



الإدارة الإلكترونية ودورها في التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

–دراسة حالة الجزائر–

الاسم واللقب:	د. أبو بكر بوسالم	د. محمد بن ذهبية	د. صلاح الدين قديري
التخصص:	أستاذ محاضراً.	دكتوراه.	
الرتبة:	تنمية مستدامة	اقتصاد الخدمات وتنمية الأقاليم.	
المؤسسة:	المركز الجامعي ميلة – الجزائر	جامعة جيجل – الجزائر.	

الملخص:

تمثل الإدارة الإلكترونية نقلة حاسمة في التحول نحو الخدمات والأعمال الإلكترونية والانتقال من الاتصال المباشر للمؤسسات العمومية والخاصة مع المواطنين، إلى الاتصال الافتراضي عن طريق الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتتقدم حلولاً للمشاكل والتعقيدات التي تواجهها مختلف الجهات الإدارية في شكلها التقليدي. ومن خلال هذه الدراسة نهدف إلى التطرق لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر الذي يهدف إلى تقديم دفع جديد للمؤسسات على اختلاف أنواعها، وليس كأسلوب يدير شؤون المجتمعات بديلاً عن الإدارة التقليدية، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري يحقق قدراً من النضج الإداري ويسهل العلاقة بين المواطنين والمؤسسات، ويوفر المعلومات بشكل متكامل وسريع ودقيق وجعلها سمة مميزة في العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الجزائر

Abstract:

E-administration represents a crucial shift in the transition towards services and e-business and the transition from direct contact with the public and private institutions with the citizens, to the default communication through various electronic networks, and runs from the optimal use of various devices, equipment, and programs of information and communication technology, to offer solutions to the problems and complexities faced by various administrative in its traditional form. The project of e-administration in Algeria aims to provide a new impetus to the institutions of different types, and not as a way of managing community affairs substitute for

traditional management, but rather as a new method in the administrative work to achieve a degree of managerial maturity and facilitates the relationship between citizens and institutions, and provides the information in an integrated, fast and accurate, and make them a feature distinctive in administrative work.□

Keywords: e- administration, e-government, Algeria.

تمهيد:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية سميت بثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي أحدثت تغييرات جذرية وتحولات كبرى شملت حياة الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومات على حد سواء داخل المجتمع، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أدى النمو المضطرد والتنوع المتواصل لتقنيات الاتصال ووسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد، وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المؤسسات الإدارية بصفة خاصة.

هذه الثورة المعلوماتية تعتبر من مميزات القرن الحادي والعشرون، الذي يتميز بالتقدم التكنولوجي والمعلوماتي والتقني والانتشار الكبير للثقافة الإلكترونية وبشكل سريع، لتشمل جميع مجالات الحياة بحيث يمكن تسمية هذا العصر بالعصر الإلكتروني، فقد أصبح الجميع يقرأ ويسمع عن الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والمعرفة الإلكترونية وغيرها من المصطلحات الحديثة، وفي مقدمتها الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من ثمار المنجزات التقنية الحديثة، ومن أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة في هذا العصر، والتي جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسوب الآلي في مجال الإدارة لتطوير طرق العمل التقليدية واستبدالها بطرق أكثر مرونة وفعالية من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التكنولوجية من خلال توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، ودعم وتسهيل التواصل بين الإدارة العامة ومختلف فروعها وبينها وبين المواطنين.

وفي ضوء هذا التقدم المتزايد في تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي انبثقت عنه الإدارة الإلكترونية، بدأت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها، ومن بينها الجزائر التي سعت لمواكبة هذا العصر ومتطلباته من خلال إدخال هذه التقنيات الحديثة في مجال الإدارة، حيث بدأت إدارات المؤسسات العامة والخاصة في التسابق نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم خدماتها بشكل إلكتروني باعتبارها مؤشر على تطور أساليبها الإدارية والخدماتية، لأن الجزائر كغيرها من الدول العربية والأجنبية أدركت الأهمية الكبيرة للإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الإدارية، في كونها تمثل أداة لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة إنتاجية العاملين والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب واختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية وتسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وهذا



كله جاء من أجل عصرنه الخدمات المقدمة لأجل رفاهية المواطنين والتأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد فيه التطور التكنولوجي يوما بعد يوم.

١- إشكالية الدراسة:

نظرا للثورة التقنية المتسارعة، واجهت الجزائر مجموعة من التحديات ومن أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني في مجال الإدارة، وذلك حتى تتمكن من أداء مهامها وواجباتها الإدارية بكفاءة وفعالية بعيدا عن الروتين وطول الإجراءات الإدارية، ومن هنا كان الحل هو الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة، حيث أدى ظهورها إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين، وهذا كله دفع بالجزائر إلى ضرورة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الإلكتروني، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي:

«ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية في الجزائر؟»

حيث أن هذه الإشكالية تتفرع إلى عدة أسئلة هي:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية؟
- ما هي أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة بالجزائر؟
- إلى أي مستوى تطبق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة بالجزائر؟

٢- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات السابقة ارتكزنا على الفرضيات التالية، التي تساعدنا على فهم الموضوع وهي كما يلي:

- معرفة دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز التحول إلى الإدارة الإلكترونية،
- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز التحول الإلكتروني للحكومة في الجزائر.

٣- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصا على المستوى الوطني، حيث يتسم موضوع الإدارة الإلكترونية بالأهمية الكبيرة والتميز النظري والتطبيقي على حد سواء، وأهمية هذه الدراسة تكمن في سد الفراغ الواضح حول مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى الوطن، من خلال بيان أهميتها بالنسبة للإدارة المعاصرة بالإضافة إلى تحديد أبعادها وأهميتها، في ظل التحولات التي تشهدها الإدارة على مستوى القطاعين العام والخاص على حد سواء.

٤- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع يفرض علينا توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي من أجل الوصول إلى نتائج علمية بطريقة موضوعية ويظهر جليا إتباع هذا المنهج من خلال وصف وتحليل مفهوم الإدارة ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية والتطرق إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بها وكذا التطرق إلى إستراتيجية تطبيقها في الجزائر من خلال الدراسة الميدانية.

٥- خطة الدراسة:

بهدف الإجابة عن الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأهمية.
- المحور الثاني: الحكومة الإلكترونية كأهم نتائج الإدارة الإلكترونية.
- المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الجزائر-دراسة حالة مشروع عصرنة الإدارة العمومية..

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأهمية.

أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية مدخل جديد يركز على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف والأعمال الإدارية، والاعتماد على الإنترنت في تقديم الخدمات والسلع، مع تبادل المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع الأداء والفاعلية.

وبالتالي تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها إدارة وتسيير المرافق العامة وتنظيم العلاقات فيما بينها وبينها وبين المواطن، باستعمال أنظمة الاتصال للبيانات من أجل توفير الخدمات العامة بتكاليف أقل ووقت قصير .

وهناك من عرف الإدارة الإلكترونية على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

والواقع أن الأعمال الإلكترونية برمتها تستدعي الإدارة الإلكترونية لتتولى تسيير مهامها، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة ونماذج الإدارة التقليدية لم تعد تلبى هذه الاحتياجات المتنامية للمؤسسات والعمل، والتي تتمثل في تواجد العاملين بأعمالهم وتقنياتهم وليس بأجسادهم، ويقومون بتسيير مؤسساتهم ونشاطاتهم من خلا الإدارة الإلكترونية. وفي هذا السياق من المفيد أن نحاول معرفة طبيعة وفلسفة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الربحية وغير



ربحية^٣، ومن خلال معرفة طبيعتها نتعرف على طبيعة العمل الذي ينبثق عن هذا الأسلوب الإداري ما يلي :

١- الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الربحية: إن فلسفة الإدارة الإلكترونية غير مبنية على ما أتاحتها التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال فقط، بل تعتبر هذه الأخيرة أهم وسائلها لتحقيق أهدافها. وهناك مضامين ومدخلات أخرى تصنع الفارق بينها وبين الإدارات التقليدية، وفيما يلي بعض الخطوط العريضة لهذه الفلسفة:

❖ لا يعني التفوق في اقتناء واستخدام التكنولوجيا الاستغناء عن تبني إستراتيجية واضحة الأهداف،

❖ التخصص في تلبية رغبات الزبائن،

❖ امتلاك الإستراتيجية هو مسألة نظام وانضباط

في الحقيقة الإدارة الإلكترونية لا تسعى إلى تحقيق نتائج كبيرة وأنية، لأن هذا يتنافى مع ضرورة رسم إستراتيجية واضحة كما ذكرنا.

٢- الإدارة الإلكترونية في المؤسسات غير الربحية: لا تقصر الإدارة الإلكترونية تطبيقاً على المؤسسات الربحية، بل أصبحت من أدوات المؤسسات غير الربحية، مثل الإدارات العمومية والمنظمات الإنسانية، وهذه الأخيرة تستخدم شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وأغلب المنظمات الإنسانية التابعة للأمم المتحدة تستخدم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال لتقديم خدماتها، في مقابل أقل تكاليف وبضاعلية عالية.

ومنه يمكننا استنتاج عدة خصائص للإدارة الإلكترونية، نذكر أهمها فيما يلي :

❖ إدارة بلا ورق: فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد أرشيف إلكتروني، والبريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية،

❖ إدارة بلا مكان: وتعتمد بالأساس على وسائل الاتصال الإلكترونية،

❖ إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي ٢٤ ساعة وعلى مدار الأسبوع،

❖ إدارة الملفات بدلا من حفظها، واستعراض المحتويات بدلا من القراءة ومراجعتها بدلا من كتابتها،

❖ استخدام البريد الإلكتروني بدلا من البريد التقليدي.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

١- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات: للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة على مستوى المنظمات من خلال توفير العديد من الفرص والمزايا التي تتمثل فيما يلي :

- ❖ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسات: من خلال تخفيض تكاليف المباني والأجهزة وأجور العاملين والإجراءات الإدارية بسبب تحول شكل المؤسسة من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة ومواقع جغرافية محدودة الذي يؤدي إلى زيادة الربح،
- ❖ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من دخول أسواق جديدة، وبالتالي الاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق المحلية أو الأجنبية،
- ❖ توجيه الإنتاج بناء على رغبات المستهلكين ووفقا لما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم،
- ❖ تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات: من خلال ما توفره الإدارة للمؤسسة من فرص التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من طرف المستهلكين. والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج،
- ❖ تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من التعامل الورقي وآثاره السلبية، التي تؤدي إلى تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف.
- ٢- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني: تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات على المستوى الوطني التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي :
- ❖ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطنين ورجال الأعمال،
- ❖ تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني وذلك من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، الذي من شأنه أن يساهم في تكوين عمال متخصصين في هذا المجال،
- ❖ تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية، في ظل التنافس الشديد وتحديات السوق العالمية التي تفرضها منظمة التجارة العالمية وحرية التجارة،
- ❖ دعم الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء. وهذا يساهم بدوره في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة،
- ❖ توفر الإدارة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة المشاركة في حركة التجارة العالمية بما تقدمه لها من مميزات متعددة، مثل توفير الوقت والمكان اللازم لأداء الأعمال وتخفيض تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان،
- ❖ تتيح الإدارة الإلكترونية المجال بشكل واسع وبسيط أمام المواطنين للوصول إلى الأسواق ومراكز الاستهلاك التي يستهدفونها بمنتجاتهم بأقل تكلفة.

ثالثاً: متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمالاً لعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة. وهذه المتطلبات والشروط الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي كما يلي :

١- العمليات الإلكترونية: تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقنيات شبكات الإنترنت. وتظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل خلق تلاؤم بين العملية الجديدة والإنترنت.

٢- الإستراتيجية الإلكترونية: تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

وتتضمن الإستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلاً بخدمات إلكترونية كاملة، أو إستراتيجية الاستكمال وبناء قنوات خدماتية إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من طرف المواطنين أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف توزيعها عبر الوسائل الإلكترونية، وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى اختيار إستراتيجية الجمع بين الأعمال التقليدية والإلكترونية.

٣- التسويق الإلكتروني: يركز على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة.

وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، كما تدفع باتجاه الانتقال من التسويق الموجه للجمهور الواسع لمنتجات وخدمات قياسية، إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبائن بغض النظر عن قيود المكان والزمان.

٤- الهيكل الإلكتروني: فالإدارة الإلكترونية لا تستطيع العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد، ولكل إدارة شكلها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة، والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية الاتصالات، وبنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والإبداع والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

٥- التكنولوجيا الإلكترونية: أي توفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة المستويات واتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على نطاق واسع .

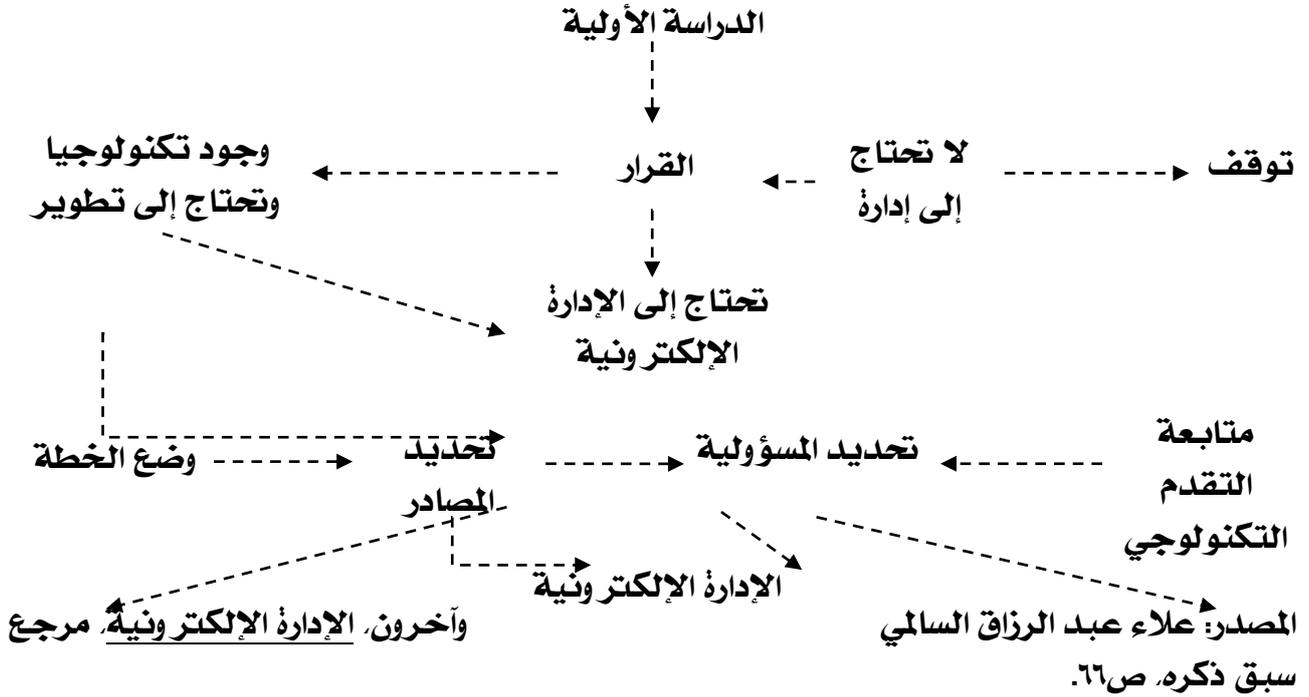
٦- القيادة الإلكترونية: إن تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال يعتبر أحد أهم العناصر المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل الإدارة الإلكترونية. فوجود القيادة الإلكترونية من شروط قيام المنظمات الإلكترونية. حيث أن وجود هذه القيادة، ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصوره خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تمر بالمراحل التالية^٩:

- ١- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية. كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
 - ٢- تدريب وتأهيل الموظفين: فالموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل العمال. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين وتأهيلهم.
 - ٣- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية، فبعض تلك العمليات غير مدونة على ورق وبعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع العمليات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل. ويتم ذلك من خلال تحديد هدف كل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
 - ٤- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: ويقصد بالبنية التحتية الجانِب المحسوس في إدارة الإلكترونية من حواسيب وربطها بالشبكات السريعة والأجهزة المرفقة معها مع تأمين وسائل الاتصال الحديثة.
 - ٥- توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً: فكل المعاملات الورقية المحفوظة في الملفات ينبغي حفظها إلكترونياً. مع تصنيفها من أجل سهولة الرجوع إليها في أي وقت ومن أي مكان.
 - ٦- برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: ويقصد به البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية من أجل توفير المال والوقت والجهد.
- والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات التحول نحو الإدارة الإلكترونية كما يلي:

الشكل رقم ١٠: خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية



خامسا: معيقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

لا تزال الإدارة الإلكترونية قيد التجارب، لذلك فإن استخدامها يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

١- معيقات إدارية: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية،
 - ❖ ضعف اهتمام الإدارة العليا من تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية،
 - ❖ غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الإدارات،
 - ❖ تعقيد الإجراءات الإدارية وافتقارها للتشريعات واللوائح التنظيمية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ٢- معيقات بشرية: وتشمل على ما يلي:

- ❖ قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت،
- ❖ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة،
- ❖ قلة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

٣- معيقات مالية: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحواسيب وإنشاء المواقع وربط الشبكات،
- ❖ محدودية الأموال المخصصة لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات،

- ❖ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب، ونقص الأيدي العاملة في هذا المجال.
- ❖ معيقات فنية: وتشمل على ما يلي:
- ❖ مشاكل إصلاح وصيانة وتحديث أجهزة الحواسيب وما يكتنفها من صعوبات،
- ❖ ارتفاع تكاليف تطوير النظم في ظل قلة مكاتب الاستشارة والخبرة،
- ❖ خوف المتعاملين من سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض التحفيز.

المحور الثاني: الحكومة الإلكترونية كأهم نتائج الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية.

- بدأت تجربة الحكومة الإلكترونية في أوساط الثمانينات في الدول الاسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز. وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، ويعد لارس (Lars) من جامعة أدونيس (Adonis) في الدنمارك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد.
- وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة سنة ١٩٨٩ في مشروع قرية مانشستر بالاستفادة من التجربة الدنماركية، وبدأ المشروع فعلياً سنة ١٩٩١، وقد تبنى مجلس لندن مشروع "بونتيل للاتصالات التقنية" الذي يهدف إلى جمع، ونشر، وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات.
- وظهرت محاولة أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٩٥ في ولاية فلوريدا ثم تابعت محاولات أخرى في عدة دول.
- الحكومة الإلكترونية تعبير وصفي للحكومة التي تستخدم على نطاق واسع أنظمة المعلومات والتكنولوجيا المعلوماتية في تحقيق وظائفها وتقديم خدماتها للأفراد والجماعات وتقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على الركائز التالية^{١١}:
- ❖ تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتضاعلية والتبادلية في مكان واحد وهو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت تشبيهاً بمجمع الدوائر الحكومية،
 - ❖ تحقيق الاتصال المستمر والدائم مع القدرة على تلبية احتياجات الجمهور واستفساراتهم على مدار الساعة،
 - ❖ التنسيق والتكامل والربط الفعال بين أداء كافة أجهزة ودوائر الحكومة على كافة المستويات وذلك بأن تعمل من خلال منظومة متناسقة من أجل تضادي كل مصادر الخلل،
 - ❖ تخفيض الإنفاق نتيجة لاستخدام التقنيات وسرعة الإنجاز والتخلص من الروتين وتكرار الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أفضل من تلك التي تنتج عن الأساليب غير الإلكترونية أي الأساليب التقليدية.
- وبالتالي تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الإنترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية، لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية



وتوصيلها، وخدمة المواطنين، قطاع الأعمال، الموظفين، والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وبعادلة^{١٢}.

ثانياً: فوائد الحكومة الإلكترونية.

هناك عدة فوائد تترتب عن تطبيق الحكومة الإلكترونية التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي^{١٣} :

- ❖ إن الفوائد التي تتحقق للمواطنين تتمثل في تخفيف الجهود والأعباء التي يتحملونها عند تعاملهم مع الجهات الحكومية، التي قد يطفئ عليها الروتين والتعقيد بدرجة كبيرة في حالات ليست بالقليلة عندما تؤدي بالطريقة التقليدية، من خلال المواعيد المتكررة لإنجاز هذه التعاملات والإجراءات التي قد تفرض في إطار هذه التعاملات، بحيث يتم توفير المعرفة والعلم المسبق بمثل هذه الإجراءات والمتطلبات في حالة إجراء هذه المعاملات إلكترونياً، وبالتالي السرعة في إنجازها خاصة وأن هذه التعاملات يمكن أن تتم بصورة مستمرة وبالشكل الذي يوفر خدمة أفضل وأسرع وبوقت أقل وجهد وتكلفة أقل،
- ❖ أن الأخذ بالحكومة الإلكترونية يتيح تنفيذ ما هو مطلوب من الجهات الخاصة وبالذات المشروعات عند أداء نشاطاتها الاقتصادية سواء ما يتصل منها بالإجراءات الأخرى بممارسة هذه النشاطات، أو ما يفرض عليها من التزامات اتجاه الجهات الحكومية وما تتطلبه ممارساتها لنشاطاتها من موافقات حكومية وما يترتب عليها من ضرائب ورسوم وما ينبغي أن تخضع له من سياسات حكومية وبالشكل الذي يقلل من القيود التي تفرض على الجهات الخاصة من قبل الجهات الحكومية، الأمر الذي يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات السوق من خلال السرعة والدقة في تنفيذ الالتزامات والإجراءات الحكومية المطلوبة من الجهات الخاصة،
- ❖ تحقيق منافع ملموسة وكبيرة للحكومة في حالة أداء أعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً، حيث تقلل التكاليف المطلوبة لأداء هذه الأعمال والخدمات بدرجة كبيرة، من خلال التخلي تدريجياً عن الحاجة للدوائر والمكاتب والأثاث والموظفين الذين يتطلب توفيرهم عند أداء الأعمال والخدمات الحكومية بالصيغة التقليدية.

ثالثاً: أهداف الحكومة الإلكترونية.

بشكل عام فقد ركزت كل التعريفات على أن الهدف الرئيسي التي تسعى إليه الدول من وراء بناء الحكومة الإلكترونية هو تقديم الخدمات للمواطنين في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يجب أن يتم تقديم هذه الخدمات بشكل قياسي ومستمر. فهدف أي مؤسسة حكومية هو تقديم الخدمات للمواطنين، مما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: هل الحكومة الإلكترونية هي نوع جديد من المؤسسات الحكومية غير التقليدية أم هي استمرار لحركة تطور المؤسسات الحكومية على مستوى العالم^{١٤} !

والحقيقة أن الهدف الرئيسي للحكومة الإلكترونية هو تقديم الخدمات للمواطنين في شكل قياسي، سريع، أدق، أفضل، أقل وقتاً مع ضمان إستمراريته وتطويره، وارتباط هذه المعايير بتقديم الخدمة، يدفع المسؤولين الحكوميين إلى البحث دائماً عن طرق تحسين الخدمة، وكذلك بيان مدى الشفافية، ومدى إدارة المعلومات بشكل كفاء داخل المؤسسات الحكومية والكيفية التي يمكن من خلالها تبسيط الإجراءات بالشكل الذي يمكن معها تقديم هذه الخدمات إلكترونياً. وبصفة عامة يمكن القول بأن أهداف بناء الحكومات الإلكترونية هي :

- تقديم الخدمات الحكومية لمجتمع المواطنين ومجتمع رجال الأعمال بكافة أشكالها وبمستويات قياسية عالية الجودة والدقة،

- تبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً،

- شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين بحيث يمكن التعرف باستمرار على الاتجاهات الحكومية سواء في مجال تقديم الخدمات الحكومية أو في الأخبار الحكومية المتعلقة بخدمات المواطنين،

- تحسين الأداء في المرافق الخدمائية الحكومية بشكل عام،

- الوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الجغرافية داخل الدولة،

- تقديم أفضل الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق توسيع مشاركة المواطنين،

- احتلال المكانة الريادية في تثقيف المجتمع،

- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بين المستفيدين والهيئات الحكومية،

كما تهدف الحكومة الإلكترونية أيضاً إلى تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وبتكلفة أقل وبكل كفاءة وفاعلية في الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يلي :

❖ تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية، والحصول على الخدمات من البوابة الإلكترونية، بدلاً من الذهاب إلى الدوائر الحكومية،

❖ تطوير بنية تحتية عامة في المجالات التكنولوجية والتشغيلية وبقية الاحتياجات التقنية،

❖ تسهيل نظام الدفع الإلكتروني، وتحسين الكفاءة في الأداء الحكومي والرقابة عليه،

❖ تقليل التزاحم وعدد مرات تردد المواطنين على الدوائر الحكومية لأن المعلومات والخدمات الحكومية تقدم لمدة ٢٤ ساعة في اليوم و٧ أيام في الأسبوع. بالإضافة إلى:

❖ مواكبة التطور التقني بما يحقق التكاملية مع التقنيات المتقدمة في هذا المجال، وبما يخدم مصلحة المواطن، ويسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية،

❖ تحقيق أكبر قدر ممكن من الضبط الإداري بما يضمن سرعة وسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات،

❖ دعم النمو الاقتصادي بتوفير البيئة المناسبة من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية،

❖ تهيئة الجهات الحكومية للتحول الإلكتروني،

❖ توفير بعض الخدمات التي جزءاً كبيراً من الجمهور والمتعاملين على شبكة الانترنت، أو على خط الهاتف،

❖ تسهيل نظام الدفع الإلكتروني،



- ❖ أداء العمل عن بعد،
- ❖ تحسين الكفاءة الاقتصادية للقطاعات العامة في المدى البعيد عبر توسيع قاعدة السوق وتقديم خدمات جديدة،
- ❖ تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين. وبأقل وقت وبالسرعة والكفاءة المطلوبة. مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التنفيذية،
- ❖ توفير مناخ مشجع للمستثمرين وتذليل العقبات التي تواجههم والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها مما ينعكس بشكل ايجابي على تشجيع الاستثمار المحلي وجذب الاستثمارات الأجنبية،
- ❖ تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي. حتى تستطيع مواكبة النظم الحديثة المتبعة في الدول الأخرى.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الجزائر -دراسة حالة البطاقات البيومترية-

أولاً: مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر في الجزائر.

- سنحاول في هذا الإطار التعرف على دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية في الجزائر التي تحاول تجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي تهدف من خلاله إلى عصرنة الخدمات المقدمة للمواطنين ومواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة من ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ١- أهداف مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: لهذا المشروع أهداف إستراتيجية هي:
 - ❖ مكافحة الإرهاب والجريمة والانحراف بأكثر نجاعة. بفضل الجهاز المدني للتأكد الأوتوماتيكي من البصمات،
 - ❖ التقليل من تزوير وثائق الهوية والسفر ووضع حد لتعدد الهويات بفضل:
 - التأمين المادي للوسائل المستخدمة،
 - اللجوء إلى إجراءات أكثر فعالية في إصدار والتأكد من هوية أصحاب طلبات الحصول على هذه الوثائق.
 - ❖ تزويد المواطنين بوثائق محصنة لحمايتهم ضد محاولات انتحال هويتهم،
 - ❖ تزويد المواطنين بوثائق مؤمنة ومطابقة للضوابط والمواصفات الدولية،
 - ❖ العمل على تسهيل تطوير الإدارة الإلكترونية،
 - ❖ إدماج وتسهيل إجراءات طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر،
 - ❖ تحسين وتسهيل التأكد من هوية الراغبين في الحصول على هذه الوثائق بفضل استحداث إجراءات واستمارة جديدة.

الإدارة الإلكترونية ودورها في التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

- ٢- أهمية مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: يعد مشروع عصرنة الحالة المدنية ووثائق الهوية والسفر من المشاريع الرائدة في الجزائر لما لها من أهمية كبيرة كما يلي:
 - ❖ التحول من إنتاج لا مركزي إلى إنتاج مركزي يسمح باللجوء إلى الجهاز المدني للتأكد الأوتوماتيكي من البصمات، وهو ضروري للتقليص المعتبر للهويات المزورة والمزدوجة، كما يمكن المواطنين الاستفادة من عدة تسهيلات،
 - ❖ يسمح الاستخدام الأوتوماتيكي لحلقة تشخيص وإنتاج هذه الوثائق من تقليص آجال إصدارها،
 - ❖ تبسيط إجراءات الطلب والإنتاج والإصدار نتيجة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة،
 - ❖ تسهيل الإجراءات الإدارية لتقديم الطلب، وذلك بتبني استماره جديده ووحيدة، مع إمكانية إرسالها عن طريق الإنترنت،
 - ❖ إثراء الاستماره بمعلومات تدعم التعرف على هوية أصحاب الطلبات والتحقق منها وتخفيف إجراء التحقيقات الإدارية التي ستصبح أسرع،
 - ❖ وضع منشأه لإصدار وتسيير الشهادات الإلكترونية تضاف للوثائق وتدمج في الشريحة الإلكترونية،
 - ❖ إدراج عناصر بيومترية رقمية صور، بصمات، توقيع التي تسمح بالتأكد من الهوية الوحيدة لصاحب الوثيقة،
 - ❖ إدخال شريحة إلكترونية تضاف إلى التقنيات الأخرى ورق خاص، طباعة بالليزر، شريط MRZ، ...،
 - ❖ يسمح الجهاز المركزي المدني من التأكد الأوتوماتيكي للبصمات والمعلومات البيومترية باكتشاف والقضاء على حالات تداخل الهويات،
 - ❖ مشروع دفتر جديد لجواز السفر يصعب جدا تزويره،
 - ❖ إنشاء مستخرج جديد من عقود الحالة المدنية خاص ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر (١٢-خ)،
 - ❖ إنشاء رقم تعريضي وحيد لكل مواطن.

ثانياً: أسباب إنجاز هذا المشروع وهياكله العامة

نتيجة للضغوط التي تتعرض لها الحكومة الجزائرية من طرف المنظمة العالمية للطيران المدني، يعد السبب الرئيسي الذي دفع بوزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى إصدار جواز السفر البيومتري الذي خصصت له هياكل تنظيمية لإنتاجه وتم وضع خطة يعمل في ظلها هذا الجواز إلى حين تعميمه بحلول النصف الثاني من سنة ٢٠١٥.

- ١- أسباب إنجاز مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: لقد كانت هناك مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب التي دفعت بالحكومة الجزائرية إلى تبني مشروع عصرنة الحالة المدنية ووثائق الهوية وفي مقدمتها وثائق السفر لإجراءات دولية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي :^{١٧}

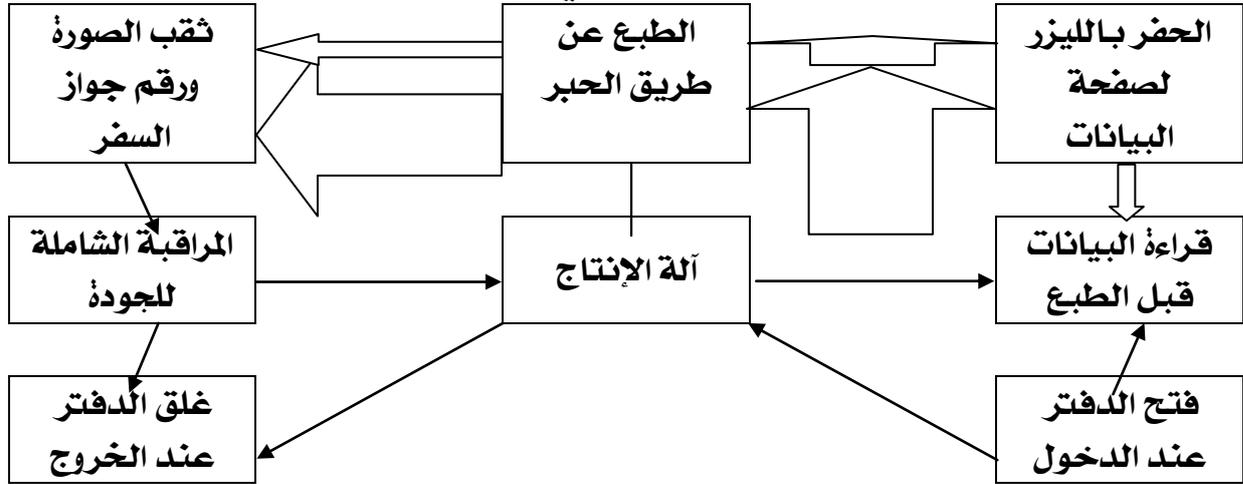


- ❖ إلزام جميع الدول منها الجزائر للإستجابة للضوابط الدولية بخصوص إصدار ومراقبة وثائق السفر لا سيما توصيات المنظمة العالمية للطيران المدني،
 - ❖ إن المراقبة الحدودية في الموانئ والمطارات تتطلب اعتماد إجراءات حديثة وفعالة ومرنة الخدمة لأمن المواطن،
 - ❖ التصدي بفعالية أكبر لحالات تزوير وثائق السفر،
 - ❖ ضرورة تأمين إجراءات صياغة وثائق الهوية والسفر،
 - ❖ ضرورات مكافحة الإرهاب والجريمة،
 - ❖ الرغبة في تحديث وتقليص الإجراءات الإدارية بفضل الإدارة الإلكترونية.
- ٢- الهياكل العامة لمشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: لقد تبنت ووضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية هياكل تنظيمية من أجل الإنطلاق في مشروع عصرنة الحالة المدني ووثائق الهوية والسفر التي تمثلت فيما يلي^{١٨} :
- أ- تنظيم وهياكل المشروع: وتمثل فيما يلي:
 - ❖ على مستوى كل دائرة ومقاطعة إدارية وممثلة قنصلية يتم وضع محطات الإدخال البيومتری للمعلومات والبصمات، وكذا معالجة ملفات طلب الحصول على وثائق الهوية والسفر حيث يتم تجميع عناصر الحالة المدنية والبصمات والصورة الفوتوغرافية والتوقيع المرقمين،
 - ❖ على المستوى الوطني تم إنشاء مركز وطني لإنجاز وإنتاج وثائق الهوية والسفر المؤمنة يسمى بمركز الإنتاج متواجد على مستوى الجزائر العاصمة.
 - ب- أجهزة الإعلام الآلي: وتشمل ما يلي:
 - ❖ إنشاء محطات برمجية ومادية لتشخيص بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية والإلكترونية،
 - ❖ وضع وإيجاد حل لتأمين الوثائق عن طريق التصديق الإلكتروني.
- ٣- سير مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: لقد وضعت ووزارة الداخلية والجماعات المحلية خطة من أجل إنجاز مشروع العصرنة هذا الذي تمثل فيما يلي^{١٩} :
- أ- محطات الإدخال البيومتری للبصمات: ترسل المعلومات المجمعة على مستوى محطات الإدخال البيومتری للمعلومات والبصمات من الدوائر والمقاطعات الإدارية والممثلات القنصلية إلى مركز الإنتاج عبر جهاز نقل مؤمن عن طريق شبكة ذات القدرة العالية المؤمنة بالإنترنت، التي تربطها بوزارة الداخلية والجماعات المحلية ،
 - ب- مركز الإنتاج: في هذا المستوى توضع قاعدته وطنية للمعالجة المركزية لطلبات بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر، حيث يتم معالجة المعلومات المرسله في مركز التشخيص عن طريق جهاز التأكد الأتوماتيكي من البصمات من أجل:
 - ❖ كشف حالات ازدواجية الهوية بمقارنة البصمات،
 - ❖ تجنب إنتحال الهوية.

الإدارة الإلكترونية ودورها في التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

ومركز الإنتاج هو مركز خاص بأنتاج جوازات السفر البيومترية والإلكترونية متواجد على مستوى الجزائر العاصمة تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. حيث يقوم باستقبال المعلومات المرسله من طرف مختلف الدوائر والمقاطعات الإدارية والقنصليات. عن طريق شبكة خاصة هي الإنترنت. وهذه المعلومات المرسله هي معلومات مشفرة هذا المركز هو الوحيد الذي باستطاعته فتح هذه الملفات من أجل تحضيرها للألة الخاصة بصنع الجوازات البيومترية والإلكترونية. وهذه الألة لها قدرة إنتاجية بحوالي ٣٠٠ جواز في الساعة أي حوالي ٢٤٠٠ جواز سفر في اليوم بمعدل ٨ ساعات من العمل في اليوم الواحد. وعملية الإنتاج الخاصة بجوازات السفر البيومترية والإلكترونية تمر بعدة مراحل كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم ٠٢١: يوضح سلسلة الإنتاج الأوتوماتيكي لجوازات السفر البيومترية والإلكترونية.



المصدر: من إعدادنا.

ثالثا: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

توجهت الجزائر على غرار باقي دول العالم إلى مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة القصوى من ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك من خلال إحداث مجموعة من التغييرات على وظائفها التقليدية من أجل التطبيق الفعلي لمفهوم الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.

١- إستراتيجية الجزائر الإلكترونية: أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال رافعة قوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي مصدر الابتكار المستمر في صميم النمو الاقتصادي وخلق فرص جديدة للتنمية. حيث أن هذه الإستراتيجية تتمحور حول محاور رئيسية هي :

أ- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العامة والشركات: وذلك من خلال الإسراع في إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العامة والشركات الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحول كبير في أنماط تنظيمها وأدائها لأعمالها. الذي بدوره يدفع الحكومة إلى تنظيم عملية تقديم الخدمات إلى المواطنين بشكل أفضل من خلال الاعتماد على



- تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الإنترنت. وفي هذا السياق تم تحديد مجموعة من الأهداف التي تتعلق بما يلي:
- ❖ استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل الإدارات العامة وعلى مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - ❖ إنشاء نظم معلومات متكاملة،
 - ❖ تطوير المهارات البشرية،
 - ❖ تطوير خدمات الإنترنت المخصصة لجميع المستخدمين من مواطنين ورجال الأعمال.
- ب- تطوير آليات وحوافز وصول المواطنين والشركات إلى شبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: فينبغي أن تكون عملية الدخول إلى الإنترنت عملية مستمرة وواسعة النطاق، ولا بد أن يكون هذا الوصول الموسع السامح لأي مواطن في أي مكان في البلاد الاستفادة من الخدمات العامة عبر الإنترنت. وفي هذا المجال سطرت أهداف رئيسية تضم ما يلي:
- ❖ تحفيز الأسر على استخدام الحواسيب والإنترنت مع توفر التدريب والتأهيل،
 - ❖ تحقيق زيادة ملحوظة في عد الأماكن العامة التي تستخدم الإنترنت مثل مقاهي الإنترنت،
 - ❖ توسيع إمكانية الوصول إلى خدمة الإنترنت للجميع.
- ج- تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة: فإن الهدف الرئيسي المخصص لهذا المحور هو خلق الظروف الملائمة لتطوير مكثف لصناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى عدة أهداف أخرى محددة هي:
- ❖ بادرت الحكومة الوطنية إلى مواصلة الحوار في عملية تطوير مشاريع الإستراتيجية الإلكترونية بالجزائر،
 - ❖ تهيئة جميع الظروف من خبرات علمية وتقنية في إنتاج البرمجيات والخدمات والمعدات اللازمة للتنمية الوطنية،
 - ❖ التركيز في النشاط الاقتصادي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف التصدير.
- د- تعزيز البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية: وذلك حتى تكون قادرة على تغطية الأراضي الوطني بأكملها مع الجودة والأمان وفي حدود المعايير الدولية، وفي هذا السياق فإن الهدف الرئيسي المخصص لهذا المحور هو الانتهاء من البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية مع تأمين الخدمات المقدمة وتكون ذو جودة عالية.
- هـ- تنمية المهارات البشرية: وذلك من خلال اتخاذ تدابير ملموسة في التدريب وبناء القدرات البشرية لتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- ❖ إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى التعليم العالي والتكوين المهني،
 - ❖ تدريس تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع قطاعات المجتمع.

رابعاً: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية ومؤشرات جاهزيتها بالجزائر

١- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالجزائر: لقد أدرك القائمون على برامج الحكومة أهمية التغييرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أنه لم يعد لدى الحكومة أي خيار آخر إلا التفكير جدياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها جميع المواطنين في أي وقت ومكان وهو ما سيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال. ومتاعب انتقال المواطنين إلى مختلف الإدارات الحكومية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء معاملة ما. وتلعب الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة من خلال ما يلي :

- ❖ تقليل الضغوط على مستوى شبائك الخدمة وتقليص آجال الانتظار،
- ❖ تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل،
- ❖ تقليل التراكم الورقي بأحلال الوثائق الإلكترونية بديلاً عن الوثائق الورقية،
- ❖ استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة قدره الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر،
- ❖ التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على مختلف الإدارات الحكومية مع تحقيق العدالة والشفافية في الحصول على الخدمة،
- ❖ تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يتواءم مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في الدول المتقدمة في هذا المجال منظمة الطيران المدني الدولية،
- ❖ تشجيع المجتمع على التعامل بالحاسوب الآلي ومحو الأمية المعلوماتية وإيجاد بيئة أعمال أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي الجديد،
- ❖ الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها وفك العزلة عنها حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء أمورهم وعدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الحكومة،
- ❖ تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية،
- ❖ التنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحاً لتنمية البلاد،
- ❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة. وكذلك المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع. وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن،
- ❖ مواجهة تحديات العولمة المتسارعة حيث حددت الحكومة الجزائرية هدف خاص لحماية البلاد ضد أفة الجريمة المنظمة وبالأخص تلك العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب التي تستعمل غالباً وثائق هوية وسفر مزوردة ومن هنا جاء دور الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار جوازات السفر البيومترية والإلكترونية،



❖ تمنح الوثيقة المؤمنة اجواز السفر البيومتري والإلكتروني، ضمانا لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ والمطارات والمراكز الحدودية البرية مع سهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر البيومترية والإلكترونية.

٢- مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر: يتوقف تحديد جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضرورة الكشف عن جملة من المؤشرات والتي تتمثل فيما يلي :

أ- مؤشر الوصول إلى الإنترنت: بالنظر إلى درجة وصول الأفراد إلى الإنترنت. يمكن القول أن دخول الإنترنت إلى الجزائر أعطى إمكانية جديدة لإعادة صياغة إستراتيجية حديثة. وتنظيم الخدمات والمهام بسرعة ووقت قصير ومكان واسع. وبالتالي بيئة التكنولوجيا الحديثة تسيطر عليها شبكة الإنترنت كشبكة يمكن الوصول إليها من طرف فئة كبيرة من المواطنين.

ب- مؤشر التعليم عبر الإنترنت: إن تحليل مؤشر التعليم عبر الإنترنت يدعو إلى ضرورة الكشف عن واقع وأثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم ومحدداته ومدى الاستفادة منه. وتبيان حلوله والعقبات التي تحد من انتشاره وتعميمه. إذ تعمل تكنولوجيا الإنترنت على توجيه مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة مصالح الطلبة والأساتذة وفق شبكة تكنولوجية تضطلع بمهام توفير الأساسيات في مجال الاتصالات والبحث العلمي وهو ما يمهد لإقامة مشروع الجامعة الافتراضية بالجزائر.

ج- مؤشر انتشار الإنترنت في المجتمع: يمكن الانطلاق من السياسة الحكومية لمعرفة مدى وجود مبادرته لنشر تكنولوجيا المعلومات. والتي في مقدمتها تمكين المواطنين من الوصول إلى خدمات الإنترنت. والتزود بتكنولوجيا المعلومات. إذ يمثل برنامج جهاز كومبيوتر لكل عائلة في الجزائر أحد المنطلقات الأساسية الرامية إلى توسيع استخدام الإنترنت. ونشر التكنولوجيا المتطورة بين أفراد المجتمع. إضافة إلى محاولة تعميم الربط بالإنترنت.

د- انتشار الإنترنت في الاقتصاد: تحديدا ووفقا لهذا المؤشر عملت الجزائر على محاولة الاستفادة من شبكة الإنترنت في المجال الاقتصادي. والواقع يبين أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الجزائر هي حبيسة قطاعات قليلة أشخاص محددين. وهذا غير كاف لإقامة اقتصاد معرفي فعال. أما مبادرته الجزائر فيتمثل في مشروع الدفع الإلكتروني والصيرفة الإلكترونية التي تقدمها البنوك كأحد الخدمات التي تتم من خلال شبكات اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها.

خامسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر منذ أكثر من خمس سنوات لكنه لم يتجسد على أرض الواقع وذلك بسبب مجموعة من العوائق التي نذكر من بين أهمها ما يلي :

- ❖ عجز قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد من أهم القنوات التي يتم من خلالها إيصال شبكة الإنترنت،
- ❖ تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال، لاسيما وأن الجزائر على أبواب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة،
- ❖ محدودية انتشار استخدامات الإنترنت في الجزائر إن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لا زال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال ١٤,٣٦% في حين لا تتعدى ٥,٣٣% فقط في الجزائر وهذا نتيجة للأسباب السابقة،
- ❖ التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور خمسة سنوات على شروع السلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة.
- ❖ محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال.

خاتمة عامة:

مما تقدم يمكن القول أن الكثير من الجهات الإدارية في العالم قد وصلت إلى حد القناعة لم تعد قابلة عن للتراجع عنها. بأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتطبيق معطياتها بشكل فعال في الهيكل الإداري هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الإدارات. ولم يختلف أحد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة عن ذلك الإجراء، ومن هنا اندفعت مختلف الجهات الإدارية إلى الاستفاده من تطبيقات التقنية الحديثة هذه نظرا للفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء استخدامها في مختلف الجهات الإدارية.

كما بشرت التجارب الأولى مع تقنية الإدارة الإلكترونية بجملة من الفوائد الفارقة في مسار المجتمعات، يمكن للجهات الإدارية جني هذه الفوائد من خلال خوض غمار التجربة، التي عممتها الكثير من الدول وخاصة المتقدمة منها والتي تحصد اليوم ثمارها التي ترجمت إلى قفزات إلى الأمام، والتي بموجبها اتسعت الفجوة الرقمية بينها وبين الدول التي لم تطبق هذه التقنية الحديثة إلى حد الآن والتي هي في طور الإنجاز.

وإذا كانت الإدارة الإلكترونية قد دخلت إلى مختلف الجهات الإدارية في الجزائر لتكون قاسما مشتركا نحو التطوير والتحديث، إلا أن الاستثمار الفعلي في هذا المجال لم يرقى بعد إلى مصف الدول المتقدمة في هذا المجال، التي تعتمد على التقنيات الحديثة للتواصل كوسيلة لتقديم الخدمات إلى المواطنين، ولعل انعدام الآليات والميكانيزمات القاعدية لترشيد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هي السبب الرئيسي في الحصول على تقنية لا تتناسب مع ظروف الإدارة الإلكترونية ومعطياتها، وهو الذي جعلها عاجزة عن استيعاب التقنية الحديثة وإدماجها بصورة تامة وصحيحة في عملياتها الإدارية.

ومن هنا فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقديم دفع جديد للمؤسسات على اختلاف أنواعها، وليس كأسلوب يدير شؤون المجتمعات بديلا عن الإدارة التقليدية، وإنما كأسلوب جديد



في العمل الإداري يحقق قدرا من النضج الإداري ويسهل العلاقة بين المواطنين والمؤسسات. ويوفر المعلومات بشكل متكامل وسريع ودقيق وجعلها سمة مميزة في العمل الإداري.

١- نتائج البحث:

- من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي تحصلنا على عدة نتائج في ما يخص مشروع إقامة الإدارة الإلكترونية في الجزائر يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- ✓ لقد أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل النظام الإداري التقليدي إلى إلكتروني وإنما هي منظومة متكاملة ومعقدة على كافة الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لذلك فهذا التحول يحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة.
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات العامة والخاصة من خلال التحول إلى الاتصال الافتراضي بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى فعالية الأجهزة الإدارية أثناء تأدية مهامها.
- ✓ تعد الإدارة الإلكترونية مظهر معاصر تحمل في طياتها توجهات عالمية نحو الموجة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال سعيا منها إلى تسهيل إنجاز الأعمال الإلكترونية وتقديمها إلى المستفيدين في الوقت وبالشكل المناسبين.
- ✓ تعتبر المهارات البشرية المؤهلة من أهم مرتكزات نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ يعترض تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية بالإضافة إلى ضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي شكل تهديدا للجهازية الإلكترونية الأمر الذي يطرح ضرورة الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال على مختلف أطوار التعليم بهدف خلق مجتمع معلوماتي قادر على التأقلم مع التقنية الحديثة.
- ✓ ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب عوامل تشجيعية للمواطنين كتخفيض سعر الإنترنت الأمر الذي لا يشجع على نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- ✓ تحتاج الجزائر إلى بنية قانونية متماسكة لتأمين التعاملات الإلكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- ✓ الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية الأعمال الإدارية بما يحقق النزاهة الشفافية ويضمن المحاسبة والمساءلة وبتيح الرقابة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة إلى المواطنين.

٢- توصيات البحث:

توصي الدراسة بالاقترحات التالية:

- ✓ ضرورة تصميم خطط إستراتيجية شاملة في مجال التحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وأساليبها أخذة في عين الاعتبار المتغيرات الحيوية باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة ونظرية جديده في العمل الإداري،
- ✓ لا بد أن يكون التحول للإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي وبخطوات تجريبية متأنية ومدروسة بحيث تراعي الإمكانيات المتاحة والمحددات المحيطة تجنباً للمخاطر المحتملة وضمان فعالية التحول وسهولة تطبيقه،
- ✓ توفير المتطلبات البشرية والمالية والتكنولوجية والتشريعية وغيرها من المتطلبات الضرورية لإجراء التحول نحو الإدارة الإلكترونية وإدراك ما يحتاجه كل ذلك من وقت وجهد وطني هائل،
- ✓ توعية المواطنين ونشر الثقافة الإلكترونية وما يتطلبه ذلك من تعديلات في الخطط وبرامج أنظمة الإعلام الألي والتعليم بكافة مستوياته وغيرها،
- ✓ ضرورة التعاون والتنسيق المحلي والخارجي بقصد الاستفادة من الخبرات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية والتعرف على العوامل الإيجابية والسلبية في هذا المجال حيث إن لهذا الموضوع أبعاد كثيرة تمتد في البيئة الداخلية والخارجية خصوصا في ظل الثورة التكنولوجية وظاهرة العولمة،
- ✓ إجراء مؤتمرات وندوات علمية متخصصة لمناقشة التحول نحو الإدارة الإلكترونية وطرح القضايا المتصلة بهذا الموضوع للتحليل العلمي وتبادل الآراء التي تقود إلى تشخيص موضوعي دقيق.

الهوامش:

- ١- ماجد راغب الحلو وآخرون، العقد الإداري الإلكتروني، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٧، ص ٣٢.
- ٢- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد ٠٩، سنة ٢٠١١، ص ٨٩.
- ٣- مقدم عبيرات وآخرون، الأساليب الجديدة في العمل من خلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، Les cahiers du CREAD، Revue publiée par le centre de recherche en économie appliquée pour le développement، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٦.
- ٤- علي السلمي، إدارة التمييز، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة ٢٠٠٦، ص ٤٤.
- ٥- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، سنة ٢٠٠٤، ص ٤٣.
- ٦- عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، المملكة العربية السعودية، سنة ٢٠٠٨، ص ٢٣.
- ٧- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة ٢٠٠٥، ص ٢٢٤.



- ^٨ - نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد ١٥، العدد ٠٢، سنة ٢٠٠٣، ص ٢٦٦.
- ^٩ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٩، ص ٧١.
- ^{١٠} - عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة ٢٠٠٧، ص ٤٤.
- ^{١١} - محمد إبراهيم عبد الرحيم، الإقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة ٢٠٠٧، ص ١٥٦.
- ^{١٢} - بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل تسويقي استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، سنة ٢٠٠٤، ص ٢٥٦.
- ^{١٣} - فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٧، ص ٢٩٤.
- ^{١٤} - محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون، الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي لعام ٢٠٠٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، سنة ٢٠٠٥، ص ١٣.
- ^{١٥} - طارق شريف العلوش ومحمد محمود الطعمانية، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة ٢٠٠٤، ص ١٦٠.
- ^{١٦} - تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة ٢٠١٠، ص ٣٤.
- ^{١٧} - مقر الدائرة لولاية تيارت.
- ^{١٨} - مقر الدائرة لولاية تيارت.
- ^{١٩} - مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم العام، مقر الدائرة لولاية تيارت.
- ^{٢٠} - واقد يوسف، النظام القانوني للدفع الإلكتروني، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، سنة ٢٠١١، ص ١٥٥.
- ^{٢١} - الإنترنت، الموقع: http://www.mptic.dz/fr/docs/e-Algerie2013/e-Algerie_2013.pdf بتاريخ: ٢٠١٦/٠٢/١٥.
- ^{٢٢} - وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص ١٦.
- ^{٢٣} - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة ٢٠١٠، ص ١٢٥.
- ^{٢٤} - أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد ٠٧، سنة ٢٠٠٩/٢٠١٠، ص ٢٩٢.