

الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها Public administration in Algeria and E - Management Strategy

أسامية منزر^{1*}، أ.د. زرفة بولقواس²
2.1 جامعة محمد خيضر (بسكرة).

تاريخ الاستلام : 2019/03/12 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/ 01 /01 ؛ تاريخ القبول : 2020/03/31

ملخص :

من أهم الاستراتيجيات الترقية لإصلاح وعصرنة الخدمة العامة على مستوى الإدارة العمومية الإدارية الإلكترونية، التي تعتبر أحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة المساهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية؛ فيفضل مبادئها ونظمها الإلكترونية يمكن التقليل من المشاكل التي تواجه العمل الإداري والتنظيمي، مما يساهم في تحقيق الجودة وتحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة، بما يتوافق والتوجهات المعاصرة .

وفي هذه الورقة البحثية سنحاول التطرق للإدارة العامة وأهم مبادئها، ثم عرض أهم المشاكل التي تعرفها في الجزائر، وبعدها التطرق إلى استراتيجية ترقية الإدارة العمومية في ضوء الإدارة الإلكترونية، وأهم العراقيل التي تواجهها.

الكلمات المفتاح : إدارة عمومية ؛ إدارة إلكترونية ؛ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

Abstract :

Of promotion strategies, Public administration reform and its update, E-Management. Which are contemporary administrative models in the time of information and communication technology. It contribute to minimize the organization and administrative problems, and achieving goals efficiently and effectiveness.

This study aimed to identifying the public administration and its principles, then show some of its problems in Algeria, also show The E-Management strategies in Algerian public administration and its main obstacles.

Key words : Public administration ; E-Management ; E-Management strategies.

I- تمهيد :

"عصر تكنولوجيا المعلوماتية، عصر الانترنت، عصر الرقمنة..."، أضحي العالم اليوم يُعرّف بمسميات ومفاهيم حديثة مرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية بالدرجة الأولى؛ فمع ظهور الانترنت وانشار استخدام بروتوكولاتها في الكثير من مجالات الحياة اليومية للإنسان، كان لابد من بروز هذه المفاهيم وظهور عمليات معاصرة تواكب تلك الثورة الرقمية وتكنولوجياتها المتطورة.

فعلى المستوى المؤسسي والإداري، ظهرت عمليات تنظيمية واجراءات إدارية جديدة بالموازات مع فكر إداري وتنظيمي ينطلق من فكرة مواكبة التغييرات والتطورات التي أفرزتها التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، من خلال تبني مداخل أو توجهات إدارية معاصرة، واستراتيجيات وسياسات مرنة أكثر تفاعلية مع البيئة الخارجية بما تحمله من متغيرات خاصة الرقمية منها.

ومن بين المفاهيم الجديدة التي تعرفها التنظيمات والمؤسسات الإدارية الإلكترونية، هذه الأخيرة استطاعت أن تفرض مبادئها واجراءاتها العملية في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية للمؤسسات، بفعل النتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها على مختلف الأصعدة، سواء التكلفة (المالية والزمنية)، الانتاجية، الجودة، الكفاءة، الفعالية، التنافسية... وغيره من المجالات.

ونظرا لما تحققه الإدارة الإلكترونية، تسعى مختلف المؤسسات إلى تبني وتطبيق هذا النموذج المعاصر، وعلى غرار المؤسسات العالمية قامت الإدارات العمومية في الجزائر هي الأخرى بمباشرة العمل بنموذج الإدارة الإلكترونية، بهدف ترقية خدماتها العمومية، وكخطوة للإصلاح والعصرية؛ فبفضلها تمكنت الإدارات الحكومية من الحد والتقليل من بعض المشكلات الإدارية التي عُرِفَت بها، وشوهدت سمعتها أمام المواطنين والمستفيدين من خدماتها العمومية، كما ساهمت من تقليل الكثير من الخطوات والاجراءات لبعض المعاملات الإدارية، وتحسين نوعية خدماتها. انطلاقا مما سبق وللإحاطة بحيثيات الموضوع ارتأينا طرح الإشكالية الآتية :

ماهي استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

وكإجابة على ذلك نتطرق للعناصر الآتية :

أولا: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية

ثانيا: استراتيجية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية.

II . الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية :

1. تعريف الإدارة العمومية: تتعدد تعاريف الإدارة العمومية بتعدد جهات نظر الباحثين وزاوية المعالجة، فقد عرفها **Woodrow Wilson** بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، وحاجاتهم. فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها. (قطيش، 3013، ص 23) أما **Dr. Leonard, D.White** يريان أن الإدارة العامة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة، و**Prof. Pfifner** يضيف بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة، في حين يرى **Harvey Walker** بأن العمل الذي تقوم به الحكومة من أجل تفعيل القانون يسمى الإدارة. أما **Marshal E. Dimock** على حسبه الإدارة معنية بـ "ماذا" و "كيف" للحكومة؛ "ما" تُعنى بالموضوع والمعرفة الفنية للمجال والتي تمكن المسؤول من أداء مهمته، "كيف" ويقصد بها تقنية الإدارة والمبادئ التي يتم بموجبها تنفيذ البرامج الشاملة بنجاح. (pruthi, 2005, p 27)

وعليه فالإدارة العامة هي مجموع الجهود الجماعية والعمليات الإدارية التي تسهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدمائية العمومية، الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة وتحقيق الصالح العام في المجتمع. ومن تعريفات الإدارة العامة أيضا، تعريف **Waldo** الذي يعرفها على أنها: " فن وعلم الإدارة كما هو مطبق على شؤون الدولة"، وعلى غرارها يعرفها **Luther Gulick** الإدارة العامة هي جزء من علم الإدارة الذي له علاقة بالحكومة، وبالتالي فإن الأمر يتعلق في المقام الأول بالفرع التنفيذي حيث يتم عمل الحكومة. (pruthi, 2005, p 27) نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الإدارة العامة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة والعمليات والمهام الإدارية فقط، بل هي علم كغيره من العلوم الاجتماعية تتحصر تطبيقاته على الشؤون الحكومية العامة بالدرجة الأولى. أما المجموعة الثالثة من التعريفات فإن تركزا ينصب على العلاقة بين الإدارة وأجهزتها الإدارية، ومن بين الباحثين في هذا الاتجاه نجد **Charles Debbasch**، الذي قسم مهام الإدارة العامة إلى قسمين رئيسيين، قسم أول يتعلق بالمهام الخارجية للإدارة، وقسم ثان يتعلق بمهامها الداخلية.

فالمهام الخارجية تضعها في اتصال مباشر مع المواطنين والمقيمين على أرض الوطن، وتشمل مهام سيادية، كالدفاع والأمن الداخلي والقضاء، مهام اقتصادية، تتولاها وزارات المال والاقتصاد والصناعة والزراعة...، مهام تعليمية وثقافية تتولاها وزارات التربية والتعليم والثقافة... إلخ، مهام اجتماعية تتولاها وزارات الشؤون الاجتماعي والعمل. أما للمهام الداخلية فهي التي تهدف إلى التنظيم الداخلي للإدارة، وهيكلاتها الإدارية، وسلسلة الرتب والرواتب، وشروط التوظيف، والترقية، والنقل، إضافة إلى التجهيزات المادية والتقنية والمالية، مع إخضاعها لرقابات متعددة، بدءا من الرقابة التسلسلية نهاية إلى الرقابة القضائية. (قطيش، 3013، ص ص 25-26)

2. خصائص الإدارة العامة: تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- **الهدف:** هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات والمشاريع الحكومية، التي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض، حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية

هي صعوبة المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين، وأخيرا فإن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الإدارة العامة ويصعب التحكم فيه.

- **المسؤولية:** يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد يهاجم من طرف الصحف ويطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها.

- **الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العامة القانون العام، والموظف العام يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية. والإدارة العامة تنشأها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

- **الشكل التنظيمي:** ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقاتها ببعضها، ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري كما يحدد العلاقات التي تحم المستويات.

- **بيئة الإدارة العامة:** أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالصالح العام وإدارة الشعب، كما أنها مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة. (عبوي، وهشام، 2006، ص ص 24-25)

- **الإطار القانوني:** تخضع الإدارة العامة لمجموعة من التشريعات والقواعد والأنظمة التي تضعها السلطة التشريعية، ويلتزم بها العاملون في الأجهزة الحكومية، ويترتب عن هذا النتائج خضوع الموظفين في القطاع الحكومي للقواعد والاجراءات المحددة لهم بموجب النظام المحدد من الدولة وأجهزتها التشريعية، مما يحد من حرية أفعالهم، خاصة وأنها تخضع لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابة الإدارية المختلفة، ويترتب أيضا عدم مرونة التغيير والتعديل في الأنظمة، إذ يتطلب ذلك الرجوع إلى الهيئة التشريعية، وهذا ما يبطل عادة عمليات التعديل والتغيير.

- **المنافسة:** العمل في الإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية، والطرق والأساليب والإجراءات التي لا تترك مجالاً لحرية التصرف، كل هذا من شأنه إضفاء طابع الجمود والحد من الفعالية في تحقيق الأهداف، بالإضافة فإن نشاطاتها موجهة لخدمة جميع المواطنين، لذلك من النادر أن تتعرض للمنافسة. (بن محمد النمر، 2013، ص 10-8)

في حين هناك من يحدد خصائص الإدارة العامة في النقاط الآتية: (Guta, 2012, pp 96-97)

- **الطابع المتكامل:** طريقة قيادة المؤسسات العامة في المجتمع بالمعنى الواسع، تُعنى بدمج جميع مجالات الحياة الاجتماعية: التعليم، الإدارة، خدمات الرعاية الصحية...إلخ.

- **الشخصية السياسية:** الإدارة العامة هي نطاق أو دائرة إدارية تتأثر بالعوامل السياسية، فلا يمكن أن تكون الأهداف التي يسعى إليها ممثلو الإدارة العامة متطابقة بوجود أنظمة سياسية مختلفة في الدولة.

- **طابع التنوع:** تتمتع الإدارة العامة بطابع التنوع، حيث توجد مؤسسات ذات كفاءات مادية عامة، ومؤسسات ذات كفاءة اجتماعية، ومؤسسات مركزية ومحلية. وهذا يجعل الإدارة تتميز وفقاً للمستوى الإداري الذي ترتبط به.

- **طابع التعقيد:** الإدارة العامة لها طابع معقد، باعتبار أنها تجمع عناصر إدارية في مجالات مختلفة من القطاع العام؛ التعليم، الثقافة، خدمات الرعاية الاجتماعية، الصحة...إلخ، ومجرد تعداد هذه المجالات يجعلنا نفهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة العامة.

- **الطابع التوليقي:** تأخذ الإدارة العامة من مختلف المجالات المعرفية كعلم الاجتماع، علم النفس، الإحصاء، بيئة العمل، القانون، والاقتصاد... وغيره من المعارف التي يستطيع توظيفها موظفو الخدمات المدنية، لذلك يتطلب تكييف تلك المعارف والنظريات المأخوذة منها مع خصوصيات القطاع العام.

3. **مبادئ الإدارة العامة:** تخضع الإدارة العامة على اختلاف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصالح العام، ومن بين هذه المبادئ: (راغب الطلو، 2004، ص ص 435-440)

- مبدأ دوام سير الإدارة: ويعني استمرار سير الإدارة العامة بانتظام حتى لا يدب الخلل والاضطراب في حياة المستفيدين في حالة تعطلها، كما هو الحال في حالة انقطاع الكهرباء، أو توقف وسائل المواصلات، ويترتب عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها تحريم الاضراب .

- مبدأ المساواة: ويعني أن المواطنين متساوين أمام الإدارة العامة ما توافقت فيهم الشروط المطلوبة.

- مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير: ويعني أنه من حق الإدارة أن تدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم الخدمة العامة، حتى تتفق وتحقق المصلحة العامة على أفضل وجه، لأن الإدارة العامة تعمل للوصول إلى التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو ظهرت طرق أفضل لزيادة كفاءة الخدمة العمومية- ابتغاء تحقيق المصلحة العامة- تجري تعديلا في تنظيمها، دون أن يكون هناك اعتراض سواء من المستفيدين أو العاملين، وهذا الحق ثابت دون الحاجة إلى نص.

- مبدأ حياد المرافق العامة: يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة، ويعني إدارة المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها وتحقيقها للصالح العام، وتوزيع خدماتها على كافة المستخدمين دون التفرقة بسبب الاتجاهات السياسية، العرقية، الدينية، أو الفلسفية، ووفق هذا المبدأ لا بد من تجاوز كل الخلافات لتحقيق الفائدة والمنفعة العامة.

- مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة: الأصل في هذا المبدأ أنه يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة، غير أن هذا المبدأ لا يعني مجرد إقامة تلك المؤسسات وعدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها فحسب، وإنما يعني التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.

4. أهمية الإدارة العمومية الجزائرية: تُسند للإدارات العمومية مجموعة من المهام كل حسب اختصاصها ونطاق صلاحيتها، ومن هذه المهام نذكر الأمن، العدالة، الصحة، التربية، الثقافة- الخدمة الاجتماعية،...إلخ، فهي ترجمة لسياسات وأهداف الحكومة والإدارات المركزية، انطلاقا من تطبيق مبادئها العامة.

فالإدارات العمومية تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، فهي مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين، وعليه تكمن أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبي المتطلبات والاحتياجات العامة لأفراد المجتمع، وتساهم في زيادة كفاءة وفعالية الحكومة، فكل هذه المزايا والفوائد من شأنها تعزيز مكانة ودور الإدارات العمومية على المستوى المجتمعي، وعليه يمكن اعتبارها من المؤسسات القاعدية التي يركز عليها المجتمع لتحقيق الاستقرار والأمن والعدالة الاجتماعية، في مختلف المستويات المجتمعية.

5. المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية:

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة وترصد إمكانيات ضخمة لترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، إلا أنه رغم تلك الجهود والإصلاحات التي تشهدها خاصة في السنوات الأخيرة، لا تزال الإدارات العمومية الجزائرية تعرف وتواجه بعض المشكلات، التي أثرت على سمعتها ومستوى خدماتها، وحسب بعض الباحثين في المجال الإداري فإن أهم مشكل يورق الإدارة العمومية في الجزائر البيروقراطية بمفهومها اللاعلمي أو كما تسمى البيروقراطية السلبية المرتبطة أساسا بالتعقيدات الإدارية، والروتين والجمود الإداري، وغيره من المشكلات التي يمكن اختصارها في النقاط الآتية: (زوامبية، 2013، ص ص 122 - 124)

- البيروقراطية المتصلبة: وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، ونتج عن ذلك عائق الاتصال بين القاعدة والقمة، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى التشلل الإداري والجمود وتعدد الإجراءات.

- المركزية الشديدة: يميل بعض القادة الإداريون في الإدارات العمومية الجزائرية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، كما ويميلون أيضا نحو المركزية للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، إلا أن هذا

الأمر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي، فمُتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين.

- **التهرب من المسؤولية:** غياب الضمير المهني الذي يُشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية الجزائرية، بالإضافة لهذه المشكلة برزت من جهة أخرى مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يتدرج به غالبية المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم. وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في الإدارات المحلية، خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين، ما يجعلهم يبتعدون عن الإبداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات والقيادات العليا، كذلك يمكن ارجاع هذه الظاهرة إلى نقص كفاءة المسؤولين وتخوفهم من العقاب.

- **استغلال النفوذ:** القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على أحد أن الكثير من القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية، ويسط النفوذ من خلال موقعهم وسلطتهم، وهذا ما انعكس على الأتباع، وجعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين والأعوان العموميين.

- **الولاء للرئيس وليس للوظيفة:** تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية، وترتب عنها التبعية التامة للرؤساء، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم والتودد والتغاضي عن أخطائهم وعيوبهم للحصول على دعمهم.

- **هجرة الكفاءات من القطاع العام:** تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات والقادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا (رواتب أعلى، مناخ مشجع على العمل...)، وهذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على الرقي بقطاع الخدمات.

- **الرتين الإداري:** رغم أن الروتين الإداري من شأنه تجنب العمل الفوضوي وتسهيل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة، إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، وأصبح الروتين الإداري حالة مرضية خطيرة تغلغت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية.

- **ضعف واخلل الإدارة:** يبدو العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين وتذمرهم منها.

- **انتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة:** كثير ما تعرف الإدارات العمومية الجزائرية ظاهرة التسبب، التي تظهر في مختلف المستويات الإدارية، خاصة المستويات الدنيا التي تتعامل مباشرة مع جمهور المواطنين. كما تشهد أيضا التراخي في العمل والتماطل في تقديم الخدمات، والأخطاء الكثيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية.

- **الفساد الإداري:** كثيرا ما نسمع في الإدارات العمومية تردد عبارات "الأقربون أولى بالمعروف، أنا وأبن عمي على الغريب، أنا وأخي على ابن عمي... إلخ، إضافة لانتشار الرشاوي التي تطلب عند انجاز بعض المعاملات الإدارية، ويبلغ الفساد أشده عند تحالف الفساد الإداري بالفساد السياسي، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب والتهب والسرقة، وحسب الخطابات السياسية فإن الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد.

يمكن تلخيص مختلف المشكلات التي تعرفها الإدارات العمومية في الجزائر في خطاب رئيس الجمهورية الموجه للأمة، والذي يؤكد فيه على الفساد الإداري المنتشر في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة: "...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف والنفوذ والسلطة، وعدم فدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات، وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمائر الحية، والاستقامة وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة، وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية ما بعده تشويه..." (طاشمة، 2008، ص 9)

إن الإدارات الحكومية في الجزائر كمعظم الإدارات العمومية في الدول العربية، رغم محاولات تحسينها وإصلاحها تعرف الكثير من العراقيل والتحديات التي أخرت تحقق أهداف تلك المحاولات، وساهم في تدنى مستوى خدماتها وانتشار

الكثير من المشكلات على المستوى التنظيمي والإداري، وما زاد من حدة تلك المشكلات غياب التخطيط الهيكلي والاستراتيجي الممنهج القائم على قواعد علمية وعملية، تنطلق من واقع البيئة المجتمعية للكثير من السياسات والإصلاحات، ما أوصلها إلى واقع يتسم باعتباطية التطبيق، وانتشار المعضلات الإدارية كالفساد، المحسوبية، البيروقراطية بمفهومها السلبي، وغيره من السلبيات. ومن الأسباب والمشاكل التي أدت إلى هذه النتائج السلبية في الإدارات الحكومية، يذكر "المشهداني وزملائه" ما يلي: (المشهداني، والعبدي، ص ص 108 - 109)

- **طبيعة النظام السياسي:** الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يصنعها النظام السياسي، هذا الأخير في معظم الدول العربية نظام مشلول ما أدى إلى شلل الإدارة وتقسيمها على أساس حصصي، مما ساهم في انتشار المحسوبية، وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.

- **عدم كفاءة الموظفين:** هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون على أساس حزبي أو عشائري أو طائفي، ما أدى إلى التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين، وازدراء المواطنين.

- **البيروقراطية الشديدة:** البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان، واعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة أنه نجد مثلا معاملتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.

- **تدني مستوى الدخل:** يؤثر هذا العامل على بعض الموظفين، حيث يدفعهم لقبول الرشاوي مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها، ما يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة العامة.

- **المركزية الإدارية الشديدة:** تشكو هيكلية الإدارة العامة في معظم الدول العربية من المركزية الشديدة، وعدم الترابط الفعال بين إداراتها على المستوى المركزي والمحلي.

هذه الأسباب في عموميتها لا تختلف عن الأسباب والمشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة في الجزائر، التي ترجمت نتائجها على مستوى ونوعية خدماتها، وخلق نوع من الحذر بينها وبين المواطن، إلا أنه أمام هذا الواقع ومع التطورات الحاصلة في مفهوم الخدمة العمومية، في ضوء تطورات تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وسيطرتها على الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، كان لا بد من العمل على تحسين وتطوير المؤسسات العمومية، من خلال مجموعة من المشاريع الإصلاحية والتطويرية، بدءا من الإصلاح الإداري الذي شهدته ولا تزال تلك الإدارات، وصولا للعصرنة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كخطوة لتفعيل التشاركية الديمقراطية الإلكترونية، لدعم فكرة الحكومة الإلكترونية التي تسعى الدولة الجزائرية للوصول إليها من خلال ترقية خدماتها العمومية لتقريب المواطن من الإدارة، وإعادة الثقة في المؤسسات الحكومية.

6. عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية: يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجارة التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج (فرطاس، 2016، ص 313)، خاصة بعد الفجوة والهوة التي عرفت الجزائر وإدارتها العمومية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات نتيجة الفوضى أو الأزمة الاجتماعية والأمنية التي مرت بها البلاد. فهذا الوضع الأمني فرض على الحكومة الانشغال بحل مشكلة الأمن على حساب المشاكل الأخرى، مما أثر سلبا على الإدارة العمومية، إضافة إلى الاستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المنتهجة في ذلك الوقت، التي ركزت على الصناعات التقليدية بالدرجة الأولى، والتي شهدت فيما بعد اخفاقا وفشلا، خاصة بعد تدهور البترول ونشوب أزمة اقتصادية ومالية، أدخلت الجزائر في دوامة المديونية.

هذا الوضع أدى إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الإدارات العمومية، واستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان إفلاس الكثير منها، ونتيجة لهذه الأسباب اتجه الاهتمام بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبار أنها ذات تأثير على الحياة الاجتماعية، دون الاهتمام بالإدارات العمومية والإصلاحات التي أقرتها الدولة. (فرطاس، 2016، ص 313)

إلا أنه في الألفية الثالثة عرفت الجزائر استقرارا سياسيا واجتماعيا وبداية انفراج اقتصادي، فانتهجت على اثر ذلك سياسات جديدة تركز أساسا على الانفتاح العالمي، بالموازات مع تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات.

أما على المستوى الإداري ففي هذه المرحلة عرفت الإدارة العمومية حركة واسعة في الإصلاح والتطوير الإداري من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع الاستراتيجية، على رأسها الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بهدف رقمنة الخدمة العمومية وتحويل العمل الإداري إلى عمل إلكتروني، ولغرض ذلك رسمت الحكومة الجزائرية عدة استراتيجيات ذات رؤية مستقبلية، تمحورت في بناء قطاع خدماتي إلكتروني، يقدم خدماته بالطريقة الإلكترونية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

III- استراتيجية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية

1. تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها:

1.1 تعريف الإدارة الإلكترونية: تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: نظام إلكتروني متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية والحديثة (Alsakarneh, Hong,2015, p 186)، فهي استراتيجية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والزبائن، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في إطار إلكتروني حديث، من خلال استغلال أمثل للوقت والجهد، وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة مع دعم مفهوم ادخل على الخط ولا تدخل في الخط (المشهداني، والعبدي، ص 100).

وقد عرفها **M. Kalika (2000)** بأنها دمج أثار وفرص تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في جميع عمليات الإدارة، الإنجاز، التنظيم، التنسيق، الرقابة، ولهذا يرى **Laval (2000)** بأنه من الأفضل تعزيز هيكله المؤسسات بما يتوافق استخدامات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة، والتعايش أو التكيف مع تقنياتها، أما **E. Milliot (1999)** فيضيف أنه يتعين على المؤسسات أنه من أجل مواكبة التغيرات في البيئة، أن تعدل تنظيمها وفقا لدينامية ثلاثية تستند للأسباب الآتية:

- منطق المرونة: لإتاحة تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- منطق شبكي: لإدراج المؤسسة في علاقات مستمرة.
- منطق الانفتاح العالمي: باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تعكس على البيئة الكلية. (**Pluchart, 2008, p 17**)

فالإدارة الإلكترونية ما هي إلا استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات والوظائف الإدارية المختلفة، مما يسمح بتقديم خدمات تتوافق بدرجة كبيرة مع توقعات المستفيدين، كما أنها إدارة تختلف في مضمونها عن الإدارة التقليدية القائمة على العمل اليدوي، فكرتها الأساسية التكيف مع التغيرات المستمرة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والاقتصاد الشبكي.

فهي كما يؤكد الباحث عبد الله بن علي التمام نمط إداري جديد، ترك آثارا واسعة على المنظمات في مجال عملها ووظائفها واستراتيجياتها، وهذه التأثيرات لا تعود للبعد التكنولوجي فقط وإنما للبعد الإداري أيضا، المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية المترامية، والتي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في تفويض الصلاحيات، وتوزيع الواجبات والمهام والسلطات. (بن علي التمام، 2007، ص 18)

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية بمعناها الواسع تعني: كل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام، وتغطية مجموعة من القضايا الإدارية، من استراتيجيات رفيعة المستوى إلى تكتيكات مفصلة من الجوانب التقنية لتدفق البيانات ورسم عمليات لسياسات الحكومة (**Wirtz, Daiser, 2015, p 8**)، فقد استطاعت بفضل خصائصها ومبادئها أن تحدث مجموعة من التطويرات والتغييرات في العمل الإداري، والتي يمكن ملاحظته من خلال: (بن علي التمام، 2007، ص 19)

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على التكنولوجيا.

- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.
- الانتقال من الرقابة البعدية إلى الرقابة الآنية والمباشرة.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

2.1 خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص من بينها: (عبد الفتاح رضوان، 2012، صص 21- 21)

- إدارة بلا ورق: تعتمد الإدارة الإلكترونية على البريد الإلكتروني، الأرشيف الإلكتروني، الرسائل الصوتية، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، ونظم المتابعة الإلكترونية.
 - إدارة بلا مكان: تقوم الإدارة الإلكترونية على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، استخدام الهاتف المحمول، العمل عن بعد، التعامل مع المؤسسات الافتراضية.
 - إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة، فهي لا تتقيد بحدود زمنية.
 - تعتمد الإدارة الإلكترونية على النظم المتطورة والمؤسسات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
 - إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
 - استخدام البريد الصوتي والإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
 - الابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
 - التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.
- بالإضافة لذلك الإدارة الإلكترونية تتميز بـ:

- الرقابة المباشرة والصادقة: فالإدارة الإلكترونية تتيح إمكانية مراقبة مواقع العمل المختلفة عن طريق الرقابة الإلكترونية.
- السرية والخصوصية للمعلومات المهمة: تمتلك الإدارة الإلكترونية برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ لتلك المعلومات. (بن محمد الحسن، 2009، صص 21)

- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر، للرقى بالعمل الإداري والتنظيمي.
- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة في العالم الرقمي.
- تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات والمؤسسات، وبالتالي تقديم الخدمات من بوابة واحدة للجمهور. محمد أبو العلاء. (محمد أبو العلاء، 2013، صص 173 - 174)

2. مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية:

1.2 مشروع/ استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، وتحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتتمحور خطة العمل هذه في ثلاثة عشر محوراً رئيسياً، كل محور رئيسي له أهداف خاصة لا بد من بلوغها في غضون الخمس سنوات المقبلة، مع ضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها (اللجنة الإلكترونية، 2008، ص 7)، وهي على النحو التالي: (لعرج مجاهد، وطويطي، 2016، ص 215)

- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.

- تطوير القدرات البشرية.
 - تدعيم البحث في مجال التطوير والابداع.
 - تأهيل الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي).
 - المعلومة والاتصال.
 - تثمين التعاون الدولي.
 - آليات التقييم والمتابعة.
 - الإجراءات التنظيمية.
 - الموارد المالية.
- وتجدر الإشارة أن كل محور من هذه المحاور تدرج أسفله مجموعة من الأهداف الخاصة.
- وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي: (عرج مجاهد، وطويطي، 2016، ص 216)
- ✓ ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، واطاحتها للجميع من خلال تسهيل وتبسيط المراحل الإدارية للمعاملات الإدارية.
 - ✓ التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
 - ✓ مكافحة البيروقراطية الإدارية.
 - ✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، والمساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وكذلك تحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
 - ✓ حماية المجتمع والبلاد ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذلك ظاهرة الإرهاب، التي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

3. أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية :

1.3 أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية: من أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية ما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات: يهدف نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجود الإدارة الإلكترونية ذاتها، وبالتالي تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، كما أن إنجاز المعاملات بشكل إلكتروني لا يستغرق سوى دقائق معدودة، الأمر الذي يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور، وقيام الموظف بإنجاز المعاملة، والسبب في ذلك أن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات الإلكترونية تعطي نتائج يقينية مما يختصر الإجراءات الكثيرة والمراحل الطويلة التي تستغرقها المعاملة.
 - توفير الجهد والوقت والنفقات: إن إجراء معاملة إدارية بالطريقة التقليدية يستغرق وقتا، لاسيما وأن إنجاز المعاملات لا يتم في مصلحة واحدة، وإنما في عدة مصالح، وأحيانا داخل مدن مختلفة مما يتطلب على صاحب المعاملة إهدار وقت ونفقات مختلفة، خاصة وإن كان المواطن يجهل التعامل مع الجهات المذكورة، لكن في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة.
 - القضاء على بيروقراطية العمل الإداري: تهدف الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الحكومي إلى التخلص من البيروقراطية، والقضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال؛ فالإدارة الإلكترونية تمكن من القضاء على كمية النماذج الورقية والمستندات والتوقعات المطلوب استيفائها في هذه النماذج، وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.
- كما أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسيات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع واتخاذ القرار، وتقديم الخدمة العامة آليا في أسرع وقت ممكن.

- **الشفافية والوضوح الإداري:** يمكن لأي متعامل في نظام الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته، وأين تقع، والمرحلة التي قطعها، وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات والمواطنين.

ومن الأمور التي تحقق الشفافية والوضوح الإداري في نظام الإدارة الإلكترونية:

- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة.
- سهولة الوصول للخدمة من خلال شبكات الاتصال في أي وقت وأي مكان.
- وفرت البيانات والمعلومات، وبأعلى كفاءة.
- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام. (بيومي حجازي، 2008، ص ص 164 - 171). والإدارة الإلكترونية تؤدي أيضا إلى: (زهير المهدي، 2011، ص ص 28 - 29)
- رفع مستوى الأداء.
- زيادة دقة البيانات.
- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تقليص الإجراءات الإدارية.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، حيث يصبح من المستطاع توجيه الطاقات البشرية في مهام وأعمال أكثر إنتاجية من خلال احتواء المعلومات بشكل رقمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

2.3 أهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية :

تسعى الدولة الجزائرية إلى تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز استعمالها على مستواها، وقد نجم عن تطبيق هذا المحور تغيير هام لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العمومية، وحملها على تبسيط نمط سيرها، وخدمة المواطنين بالطريقة الأكثر ملاءمة، خاصة من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت، وتهدف الحكومة الجزائرية من خلال استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- ✓ عصرنه الإدارة.
 - ✓ تعزيز فعالية نشاطات الإدارة المحلية والمركزية.
 - ✓ استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.
 - ✓ إدراج التجارة الإلكترونية لتعزيز شفافية الصفقات التجارية والمساهمة في تقليص السوق الموازية.
 - ✓ منح خدمات أكثر سرعة وأقل دقة وأكثر فعالية.
 - ✓ تسهيل وتسريع الاستغلال الأمثل لقواعد المعلومات.
 - ✓ تمكين المواطنين من القيام بخدمات عبر شبكة الانترنت كالتسجيل في مسابقة أو جامعة، الاطلاع على حالة تقديم ملف، التعبير عن شكوى وغيره من الخدمات.
 - ✓ إمكانية الاطلاع والمشاركة في الصفقات العمومية.
- وفي هذا الصدد قامت الحكومة الجزائرية بالقيام بعدد من المشاريع على مستوى الإدارات الجزائرية تمحورت أساسا في الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية، وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة، وكذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن. (النهار إنفو، 2009)

إلا أن الإدارة الجزائرية اصطدمت بواقع عدم تحقيق أغلب هذه الأهداف نتيجة لاعتبارات مختلفة، على رأسها التحديات والرهانات التي صاحبت مشروع الإدارة الإلكترونية، مع غياب التخطيط الاستراتيجي له وحثمية التطبيق دون تجهيز البنى التحتية التي تتطلبها الأعمال الإلكترونية، والجهل بألياته نتيجة لغياب الثقافة الإلكترونية لدى بعض المستخدمين وحتى الموظفين أو المسيرين، وهذا أثر على الكثير من مبادرات الإصلاح والتطوير التي عرفتها الإدارات العمومية، إلا

أنه بالرغم من ذلك لم تتوقف المجهودات وعمليات العصرية التي تشهدها مختلف المرافق العمومية، والسعي إلى تجويد خدماتها بما يتوافق ومتطلبات العصر واحتياجات.

4. انجازات مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بفضل المجهودات التي بذلتها ولا تزال تبذلها الحكومة الجزائرية فيما يتعلق بعصرية الإدارة العمومية وترقية خدماتها في إطار التحول للحكومة الإلكترونية، من خلال تبني مداخل وسياسات تنموية عصرية، تم تحقيق الكثير من الخدمات الإلكترونية على أرض الواقع في ضوء الإدارة الإلكترونية، على سبيل الذكر لا الحصر نذكر:

- تنصيب شبكة حكومية داخلية **Intarnet** واختصارها **(RIG)**، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.
- على مستوى الوظيف العمومي وعلى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج **IDARA**، أما فيما يخص التسيير التنبئي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة عالمية تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.
- اطلاق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.
- اعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية **CAB, DAB, TPE** وتوزيع بطاقات السحب الإلكتروني.
- شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط.
- أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع ادارة الضرائب، وكالة تطوير الاستثمار...إلخ.
- اصدار السجل التجاري الإلكتروني، الذي هو عبارة على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط يعوض الصيغة الورقية التي يُعمل على اختفائها بشكل نهائي، فهذا المكسب سيسمح بحل مشاكل عدة أهمها البيروقراطية وتسهيل الحصول على المعلومة، فضلا عن مواجهة ظاهرة الغش والاحتيال في استخدام السجل.
- خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، وما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الادوية وإمكانية استعمالها في جميع أنحاء الوطن. (شنوفي، ومولاي، 2016، ص ص 267 - 268)
- تخصيص أرضية إلكترونية مخصصة للترشح للماستر ومسابقة الدكتوراه.
- الشروع في تجسيد رخصة السباق البيومترية وبطاقة الترخيم السيارات الإلكترونية.
- الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة كإمكانية استخراج السوابق العدلية والجنسية عبر الانترنت، المحاكم عن بعد التي انطلقت سنة 2015.

5. معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية : إن الإدارة الإلكترونية لا تخلق من العدم، بل هي تحويل للممارسات الإدارية الاعتيادية التي تتم في الواقع إلى شكل إلكتروني، ووجود استراتيجيات متكاملة للتحول لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بسلامة وسلاسة، لأن العديد من المشاكل والمعوقات ستواجه تطبيق الخطط، لذلك وجب على المسؤولين عن هذا المشروع الضخم التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات (عليان، 2012، ص ص 40-41)، والعمل على الإلمام بأكثر قدر ممكن من المشكلات التي قد تواجه تطبيق المشروع، ومن بين المعوقات نذكر:

1.5 المعوقات التنظيمية والإدارية: فكرة الإدارة الإلكترونية ليست قطيعة للعمليات والأساليب الإدارية المعروفة في التراث النظري والفكري الإداري، بل هي امتداد واستمرارية لتلك المدارس والنظريات، فكما يؤكد نجم عبود نجم أن المختصين الإداريين اعتبروا أن مسيرة التطور الإداري الحاصل في منتصف السبعينات توج ب بروز الإدارة الإلكترونية. (عبود نجم، 2004، ص ص 40 - 41)

لذلك لا يمكن التكلم عن إدارة إلكترونية بوجود بعض المبادئ الإدارية التقليدية خاصة الهرمية منها والمركزية، وفي هذا الصدد يؤكد "tarban and other, 2008" أن الهياكل الهرمية التقليدية تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها في تطوير المنظمات، أما "غنيم 2004" فيرى أن بعض الدول خاصة النامية منها تتخذ الأساليب الإدارية

التقليدية أنموذجاً للعمل الإداري خاصة الأسلوب البيروقراطي الذي لا يتلاءم ولا يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. (سلطان وآخرون، ص 236)

ويمكن اجمال المعوقات التنظيمية والإدارية إلى النقاط الآتية:

- غموض المفهوم: مزال الكثير من القيادات الإدارية تجهل موضوع الإدارة الإلكترونية، لذلك وجب العمل على توضيح المفهوم وتوفير أرضية فكرية له في المؤسسات، فهذا يساعد على تشكل وجهات نظر خاصة بكل مؤسسة اتجاه المشروع، مما يتيح وجود رؤية خاصة بها، إلا أن تعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها، يتطلب القيام بمرحلة توحيد تلك الرؤى، من خلال بلورة الاستراتيجيات والسياسات ثم الأهداف والغايات. (القدوة، 2009، ص 61)

- مقاومة التغيير: إن إقامة مشروع ضخم كإدارة الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات كبيرة على صعيد المؤسسات والاقسام وإعادة توزيع الصلاحيات، مما يستلزم تغييرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وتعيين المؤهلين لدراسة ومواكبة آخر المستجدات التكنولوجية (دراوسي، وبين مسعود، 2013، ص 304). وهذا قد يحدث مقاومة من بعض القيادات أو الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، إلا أن هذه المشكلة يمكن التغلب عليها من خلال التحول التدريجي، وتوعية أعضاء المنظمة بأهمية هذا النظام الجديد والمزايا التي تتحقق معه، وفي هذا الصدد يرى "القدوة محمود"، أن مقاومة التغيير يمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة وادخال تغييرات جزئية دون الاضرار الكبير في مصالح العاملين، والعمل على إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية (القدوة، 2009، ص 43)، ويضيف "مصطفى عليان 2012" المعوقات الآتية: (عليان، 2012، ص 34)

- ✓ التمسك بالمركزية.
- ✓ قلة البرامج التدريبية والتأهيلية للمديرين والموظفين.
- ✓ غياب أقسام إشرافيه مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساندة التقنية للمديرين والعاملين المعنيين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
- ✓ قلة خبرة وكفاءة المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو القدرة على التشغيل أو صيانة الأجهزة.

2.5 التحديات والمعوقات التقنية:

- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات.

- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها (حرحوش المفرجي وآخرون، 2007، ص 37)، كما أن الأجهزة والبرمجيات في تطور مستمر الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا، إضافة إلى أنها متشابهة ومتكاملة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها، بل يجب توافرها جميعا في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة. (ممدوح ابراهيم، 2008، ص 37)

- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.

- أخطار الفيروسات والتي تتسلل إلى الشبكات من أن لآخر، وصعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها. (حرحوش المفرجي وآخرون، 2007، ص 37)

3.5 المعوقات الاجتماعية: التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب نوعا جديدا من منظومات القيم التي تحكم العلاقات بين الأفراد، وعدم تأقلم الأفراد مع تلك المتطلبات الجديدة يحدث نوع من الاضطراب (وليد عبد الرحمان، 2014، ص 5)، وباعتبار الإدارة الإلكترونية من التطورات التكنولوجية فإنها على غرار الابتكارات المادية بإمكانها إحداث تغيير في الثقافة المادية التي تمتد للثقافة اللامادية، فبحسب أوجبرن فإن الحاجة والقاعدة الثقافية والقدرة العقلية والتراث عناصر أربعة ضرورية لا بد من وجودها ليتمكن الاختراع أن يظهر، إلا أن تأثير الاختراعات يختلف حسب طبيعتها، فالأنماط المختلفة للاختراعات تؤدي إلى تأثيرات اجتماعية متميزة تبعا لطبيعة الاختراع وحجمه (وليد عبد الرحمان، 2014، ص 5).

فتغير الثقافة اللامادية وعدم توافرها مع العناصر الثقافية للمجتمع يرجع لعدة أسباب أهمها: (عاطف غيث، 1985،

ص 112)

- السرعة غير المتكافئة بين العناصر المادية والمعنوية.
 - مقاومة أفراد المجتمع للجديد وحرصهم على القديم.
 - صعوبة تغيير التصورات العقلية الجمعية لأفراد المجتمع في ما درجوا عليه، خاصة في حالة ظهور اختراع أو اكتشاف جديد.
 - وجود تناقضات اجتماعية بين الجماعات والهيئات داخل المجتمع نتيجة عدم التجانس في التركيب الاجتماعي.
- ومن هنا يمكن أن تأثر الإدارة الإلكترونية بمفاهيمها وعملياتها الإدارية على أفراد المجتمع، من خلال تغيير بعض القيم والعلاقات القائمة بين مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد عاملين داخل المؤسسات والتنظيمات، أو أفراد مستفيدين من خدمات تلك المؤسسات والتنظيمات، فالإدارة الإلكترونية بمختلف نظمها ووسائلها الإلكترونية والرقمية قضت على الكثير من السلوكيات الإدارية التقليدية كالتعامل المباشر وجها لوجه، أو الهرمية في التنظيمات، إضافة إلى تسهيل الوصول للمعلومات التي يعتبرها الكثير من الإداريين أداة قوة لبسط النفوذ الإداري.
- والمجتمع الجزائري حاله حال أي مجتمع يشهد اصلاحات وتطويرات جديدة، لذلك يواجه مشروع الإدارة الإلكترونية بعض العراقيل الاجتماعية التي تحد من فعالية العمل الإداري الإلكتروني في نظم الإدارة الإلكترونية، ومن بينها: (عشور، 2010، ص 39)
- الأمية الإلكترونية.
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي الذي يؤدي إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
 - الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه بين فئات تملك أجهزة الحاسوب ومعداته وفئات لا تملك، مما يضعف مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - الخوف من مشكلة البطالة عند إحلال الآلة محل الإنسان.
- 4.5 المعوقات التقنية:** لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فمن طريقها يمكن وضع المنظمات والمؤسسات في موقع تنافسي بتوظيف هذه التقنيات في إدارتها، وفي المقابل يلاحظ أن الدول النامية لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، بسبب وجود بعض العوائق التي تقف في سبيل التقدم في المجال المعلوماتي، وعلى رأسها ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، إضافة إلى ضعف كفاءة تشغيلها. (سلطان وآخرون، ص 236)
- 5.5 ضعف تدفق الإنترنت:** حسب تقرير المؤشر العالمي لسرعة الإنترنت نسخة يونيو (تموز) 2018 - تقرير عالمي يقيس سرعة الإنترنت في بعض دول العالم بناء على متوسط سرعة التحميل في الثانية الواحدة-، فإن الجزائر احتلت المركز 133 عالميا من بين 133 دولة، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 3,68 ميجابايت في الثانية (أحمد)، متراجعة بذلك عن العام 2017 الذي احتلت فيه المركز 130 عالميا بمتوسط سرعة تحميل 4,54 ميجابايت في الثانية (speedtest).
- أما سرعة الإنترنت على الهاتف النقال، فقد تضمن التقرير ترتيب 124 دولة، وقد تصدرت قطر الترتيب بمتوسط سرعة تحميل بلغت 62,63 ميجابايت في الثانية، في حين احتلت الجزائر المركز 120، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,08 ميجابايت في الثانية (speedtest)، متراجعة عن مركزها في عام 2017، الذي احتلت فيه المركز 117 بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,19 ميجابايت في الثانية (أحمد).
- 6.5 معوقات تشريعية:** غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات ونوعيتها ومحتواها، وكذلك حفظ هذه المعلومات خاصة الشخصية منها، والجهات المخولة لها هذه الصلاحيات، إضافة إلى حالات وأوقات الاطلاع عليها ومكان حفظها، كل هذه الإشكاليات توجد في الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص، فحتى الآن النصوص القانونية التي تعالج المواضيع المرتبطة بحفظ المعلومات عن طريق التكنولوجيا الحديثة وطريقة التعامل معها غائبة، رغم أن المشرع الجزائري اجتهد في سن مجموعة من القوانين التي تنظم الإدارة الإلكترونية، خاصة ما تعلق بالجريمة والتوقيع الإلكتروني، إلا أن المشكل يبقى في تفعيل هذه القوانين من خلال بناء ثقة لدى المستفيدين من تلك المعاملات.

فمشكلة انعدام الثقة في التعاملات الرقمية حال دون تفعيل ممارسة خدمات الإدارة الإلكترونية المتاحة في الكثير من المؤسسات العمومية، فعلى سبيل المثال مشكلة المعاملات المالية الإلكترونية تعرف الكثير من التأخر والعزوف عليها، رغم الحملات والجهود المبذولة لتفعيلها، نتيجة غياب الثقافة الرقمية من جهة وغياب الثقة في التعامل الرقمي من جهة أخرى.

ومنه يمكن اجمال العقبات المرتبطة بالجانب القانوني في النقاط الآتية:

✓ انعدام الثقة بإجراءات المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها إلكترونياً لصعوبات ترتبط بالأمن والخصوصية.

✓ غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية خاصة مع انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت. (حاج سعيد، 2015، ص 26)

فالقوانين من شأنها تنظيم مختلف العمليات التنظيمية والإدارية للإدارة الإلكترونية بمختلف مجالاتها العملية سواء التجارية منها أو الخدماتية، كما أنها توفير الحماية القانونية والأمنية لتلك التعاملات، خاصة مع انتشار ظاهرة القرصنة الإلكترونية، وبروز ظاهرة الإرهاب الإلكتروني الذي أضحى يهدد مصالح المؤسسات والدول.

فاليوم أصبحنا نسمع عن التهديدات الإلكترونية التي تتعرض لها الدول، حتى المتحكمة في الأنظمة الحاسوبية والمعلوماتية، والخسائر الكبرى التي تتعرض لها نتيجة هذه الظاهرة، وفي هذا الشأن يجمع الكثيرين من الخبراء في الجريمة الإلكترونية، أنها أخذت منحرجاً آخر بتحولها إلى ظاهرة الإرهاب المعلوماتي.

الإرهاب الإلكتروني والمعلوماتي يشهد تطورات سريعة وأضحى قاعدة تستند عليها الجماعات الإرهابية للقيام بنشاطاتها عن بعد، وأصبح يتجلى في عمل المجموعات على تدمير المحتويات الإلكترونية للشركات والمؤسسات العمومية والاجتماعية والاقتصادية، والاستلاء عليها أو تعطيلها إلى أقصى وقت ممكن من أجل إلحاق الضرر والمساس بسير المصالح العمومية (حاج سعيد، 2015، ص 26)، ولا يقتصر الوضع على تلك المؤسسات والشركات فقط، فقط استطاعت هذه الظاهرة المساس حتى بالمؤسسات الأمنية والعسكرية التي تعتبر من أكثر المؤسسات حساسية.

توصيات لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

إن تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات على اختلافها، لا يتوقف على توفير المتطلبات الفنية والتقنية والبشرية فقط، بل لا بد من تحقيق التكامل والتنسيق بين الجوانب التنظيمية والإدارية، فالتخطيط الجيد وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة سواء البعيدة المدى منها أو المتوسطة أو القريبة، مع وجود قيادات رشيدة تدعم المورد البشري في مختلف الخطوات والمراحل التطبيقية من خلال تنويع السياسات التحفيزية، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي مرن يتوافق ومبادئ الإدارة الإلكترونية، من شأنه دعم العمل الإلكتروني وتوفير بيئة عمل إلكترونية تفاعلية، تتوفر فيها مقومات الاتصال الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أو الإدارة، إضافة إلى تلك الأبعاد فإن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تفعيل القوانين والتشريعات المنظمة للإجراءات والخدمات والأعمال الإلكترونية، ومن توصيات تفعيل الإدارة الإلكترونية ما يلي: (Alsakarneh, Hong, 2015, p 266)

- إزالة العقبات التي تحد من تفعيل العمل الإلكتروني.
- استقطاب الموظفين المؤهلين والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تدريب الموظفين على العمل الإلكتروني.
- تفعيل اللوائح والأنظمة التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- السياسات التحفيزية.
- تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توفير خدمة الاتصال عبر الانترنت.

IV- الخلاصة :

المجتمع الجزائري اليوم كغيره من مجتمعات العالم يؤمن بفكرة العولمة، و مبادئ المجتمع المعلوماتي، وأساسيات الاقتصاد الرقمي، في ضوء بيئة إلكترونية تفاعلية، وأمام هذه المتغيرات التي يمكن اعتبارها فرصاً وتحديات، كان لزاماً على التنظيمات والمؤسسات تبنى استراتيجيات ونظم إدارية معاصرة، أو على الأقل تحيين استراتيجيات مخططات العمل

وتحسينها انطلاقاً من التطورات التي تحدث في العالم، ومن تلك الاستراتيجيات مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية.

ويعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي كان لها دور ملحوظ في ترقية الخدمة العمومية، وتحسين أداء الإدارات العامة التي شرعت في تطبيق العمل الإلكتروني في إجراءاتها ونشاطاتها الإدارية، فقد تمكنت بفضل نظمها وخصائصها من تجاوز الكثير من المشكلات التنظيمية والإدارية التي لطالما عانت منها المرافق العمومية، وأثرت على سمعتها وجودة خدمات وأدائها، كما أنها ساهمت بشكل ملحوظ في التقليل من الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات العمومية. إلا أنه رغم الامتيازات التي تحققت بفضل العمل الإلكتروني في ضوء الإدارة الإلكترونية، اصطدم المشروع بالعديد من العراقيل والتحديات التي حدت نوعاً ما من نجاعته، وأخرت تحقق بعض أهدافه المسطرة في أرض الواقع.

وأمام هذا الوضع لابد من تضافر الجهود بين مختلف الجهات، والعمل على تشكيل لجان متابعة المشروع، والقيام بدراسات ميدانية واقعية لمختلف المشكلات التي تحد من فعالية ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، والتحيين المستمر للاستراتيجيات والعمل على ترجمة مخططاتها واقعياً، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تحدث في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، لتحقيق الفوائد وتدارك النقائص والوقوف على مختلف المخاطر لمجابهتها.

المراجع :

1. بومدين طاشمة (2008)، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، على الخط: http://www.univ-chlef.dz/uhbc/semnaries_2008/dicember_2008/com_dic_2008_29.pdf، (تاريخ الزيارة 23-10-2018).
2. حسين بن محمد الحسن (1-4 نوفمبر 2009)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي -، الرياض: معهد الإدارة العامة.
3. خالد أحمد فرقان المشهداني، راند عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
4. خالد ممدوح ابراهيم (2008)، أمن الحكومة الإلكترونية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. ربحي مصطفى عليان (2012)، البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
6. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام (2006)، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
7. سعود بن محمد النمر وآخرون (2013)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطبعة الشقري.
8. ضامر وليد عبد الرحمن (جانفي 2014)، اشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر من خلال - مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عند وليام اوكنر -، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 11، ص.ص 3- 9، على الخط : https://www.univ-chlef.dz/ratsh/la...social/article_01.pdf، (تاريخ الزيارة 15.10.2018).
9. عادل حرحوش المرفجي، وآخرون (2007)، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. عبد الفتاح بيومي حجازي (2008)، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. عبد الكريم عشور (2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة: جامعة منتوري.
12. عبد اللطيف قطيش (2013)، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، الأردن: منشورات الحلبي الحقوقية.
13. عبد الله بن علي التمام (2007)، الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
14. عبد الله حاج سعيد (2015)، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، 1(2) الجزائر: المركز الجامعي نور البشير بالبيض، ص.ص 7- 36. على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13082>، (تاريخ الزيارة 10.15.2018).
15. عبد النور زوامبية (2013)، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، مجلة البحوث السياسية والإدارية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، 1(2)، جامعة الجلفة، ص.ص 117- 135. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/27673>، (تاريخ الزيارة 18/01/2019).
16. فتيحة فرطاس (2016)، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، 7(1)، جامعة خميس مليانة، ص.ص 305- 322، على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9018>، (تاريخ الزيارة 15/10/2018).
17. اللجنة الإلكترونية (2008)، ملخص الجزائر الإلكترونية، الجزائر: وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، الجزائر.

18. ليلي محمد أبو العلاء (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصلية والحداثة، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
19. ماجد راغب الحلو (2007)، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
20. محمد عاطف عيث (1985)، التغيير الاجتماعي والتخطيط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
21. محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
22. مسعود دراوسي، آدم بن مسعود (2013)، الحكومة الإلكترونية متطلبات ومعوقات تطبيقها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2(2)، الجزائر: جامعة البليدة، ص.ص 287 - 303. على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18852>، (تاريخ الزيارة 2018/10/15).
23. ميسر أحمد حسن سلطان، وآخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة هلوك وكلياتها، المجلة الأكاديمية، العراق: جامعة نوروز، ص.ص 287 - 303. على الخط <https://journals.nawroz.edu.krd/index.php/ajnu/article/.../60/90>، (تاريخ الزيارة 2018/11/09).
24. نجم عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ.
25. نسيمه لمرج مجاهد، ومصطفى طويطي (جوان 2006)، استراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2(3)، الجزائر: جامعة ميله، ص.ص 205 - 226. على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6641>، (تاريخ الزيارة 2018/10/15).
26. النهار انفو، تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، <https://www.ennaharonline.com>، تاريخ الإطلاع 2016-01-16.
27. نور الدين شنوفي، مولاي خليل (2016)، الاتجاه نحو ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الاجازات والمعوقات، تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، 6(10)، الجزائر: جامعة مستغانم، ص.ص 257 - 288 على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8263>، (تاريخ الزيارة 2018/10/15).
28. أحمد محمد، المؤشر العالمي لسرعة الإنترنت 2017، على الخط: <https://www.sasapost.com/net-speed-global-index>، (تاريخ الزيارة 2018-08-07).
- Anca Jarmila Guta, **Characteristics of public sector management**, Annals of the University of Petrosani, Economics, 12(4), 95-102 online : <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2012/part4/Guta-2.pdf> (visit le 20/02/2019)
29. Assad Ahmed Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong (November 2015), **The Impact of Electronic Management on Human Resource Development**, International Journal of Science and Reseaech (IJSR), 4(11), India. Online : <https://www.ijsr.net/archive/v4i11/SUB159247.pdf> (visite le : 15. 11. 2018).
30. Bernd W. Wirtz , Peter Daiser (2015) , **E-Government strategy proces instruments** , 1st edition, Germany : German University of administrative sciences speyer chair for information and communication manage ment.
31. Jean Jacques Pluchart (novembed- decemder 2008) , **Le changement organizationnel des entreprises de la net-économie**, La Revue des sciences de gestion, n° 234, France. Online : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-15.htm#> (visite le : 15. 11. 2018).
32. R.K. Pruthi (2005), **Theory of public administration** , new Delhi : Discovery Publishing House.
33. Speedtest : **Speedtest Global Index**, Online : <http://www.speedtest.net/global-index>, (visit le : 23-08-2018)

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أ.سامية منزر، أ.د. زرفة بولقواس، (2020)، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 12(01)/2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 29 - 44.