

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
بعنوان:

## تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

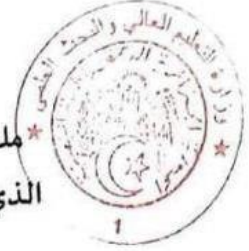
الأستاذ المشرف:  
د. نوري دومي

اعداد الطلبة  
- فاطمة الزهراء والي

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. سالم الحسين	أستاذ محاضر	رئيسا
د. نوري دومي	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
د. اسامة خوجة	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024



ملحق بالقرار رقم .....10821..... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020 .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.  
السيد(ة): ..... والى فاله الزهر الصفة: طالب، أستاذ، باحث .....  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 06900370 والصادرة بتاريخ 23/11/2011 عن بلدية السلا  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم السياسية قسم العلوم السياسية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: تطبيقات الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمات  
المقدم في الجزائر  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: ..... 04 جوان 2021

توقيع المعني (ة)



## شكر وحرمان

يا رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل  
صالحا ترضاه....!

الآية ... 18 .... سورة النمل.

فأحمدك اللهم حمد المعتز بنعمتك المعتصم بك، المتوكل عليك واصلي  
واسلم على خير النبيين واشرف المرسلين وعلى اله وأصحابه وكل من  
استقام على صراطه إلى يوم الدين وبعد فلن تكفي هذه الديباجة ولن  
تسمع عمق التقدير والشكر لمن علمنا حرفا منذ نعومة أظافرنا، بداية  
بالكتاب مرورا بمحطات يتقاسمها التعب والحواف والشوق والطموح  
والنجاح وصولا إلى هذا المولود المتواضع الذي رعته أيان مخلصه وعقول  
نيرة تغار على العلم والعلماء وإلى خير سند طوال مدة التحضير والإعداد  
والتحضير وأقول لهم جميعا شكرا لكم على كل شيء فشكرا وألف شكرا  
للأستاذ:دومي نور الدين كان خير مشرف ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة  
كما نتقدم بشكرنا الجزيل لكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب  
أو من بعيد .

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم.

ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره. الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتي حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك العين جزاها الله عين خير الجزاء في الدنيا و الاخرة .

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع بها لكي ادخل على قلبها شيئاً من السعادة إلى اخوتي الى رفاق دربي وأحلى الأصدقاء.

كما اهدي ثمرة جهدي لزوجي العزيز الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت اليه فأناورها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيها الامل كما لا ننسى ان اشكر كل الأساتذة الكرام والى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.....

## مقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهدت الجزائر طفرة في مجال تطبيقات الخدمة الإلكترونية، حيث باتت هذه التطبيقات تلعب دوراً حيوياً في تسهيل حياة المواطنين وتحسين جودة الخدمات التي يتلقونها. تعد تلك التطبيقات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الحكومة الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي وتعزيز الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

تنوعت تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر بحسب القطاعات التي تخدمها، حيث تشمل هذه التطبيقات مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك الخدمات الحكومية والتجارية والصحية والتعليمية وغيرها. يهدف تطوير هذه التطبيقات إلى توفير وسائل مبتكرة وفعالة لتقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع وأكثر ملاءمة للمواطنين ومن بين أبرز التطبيقات الحكومية في الجزائر، يمكن الإشارة إلى تطبيقات تسهيل إجراءات الحصول على المستندات الرسمية مثل بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، وكذلك تطبيقات لدفع الفواتير والضرائب عبر الإنترنت. بفضل هذه التطبيقات، أصبح من الممكن للمواطنين إتمام معاملاتهم الحكومية بسهولة ويسر دون الحاجة إلى الانتظار في الطوابير أو زيارة المؤسسات الحكومية بشكل مباشر.

علاوة على ذلك، فإن التطبيقات الخدمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، حيث تسهل عملية متابعة الإجراءات الحكومية وتحقق الشفافية في تقديم الخدمات وإدارة الموارد العامة. كما أنها تساهم في تقليل التكاليف الإدارية وتحسين كفاءة العمل الحكومي بشكل عام.

من جانبها، تساهم التطبيقات الخدمية في تعزيز الاقتصاد الرقمي في الجزائر، حيث تشجع على التبادل التجاري الإلكتروني وتسهل عمليات الشراء والبيع عبر الإنترنت. وبفضل هذا التحول نحو الاقتصاد الرقمي، يمكن تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص عمل جديدة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المتعلقة بالإنترنت.

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي تحققت في مجال تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر، إلا أنه لا يزال هناك تحديات عدة تواجه عملية تطوير هذه التطبيقات. فمن بين هذه التحديات، تشمل القضايا المتعلقة بالأمن الإلكتروني وحماية البيانات الشخصية، بالإضافة إلى التحديات التقنية والبنية التحتية الرقمية غير المتكاملة.

## 1. الإشكالية:

كيف يمكن تحسين جودة خدمات الحكومة في الجزائر للمواطنين، مع التركيز على تقليل البطء وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ومكافحة ظاهرة الفساد؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

- ما هي أنواع تطبيقات الخدمة الإلكترونية المختلفة؟
- ما هي فوائد استخدام تطبيقات الخدمة الإلكترونية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الخدمة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما هي تجارب الدول الأخرى في مجال تطبيق الخدمة الإلكترونية؟
- ما هي الخطوات اللازمة لتطوير تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر؟

## 3. الفرضيات:

- تفرض الدراسة أن تطبيقات الخدمة الإلكترونية تُساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.
- تفرض الدراسة أن استخدام تطبيقات الخدمة الإلكترونية يُقلل من تكلفة تقديم الخدمات الحكومية.
- تفرض الدراسة أن تطبيقات الخدمة الإلكترونية تُعزز الشفافية في الإدارة العامة وتُقلل من ظاهرة الفساد.

## 4. أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم تطبيقات الخدمة الإلكترونية ومميزاتها.
- دراسة فوائد استخدام تطبيقات الخدمة الإلكترونية في مختلف المجالات.
- تحليل التحديات التي تواجه تطبيق الخدمة الإلكترونية في الدول النامية.
- دراسة تجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق الخدمة الإلكترونية.

## 5. أهمية الدراسة:

- تُساهم الدراسة في فهم أفضل لمفهوم تطبيقات الخدمة الإلكترونية وفوائدها.
- تُقدم الدراسة توصيات لتطوير تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر.
- تُساعد الدراسة في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين وتعزيز كفاءة الإدارة العامة.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

## أسباب ذاتية:

- اهتمام الباحث بموضوع الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها.
- إيمان الباحث بأهمية تطبيقات الخدمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية.

## أسباب موضوعية:

- اهتمام الحكومة الجزائرية بتطوير الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها.
- قلة الدراسات الشاملة حول واقع استخدام تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر.
- أهمية الموضوع للجزائر في ظل سعيها لتحديث الإدارة العامة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

## 7. صعوبات الموضوع:

- صعوبة جمع البيانات اللازمة للدراسة، خاصةً ما يتعلق بواقع استخدام تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر.
- قلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لتطوير تطبيقات الخدمة الإلكترونية.
- ضعف ثقافة استخدام الخدمات الإلكترونية لدى بعض المواطنين.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

في ظل تقدم مجتمع المعلومات، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها، حيث يتعين تطبيقها لمواكبة التحولات في النظم والأعمال الإدارية، بهدف خلق نمط جديد يعتمد على التكنولوجيا.

تمثل الإدارة الإلكترونية رؤية جديدة لمفهوم الخدمة العمومية، حيث أدت إلى تغيير جذري في طرق تقديم الخدمات للمواطنين، من خلال تسريع عمليات الإنجاز وتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية الإدارية. وسهلت الإدارة الإلكترونية عملية الوصول والمعرفة بالمرافق العامة، مما أدى إلى تحسين المهام والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الحكومية.

وبناءً على هذه الأساس، يستهدف هذا الفصل توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وخدمة العام المتعلقة بها، من خلال شرح المفاهيم والمبادئ التي تحكم كل منها في الجزء الأول، بما في ذلك المفهوم والتاريخ والأسباب للتحويل والخصائص والأهداف. ومن ثم، يتم التركيز في الجزء الثاني على فهم خدمة العام وأنظمتها وأنواعها، مع التركيز على المبادئ والخصائص الرئيسية للخدمة العمومية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

فكرة الإدارة الإلكترونية تتجاوز المفهوم التقليدي للتحويل الرقمي في إدارة الأعمال، حيث تشمل تكامل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المؤسسة، واستخدامها في توجيه السياسات والإجراءات نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز المرونة للتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع جوانب الإدارة، مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتحفيز، وتتميز بقدرتها على إنتاج المعرفة بشكل مستمر وتوظيفها لتحقيق الأهداف المحددة.

### المطلب الأول : نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية

#### 1- نشأة الإدارة الإلكترونية

مع التركيز المتزايد على الشفافية في العمل الحكومي وتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بدأ الاهتمام بالإدارة الإلكترونية يتزايد. تُعتبر الإدارة الإلكترونية جزءاً من مفهوم الثورة الرقمية، حيث تلعب دوراً مهماً في توجيهنا نحو عصر المعرفة. وبفضل تطور التكنولوجيا الرقمية، فإن لها تأثيراً عميقاً على كيفية تفاعل الأفراد وتبادلهم للعلاقات الاجتماعية، حيث يستمر الناس في التواصل في شتى أنحاء العالم<sup>1</sup>.

كما تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة، في إدارة علاقة المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في المفاهيم الإدارية التقليدية وتطويرها .<sup>2</sup>

#### 2- تعريف الإدارة الإلكترونية

تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها إتمام المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة من خلال الإنترنت، مما يتيح للمستفيدين إنجاز معاملاتهم دون الحاجة للتوجه شخصياً إلى الإدارات، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات<sup>3</sup>.

1 سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص14.

2 ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005. ص 238. 241.

3 علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح على <http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D> تاريخ الاطلاع 12-04-2024، توقيت 15:30 مساءً

ويركز هذا التعريف على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعلومات، وتقريب المسافات.

وتعرف كذلك بأنها " إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها ، والأكثر كفاءة في استخدام موارده".<sup>1</sup>

### كما يمكن ترجمة الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة يُحسن نقل المعلومات والتواصل بين مختلف الأطراف، بما في ذلك الإدارات الحكومية والمواطنين والمؤسسات. يعمل هذا على تكييف سير العمل وهياكل الإدارات العامة لتحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مما يمكن المواطنين والمؤسسات على حد سواء من الوصول إلى المعلومات العامة من خلال الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت.<sup>2</sup>

يمكن تصوير الإدارة الإلكترونية على أنها العملية الإدارية التي تستفيد من إمكانيات الإنترنت وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المؤسسة والأفراد بدون حدود محددة، بهدف تحقيق أهداف الشركة والتكيف مع متطلبات العصر والبيئة الإلكترونية.

### المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لم يعد مجرد خيارًا للرفاهية، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها التحولات العالمية. فمفهوم التكامل والمشاركة واستغلال المعلومات أصبح جزءًا أساسيًا من محددات نجاح أي مؤسسة. يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي، بالإضافة إلى الضغط المتواصل لتحسين جودة المنتجات وضمان سلامة العمليات، التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

واحتل العامل الزمني مكانة مهمة في مجال التنافس بين المؤسسات، حيث أصبح من غير المقبول تأخير تنفيذ العمليات بحجة التحسين والتطوير. يرتبط نجاح المؤسسات بشكل أساسي بالتوقيت وضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والعملاء، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني فيما يلي:

#### 1. تعقيد الإجراءات والعمليات يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال.

<sup>1</sup> نجم عبود ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الوظائف – المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص157.  
<sup>2</sup> بركسال المليجي ، الإدارة الإلكترونية والشراء الإلكتروني ،ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشنة عمل الشراء الإلكتروني، مصر ، 2007 ، ص4.

2. القرارات والتوصيات الفورية قد تسبب عدم توازن في التنفيذ.
3. يجب توحيد البيانات على مستوى المؤسسة لتحسين الكفاءة.
4. صعوبة تحديد معايير قياس الأداء يمكن أن تعيق عمليات التقييم.
5. توفير البيانات للعاملين في المؤسسة يساهم في تحسين الاتصال وزيادة الكفاءة.
6. استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
7. زيادة المنافسة تتطلب وجود آليات لتحقيق التميز داخل المؤسسة وتحسين قدرتها على المنافسة.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>1</sup>.

وهناك تداعيات أخرى نذكر منها ما يلي:

- **أزمات القطاع العمومي:** اعتماد القطاع الخاص على أساليب الإدارة الحديثة أدى إلى تعميق الفجوة في الأداء بينه وبين القطاع العام. أظهر أداء القطاع العام تقليدياً ومبتدلاً، مما جعله غير قادر على تحقيق تطلعات المواطنين أو حتى تطلعات إدارته الذاتية. وواجه القطاع العام مقارنة غير عادلة مع أداء مؤسسات القطاع الخاص، حيث اعتبر الأخير وسيلة لتحقيق السيطرة وإدارة الموارد بكفاءة وتنظيم العمل بفعالية. وهذا الاتجاه جعل الإدارة في القطاع العام تشعر بالاطمئنان تماماً إلى أنها على المسار الصحيح، وأن خدماتها تصل إلى جميع عملائها، وأن الهدر في النفقات يقلص، مما يساعدها في اتخاذ قرارات مبنية على استخدام الموارد بفعالية.

- **دافع الزمن :** عندما تسعى الإدارة لتحقيق التفوق في سباق السرعة، وتعتبر الوقت عاملاً حاسماً، تجد نفسها في حاجة ماسة إلى الاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تدرك أن بطء العمل والعمليات اليدوية يعدان السبب الرئيسي وراء التأخير، وتسعى إلى الانتقال نحو مجال الابتكار التكنولوجي في هذا المجال. تستفيد من الحلول الجديدة التي توفرها هذه التكنولوجيا بشكل يومي، لتقليل المزيد من الزمن وتبسيط عملية اتخاذ القرارات ونشرها بالسرعة المطلوبة، وتنجز المعاملات في الوقت المحدد لتبقى في دائرة المنافسة.

- **تطور اتصالات :** التقدم المذهل في شبكات الاتصالات، وخاصة الإنترنت، يمثل دعماً قوياً لفكرة تحول الإدارات العامة نحو تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فتواصلها الفعال والسرير يساهم في

<sup>1</sup> رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتي الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ،مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة ،2004، ص5.

تقليص الوقت والجهد، وذلك عبر شبكات الاتصالات الداخلية، مما يعزز آفاق التنمية. كما يُسهم في تواصلها مع مداريها، سواء كانوا مواطنين أو مؤسسات، في بناء حالة من الثقة المتبادلة بينهما.

- **الدوافع السياسية** : تأثرت كثير من الجهات الإدارية بتحولات الديمقراطية والتطورات الاجتماعية التي نتجت عنها، مما دفعها إلى تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دوائرها. تلك التحولات شملت حركات فاعلة على المستوى المحلي والعالمي، تطالب بزيادة الانفتاح والحرية والمشاركة، واحترام حقوق الإنسان<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا

الإدارة الإلكترونية تتمتع بسمات عدة تشمل السرعة والفعالية في تقديم الخدمات، مما يزيل العوائق البيروقراطية والتعقيدات الإدارية. تُعتبر الإدارة الإلكترونية بديلاً للإدارة التقليدية، حيث يُستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية وأنظمة المتابعة الآلية. تحقق الإدارة الإلكترونية ترابطاً أكبر في إنجاز المعاملات، وتسهل أداء الوظائف الإدارية بشكل يعزز التشاركية. كما تسهم في زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، وتعزز عنصر الشفافية من خلال تحسين علاقة الدولة بالمواطن من خلال الخدمة العامة الإلكترونية<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك تمثل مدخلا تكامليا لاستثمار الوقت والجهد والحيز وتحقيق الرضا للجميع فضلا عن أنها عمل مستمر.

ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كالآتي:

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض، 2009 ، ص 24.  
<sup>2</sup> رأفت رضوان ، المرجع السابق ، ص4 .

**1 - زيادة الإتقان :** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات<sup>1</sup>.

**2- تبسيط الإجراءات :** تحت وطأة الحاجة للتحديث والتحديث الإداري، عملت معظم الإدارات على تبني استخدام المعلومات بشكل فعال، مع التركيز على تعظيم الإمكانيات والقدرات لتلبية احتياجات المواطنين بسهولة وسرعة. يُعتبر هذا أمراً خاصة ضرورياً في ضوء التنوع الكبير للفئات المستهدفة من قبل أنشطة المنظمات العامة.

**3- تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ، والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية

استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير الإدارة بشكل عام يساهم في تحسين العمل الإداري، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وإنتاجية الموظفين وخلق جيل جديد من الكوادر المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا.

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تقليل تكاليف من التشغيل خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل وارتباط اكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.

<sup>1</sup> محمد محمود طعمنة، شريف، العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004 ، ص11-12  
<sup>2</sup> احمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم ، نشره تكنولوجيا الإدارة ، العدد الثامن ، فيفري - مارس 2007 ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر ، ص 3 .

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

### مزايا الإدارة الإلكترونية:

#### 1. مزايا المنظمات: بحيث توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات

##### بالنسبة للإدارات العمومية:

- تبسيط عمليات تنفيذ المهام.
- تمكين العمل الإلكتروني لتسهيل إنجاز العمليات.
- دعم الإدارات في تحسين جودة خدماتها.
- تيسير التواصل بين الأقسام الداخلية والجهات الخارجية.
- المساهمة في تحقيق التميز من خلال تقليل الوقت والتكلفة لإنجاز المهام.

##### المنظمات الأعمال:

- تسهم في تقديم إجراءات الحصول على الخدمات العامة، بما في ذلك الخطوات والنماذج، بطريقة تجعل التعامل أسهل.
- تعزز استفادة الجهات من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..

##### مزايا للمجتمع:

تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات المجتمع:

- تساهم في توفير المعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع

<sup>1</sup> كلثم . محمد الكبيسي، متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2008، ص 39-40.

- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، من خلال استخدام بوابة الإلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية، والتي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة اقل.
- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الإدارات العمومية المعنية.
- تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

يحتل قطاع الخدمات العمومية أهمية خاصة وموقعا متميزا، بحكم طبيعة تلك الخدمات من اجل تحقيق المصلحة العمومية، والعمل على إرساء المساواة بين أفراد المجتمع في الاستفادة من تلك الخدمات.

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

**1 -تعريف الخدمة:** وفقاً لتعريف فيليب كوتلر، يُعرف الخدمة على أنها نشاط أو إنجاز يرتبط بعملية تبادلية يقدمه طرف لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة ولا تنتج أي ملكية، وقد يكون إنتاجها أو تقديمها مرتبطاً بمنتج مادي أو قد لا يكون. وبناءً على هذا التعريف، يمكن القول إن الخدمة هي نشاطات غير ملموسة تحدث خلال عملية تبادلية للفوائد بين الأطراف، وقد ترتبط بمنتج مادي أو لا، ولا يمكن نقل ملكيتها.

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

- **المعنى المقيد Restrictive :** إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية في كل الأحوال أنه مستوحاة من المصلحة العمومية<sup>2</sup>، ولا تمثل تلك الإدارات دائماً صفات نشاط الخدمة العمومية.
- **المعنى الواسع Extensive :** توفير الخدمة العامة لا يمكن دائماً ربطه بالإدارات العامة. في الحقيقة، يمكن للجهات الخاصة أيضاً أن تتولى إدارة هذه الخدمة خارج نطاق القوانين العامة التي تحكم سير الإدارات العامة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي وآخرون ، الإدارة الإلكترونية : مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007، ص ص:34-35.

<sup>2</sup> Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public, sur le site: <http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues/Consulté> le: 20-04-2024, pp: 138-139 .

وتعرف الخدمة العمومية أيضا على أنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة<sup>1</sup> .

ويمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها نتاج كل نشاط عام يهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين، سواء كان ذلك من قبل مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص، وذلك في إطار تحقيق المصلحة العامة. وتكون هذه الخدمة مقدمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل المسؤولين، بهدف ضمان تحقيق المساواة واستمرارية تقديم النشاطات العامة بشكل مستدام.

### المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية

#### 1 -نظم الخدمة العمومية: يمكن تقسيم الخدمة العمومية إلى نظامين وهما

أ- نظام الخدمة العامة المفتوحة: في النظام المفتوح، تُنظر إلى الوظيفة على أنها مهمة تخدم المجتمع، حيث يُعد الفرد ويُستعد لأدائها، ويُكرس جهوده لتنفيذها على مدار حياته المهنية. تعتمد المؤسسات العامة أو المنظمات في هذا النظام على جذب عدد من العمال وفقاً لنوعية الخدمة المطلوبة، حيث يتم توظيفهم وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية، بهدف تقديم خدمة محددة ضمن بنية تنظيمية للمؤسسة.

ب- نظام الخدمة العامة المقفلة : وفقاً لهذا النموذج، تقوم الإدارة عادةً بإعداد الموظفين قبل التوظيف، وتستمر في تقديم التدريب أثناء العمل لتعزيز المهارات وتطوير القدرات المهنية. وتتمثل القاعدة العامة في النظام المقفل للخدمة العامة في استمرارية عمل الموظف مع الإدارة، مع تحقيق توازن بين الحقوق والواجبات<sup>2</sup> .

#### 2 -أنواع الخدمة العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها :

- خدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة ، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته ، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل " النقل العمومي ، المياه " وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما صارت قابلة للتقديم من قبل الخواص، وتتم إدارتها على أسس تجارية ، حيث تطبق عليها معايير الربح.

<sup>1</sup> المرسي "السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الدار الجامعية، 2004، ص29.

<sup>2</sup> عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة ، منشورات ELGE 1997 ، ص 161-166

• خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ألا أن نفعها يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، المنتزهات العمومية .... الخ<sup>1</sup>.

• خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس، والمستشفيات، والجامعات.

2- تعريف الخدمة العمومية: هي " عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية<sup>2</sup>. وهذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين.

**المعنى المقيد Restrictive :** إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية في كل الأحوال أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية.

**المعنى الواسع Extensive :** لا يمكن ربط دائما توفير الخدمة العمومية بالإدارات العمومية، حيث أنه في الواقع يمكن للخواص في ضمان إدارة هذه الخدمة خارج إطار القانون العام الذي يحكم سير الإدارات العمومية.

وتعرف الخدمة العمومية أيضا على أنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة<sup>3</sup>.

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

### المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية

1 -نظم الخدمة العمومية: يمكن تقسيم الخدمة العمومية إلى نظامين وهما :

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي - التنمية المحلية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 62-63

<sup>2</sup> Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public, sur le site: [http://www. U-picardie.fr/labo/curapp/revues/](http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues/) Consulté le: 20-04-2024, pp: 138-139.

<sup>3</sup> المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الدار الجامعية، 2004، ص 29.

أ- نظام الخدمة العامة المفتوحة: في النظام المفتوح، يُعتبر الوظيفة شبيهة بأي مهمة اجتماعية، حيث يُعد الفرد لأدائها ويكرس وقت حياته المهنية لتنفيذها. تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة في هذا النظام بجذب عدد من العمال استنادًا إلى نوع الخدمة المطلوبة، حيث يُعين العمال وفقًا لمتطلبات العمل الفعلية، بهدف تقديم خدمة محددة ضمن هيكل التنظيم للمؤسسة.

ب- نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبًا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات<sup>1</sup>.

## 2- أنواع الخدمة العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها :

- **خدمات الضرورية لأفراد المجتمع** : باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة ، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته ، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل " النقل العمومي ، المياه " وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما صارت قابلة للتقديم من قبل الخواص، وتتم إدارتها على أسس تجارية ، حيث تطبق عليها معايير الربح.
  - **خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية** : يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ألا أن نفعها يعم المجتمع ككل ، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها ، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية ، المتاحف ، المنتزهات العمومية... الخ<sup>2</sup>
  - **خدمات رأسمالية مكلفة** : لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس ، والمستشفيات ، والجامعات.
- حسب هذا التقسيم فيمكن أدرج هذا نوع من الخدمات العمومية كالتالي:
- **خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة**: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة الأمن الدفاع الوطني، المالية العمومية.

<sup>1</sup> عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة ، منشورات ، 1997، ELGE، ص. 63  
<sup>2</sup> عبد الدطلب عبد الحميد، التمويل المحلي - التنمية المحلية -الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 62 - 63

- خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي : وهي الخدمات التي تشمل التعليم، الصحة والمساعدات الاجتماعية.
- خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري : ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل والاتصالات.

### المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه للمبادئ الموضوعية وهي:

- مبدأ المساواة: مضمون هذا المبدأ هو أن جميع أفراد المجتمع يجب أن يحصلوا على الخدمة العمومية دون استثناء. يعني هذا أن الخدمة العمومية يجب أن تكون محايدة ومتاحة للجميع دون أي عوائق، وتقديمها بشكل عادل لجميع أفراد المجتمع..
- مبدأ الاستمرارية : يعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بشكل مستدام ودون انقطاع، بغض النظر عن الظروف. ويثير هذا المبدأ قضايا مهمة من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات العمومية.
- مبدأ التكيف : ويسمى أيضا بمبدأ الملائمة ، إذ يرضى هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية.
- مبدأ الأحادية: يعني أن يشغل مقدمو الخدمة العمومية بتحقيق المصلحة العمومية دون أية اعتبارات أخرى.
- مبدأ المجانية : يعني تقديم الخدمات العمومية دون مقابل<sup>1</sup> .

### المطلب الرابع: خصائص الخدمة العمومية:

تنوعت الخدمة العمومية بين ذو طابع إداري ، وبين ذو طابع صناعي وتجاري وكل هذا التنوع ينصب لمصلحة الخدمة العمومية وتظهر هذه الخصائص فيما يلي:

تعتبر مفهوم متغير، فهي تتفاعل مع التحولات الاجتماعية وتشكل الإطار المصلحة العمومية الذي يحدد مشروعية الدولة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المصلحة العمومية إلى ثلاثة أنواع.

<sup>1</sup> المرسي السيد حجازي ، مرجع سبق ذكره من 30.

المصلحة العمومية الوطنية: تتحقق هذه المصلحة العمومية عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة الأساسية كالنشاط الدبلوماسي والأمن الداخلي والخارجي، كما أن بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار الدولة الأساسية للدولة، وهي الأنشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء.


المصلحة العمومية الإرادية: وهي المصلحة العمومية التي تتطابق مع المصلحة الوطنية إلا أن السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعي إلى تحقيقها.

المصلحة العمومية المستحدثة: ترتبط هذه المصلحة العمومية بالميدان الاقتصادي والاجتماعي، حيث كانت ممارسة النشاط المرتبط بهذا الميدان حكرا على أشخاص القانون الخاص، إلا أن الأزمات الاقتصادية والاجتماعية أدت إلى ظهور مصالح عمومية جديدة من أجل الحفاظ على الحرية الاقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 28

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل، يُظهر لنا التطور الذي شهدته الإدارة الإلكترونية وأهميتها المتزايدة بالنسبة للمؤسسات في السنوات الأخيرة. وقد أدى هذا التطور إلى انضمام المجتمعات إلى التقدم، متجنباً بذلك خطر العزلة والتخلف، ومواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم السلع والخدمات. بدأت الإدارة الإلكترونية بالاهتمام بقطاع الخدمات العمومية، وفقاً لمعايير الدقة والسهولة والكفاءة، بهدف خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة. تسعى هذه البيئة إلى تحسين الخدمات العامة بشكل مستمر وتقليل التكاليف وتوفير الوقت، من خلال إشراك المواطنين كزبائن في عمليات المؤسسة والحصول على خدماتها بسهولة، وذلك من خلال تسهيلات جديدة تتوافق مع التكنولوجيا الحديثة وتتناسب مع الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.



# الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تطورت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث، حيث تبنتها العديد من المنظمات لتعزيز وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها. تركز رؤية هذه المنظمات على تحقيق رضا العملاء، الذين يُعتبرون الركيزة الأساسية لوجودها ونموها. لذلك، تسعى هذه المنظمات جاهدةً لفهم وتلبية تطلعات واحتياجات العملاء المتغيرة. يكمن السبيل إلى تحقيق ذلك في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونشرها بين جميع أفراد المنظمة. يتطلب هذا تنفيذ متطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها بشكل دائم ومستدام. سيتم تناول ذلك بالتفصيل من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها وأهميتها، ومتطلبات ومراحل تطبيقها.

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار، والتي يمكن لأي منظمة تبنيها لتحسين أدائها بفعالية. في الوقت الحاضر، تُعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً رئيسياً في نجاح المنظمات، حيث تهدف إلى التحسين المستمر وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تُعدّ مصطلحات إدارة الجودة الشاملة من بين المصطلحات المركبة والمعقدة، ولذا يتعين تبسيطها وتوضيحها عبر تفكيك مكوناتها وتعريفها بشكل مبسط، ثم تقديم المعنى الاصطلاحي للمصطلح ككل.

**أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:** يُركّز الاهتمام بشكل أساسي على مفهوم الجودة كنقطة محورية وأساسية، حيث يعتبر هذا المصطلح الأساس الذي يُبنى عليه مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويشكل النقطة الأساسية في هذا السياق.

**1/ لغة:** تنبع كلمة "الجودة" من الفعل "جاد"، الذي يعني التحسن والتحول إلى الأفضل. وبالتالي، تُفهم الجودة على أنها الحالة التي يكون فيها الشيء جيداً ومتميزاً. وتُعتبر الجودة، بمعناها الشامل، عادةً مقابلة للرداءة أو الضعف. يُستخدم المصطلح "جاد" للدلالة على التحول إلى الجودة والتحسين، حيث يُصاغ كأن الشيء قد "جاد" ليصبح ذا جودة، ويُفهم أنه أتى بالجيد من القول والفعل<sup>1</sup>.

في اللغة اللاتينية، مصطلح الجودة "qualité" يستمد من "qualities" ويشير إلى الطبيعة الفريدة للشيء ومدى تميزه. في السابق، كانت الجودة تعبر عن الدقة والاتقان<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق فالجودة تعنى لغة الأداء الجيد والعطاء المستمر.

**2/ اصطلاحاً:** سيتم استعراض بعض التعاريف المقدمة لمصطلح الجودة قبل الانتقال إلى تعريف اصطلاحى لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> جمال الدين مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب المجلد 3 ، 6 ، بيروت: دار صادر ، 2008 ، ص 234.  
<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011، ص 25

1- تعريف الجودة اصطلاحاً: تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الجودة، لذا سيتم تقديم بعض التعاريف المختلفة لها.

-تعرف الجودة على أنها: " تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم ويكون ذلك من خلال الاتصال بالعملاء أو المستفيدين والتأكد أن السلع أو الخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقة طيبة معهم<sup>1</sup> ".

-كما تعرف أيضا على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة"<sup>2</sup> .

هناك تعدد في التعاريف التي تُقدم لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، حيث يختلف وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين :

### 1/ التعاريف المقدمة من قبل أهم المنظمات والهيئات الدولية:

-تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"<sup>3</sup> .

وفقاً لتعريف منظمة "ISO"<sup>4</sup>، إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يتمحور حول الجودة، ويقوم على مشاركة جميع أفراد المؤسسة بهدف تحقيق الربحية على المدى الطويل، من خلال إرضاء العميل وتحقيق الفائدة للجميع<sup>5</sup>.

محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008 ، ص 167  
2 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر 18 والتوزيع ، 1993 ، ص 18  
3 محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000، ص 74  
4 ( الإيزو): يمثل اختصار الاسم المنظمة الدولية وهي:  
Internationa aganization stadarization ومقر هذه المنظمة في جنيف، تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، تهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم. للمزيد أنظر : محمود كاظم خضير، المرجع السابق الذكر ، ص 107.  
5 Iso, "iso 9004, 2000: quality management systems guide lines for performance improvement",p17. See website: [https://fr.slideshare.net], viewed don: 22/04/2024

-أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فيعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها : " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>1</sup>.

## 2/التعاريف المقدمة من قبل أهم المفكرين:

-يعرف " جوزيف جابلونسكي " Jablonski إدارة الجودة الشاملة على أنها : " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>2</sup>.

أما " جون أو كلاند " john okland فيعرفها على أنها : الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل "<sup>3</sup> .

-وفقاً لـ "Col"، تُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري يضم مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء .<sup>4</sup>

-يعرف " ويليامز " إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة الشركة بكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب حيث يشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة"<sup>5</sup>.

-يعرف " ستيف كوهن " " ورونالد براند إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- الإدارة: تعبر عن الجهود المبذولة لتطوير والحفاظ على سمعة المنظمة بهدف تحسين الجودة بشكل دائم.
- الجودة: تعني تلبية متطلبات المستفيد وتجاوزها بتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

<sup>1</sup> محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة الجزائرية: جسر للنشر والتوزيع، 2016 ، ص 48.

<sup>2</sup> جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الكلية تر نسيم الصمادي، الرياض ، ( د، دن)، 1993، ص 4

<sup>3</sup> J- okland, total quality management. Heinemann professional publishing ltd oxford, 1989, p 14

<sup>4</sup> J- the death and life the American quality movement. New York: oxford university, 1995, p116

<sup>5</sup> ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. تر : مكتبة جرير، الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 1999 ، ص 5

تظهر الآثار التاريخية المتبقية، مثل الأهرامات في مصر وجدران المعابد وسور الصين العظيم وسد مأرب، كدليل آخر على أهمية الجودة عبر العصور وتبنيها كمبدأ إداري يشجع على الاهتمام بالتميز في العمل<sup>1</sup>.

الجودة في الإسلام للدين الإسلامي نصيب كبير في التأكيد على جودة المنتج واتقان الأعمال بحيث ورد مصطلح الجودة في القرآن الكريم متمثلاً في لفظ " الجياد " في الآية الحادية والثلاثين من سورة ( ص ) في قوله تعالى : " إذ عرض عليه بالعشي الصافنات الجياد"<sup>2</sup> . وكذلك في قوله عز وجل: " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون"<sup>3</sup>. والجودة في الفكر الإسلامي تعني الإتقان في كل شيء أي تحقيق السمات المطلوبة في المنتج أو الخدمة بشكل يرضي الله تعالى من خلال الرقابة الذاتية التي تعني رقابة العامل على نفسه بنفسه خوفاً من الله عز وجل. وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " . وبالتالي، تقدم الحضارة الإسلامية العديد من الشواهد في مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال والخدمات وضمان جودتها. يُعد ديوان الحسبة في الدول الإسلامية مثلاً على ذلك، حيث يقوم بمراقبة الجودة من خلال منع الغش والتحقق من المكايل والموازين، إضافة إلى تنظيف الشوارع والميادين كجزء من جهود الحفاظ على النظافة والجودة في المجتمع<sup>4</sup>.

**3 /إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث:** تم تصميم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس خمس مراحل تتفاعل مع بعضها البعض في التنفيذ الفعلي. على سبيل المثال، في حين يعتمد بعض المؤسسات على عمليات الفحص في وقت محدد، تعمل بعض المؤسسات الأخرى على ضبط الجودة وسنتناول فيما يلي هذه المراحل:

**المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص :** امتدت الفترة من عام 1920 إلى عام 1946، وشهدت تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة، نظراً لتعقيد المنتجات والعمليات وتزايد عدد العمال. كان من الصعب على رؤساء العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل العمال، مما أدى إلى ظهور وظيفة المفتش أو الفاحص الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد الانتهاء من عمليات معينة، وعزل المنتجات

<sup>1</sup> سعود بن محمد النصر ، آخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. 7 ، الرياض: مكتبة الشقري ، 2013 ، ص 489

<sup>2</sup>سورة ص ، الآية 31

<sup>3</sup>سورة النمل ، الآية 88

<sup>4</sup>سعود بن محمد النصر ، آخرون، المرجع السابق الذكر، ص 490.

التي لا تتطابق مع المعايير. في هذه الفترة، ظهرت أقسام الفحص في الشركات، والتي ضمت مخابر تضم العديد من الأفراد الذين كان لهم دور مهم في التطورات اللاحقة في مجال السيطرة على الجودة<sup>1</sup>.

**المرحلة الثانية :** مرحلة مراقبة الجودة استمرت من عام 1946 إلى عام 1960، بهدف التغلب على مشكلة عدم اليقين في دقة النتائج وتجنب الإيهام. تم تطوير عمليات الفحص إلى ضبط إحصائي للعمليات، مما سمح بتقديم معايير دقيقة وموثوقة لضمان جودة المنتجات . وبدأ الاهتمام بالضبط الإحصائي للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بحيث درس " ديمينغ " <sup>2</sup> الضبط الإحصائي للعمليات وضبط الجودة الأمريكية في وزارة الدفاع الأمريكية في ذلك الوقت، وفيما بعد قام إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة " ديمينغ " لإلقاء محاضرات في اليابان تتعلق بموضوع الضبط الإحصائي للعمليات ومنهجية ضبط الجودة. وهذا ما عملت اليابان على تطبيقه عن طريق المنهجية التي نادى بها " ديمينغ " بدون أي تأخير <sup>3</sup> .

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تأكيد الجودة استمرت من عام 1956 إلى عام 1970، وذلك استنادًا إلى ما نشره أحد رواد الجودة البارزين، وهو "فايجنباوم"، حيث تميزت هذه المرحلة بالنقاط التالية:

- التركيز على دراسة تكلفة الجودة واتخاذ القرارات الاقتصادية المتعلقة بمستوى الجودة.

- اهتمام بقياس جودة المنتجات وضمان عدم وجود عيوب في التصميم، بالإضافة إلى ظهور مفهوم ضبط الجودة<sup>4</sup>.

- ✓ المرحلة الرابعة من إدارة الجودة الاستراتيجية ظهرت في الفترة ما بين 1970 و 1980، حيث بدأت مفاهيم الجودة تتطور بشكل ملحوظ. في هذه المرحلة، أصبحت الرقابة الشاملة على الجودة أمرًا حيويًا، حيث تم تحديد مسؤولية جودة المنتجات ضمن عملية الإنتاج، وتم منحها للفريق المختص بها. كما تم إنشاء وظيفة جديدة لتأكيد الجودة من خلال استطلاع آراء العملاء، حيث يكمن دورها في:
- ✓ تطوير طرق مراقبة ومراجعة عمليات الإنتاج لضمان الجودة.
- ✓ تحديد جودة المنتجات المخصصة للتخزين بناءً على نتائج عمليات الإنتاج.

1 - محمود حسين الوادي ، آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص

2 التعريف ب" ديمينغ " من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة حيث سمي بأب الجودة، للمزيد أنظر : ص 11.

3 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2016 ، ص 8.

4 نزار المجيد البروراري الحسن عبد الله باشيورة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 45

✓ استقبال وتحليل الشكاوى من المستهلكين والعملاء، وتطبيق التحسينات اللازمة لضمان الجودة والموثوقية<sup>1</sup>.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الثمانينات ظهرت عناصر يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بينها ما يلي:

**1/التزام الإدارة العليا:** المعنى هو الاستعداد لتخصيص الموارد لإدارة الجودة الشاملة كاستثمار، حيث تتعهد الإدارة العليا بتغيير ثقافة المؤسسة بشكل فعّال وبالتزام تعزيز روح الفريق والتعاون بين أفراد المؤسسة ليشعروا كأنهم عائلة واحدة.

**2/تعلم إدارة الجودة الشاملة :** من الضروري أن يستمروا ممثلو الإدارة العليا والوسطى في تعلم مفاهيم ومتطلبات ومراحل الجودة الشاملة بشكل مستمر.

**3/ تكوين فريق:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى توفير تدريب شامل في هذا المجال لجميع أفراد الفريق، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لكل إدارة وتعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة<sup>2</sup>.

**4/وضع أهداف الجودة الشاملة وتحديد الأولويات :** من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها، سواء كانت عبر وضع معايير رقابية محددة أو دخول أسواق جديدة، يتعين وضع أولويات محددة. يمكن البدء بتحقيق الأهداف عن طريق التركيز على تقديم خدمات مباشرة للعملاء، وذلك من خلال تحديد وتجاوز العقبات الموجودة، بدءًا من التحديات الأكثر صعوبة.

**5/وضع خطة عمل:** تحديد المسؤوليات والجدول الزمنية والمكانية والطرق المستخدمة يمكن أن يبدأ بتوسيع نطاق تعليم مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة لمعظم الموظفين<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات إدارة الجودة الشاملة

قام مجموعة متنوعة من المفكرين والعلماء بتطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترسيخها على أسس قوية وقابلة للتطبيق في مختلف المنظمات. اعتمد بعضهم على النهج الكمي والإحصائي في دراسة وتطوير الجودة الشاملة،

<sup>1</sup> فداء محمد حامد، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص40.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 41.

بينما اعتمد البعض الآخر على النهج التحليلي والتشخيصي، وهناك من اعتمد على النهج التكنولوجي والمعلوماتي، وغيرها من النهج المتنوعة. جميع هذه الجهود المتعددة ساهمت في تشكيل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، والتي شكلت النظريات المتعددة لها، ومنها أهم هذه النظريات نجد:

1. نظرية وولترشيوارت walter ashewhart
2. نظرية ادوارد ديمينغ william E. Deming
3. نظرية جوزيف أم جوارن Josephm.juran
4. نظرية فيليب بي كروزبي philip .B.crosby

#### أولاً : نظرية وولترشيوارت

والتر شوارت هو من بادر بتطبيق مفاهيم الرقابة المعاصرة للجودة، حيث استخدم المساعدات الإحصائية والخرائط في مختبرات بيل للهواتف، مما جعلها أدوات رئيسية في رقابة الجودة. قام بنشر كتاب بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلعة المصنعة" في عام 1931. في نظريته، أبرز شوارت جانبين أساسيين للجودة:

أولاً، الجودة الموضوعية، حيث يعالج الجودة كواقع موضوعي مستقل عن التدخل البشري.

ثانياً، الجودة الشخصية أو الذاتية، حيث تتعلق بتقييم الفرد للجودة استناداً إلى مشاعره وأفكاره.

ربط شوارت بين الجودة الذاتية والقيمة، مؤكداً أن الجودة لا يمكن أن تكون مستقلة عن تطلعات الإنسان.<sup>1</sup>

#### ثانياً : نظرية إدوارد ديمينغ

يُعتبر المستشار الأمريكي من أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، وتوفي في عام 1993. كان معروفاً بتقديمه توزيعاً إحصائياً لتحسين الجودة، حيث استخدم تطبيقات الرقابة الإحصائية لتسهيل التشخيص الدقيق لجذور المشكلات الأساسية ومن ثم حلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دمشق: دار الرضا للنشر، 2004، ص ص 379 - 380

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة المرجع السابق الذكر، ص 37.

من بين أهم إسهامات إدوارد ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة هي النقاط الأربع عشر التي تُعتبر مبادئ أساسية لتطبيق هذه الفلسفة، وتشمل:

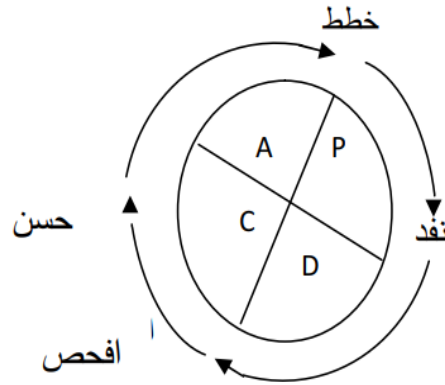
1. الالتزام بالثبات في الأهداف لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
2. اعتماد فلسفة جديدة من قبل الإدارة العليا.
3. التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة.
4. التوقف عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط.
5. تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر.
6. تحقيق التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
7. تطوير القدرة القيادية للمشرفين.
8. إزالة الخوف من العمال وتوجيه جهودهم نحو العمل بكفاءة.
9. تقديم الدعم لرفع الحواجز بين أقسام المنظمة وتعزيز روح الفريق.
10. التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية غير الفعالة في تحقيق الأهداف.
11. إلغاء معايير العمل التي تعتمد على تحديد أرقام معينة للإنتاج.
12. إزالة الحواجز التي تعيق العمال عن القيام بعملهم بكفاءة.<sup>1</sup>
13. تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

<sup>1</sup> - Suarez .j. Gerald," three Expert son quality managements: Philip Crosby. Edward Deming. Jozeph.m juran". p11, See website: [<https://www.dtic.mil/dtic/fulltext/u2/a256399.pdf>]. viewed don: 24/04/2024.

14. وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل لمناسب له لإجراء عملية التحويل.<sup>1</sup>

وأيضاً من إسهامات ادوارد ديمينغ، "عجلة ديمينغ" المعروفة PDCA ، خطط plan ، نفذ do ، افحص check ومن ثم العمل ACT ، والشكل التالي يوضح دورة حل المشكلات في تحسين العمل المستمر.

شكل رقم(1): دائرة ديمينغ



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 83.

نشرح المراحل الأربعة لدورة ديمينغ كما يلي:

1/ **الخطة plan** : وتشمل النقاط التالية:

أ- ما هي خطة الفريق للتحسين الموجه؟

ب- هل توضح الخطة عملية تكرار التغييرات؟ من سيقوم بتنفيذ التغييرات؟ من سيتأثر بتلك التغييرات وكيف؟ كيف يمكن مراقبة فعالية التغييرات؟ من سيتم تدريبه على التعامل مع هذه التغييرات؟

وبالتالي، يجب عند إعداد الخطة، تحديد الأسباب الأساسية للتحسين، جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، واتخاذ القرارات اللازمة وفقاً لذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Suarez j. Gerald, op.cit,p 11.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، المرجع السابق الذكر، ص 385

2/ التنفيذ DO : ويكون من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أ - كيف يتم تنفيذ خطة التحسين؟

ب - هل يتم مراقبة دليل التحسين؟

ج - من هو المسؤول عن تدريب التحسين؟

د - متى يبدأ تنفيذ دليل التحسين؟

3/ الفحص CHECK : ويتمثل في:

أ- هل أثبت الفريق أن دليل التحسين فعال؟

ب- هل كانت البيانات المتراكمة قادرة على تحديد فرص التحسين؟

ج- هل قرر الفريق مواصلة جهود التحسين؟

4/ العمل لمنع الخطأ act : ويشمل النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ- هل تم جمع بيانات خلال عملية دليل التحسين؟

ب- كيف تغيرت البيانات التي تم جمعها خلال الخطوة الثالثة؟

ج- هل هناك خطة للاحتفاظ بالبيانات المتراكمة لمواصلة عمليات التحسين؟

تتجلى إسهامات أدوار ديمنغ أيضاً تحديده للأمراض القاتلة التي تمنع من تحسين الجودة والمتمثلة في:

-عدم ثبات الأهداف.

-فشل في تخصيص الموارد الكافية لدعم الأهداف.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، المرجع السابق الذكر، ص 385.

-الاعتماد على الملاحظات الشخصية والتقييمات الفردية في تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية.

-التركيز على الأهداف ذات المدى القصير.

-عجز الإدارة بسبب التغيرات المستمرة في الهياكل الوظيفية.

-استخدام المعلومات المتاحة دون اهتمام بتحسين العمليات.

- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.<sup>1</sup>

ويرى ديمينغ أن هذه الأمراض ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربع عشرة ، وأن جودة الأداء تمثل الجانب الرئيسي لأحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم.

### ثالثا : نظرية جوزيف جوران joseph juran

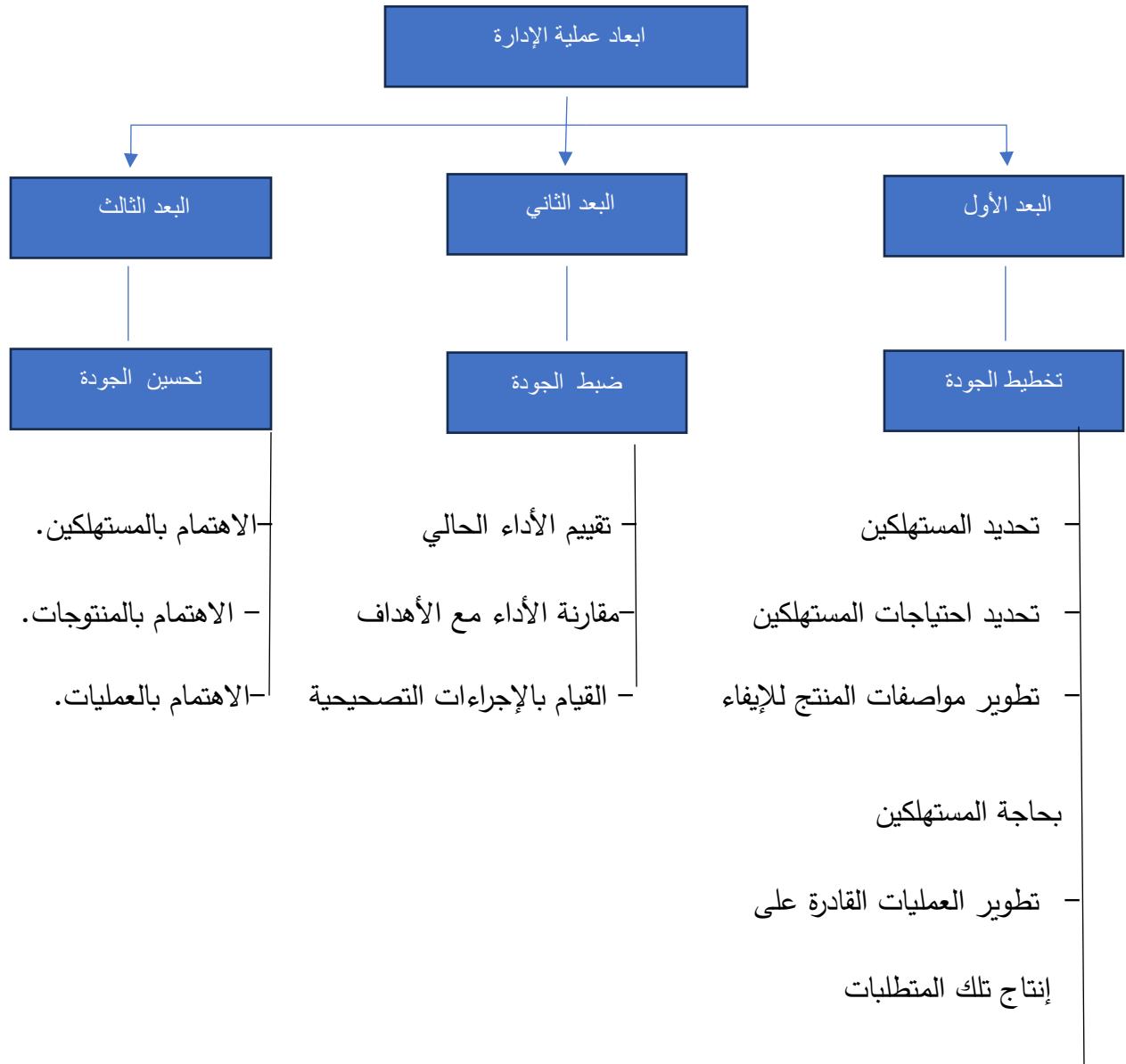
جوزيف جوران، المؤلف والمستشار في مجال الجودة، سافر إلى اليابان مع ديمينغ في عام 1954 لدراسة إدارة الجودة. عمل في برنامج الجودة في شركة ويسرت الإلكترونيك، وساهم بشكل كبير في حركة تحسين الجودة في اليابان، وهو صاحب المقولة الشهيرة : " لا تحدث الجودة بالمصادفة بل يجب أن يكون مخططا لها".<sup>2</sup>

لقد قدم جوران ثلاثية للجودة وتسمى ثلاثية جوران للجودة وهي تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة ويمكن توضيح هذه الثلاثية في الشكل التالي إلى جانب إبراز الخطوات الأساسية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 85

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي ، راتب جميل صويص ، غالب صويص ، إدارة الجودة المعاصرة. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008،

الشكل رقم (2): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران



- تحويل الحفظ إلى عمليات تشغيل

المصدر : قاسم نايف علوان ، المرجع السابق الذكر، ص 87

#### رابعاً: نظرية فليب كروزبي

هو عالم أمريكي وُلد في عام 1926، وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defect)، والذي يعتبر معياراً فعالاً لأداء المنتج أو الخدمة، يضمن التطابق مع احتياجات ومتطلبات المستفيد. يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، حيث يعتبر معيار الجودة هو تقديم الخدمة بشكل صحيح من البداية، أي خدمة خالية من العيوب، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الرضا للعميل.<sup>1</sup>

لقد وضع " كروزبي " أربعة عشر خطوة لبرنامج الأعطال صفر، وهذه الخطوات تحدد أساس تحسين الجودة في المنظمات بغض النظر عن الفلسفة المستعملة للجودة فيها وهذه الخطوات هي:

1. الالتزام الإداري
2. فريق تطوير الجودة
3. قياس أداء الجودة
4. تكلفة تقييم الجودة
5. إدراك مستوى الجودة
6. التصميم للتحسين
7. لجنة تحقيق الجودة
8. تدريب الإشراف
9. يوم الجودة الصفرية

<sup>1</sup> وجيه المرسي ، " رواد إدارة الجودة الشاملة " ، انظر الموقع:

10. وضع الأهداف الجودية

11. تحديد وإزالة أسباب الأخطاء

12. التقدير والتقييم

13. مجالس الجودة

14. عدم تكرار الأخطاء<sup>1</sup>

يعتبر برنامج العيوب الصفرية بمثابة نظام يحدد أسباب إزالة الأخطاء، ويشمل نطاق المنظمة بأكملها، ويمكن أن يطبق في العديد من المنظمات التي تريد الريادة.

### المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

الإدارة الجودة الشاملة تحدد عددًا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهي تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف بشكل صحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. هذا يبرز أهمية الإدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز أداء المنظمة وضمان استمراريتها.

### المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تتبع أهداف إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة ذاتها، عاملها وعملائها كما يلي:

بالنسبة للمؤسسة : تظهر أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في النقاط التالية:

- تحقيق التكاليف المنخفضة للإنتاج يتم من خلال تبني نظم إدارية لتخطيط الإنتاج وفقاً لمعايير تقنية، مما يسهم في تقليل التكاليف.

- تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتبر هدفاً رئيسياً للمؤسسة، حيث تسهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية في الإنتاج أو الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، المرجع السابق الذكر، ص 391.

<sup>2</sup> رتيبة عرب ، " إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009، ص ص 9-10.

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة والاستفادة المثلى من الموارد الموجودة فيها.<sup>1</sup>

بالنسبة للعاملين: من بين الأهداف التي تنعكس على العاملين نجد:

رفع مستوى روح المبادرة لدى الموظفين.

- تقليل شكاوى الموظفين.
- تقليل معدلات الحوادث في مكان العمل.
- تعزيز التعاون وتحسين التواصل بين الفرق والأقسام.
- تعزيز الابتكار والقدرة الإبداعية للموظفين في حل المشكلات.

هذه الأهداف تعد جزءاً من الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

بالنسبة للعملاء : يعد العميل جوهر وسر وجود المنظمة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

- فهم احتياجات وتطلعات العميل لتحقيق توقعاته.
- جذب مزيد من العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين.
- توقع احتياجات وتطلعات العملاء في المستقبل والعمل على تلبيتها بشكل مستمر.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات وتطلعات العملاء المتغيرة والجديدة، مع توفير كافة المعلومات الضرورية حول المنتج أو الخدمة، بما في ذلك التركيب والوظائف والمواصفات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها فيما يلي:

<sup>1</sup> مجيد الكرجي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم نظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات . عمان : دار مناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص 26.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء عبادي " دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة ، ملتقى علمي وطني: استراتيجيات التدريب في

ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2009/1011، ص ص7-8.

<sup>3</sup> عبد الحميد برحومة، مراد شريف، " الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

العدد 3 جوان 2008، ص134.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتجلى في عدة عمليات إنتاجية وخدمية بهدف تعزيز أداء المنظمة وتحسين إنتاجيتها. هذا يساهم في ضمان استمرارية الجودة في المنتجات والخدمات بدقة واتقان، وذلك من خلال الاعتماد على العمل الجماعي، وتشكيل فرق عمل متكاملة ومتجانسة.<sup>1</sup>

-إدارة الجودة الشاملة تُعدّ استراتيجية فعّالة تسهم في تفادي تكرار العمل في المنظمة. تعتمد هذه الاستراتيجية على مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات بشكل علمي ومتوازن، مع مراعاة القدرات والموارد المتاحة في المنظمة واستغلالها بطريقة عقلانية. من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تصبح المنظمة قادرة على التنافس والاستجابة للتحديات الخارجية والداخلية بفاعلية. ولتحقيق ذلك، يتعين على المنظمة توظيف موارد بشرية ماهرة وقادرة على تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحسين العمليات الإنتاجية بشكل دائم بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

-أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في تحسين استخدام الموارد في جميع مراحل الإنتاج، وتضمن تبني التقنيات الحديثة لتحقيق توفير في الوقت والجهد والتكاليف. بالإضافة إلى ذلك، تلعب دوراً بارزاً في تبسيط الإجراءات والعمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيقه بشكل فعال، ويعتمد ذلك على تنفيذ مجموعة من المتطلبات والمراحل. سنتناول في هذا المبحث تفاصيل هذه العناصر.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

<sup>1</sup> سعود بن محمد النصر ، آخرون، المرجع السابق الذكر، ص 492.

<sup>2</sup> سعود بن محمد النصر ، آخرون ، المرجع السابق الذكر، ص 492.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 493

**1/ دعم وتأييد الإدارة العليا:** إحدى العوامل الرئيسية التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة. يتجلى ذلك من خلال اقتناعها واعتقادها بضرورة التحسين والتطوير المستمر للمنظمة، مما يجعلها مستعدة لدعم التغييرات اللازمة فيها.<sup>1</sup>

**2/ التركيز على العميل:** تركيز المنظمة على العميل وضمن رضاه وتلبية رغباته يعتبر هدفاً أساسياً لأي منظمة. لذا، يجب عند إنتاج السلع والخدمات أن تكون رؤية العميل هي المعيار الأساسي لتقييم جودتها وفعاليتها. العميل يمثل الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة؛ إذ يعتبر نقطة البداية والنهاية لجميع الأنشطة. فالنشاط التجاري يبدأ بتلبية حاجات العميل وينتهي به، حيث يستفيد العميل من المنتج أو الخدمة ويقيمه، وبالتالي، يكون رضا العميل هو مؤشر النجاح، فإذا كان راضياً فإن المنظمة ستحقق النجاح والربح، أما إذا لم يكن راضياً فستواجه الخسارة وفقدان العملاء.<sup>2</sup>

**3/ التحسين المستمر:** تحسين الأداء في إطار إدارة الجودة الشاملة هو عملية دائمة ومخططة بعناية، حيث يتم اختيار العمليات المرشحة للتحسين وفقاً لمعايير محددة مرتبطة بأهمية هذه العمليات وتأثيرها على رضا العملاء. يشارك جميع أفراد المؤسسة في هذه العملية، حيث يشمل التحسين المستمر كافة العمليات، والمنتجات، والإجراءات. ويهدف ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء والتكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، مع الحفاظ في الوقت ذاته على تنافسيتها في السوق.<sup>3</sup>

**4/ تدريب العاملين:** إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان نجاحها، من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة وفعالة. تلك البرامج المدروسة عن طريق أساليب علمية تهدف إلى نقل المعرفة والمهارات بشكل يعزز أداء العاملين ويزيد من قدراتهم. لذا، يتطلب عملية التدريب التأكد من وجود أسس علمية موثوقة قادرة على تعزيز تطوير القوى العاملة في المنظمة، وبالتالي التدريب الحسن للعاملين يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمنظمة تتمثل في:

- تزويد العاملين بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

<sup>1</sup> منصور الزين ، مراد ناصر ، " إدارة الجودة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في متطلبات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الجزائر ، 8/9 مارس 2005، ص 510.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي ، آخرون، إدارة الجود الشاملة TQM و الايزو . ISO. عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 47-48.

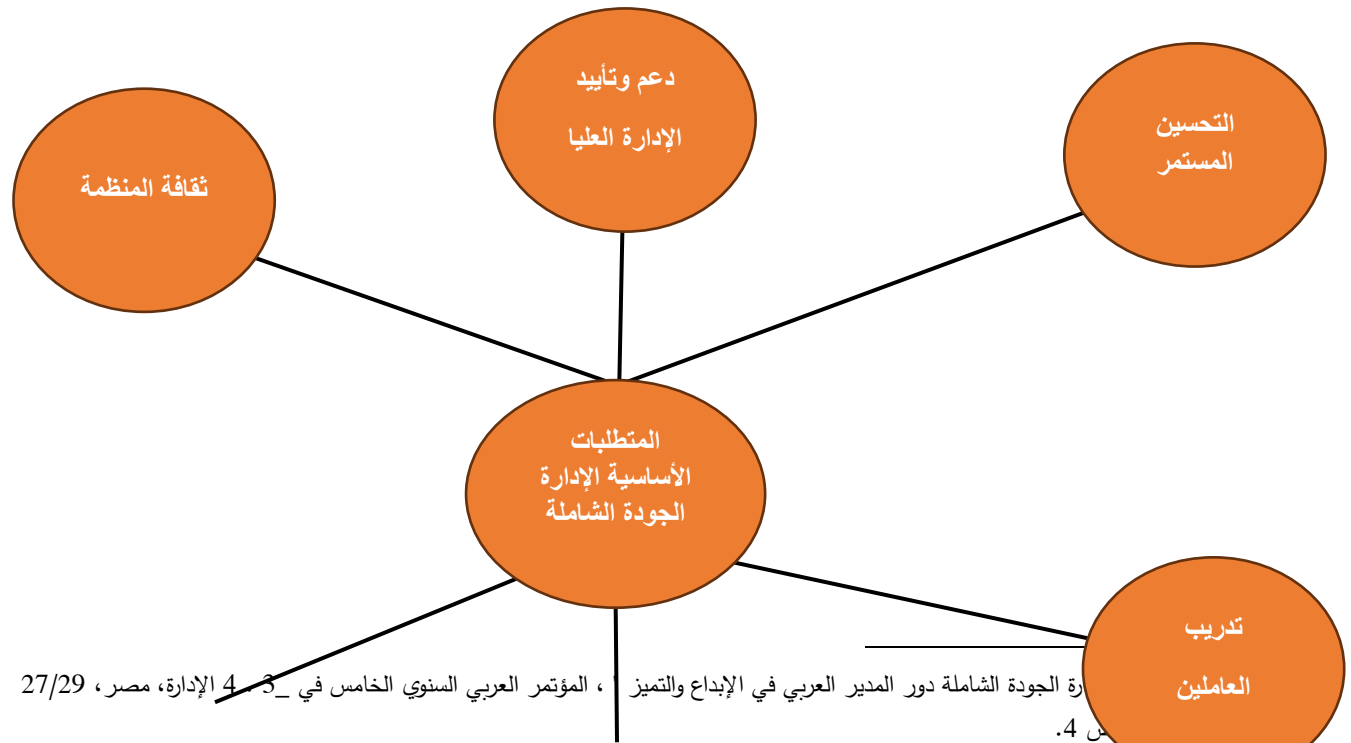
<sup>3</sup> صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير عمان دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004، ص

- إعطاء العاملين الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.<sup>1</sup>

**5/ التعاون وروح الفريق:** ينبغي تعزيز فكرة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد بين جميع موظفي المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فرق العمل المختلفة التي تلعب دوراً حيوياً في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تعمل على حل أية مشكلة قد تنشأ في سير العمل. تقوم هذه الفرق أيضاً بإعادة النظر والتقييم المستمر لإجراءات المنظمة، مما يساهم في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.<sup>2</sup>

**6/ ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يستند إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع القيم والاتجاهات المعتمدة في المنظمة، مع تعزيز بيئة ملائمة لإدارة الجودة الشاملة. يتضمن ذلك التركيز على تعزيز الاستمرارية في العمل وفقاً للقيم والمبادئ التعاونية، وذلك من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة في فرق عمل متخصصة. تهدف هذه الفرق إلى اقتراح وتنفيذ التغييرات اللازمة لتحقيق رضا العملاء، من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات واحتياجات العملاء.<sup>3</sup>

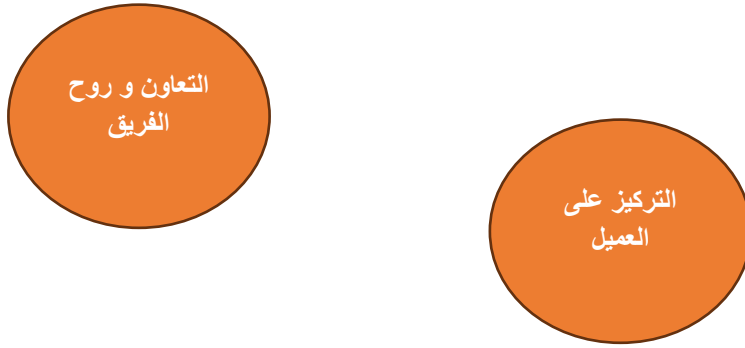
**الشكل رقم (3):** متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ضمن إطار واحد.



1- إدارة الجودة الشاملة دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في 3-4 الإدارة، مصر، 27/29  
ص 4.

2- أحمد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص 26-32.

3- فؤاد التميمي ، أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ( 9001). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص



المصدر: من إعداد الباحثة بتصريف

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتطوي عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلسلة من المراحل التي تعمل على تحضير وتجهيز بيئة مناسبة داخل المنظمة. إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجية متطورة مرتبطة بجميع أنشطة المنظمة، تهدف إلى تحسين جودة الخدمة لتلبية وإرضاء العملاء وزيادة رضاهم.

ويتضمن تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة مراحل أساسية وهي:

**1/ مرحلة الإعداد:** تتضمن هذه المرحلة إعداد المنظمة وتجهيزها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون ذلك من خلال إقناع الإدارة العليا بأهمية تبني أسلوب إدارة الجودة نظراً للفوائد الكبيرة التي يمكن أن تعود على المنظمة من خلال تطبيق هذا المفهوم بشكل صحيح، وبالتالي اتخاذ القرار الجماعي بتنفيذه.<sup>1</sup>

- يمكن أن يكون التنفيذ عن طريق الحصول على مستشار خارجي متخصص في حال عدم توفر موظفين مهرة داخل المنظمة. كما يُمكن تشكيل مجلس للإشراف على تنفيذ هذا البرنامج، حيث يتولى هذا المجلس مهمة ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ومستمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي ، " إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3 الجزائر ، 2013، ص 7.

<sup>2</sup> محمد خثير ، المرجع السابق الذكر، ص 11.

- في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق العمل والتأكد من قدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث المهارات والتدريب، إلى جانب وضع الخطط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.<sup>1</sup>

**2/ مرحلة التخطيط:** يبدأ التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يشكل الخطوة الأولى نحو تحقيق الجودة المطلوبة. يتمثل التخطيط الاستراتيجي في وضع أهداف طويلة المدى وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، وذلك من أجل إعداد خطة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة. يتضمن هذا التحليل الشامل لكافة جوانب المنظمة وعملياتها.<sup>2</sup>

ومرحلة التخطيط تستدعي القيام بمجموعة من النشاطات والمتمثلة في:

- يتضمن التحليل الداخلي تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة لفهم التحديات والفرص المتاحة.

- يتم صياغة الرؤية القيادية لتعكس طموحات المنظمة على المدى البعيد وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية.

- يتم اختيار مسؤول الجودة في المنظمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

- تُنفَّذ برامج تدريبية لفرق العمل لنقل مفاهيم الجودة وتطبيقاتها وتعزيز قدراتهم في هذا الصدد.

- تُجرى دراسة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم المتعلقة بمواصفات الجودة لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم.<sup>3</sup>

**3/ مرحلة التنفيذ:** تبدأ هذه المرحلة بتنفيذ الخطة التي وضعت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات، وتتضمن تدريبات على أحدث وسائل التدريب بشكل مناسب لجميع الأفراد، بدعم من الإدارة العليا.<sup>4</sup>

وتتكون مرحلة التنفيذ هي الأخرى من عدة مراحل وتتمثل في:

<sup>1</sup> موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 11

<sup>2</sup> رتيبة عروب، المرجع السابق الذكر، ص 10

<sup>3</sup> محمد خثير، المرجع السابق الذكر، ص 46.

<sup>4</sup> محمد فرج هديدي " تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، انظر الموقع.

- إقامة بيئة ثقافية مشجعة للجودة.

- استخدام أدوات حل المشكلات مثل تحليل البيانات، وعصف الأفكار، وخرائط السبب.

- تدريب العاملين على استخدام أدوات الضبط الإحصائي وفهم كيفية تحليل النتائج لتحسين جودة العمليات.<sup>1</sup>

**4/ مرحلة التقييم:** الغاية من التقييم هي التحقق من امتثال المنظمة لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لتحسين مستمر وقياس وتحسين مستوى الأداء.<sup>2</sup> وتتم مرحلة التقييم على مجموعة من الخطوات وهي:

**أ/ التقييم الذاتي:** الهدف من ذلك هو تقييم مدى وعي وإدراك العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**ب/ تقييم آراء العملاء:** ويتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بخدمات المنظمة حالياً ومستقبلاً.

**ج/ تقييم تكاليف الجودة:** ويضم هذا التقييم تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.<sup>3</sup>

**5/ مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** بعد إكمال المراحل السابقة، المتمثلة في الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقييم، تأتي مرحلة تبادل ونشر الخبرات. خلال هذه المرحلة، يستفيد المنظمة من الخبرات والنجاحات التي حققتها، وذلك من خلال دعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إليهام الشيلي، " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة فرحات عباس سطيف، (2004)، ص 26

<sup>2</sup> محمد خثير، المرجع السابق الذكر، ص 47.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق الذكر، ص 40.

<sup>4</sup> خالصة فتح الله " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3،

### الخلاصة الفصل :

إدارة الجودة الشاملة تُعدُّ نظامًا إداريًا حديثًا يسعى إليه كلُّ المنظمات، إذ يُعدُّ ضرورة حتمية لبقائها واستمراريتها. عرفت هذه الإدارة تطورات متعددة عبر العصور، بدءًا من العصور القديمة إلى العصور الحديثة، وهذا النموُّ المتنوّع ساهم في فهمها الصحيح، مما أتاح تطبيقها بشكل سليم وفعال. تعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على الالتزام بمجموعة من الأسس والمتطلبات الأساسية، بهدف تحسين مستويات الجودة وتحقيق التميز للمنظمة. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذه الإدارة زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة الأداء، وإرضاء المستفيد من الخدمة، والحفاظ عليه. ولتحقيق هذه الأهداف، يتعين الاعتماد على مجموعة من المراحل، تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بعملية التقييم.

# الفصل الثالث:

تجربة الإدارة الإلكترونية و أثرها  
على الخدمة العمومية في الجزائر

تعتبر الإدارة الإلكترونية في عصر تقنية المعلومات والاتصالات ضرورة لا غنى عنها لكل دولة تسعى لضمان بقاءها وتحقيق نهضة في مؤسساتها ومرافقها العامة. من خلال تطوير نوعية الخدمات العامة التي تلبية الحاجات الضرورية للمواطنين، تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف الدولة عبر أنشطة تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة. فالإدارة الناجحة هي تلك التي ترضي المستفيدين من خدماتها وتتماشى مع تطلعات المواطنين. الجزائر، على غرار العديد من الدول، قامت بالعديد من الإصلاحات لتطوير الخدمة العمومية، بالتركيز على الإدارة الإلكترونية لتعزيز وظائف المؤسسات الحكومية ومنظمات الخدمة العامة وتلبية مطالب المواطنين من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز جودة الخدمات المقدمة من المرافق العامة.

عدة قطاعات عمومية حاولت تطبيق نظام الخدمة العمومية من خلال مبادرات وبرامج تحول إلكتروني تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين أداء القطاعات الحكومية. لإبراز أهم منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثار تلك الخدمات الإلكترونية، يتطلب الأمر بحثاً في عدة جوانب.

في هذا الفصل، سنتناول تجربة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال بحثين. الأول يتناول تجربة الإدارة الإلكترونية العمومية، حيث نستعرض استراتيجية الجزائر الإلكترونية ومقومات تطبيقها بالإضافة إلى معوقات التنفيذ. المبحث الثاني يناقش أثر الإدارة الإلكترونية على سير المرافق العمومية، وختاماً سنتناول بعض إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

## المبحث الأول : تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

في عصر تقنية المعلومات والاتصالات، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية للعديد من الدول التي تسعى لضمان بقاءها ونهضة مؤسساتها ومرافقها العامة. الجزائر، كغيرها من الدول، سعت إلى الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتسخيرها لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### المطلب الأول: استراتيجية الجزائر الإلكترونية.

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة للعديد من الدول، بما في ذلك الجزائر، لتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن أبرز الخطوات التي اتخذتها الجزائر ضمن استراتيجيتها الإلكترونية هو مشروع "الجزائر الإلكترونية"، الذي يهدف إلى تحديث وعصرنة القطاعات والمؤسسات الحكومية.

### أولاً : مشروع الجزائر الإلكترونية 2013<sup>1</sup>

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز الاقتصاد الوطني، ودعم الشركات والإدارة، وتحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، بالإضافة إلى إنشاء تجمعات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة جاذبية البلد، وتحسين حياة المواطنين. يتضمن المشروع 13 محوراً، وسنركز على ثلاثة مرتكزات أساسية للمشروع وهي<sup>2</sup> :

#### 1 -المحور الرئيسي "أ" الإدارة الإلكترونية:

وذلك من خلال إعادة النظر في كيفية سير الإدارات العمومية وتنظيمها وتكليف وتحسين خدماتها للمواطنين من خلال وضعها على شبكة الانترنت، وفي هذا الإطار وضع أهداف تتعلق بالجوانب التالية:

استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.

وضع نظم معلومات مندمجة.

نشر تطبيقات.

تنمية الكفاءات البشرية.

<sup>1</sup> بوتلاشي ، مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> حميدوش علي براهيم محمد، استراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع (مداخلة في الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة حالة تجارب بعض الدول: جامعة سعد (حلب البليلة)، -13- 14 ماي 2012، ص08-07

تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى.

## 2- المحور الرئيسي "ب" المؤسسات الإلكترونية:

من خلال تعزيز وتسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات، يتم التركيز على الهدف الأساسي لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع الاقتصادي. يتجلى ذلك في تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.

عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

## 3- المحور الرئيسي "ج" المواطن الإلكتروني:

وهو المواطن الذي يتم إعداده من خلال تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية لتمكنه من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويكون ذلك من خلال ثلاثة أهداف خاصة هي<sup>1</sup> :

- إعادة بعث عملية أسرتك عن طريق توفير التكوين ومضامين متميزة لكل فئات المجتمع.
- الزيادة في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.
- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الانترنت.

من خلال هذه المحاور، ركزت الجزائر في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية على بناء مؤسسات إلكترونية متطورة بكل المقاييس، وعلى تهيئة المواطن الإلكتروني القادر على التفاعل مع الإدارة في سياق مجتمع المعرفة والاقتصاد الرقمي.

<sup>1</sup> بوتلاشي ، مرجع سابق، ص. 181.

## ثانيا : منهجية وبرنامج عمل تنفيذ المشروع<sup>1</sup>

### 1 -منهجية عمل تنفيذ المشروع:

شارك في المشروع أكثر من 300 فرد من هيئات ودوائر وزارية ومختلف المتعاملين والخواص وناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك الجامعات ومراكز البحث، خلال فترة تبلغ 6 أشهر لطرح الأفكار ومناقشتها. تم برمجة ألف عملية استهدفت في الغالب تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال عدة إجراءات منها :

1. تحديث الإدارة العمومية عبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في 377 عملية.

2. تقريب الإدارة من المواطن من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية في 447 عملية.

وتم تفصيل الخطة العملية في المحاور الأساسية للمشروع، وحدد الجدول الزمني للمشروع بمدة استراتيجية تبلغ 5 سنوات (2008-2013).

### 2- برامج الحكومة لتنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية:

تتمثل البرامج الموضوعية في هذا الإطار فيما يلي<sup>2</sup>:

تتضمن الخطة الإستراتيجية عدة برامج لتطوير البنية التحتية والمؤسسات، منها:

1. برنامج تطوير التشريعات: يتم في هذا البرنامج إعداد القوانين التي تنظم المعاملات الحكومية وتطوير التشريعات العامة.

2. برنامج تطوير البنية التحتية: يهدف هذا البرنامج إلى تطوير المؤسسات مالياً لتصبح أكثر مرونة، من خلال توفير التمويل اللازم لها لتبني هذا المشروع.

<sup>1</sup> أحمد جميل، رايح الوالي، ماهية الحكومة الإلكترونية في الجزائر - حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية" (مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: جامعة سعد (حلب، البليلة)، 13 14 ماي 2013، ص 14.

<sup>2</sup> عبد القادر بلعربي وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية . في الجزائر" (مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة 13 14 مارس 2012، ص 09.

3. برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع. كما يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات، وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

برنامج التطوير الإداري والتنفيذي ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.

برنامج تنمية الإطارات البشرية : من خلال تطوير فكر القيادات الحكومية، بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعداد خطة لتدريب فرق العمل.

برنامج الإعلام والتوعية من خلال إعداد خطة لتعريف المجتمع بمزايا التحول للإدارة الإلكترونية والاستفادة منها<sup>1</sup>.

### 3 - الإنجازات المحققة في إطار المشروع<sup>2</sup>:

مشروع الجزائر الإلكترونية يعتبر واحدًا من أبرز المشاريع التي نفذتها الجزائر للاستفادة من تطور تقنيات المعلومات والاتصالات. وعلى الرغم من عدم تحقيق جميع أهدافه بالكامل، فقد حقق العديد من الإنجازات في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز التواصل بين الإدارة والمواطن. من بين هذه الإنجازات:

#### أ. التواجد على شبكة الأنترنت:

تم إنشاء مواقع على شبكة الأنترنت لجميع الوزارات والهيئات الحكومية، بالإضافة إلى بوابة المواطن في عام 2011، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الإدارية للمواطنين ومرافق الدولة، وتقديم خدمات متنوعة لهم، مثل القوانين المنشورة في الجريدة الرسمية، وفرص التوظيف من خلال الوزارات، وتحميل الاستمارات الرسمية، وغيرها من الخدمات. كما انتشرت الأنترنت في المقاهي بشكل واسع.

#### ب. تقديم بعض الخدمات عن طريق الأنترنت:

حيث أنه في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية تم رقمنة بعض الإجراءات الإدارية والتي كان لها الأثر في

<sup>1</sup> عبد القادر بلعربي وآخرون، المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup> قادري محمد الظاهر، كافي عبد الكريم، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر - الواقع وتحديات المحيط (مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: جامعة سعد تحلب البليدة)، 13 14 ماي 2013، ص 41.

حياة المواطن منها:

طلب صحيفة السوابق العدلية رقم 03 على موقع وزارة العدل، يمكن استلامها من أي جهة قضائية على المستوى الوطني.

التسجيل الإلكتروني للطلبة الجدد حاملي شهادات البكالوريا من خلال موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

إطلاق جوازات السفر البيومترية.

- مشروع "أسرتك" والذي يبدأ تنفيذه من خلال إعطاء كل أسرة فرصة الحصول على جهاز حاسوب.

-تطبيقات السياحة الإلكترونية من خلال التذكرة الإلكترونية المباشرة.

- إعداد شبكة الصحة الجزائرية، مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.

-إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة إلى إنشاء موزعات بنكية وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.

-إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.

رغم الإنجازات المحققة في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية، وعند انتهاء المدة الزمنية المحددة له، لم تتمكن الجزائر من تحقيق معظم أهدافه وبرامجه. لذا، يتعين إعادة النظر في هذا المشروع من خلال تطوير منهجية لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق. ويتطلب ذلك وجود تخطيط ورؤية واضحة، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وضرورة متابعة من القيادة السياسية بالتعاون مع المؤسسات العمومية والقطاع الخاص والمواطنين والمجتمع المدني.

**المطلب الثاني: مقومات الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الأولى وأحد الركائز الأساسية للمجتمع المعلومات بغية زيادة مردودية الخدمات العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية، والجزائر على غرار باقي الدول تبنت سياسات وطنية للارتقاء بالبنيات التحتية لتلك التكنولوجيا وتطويرها في ظل ما تملكه من موارد وإمكانيات.

## أولا : تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر.

يرتبط الارتقاء بمستوى تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال كمطلب أساسي هام في كل إستراتيجية إلكترونية لأي دولة بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وإدارتها، والجزائر سعت إلى محاولة إنجاز العديد من المشاريع والتنظيمات التي تهدف إلى ترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات وإرساء قاعدة تكنولوجية ومعلوماتية متطورة في إطار سياسة وطنية تتمحور حول نقاط أساسية هي<sup>1</sup> :

- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة.
- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها.
- الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى بالرأسمال الفكري.
- تجاوز التحدي المفروض في ظل متغيرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات.
- ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات.

وستركز على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر على محورين:

### 1- مشاريع تقليص الفجوة الرقمية

قامت الجزائر بخطوات مهمة منها مشروع أسرتك "1" و "2"، مشروع إنشاء حضيرة معلوماتية ... الخ، فمشروع أسرتك "1" و "2" (حاسوب لكل أسرة حيث كانت بداية الحواسيب الآلية محتشمة في الجزائر وفي هذا الإطار جاء إعلان رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عام 2005 لتجهيز 06 ملايين أسرة قبل عام 2010 بحاسوب

<sup>1</sup> حفيفة بومائلة، "علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث (جامعة باتنة، مذكرة ماجستير ه قسم العلوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، 2003)، ص ص 163-165.

موصول بالربط السريع لشبكة الانترنت<sup>1</sup>، ولكن العملية فشلت، فأعلن عن مشروع أسرتك "2" لنفس الغرض عام 2010، الأمر الذي ساهم في ارتفاع متصفح الانترنت بالإضافة لمشروع الحاضرة المعلوماتية سيدي عبد الله" في مارس 2014 وهي محصلة للتطور الذي شهده قطاع البريد والمواصلات، وتتكون من معهد للاتصالات ومدرسة المؤسسات التكنولوجية المتقدمة والذي يتجسد في مشروع قطب تقني واقتصادي مستقبلي، وكذلك من المشاريع هناك الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري في جانفي 2002 حيث تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، وفي نوفمبر تم إطلاق القمر أسات (Alsat 1) ووضع في مساره، وقد نقله إلى مداره الصاروخ الروسي (كوسموس 3م)، كما تجدر الإشارة إلى الإعداد لإطلاق القمر Alsat 3 ، Alsat2 ، مستقبلا. أيضا اتفاقيات أوراكل مع البريد وسوناطراك، فهناك اتفاقيتين من طرف مجموعة أوراكل الأمريكية الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر لإنشاء Oracle université وتتعلق بتنظيم برامج للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في 12 مؤسسة للتعليم العالي والثانية مع مركز المؤسسة سوناطراك الذي اعتبر كشريك لأول مرة في إفريقيا، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من Oracle في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد البيانات... الخ<sup>2</sup>

## 2 - تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

عرفت الجزائر تطورا في مجال تكنولوجيا المعلومات منها، سوق البريد حيث اتخذت سلطة الضبط مجموعة من الإجراءات، كما بلغ العدد الإجمالي لمكاتب البريد في الجزائر خلال الفصل الأول من سنة 2014 عدد قدره 3605، وتم توصيل 3453 بشبكة الكمبيوتر مع نهاية 2014 ، كما بلغت الكثافة البريدية في الفصل الأول من نفس السنة مكتب واحد موجه لـ 10570 نسمة، في حين حددت معايير الإتحاد البريدي العالمي بمكتب واحد يقدم خدماته لـ 3000 إلى 6000 نسمة، أما بالنسبة لشبكة الاتصالات فشهد الهاتف النقال تطورا كبيرا وهذا راجع لقلّة تكاليفه وإمكانية ربطه بشبكة الانترنت بالإضافة إلى التنافس بين المتعاملين، هذا أدى إلى انتعاش سوق الهاتف النقال وزيادة نسبة المشتركين مع ما يشهده من تحسين وجودة الخدمات، أما فيما يخص الانترنت بالإضافة إلى سوق الهاتف النقال والثابت شهد سوق الانترنت انتشارا هو الآخر في الجزائر أضف

<sup>1</sup> نصيرة شيون، "الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر - دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي" (جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، قسم العلوم والاتصال، 2013)، من 98.

<sup>2</sup> المعيير مقدم وآخرون متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتفسير المعرفة والكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 170

إلى ذلك خدمات الجيل الثالث للهاتف النقال حيث ارتفع عدد المشتركين إلى غاية نهاية سنة 2014 إذ ارتفع من 2339338 مشترك سنة 2013 إلى 9816143 مشترك في نهاية 2014، في حين بلغ عدد مشتركى الجيل الرابع للهاتف النقال إلى 71402 مشترك، هذا إلا أنه يمكن القول أن العدد يبقى ضئيل بالرغم من تزايد عدد مشتركى الانترنت بالمقارنة بعدد سكان الجزائر<sup>1</sup>.

### 3- جاهزية مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يتم إلا في إطار إعداد بيئة إلكترونية متكاملة أي أن جملة من المؤشرات يتم على أساسها قياس التقدم في بناء مجتمع المعلومات وتقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولذلك سوف يتم التطرق إلى النموذج الذي تطرحه الأمم المتحدة حيث تصدر هاته الأخيرة من خلال دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية تقريراً كل سنتين يتضمن مجموعة من المؤشرات في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي:

مشروع استخدام الانترنت والموقع الإلكتروني: يقيس كفاءة الحكومة في استخدام الانترنت لتوفير المعلومات والخدمات للمواطنين<sup>2</sup>.

مؤشر البنية التحتية للاتصالات من خلال قياس مؤشرات متعددة مثل عدد أجهزة الحاسوب ومشتركى الانترنت وخطوط الهاتف لكل 100 نسمة.

مؤشر العنصر البشري يقيس مدة قدرة الفرد على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد أسفرت الدراسة التي قامت بها لجنة الأمم المتحدة لسنة 2012 على النتائج التالية<sup>3</sup>:

- تم تصنيف الجزائر في المرتبة 132 عالمياً من بين 159 دولة وبذلك تراجعت برتبة واحدة مقارنة بعام 2010

- لم تظهر الجزائر في قائمة العشرة الأوائل في إفريقيا كما في سنة 2010.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية سلطة الضبط البرية والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الاقتصاد والمنافسة، ملف صحفي، 27 ديسمبر 2014

<http://arpt.dz/ar/doc/pub/rar/1002014.pdf>.

تاريخ الاطلاع: 18/05/2024 الساعة 19:20

<sup>2</sup> صفوان اللبيضين، الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2011)، ص. 15

<sup>3</sup> مبيعات إبراهيم، تروج يوسف، تطبيق الحكومة الإلكترونية : المزايا والتحديات، ( مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: جامعة البليدة)، 13 14 ماي 2013، ص 15

- عادت المرتبة الأولى في شمال إفريقيا لتونس ثم مصر تليها المغرب والجزائر.
- بالنسبة للهياكل القاعدية للاتصالات تحصلت الجزائر على نقاط سيئة وتحصلت على نقاط قريبة من الجيد فيما يخص رأس المال البشري.

وقد اعتمدت هاته الدراسة على ثلاثة عناصر أساسية:

- 1- رأس المال البشري ويعتبر هذا الأخير أحسن مؤشر تحصلت عليه الجزائر بعد تونس وقبل مصر والمغرب.
  - 2- الهياكل القاعدية للاتصالات الخاص بالجزائر وهو الأضعف في شمال إفريقيا.
  - 3- الخدمة على الخط يقدر عدد مستعملي الانترنت في الجزائر 12.50 من أجل 100 ساكن.
- ما يلاحظ من خلال تحليل هذه المؤشرات أن الجزائر بعيدة عن الاستفادة من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى إدارتها ومرافقها العامة بالرغم من توفرها على موارد معتبرة.

#### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

لقد واجه مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مجموعة من المعوقات حالت دون تقدم المشروع ومنعت من تجسيده كواقع ملموس تمثلت فيما يلي:

- 1- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال خدمات الهاتف الذي يعد أعم القنوات للتواصل عبر الانترنت<sup>1</sup>.
- 2- تأخير في استعمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وهو ما يجعل الفارق كبيرا لسد الفجوة الرقمية<sup>2</sup>.
- 3- محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر إلى نسبة السكان مقارنة بالدول المجاورة ودول العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن عيشاوي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (EG) على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، ع. 07، 2010، ص 03.

<sup>2</sup> بلعربي وآخرون، مرجع سابق، ص. 03.

<sup>3</sup> محمد أحمد سميرة الإدارة الإلكترونية (عمان، دار المسيرة النشر والتوزيع، ط 1، 2008)، من 101

- 4-التعثر في تجارب التعاملات الإلكترونية على مستوى مختلف القطاعات على غرار التعاملات المالية الإلكترونية واستعمال البطاقة المغناطيسية والتي يتخوف المواطنون من استعمالها بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني<sup>1</sup>.
- 5-محدودية الجانب التشريعي في مجال ضبط وتقنين المعاملات الإلكترونية، حيث لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق التكنولوجيا الحديثة وطريقة التعامل بها<sup>2</sup>.
- 6-الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وغموض الرؤية المستقبلية لتجسيدها<sup>3</sup>.
- 7-نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>بالإضافة إلى نقص الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة أحيانا التي تمكن من الانتفاع من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 8 -تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية ومستوى التعليم الأمر الذي يعيق الإقلاع نحو اندماج فعلي وتدرجي في الحركة الاقتصادية العالمية والتوجه لتأسيس مجتمع المعلومات والمعرفة<sup>5</sup>.
- 9 -مقاومة التغيير في الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي وهذا ما أسماه المجلس الاقتصادي والاجتماعي عراقيل نفسية<sup>6</sup>.
- 10 -مشكل الأمية وضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا.

<sup>1</sup> بوعمامة العربية وقاد حلّيمة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية" مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، ع. 09 جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 46.

<sup>2</sup> بوفاس، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> عبيدلي عبد الرحمن المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في الجزائر" حالة ولاية قسنطينة المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، قسنطينة ، 2006 ، ص 23

<sup>4</sup> سالمى جمال، "سيل الدماغ الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 08، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2005)، في 23.

<sup>5</sup> ابن عيشاوي، مرجع سابق، ص 293

<sup>6</sup> أحمد شريف سالم، "واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، حالة الجزائر، دراسة وضعية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (جامعة الجزائر 3 مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم الإعلام والاتصال، 2011)، ص 197.

**المبحث الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.**

لقد أصبح اليوم استغلال التكنولوجيا في تسيير المرفق العام حتمية فرضتها المتغيرات الداخلية والدولية لما هذا الأخير من دور في الرقي بالخدمات المقدمة من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التطوير وتحسين وتدبير الشؤون العامة باعتبار الإدارة الإلكترونية آلية جديدة لتقديم الخدمة العمومية.

### **المطلب الأول : أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية**

تكمن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية عموما في تبسيط الحياة الإدارية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أنها تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية، كما تمكن الإدارة من معالجة بعض الملفات الإدارية دون حضور المعنيين بها، وبما أن الإدارة هي وسيلة لخدمة المواطنين وبالتالي الإدارة الإلكترونية هي ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تقديم الخدمة، كما أنها تساعد في التقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل، كما تعتبر منفذا للولوج إلى الإدارة ببساطة ووضوح الوثائق من حيث صياغتها وقراءتها، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة بين الإدارة والمواطن، هذا الأخير له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة والمواطن من حيث تقديم الخدمات، فالإدارة الإلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية<sup>1</sup> ، كما أنها تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون مبهمة.<sup>2</sup>

فالإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين الخدمة العمومية من خلال:

- تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار.
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- إحلال الوثائق الإلكترونية بديلا للوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات بسهولة ويسر.

<sup>1</sup> سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري (جامعة بن عكنون الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق ، ص 175-176

<sup>2</sup> حماد ، مرجع سابق، ص 176.

- التقليل من طوابير الانتظار وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة<sup>1</sup>.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة
- في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتها ( منظمة الطيران الدولية فرضت تعميم استعمال جواز السفر الإلكتروني في كل دول العالم بداية عام 2015).<sup>2</sup>
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية، وإيجاد بيئة عمل أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي.
- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بانشغالات المواطنين أو وضع قيد التنفيذ السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ومن الأمور التطويرية التي سعت إليها الحكومة الإلكترونية الوصول إلى المناطق النائية حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء وتسيير أمورهم وتوفير عناء التنقل عنهم لإنهاء معاملاتهم وذلك في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

التمتية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية.

تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة وتحسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق وهذا يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين، وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام.**

إن اعتماد الأفراد على المرافق العمومية في أداء الخدمات لهم تحكمها مجموعة من المبادئ العامة فقد

استقر الفقه على استخلاص عدد من أحكام القضاء الفرنسي، وهي المبادئ التقليدية وتتعلق ب :<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جميل، الوالي، مرجع سابق، ص ص 16-17

<sup>2</sup> وادر، مرجع سابق، ص 16

<sup>3</sup> محمد شعباني، منوبة مزوار، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية كآلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة " (مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) : جامعة البليدة 20 - 21 أكتوبر 2014، ص 18

<sup>4</sup> الغزلان، مرجع سابق، ص ص 175 - 176.

أولاً : أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ المرفق العام.

### 1) تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ استمرارية المرفق العام

يتجلى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل من حيث سهولة أداء الرسوم اللازمة للانتفاع بخدمة المرفق واستمرارية أداء المرفق لخدماته، ولا شك أن الإدارة الإلكترونية تجعل هذا المبدأ يتجه للتطبيق، حيث لا تحديد المواعيد فتح أو غلق المرافق العمومية وإنما يعمل على مدار الساعة بالتالي سيقبل من خطورة إضراب الموظفين.

إن نظام الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى التطبيق المحكم للمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل تام من خلال توفير البوابات الإلكترونية حيث يستطيع الفرد الحصول على الخدمة المرفقية في أي وقت شاء، وفي ذلك تأكيد تام لمبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطراد<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى ستقضي هذه الخدمة على الطوابير للحصول على معلومات أو إنجاز معاملة أو إيداع ملف إداري.

### 2) تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام

ويقصد بهذا المبدأ أن المواطنين متساوون أمام المرافق العمومية، ومما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية، وحتى يتحقق ذلك لابد من مواجهة التخلف الإلكتروني أي ضمان إمام الجميع بالمعرفة الإلكترونية وكذا حياد المرافق العامة، إذ أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على مشكلة الوساطة والمحسوبية والرشوة<sup>2</sup>، بحيث سيعلق المواطن آمالا كبيرة على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساواة بصورة عملية وذلك لمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد<sup>3</sup>. فبتطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل المتعاملين مع المرافق العامة متساويين الأمر الذي من شأنه تحقيق المزيد من الشفافية والنزاهة في المعاملات الإدارية.

### 3) تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتعديل والتكيف

ونعني به حق الإدارة في أن تتدخل للتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم المرفق العام في أي وقت لتحقيق المصلحة العامة مستعملة في ذلك سلطتها وامتيازاتها، وعليه يكون لها الحق في تغيير الطبيعة القانونية

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة (الإسكندرية : منشأة المعارف، 2005 ) ، ص. 11.

<sup>2</sup> عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ( الإسكندرية: دار الجامعة الحديدة، 2013)، ص 94.

<sup>3</sup> حماد ، مرجع سابق، ص ص 72-73

للمرفق العام ذلك أن الإدارة تعمل في تنظيمها للمرافق العامة على الوصول إلى تشغيلها بأكبر كفاءة ممكنة في طريقة أفضل لزيادة كفاءة المرفق كان لها ابتغاء تحقيق المصلحة العامة جراء ما ترى من تعديل في تنظيمه دون اعتراض المنتفعين بالمرفق أو العاملين فيه<sup>1</sup>.

و مادامت الحياة الإدارية متطورة كونها وليدة رغبات الأفراد المتجددة، ولذلك يستلزم من السلطة الإدارية الأجل بقاء المرفق تحديثه وفق ما يستجد من اكتشافات علمية وتقنية فتطبيق الإدارة الإلكترونية بعد تجسيدها لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير<sup>2</sup>.

### ثانيا: تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام.

فالموظف يعتبر العنصر البشري والأساسي لتحقيق أثر الإدارة الإلكترونية على أعمال الموظفين لأنهم يؤدون الخدمات من خلال وسائل الإدارة الإلكترونية، إذ تحتاج هذه الأخيرة إلى العنصر البشري المؤهل والمدرب وهذا ما من شأنه تسيير إجراءات الأعمال المادية وما يبرز من خلال أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظف العام لعمله فاستخدام الإدارة الإلكترونية في شؤون الموارد البشرية أحدث الكثير من التحولات<sup>3</sup> تمثلت في إعادة الهيكلة للعماله وذلك إما بتخفيض أعداد القوى العاملة وتوجيههم إلى وظائف أفضل مما يزيد في كفاءة وفعالية المنظمة، وهذا يتطلب استخدام برامج التدريب والتنمية وتطبيق قواعد جديدة للتحفيز. أو التحول في الوظائف والموظفين كالدمج الوظيفي<sup>4</sup>، وكذلك الأخذ بمبدأ التحول من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة من خلال ترشيد المسار المهني للموظف، فالإدارة الإلكترونية تتطلب موظفا مبتكرا مكتشفا قادرا على التكيف والتفاعل مع متطلبات عمله، بالإضافة إلى التحول إلى منهجية العمل المتمثلة في المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية و فرق العمل المرتبطة بنسق اتصالات متكامل الوظائف.

### ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على أعمال موظفي المرفق العام.

فيكون بتسهيل المعاملات الإدارية التي تنعكس آثارها من خلال<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> سليمان العماوي، القانون الإداري - دراسة مقارنة، الجزء الثاني (بدون بلد نشر، بدون دار نشر، 1982)، ص 125.  
<sup>2</sup> سعاد عباس، حمرة الخفاجي، الحكومة الإلكترونية الأبعاد النظرية والبيات التطبيق " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 23، (بغداد، الجامعة المستنصرية)، ص 14  
<sup>3</sup> حمدي القبيلات، قانون الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار وائل النشر والتوزيع، 2014)، ص ص 67-68  
<sup>4</sup> أحمد محمد العليم، الإدارة الإلكترونية - آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل المنصورة للمكتبة العصرية، 2004)، ص 220.  
<sup>5</sup> رحيمة الصغير ساعد تمديلي، العقد الإداري الإلكتروني: دراسة تحليلية مقارنة الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، (2007)، ص 752.

1- التغلب على مشكلة الروتين الإداري والبيروقراطية وهذا ما يسهل للجمهور الحصول على الخدمات والتأثير في الإجراءات الإدارية اللازمة لإصدار القرارات على نحو يؤدي إلى الارتقاء بأعمال موظفي المرفق العام وكذلك الحال بالنسبة للعقد الإداري الإلكتروني فالإدارة الإلكترونية تضمن سرعة التعاقد.

2- تحول إستراتيجي في عدد من نواحي أعمال الموظفين كالتوظيف الإلكتروني أي اختصار إجراءات تعيين الموظفين والإعطاء الموظفين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم في أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى وضع نظام آلي لأعمال الموظفين فيما يخص الترقية والتدرج الوظيفي وغيرها، كما يساعد في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء في مجال تخطيط الموارد البشرية وهذا ينعكس على مستوى الأداء في المجالات الأخرى.

### المطلب الثالث : إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

قامت الجزائر ببعث عدة مشاريع لإنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية على مستوى عدة قطاعات ولذلك سنحاول عرض بعض منها:

#### أولا : قطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية تنفيذًا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين المرافق العمومية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية بتجسيد عدة مشاريع هامة وذلك لعصرنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة وتمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية وكذلك تخفيف الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، ومن بين أهم الانجازات في هذا المجال تذكر ما يلي :<sup>1</sup>

رقمنة سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني ووحدات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط البلديات وملحقاتها الإدارية وكذلك البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.

إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم المركباتهم بصفة آنية دون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

<sup>1</sup> يروناس، مرجع سابق، ص 09.

تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد 12 مباشرة عبر خدمة الانترنت، والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها<sup>1</sup>.

الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية الذي يقدم للمواطنين خدمة جديدة تمكنهم من ملء استمارة التسجيل الموسم الحج لسنة 2016 مباشرة عبر الانترنت. قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن يركز على محورين<sup>2</sup>:

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية.

- إطلاق جواز السفر البيومتري الإلكتروني.

حيث أصدرت وزارة الداخلية عدة قرارات نذكر من بينها:

قرار مؤرخ في : 09 ذي القعدة 1431 الموافق لـ: 17 أكتوبر 2010، يحدد المواصفات التقنية المستخرج شهادة الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري.

قرار مؤرخ في 01 صفر 1432 الموافق لـ 26 ديسمبر 2012، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني.

كما أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرار يضبط قائمة الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

قرار مؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري.

عموما فإن الإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية تشمل<sup>3</sup> :

1- اعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

2- تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري من 05 إلى 10 سنوات.

<sup>1</sup> الم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون المتضمن تحديد الوثائق المكونة لملف طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج، المؤرخ في 23 أبريل 2015 العدد 24، 13 مايو 2015، ص 15.

<sup>2</sup> واعر، مرجع سابق، ص ص 11 - 15

<sup>3</sup> قدوم از هر فروي عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية كالية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر (مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول التسيير الفعلي بين الشكاليات التمويل وترشيده قرارات التنمية المحلية - البلديات نموذجا: جامعة قلمة، 8 نوفمبر 2016، ص ص 105-106

- 3-تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 وثيقة.
- 4-إلغاء شروط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية.
- 5 -تمديد أجل صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات بعدما كان سنة واحدة من قبل.
- 6 -إلغاء تحديد أجل صلاحية شهادة الوفاة بعدما كان سنة واحدة من قبل أصبح غير محدد الأجل.
- 7 -تكفل البلديات بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم.
- 8- تمديد أجل التصريح بالولادات والوفيات بالنسبة للمواطنين القاطنين بالجنوب إلى 20 يوم بدلا من يوم واحد.
- 9- إزالة شهادة الميلاد الخاصة من ملف الحياة على بطاقة التعريف الوطنية واستبدالها بشهادة الميلاد رقم 12.
- 10 -التقليص من مدة دراسة ملفات الحياة على البطاقة الرمادية إلى يوم واحد في الحالات العادية والى 21 يوم في حالات بيع السيارات بين الولايات.
- 11- حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف وجواز السفر .
- 12 -تخفيف ملف تجديد رخصة السياقة إلى صورتان شمسيان، شهادة طبية طابع ضريبي، رخصة السياقة القديمة
- 13 -التسجيلات الخاصة بقرعة الحج لموسم 2016 عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن طريق الأنترنت.
- 14 -تسليم أولى بطاقات التعريف الوطنية بالجزائر المجموعة رمزية من الصحفيين والأئمة والفنانين والتلاميذ المترشحين لشهادة البكالوريا 2016، قبل أن توسع العملية إلى بقية المواطنين باستعمال المعلومات الخاصة بهم التي بحوزة المركز الوطني لإنتاج السندات والوثائق المؤمنة لإعداد بطاقاتهم ويتم الاتصال بهم بصفة تدريجية عن طريق الرسائل القصيرة حتى يتسلمونها.

وتعتبر بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية من شأنها أن تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب استخداماتها المتنوعة في الإطار البيئي مع القطاعات الأخرى.

وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري والذي يعد وثيقة هوية وسفر مؤمنة للقراءة آليا تحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية، فهو مطابق للمعايير الممثلات من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.

وقد حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أجل حماية المجتمعات من آفة الجريمة المنظمة وكذا ظاهرة الإرهاب هذه العملية لمنع انتشارها، إذ تمنح هذه الوثيقة ضمانات لأمن تنقل المسافرين بفضل المراقبة الإلكترونية لوثائق المسافرين والتعرف على هوية المسافر.

والمعالجة الطلبات المتعلقة ببطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر الإلكترونيين البيومتريين عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على مستوى البلديات والدوائر على هاته الإجراءات، حيث يتم إيداع الملف الذي يتضمن استمارة طلب وشهادة ميلاد مرقمنة مؤمنة، وإمضاء الضامن خلق الصور الثلاث المكون للملف، ثم يتم تشفيره وإرساله إلى المركز الوطني لإنتاج الوثائق البيومترية والإلكترونية.<sup>1</sup>

كما تم الانطلاق في تجسيد عدة مشاريع منها مشروع البلدية الإلكترونية، ووضعت حيز الخدمة مركز الاتصال مجانا عن طريق رقم هاتف أخضر (1100).

كما تستعد وزارة الداخلية والجماعات المحلية لفرض الشفافية والمتابعة الآنية في التسيير المحلي إلى رقمنة البلدية والولاية بداية من عام 2017، وانتظار تجهيزات بلديات الوطن ب "سيت واب" بداية من عام 2018 وأوضح مهندس الأنظمة الإدارية والأرشيفية عبد الرزاق هني أنها عملية ضخمة وهي رقمنة إدارتها عبر كامل التراب الوطني، حيث تم ربط ما يزيد عن 3041 بلدية وملحقة، كما أن تطوير الوثائق والأرشيف سمحت بإعادة الاعتبار لذاكرة الشعب موزعة بين عقود ميلاد وزواج ووفاة... عملية التصحيح هي الأخرى عادت إلى سنوات 1800 لتتدارك أخطاء في التسمية والنسب، أما الوثائق البيومترية فتعرف تقدما كبيرا بإحصاء ما يقارب 09 ملايين جواز سفر بيومتري في انتظار تسليم 03 ملايين بطاقة تعريف قبل نهاية العام، وأن آخر بطاقة

<sup>1</sup> واعر، المرجع نفسه، ص 17

بيومترية ستكون سنة 2020<sup>1</sup>، كما سيمنح لكل مواطن جزائري رقم سري يمكنه من الولوج إلى بوابة الحكومة الإلكترونية التي ينتظر إطلاقها بداية سنة 2018، يرسل هذا الرقم للجزائريين المتحصلين على جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية على أن يتم تعميمه مستقبلاً<sup>2</sup>، كما يتم التحضير والإعداد الرخصة السياقة الإلكترونية البيومترية وبطاقة الترخيم الإلكترونية للسيارات ليبدأ العمل بهما خلال الفصل الأول من سنة 2017 وتم إدراج الخدمة الجديدة الخاصة بالإجراء السريع الصادرة عن قانون المالية لسنة 2017 والمتعلق بعملية استخراج جواز السفر البيومترية في مدة لا تتجاوز خمسة أيام مع إضافة الرسوم الجمركية<sup>3</sup>.

## ثانياً : قطاع العدالة.

يمثل مشروع إصلاح العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج إدارة الحكومة الجزائرية والذي يرمي إلى محاولة تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس الدولة الحق والقانون وتطبيقاً للبرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة و تحسين الخدمات مرفق العدالة يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل فيما يلي<sup>4</sup> :

في:

### 1- الأنظمة المعلوماتية:

وهي أنظمة موجهة لتحسين الخدمات العمومية التي يقدمها مرفق القضاء حيث أعطيت لها أولوية تتمثل النظام الآلي لتسيير الملف القضائي.

النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي<sup>5</sup>.

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

<sup>1</sup> جميلة أن "الانتهاء من الإدارة الإلكترونية والشروع في رقمنة البلدية والولاية بداية من 2017، المساء

<sup>2</sup> زين ربيعة، رقم سري لكل جزائري لدخول بوابة الحكومة الإلكترونية، المحور <http://WWW.ELMASSA.COM/dz/2017.html> تم الاطلاع عليه 19 / 05 / 2024

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وثيقة الخدمات الجديدة بتطبيقية أخذ المعلومات البيومترية والنسخة (2.4.8) الصادرة عن مديرية السندات والوثائق المؤمنة: (جانفي 2017).

<sup>4</sup> عثور، مرجع سابق، ص ص 148 149.

<sup>5</sup> الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر - الإنجاز والتحدي (الجزائر : دار القضية للنشر، 2008 )، ص 185.

النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي.

نظام تسيير الأوامر بالقبض.

نظام تسيير الموارد البشرية لقطاع العدالة<sup>1</sup>.

## 2 - خدمة الشباك الإلكتروني عبر الإنترنت:

وهذا من أجل تقريب الإدارة من المواطن من خلال بوابة إلكترونية بحيث يتمكن المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة عن طريق بريده الإلكتروني، كما يقوم الشباك باعتباره خدمة عمومية بالإجابة على استفسارات المواطن أو بحثه في أي مسألة قانونية، وفي هذا الإطار صدر كلا من القانون 15 - 03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، وكذلك القانون -15 04 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين<sup>2</sup>، إذ لهما دور هام في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من خلال تقريب الخدمات العمومية من المواطن وضمان السرعة والفعالية في أدائها.

يعتبر قطاع العدالة من القطاعات التي سائرت الركب لتواكب التطور التكنولوجي من خلال تطوير آليات الأداء والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه نحو إدارة إلكترونية محورها المواطن من أجل أن يتمكن هذا الأخير من سهولة الحصول على المعلومة والخدمة في أحسن الظروف.

### ثالثا : قطاع البريد والمواصلات.

في إطار التغييرات التي عرفت الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كانت هناك تغييرات وتعديلات مست قطاع البريد والمواصلات وذلك باعتباره تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وقد كان السباق لطرح أول بطاقة مغناطيسية تمكن من القيام بمختلف العمليات البريدية والبنكية وتجنب المواطنين طوابير الانتظار التي تشهدها المكاتب البريدية يوميا، يمكن استخدام هذه البطاقة للقيام بعملية سحب الأموال الكشف عن الرصيد سواء من المكاتب البريدية أو الموزعات الآلية الموجودة خارج مكاتب البريد أو

<sup>1</sup> ( عبد الرزاق علي، عصرنة قطاع العدالة"، مجلة الأمة (الجزائر: ندوة فكرية حول موضوع الإدارة الإلكترونية - السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال)، ص 02.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 15-04 المحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، المؤرخ في 10 فبراير 2015، الجريدة الرسمية، العدد 06، ص 16.

حتى البنوك، هذه الموزعات الآلية هدفها الأساسي هو تحقيق أكبر فائدة للمواطنين والحصول على الخدمة في أقرب وقت ممكن وسرعة وفعالية 24 ساعة و 7/7 أيام إلا أن المشاكل التقنية في معظم الأوقات تحول دون ذلك.

كما أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال عملية إنشاء موقع ويب "بوابة المواطن" يقدم معلومات خاصة بمختلف الأنشطة التي يقوم بها المواطن في الحياة اليومية، بالإضافة إلى دليل مختلف الإدارات والمصالح الموجودة عبر التراب الوطني<sup>1</sup>.

وقد تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري وإلى متعامل السلكية واللاسلكية وفق الآتي<sup>2</sup> :

بريد الجزائر : تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. EPIC

اتصالات الجزائر : هي مؤسسة عمومية اقتصادية EPE شركة ذات أسهم. SPA

سلطة الضبط : إذ أمام فتح سوق الاستثمارات في الاتصالات كانت هناك ضرورة لتأسيس نظام خاص تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها تعرف بسلطة الضبط.

#### رابعاً: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اعتماد الإدارة الإلكترونية وإبراز دورها في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، إذ أن أهمية التحول الإلكتروني هي توفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة وهو مطلب أساسي يمليه الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة، والجزائر كغيرها من الدول كان هناك تحول إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومفاهيم الحكومة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وذلك لتحسين نوع الخدمات، وتحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي، وتحديث كامل طرق التسيير بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والانصهار

<sup>1</sup> نزار فليلق، موقع المكتبات ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر" (جامعة حيجل، قسم علم المكتبات، 2012، ص 68.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 200-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات الجريدة الرسمية، العدد 08، الصادرة في 06 أوت 2000، ص 08.

في مجتمع المعلومات، حيث عملت الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية من خلال<sup>1</sup>:

### 1 -التسجيلات الجامعية

حيث تمنح للطلبة حاملي شهادة البكالوريا فرصة الاستفادة من التسجيل الأولي عن طريق الانترنت ويكون ذلك وفق المراحل التالية:

#### أ- ملأ وإرسال البطاقة الإلكترونية

حيث يتم التسجيل الأولي عبر مواقع الواب ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا، وكذلك يتم التعرف على قائمة الميادين والجدوع المشتركة والفروع التي يمكن للطلاب الاستفادة والتسجيل ضمنها.

#### ب- مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه:

حيث تخضع الاختيارات بعد إيداع الاستمارة لنظام المعالجة المعلوماتية الوطنية ويتم على أساس ذلك الترتيب والتوجيه حسب الفروع، إذ أن هذه الأخيرة توفر عنصر الحياد والشفافية حيث يتم التعامل آليا دون تدخل العوامل الأخرى ويتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر تفقد المواقع الإلكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الأنترنت عبر الخط مباشرة.

### 2 -مرحلة تأكيد التسجيل:

ويكون ذلك عن طريق استمارة إلكترونية يتم الحصول عليها.

### 3 -مرحلة الطعون

إذ يمكن للطالب الذي وجه إلى تخصص لا يرغب فيه إلى تقديم طعن خاص حول توجيهه وتتم الطعون أيضا عبر الخط فقط أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مشور، مرجع سابق، ص ص 144-145

<sup>2</sup> عضور، المرجع السابق، من ص 145-146.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظومة الجامعية من شأنه أن يحقق بعض الامتيازات والإنجازات
- القضاء على ظاهرة الطابور في مركز التسجيل الأولي داخل الجامعات.
- تخفيض تكلفة السفر والتنقل.
- السرعة والدقة في تقديم الخدمات على الخط.
- ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات.
- مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة كخطة أساسية في التحول نحو الجامعة الافتراضية.

#### خامسا : قطاع التشغيل والضمان الاجتماعي.

في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بادر قطاع الضمان الاجتماعي بإدراج العمل بنظام الشفاء وهي بطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المؤمن له وذوي حقوقه، حتى يمكنهم من الاستفادة من أدوات الضمان الاجتماعي، وتقرأ المعلومات المتواجدة على مستوى البطاقة بواسطة جهاز قارئ موصول بالحاسب حيث تظهر جميع المعلومات المتعلقة بالمؤمن له اجتماعيا (الحالة الصحية المتابعة الطبية، تعويض الأدوية، ومحمل الفحوصات الطبية، وقد مر مشروع نظام الشفاء بمراحل عديدة بداية من إعلانه سنة 2005 لتنتقل الدراسات التقنية وإنشاء البطاقات وبداية توزيعها سنة 2006 ليتم استلام أولى الفواتير الإلكترونية في 2007 ثم تعميمها على باقي الوكالات سنة 2009، لها عدة فوائد حيث تسمح بمراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا ومراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية، كما تمكن من التأكد من هوية حامل البطاقة والإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة الإلكترونية وتوقيعها إلكترونيا وإرسالها من معني الصحة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

إن أهداف تطبيق نظام الشفاء تتمثل بالدرجة الأولى في تحسين نوعية الأداء المقدمة عن طريق<sup>1</sup> :

- تبسيط الإجراءات المنتهجة في أداءات الضمان الاجتماعي والتعويضات المنظمة والسريعة.
- مد شبكة التواصل وتوطيد العلاقة بين مقدمي الخدمات الصحية بما فيهم الصيادلة والأطباء.
- التحكم في التسيير سواء عن طريق القوة الإنتاجية والدقة في المراقبة ومكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

- تسهيل تقديم الخدمات للمؤمن لهم اجتماعيا، كما يسمح بالتنسوية السريعة للفواتير وتقليص حجم الوثائق المتعلقة بذلك.
- توفير الجهد والوقت على المواطن حيث يتم نقل المعلومات وإجراء المعاملات إلكترونيا بين المؤسسات ذات العلاقة بتقديم الخدمة.

على الرغم من ذلك إلا أن استعمال بطاقة الشفاء الإلكترونية تواجهها مجموعة من العوائق أهمها:

المشكل التكنولوجي ولذلك لعدم تجهيز الأطباء على المستوى الولائي والوطني بأجهزة الإعلام الآلي وغياب الإطار القانوني الذي يحمي حقوق كل من الطرفين المؤمن والهيئات الصحية .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق تعتبر الإدارة الإلكترونية في عصر تقنية المعلومات والاتصالات من أهم دعائم وأسس تقدم الدول وتطورها، وأن تطبيقها يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة لما توفره من سرعة في إنجاز المعاملات وزيادة الإتقان وتخفيف التكاليف وتبسيط الإجراءات وتحقيق الفعالية في تأدية الخدمات فضلا عن تحقيق الشفافية الإدارية، إذ تبنتها الكثير من الدول والجزائر كغيرها من الدول عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الإلكترونية من خلال الجهود المبذولة في التخطيط لمشروع الحكومة الإلكترونية وتوفير الوسائل والموارد البشرية والتشريعات من أجل مواكبة التطورات، إذ أن الجزائر اتجهت إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها في المؤسسات العمومية بهدف تطوير الإدارة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين لتتطلق بعد ذلك استراتيجية الجزائر الإلكترونية، كما تم فتح بوابة المواطن الإلكتروني والشروع في تقديم الخدمات عن بعد، ومع ذلك فإن الجزائر تعرف تأخرا كبيرا في هذا المجال أي حول جاهزية الحكومة الإلكترونية، لأنها تعاني من عدة صعوبات ترتبط بالجانب الإداري والتقني والبشري والتشريعي والأمني، فالإدارة الإلكترونية ليست مطلبا ظرفيا وهذا يتطلب إعادة بعث مشروع الحكومة الإلكترونية وإيجاد الحلول للعقبات التي تواجهه مع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس التحول الناجح، وهذا يتوقف على وجود إرادة سياسية قوية والتي ستتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال من أجل نجاح الإدارة الإلكترونية التي أصبحت أمرا ضروريا لتطوير الخدمات المقدمة.

# الخاتمة

## الخاتمة :

تعتبر تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر خطوة كبيرة نحو تحسين جودة الحياة وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية. من خلال التحول الرقمي، يمكن للمواطنين الاستفادة من وقتهم بشكل أفضل وتجنب الإجراءات البيروقراطية الطويلة. ومع استمرار الابتكار في هذا المجال، يمكن توقع المزيد من التحسينات والتطورات التي ستعزز من كفاءة وشفافية الخدمات العامة، مما يسهم في بناء مستقبل أكثر ازدهاراً وتطوراً للبلاد.

## النتائج:

أظهرت الدراسة أن تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر قد حققت تقدماً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، وذلك بفضل الجهود الحكومية الرامية إلى تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات.

وتشمل أهم نتائج الدراسة ما يلي:


- **ازدياد عدد الخدمات الإلكترونية المتاحة للمواطنين:** فقد عملت الحكومة الجزائرية على توفير العديد من الخدمات الإلكترونية عبر مختلف البوابات الإلكترونية، مثل بوابة "الجزائر الرقمية" وبوابة "الحكومة الإلكترونية".
- **تحسين جودة الخدمات الإلكترونية:** تمت إدخال العديد من التحسينات على جودة الخدمات الإلكترونية، مثل تقليل مدة معالجة الطلبات وتحسين سهولة الاستخدام.
- **ارتفاع مستوى الوعي بأهمية الخدمات الإلكترونية:** ازداد مستوى وعي المواطنين بأهمية وفوائد استخدام الخدمات الإلكترونية، وذلك بفضل الحملات التوعوية التي قامت بها الحكومة.
- **مساهمة الخدمات الإلكترونية في تحسين كفاءة الإدارة:** أدت الخدمات الإلكترونية إلى تحسين كفاءة الإدارة في مختلف القطاعات الحكومية، من خلال تقليل الاعتماد على الأوراق وسرعة إنجاز المعاملات.

## التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات لتطوير تطبيقات الخدمة الإلكترونية في الجزائر، منها:

- **استمرار تطوير المزيد من الخدمات الإلكترونية:** ينبغي على الحكومة الجزائرية الاستمرار في تطوير المزيد من الخدمات الإلكترونية لتشمل جميع مجالات الحياة.

- **تعزيز جودة الخدمات الإلكترونية:** يجب العمل على تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتاحة حاليًا، من خلال تقليل مدة معالجة الطلبات وتحسين سهولة الاستخدام وتوفير الدعم الفني للمستخدمين.
- **رفع مستوى الوعي بأهمية الخدمات الإلكترونية:** يجب الاستمرار في نشر الوعي بأهمية وفوائد استخدام الخدمات الإلكترونية، وذلك من خلال الحملات التوعوية والإعلامية.
- **توفير برامج تدريبية للموظفين:** ينبغي توفير برامج تدريبية للموظفين في مختلف القطاعات الحكومية على كيفية استخدام الخدمات الإلكترونية وتقديم الدعم للمستخدمين.
- **تعزيز الأمن السيبراني:** يجب العمل على تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات الشخصية للمستخدمين من مخاطر القرصنة الإلكترونية.
- **تشجيع مشاركة القطاع الخاص:** ينبغي تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تطوير تطبيقات الخدمة الإلكترونية، وذلك من خلال تقديم الحوافز والتشجيعات.



# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع :

المصادر :

أولا- القرآن الكريم .

المراجع :

أولا - الكتب :

- جمال الدين مكرم اين منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب المجلد 3 ، 6 ، بيروت: دار صادر ، 2008.
- حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011.
- حمدي القبيلات، قانون الإدارة الإلكترونية،الأردن: دار وائل النشر والتوزيع، 2014.
- حميد عبد النبي ، آخرون، إدارة الجود الشاملة TQM و الايزو . ISO. عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
- رحيمة الصغير ساعد تمديلي، العقد الإداري الإلكتروني: دراسة تحليلية مقارنة الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007.
- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دمشق: دار الرضا للنشر، 2004.
- سليمان العمادي، القانون الإداري - دراسة مقارنة، الجزء الثاني (بدون بلد نشر، بدون دار نشر، 1982.
- صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير عمان دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004.
- صفوان للبيضين، الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2011).
- الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر - الإنجاز والتحدي (الجزائر : دار القضية للنشر، 2008.
- عبد الدطلب عبد الحميد، التمويل المحلي - التنمية المحلية -الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية: دار الجامعة الحديدة، 2013.

- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر 18 والتوزيع ، 1993 .
- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- مجيد الكرجي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم نظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات . عمان : دار مناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- محمد أحمد سميرة الإدارة الإلكترونية (عمان، دار المسيرة النشر والتوزيع، ط 1، 2008.
- محمد عبد العال النعيمي ، راتب جميل صويص ، غالب صويص ، إدارة الجودة المعاصرة. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008 .
- محمود حسين الوادي ، آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- محمود حسين الوادي آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000.
- المرسي "السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الدار الجامعية، 2004.
- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الدار الجامعية، 2004.
- نجم عبود ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## ثانيا - المقالات و المجلات العلمية

- أحمد بن عيشاوي ، " إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز" ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3 الجزائر، 2013.
- أحمد جميل، رابح الوالي، ماهية الحكومة الإلكترونية في الجزائر - حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية" (مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة سعد (حلب، البلدية)، 13 14 ماي 2013.

- بركسال المليجي ، الإدارة الالكترونية والشراء الالكتروني ،ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الالكتروني ، مصر ، 2007 .
- بوعمامة العربية وقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية" مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، ع. 09 جامعة الوادي، ديسمبر 2014.
- حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، لمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض، 2009
- حميدوش علي بربح محمد، استراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع مداخلة في الملتقى الدولي حول ، متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة حالة تجارب بعض الدول: جامعة سعد (حلب البليلة)، 13- 14 ماي 2012.
- رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ،مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة، 2004.
- رتيبة عروب ، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني ، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009.
- سالمى جمال، سيل الدماغ الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 08، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- سعاد عباس، حمرة الخفاجي، الحكومة الإلكترونية الأبعاد النظرية وآليات التطبيق " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 23، بغداد، الجامعة المستنصرية.
- عبد الحميد برحومة، مراد شريف، " الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3 جوان 2008.
- عبد الرزاق علي، عصرنة قطاع العدالة "، مجلة الأمة ، الجزائر، ندوة فكرية حول موضوع الإدارة الإلكترونية - السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- عبد القادر بلعربي وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية . في الجزائر" (مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة 13 14 مارس 2012.
- علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.

- فاطمة الزهراء عبادي ، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة ، ملتقى علمي وطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2009/1011.
- قادري محمد الطاهر، كاكي عبد الكريم، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر - الواقع وتحديات المحيط (مداخلة مقدمة في المنقّى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: جامعة سعد تطلب البليدة)، 13 14 ماي 2013
- قدوم از هر فروي عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول التسيير الفعلى بين الشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية ، البلديات نموذجاً، جامعة قلمة، 8 نوفمبر 2016.
- مبيعات إبراهيم، تروج يوسف، تطبيق الحكومة الإلكترونية : المزايا والتحديات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: جامعة البليدة، 13 14 ماي 2013.
- محمد بن عيشاوي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (EG) على مؤسسات الأعمال، " مجلة الباحث، ع. 07، 2010.
- محمد شعباني، منوبة مزوار، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية كآلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة " (مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) : جامعة البليدة 20 - 21 أكتوبر 2014.
- محمود أحمد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- المعبيرات مقدم وآخرون متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتفسير المعرفة والكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفايات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- منصور الزين ، مراد ناصر ، " إدارة الجودة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في متطلبات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الجزائر ، 8/9 مارس 2005
- موسى اللوزي " إدارة الجودة الشاملة دور المدير العربي في الإبداع والتميز " ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في \_3 . 4 الإدارة، مصر، 27/29 نوفمبر 2004
- نزار فليقل، موقع المكتبات ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر " (جامعة حيجل، قسم علم المكتبات، 2012

- ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإثة العامة، المملكة العربية السعودية، ، 2005.

### ثالثا - الرسائل الجامعية و الاطروحات

- سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

- كلثم . محمد الكبيسي، متطلبات الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2008.

- إلهام الشيلي ، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، (2004)

- خالصة فتح الله ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2012

- حفيظة بومايلة، "علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث (جامعة باتنة، مذكرة ماجستيرهم قسم العلوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، 2003)

- نصيرة شيون، "الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر - دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي" ، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، قسم العلوم والاتصال، 2013

- سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري ، جامعة بن عكنون الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق

### رابعا - الكتب الفرنسية :

- Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public.
- Iso, "iso 9004, 2000: quality management systems guide lines for performance improvement
- J- okland, total quality management. Heinemann professional publishing ltd oxford, 1989
- J- the death and life the American quality movement. New York: oxford university, 1995

- Suarez .j. Gerald," three Expert son quality managements: Philip Crosby.
- Edward Deming. Jozeph.m juran.
- Suarez j. Gerald, op.cit.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

.....	الشكر و العرقان.....
.....	الاهداء.....
ب.....	مقدمة:.....
5.....	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية.....
3.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.....
3.....	المطلب الأول : نشأة وتعريف الإدارة الالكترونية.....
4.....	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية.....
6.....	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية.....
7.....	المطلب الرابع: أهداف ومزايا الإدارة الالكترونية.....
9.....	المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية.....
9.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية.....
10.....	المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية.....
11.....	المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية.....
13.....	المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية.....
13.....	المطلب الرابع: خصائص الخدمة العمومية:.....
15.....	خلاصة الفصل :.....
16.....	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
18.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
18.....	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
23.....	المطلب الثاني: نظريات إدارة الجودة الشاملة.....
31.....	المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة.....
31.....	المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
32.....	المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة.....

33	المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
33	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
36	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
39	الخلاصة الفصل : .....
	<b>Erreur ! Signet</b> الفصل الثالث: تجربة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر
	<b>non défini.</b>
42	المبحث الأول : تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
42	المطلب الأول: استراتيجية الجزائر الإلكترونية.....
46	المطلب الثاني: مقومات الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....
50	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
52	المبحث الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.....
52	المطلب الأول : أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية .....
53	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام.....
56	المطلب الثالث : إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.....
66	خلاصة الفصل : .....
68	الخاتمة : .....
71	قائمة المصادر و المراجع : .....

## ملخص:

تشهد الجزائر تطورًا ملحوظًا في مجال تطبيقات الخدمة الإلكترونية، حيث تهدف هذه التطبيقات إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتسهيل وصول المواطنين إليها. تشمل هذه التطبيقات مجموعة واسعة من الخدمات مثل استخراج الوثائق الرسمية، ودفع الفواتير، والتقديم على المساعدات الحكومية، مما يقلل من الحاجة إلى التنقل والانتظار الطويل في الإدارات. يسهم هذا التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات، إضافة إلى توفير الوقت والجهد للمواطنين.

## الكلمات المفتاحية:

تطبيقات الخدمة الإلكترونية، الجزائر، الخدمات الحكومية، التحول الرقمي، استخراج الوثائق، دفع الفواتير، الكفاءة، الشفافية، توفير الوقت.

## Abstract

Algeria is experiencing significant progress in the field of electronic service applications, aimed at improving the quality of government services and making them more accessible to citizens. These applications cover a wide range of services such as obtaining official documents, paying bills, and applying for government assistance, thereby reducing the need for travel and long waits in government offices. This digital transformation enhances efficiency and transparency in service delivery, while also saving time and effort for citizens.

## Keywords:

Electronic service applications, Algeria, government services, digital transformation, obtaining documents, bill payments, efficiency, transparency, time-saving.