



المدرسة العليا للتجارة



تخصص: إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للنهوض
بالخدمة العمومية في الجزائر
- حالة عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

د. عبد الحفيظ بنور

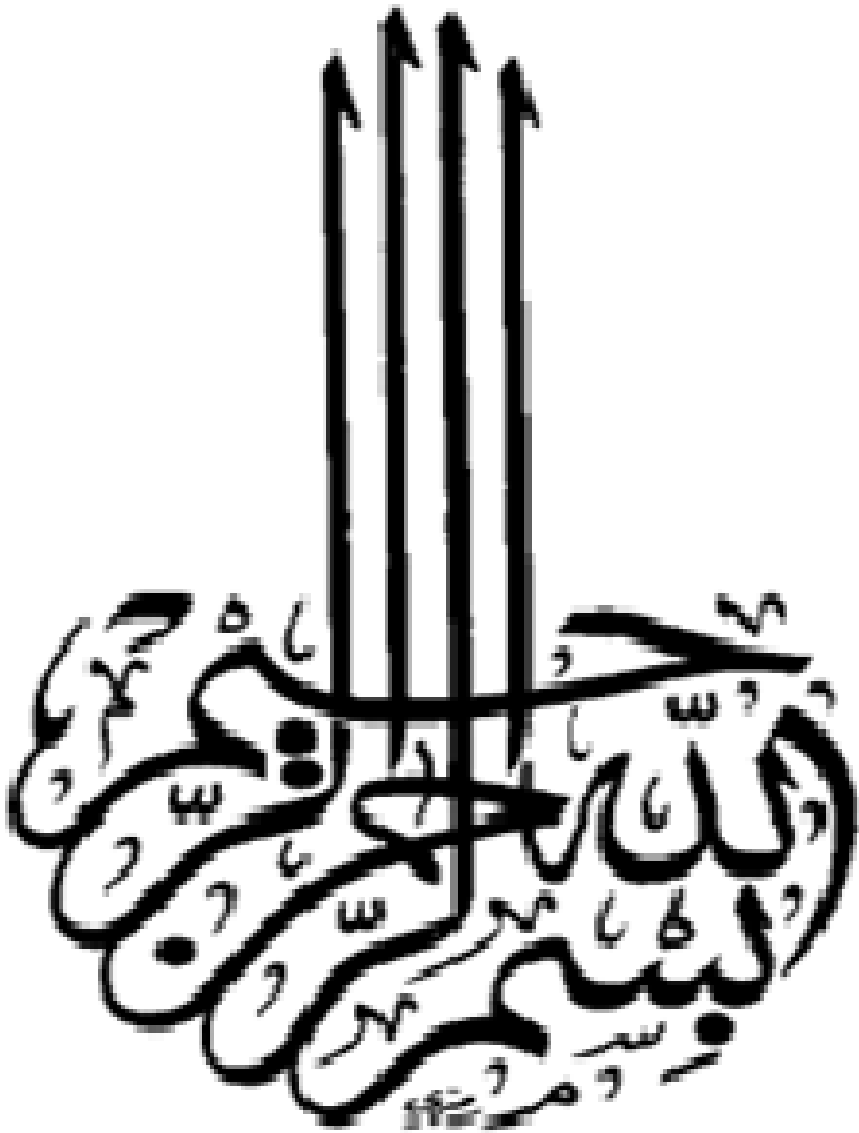
إعداد الباحث:

عماد بوقلاشي

نوقشت علنا بتاريخ: 08-03-2018 أمام اللجنة المشكلة من الأساتذة

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
رايح كَشَاد	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة	رئيسا
عبد الحفيظ بنور	أستاذ محاضر - أ.	المدرسة العليا للتجارة	مقررا
محفوظ درغوم	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة	ممتحنا
نوفيل حديد	أستاذ	المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات مهندس	ممتحنا
محمد شويح	أستاذ محاضر - أ.	جامعة البليدة 2	ممتحنا
شافية جاب الله	أستاذة محاضرة - أ.	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2017





"إني رأيت أنه ما كتب أحدهم في يومه كتابا إلا قال في غده، لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد ذلك لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك ذلك لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر."

-القاضي الفاضل عبد الرحيم البيساني في رسالته إلى العماد الاصفهاني-



الإهداء

ثمرة هذا العمل إلى الجدة الكريمة حفظها الله وأطال عمرها. وإلى العين الساهرة... إلى الملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعها كالأرض المعطاء... إلى نبع الحنان الذي لا ينضب... إلى من أضناها التعب لننعم بالراحة والأمان... إلى من تمنحني أمام عظمتها الهامات وفي وصفها تخجل وترتجف الكلمات... إلى أعظم أم في هذه الدنيا....

أمي ثم أمي ثم أمي أدامك الله.

وإلى الغالي الذي وهب حياته وصحته في سبيل أسرته لتحيا دائما حياة كريمة... إلى أحد أهم رموز التفاني والإيثارة... إلى ريان السفينة الماهر الذي أوصلني إلى بر الأمان... إلى مصدر ثقتي واعتزازي وصبري....

والدي حفظه الله.

إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وأفراحها... إلى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء... إلى نور المحبة في حياتي....

إخوتي محمد أمين ومروان.

وإلى كل الأهل والأقارب وإلى أعز الأصدقاء

وإلى كل من أراد الدنيا بالعلم وأراد الآخرة بالعلم أو أرادهما معا بالعلم

إلى كل هؤلاء....

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله القبول.

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الحمد عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، وله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وله الحمد حتى يرضى وإذا رضى، وله الحمد بعد الرضا...

الحمد لله الذي من علي بفضلته وأعانني على إتمام هذه الدراسة، وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلا.

وتقديرًا للجميل واعترافًا بالفضل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور: عبد الحفيظ بنور على رجابة صدره، وعلى ما أولاه لي من عناية ونصح وإرشاد، وتقويم متواصل لهذا العمل.

والشكر موصول أيضا إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو من بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة. كما لا أنسى أن أشكر كل الأساتذة والزملاء ممن قدم لي يد المساعدة. وأيضا أشكر كل من ساعدني بكل من المؤسسات والإدارات العمومية أثناء عملية توزيع أداة الدراسة أو جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذه الدراسة، وإلى كل من يسر لي الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع.

...لكل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلًا.

الباحث: عماد بوقلاشي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
XVII	ملخص الأطروحة

المقدمة العامة

ا	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
د	أهداف الدراسة
و	دوافع اختيار موضوع الدراسة
و	منهج الدراسة
ز	أدوات الدراسة
ح	حدود الدراسة
ط	نموذج الدراسة
ط	الدراسات السابقة
ي	التعريف بالمصطلحات الواردة في الدراسة
ش	صعوبات الدراسة
ش	خطة الدراسة وتقسيماتها

الفصل الأول: الخدمة العمومية بين الوضع الراهن ومقتضيات الإصلاح

2	المبحث الأول: الخدمة العمومية بين جدلية السوق وتدخل الدولة
3	المطلب الأول: التدخل الحكومي ودور الاقتصادي الدولة
17	المطلب الثاني: تحولات مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها
30	المطلب الثالث: خصائص الخدمات العمومية
43	المبحث الثاني: التسيير العمومي على خطى التسيير الخاص؛ أية مفارقة
44	المطلب الأول: التسيير العمومي؛ مقارنة مفاهيمية
53	المطلب الثاني: التسيير العمومي الجديد؛ دلالة المفهوم وبوادر الظهور
67	المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد، قراءة في الأسباب والمبادئ
81	المبحث الثالث: الأداء العمومي في ظل مفهوم التسيير العمومي الجديد
81	المطلب الأول: مفهوم الأداء العمومي ومكوناته

87	المطلب الثاني: نظم قياس الأداء في القطاع العمومي
98	المطلب الثالث: الأداء المتميز للمؤسسات العمومية
الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصفتا جديدة لعصرنة الخدمة العمومية	
124	المبحث الأول: دلالة في مضامين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
125	المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
144	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وقفة عند الإطار المفاهيمي
159	المطلب الثالث: فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
172	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيله لرهانات متعددة
173	المطلب الأول: المجتمع في مواجهة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرائق القياس
185	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها المؤسساتي
212	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية؛ دلالة في المفهوم
218	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المواطنة
218	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية؛ إدارة حديثة في خدمة المواطن
231	المطلب الثاني: البوابة الإلكترونية؛ خدمات متعددة من مكان واحد
237	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية تحدي يرفع أمام أمن ينتهك
الفصل الثالث: الدعوة إلى عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الإدارة الإلكترونية وتحديات التنمية	
265	المبحث الأول: مستقبل براق في فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجيل جديد من الاستثمارات في الجزائر
266	المطلب الأول: مرحلة البناء التنظيمي والمؤسساتي لمجتمع المعلومات بالجزائر
279	المطلب الثاني: ملامح بناء مجتمع معلومات من أجل إدارة إلكترونية
302	المطلب الثالث: مؤشرات اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر
311	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين خصوصية الواقع ومنهجية تحقيق الطموح
311	المطلب الأول: تطوير الإدارة الإلكترونية محور رئيس في إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013
315	المطلب الثاني: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013؛ حلم تبخر أم تأخر مبرر؟
330	المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013؛ ماذا بعد؟
343	المبحث الثالث: بوادر التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال نماذج قطاعية
343	المطلب الأول: قطاع العدالة حقق الأهم في إطار العصرنة
360	المطلب الثاني: عصرنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية؛ خطوات نحو التميز
372	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مقاربة جديدة للإدارة في قطاع التعليم العالي
الفصل الرابع: استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر- موقع الويب مؤشرا-	
385	المبحث الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية بين إرهابات الماضي وتحديات المستقبل
385	المطلب الأول: الوظيفة العمومية؛ مبادئها ومراحل تطورها في الجزائر
395	المطلب الثاني: مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر، أي واقع لأية خدمة عمومية؟
421	المطلب الثالث: مؤسسات إصلاح وعصرنة الخدمة العمومية في الجزائر
428	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
428	المطلب الأول: هدف الدراسة الميدانية

429	المطلب الثاني: عينة الدراسة الميدانية وإطارها الزماني والمكاني
430	المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل
442	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
442	المطلب الأول: تحليل المعلومات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة الميدانية
447	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية
451	المطلب الثالث: استعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات
485	الخاتمة العامة
495	قائمة المصادر والمراجع
518	الملحق الأول: الجداول والأشكال
548	الملحق الثاني: الوثائق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المكتسبات الاجتماعية في فرنسا منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى نهاية القرن العشرين	15
02	التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية	27
03	مصفوفة التمييز بين الخدمات الخاصة والعمومية	30
04	التسيير العمومي وعلاقته ببعض المفاهيم	45
05	جوانب التفرقة بين التسيير العمومي والتسيير الخاص	48
06	مراحل تطور مفهوم التسيير العمومي	58
07	مفاهيم التسيير العمومي الجديد كما وردت عند أهم المؤلفين	63
08	تصنيف الأنشطة ضمن مجال التسيير العمومي الجديد	64
09	المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد والخدمة العمومية الجديدة	65
10	الأسس النظرية ومتطلبات التسيير العمومي الجديد	68
11	أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد	80
12	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	83
13	المراحل التاريخية لتطور نظم الأداء في القطاع العمومي	88
14	القيم الجوهرية لبعض جوائز الأداء العمومي	108
15	الحجم العالمي للبيانات من 2010-2020	140
16	الفرق بين الشبكة العمومية والشبكات الخاصة بالمؤسسة	148
17	مقارنة بين الإنترنت والانترانت	154
18	القيمة الاستراتيجية للتكنولوجيا الإلكترونية	163
19	مكاسب التقنيات الرقمية للعمال والمستهلك: مصفوفة تقييم الأداء	163
20	المفاهيم والممارسات الأساسية للاقتراب من النشاط الافتراضي	189
21	أصناف التجارة الإلكترونية	198
22	تعريف الباحثين وبعض المؤسسات المتخصصة لمفهوم ذكاء الأعمال	205
23	الإدارة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية	214
24	التقديرات الاقتصادية المحققة من خلال المقارنة بين الفاتورة الورقية والإلكترونية بفرنسا	220
25	مراحل المشاركة العمومية وفقاً للجمعية الدولية للمشاركة العمومية	223
26	أعلى 50 منفذ للمشاركة الإلكترونية لسنة 2014	224
27	ترتيب أفضل 20 دولة مواطنيها رقميون لسنة 2012	229
28	بعض الخدمات العمومية التي تنفرع عن الأحداث الحياتية والمؤسسية	234
29	أنواع الجرائم الإلكترونية في بعض الدول العربية ودرجة انتشارها	239
30	برمجيات وآليات لضمان الأمن الإلكتروني	252
31	مراكز الاستجابة لطوارئ الحواسيب في المنطقة العربية	260
32	الفئات المستهدفة بحملات التوعية حول الأمن الإلكتروني	261
33	عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة من 2011-2013	269
34	وضعية المنافسة في سوق الاتصالات في المنطقة العربية إلى غاية سنة 2012	270
35	قائمة الهيئات المنظمة للاتصالات في المنطقة العربية	274

279	تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2016	36
280	الدول العشرة الأولى إفريقيا إلى غاية 30 جوان 2014.	37
281	تطور الحظيرة الإجمالية لمشاركي الانترنت خلال سنتي 2014-2015	38
283	الأجهزة المضيئة للإنترنت في المنطقة العربية لسنة 2012	39
285	كروولوجيا الأحداث المرتبطة بمشروع كابل الألياف البصرية خط الجزائر-زيندر-أبوجا	40
287	أهم المؤشرات المتعلقة بتطور الألياف البصرية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى السداسي الأول من سنة 2015	41
290	أكثر المواقع زيارة في الجزائر على شبكة الانترنت حتى بداية سنة 2015	42
291	أفضل المؤسسات (العلامات التجارية) إعجابا على الفايبيوك في الجزائر لسنة 2015	43
296	تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة	44
298	حالة سوق الهاتف النقال 3G خلال سنتي 2014-2015	45
300	تطور عدد مشاركي الهاتف الثابت في الجزائر (بالمليون مشترك) من سنة 2001 إلى سنة 2015	46
302	تطور عدد المشاركين في الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا بين سنتي 2012-2015	47
306	عدد المؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر خلال سنة 2014	48
306	عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002 - 2015 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	49
309	تصدير منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015	50
316	وضعية الاستراتيجيات الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة العربية لسنة 2013	51
320	تطور قضايا المساس بأمن المعلومات وعدد المتورطين فيها بالجزائر من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016	52
321	نوع وعدد قضايا المساس بأمن المعلومات وعدد الضحايا والمتورطين فيها بالجزائر سنة 2016	53
325	مؤشر رأس المال البشري والتغيرات في مكوناته خلال الفترة 2002-2014	54
327	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية والتغيرات في مكوناته خلال الفترة 2002-2014	55
328	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في كل من الجزائر وجارتها تونس والمغرب لسنة 2014	56
337	نسبة الأهداف المحققة في مجال تعميم الجيل الرابع للهاتف الثابت للفترة 2014-2015	57
339	بعض التطبيقات الجزائرية في مجال الهاتف النقال	58
340	عدد المؤسسات الموصولة بالإنترنت في إطار التعاون القطاعي خلال الفترة 2010-2012	59
342	جوائز المسابقة الوطنية للابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	60
346	مواقع ويب جزائرية وبعض خدماته خلال السداسي الأول لسنة 2015	61
347	تصنيف الخدمات الإلكترونية لوزارة العدل حسب مراحل تطور الإدارة الإلكترونية	62
374	بعض مواقع الجامعات الجزائرية على الانترنت	63
376	أفضل ثلاث جامعات جزائرية وفق تصنيف ويبوميترس Webometrics لسنة 2017	64
403	مساهمة الإدارات العمومية في النمو الاقتصادي بالجزائر خارج قطاع المحروقات والأسعار الجارية خلال الفترة 2009-2013	65
412	التركيبة المتعلقة بمعدل استخدام الوقت اليومي للسكان البالغين 12 سنة فأكثر حسب الفئة العمرية والأوقات الأربع الأساسية (%)	66
418	جرائد في السياسة الاجتماعية أعلنتها حكومات عربية ردا على انتفاضات المواطنين في الفترة 2011-2012	67
419	إصلاحات سياسية أعلنتها حكومات عربية ردا على انتفاضات المواطنين في الفترة 2011-2012	68
431	التكنولوجيات المستخدمة حاليا أو يتوقع استخدامها في 2016-2017 بمؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر	69
433	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الأول والدرجة الكلية له	70

433	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الأول والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017	71
434	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له	72
435	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017	73
435	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له	74
436	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017	75
437	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له	76
437	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017	77
438	الصدق البنائي للمجالات الأربع	78
439	الصدق البنائي للمجالات الأربع في شقه التوقعي	79
440	معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ	80
440	معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ في شقه التوقعي	81
442	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	82
447	نسبة التوزيع الجغرافي (الولائي) للمؤسسات العمومية محل الدراسة	83
449	نسبة التوزيع القطاعي لعينة الدراسة	84
450	نسبة المؤسسات العمومية محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط	85
451	نسبة المؤسسة العمومية المالكة وغير المالكة لمواقع الويب	86
452	نسبة المؤسسة العمومية المالكة لموقع الويب بحسب طبيعة نشاطها	87
454	نوع مواقع الويب المملوكة للمؤسسات العمومية	88
455	اللغة التي تتواجد بها مواقع ويب المؤسسات العمومية	89
456	أسباب عدم امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب	90
457	الخدمات التي يوفرها موقع ويب المؤسسة العمومية	91
459	نسبة الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية)	92
460	الفئات (العملاء) التي تستهدفها خدمات مواقع الويب	93
461	طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء	94
462	درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب	95
463	العلاقة بين مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب وطبيعة نشاط المؤسسة العمومية	96
464	العلاقة بين طبيعة نشاط المؤسسة العمومية ومدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب	97
464	أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية	98
466	العلاقة بين درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية وأسبابها	99
467	عدد ونسبة مواقع الويب المهتدة إلكترونيا	100
468	نوع التهديدات الالكترونية المستهدفة لمواقع الويب	101
469	مواقع الويب المهتدة إلكترونيا بحسب طبيعة نشاط المؤسسة العمومية	102
471	نسبة الشبكات الخاصة بالمؤسسة المستخدمة حاليا	103
472	اختبار ويلكوكسن على مجال الشبكات الخاصة بالمؤسسة	104
473	نسبة برمجيات التسيير المستخدمة حاليا	105
474	اختبار ويلكوكسن على مجال برمجيات التسيير	106
475	نسبة البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار المستخدمة حاليا	107
476	اختبار ويلكوكسن على مجال البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	108

477	نسبة وسائل أمن الإدارة الإلكترونية المستخدمة حاليا	109
479	اختبار ويلكساكن على مجال وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	110
480	اختبار ويلكساكن المتعلق بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية	111
481	الفوائد المتحصل عليها حاليا أو بعد الانخراط في عالم تكنولوجيا الانترنت	112

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	التفاعلات بين الدولة والسوق والمجتمع	01
13	مختلف تدخلات السلطات العمومية في الاقتصاد	02
17	أنواع السياسات الاقتصادية حسب المدى الزمني والآثار المتوقعة	03
19	موقع الخدمات العمومية ضمن حقل الخدمات	04
27	علاقات العملاء: القطاع الخاص	05
28	علاقات العملاء؛ الخدمة العمومية	06
29	منتجو السلع غير السوقية وأسباب إنتاجها	07
31	خصائص الخدمات العمومية	08
33	خدمات المصلحة العمومية	09
40	الخدمات العمومية بين سلطة السوق وحضور السلطات العمومية	10
59	التسيير العمومي الجديد صياغة جديدة لتطبيقات إدارية	11
106	أبعاد القياس المقارن	12
112	المفاهيم المرتبطة بالأداء	13
113	مراقبة التسيير وتقييم السياسات العمومية	14
117	نموذج مدخلات، مخرجات ونتائج	15
119	الأداء العمومي: من المدخلات إلى الثقة	16
125	أهم الاختراعات التكنولوجية وزمن انتشارها خلال الفترة الممتدة من نهاية القرن 19 إلى غاية نهاية القرن 20	17
126	المسار التاريخي تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا الانترنت	18
129	مراحل من نماذج الحوسبة	19
131	مكونات أو متطلبات الحوسبة السحابية	20
135	أنواع السحابة المستعملة من قبل المؤسسات الفرنسية لسنة 2014	21
136	توقعات تطور عدد الأجهزة المتصلة بالانترنت لسنة 2020	22
137	إنترنت الأشياء ومدى سرعة نموها وانتشارها بين قطاعات الأعمال الحكومات والمستهلكين خلال العقد القادم 2015-2025	23
141	خصائص البيانات الضخمة	24
142	الخصائص الخمسة المميزة للبيانات الضخمة	25
150	المراحل الثلاث لتطور الانترنت	26
156	تطور استعمال المؤسسات للشبكة الاجتماعية ذات الاستخدام الداخلي أو الشبكة الاجتماعية للمؤسسة	27
159	تأثير آليات الثلاث للتقنيات الرقمية على مؤسسات الأعمال والأفراد والحكومات	28
160	الانتشار السريع للتقنيات الرقمية في البلدان النامية خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2015	29
161	اليوم المعتاد في حياة الانترنت إلى غاية أبريل 2015	30
162	مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجمالي الناتج المحلي لدول متقدمة مختارة لسنة 2013	31
165	تطور مختلف المهن ومساهماتها في الناتج الداخلي الخام بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1950-2014	32
167	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحد من الفساد في الجزائر ومصر وسوريا: الفايبروك كأداة	33
168	عدد أكبر من الشكاوى تم حلها بسرعة أكبر غي مؤسسة المياه بنيروبي بعد إدخال النظام الرقمي لجمع الآراء التقييمية للعملاء	34
178	مكونات مؤشر الفرصة الرقمية	35

180	مكونات مؤشر الجاهزية الشبكية حسب تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي لسنة 2014	36
181	مؤشر الجاهزية الشبكية للجزائر حسب تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي لسنة 2014	37
183	تركيبة المؤشر العالمي لقياس الويب	38
185	أهم التحولات على مستوى المؤسسة في ظل بيئة تنافسية	39
187	استعمالات تكنولوجيا الإنترنت: من المؤسسة المادية (التقليدية) إلى المؤسسة الرقمية	40
190	النموذج الهجين للمؤسسة في عصر المعلومات	41
192	الصفات المميزة للمؤسسة الافتراضية	42
194	الأعمال الإلكترونية في مواجهة التجارة الإلكترونية	43
194	التعريفات الثلاثة البديلة للعلاقة بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية	44
196	أبعاد التجارة الإلكترونية	45
199	نمو سوق التجارة الإلكترونية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2015 (مليار دولار)	46
199	أسباب تفضيل العملاء للتسوق الإلكتروني	47
204	علاقة CRM و ERP و SCM بإدارة دورة حياة المنتج PLM	48
206	معمارية ذكاء الأعمال	49
207	الاتجاهات المختلفة للإدارة الإلكترونية للأعمال	50
215	مجالات الحكومة الإلكترونية	51
216	التطور الديناميكي للإدارة الإلكترونية	52
219	أهمية الرقمنة في الإدارات	53
222	ثقة أكبر في الحكومة من خلال مشاركة أكبر	54
224	الدول ذات سياسات المشاركة الإلكترونية عبر الإنترنت	55
225	الدائرة النسبية لأعلى 50 دولة في المشاركة الإلكترونية وفقا للمنطقة	56
225	ترتيب دول شمال إفريقيا ضمن مؤشر المشاركة الإلكترونية لسنة 2014	57
230	المواطنون الرقميون كنسبة مئوية من مجموع السكان، بحسب المنطقة ومستوى التنمية لسنة 2012	58
233	الإطار المنهجي لعملية تصميم الخدمات الإلكترونية	59
235	مسارات تقديم الخدمات العمومية	60
242	التحديات الإلكترونية كأكثر المخاطر التي يواجهها قطاع الأعمال خلال 2011-2012	61
243	أهم التحديات التي تواجه المجتمع في 5-10 سنوات القادمة	62
250	خصائص المعلومة الآمنة	63
252	تطور سوق البرمجيات الأمنية بين سنتي 2007-2014 في العالم (بمليارات الدولارات)	64
255	التشفير المتماثل	65
255	التشفير اللامتماثل	66
256	وسائل رفع درجة الأمن الإلكتروني	67
259	مواضيع حملات التوعية حول الأمن الإلكتروني	68
259	كلمات المرور الأكثر استعمالا على شبكة الإنترنت والواجب تفاديها	69
262	النسخة الثالثة من مرجعية ITIL	70
271	الاتجاهات التنظيمية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2009	71
271	خرائطية المناطق التكنولوجية في الجزائر	72
281	توزيع العدد الإجمالي لمشاركي الإنترنت حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2015	73

284	سرعة تدفق الانترنت في الجزائر وبعض ولاياتها إلى غاية 15 جوان 2015	74
286	خريطة شبكات الألياف البصرية-المنحزة والتي بصدد الانجاز- للاتصالات الجزائر	75
287	عدد مشتركى الانترنت حسب درجة التدفق في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2015	76
289	الأماكن التي يتواصل منها الفرد العربي بالعالم الافتراضي لسنة 2014	77
290	أفضل وأسرع صفحات الفايبروك نمو الخاصة بالجزائريين لسنة 2015	78
292	تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2013 (مليون مشترك)	79
293	تطور نسبة التغلغل إلى شبكات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2013	80
294	توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع لسنة 2013	81
295	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال (GSM و 3G) بحسب المتعاملين خلال الفترة الممتدة من 2000-2015 (مليون مشترك)	82
297	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال GSM لسنة 2015 (مليون مشترك)	83
301	تطور نسبة الأسر الجزائرية الحائزة على خط هاتفي ثابت بين سنتي 2012-2015	84
303	مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الخام للجزائر خلال سنتي 2013-2014	85
304	تطور حجم رقم أعمال سوق الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2001-2015 (مليارات الدينارات الجزائرية)	86
304	تطور رقم أعمال سوق الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2015 (مليارات الدينارات الجزائرية)	87
307	القيمة الإجمالية لصادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014	88
308	نسبة صادرات وواردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي صادرات وواردات السلع خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015	89
310	القيمة الإجمالية لواردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014	90
312	المحاور الرئيسة لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"	91
314	إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013 " ألف عملية	92
318	الفجوة الرقمية فجوة الفجوات	93
319	تطور مؤشر جاهزية الشبكية بين 2007-2015 في كل من الجزائر، الإمارات وسنغافورة	94
322	الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دول شمال إفريقيا وغربي آسيا لسنة 2015	95
324	المقومات الثلاثة لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية EGDI	96
326	مكونات مؤشر رأس المال البشري لسنة 2014	97
326	مكونات مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية لسنة 2014	98
329	المؤشرات الفرعية لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014	99
331	الخدمات المختلفة والمتضمنة في إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"	100
346	الصفحة الرئيسة لوزارة العدل الجزائرية على الإنترنت	101
348	الشبكة القطاعية لوزارة العدل	102
351	الموقع الإلكتروني الخاص بمركز شخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني بوزارة العدل	103
352	طريقة عمل المركزين الرئيس والاحتياطي لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني	104
353	هيكلية الشبكة الواسعة التابعة لوزارة العدل	105
354	نموذج لاستمارة خاصة بطلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت	106
355	الصفحة الخاصة بطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت	107
355	نموذج خاصة بصحيفة السوابق القضائية رقم 03 المطلوبة عبر الانترنت	108

357	تطور صحائف السوابق القضائية المنجزة والمسلمة من قبل مصلحة السوابق القضائية بمجلس قضاء برج بوعريبيج منذ سنة 2002 وحتى 2006-04-15	109
358	نموذج خاصة بشهادة الجنسية المطلوبة عبر الانترنت	110
359	النافذة الأولى لخدمة طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضاة إلكترونيا	111
361	التوجه الاستراتيجي لمخطط عمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أكتوبر 2015	112
362	محاور عصرنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر	113
368	إجراءات الحصول على جواز السفر البيومتري والالكتروني عن طريق الانترنت	114
369	طلب شهادة ميلاد أصلية 12خ إلكترونيا خاصة بالجالية الجزائرية بالخارج	115
370	الصفحة الالكترونية الخاصة بطلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية	116
371	نموذج لطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية - الأمانة و متعددة الاستعمالات -	117
373	الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	118
375	التسجيل الجامعي الالكتروني في إحدى الجامعات الجزائرية- جامعة الجزائر 3 نموذجاً-	119
378	هيكلية شاملة لنظام المحاضرات المرئية ولمنصة التعليم الالكتروني	120
379	تجربة التعليم الالكتروني في جامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2016-2017	121
396	ثقة مواطنين العرب في الحكومات والمؤسسات الرسمية الهامة للفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2013	122
399	أسباب ثوران المواطنين على أنظمة الحكم العربية حالي تونس ومصر لسنة 2011	123
400	بوابات الإدارة العمومية	124
401	مصفوفة درجات الاهتمام بالمواطن وخدمات الإدارة العمومية	125
405	المؤشرات العالمية للحكومة: البلدان العربية وبلدان نامية أخرى سنة 2013	126
406	انتشار الفساد الإداري وضعف الأداء العمومي في الجزائر لسنة 2014	127
414	النفوذ إلى شبكات التواصل الاجتماعية بالنسبة للعامل العربي لسنة 2014	128
443	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	129
444	توزيع نسبة المستجوبين حسب الفئة العمرية (بالسنوات)	130
445	توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى العلمي	131
446	توزيع نسبة المستجوبين حسب المنصب (الوظيفة) المشغول	132
446	توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية	133
448	نسبة التوزيع الجغرافي(الولائي) للمؤسسات العمومية محل الدراسة	134
449	نسبة التوزيع القطاعي للعيينة المدروسة	135
450	نسبة المؤسسات العمومية محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط	136
452	نسبة المؤسسة العمومية المالكة وغير المالكة لمواقع الويب	137
453	نسبة المؤسسة العمومية المالكة لموقع الويب بحسب طبيعة نشاطها	138
454	نوع مواقع الويب المملوكة للمؤسسات العمومية	139
455	اللغة التي تتواجد بها مواقع ويب المؤسسات العمومية	140
456	أسباب عدم امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب	141
458	الخدمات التي يوفرها موقع ويب المؤسسة العمومية	142
459	نسبة الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي(اللامادية)	143
460	الفئات (العلاء) التي تستهدفها خدمات مواقع الويب	144
461	طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء	145

462	درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب	146
463	العلاقة بين مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب وطبيعة نشاط المؤسسة العمومية	147
465	أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية	148
466	العلاقة بين درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية وأسبابها	149
467	نسبة مواقع الويب المهددة إلكترونيا	150
469	نوع التهديدات الإلكترونية المستهدفة لمواقع الويب	151
470	مواقع الويب المهددة إلكترونيا بحسب طبيعة نشاط المؤسسة العمومية	152
471	نسبة الشبكات الخاصة بالمؤسسة المستخدمة حاليا	153
473	نسبة برمجيات التسيير المستخدمة حاليا	154
475	نسبة البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار المستخدمة حاليا	155
478	نسبة وسائل أمن الإدارة الإلكترونية المستخدمة حاليا	156
481	الفوائد المتحصل عليها حاليا أو بعد الانخراط في عالم تكنولوجيا الانترنت	157

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الجداول والأشكال

أ. الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مناقشة المفاهيم الرئيسية المتعلقة بمصطلح ما بعد التسيير العمومي الجديد	518
02	أفضل 10 توجهات إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2015	519
03	البيانات في النظام الدولي للوحدات	520
04	مربع الويب، الانتقال إلى الويب 3.0 أو النموذج الجديد؟	522
05	أكبر 20 مؤسسة في العالم من حيث الرأسمال المالي أو القيمة السوقية إلى غاية 31 مارس 2016	523
06	أهم مؤشرات قياس مجتمع المعلومات منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2009	524
07	مؤشر الأداء الإلكتروني العربي لسنة 2014	524
08	أفضل 10 مؤسسات فرنسية افتراضية -اللاعب الخالص Pure Player - لسنة 2011	525
09	إقرار قوانين خاصة بالجرائم الإلكترونية في بلدان عربية مختارة	527
10	عائلة ISO 2700x المتعلقة بالأمن الإلكتروني	528
11	البطاقة الفنية للمشروع لألياف البصرية خط وهران-فالنسيا	529
12	رزمة تنفيذ مختلف العمليات المقررة في إطار إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013 "	531
13	سلسلة تقارير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية منذ سنة 2001 إلى سنة 2014	534
14	أهم الخدمات الإلكترونية القطاعية في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"	536
15	أسماء النطاقات العليا على مستوى رمز الدولة باللغة العربية	537
16	انجازات أخرى في إطار عصنة قطاع العدالة في الجزائر	538
17	ترميز أداة الدراسة الميدانية	539
18	القائمة الاسمية لمحكمي استبيان الدراسة الميدانية	546

ب. الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نماذج النشر والخدمة للحوسبة السحابية وخصائصها	520
02	ما يحدث على الويب خلال 60 ثانية في 2016	521
03	شبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت	521
04	المراحل الكبرى لتطور الويب	522
05	كروولوجيا تطور الويب	522
06	تطور عدد مواقع الويب بين أوت 1995 وديسمبر 2015	523
07	تطور مفهوم الثورة الصناعية ومستجداتها	525
08	الميزانية الإجمالية لأمن المعلومات لسنة 2014 الخاصة بالخدمات الحكومية في الشرق الأوسط وإفريقيا ومختلف المؤسسات الصناعية في أنحاء العالم	526
09	أنواع التهديدات النشطة	526
10	صورة عبر الساتل للكابل البحري للألياف البصرية خط وهران-فالنسيا	529
11	رزمة الانتشار ونسبة التغطية للجيل الثالث 3G في الجزائر بحسب متعاملي الهاتف النقال ابتداء من ديسمبر 2014 إلى ديسمبر 2017	530

530	رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G في الجزائر خلال السنة الأولى 2016-09-04 إلى 2017-09-03	12
535	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014 حسب مكونات مؤشرات الفرعية	13
قائمة الملاحق		
الملحق الثاني: الوثائق		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل النهائي لأداة الدراسة -باللغة العربية-	518
02	الشكل النهائي لأداة الدراسة -باللغة الفرنسية-	548

موضوع الأطروحة: "الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للنموذج بالخدمة العمومية في الجزائر - حالة عصنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية -"

ملخص:

حظي مفهوم الإدارة الإلكترونية باهتمام بالغ خلال السنوات الأخيرة، إن كان على المستوى العالمي أو الإقليمي أو الوطني أو حتى المحلي، فهي تعتبر كأحد أهم الخيارات الاستراتيجية المتبعة لترشيد وعصنة الخدمة العمومية وتقريب الإدارة أكثر من المواطن، الأمر الذي حتم على كافة الدول - ومنها الجزائر - ضرورة مواكبة هذه التطورات، وذلك بالانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية المرتكز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات العمومية للعملاء مواطنين كانوا أم مؤسسات. وذلك لأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وأنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية. فظهرت بذلك عدة آليات وتدابير لدعم نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات العمومية.

في ذات السياق، تهدف هذه الدراسة إلى عرض الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي لعصنة الخدمة العمومية وتحسينها بالجزائر من خلال القيام بدراسة ميدانية تمحورت حول استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في عصنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر - موقع الويب مؤشرا.

الكلمات الدالة: الخدمات العمومية، العصنة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الوظيفة العمومية، الخيار الإستراتيجي، الإدارة الإلكترونية.

The thesis topic: "e- administration as strategic choice in order to modernize the public service in Algeria - a case of the modernize the services of civil service institutions-"

Abstract:

The concept of electronic administration has received great attention in these recent years, whether at the Universal, Regional, national or even local levels. It is considered as one of the most important strategic choices, Which is used to rationalize and modernize the public service and bringing the administration closer to the citizen, Which is an obligatory for all countries, including Algeria who need to keep pace with these developments, by moving from the traditional administration system to the electronic administration system that relies on the use of ICTs in the delivery of public services to customers who were citizens or institutions

This is because the e- administration model provides many opportunities for success, clarity and accuracy in service delivery, transaction completion, and thus represents a revolution of conceptual transformation and a qualitative shift in the public service model. Which showed that a number of mechanisms and measures to support the system of electronic administration in Institutions and public administrations.

In this context, the focus of this study is on modernizing and improving the public service in Algeria, through conducting a field study focused on the uses of Internet technology in modernizing the services of civil service institutions in Algeria-The website as an indicator.

Key words: Public services, Modernization, Information and Communications technologies (ICTs), Civil service, Strategic choice, e- administration.

Le thème de thèse: "L'administration électronique comme un choix stratégique pour moderniser le service public en Algérie -cas de la modernisation des services de la fonction publique- "

Résumé:

Le concept de l'administration électronique a fait l'objet d'une attention particulière au cours des dernières années, qu'il soit au niveau mondial, régional, national ou même local. elle est considérée comme l'un des choix stratégiques les plus importants, qui est utilisé pour rationaliser et moderniser le service public et rapprocher l'administration du citoyen, Ce qui a incité tous les pays y compris l'Algérie à substituer le dispositif administratif classique avec celui de l'administration électroniques, qui dépend des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la prestation de services publics aux clients (citoyens ou institutions).

C'est parce que le modèle d'administration électronique offre de nombreuses opportunités de succès, de clarté et d'exactitude dans la prestation des services, l'achèvement des transactions et représente donc une révolution de la transformation conceptuelle et un changement qualitatif dans le modèle de service public.

Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est de moderniser et d'améliorer la fonction publique en Algérie, en menant une étude de terrain axée sur l'utilisation de la technologie Internet pour moderniser les services des institutions de la fonction publique en Algérie - Le site web comme indicateur.

Mots clés: Les services publics, La modernisation, Les technologies de l'information et des communications (TIC), La Fonction publique, Le choix stratégique, L'administration électronique.

المقدمة العامة

يكاد يمثل أواخر القرن العشرين لوحده نصف عمر البشرية بالنظر إلى كثافة أحداثه وسرعة تطورها وتقدمه المذهل في مجال العلوم التكنولوجية والاكتشافات العلمية، ولعل ما حدث في العقود الثلاثة الأخيرة وحدها - من أواخر القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة- لا يوجد له مثل من حيث حجم التحولات الكبرى التي حدثت في شبكة العلاقات المعقدة التي طبعت حياة المجتمعات بعضها مع بعض بفعل الثورة المعلوماتية وضغوط العولمة التي تسببت في تداخل الثقافات والخصوصيات الحضارية، وكذا من حيث التحول المذهل الذي حدث في مستوى الفكر البشري برؤيته. والذي أدى إلى ولادة ما بات يعرف بمجتمع المعلومات أو المعرفة.

فكانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والإنترنت بوجه خاص، بشيراً للمجتمع الحديث. ونظراً لأن جل البشرية مشاهدين لا فاعلين أو لاعبين في هذا التحول، فإنهم يشعرون أن هناك جوانب يشوبها الارتباك في فترات حياتهم. فبينما يوجد تفاؤل كبير بعود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بالتقدم البشري، من الصحيح أيضاً أن هذا التحول ليس وردياً على الإطلاق؛ ذلك أن فوائده لم تشمل البشرية جمعاء، كما أن نتائجه ليست كلها إيجابية بالضرورة.

ورغم ذلك، فلا يمكن نكران ما أحدثته وتحدثته وتحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تغييرات مثيرة في أسلوب تنظيم الحياة اليومية للأفراد وأسلوب تفكيرهم وتسيير شؤونهم. إذ بات الإمساك بجوانب التغيير في الفكر الإداري المعاصر غير متاحة إلا عبر امتلاك تصور تكاملي عن الكيفية التي حدثت ويحدث فيها الاندماج بين الفكر والممارسة الإدارية من جهة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ثانية. وهي التي تستوعب العمليات وتعاملها بطرائق تمنحها خصائص جديدة في الشكل والمضمون والتأثير.

كما بات أيضاً هذا التغيير يُلزم حكومات الدول أكثر من أي وقت مضى على وضع جودة الخدمة العمومية وتوفير فرص متساوية للجميع ضمن أولوياتها. إذ يُقر صانعو السياسات العمومية على نطاق واسع بأن تحسين إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير وتقديم الخدمة العمومية يمكن أن يساعد المواطنين بمختلف شرائحهم والمؤسسات بمختلف أنواعها على التنافس في اقتصاد عالمي. ويشددون على التأثير المضاعف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنة تقديم الخدمة العمومية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية المشكّلة في الغالب لقطاع الوظيفة العمومية.

ومن هذا المنطق، فعصرنة^٥ الخدمات العمومية في الجزائر أو في غيرها من الدول، كفكرة وكممارسة لم تكن وليدة أمس باعتبار أن مفهوم العصرنة ما هو إلا تسمية عامة لجرى تحول البشرية منذ ثورة العلوم الطبيعية وهي كذلك مجرى تاريخي لتحول المجتمع من تقليديته الزراعية المقتفلة إلى صناعيته المدنية المفتوحة وصولاً إلى معلوميته الشفافة. كما أن عصرنة الخدمة العمومية يمكن أن تعني تكييف وتنظيم سير الخدمة العمومية وفق الإطار الوطني وبما يتماشى مع البيئة الدولية الجديدة، بغرض ضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين معها.

^٥ يُراد بمصطلح العصرنة في هذه الدراسة نفس ما أُريد بمصطلح النهوض أو الارتقاء، فمصطلح النهوض بالخدمة العمومية جاء ليؤدي نفس معنى عصرنة الخدمة العمومية، لذا سيكتفي الباحث في ما سياتي بالتركيز والاعتماد على مصطلح العصرنة.

وبعيدا عن الخطابة، هنالك أسئلة على نفس القدر من الأهمية لصانعي السياسات العمومية أو أكثر أهمية تتعلق بالدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية بما في ذلك تحسينها. فالإدارة الإلكترونية تمتلك ما قد يؤهلها من خصائص وإمكانيات لأن تُغيّر من طبيعة تقديم الخدمة العمومية وتحسينها بصورة مباشرة، إذا ما لقيت البيئة المناسبة لذلك.

وعلى أية حال، فإن فهم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية بصورة أفضل من الأولويات في جميع البلدان أيّا كان مستوى التنمية الاقتصادية فيها. ومن أجل ذلك حظيت الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الكبير من قبل المسؤولين في العديد من دول العالم على غرار الجزائر، لما لها من آثار إيجابية على سير وتقديم جودة الخدمة العمومية وكذا على التنمية ورفاهية المواطنين والمجتمعات.

1. إشكالية الدراسة

تنصب إشكالية الدراسة أساسا في محاولة الوقوف على عملية عصرنة الخدمات العمومية بالجزائر من خلال الحل التكنولوجي والخيار الاستراتيجي للمؤسسات والإدارات العمومية المشكّلة لقطاع الوظيفة العمومية. وعليه، تأمل هذه الدراسة في أن تقف على الخيار الاستراتيجي والدور الهام الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمات العمومية بالجزائر. حيث يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيس الموالي:

" إلى أي مدى يمكن أن تكون الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً يعمل على عصرنة الخدمات العمومية في

الجزائر خاصة في قطاع الوظيفة العمومية؟ "

وانطلاقا من هذا السؤال الرئيس يمكن طرح الأسئلة الداعمة الموالية:

- ما درجة تأثير إدارة الخدمة العمومية (التسيير العمومي) بالمناخ التسييري والاقتصادي العالمين؟
- ما هو مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات والإدارات العمومية؟ وما هو النموذج الجديد لتلك المؤسسات والإدارات في مجتمع المعلومات؟
- ما هي درجة الدعوة لعصرنة الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الإدارة الإلكترونية وتحديات التنمية؟
- ما هي وضعية تكنولوجيا الانترنت بالمؤسسات والإدارات العمومية المشكّلة لقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية؟ وهل هي في المسار الصحيح والسليم لعصرنة خدماتها؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم إعداد مجموعة من الفرضيات التي تبنى على أساسها

الدراسة وهي:

- **الفرضية الأولى:** الاستعداد التكنولوجي-خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- للمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية غير كافي لعصرنة خدماتها والتحول نحو الإدارة الإلكترونية والاندماج في مجتمع المعلومات. وانطلاقا من الفرضية الأولى تم الاعتماد على الفرضيتين الجزئيتين الموالتين:

✓ تواجد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية على شبكة الإنترنت لا يعني بالضرورة أنها ترقى بخدماتها

إلى درجة التميّز وأنها بديلا عن القنوات التقليدية في تقديم الخدمات؛

- ✓ الوضعية التكنولوجية الحالية والمرتبقة - خاصة في مجال الشبكات وبرمجيات التسيير وبرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار والأمن الإلكتروني للإدارة الإلكترونية- على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية غير كافية للوصول بها إلى المفهوم الكامل للإدارة الإلكترونية وإدارة نشاطها الخدمي إلكترونيا.
- **الفرضية الثانية:** تتيح مشاريع الإدارة الإلكترونية حاليا ومستقبلا فرصة تسهيل إجراءات أعمال المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية والارتقاء بكفاءة أدائها. وانطلاقا من الفرضية الثانية تم الاعتماد على الفرضيتين الجزئيتين الموالتين:
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري؛
- ✓ تساهم مشاريع الإدارة الإلكترونية في تعزيز وترسيخ مبادئ التي تحكم الخدمة العمومية - من استمرارية ومساواة وتكليف - ومن ثم تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنة الخدمات المقدمة.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- **الأهمية العلمية:** ترجع الأهمية العلمية للدراسة إلى التطورات التكنولوجية الهائلة في هذا العصر الذي سُمي بعصر المعلومات والاتصالات، أو عصر الثورة الرقمية، وما أحدثته هذه الثورة من توفير للمعلومات من حيث الكيف والكم وفي الزمان والمكان المناسبين، وتبدو الحاجة ماسة - من أي وقت مضى - إلى مواكبة ومجارية التوجهات الحالية تحت مظلة العولمة والاقتصاد الرقمي إلى تنفيذ الأعمال بشكل إلكتروني، وما الإدارة الإلكترونية إلا أحد تلك التوجهات التي تسعى إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في تقديم مختلف الخدمات، حيث تبدل الدول جهوداً مضمينة للسير في ذلك الركب إيماناً بأهمية اللحاق بالدول المتقدمة التي قطعت أشواطاً كبيراً في هذا المجال. وتستمد هذه الدراسة أيضاً أهميتها العلمية من أهمية الخدمات العمومية في المجتمع على غرار المجتمع الجزائري؛ فكافة المواطنين في حاجة دائمة للحصول على تلك الخدمات بشكل يرقى لتطلعاتهم، فما كان لعصرنة الأنشطة الخدمية للعديد من القطاعات الوزارية- في إطار إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 أو حتى في إطار إعادة تأطير تلك الإستراتيجية- إلاّ دليلاً آخر لمدى أهمية هذه الدراسة.
- كما تستمد كذلك هذه الدراسة أهميتها من موضوعها الذي يعتبر موضوعاً حديثاً نسبياً والمتعلق بالإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للنهوض بالخدمة العمومية بالجزائر -حالة عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية- بالإضافة إلى الندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة في الأدبيات العربية والمحلية، كما أنها تحاول سد بعض النقص في أدبيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتساهم أيضاً في إيضاح مفهوم ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وبيان دورها في عصرنة الخدمات العمومية.

■ **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

- ✓ ارتباط الدراسة بجهات حكومية لها علاقة بقطاع الوظيفة العمومية، وذات أثر بالغ وهام في حياة المواطنين والمقيمين بالجزائر من خلال إدارتها للخدمات العمومية والتي تحمل على عاتقها تنفيذ السياسات العمومية والتي تمثل الجزء الأكبر من القطاع العمومي بالمفهوم الضيق له؛
- ✓ كون الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي اهتمت بالكشف عن وضعية تكنولوجيا الانترنت بمؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية مرتكزة بالأساس على مؤشر موقع الويب؛
- ✓ النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد مؤسسات الوظيفة العمومية على رسم سياساتها واستراتيجياتها في إطار عصرة خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى تطلعات المواطنين.

4. أهداف الدراسة

يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها أحد أهم التوجهات المعاصرة في مجال الإدارة الحديثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات، وما صاحب ذلك من حرص الدول على الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة المتقدمة في أداء وتنفيذ أعمالها، وتقديم خدماتها العمومية بكل يسر ودقة ومرونة وسرعة وبالكم والكيف المطلوبين. لذلك حاولت هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية المنضوية تحت هدف عام.

■ **الهدف العام:** تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الخيار الاستراتيجي الالكتروني في عصرة الخدمات العمومية بالجزائر عامة وصولاً إلى تقييم وضعية هذا الخيار بمؤسسات الوظيفة العمومية تحديداً، وذلك من خلال التركيز على موقع الويب كمؤشر؛

■ **الأهداف التفصيلية:** إذا ما تم الإقرار بأن تأسيس الإدارة الإلكترونية وإثراء الفكر الإداري القائم على المعرفة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ يعد التحدي الجوهرى أمام مؤسسات الوظيفة العمومية فكراً وممارسة، بالتالي فإن هذه الدراسة تهدف أيضاً إلى إلقاء الضوء على:

✓ أحد التوجهات الحديثة في مجال التسيير العمومي، أبرزها على الإطلاق الإدارة الإلكترونية والتحديات المتعلقة بهذا الاتجاه؛

✓ العديد من المفاهيم ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية، ليكون ذلك بداية انطلاق التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية؛

✓ بعض النماذج القطاعية المتعلقة بعصرة خدماتها في ظل الإدارة الإلكترونية؛

✓ مدى تبني مؤسسات الوظيفة العمومية لمفهوم الإدارة الإلكترونية في عصرة خدماتها المقدمة لعملائها؛

✓ مدى توفر الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية على موقع ويب من عدمه؛

✓ درجة التجريد المادي للخدمات المقدمة من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية لعملائها؛

✓ الوضعية التكنولوجية - خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؛

- ✓ وجهة نظر موظفي الإعلام الآلي (المعلوماتية) بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في ما يتعلق بالمزايا المترتبة على انخراط هذه الأخيرة حاليا أو مستقبلا في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ✓ الاقتراحات المناسبة التي تشجع المسؤولين على الاستمرار في تطبيق نهج الإدارة الإلكترونية.

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أهم دوافع اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الذاتية: الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع؛
- الموضوعية: مجال التخصص " إدارة الأعمال " يتناسب مع هذا الموضوع؛
- العصرية: اعتبار الموضوع أحد أهم المواضيع التي تطفو على الساحة العلمية والعملية، والذي يطرح نفسه بقوة في الوقت الحالي؛ لأنه حان الوقت للانتقال إلى عصر مجتمع المعلومات والاتصال بالركب، كما أضحت عصرية المؤسسات والإدارات العمومية ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى؛ ذلك لأنه في الوقت الذي تقدم فيه وتفتح الإدارة الإلكترونية مجالا واسعا وواعدة للقطاع العمومي والإدارات العمومية خاصة في أغلب دول العالم لمواكبة هذه التحول الإلكتروني- والاستفادة من الفرص المتاحة في عصرية وتطوير خدماتها العمومية- تعيش في نفس الوقت جل مؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية هذا التحول، الأمر الذي مهد الطريق لمعالجة هذا الموضوع في هذه الدراسة.

6. منهج الدراسة

يعد موضوع الدراسة كما سلف ذكره من المواضيع الحديثة، والذي سوف يساعد على إنشاء رؤية جديدة في علم الإدارة، ويُدعمُ بذلك استخدام الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في العمل على بلورة جهود الإصلاح والعصرية في قطاع كقطاع الوظيفة العمومية.

ومن هذا المنطلق، تم معالجة الموضوع باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية لهذا الموضوع؛ وكذا بهدف الوصف العميق والنفوذ إلى أعماق الموضوع والتدقيق في كل جزء من أجزاء الظاهرة، ثم التحليل والاستنتاج من أجل إظهار وبلورة موضوع الدراسة. وكذا انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا معالجة الإشكالية التي تهدف إلى قياس مدى إمكانية أن تكون الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا يعمل على عصرية الخدمات العمومية في الجزائر خاصة في قطاع الوظيفة العمومية، وذلك من خلال الوقوف على الوضعية التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى بعض المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؛ كعينة من مؤسسات الوظيفة العمومية.

وبغرض الحصول على نتائج أفضل تم القيام بدراسة إحصائية تستخدم المنهج الاستقرائي والرياضي، واستخدام المنهج المسحي الذي يتيح التعامل مع أكبر عدد ممكن من الموظفين خاصة فئة الموظفين في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية). الأمر الذي يزيد من إمكانية تعميم هذه النتائج. ونظرا لكبر عدد مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر وتنوع طبيعة نشاطها وانتشارها جغرافيا، فإن المنهج المسحي يعتبر أفضل طريقة وأقلها تكلفة وأعلىها ربحا للوقت

لاستقصاء آراء هؤلاء الموظفين حول متغيرات الدراسة ومن ثم استخلاص النتائج المفيدة والوصول في النهاية إلى إبداء الاقتراحات.

7. أدوات الدراسة

تحتاج هذه الدراسة إلى جمع للبيانات والمعلومات حول موضوعها، مع محاولة تفسير الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاستناد إلى الأدوات الموالية:

■ **أسلوب المسح المكتبي:** وذلك من خلال الاستعانة بالكتب العلمية العربية منها والأجنبية؛ وذلك للإطلاع على ما تحويه من معلومات والجمع منها كل ما له علاقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى الإطلاع على مختلف المنشورات والأبحاث المتوفرة والمتعلقة بموضوع الدراسة على غرار: الأطروحات ومذكرات الماجستير، والمقالات العلمية، وأعمال الملتقيات الدولية والوطنية. كما تم استخدام العديد من الأدوات في هذه الدراسة على غرار:

✓ الرجوع إلى التقارير التي تصدرها المؤسسات العالمية والإقليمية وحتى الوطنية المتخصصة في مجال الدراسة؛

✓ الدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بموضوع الدراسة والتي يتم ذكر بعضها لاحقاً؛

✓ شهادات ومعلومات من متخصصين وخبراء في مجال الاقتصاد والتسيير والمعلوماتية والإحصاء وغيرها؛

✓ ونظراً لحداثة الموضوع من جهة، ومن أجل إعطاء صبغة منفردة لهذه الدراسة تتماشى والمستجدات الراهنة من جهة أخرى، تم الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت والتي تتوفر على معلومات تخص موضوع الدراسة من خلال استخدام محركات البحث الكبرى مثل "جوجل" وتقنيات البحث الدقيق والمتقدم.

■ **أسلوب الاستبيان:** ساهم هذا الأسلوب في بناء الإطار العملي للدراسة، من خلال توزيع استبيان بشكل عشوائي - لا على التعيين - على موظفين في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية) لمجموعة من مؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية المنتشرة جغرافياً على ربوع الوطن؛ وذلك بهدف معرفة درجة استخدامها لتكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات للعملاء من خلال اقتصار الدراسة على موقع الويب الذي أخذ كمؤشر رئيس من بين العديد من مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تجدر الإشارة إلى أنه ولصعوبة إجراء الدراسة بكل الولايات الجزائرية وبكل مؤسسات الوظيفة العمومية المتواجدة على إقليمها؛ فقد تم الاكتفاء ببعض الولايات النموذجية وكذا بعض القطاعات العاملة تحت لواء الوظيفة العمومية والخاضعة لقوانينها.

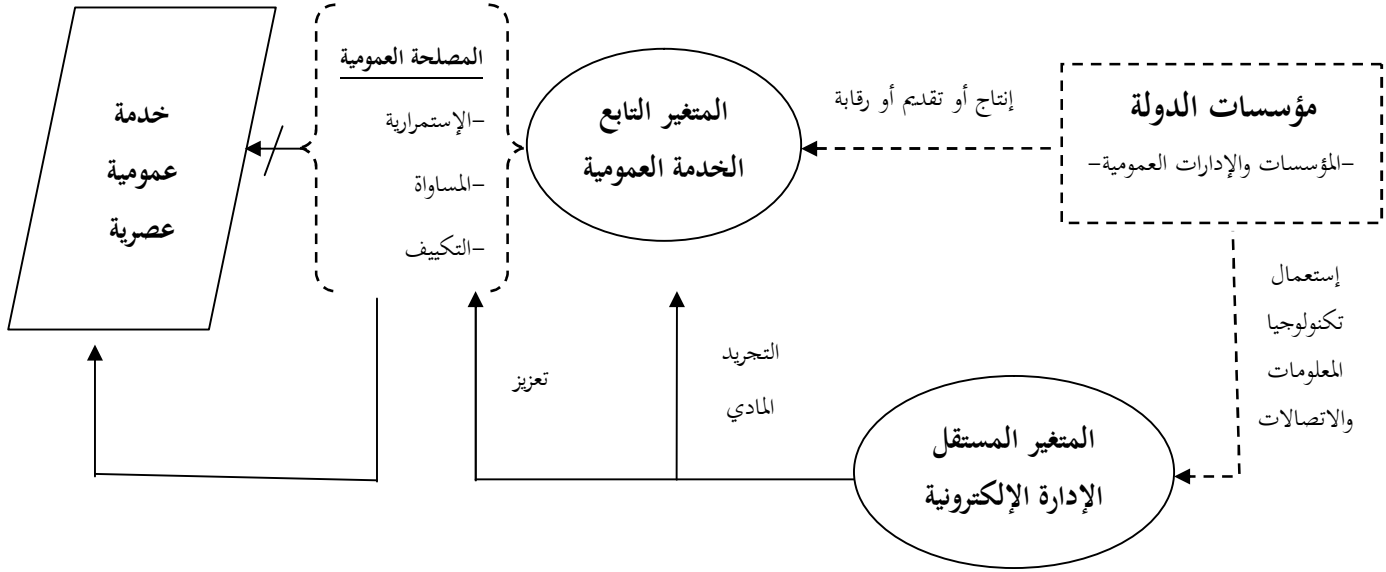
8. حدود الدراسة

يمكن إيجاز حدود الدراسة في أربعة مجالات كما يلي:

- **المجال الموضوعي:** تقتصر الدراسة في هذا المجال على موضوع الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر. وكانت لمؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر نصيب من هذه الدراسة؛ وهذا باعتبارها تشكل أكبر قطاع تقدم مؤسساته خدمات عمومية أو يسهر على توفيرها من قبل مؤسسات أخرى، وأيضا من أكبر القطاعات المشغلة لليد العاملة في الجزائر والمشكلة للعصب الرئيس لإدارة مصالح الدولة الجزائرية؛
- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر والمتعلقة وظائفهم بمجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)، مع الاكتفاء باستبيان واحد ووحيد بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات الوظيفة العمومية محل الدراسة الميدانية؛
- **المجال الجغرافي:** تقتضي هذه الدراسة ربط دور الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر بإدارات ومؤسسات عمومية جزائرية مشكلة لقطاع هام ألا وهو قطاع الوظيفة العمومية. والذي يسعى هذا القطاع من خلال مؤسساته إلى تحسين أدائها من خلال الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها، وأنها خطت ومازالت تخطوا بخطوات لا بأس بها في هذا المجال. وعليه، كان لزاما على هذه الدراسة أن تقتصر على عينة من مؤسسات الوظيفة العمومية الموزعة على الولايات الجزائرية على غرار ولايات: الجزائر، البليدة، المدية، ورقلة، غرداية، تيبازة، عين دفة، بشار، معسكر، جيجل، سطيف، مسيلة، بومرداس وغيرها. وذلك بحسب الاستطاعة والوقت المتاح للباحث نسبة إلى ما تحتاجه دراسة باقي المؤسسات المتواجدة في ولايات أخرى من وقت وجهد كبيرين.
- **المجال الزمني:** يتوافق سياق التحليل في هذه الدراسة في مجالها الزمني مع التحولات التي طرأت ومازالت تطرأ على مستوى الواقع الإداري الناتج عن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال اليومية للإدارات والمؤسسات العمومية والتي عجلت ب بروز إدارة إلكترونية إلى الوجود، والموضوع من حيث الحدود الزمنية مفتوح لعدم وصول الإدارة الإلكترونية إلى مرحلة النضج الكامل. أمّا عن الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية خاصة فهي خلال السنة الجامعية 2015-2016.

9. نموذج الدراسة

تحدد متغيرات الدراسة الحالية في الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، والمتغير التابع ما هو إلا الخدمة العمومية. ومن ثمَّ يمكن وضع مخطط توضيحي كما يلي:



10. الدراسات السابقة

انطلق الباحث في اختيار إشكالية الأطروحة من خلال الإطلاع على بعض الدراسات والبحوث التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية من كافة الأبعاد، حتى وإن تميزت هذه الأخيرة بالندرة خاصة على المستوى المحلي، إلا أن هذا لا يعني عدم وجودها بالكامل، حيث يمكن إبراز بعض الدراسات -باللغة العربية أو بالأجنبية- التي حاولت معالجة أحد متغيرات موضوع الدراسة. والتي تم ترتيبها تصاعدياً وفقاً للفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة، وهذه بعضها:

1.10. الدراسات باللغة العربية

- الدراسة التي قام بها نوفيل حديد من خلال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007، تحمل موضوع "تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي - مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مختلف التكنولوجيات، ولاسيما تكنولوجيا الانترنت من قبل المؤسسات الجزائرية. والتي توصل فيها الباحث إلى أن استخدام تكنولوجيا الانترنت في تأدية عمل المؤسسة يساعد على مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي، وأن المؤسسة الجزائرية غير مستعدة تكنولوجياً إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- الدراسة التي قاما بها كلاً من عبد القادر عطوي وعبد الحق جنان من خلال مقال نشر في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ديسمبر 2007، يحمل موضوع "اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل - نموذج سببي" إذ سعت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج سببي يضم عدة متغيرات باستخدام

منهجية المعادلات البنوية واقتراح بعض التوصيات بناء على ذلك، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى ضعف عملية الإشراف الإداري في مسانرة عملية التغيير من خلال برامج الإصلاح والعصرنة في الإدارة الجزائرية وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن معرفة جوانب هذا الضعف تمكن السلطات العامة من اتخاذ سبل أخرى كفيلة بتحسين قرارات المشرفين وتأمين كفاءتهم وذلك لتحقيق الغاية من التطوير الإداري، خاصة في ظل مناخ إداري غير واضح المعالم ومتعدد الأهداف والغايات؛

■ الدراسة التي قام بها موسى بن عبد الله من خلال مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى سنة 2008 تحمل موضوع "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها" وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات (الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية) التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، والتعرف على درجة صعوبة كل عائق، وخلصت الدراسة إلى ترتيب الصعوبات على النحو التالي: الصعوبات المالية بنسبة 87.4%، فالتقنية بنسبة 80.4%، فالإدارية بنسبة 78.6%، فالبرمجية بنسبة 77.2% وأخيرا البشرية بنسبة 67.2%، وهذا كله من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة؛

■ الدراسة التي قام بها باديس بن عيشة من خلال أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2010، تحمل موضوع "الاقتصاد السياسي للممارسات التنموية في الجزائر - مقارنة مؤسسية"، إذ تحاول هذه الدراسة إبراز مزايا مقارنة الاقتصاديات الريعية من منظور مؤسسي يشمل عملية نشوء الدولة، وتحليل الأشكال المؤسسية التي تعتمدها هذه المدرسة وخصوصا مدرسة الضبط بالذات، فانطلاقا من الأشكال المؤسسية لاقتصاد تم تقسيمه إلى مراحل وتحديد خصائص وما اعترى التنظيم من تطورات، وفي مرحلة ثانية من البحث، تم اختبار موائمة أدوات الضبط الجزئي لتكون معا نمطا لقيادة نظام جديد يحدث القطيعة الضرورية مع سلفه. وأخيرا خلصت الدراسة بأنه لامناس من تدخل السياسي -أي الدولة- لبناء تسوية مؤسسية كفيلة بإحداث تلك القطيعة؛

■ الدراسة التي قام بها فاروق حريزي من خلال مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، سنة 2011 تحمل موضوع "دور تكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر"، إذ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور تكنولوجيا الانترنت والانترنت (الشبكات) في تنمية الفرد وبشكل مستمر من خلال خدماتها كالتعليم ونشر المعرفة والقدرة على دفع مسيرة التنمية البشرية المستدامة. وكذا تبيان أهمية الفرد خاصة الذي يملك كفاءة في التعليم والتدريب، فهو يسرع عملية التنمية ويدعمها. وأيضا التشجيع على استمرار نشر هذه التكنولوجيا ونفاذها إلى المجتمع وتقوية قدرات الدول في هذا المجال مثل الشبكات والتجهيزات المعلوماتية؛

- الدراسة التي قام بها عبد الجليل طواهر وأخرون، من خلال مقال نشر في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، سنة 2012. تحمل موضوع "محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual: دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر"، إذ شمل مجتمع الدراسة جميع مستعملي خدمات مؤسسة بريد الجزائر المالكين لحسابات بريدية جارية بولاية ورقلة، حيث تم اختيار 250 كحجم عينة، كما تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة موجهة للزبائن المالكين لحسابات بريدية جارية للإجابة عليها، حيث هدفت الاستمارة إلى تقييم جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال الموقع الإلكتروني لمؤسسة بريد الجزائر ودراسة علاقة الارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبون. وتوصلت إلى أن السبب الرئيس لعدم معرفة الخدمات الإلكترونية الموجودة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو ضعف السياسة الاتصالية للمؤسسة بصفة عامة. وأن أكثر الخدمات طلبا من بين الخدمات الإلكترونية للمؤسسة هي معرفة الرصيد، والخدمة التي يأمل أغلب المستعملين الحصول عليها مستقبلا هي خدمة التحويل الإلكتروني. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المقترحة مجتمعة ورضا المستعملين عن جودة هذه الخدمات؛
- الدراسة التي قاما بها كلاً من إبراهيم بخي وربيعة بن زيد من خلال مقال نشر في مجلة الباحث، العدد الثالث عشر، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2013، يحمل موضوع "تقييم جودة الموقع الإلكتروني لجامعة ورقلة". إذ اعتبرت هذه الدراسة تقييم الموقع الإلكتروني بالعملية الصعبة، نظرا لكون أنه ليس هناك نظام متفق عليه دوليا، وإنما هي محاولات متعددة تسمح بإعطاء تقييم كمي ونوعي لعملية التقييم، لذا حاولت هذه الدراسة واعتمادا على مؤشرات تشخيص أداء الموقع، تحديد جودة الموقع الإلكتروني لجامعة ورقلة، وقد بينت أهم النتائج المتوصل إليها بان الموقع الإلكتروني للجامعة حصل على تقدير متوسط بالرغم من الجهود المبذولة من طرف القائمين عليه لبذل المزيد من التحسين والتطوير من أجل أداء خدمات خطية أفضل؛
- الدراسة التي قامت بها سلوى تيشات من خلال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2015، تحمل موضوع "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)". إذ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التعرف على أهم الملامح الحالية للوظيفة العمومية الجزائرية خاصة بعد الإصلاحات التي أدخلت عليها بعد إصدار الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية؛ وكذا الدور الحيوي الذي تلعبه الوظيفة العمومية في تنفيذ أهداف الدولة وسياساتها التنموية؛ والتعرف أيضا على مضمون المناجمنت العمومي الجديد؛ وعرض بعض التجارب الأجنبية في هذا المجال والاستفادة منها، والتعرف على آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد؛

■ الدراسة التي قامت بها أحلام محمد شواي من خلال مقال نشر في مجلة جامعة بابل، العدد الرابع من المجلد 24 سنة 2016 بكلية الآداب جامعة بابل، العراق، تحمل موضوع " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه" والتي عالجتها فيه إشكالية "ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟" ومن جملة أهدافها التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة. وكذا التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في المؤسسات الاجتماعية. وأيضا التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. والتي خلصت في النهاية إلى أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها تقديم أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين. كما أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك بإعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وبتفويض السلطات.

2.10. الدراسات باللغة الأجنبية

■ الدراسة التي أطلقتها أمانة الدولة لإصلاح الدولة الفرنسية، في سنة 2002، والتي تم تناولها في ملف الصحافة المقدم من الوزير الأول Premier ministre الفرنسي حول : Administration électronique 2004 – 2007 : **Projet ADELE: pour vous simplifier la vie !** وهي تعد مقياساً سنوياً، أجرته بفا، والذي سمي بـ "مسح بفا: الفرنسيون والإدارة الإلكترونية، مناخ موات Sondage BVA: Les Français et l'administration électronique, un climat favorable". الذي جاء لتحسين متابعة توقعات المستخدمين ومن ثم تقديم خدمات مكيّفة وفيما يلي نتائج آخر مقياس للقياس (كانون الأول / ديسمبر 2003):

✓ أكثر من 20% من الاتصالات مع الإدارة تتم عبر الإنترنت مقابل 13% في سنة 2002. (وهذا المعدل يصل إلى 45% بين الشباب). وبالتالي فإن الزيادة في استخدام الإنترنت هي + 7% خلال سنة 2003؛ وأن الوسائل التقليدية الأكثر استخداماً لتنفيذ الإجراءات الإدارية التي هي الهاتف 91% والبريد 88% والمرور بالأكشاك 82% بدأت تتراجع لصالح الإنترنت؛

✓ 20% من الفرنسيين هم من مستخدمي الإدارة الإلكترونية، وقد يتضاعف هذا الرقم في سنة 2004 (19% من السكان الذين لم يتخذوا بعد إجراءات إدارية عبر الإنترنت جاهزون لذلك على مدى الأشهر 12 المقبلة)؛

✓ الإنترنت كمصدر للمعلومات يلهم المزيد والمزيد من الثقة (لا يزال المرور بالأكشاك في نظر الفرنسيين المصدر الأكثر موثوقية للمعلومات 46% و 41% على التوالي من الذين أجريت معهم المقابلة. ولكن الانترنت استطاعت كسب الثقة بـ 5 نقاط، سواء من حيث السرية 6% ومن حيث الموثوقية 11%)؛

✓ جميع مستخدمي الإنترنت تقريباً راضون عن استخدام الإنترنت للإجراءات الإدارية (94% راضون، وزيادة 7 نقاط عن سنة 2002؛ وكذا 95% من الأشخاص موافقون على أن الإنترنت تبسط الإجراءات الإدارية، وتقلل من التأخير في معالجتها بنسبة 87% ويجعل الخدمات الإدارية سهلة الاستخدام بنسبة 84%).

■ قامت الوكالة الإقليمية لتنمية مجتمع المعلومات في ميدي بيريني Agence Régionale pour le Développement de la Société de l'Information en Midi - Pyrénées (ARDESI) بإجراء دراسة في سنة 2005 تحمل عنوان " الإدارة الإلكترونية في مواقع النفاذ العمومية للإنترنت E- Administration dans les lieux d'accès public à Internet " تهدف من خلالها إلى تقديم نظرة عامة وبعض المواقع الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية للمسؤولين عن مواقع نفاذ المواطنين للإنترنت. فالجزء الأول منها سمح بتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية والقيام بدراسة مستفيضة عنها، والتي شملت طبيعتها المؤسسية التي تتواجد عليها بالإضافة إلى اقتراح تحسينات لتطويرها في المستقبل. وفي جزءها الثاني، يتجه إلى تمكينهم-أي المسؤولين- من اقتراح على الجمهور مواقع نفاذ عمومية للإنترنت (المواطنين، المؤسسات والجمعيات) تشمل قائمة من مواقع الويب المتعلقة بالمواطنين في علاقتهم الجارية مع الإدارة العمومية. كما توصلت في دراسة لها حول واقع الإدارة الإلكترونية في فرنسا إلى أن 83% لا يعرفون مفهوم الإدارة الإلكترونية من بين 957 شخص شملتهم الدراسة، في حين 17% منهم - أي 166 شخص- يعرفون ذلك المفهوم (من بينهم 30% إدارات ورؤساء مؤسسات، و29% متحصلين على شهادة البكالوريا مضافة إليها سنتين دراسة، و26% أعمارهم تتراوح بين 25 و34 سنة) أي حوالي 1 من بين 5 أشخاص لديهم دراية بالإدارة الإلكترونية. وأن 73% منهم يعتقدون أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة موجهة إلى المواطن، و67% للمؤسسات، و62% للجماعات المحلية، و53% للإدارات المركزية. وأن 45% من كافة المستجوبين قد قاموا ببعض الإجراءات الإدارية عبر الإنترنت، منها 21% متعلقة بالضريبة و20% متعلقة بالوثائق الإدارية. وأن 50% من كافة المستجوبين يتفقون على أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في ربح الوقت. وقامت أيضاً هذه الدراسة في الأخير بإدراج بعض المواقع الإلكترونية الخاصة بالوثائق الإلكترونية وكذا المتعلقة بالتوظيف والحماية كالتصريح بالمداخيل مثلاً؛

■ الدراسة التي قامت بها Soumaya Intissar BEN DHAOU من خلال أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة كيبك Université du Québec à Montréal سنة 2011 تحمل موضوع "إمكانيات التغيير لتطوير الإدارة الإلكترونية Les capacités de changement du développement de l'administration électronique". إذ ويهدف تحديد كيفية إدماج حلول التطور التكنولوجي في القطاع العمومي الذي يشهد ضغط تبني هذه الحلول لتطوير أنشطته ومعاملاته الداخلية ومع الغير، عاجلت هذه الأطروحة إشكالية قدرة تطوير الإدارة الإلكترونية على ضمان التغيير المستمر للمؤسسات العمومية، وما هو حجم التغييرات التي يمكن أن تسمح بمواجهة تحديات التغيير المستمر. حيث تم من خلال الأطروحة تطوير إطار مفاهيمي أولي بالاعتماد على نموذج التطور المشترك للمؤسسة مع محيطها. والذي سمح بدراسة تطور الإدارة الإلكترونية بشكل مترابط مع

السياق التنظيمي، السياق القطاعي والسياق المؤسسي، ما سمح بتحديد إمكانيات التغيير الضرورية. مع تنويع هذه الأطروحة في الأخير بدراسة حالة، شملت حالة مؤسسة Le Grand Organisme Public (GOP) وكذا مؤسسة Le Ministère du Revenu (MINR) " التي تبنت الإدارة الإلكترونية في إطار مشروع لتطوير نظام معلوماتها. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية هي نظام معقد لمواجهة تحديات ديناميكية المحيط الذي يشهد تغييرات متسارعة، مع الإشارة إلى أن التغيير المستمر يعتبر عامل حاسم لتطوير الإدارة الإلكترونية. بينما الإطار المفاهيمي لتطوير الإدارة الإلكترونية وضح أن هذه الأخيرة تعتمد على القدرة على التغيير التي تمثل الطاقة الضرورية للتطور المشترك للإدارة الإلكترونية مع محيطها وتوفير وتفعيل الإمكانيات التنظيمية الضرورية لذلك؛

■ الدراسة التي قامت بها مؤسسة Apm/Opinion Way في تحريها Enquête Apm/Opinion Way الذي ظهرت نتائجه في جوان 2012. حيث خلص هذا التحري الذي أجري على مستوى المؤسسات الفرنسية بعنوان "المؤسسة والرقمنة: من يؤثر في من؟؟ **L'Entreprise et le numérique: Qui influence Qui ?** والذي استمر من 26 أبريل إلى 15 ماي من سنة 2012. استهدف هذا التحري ثلاث فئات أولاها 301 من رؤساء المؤسسات **Chefs d'entreprise**: يمثلون جميع رؤساء المؤسسات الفرنسيين باستثناء الرؤساء العاملين تحت النظام الفرنسي **auto-entrepreneur** الذي تم إنشاؤه في سنة 2008 لتبسيط الإدارة عن طريق استبدال كل المساهمات الاجتماعية والضرائب بدفع وحيد يتناسب مع رقم الأعمال؛ وفقا لمعايير حجم المؤسسات وقطاع النشاط. ثانيها 475 من أعضاء جمعية تطوير الإدارة **Adhérents de (APM) l'Association Progrès Management** ممثلة لجميع أعضاء الجمعية من حيث معايير الحجم المؤسسة. ثالثها 1028 **Salariés** تمثل كل الفئة الأجيال الفرنسية وتعلق بمعايير الجنس والسن والفئات الاجتماعية المهنية والإقامة والحالة المهنية. كما تمثلت طريقة العمل في استجواب رؤساء المؤسسات عن طريق الهاتف عن طريق نظام **(CATI) Computer Assisted Web Interview**. وأجريت مقابلات مع أعضاء جمعية تطوير الإدارة والأجراء على الانترنت وفق نظام **(CAWI) Computer Assistance for Interview**. حيث كانت أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج هو أن 31% من المستجوبين يعتقدون أن الرقمنة تساهم في زيادة تفاعلية المؤسسة وسرعتها من خلال اعتقادهم أن الشبكات الاجتماعية هي عنصر مهم للتشهير، وتتيح زيادة في الاتصالات بـ 1000 مرة. وخاصة تسمح بالحفاظ على العلاقات أكثر فأكثر وتفاعل مع العملاء والموردين والشركاء. وكذا تمكين من العمل الجماعي (الابتكار التعاوني). بينما 26% منهم يعتقدون بأن الرقمنة تسمح بالتواصل الجيد بين العاملين: فهم يستخدمونها كل يوم للتواصل مع العاملين خلال التنقلات، لأنها تتيح تبادل المعلومات بشكل سلس في وقت قصير للغاية. في حين يرى 22% منهم أنه لا يمكن الاستغناء عنها في العمل؛

■ الدراسة التي قام بها **Tawfiq BOUDJENANE et Autres** من خلال مقال نشر في مجلة **Revue Algérienne d'Economie et de Management**، العدد السادس، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، جامعة معسكر، سنة 2015، يحمل موضوع "عوامل نجاح إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في شمال إفريقيا: دراسة مقارنة بين الإستراتيجية الرقمية الجزائرية والتونسية " **Les facteurs de succès d'une stratégie d'e-gouvernement en Afrique du nord: étude comparatif entre stratégie numérique algérienne et tunisienne**". إذ حاولت هذه الدراسة الوقوف عند تحديات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، من خلال مقارنتها مع حالة البلدان المجاورة في شمال أفريقيا، ما أدى بالباحثين إلى دراسة الحالة التونسية، وهو البلد الذي حقق الأهم في مجال الحكومة الإلكترونية مدعومة بأول دراسة للحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة والذي حققت قفزة ملحوظة في مجال الحكومة الإلكترونية لسنة 2010، وهذا ما أدى بفضل الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة من أجل تحديد عوامل نجاح استراتيجية هذا البلد الذي يشارك الجزائر بالكثير من القواسم المشتركة؛

■ الدراسة التي قام بها Ziad Waleed ABABNEH & Others من خلال مقال نشر في منصة مشاركة المعرفة العالمية IISTE International Knowledge Sharing Platform على الرابط www.iiste.org، العدد السابع، سنة 2015، يحمل موضوع "الإدارة الإلكترونية في المدارس العمومية التابعة لمجلس أبوظبي للتعليم من وجهة نظر المعلمين **E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point**". وكان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس العمومية في مجلس أبوظبي للتعليم. وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية إستهدفت مجتمع دراسة تألف من جميع المعلمين في مجلس أبوظبي للتعليم خلال العام الدراسي 2014-2015. وتكونت عينة الدراسة من 153 معلما تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون استبيان تضمن 48 فقرة موزعة على ثلاثة أنواع. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من المعلمين كان مرتفعا، ويعتقد الأفراد في عينة الدراسة أن من المهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس العمومية بمجلس أبوظبي للتعليم. وأظهرت النتائج أيضا أن مستوى القبول في الإدارة الإلكترونية بين المعلمين في المدارس الحكومية في مجلس أبوظبي للتعليم كان مرتبطا بشكل كبير بنموذج القبول التكنولوجي **Technology Acceptance Model**، كما أشار معامل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية عالية بين عناصر نموذج القبول التكنولوجي. وأخيرا يعتقد أفراد عينة الدراسة أن هناك عقبات أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في مجلس أبوظبي للتعليم.

11. التعريف بالمصطلحات الواردة في الدراسة

رأى الباحث أنه من الأهمية بمكان تعريف وتحديد مضمون بعض المصطلحات التي جاءت في هذه الدراسة والتي لم يتم تعريفها كلها؛ وذلك حفاظاً على منهجية الدراسة الملازمة لعملية إنجازها، وهذا بهدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق الدراسة تجنباً لأي التباس وخلط في المفاهيم. وهذه بعضها:

- **إدارة الأزمات Crisis management:** هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية؛
- **أدوات المعالجة التحليلية على الخط (On-line analytical processing (OLAP):** هذه الأداة تسمح بالتحليل على متعدد الأبعاد، وتتم هذه المعالجة بقاعدة بيانات متعددة تكون عادة على شكل مكعب ثلاثي الأبعاد (3D)؛
- **الأزمة Crisis:** فهي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. وعليه يتطلب وجود الأزمة شرطين على الأقل. أولاً يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل. ثانيها أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أنه يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجؤون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات ومعنى ذلك أن الأزمات في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها، وأيضاً لكيانها؛
- **الإصلاح الإداري Administrative reform:** الإصلاح في اللغة هو عكس أو ضد الإفساد، واصطلاحاً هو الإرادة الباحثة عن الخير وتقويم الاعوجاج، ويمكن تعريفه أيضاً على أنه تغيير قواعد عمل النظام المجتمعي ومعالجة القصور والاختلال التي تعوق التنمية والنهوض بالمجتمع من جميع مناحيه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وهذا يعني أن الإصلاح ليس عملاً سياسياً وحسب بل عمل حضاري شامل يتناول المفاهيم والقيم والأفكار والعادات والتقاليد والمؤسسات والأفراد إذ أنه يمس كافة جوانب الحياة المادية والفكرية والروحية والأخلاقية للمجتمع. هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح هو عملية مستمرة باستمرار الزمن. فالإصلاح الإداري مثلاً هو عملية إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك؛
- **الاقتصاد الرقمي Digital economy:** هو ذلك الاقتصاد الجديد الذي قوامه المعرفة أو المعلومات العلمية والتكنولوجيا، بحيث أمكنت تلك المعلومات من إنشاء سلع وخدمات جديدة فحواها معرفي وليس مادي، وسُمِّيَ هذا الاقتصاد اقتصاداً رقمياً؛ لِكَوْنِ المعلومات بمختلف أشكالها أصبحت رقمية وقابلة للانتقال عبر الشبكات وخاصة الإنترنت ولذلك أيضاً سُمِّيَ هذا الاقتصاد بـ " اقتصاد الإنترنت Net economy "؛

- أنظمة إعداد التقارير **Reporting**: تسمح هذه الأدوات بإعداد التقارير حسب أشكال معدة مسبقا، ويتم طرح الأسئلة على قاعدة البيانات انطلاقا من مجموعة من الإيعازات SQL يتم إعدادها مسبقا، كما يمكن نشر التقارير دوريا عبر الانترنت أو عند الحاجة؛
- **الأيديولوجيا Ideology**: تسعى الأيديولوجيا إلى امتلاك تفسير واحد عن العالم إنطلاقا من مدرستها الفكرية المنتهية نتائجها إلى الإستبداد الفكري والانسداد المعرفي. فالأيديولوجيا هي وعي كاذب لا وعي حقيقي. هي انعكاس لـ "شبه المعرفة Pseudo Knowledge" وليست انعكاسا للمعرفة الحقيقية. أصحاب الأيديولوجيا، الدينية وغير الدينية، في السياسة أو الاقتصاد أو الاجتماع أو غيرها، يرفضون أي تفسير خارج إطار مصادرهم المعرفية. الأيديولوجيا عادة ما تضع حاجزا بين أمرين: نحن / هم - مدرستنا / مدرستهم، لا تعترف بحقوق الآخرين، والتأصيل الفكري لهذا الحاجز هو حجر أساسها؛
- **البروتوكولات Protocols**: هي مجموعة من القوانين والإجراءات التي تستخدم للاتصال مهمتها تنظيم عملية الاتصال وإرسال المعلومات بين طرفي الاتصال. ومع وجود العديد من أنواع البروتوكولات إلا أنها تتميز بـ:
 - ✓ اختلاف الكثير منها من حيث مبدأ عملها ووظيفتها؛
 - ✓ أنها من الممكن أن تعمل البروتوكولات معا لتنفيذ عمل ما؛
 - ✓ أن لكل منها مزايا وعيوب خاصة بها.
- **التسويق الإلكتروني e-Marketing**: يشمل جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر شبكة الإنترنت؛
- **التسويق العمومي Public marketing**: يعد أحد فروع التسويق السياسي الذي يهدف إلى لفت انتباه المواطنين إلى النتائج المحققة من طرف السلطات العمومية. فهو يقود للحديث عن إدماج التسويق في قطاع الخدمات العمومية فمثلا لا يمكن في أية دولة إصدار أي منتج خدمي دون استشارة الجمهور والدراسة العميقة لرغباته عن طريق الاستقصاءات وبحوث التسويق. وهذا الاندماج جاء نتيجة أزمة أو مشكل يحتاج للحل، وأيضا راجع لأهمية ازدهار أسواق الخدمات من جهة أخرى؛
- **التفاعل Interaction**: جاء في معاجم اللغة العربية أن التفاعل من الأصل اللغوي، فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله، وافتعل الشيء أي اختلقه، وانفعل كذا تأثر به، انبسطا أو انقباضا فهو منفعل، ويقال تفاعلا أي أثر كل منهما في الآخر، والتفاعل عملية كيميائية يتم من خلالها تحويل بعض المعادن النفيسة إلى الخسيسية، أي أن عملية التفاعل الكيميائي أن تؤثر مادة في مادة أخرى فتغير تركيبها الكيميائي. كما أن التفاعل يعني مرسل ومتلقي ومن أهم خصائص التفاعل الاستجابة Responsiveness أي أن الاتصال التفاعلي يتعدى حدود الاتصال الإنساني إلى الاتصال والتفاعل مع الوسيلة ذاتها وليس بين الفرد وأطراف العملية الاتصالية؛
- **التقنية Technical**: مفرد تقنيات مشتقة من الكلمة العربية إتقان، وهي عبارة عن إجراء خاص يقضي إلى القيام بعملية صنع أو تكييف شيء مادي ما، وبأن التكنولوجيا هي مجموع التقنيات المنتمة لمجال معين (مثلا مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توجد تقنية الترميز الإلكتروني للمعلومة Electronic Coding

Information والتي تعتمد على الإشارات التماثلية والإشارات الرقمية Analogue Signals and Digital Signals، والتي تعتبر من أهم تقنيات مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعتمد هذه الأخيرة أساساً على تقنية الترميز بواسطة الإشارات الرقمية، أي رقمنة المعلومة (Digitization of Information)؛

- **تنقيب البيانات Data mining**: هي أداة تعتمد على الذكاء الاصطناعي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة على مستوى مستودع البيانات؛
- **الحكومة التقليدية Traditional government**: تعني تقدم الخدمات العمومية للمستفيدين بشكل يدوي من موقع أو مكان الجهة الحكومية بأسلوب روتيني وبطئ؛
- **الحكومة المفتوحة Open government**: يسمح هذا النوع من الحكومات بتكريس حق المواطن في النفاذ إلى المعلومة وإشراكه في اتخاذ القرارات والقيام بدوره في المساءلة والتقييم وإصلاح القطاع العمومي وغيرها. وهذا ما قاد إلى ارتباطها بمفهوم البيانات المفتوحة Open data التي تشير هي الأخرى إلى وجوب إتاحة المعلومات والبيانات لكل شخص بحيث يتمكن من الوصول إليها وإعادة استخدامها وإعادة توزيعها دون أي قيود و يجب أن تكون مجموعات البيانات المفتوحة في صيغة قابلة للمعالجة الآلية وبدون رسوم ولا تتطلب أي معلومات شخصية؛
- **الحكومة النقالة m-Government or Mobile government**: جاء مفهوم امتداداً لخدمات الحكومة الإلكترونية. فقد استخدمت تكنولوجيا الهاتف النقال في البداية لتوسيع نطاق انتشار خدمات الحكومة الإلكترونية بحيث تصل إلى الشرائح المجتمعية العاجزة عن بلوغ الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، فهي مكون جزئي من مكونات الحكومة الإلكترونية، يستخدم المزايا الفريدة التي تتيحها الأجهزة النقالة والتكنولوجيا اللاسلكية مثل الهاتف النقال والحاسوب المحمول والأجهزة اللوحية والمساعدات الرقمية الشخصية الموصولة إلى الشبكات اللاسلكية. ويسمح ذلك بتوفير الخدمات والمعلومات الحكومية للأفراد وقطاع الأعمال، وذلك بشكل مستمر، 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع، في كل وقت ومكان؛
- **الخيار الاستراتيجي Strategic choice**: يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه مفتاح تحقيق نجاح وتميز تلك المؤسسة في بيئتها إذا ما أحسنت في تحديد واختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة بدقة؛
- **دولة الرفاه Welfare state**: تصور لتدخل الدولة الذي فرض نفسه بعد الحرب العالمية الأولى، مفاده أن على الدولة أن تلعب دوراً نشيطاً في البحث عن الرقي الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي هي تسعى إلى تقديم الخدمات العمومية والمعونات إلى أفراد المجتمع بما يحقق ارتفاع مستوى المعيشة. وبما يضمن التطور الاجتماعي ودينامكية النظام الاقتصادي (البحث عن التشغيل الكامل، نظم الحماية الاجتماعية، التعليم). كما يستعمل مفهوم دولة الرفاه في بعض الأحيان بمعناه الضيق للدلالة على نظام الحماية الاجتماعية والذي يتعارض مع مفهوم الدولة الحارسة؛
- **السلطة التقديرية Discretionary power**: هي الحرية المتروكة للمسؤول بمقتضى القانون صراحة أو ضمناً، من أجل اختيار الحل الأنسب والأقرب إلى الصواب من بين حلول أخرى، ويكون لها مجال في النص القانوني؛

- والسلطة التقديرية تكليف ومسؤولية، والمسؤول هنا ليست له الحرية المطلقة لاتخاذ أي قرار حسب هواه؛ لأن السلطة التقديرية لا يمكن أن تخرج عن الحدود القانونية المتعلقة بالشكل والمضمون؛
- **سوق أو متجر أو محل البيانات Datamart:** هو مخزن بيانات صغير يحتوي على ملخص أو جزء مركز بعناية من بيانات المؤسسة لخدمة مستخدمين محددين أو أهداف ما؛
 - **الشبكة Network:** هي عبارة عن مجموعة من أجهزة معلوماتية تدعى بالمحطات Stations-على غرار الحواسيب والموجهات Routers والطابعات- مرتبطة فيما بينها عن طريق وسيط اتصال؛
 - **الفجوة الرقمية Digital divide or Digital gap:** ظهر مصطلح الفجوة الرقمية لأول مرة سنة 1995 في تقرير وزارة التجارة الأمريكية الشهير بعنوان "السقوط من فتحات الشبكة Falling through the net" ليعكس الفارق الكبير بين فئات المجتمع الأمريكي في استخدام الكمبيوتر والانترنت بصفة خاصة. وهي عبارة عن الهوة الموجودة بين الأفراد، الأسر، الأعمال، والمناطق الجغرافية داخل الدولة (بين الريف والحضر) أو بين الدول على تفاوت مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام الإنترنت في الأنشطة المختلفة؛
 - **الفضاء الافتراضي Cyberspace:** بيئة إنسانية وتكنولوجية جديدة للتعبير والمعلومات والتبادل، وهو يتكون أساسا من الأشخاص الذين ينتمون لكل الأقطار والثقافات واللغات والأعمار والمهن المرتبطة ببعضها البعض عن طريق البنية التحتية الاتصالية التي تسمح بتبادل المعلومات ونقلها بطريقة رقمية. وأصبح هذا المفهوم أشمل وأوسع من الانترنت ليضم كل الاتصالات والشبكات وقواعد البيانات، ويشير كذلك إلى مجموعة المعلومات المتوفرة إلكترونياً ويتم تبادلها وتشكيلها في مجموعات بناء على استخدامها. وهو يختلف عن الواقع أو الحقيقة الافتراضية التي تعتمد تقنية الواقع الافتراضي 3D أو ما يعرف بتقنية التصوير أو الاستعراض الثلاثي الأبعاد؛
 - **القطاع العمومي Public sector:** هو جميع الإدارات العمومية والمؤسسات التي يكون تأثير الدولة عليها حاسماً وهذا ضمن المفهوم الواسع له. أما بمفهومه الضيق فهو عبارة عن مجموعة المؤسسات العمومية والشبه العمومية؛
 - **قواعد البيانات Databases:** هي مجموعة من البيانات منظمة بحيث يمكن أن تخدم عدة تطبيقات بكفاءة وذلك عن طريق مركزية البيانات ومنع التكرار للبيانات؛
 - **لوحات القيادة Dashboards:** تحتوي لوحات القيادة على البيانات الحساسة للمؤسسة وتكون على شكل مؤشرات نصية، بيانية وصوتية. وهي تسمح بإعلام المسؤولين في المنشأة بتطور مستوى النشاطات؛
 - **مجتمع المعرفة knowledge society:** هي مرحلة لاحقة تلت مرحلة مجتمع المعلومات (المعروف بالمرحلة الثالثة The third wave) في نظر البعض ضمن كرونولوجيا تطور المجتمعات، من أبرز ما يميز هذا المجتمع هو ظاهرة المنافسة المستندة إلى التفوق والإبداعات العلمية والتطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزايد الاهتمام بالموارد البشري كمصدر للفكر والإبداع، كما أضحت الوظيفة الأساسية للإدارة هي التعامل بالمعرفة، حيث لم تعد المعرفة سلعة أو مدخلا من مدخلات الإدارة وإنما أصبحت استخداما وأسلوبا يوميا؛

- **المحتوى أو المضمون الرقمي Digital content:** يشبه شبكة الاتصالات بالجهاز العصبي والمحتوى بالإشارات الكهروكيميائية التي تسري خلاله لتبعث الحيوية في أوصاله، أو الدورة الدموية التي يشبه شبكة الاتصالات بشبكة الأوعية الدموية والدماء بالمحتوى؛
- **المخدرات الرقمية Digital drugs:** أو ما يُطلق عليه اسم "iDoser" هي عبارة عن مقاطع نغمات يتم سماعها عبر سماعات بكل من الأذنين، بحيث يتم بث ترددات معينة في الأذن اليمنى على سبيل المثال وترددات أقل إلى الإذن اليسرى. إذ نشأت "المخدرات الرقمية"، على تقنية قديمة تسمى "النقر بالأذنين"، اكتشفها العالم الألماني الفيزيائي هينريش دوف سنة 1839، واستخدمت لأول مرة سنة 1970 لعلاج بعض الحالات النفسية، لشريحة من المصابين بالاكتئاب الخفيف في حالة المرضى الذين يرفضون العلاج السلوكي (الأدوية)، ولهذا تم العلاج عن طريق تذبذبات كهرومغناطيسية، لفرز مواد منشطة للمزاج؛
- **المُدَار Administered:** هو المراجع لإحدى الإدارات العمومية من أجل حصوله على خدمة من تلك الإدارات وقد يكون هذا المدار شخص طبيعى كموطن أو شخص معنوي كمؤسسة، فالمُدَار في كل الأحوال هو المتعامل أو المستخدم The user (أو L'usager بالحرف الفرنسي) مع الإدارات العمومية أو المستفيد من خدماتها أو كما يسمى أيضا بالمرْتَفِق نسبة لتعامله مع المرافق العمومية؛
- **مستودع البيانات Data-Warehouse:** هو نوع من قواعد البيانات التي تحوي كماً هائلاً من البيانات الموجهة للمساعدة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. يتميز هذا النوع من قواعد البيانات بتطابق بنيته الداخلية مع ما يحتاجه المستخدم من مؤشرات ومحاور التحليل في ما يعرف بالنموذج النجمي Star schema، ومن تطبيقاته: نظم دعم القرارات والتنقيب في البيانات؛
- **المعلوماتية Informatics:** المعلوماتية تستخدم في بعض المرات رديفاً لمصطلح المعلومات Information، إلا أنها تختلف في معناها الدقيق وفحواها، فالمعلوماتية هي طرق ووسائل معالجة وتأمين المعلومات عن طريق تكنولوجيا المعالجة والاسترجاع والتخزين؛
- **المواطن Citizen:** هو عضو في مجتمع منظم يتمتع بالحقوق التي يقرها قانون الدولة، ويؤدي الواجبات التي ينص عليها؛
- **الموظف العمومي Public employee:** يطلق عليه أيضاً بالحرف الفرنسي Le fonctionnaire، وهو يمثل المورد البشري الذي يمارس نشاطه في المؤسسات والإدارات العمومية بصفة دائمة والخاضع لقوانين الوظيفة العمومية المحددة لحقوقه ولواجباته. مع العلم أن مصطلحي الموظف العمومي والموظف جاءت في هذه الدراسة لتؤدي نفس المعنى؛
- **النظام System:** هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو العناصر أو العمليات أو الوظائف المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها حول موضوع معين، والتي تعمل على تحقيق الهدف العام للنظام ككل، وكل نظام يقوم على مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية.

12. صعوبات الدراسة

- واجهت عملية إعداد هذه الدراسة العديد الصعوبات، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:
- ندرة نسبة للمصادر والمراجع العلمية المتاحة للباحث فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك الكتب، الدوريات والدراسات السابقة، نظرا لحدائثة موضوع الدراسة و فقر بعض المكتبات المحلية في هذا المجال؛
 - غياب أو تغييب للمعلومات والإحصائيات الدقيقة خاصة المحلية منها والتي تخدم الموضوع بشكل أو بآخر، وإن وجدت فالصفة الغالبة هي التضارب الشديد فيها؛
 - القبول الضمني لدى شريحة كبير من الموظفين والمسؤولين لمبدأ رفض أي عمل بحثي أصيل ليس لسبب سوى لأنه يكشف العديد من العيوب والكثير من المآخذ، مفتعلين حواجز بيروقراطية والرضى بالوضع القائم؛
 - عدم تقدير بعض المسؤولين في المؤسسات والإدارات العمومية لأهمية وجدوى الدراسة، مما أدى إلى تضيق نطاق تعاونهم مع الباحث إما بالرفض أو الإجابة باللغة التي تعرف بلغة الخشب، وإما التردد في الإدلاء بالمعلومات بحجة سرية المعلومات أو عدم وجود مشكلة حقيقية تستحق الدراسة.

13. خطة الدراسة وتقسيماتها

بالرغم من كل الصعوبات السالفة الذكر يبقى على الباحث دائما رفع التحدي، فلم يمنع ذلك من انجاز هذه الدراسة التي تظل دائما اجتهاداً علمياً يحتمل الصواب كما يحتمل غير ذلك. وبغية الإلمام بعناصر هذا الاجتهاد العلمي، تم تقسيم هذه الدراسة إلى محاور أربع، وهي:

- **الفصل الأول:** يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط التي تنضوي تحت عنوان الخدمة العمومية بين الوضع الراهن ومقتضيات الإصلاح، بدءاً بموضوع الخدمة العمومية بين جدلية السوق وتدخل الدولة، مروراً بالتدخل الحكومي والدور الاقتصادي للدولة، ثم التحولات في مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها، فخصائص الخدمات العمومية. ومن ثم تطرقه إلى موضوع التسيير العمومي على خطى التسيير الخاص؛ أية مفارقة من خلال الوقوف عند المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي وأنماط وأساليب إدارة الخدمة العمومية وكذا الآلية الجديدة لإصلاح القطاع العمومي. وصولاً إلى موضوع الأداء العمومي في ظل مفهوم التسيير العمومي الجديد.
- **الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل ليعطي نظرة شمولية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوصفة جديدة لعصرنة الخدمة العمومية، وهذا من خلال معالجتها في ثلاثة مباحث. يتقدمهم المبحث الأول الذي يتضمن دلالة في مضامين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يليه بعد ذلك المبحث الثاني ليشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لهانات متعددة، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي يتضمن الإدارة الإلكترونية المواطنة؛
- **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل فكرة الدعوة إلى عصرنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية وتحديات التنمية. وهذا من خلال التوقف عند محطة المستقبل البراق في فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجيل جديد من الاستثمارات في الجزائر كمبحث أول. يليه مبحث ثان تطرق فيه إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين خصوصية الواقع ومنهجية تحقيق الطموح، ليُختتم هذا الفصل بمبحث ثالث تناول بؤادر التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال نماذج قطاعية؛

■ الفصل الرابع: وقف هذا الفصل عند وضعية استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في عصنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر - موقع الويب مؤشرا، والذي حمل في طياته العديد من النقاط، بدءا بالتطرق إلى موضوع الوظيفة العمومية الجزائرية بين إرهابات الماضي وتحديات المستقبل كمبحث أول. مُرورًا بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية كمبحث ثان، وصولا إلى مبحث ثالث يتضمن فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

لِيُختتم هذا الاجتهاد العلمي بجائمة عامة يتم فيها سرد أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات، مع إدراج جملة من الاقتراحات بشأن الاهتمام المستمر بتطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في عصنة الخدمات العمومية في الجزائر، وتقدير أهميتها البالغة في تحقيق التطور والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستويات التحسين، وفي الأخير تم فتح آفاق للدراسة تاركًا باب البحث مفتوحًا لإثراء هذا الموضوع.

الفصل الأول

الخدمة العمومية بين الوضع الراهن

ومقتضيات الإصلاح

المبحث الأول: الخدمة العمومية بين جدلية السوق وتدخل الدولة

المبحث الثاني: التسيير العمومي على خطى التسيير الخاص؛ أية مفارقة

المبحث الثالث: الأداء العمومي في ظل مفهوم التسيير العمومي الجديد

مقدمة الفصل الأول

بعد تغيير دور الدولة^١ وتزايد المطالب على الحوكمة الرشيدة Good governance على المستوى العالمي برز طرح جديد لمفهوم التسيير العمومي ونموذج Paradigm جديد لإصلاح القطاع العمومي. مستهدفاً بذلك إصلاح إدارة الخدمة العمومية وتحسينها باعتبار أن وجود الدولة ومؤسساتها إنما هو من أجل توفير الخدمات العمومية للمجتمع وتوفير ظروف معيشية حسنة ترقى لتطلعات المواطنين، وهذا رغبة منها في تحقيق المصلحة العمومية. فمنذ بداية القرن الحادي والعشرين ارتبط عدد كبير من الحكومات في جميع أنحاء العالم بجهود إصلاح بيروقراطياتها أي قطاعها العمومي.

إذ تستخدم مجموعة مفاهيم وإستراتيجيات للإصلاح متماثلة إلى حد كبير رغم مراحل تنميتها المتباينة. وتأتي كثير من هذه المفاهيم من حركة إصلاح عرفت باسم التسيير العمومي الجديد New Public Management (NPM) أو إعادة اختراع الحكومة، التي بدأت في بريطانيا ونيوزيلندا في الثمانينات واتسعت إلى دول أخرى شملت الولايات المتحدة الأمريكية في 1993 ثم باقي الدول الراغبة في خوض تجربة إصلاح قطاعها العمومي والاستفادة من نجاح الدول السابقة الذكر والسبّاقة في هذا المجال. كما استمر ذلك إلى اليوم وسيستمر مستقبلاً ما دامت عمليتا الإصلاح والنجاح تلازمان وتلاحقان الإفساد والفسل أينما رحلا أو ارتحلا؛ ويرافق هذا أيضاً تطور في المفاهيم ولكن الهدف يبقى واحد ووحيد ألا وهو الإصلاح.

من هذا المنطلق، سيبحث هذا الفصل في الوضع الراهن للخدمة العمومية ومقتضيات الإصلاح المتعلقة بتوفيرها. حيث سيعالج ذلك ضمن ثلاثة مباحث رئيسة، فأولها يحمل عنوان الخدمة العمومية بين جدلية السوق وتدخل الدولة، أما ثانيها فيتركز على الطرح الذي يضع التسيير العمومي على سكة التسيير الخاص؛ ويختتم هذا الفصل بانعكاس ذلك الطرح على الأداء العمومي محاولاً معالجته في مبحث عنوانه الأداء العمومي في ظل التسيير العمومي الجديد.

المبحث الأول: الخدمة العمومية بين جدلية السوق وتدخل الدولة

تذهب المدارس الاقتصادية إلى قناعات متفاوتة في ترشيح الأسواق أو الحكومات إلى مسؤولية ضبط النشاط الاقتصادي، بناء على ما تتوقعه من مستويات الأداء لكل منها. غير أن محددات الأداء ذاتها وأدوات تقييمه لا يزال يكتنفها كثيراً من الغموض. وعند الاقتناع بافتراض أنه لا يمكن اتخاذ موقف أو بناء سياسة حدية إما الإيمان بفعالية الأسواق وإلغاء دور الحكومة، أو الإيمان بنجاعة السياسات العمومية (الحكومية) وإلغاء دور آليات الأسواق، فقد يكون من الممكن قبول مزاجية البديلين وتفعيل آليات كل منهما في سبيل تحقيق أهداف السياسة العمومية والتي بدورها

^١ يرجع اشتقاق كلمة دولة في اللغة العربية من فعل دال، يقال دال الدهر، دولا ودولة أي انتقل من حال إلى حال، ودالت الأيام: أي دارت. والدولة بفتح الدال في الحرب بين فئتين، أن تهزم هذه مرة وهذه مرة، والمجتمع: دول ودول، بضم الدال وكسرهما. والدولة - بضم الدال - في المال: يقال: صار الفيء (الفيء: هو الغنيمة التي تنال بلا قتال، الخراج) دولة بينهم، أي تداولونه مرة لهذا ومرة لهذا، والجمع دولات - والدولة - بفتح الدال - في الحرب سواء. أما في اللغات الأجنبية فيُجمع جميع علماء اللغة أن الأصل البعيد لكلمة -دولة- هي Status، وهي كلمة ذات معنى عام تدل على وضع مستقر معين أو أسلوب وجود أو حياة.

تساهم في توفير العديد من الخدمات العمومية. إذا ما تبين أن عوامل فشل أحدهما هي عناصر قوة الأخر، والعكس كذلك.

وبناء على ذلك، سيتم ضمن هذا المبحث تسليط الضوء على التدخل الحكومي والدور الاقتصادي للدولة في مطلبه الأول، ومن ثم على تحولات مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها، وكذا خصائص تلك الخدمات في المطلبين الثاني والثالث على التوالي.

المطلب الأول: التدخل الحكومي ودور الاقتصادي للدولة

بات موضوع الدولة- التي حاول البعض تصويرها على أنها خيال أو قصة خيالية طويلة من خلالها يسعى الجميع للعيش على حساب نفقة الجميع¹ - الشغل الشاغل للعديد من التيارات الاقتصادية إذا ما اقترن موضوع الدولة وتدخلها في النشاط الاقتصادي. حيث صار أكثر المسائل جدلاً في علم الاقتصاد السياسي، لكون الدولة ودورها في الحياة الاقتصادية أخذ يتأرجح بين توسيع هذا الدور أو تقليصه كلا بحسب المرحلة التاريخية التي مر بها وظروف وبيئة ومبادئ كل مرحلة. وفي نفس السياق، سيتم باختصار شديد عرض المذاهب الاقتصادية والآراء المطروحة فيما يتعلق بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

1- التدخل الحكومي² ودور الدولة: الكتابات والجدل الأكاديمي

من الأهمية بمكان التأكيد على أن هذا الجزء لن يتطرق إلى عرض المدارس الفكرية المختلفة فيما يتعلق بدور الدولة في الحياة الاقتصادية على نحو ما تحتويه الكتب الدراسية. فالفكرة الأساسية التي يتناولها هذا الجزء من الدراسة هو تحليل الحجج المختلفة المؤيدة والمعارضة للتدخل الحكومي بحيث ينتهي بالملامح الأساسية لمحاورات الاتفاق بين الأدبيات المختلفة حول ماهية هذا الدور.

وبالنسبة للتيارات الأكاديمية الأساسية حول حدود التدخل الحكومي، فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة تيارات أساسية: هي التيار الرافض للتدخل للحكومي³ والتيار المؤيد للتدخل الحكومي والتيار الذي يرى وجوب التدخل مع تحقيق انسجام بين آليات التدخل الحكومي وآليات السوق على نحو يكمل كل منهما الآخر دون تعارض.

1-1- التيار الرافض للتدخل الحكومي

إذا اعتبرت الأسواق والحكومات خيارين نقيضين فإنه من الصعب القول بأن أحدهما بديلاً أفضل للآخر. فإذا كان الخيار لصالح الحكومة هو المفضل والمسيطر، فإن الدور الذي يمكن للأسواق أدائه أمراً لا مفر منه بسبب فشل المؤسسات العمومية وعجزها عن تحقيق أفضل للأهداف المنوطة بها. إذ مهما بلغت درجة الصرامة التي تتميز بها

¹ Frédéric BASTIAT, **L'état**, Sur le site: http://bastiat.org/fr/l_Etat.html, Consulté le: 02-02-2016, à 22:38.

² في هذا الصدد يتم اعتبار مصطلح الحكومة والدولة مصطلحان مترادفان بالرغم من اختلافهما اللغوي والاصطلاحي.

³ لا بد من التأكيد على أن فكرة الرافض للتدخل هي في ما يتعلق بحجم التدخل وليس التدخل بصورته المطلقة.

المؤسسات - خاصة في النظم المركزية، كذلك الموجودة في الصين أو التي كانت في الإتحاد السوفياتي سابقا ولا يزال بعضها في الجمهوريات التي ورثته - فإن أشكالا من الفشل تتبلور في صور مختلفة وتدعو إلى الإقرار بميكانيزمات السوق¹. ومن ثم، تمثل المدرسة الكلاسيكية Classical school أو الكلاسيكية الجديدة New-classical الفريق الراض للتدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية. وتمتد جذور هذه المدرسة الفكرية إلى مدرسة الطبيعيين الفرنسية (الفيزيوقراط)، والتي كانت ترى أن القوانين الاقتصادية أشبه بقوانين الطبيعة الكونية وهو ما يعني أن التدخل من قبل الإنسان في عمل سير هذه القوانين لن يترتب عليه سوى عرقلة هذه القوانين. وباختلاف الكتابات منذ آدم سميث Adam SMITH² وفرنسوا كيناي François QUESNAY³ والجدل القديم لعدة قرون يتساءلان: هل السوق بحاجة إلى الدولة؟ أو على العكس، نمو السوق سيحرم الدولة من خصائصها؟²

ومن ثم، يبيّن فكر هذه المدرسة رفضه للتدخل الحكومي على الأسس أو بالأصح الفرضيات الموالية³:

- الحرية الاقتصادية والمنافسة هي الضمان لتحقيق أهداف المجتمع، إذ أن اقتصاد السوق الخالي من التدخل هو الأكثر كفاءة في عملية تخصيص الموارد؛

¹ محمد فرحي، محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 49.

² آدم سميث Adam SMITH، اسكتلندي المولد وبريطاني الجنسية، من مواليد 5 جوان 1723، من رواد الاقتصاد السياسي وفيلسوف أخلاقي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي (1759)، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776) An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations والمعروف اختصارا بـ ثروة الأمم، وهو رائدة آدم سميث، وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث. كما يعتبر سميث هو أب الاقتصاد الحديث، كما لا يزال يعتبر من أكثر المفكرين الاقتصاديين تأثيراً في اقتصاديات اليوم. وفي عام 2009 كان اسم سميث من بين أسماء "أعظم الاسكتلنديين" على مدى كل العصور، وذلك في تصويت تم على قناة تلفزيونية اسكتلندية. كما درّس سميث الفلسفة الاجتماعية في جامعة غلايغو University of Glasgow وفي كلية باليول في جامعة أكسفورد The University of Oxford، وبعد تخرجه ألقى سلسلة ناجحة من المحاضرات العامة في جامعة أدنبرة. ثم حصل على الأستاذية بغلاسكو في تدريس الفلسفة الأخلاقية، وخلال هذا الوقت كتب ونشر نظرية العواطف الأخلاقية. كما عمل سميث في حياته لاحقا كمدرس خصوصي، مما سمح له بالسفر في أنحاء أوروبا، حيث التقى ببعض كبار المفكرين في عصره. ثم عاد سميث بعد ذلك إلى بلاده، وقضى نحو عشر سنوات في العمل على كتابه ثروة الأمم، والذي نشر بعد ذلك في سنة 1776. ثم مات سميث بعد ذلك في سنة 1790 جوبلية عن عمر يناهز 67 عاما.

³ فرنسوا كيناي François QUESNAY، طبيب فرنسي وخبير اقتصادي، من مواليد 4 جوان 1694 ببلدية ميري Mere بفرنسا، وهو من مفكري الملك لويس الخامس عشر وأحد مؤسسي أول مدرسة للاقتصاد، مدرسة الطبيعيين أو الفيزيوقراط L'école Des Physiocrates. وهو مؤلف الجدول الاقتصادي Tableau Économique سنة 1758، وهو أول تمثيل تخطيطي للاقتصاد La Première Représentation Schématique De L'économie. وتوفي في 16 ديسمبر 1774 بفرساي Versailles (فرنسا).

² Le débat « État-marché » et l'expérience de la Russie dans le passage à une économie de marché, Sur le site : http://agol.eco.univ-rennes1.fr/eco_gen/micro/m2e3.pdf. Consulté le: 31-01-2016, à 21:24.

³ عبد الله شحاته خطاب، دور الدولة والنظرية الاقتصادية: الدروس المستفادة للحالة المصرية، على الخط: www.pidegypt.org/download/mixed.../Dr.%20Abdalla%20shehata.pdf، تاريخ الإطّلاع: 2015-10-23 على الساعة 22:00.

- فرضية كمال الأسواق Perfection market، ففي ظل تحقق فرضية كمال الأسواق فإن آليات السوق الحر هي التي تحقق مصلحة الفرد والجماعة معا إذ يتم الإنتاج عند أقصاه وبأقل تكلفة؛
 - انسياب وتوافر المعلومات في بيئة ذات درجة عالية من الشفافية والوضوح؛
 - التناغم بين المصلحة الخاصة والمصلحة العمومية.
- كما تسلم المدرسة الليبرالية مبدأ لا نشاط اقتصادي للدولة، والتي ينبغي أن يقتصر دورها على "الوظائف السيادية Sovereign functions" وهي تلك الأعمال التي تقوم بها الدولة والتي ليست مسؤولة أمام محكمة القانون¹ (العدالة والشرطة والجيش).

ومع ذلك، وإيماننا بتلك الفرضيات، هناك بعض الحالات تستدعي تدخل الدولة فيما يعرف بالحد الأدنى للتدخل الحكومي والذي يطلق عليه حد التدخل الكلاسيكي، ويعطي آدم سميث سببين لهذا الحد الأدنى للتدخل الحكومي على غرار²:

- البحث عن تحقيق المصلحة الفردية يمكن أن يغطي ذلك جميع الأنشطة الإنتاجية من السلع المادية، والبضائع، والدولة يجب أن يقتصر دورها فقط على إنتاج الخدمات؛ لأن الخدمات في منطق سميث، لا تساهم بالقدر الكافي في زيادة مباشرة للثروة المادية للأمة؛
- لما "القوانين الطبيعية Natural laws" تنظم عفويا السوق، يجب حينئذ على الدولة أن تتدخل بأقل قدر ممكن Least possible في تنظيم النشاط الاقتصادي. لتحديد ما يكمن أن يخفيه "التدخل الأقل ما يمكن.

وما يمكن استشعاره من هذه الوظائف أن الدولة لم يعد لديها دوراً مباشراً في العملية الإنتاجية Direct provider وإنما يشبه دور الدولة وفقاً للتصور الراض للتدخل دور الحارس الذي يقف على بوابة الملهى الليلي لا يتدخل في مناقشة أفعال الزبائن إلا إذا حدث ما يعكر صفو المكان أو على حد تعبير الأدبيات الاقتصادية حماية قواعد اللعبة داخل المكان Rules of the game أو ضمان الامتثال للقواعد للعبة الخاصة باقتصاد السوق (كالحد من الاحتكارات مثلاً).

1-2- التيار الفكري المؤيد للتدخل الحكومي

سيطرت المقاربة الكينزية على هذا التيار والتي تؤكد فقط عجز السوق في ظروف معينة على غرار الأزمة الاقتصادية التي ينبغي على الدولة التدخل في دعم الطلب خاصة الطلب الاستثماري. أما البطالة لا يمكن أن تحارب عن طريق تخفيض في الأجور (على النحو الذي اقترحه التحليل الليبرالي) لأن هذا التخفيض يضعف القدرة الشرائية، ومن ثم الطلب الاستهلاكي. وعليه، يجب أن يكون الدافع وراء انطلاقة اقتصادية حقيقية هي الزيادة في الإنفاق العمومي أو التخفيض في أسعار الفائدة (لتشجيع الاستثمار).

¹ Doctrine of act of state and sovereign functions, Online: http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/37607/10/10_chapter%204.pdf, Seen in: 02-02-2016, at 21:44.

² Le role des pouvoirs publics en matiere de consommations collectives a partir des analyses d'adam smith, Sur le site : <http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/smith.pdf>, Consulté le :31-01-2016, à 22 :46.

ففي تحليل مقارن لهذه المقاربة ولدول الرفاه، توصل غوستا اسبينغ-أندرسون¹ - Gøsta Esping Andersen سنة 1990 إلى تحديد أشكال مختلفة من الترتيبات المؤسسية بين ثلاث جهات فاعلة: الشأن الخاص والسوق والدولة. وكذا مستوى الاستقلالية اتجاه السوق Demarchandisation، والبنية الطبقية الناشئة عن السياسة الاجتماعية، ونسبة القطاعين العمومي والخاص في توفير السلع الاجتماعية هي المؤشرات الثلاثة التي تقوم عليها الأنظمة المختلفة للدولة الرفاه (أنظر الشكل رقم 1). على هذا الأساس، يميز المؤلف ثلاثة نماذج من دولة الرفاه وهي: المحافظون والمصالح الخاصة، الليبرالية، وأخيرا النظام الاجتماعي الديمقراطي¹.

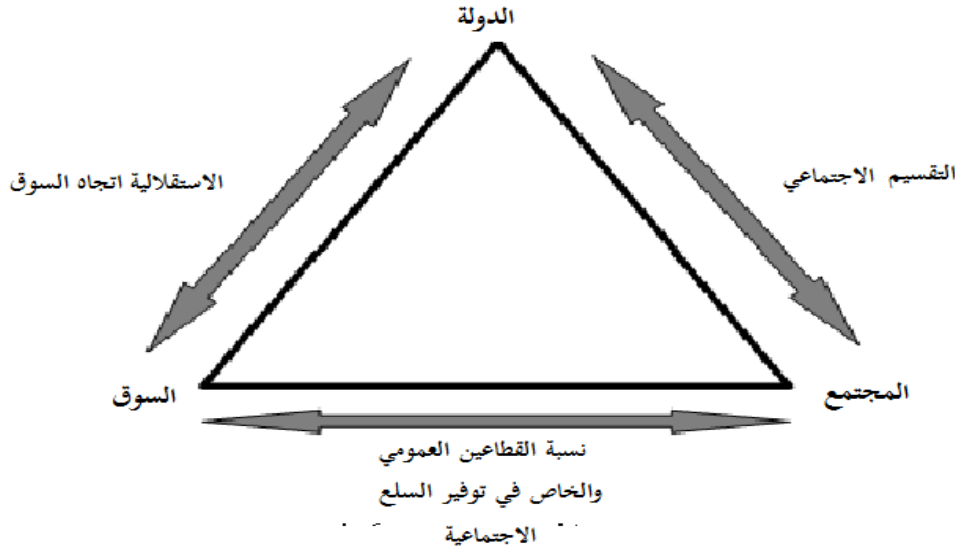
- "نموذج المحافظون والمصالح الخاصة Model Conservative-Corporatist" (خاصة القارة أوروبية Continental Europe) الحقوق مضمونة، استنادا إلى مبدأ التأمين الاجتماعي، ولكن أيضا على المكانة الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، عملت الكنيسة على صياغة أنظمة المصالح الخاصة، وبالتالي تحاول بقوة الحفاظ على القيم العائلية التقليدية وهي تهدف إلى الحفاظ على التوازن العام لأنظمة اشتراكات التأمين كما يمكن استبعاد الدخلاء Outsiders (النساء والشباب والمهاجرين، ...)، الذين يواجهون معدلات كبيرة للبطالة؛
- "النموذج الليبرالي Model Liberal" (الأنجلوسكسونية Anglo-Saxon): المساعدة على أساس تقييم الاحتياجات، والتحويلات العالمية المعتدلة أو خطط التأمين الاجتماعي السائدة والمتواضعة. السوق هو مرجع مركزي، ودولة الرفاه هي المكمل في حالة اختلال السوق (تصحيح اختلالات السوق)؛
- "النموذج الاجتماعي الديمقراطي Model Social-Democrat" (شمال أوروبا Northern Europe): يتم دمج جميع الطبقات المكونة للمجتمع في نظام عالمي للتأمين الاجتماعي والخدمات الاجتماعية والتعويضات الكبيرة. تلعب دولة الرفاه دورا كبيرا في إعادة التوزيع. وهي تهدف إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين الأطفال. المواطنة والمساواة هي مرجعية مركزية، التوافق السياسي بين الفئات الاجتماعية (النوع الاجتماعي، والأجيال، وما إلى ذلك) لتحقيق التنمية على المدى الطويل.

¹ غوستا اسبينغ-أندرسون من مواليد سنة 1947، وهو خبير اقتصادي وعالم اجتماع دنماركي. وهو حاليا أستاذ التعليم العالي في جامعة بومبيو فابرا Pompeu Fabra في برشلونة. كان يُدرس سابقا في جامعة هارفارد Harvard وفلورنس Florence وترينت Trente. وعلاوة على ذلك، فهو معروف بمشاركاته في المناقشات الحادة مع المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والأمم المتحدة، والبنك الدولي أو المفوضية الأوروبية. وجه اهتماماته البحثية على نطاق واسع في مجال عدم المساواة الاجتماعية، والمقارنات الدولية لنظم الحماية الاجتماعية والسياسة العمومية المتعلقة بالتشغيل.

¹ Marcel GUENOUN, Le management de la performance publique locale : étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse pour l'obtention du doctorat ES sciences de gestion, institut de management public et de gouvernance territoriale, Université Paul Cezanne - Aix-Marseille III, 2009, P: 29.

الشكل رقم: 01

التفاعلات بين الدولة والسوق والمجتمع



Source : Marcel GUENOUN, Op.cit, P :30.

حفلت النظرية الاقتصادية في تيارها الأساسي Mainstream بالفحص لحجج الحد الأدنى للتدخل الدولة. فإذا كانت المدرسة الكينزية أو الكينزية الجديدة New keynesian قد عارضت فكرة الحد الأدنى لتدخل الدولة- على الرغم من إيمانها بمبادئ نظام السوق والمنافسة- فذلك لم يكن ليحدث لولا وجود مبررين لتدخل الدولة:

■ **المبرر الأول للتدخل وفقا للأدبيات الرفاهية الاقتصادية هو الكفاءة في تخصيص الموارد:** إن أدبيات الرفاهية الاقتصادية وخاصة أدبيات الفشل السوقي Market failure قد سيطرت على النقاش الأكاديمي حول دور الدولة في الحياة الاقتصادية. ويعرف الفشل السوقي بأنه الحالة التي يفشل فيها نظام السوق في تحقيق شروط أمثلية باريتو Pareto optimality عند تخصيص الموارد^{PO}. وبصورة أكثر تحديدا فإن فكرة الفشل السوقي في أدبيات الرفاهية تخص فكرة الكفاءة في تخصيص الموارد خاصة في حالة إنتاج السلع العمومية، -وذلك لأن السوق في مثل هذه السلع يفقد أهم أداة من أدواته وهي التسعير¹- أي أنها لا ترتبط بفكرة العدالة في التوزيع. ووفقا لأدبيات الرفاهية الاقتصادية تشترك مجموعة من الأسباب التي إن توفرت لأدت إلى عدم الوصول إلى الوضع الأمثل لتخصيص الموارد، هذه الأسباب يمكن تجميعها في أربعة عوامل أساسية:

✓ غياب المنافسة في السوق Imperfect competition والذي يعود إلى غياب عناصر المنافسة التي قد تنتج- على سبيل المثال- عن خضوع الإنتاج لتزايد الغلة (تناقص التكلفة)- المعلومات المتضاربة أو

المتضادة Asymmetric information؛

^{PO} يعرف الوضع الأمثل لباريتو بأنه الوضع الذي إذا تم الوصول إليه لا يمكن إعادة تخصيص الموارد مرة أخرى بحيث يمكن تحسين حال فرد (أفراد) دون الإضرار بفرد آخر (أفراد آخرين).

¹ لورنس يجي صالح، إمكانية تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية في ظل نظام السوق -دراسة تحليلية للبيئة كحالة

✓ الآثار الخارجية < Externalities؛

✓ السلع العمومية Public goods.

ويضيف البعض إلى الأسباب المؤدية إلى الفشل السوقي كل من إشكال وحقوق الملكية وآثارها¹، الاحتكار Monopoly، والافتقار إلى المعلومات Poor Information أو إن صح التعبير ما هما إلا مظهرين أو عاملين مفسرين لغياب المنافسة في السوق.

■ **المبرر الثاني للتدخل وفقا للأدبيات المختلفة هو الاعتبارات التوزيعية:** إذ ينتقد نظام السوق على أساس عدم مراعاة اعتبارات العدالة في توزيع الدخل. إذ يستند الإطار العام لنظام السوق على فرضية ضمنية أن لدى جميع الأفراد القدرة على النفاذ للأسواق أو المشاركة في العملية الإنتاجية. ومن ثم فإن وجود فئات لا تستطيع الحصول على الحد الأدنى من احتياجاتها لم تلق النظرية لها بالا. ويمثل ذلك حالة من الفشل السوقي ولكن على مستوى التوزيع وهو ما يبرر التدخل الحكومي لحماية تلك الفئات المحرومة والتي لا تستطيع أن تحصل على الحدود الدنيا لاستهلاكها أو التي لا تستطيع المشاركة في العملية الإنتاجية.

1-3- التيار الفكري الداعي إلى التكامل بين آليات التدخل الحكومي وآليات السوق

بين الرفض التام أو الحد الأدنى للتدخل والمطالبة بتدخل أوسع في النشاط الاقتصادي لا بد من الإشارة إلى تيار فكري لا يرفض مبدأ التدخل الحكومي بل يعتبره في كثير من الأحيان مؤثراً على الحياة الاقتصادية، ولكن من ناحية أخرى يؤكد على أن التدخل الحكومي الخاطئ قد يكون له أثراً سلبية مدمرة. وقد كانت تجربة دول جنوب شرق آسيا من أهم الأمثلة التي أكدت أهمية فكرة التكامل بين آليات السوق والتدخل الحكومي أو ما يمكن أن يطلق عليه علاقة الشراكة Partnership بين الدولة والقطاع الخاص. هذا التيار الفكري يؤكد على مجموعة من الأسس فيما يتعلق بدور الدولة والعلاقة مع عمل آليات السوق. وتتمثل أهم هذه الأسس فيما يلي:

■ **الاعتماد على فرضية الفشل** أيما كان سببه أو مظهره كسبب للتدخل هي فرضية غير مكتملة. فالتقول بضرورة تدخل القطاع العمومي في نشاط ما يستلزم أولاً تحديد موطن الفشل السوقي وثانياً إثبات أن القطاع العمومي أكثر قدرة على القيام بالمهمة من القطاع الخاص. إذ لا يوجد ما يؤكد أن الفشل السوقي في حالة وجود

< جاءت مصطلحات التأثيرات الخارجية أو الخارجيات أو العوامل الخارجية أو المؤثرات الخارجية في الأدبيات العربية مؤدية نفس معنى مصطلح الآثار الخارجية.

¹ لورنس بجي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

الاحتكار سوف يكون أفضل في حالة الملكية العمومية، إذ قد تحل عدم الكفاءة في التسعير محل عدم الكفاءة في النفقة^٥؛

■ إذا كانت مشكلة تحديد موطن الفشل أيسر نسبياً، فإن إثبات أن القطاع العمومي أكثر قدرة على القيام بالمهمة من القطاع الخاص مهمة ليست باليسيرة. ولهذا يمكن القول أن مسألة تحديد حدود للفصل بين ما يجب أن تقوم به الدولة (القطاع العمومي) وما يترك للقطاع الخاص مسألة نسبية وديناميكية وفقاً لمنطق أن الضرورة تقدر بقدرها. ومن ثم فهناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الوصول إلى شكل توافقي لهذه العلاقة لما بين ما هو عمومي وما هو خاص؛

■ أن مبررات التدخل الحكومي لا تفترض التلازم بين الإنتاج وبين تقديم الخدمة والملكية فلا داعي دائماً للتلازم بين الملكية وبين تقديم الخدمة. إذ تستطيع الدولة تقديم الخدمة أو السلعة من خلال العديد من الآليات قد تكون الملكية العمومية فيها إحدى هذه الأشكال. فإذا تم تحديد السلع والخدمات التي على الحكومة أن تقدمها فإن التدخل الحكومي أو التدخل من خلال القطاع العمومي Involvement قد يأخذ عدة أشكال مثل الجمع بين الملكية العمومية والإنتاج (خدمات الدفاع والشرطة والمدارس العمومية) أو تقديم أو توفير الخدمة بدون القيام بالإنتاج من خلال الاستعانة بالقطاع الخاص أو حتى من خلال التأثير على عملية تخصيص الموارد بواسطة القطاع الخاص من خلال التوجيه أو الدعم أو الإشراف من خلال الأطر القانونية.

الفشل الحكومي لا يعني أنه لا توجد طرق لمعالجة هذا الفشل، ففي ظل تعدد آليات تقديم الخدمات والسلع بواسطة الدولة فإنه يمكن الوصول إلى وضع توافقي يحقق ما يعرف بشرط سامولسون (1974) لتحقيق الكفاءة عند تخصيص الموارد^٦. أي أن هناك حاجة ماسة للتوفيق بين التدخل الحكومي لمعالجة الفشل السوقي وبين ضمان أن يكون هذا التدخل هو الأكفأ.

هذه المشكلة تظهر جلية إذا كان الإنتاج العمومي ذات سمة خدمية، أي أنه كثيف العمالة. وهو ما يترتب عليه في كثير من الأحيان عدم إمكانية السيطرة الكاملة عليه بواسطة الإدارة العليا وغياب المساءلة والمحاسبة، مما قد يؤدي إلى العديد من المشاكل. وإن كانت هذه المشاكل مشتركة بين القطاعين العمومي والخاص إلا أنها أكثر وضوحاً في القطاع العمومي. إلا أنه يجب التأكيد على أنه لا يوجد من الدراسات التطبيقية ما يمكن تسميته بالحقيقة الدامغة فيما يتعلق بعدم كفاءة القطاع العمومي، وإن كانت العديد من الدراسات تشير إلى أن القطاع الخاص أكثر كفاءة في الإنتاج من القطاع العمومي بسبب المنافسة في حين أن الحماية الحكومية تقلل من قدرة القطاع العمومي.

^٥ يقصد بشرط سامولسون (1974) هو شرط لتحقيق الكفاءة في إنتاج السلع العمومية والذي إذا ما انطبق فإن إحلال إنتاج السلع الخاصة محل السلع العمومية أو العكس سوف يؤدي إلى تناقص في المنفعة الكلية للمجتمع. هذا الشرط يمكن كتابته في الصورة التالية:

$$\sum_{i=1}^n MRS_i = MRT$$

حيث MRS_i هي معدل الإحلال الحدي بالنسبة للشخص (الوحدة) i ، أما MRT فهو معدل التحويل الحدي بين السلع العمومية وأي سلعة خاصة مختارة.

كما أدى الصراع بين التيارات الاقتصادية والفكرية والسياسية أيضا إلى إجراء تعديلات هامة على الدولة ودورها، منتقلة بذلك حسب ما تم ذكره آنفا من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلية فدولة التحويلات في البلدان الرأسمالية. في حين وجدت في المجتمعات الاشتراكية وفي البلدان المتخلفة الدولة المنتجة مقابل الدولة الراعية في الدولة الإسلامية.

- **دولة التحويلات:** وهي تطور سلبي في مسار دولة الرفاهية حيث انطوت على تحويلات ليست بالضرورة من الأغنياء إلى الفقراء. إذ أنه مع مرور الوقت لم يعد التركيز منصبا على حماية القطاعات الأكثر تعرضا للأخطار الناجمة عن عدم المساواة المتأتية عن النظام، وإنما انصب الاهتمام على الاستمرار في تعويض الذين تخلفوا عن الركب في سباق الرخاء.
- **الدولة المنتجة:** وجد هذا الشكل من الدولة في:

✓ **الدول الاشتراكية:** أدت الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج في المجتمع الاشتراكي إلى سيطرة الدولة على جميع هذه الوسائل، وتوزيعها بين مختلف الاستخدامات، بما يضمن تحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك في المدى القصير والطويل. ومن ثم قيام الدولة بمسؤولية الإنتاج والتوزيع على المستوى القومي وفقا لخطة مالية شاملة، تتحدد أهدافها في ضوء كل من الإمكانيات الاقتصادية المتاحة ومقتضيات وطبيعة مرحلة التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

✓ **الدولة المتخلفة*:** تعاضد دور الدولة في الاقتصاديات المتخلفة، من خلال سعيها إلى إحداث تعديلات سريعة في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، تسمح برفع مستوى معيشة الفئات ذات الدخل المحدودة والتي تشكل غالبية السكان فيها. وشمل دور الدولة في الاقتصاديات المتخلفة على ثلاثة محاور:

- القطاع العمومي، والذي يعد الدعامة الأولى للتنمية في هذه الاقتصاديات، من خلال قيام الدولة بتعبئة وتوجيه الاستثمارات العامة في الاستخدامات التي تحدها خطط التنمية، وخاصة في مجال البنية الأساسية والمشروعات الضخمة.
- الميزانية العمومية للدولة، والتي تشكل العنصر الرئيس في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المتخلفة، والتي تزداد أهميتها بتقدم برامج تنفيذ خطط التنمية الذي يدفع الدولة إلى توسيع نطاق أنشطتها في كافة المجالات؛
- اضطلاع الدولة في إطار هذه الاقتصاديات بالسعي لتنفيذ التنمية، والعمل على إصدار التشريعات والتعليمات والقرارات الإدارية، لتوجيه مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وفقا لهذه البرامج.

■ **الدولة الراعية:** باعتبار الأشكال السابقة مصطلحات ذات مضامين تحمل في جوهرها ملامح وظروف غريبة عن المجتمع الإسلامي، ومن خلال استقرار الفكر الإسلامي يظهر للوجود مصطلح الدولة الراعية. والمستنبطة من أهم ركائز ومصادر الدين الإسلامي ألا وهما كلام الله (القرآن الكريم) ومن كلام خير الأنام، سنة

*متخلفة سابقا ودول نامية أو في طريق النمو حاليا.

النبي الأُمِّي محمد بن عبد الله بن عبد المطلب عليه أفضل الصلاة والتسليم. فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أنه سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" [1] ، أو كما جاء في منزل تحكيمه ﴿وَقَفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾¹ وأيضا في الآية القائلة ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾² ومن ثم فالدولة راعية لما تحت يدها، ولا تتوقف عند الأفراد، بل تتعداه إلى ما في حوزتها من حيوانات ونباتات ومعادن وجماد وطيور. ولقد حذرت الدولة الإسلامية- أي الإسلام- من الاعتداء على الحيوانات والطيور والشجر والمياه والطريق، وفي ذلك يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: " لو هلك جمل ضياعا بشط الفرات لسئل ابن الخطاب عنه". أو كما روي عنه أيضا " لو عثرت بغلة في العراق لسألني الله تعالى عنها: لم لم تمهد لها الطريق يا عمر " فهو شعور بالمسؤولية تجاه " بغلة " لم تعثر بعد في أقاصي دولته في العراق.. فكيف سيكون شعوره تجاه الإنسان ... فالله عز وجل يسألك بقدر اختيارك، أنت مخير، وما دمت مخيرا فأنت مسؤول، المسؤولية حالة يكون فيها الإنسان صالحا للمؤاخذه على أعماله، وملزم بتبعاتها المختلفة.

■ **الدولة في الوقت الحالي:** تجري منذ الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، مراجعة لدور الدولة في النشاط الاقتصادي سواء في الدول المتقدمة أو النامية أو في الدول الاشتراكية أو الرأسمالية، بعد الفشل الكبير في دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتي وغيرها من الدول التي توسعت في النشاط العام والقطاع العمومي، والتي ستسفر عن مفهوم جديد لدور الدولة في النشاط الاقتصادي يختلف عن الأدوار السابقة، دور يأخذ بعين الاعتبار ظروف وأوضاع كل دولة.

2- الدور الاقتصادي للدولة بين الحجر والأبوية

تعمل العولمة في اتجاه مضاد لسلطة الدولة، وبالتالي وقوع الأفراد والمؤسسات والهيئات الدول رهينة كيانات قوية، تمارس الهيمنة والصراع من خلال وسائل وآليات غير تقليدية، من خلال: السياسة، الاقتصاد، الإيديولوجيا،... وحتى الوسائل العسكرية.

¹ متفق عليه أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر.

¹ [سورة الصافات، الآية:24]

² [سورة الأحزاب، الآية:72]

لكن رغم كل ذلك، تواجه العملة إفلاسا في نهجها، ومزيدا من المعارضة من الدول والشعوب الضعيفة، والتي تسعى لتطوير مناهج تنموية مغايرة لليبرالية، وعودة الأمم إلى حالة من النقد الذاتي البناء، والبناء الذاتي، الذي يترجم في شكل مشاريع تنموية متكاملة ومتوازنة ومستدامة¹...

هناك اتجاه لخصر دور الدولة في معالجة مظاهر اختلالات السوق، المتمثلة في الاحتكارات وسوء تخصيص الموارد، والآثار الخارجية السلبية، وما يرتبط بها من السلع العمومية، إضافة إلى وجود حاجات لا يقوى السوق على الوفاء بها ولكن هي ذات أهمية كبيرة مجتمعا، وتركها للسوق تنتج عنه أزمات كثيرة كما حدث خلال مراحل تطبيق إجراءات التعديل الهيكلي، إضافة إلى تعرض السوق للهزات والأزمات وما يصاحبها من لا استقرار: بطالة، تضخم، تراجع للنمو والدخل....

وكذا عدم قدرة السوق على تحقيق عدالة في توزيع الدخل، وعدم توافر المعلومات بطريقة عادلة لكل الأعوان في السوق، وغيرها من الاختلالات، مما يؤثر على عقلانيتهم وقراراتهم. فهذا الاتجاه يحرص دور الدولة في الوظائف التقليدية للدولة الرأسمالية: إعادة توزيع الدخل، إعادة تخصيص الموارد، والحفاظ على الاستقرار، باستعمال السياسات الكلية: المالية، النقدية، التنظيمية... والسياسات الاجتماعية، وبدرجة أقل بعض النشاطات الإنتاجية للسلع العمومية، وحماية البيئة.

حسب ريتشارد أيل موسغريف Richard Abel MUSGRAVE²، فللدولة ثلاث أدوار على غرار إعادة توزيع الثروة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي (ضبط النشاط الاقتصادي) وتخصيص الموارد²:

- **وظيفة تخصيص الموارد:** ينبغي على الدولة أن تتدخل في تخصيص الموارد الإنتاجية لتحقيق الأهداف تعتبر اقتصاديا و/أو اجتماعيا أوفق من تلك الناجمة عن السوق. أمثلة: السلع العمومية نقيه أو خدمات مثل إنارة الشوارع أو الدفاع الوطني؛ العوامل الخارجية مثل فرض ضريبة لإعادة تدوير النفايات)؛
- **وظيفة إعادة التوزيع الثروة:** عن طريق الرسوم الإجبارية، الدولة بتغيير التوزيع الأولي للدخل في حس العدالة الاجتماعية. أمثلة: النظام المختلط للحماية الاجتماعية (التأمين والمساعدة) أو كليهما منطبق إعادة التوزيع (الأفقي والعمودي)؛

¹عبد الله موساوي، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 06، جامعة حسيبة بن بعلي الشلف، الجزائر، 2008، ص: 54.

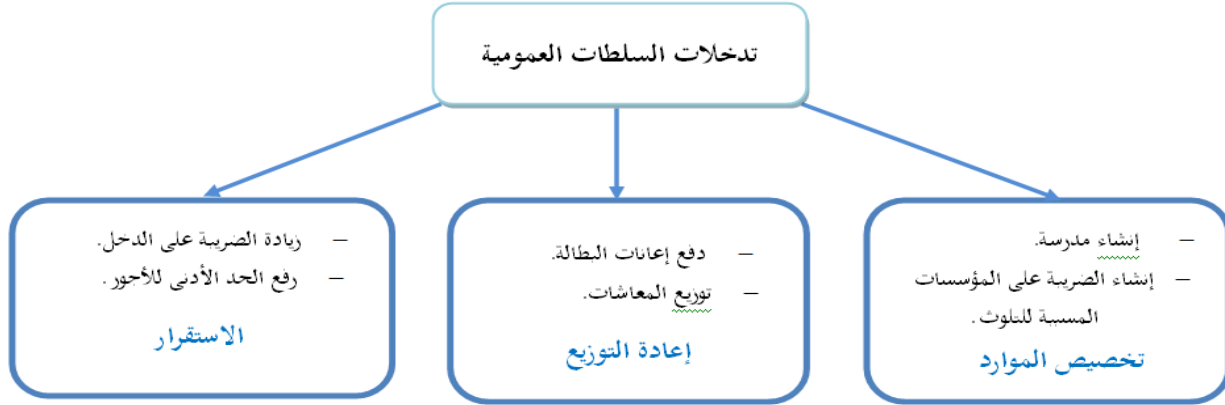
²ريتشارد هايل موسغريف Richard Abel MUSGRAVE، اقتصادي أمريكي من أصل ألماني، ولد بكونيغشتاين الألمانية Königstein في 14 ديسمبر 1910، اختصاصي في الاقتصاد العمومي. كما طبق منطق وحجج الاقتصاد الجزئي لفهم عمل الدولة. وكان له أول مقال الأساسي بعنوان "نظرية التبادل الطوعي للمالية العمومية Voluntary exchange theory of public finance" نشر في مجلة الاقتصاد The quarterly journal of economics في سنة 1939، والذي أصبح لاحقا مديرا لها. توفي في 15 جانفي 2007 عن عمر يناهز 96 سنة بسانتا كروز، كاليفورنيا Santa Cruz, California، الولايات المتحدة الأمريكية.

² Régulations et déséquilibres macroéconomiques, Sur le site: <http://www.academie-en-ligne.fr/Ressources/7/SE11/AL7SE11TEPA0013-Sequence-05.pdf>, Consulté le: 29-04-2015. à 18 :40.

▪ ضبط النشاط الاقتصادي: في هذا السياق، يجب على الدولة أن تضمن النمو الاقتصادي مع احترام التوازن العام (العمالة الكاملة، والتوازن الخارجي واستقرار الأسعار). وهذا يتطلب تنفيذ السياسات الظرفية عبر العملة والميزانية. مثال: سياسة اقتصادية مستوحاة التحفيز الكينزية باستخدام أداتين، والسياسة المالية والسياسة النقدية.

الشكل رقم: 02

مختلف تدخلات السلطات العمومية في الاقتصاد



Source: Régulations et déséquilibres macroéconomiques, Op.cit.

2-1-وظيفة تخصيص الموارد

يعرف أنه في كثير من الأحيان قد يعجز جهاز السوق عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية المثلى في تخصيص الموارد[□] ذلك أنه قد تؤدي قوى السوق لو تركت وشأنها إلى سوء تخصيص الموارد إما بالمبالغة والإسراف في إنتاج السلع الكمالية وغير الضرورية سعياً وراء الربح أو بالإقلال من إنتاج السلع الضرورية وهنا يأتي دور السياسة المالية في العمل على زيادة الكفاءة الاقتصادية بإعادة تخصيص الموارد عن طريق تقديم إعانات للوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المطلوب إنتاجها أي حالة عجز جهاز السوق عن توجيه الموارد لإنتاج هذه السلع كما قد تفرض ضرائب على السلع الكمالية. وفي هذا الصدد، يجدر الحديث عن إنتاج السلع الجماعية والآثار الخارجية الإيجابية المترتبة عن مثل هذه السياسات.

[□] يقصد بتخصيص الموارد الاقتصادية عملية توزيع الموارد المادية والبشرية بين الأغراض أو الحاجات المختلفة، بغرض تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع. ويشمل التخصيص العديد من التقسيمات: تخصيص الموارد بين القطاع العمومي والقطاع الخاص؛ وتخصيص الموارد بين الإنتاج وبيع الاستهلاك؛ وتخصيص الموارد بين الاستهلاك العمومي والخاص؛ وتخصيص الموارد بين الخدمات العمومية والخدمات الخاصة. فمشكلة تخصيص الموارد تتلخص في الاختيار بين العديد من أوجه التفضيل، مثل التفضيل بين حاجة وأخرى أو بين غرض وآخر، أو قطاع اقتصادي وآخر، وفي جميع الأحوال يتضمن الاختيار التضحية ببعض الحاجات والأغراض في سبيل إشباع الحاجات التي تنال تفضيل الأفراد. كما أن هناك وسيلتان لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد. فالوسيلة الأولى أي جهاز السوق يميزها قوى العرض والطلب ونظام الثمن المؤسسان على مبدأ سيادة المستهلك واختياره، أما الوسيلة الثانية أي تدخل الدولة فيميزها فرض الضرائب والقيام بالنفقات العمومية وصياغة السياسة المالية في إطار الميزانية العمومية.

2-2- إعادة توزيع الثروة

يرى البعض من المنظرين أن إعادة توزيع الثروة ما هي إلا اقتطاع جزء من أموال الأغنياء وردها إلى الفقراء لتضييق الفجوة بين الشريحتين عبر عائدات الضرائب التي تؤخذ من الأعلى دخلا لتنفقها الدولة لتحسين أوضاع الفقراء بطرائق مختلفة. كما يمكن أن تظهر عملية إعادة توزيع الثروة على صورتين¹:

■ **إعادة التوزيع العمودي Vertical Redistribution**: يعمل على الحد من عدم المساواة في المداخيل، وبالتالي تعزيز العدالة الاجتماعية. فإعادة التوزيع العمودي يتم من خلال التحويلات النقدية أو العينية الموجهة للأسر المستحقة. والممولة من الاقتطاعات الإلزامية من مداخيل الأفراد أو الأسر، وعادة من ما يكون سهلا على المجتمع. وهذه الاقتطاعات الإلزامية هي الضرائب والرسوم والمساهمات الاجتماعية.

■ **إعادة التوزيع الأفقي Horizontal Redistribution**: يعمل على تغطية المخاطر الاجتماعية بغض النظر عن مستوى المداخيل. وذلك حتى الأفراد الميسورين (الأثرياء) يستفيدون من هذا النظام. فإعادة التوزيع الأفقي تساهم مجموعة بدفع خدمات لصالح مجموعة أخرى. على سبيل المثال الأصحاء يدفعون للمرضى. والشباب للشيوخ.

2-3- تنظيم وضبط النشاط الاقتصادي

ينظر في هذا الصدد إلى الدولة على أنها دولة منظمة وضابطة للنشاط الاقتصادي على هذا النحو:

2-3-1- الدولة تنظم الأنشطة الاقتصادية

■ **في المجال الاقتصادي**، تنظيم الأنشطة الاقتصادية يعني كل آليات ووسائل العمل الممنوحة لهيئة من هيئات الدولة هدفها هو الوصول إلى اقتصاد مستقر ككل (كل الوسائل التي تندرج ضمن السياسات الاقتصادية) والحفاظ على توازن سوق السلع أو الخدمات (تنظيم القطاع). ويمكن أن يتحقق هذا تنظيم من خلال القوانين، بمعنى توفر مجموعة من القوانين والأنظمة والقواعد التي تحكم أي نشاط اجتماعي. وقد يتحقق تنظيم الأنشطة الاقتصادية من خلال القوانين، كما يمكن أن تحقق هذه الأخيرة أهدافا أخرى. على العكس من ذلك، يمكن تنظيم الأنشطة الاقتصادية أن يتم من خلال القوانين، كما يمكن أيضا أن يتم بطرق أخرى.

■ **الدولة تنظم العلاقات الاجتماعية**، منذ منتصف القرن التاسع عشر، عملت الدولة على تحسين العلاقة غير المتوازنة بين صاحب العمل والعمال. وفي الواقع، تميزت هذه العلاقة بالتوتر وكثرة الصراعات والتجاذبات، وكان العامل هو الحلقة الأضعف لكونه ليس له أي حق، وهذا ما أدى إلى كثرة الحوادث، مآسي، ثورات عمالية. تبعثها سلسلة من القوانين التي تحاول تنظيم هذه العلاقة على النحو الموالي :

¹ Régulations et déséquilibres macroéconomiques, Op.cit.

الجدول رقم: 01

المكتسبات الاجتماعية في فرنسا منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى نهاية القرن العشرين

الحماية الاجتماعية	أوقات العمل	الحق في التنظيم النقابي
1928- التأمينات الاجتماعية للعمال	1919- 8 ساعات في اليوم	1864- الإضراب لم يعد غير قانوني
1945- التأمينات الاجتماعية	1936- 40 ساعة في الأسبوع	1884- الاعتراف بالنقابات
1950- الأجر الأدنى المضمون (Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) والتأمين ضد البطالة	1936- أسبوعين عطلة مدفوعة الأجر	1919- الاتفاقات الجماعية
1970- الأجر الأدنى للنمو (Le salaire minimum (SMIC) interprofessionnel de croissance	1956- 3 أسابيع عطلة مدفوعة الأجر	1936- ممثل الموظفين
1971- المدفوعات الشهرية للأجور mensualisation des salaires	1969- 4 أسابيع عطلة مدفوعة الأجر	1945- مجلس أعمال
1988- الحد الأدنى للدخل المدرج (Le revenu minimum (RMI) d'insertion	1982- 39 ساعة في الأسبوع وخمسة أسابيع عطلة مدفوعة الأجر	1968- فرع اتحاد رجال الأعمال
1999- التغطية الصحية الشاملة (la couverture maladie universelle)	1998- 35 ساعة في الأسبوع	1982- الالتزام بالتفاوض

Source: **Le rôle de l'Etat dans l'économie (PFEG Cours-2010-2011)**, Sur le site: [https://sesmassena.sharepoint.com/Documents/CHAPITRE%201%20-%202012%20-%20Le%20r%C3%B4le%20de%20l'Etat%20dans%20l'%C3%A9conomie%20\(PFEG%20Cours%20-%202010-2011\).pdf](https://sesmassena.sharepoint.com/Documents/CHAPITRE%201%20-%202012%20-%20Le%20r%C3%B4le%20de%20l'Etat%20dans%20l'%C3%A9conomie%20(PFEG%20Cours%20-%202010-2011).pdf), Consulté le :24-06-2015, à 18 :30.

من أجل احترام هذه القوانين، قامت الدولة الفرنسية بإنشاء مفتشية العمل المكلفة بمراقبة المؤسسات ومعاقبها في حالة عدم الامتثال للقانون. فكل من الثورات العمالية وظاهرة الفقر دفعت الدولة إلى تبني قوانين العمل والتي كان جلها تحوم حول:

✓ انحصار برامج التشغيل المؤقتة الحكومية تدريجياً مع بداية التعليم الإلزامي متبوعاً بحظر تشغيل الأطفال دون سن محددة قانوناً؛

✓ تغيير في ساعات العمل، اليومية والأسبوعية، مع العطل السنوية والإجازات الأسبوعية؛

✓ الاعتراف بالنقابات باعتبارها وسيلة لتغيير العلاقات الاجتماعية في المؤسسات وشريك الحكومات وأرباب العمل؛

✓ وضع أنظمة للحماية الاجتماعية^{SS}.

■ **تنظم الدولة أيضاً سلوك المؤسسات في السوق، التقيد بقواعد السوق ليست عفوية.** فالموردين والطلاب يمكنهم إلى تنظيم أنفسهم للهروب من قوانين السوق. والاحتكار، وإساءة استعمال المركز المهيمن، والإغراق، كلها وسائل للهروب من المنافسة. فمؤسسات الدولة ستكون مسؤولة عن رصد انتهاكات حرية المنافسة.

منذ 1 جانفي 2016، تم استبدال التغطية الصحية الشاملة La Couverture Maladie Universelle بالحماية العالمية للأمراض La Protection Universelle Maladie، وهي خدمة اجتماعية فرنسية تسمح بتوفير فرص الحصول على الرعاية، والتعويض على العلاج والخدمات والأدوية لجميع الأشخاص المقيمين بفرنسا والتي لم يتم تغطيتها من قبل أنظمة التأمين الصحي الإلزامي آخر.^{SS} كان أول قانون للضمان الاجتماعي Soziale SICHERHEIT (الضمان الاجتماعي) في ألمانيا والذي وضع من طرف أوتو فون بسمارك Otto von BISMARCK في القرن التاسع عشر (سنة 1883). هذا النظام ألهم الآخرين. ففي فرنسا، ظهرت تغطية الحوادث في سنة 1898. والتقاعد المبكر للعمال والفلاحين تظهر في سنة 1910. الإعانات العائلية في الضمان الاجتماعي 1930 وأدخلت إعانات البطالة في 1958 وغيرها.

والدولة تحمي المستهلكين وتمنع الاحتكارات والحواجز أمام الوصول إلى الأسواق (قوانين مكافحة الاحتكار، اتفاقيات التجارة الحرة، وحظر رفض البيع، وحظر الإغراق...) لذلك تم إيجاد هذا النوع من المؤسسات على غرار:

✓ على المستوى الوطني: سلطة المنافسة؛

✓ على المستوى الأوروبي: المفوضية الأوروبية المسئول عن المنافسة؛

✓ على المستوى العالمي: منظمة التجارة العالمية (WTO).

2-3-2-الدولة تضبط الأنشطة الاقتصادية

تهدف السياسة الظرفية للدولة إلى استعادة التوازن في الاقتصاد الوطني. فالسوق غير قادر لوحده إعادة التوازن إلى الاقتصاد الوطني تلقائيا وضمان التشغيل الكامل. ومن أجل ذلك، على الدولة التدخل بهدف تحقيق التشغيل الكامل. هذا ما فعله بعض الدول على غرار فرنسا في 2008-2009 تزامنا والأزمة العالمية الناجمة عن انهيار الأسواق المالية والنظام المصرفي. وذلك من خلال:

- **سياسة مالية دافعية^{pbr}**: يمكن للدولة إطلاق سياسة لأعمال كبيرة (زيادة في الاستثمارات العمومية) من شأنها أن تولد تدفقات لنفقات كبيرة وتسارع في نمو الإنتاج؛ ويمكن أيضا زيادة دخل الفئات الاجتماعية المحرومة من السكان لأن لديهم استعدادا كبيرا للاستهلاك. كما يمكن أيضا خفض الضرائب على الدخل أو الاستهلاك لاستعادة القدرة الشرائية للمستهلكين لزيادة استهلاكهم. وأخيرا الإعفاء الضريبي أو دعم الاستثمار الخاص يعمل على تشجيع الفاعلين الاقتصاديين للاستثمار. وبالتالي فإن الزيادة في الإنفاق الحكومي يزيد من حركية الأنشطة الاقتصادية وفرص العمل وتوزيع الدخل وانخفاض البطالة.
- **سياسة نقدية^{pm}**: الدولة، لتعزيز الطلب يجب أن تخفض أسعار الفائدة لتشجيع الفاعلين الاقتصاديين للاقتراض ومن ثم زيادة الإنفاق الاستثماري. وهذا يساعد أيضا على زيادة ربحية المؤسسات وتشجيعهم على الاستثمار. كما يمكن تلخيص أهم السياسات الاقتصادية حسب المدى الزمني والآثار المتوقعة وفق المخطط الموالي:

¹ En français: Lois anti-trust, accords de libre-échange, interdiction du refus de vente, interdiction du dumping....

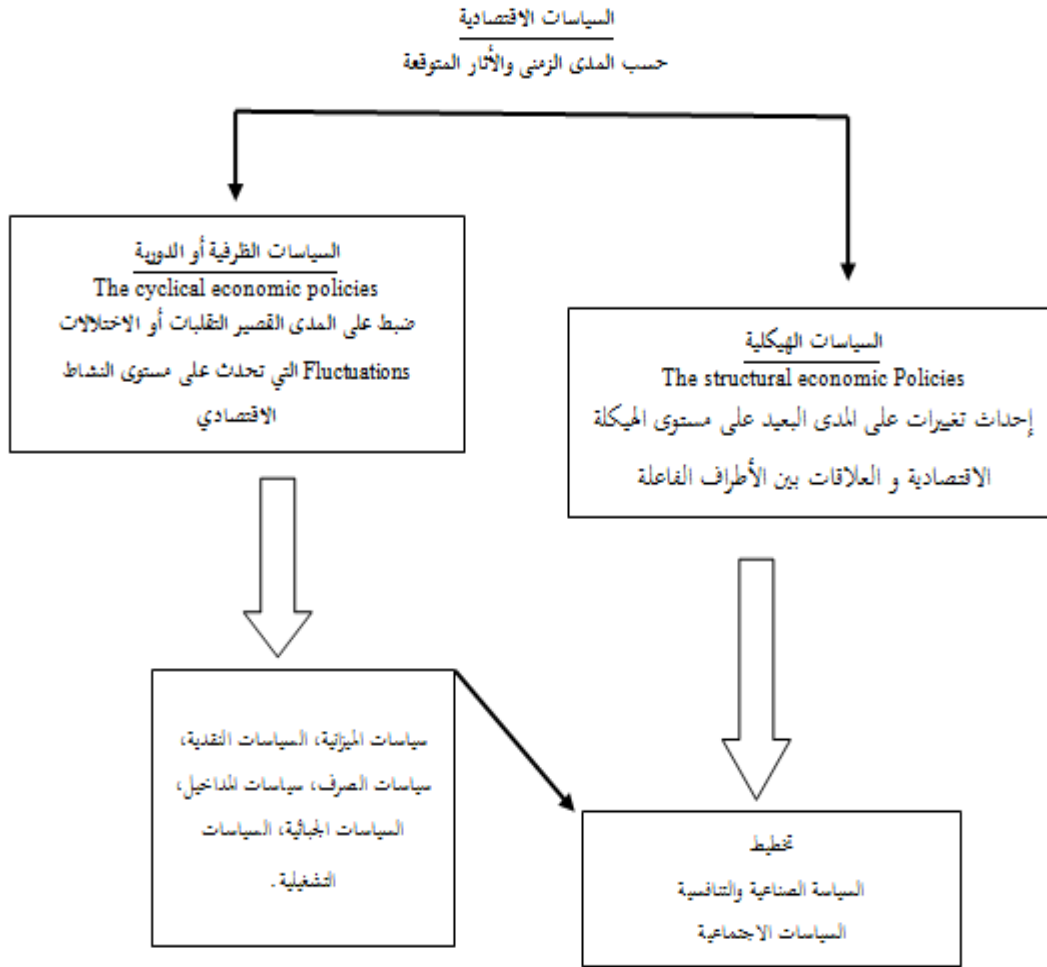
² En français: La politique conjoncturelle de l'Etat vise à rétablir un équilibre dans l'économie nationale.

^{pbr} En français: La politique budgétaire de relance.

^{pm} En français: La politique monétaire.

الشكل رقم: 03

أنواع السياسات الاقتصادية حسب المدى الزمني والآثار المتوقعة



Source: La régulation par l'état et les politiques économiques. Sur le site: http://the.file.free.fr/1er-ann%C3%A9e%20BTS%20IG/Economie%20generale3506/83506TGPA0007_11.pdf, Consulté le: 07-05-2015 à 23:04.

تقوم الدولة الآن بأمرين؛ فهي تنظم بوسائل الإدارة الخدمات العمومية المقدمة للسكان (التعليم والعدل الشرطة...) كما أنها تتدخل من خلال الدعم، في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والثقافية¹.

المطلب الثاني: تحولات مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها

المشرعين والقضاة والإداريين والمستخدمين والمنظرين القانونيين ليست لديهم نفس مفهوم الخدمة العمومية. فإدارة المملكة في ظل النظام القديم تبين الوجود المادي للعديد من الخدمات العمومية دون أن يتم تجميعها من الناحية النظرية. فالإمبراطوريات، وحتى الدولة الليبرالية للقرن التاسع عشر مارسوا التدخل على نطاق واسع، والمناقشين يسعون أيضا لإضفاء طابع منهجي ونظامي لهذا المفهوم. ولكن ليس تحت شعار الخدمة العمومية. ويبدو أن مفهوم الخدمة

¹ Sabah KEDEROUCI, **Administration et performance: Le cas de l'administration algérienne**, Mémoire de magister en sciences de gestion, spécialité: gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université de Tlemcen, 2010, PP:16-17.

العمومية على هذا النحو هو اجتهاد قضائي إداري، والذي يؤخذ في الغالب من قبل ليون دوجي Léon DUGUIT⁸ في البناء الفكري والإيديولوجي لنظرية الدولة، ومدرسة بوردو في البناء العلمي للقانون الإداري.

1- مفهوم الخدمة العمومية

يمكن أن يخضع مفهوم الخدمات الجماعية Collective services لتفسيرات كثيرة على غرار المفاهيم الأخرى المعروفة في هذا السياق مثل "الخدمات العمومية Public services"، أو "خدمات للجمهور Services for the public"، أو "خدمات المصلحة العمومية General interest services"، أو "الخدمات للسكان Services to the population"، أو "خدمات المرافق العمومية (المنفعة العمومية) Public utility services" أو "خدمات المنفعة الاجتماعية Social utility services".

لهذا، ومن أجل فهم مضمون الخدمات العمومية كان من الضروري القيام بتحليل أولي للمفهوم العام "للخدمات Services"، قبل الحديث عن مفهوم "الخدمات العمومية". إذ توجد العديد من المفاهيم المتعلقة بمفهوم الخدمة، فأصل هذا الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية سارفيتيوم Servitium والذي يشير إلى حالة العبيد Condition of a slave وإجبارية الخدمة Obligation to serve وهذا في العصور القديمة¹. إذ يعني ضمناً من أصل الكلمة أنها متعدد الأبعاد. وبالمعنى الاقتصادي، فهم هذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور مكانته داخل السياسات الاقتصادية والتهيئة الإقليمية، على مدى السنوات الماضية.

كما يمكن الإشارة بأنه منذ سنة 1930 حدث تحول في الاقتصاد باتجاهه نحو المحتوى الخدمي أكثر فأكثر وبمزيد من الاهتمام، ولأول مرة أطلق مصطلح القطاع الثالث Tertiary sector على قطاع الخدمات من قبل العديد من الكتاب والمفكرين الاقتصاديين على غرار فيليب كوتلر⁹ Philip KOTLER الذي يعرفها بأنها "نشاط أو إنجاز مرتبطة

⁸ ليون دوجي Léon DUGUIT من مواليد 4 فيفري 1859 بجنوب غرب فرنسا وبالضبط ببلدية ليورن Libourne، وهو فقيه فرنسي متخصص في القانون العام. وعرف باستخدامه لأسلوب الوضعية الفلسفية الاجتماعية Le positivisme sociologique. وكان إلى جانب Maurice HAURIU (قبل أن يغير مذهبه) أول ممثل لما يسمى بمدرسة الخدمة العمومية L'école du service public والمسماة أيضاً باسم مدرسة بوردو L'école de Bordeaux (Léon DUGUIT, Louis ROLLAND, Gaston JEZE, Roger BONNARD, André) كما أنه عارض Maurice HAURIU، عميد كلية تولوز، من مدرسة السلطة العمومية (de LAUBADERE et LATOURNERIE). كما أنه عارض Maurice HAURIU، عميد كلية تولوز، من مدرسة السلطة العمومية L'école de la puissance publique. وتوفي في 18 ديسمبر 1928 ببوردو Bordeaux عن عمر يناهز 69 سنة.

¹ Catherine TANVET et autres, **Les services collectifs demain en Bretagne: une étude prospective-région Bretagne**, Conseil économique, social et environnemental de Bretagne, Bretagne, 2013, P: 23.

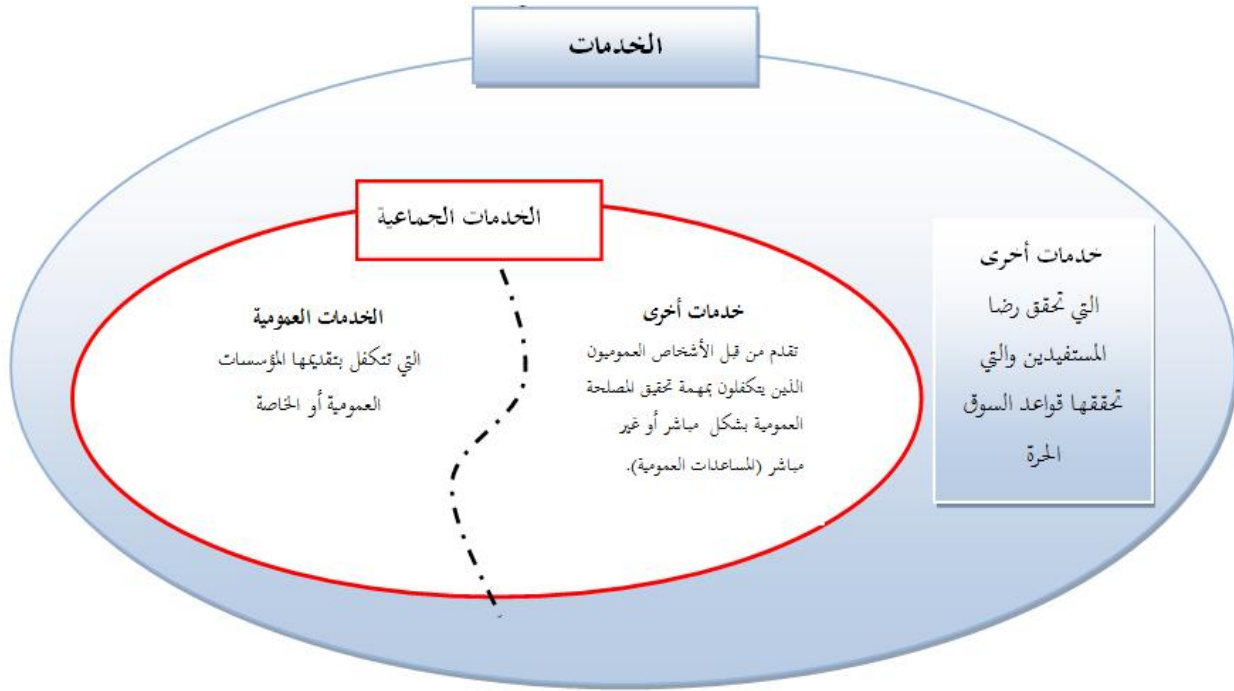
⁹ فيليب كوتلر Philip KOTLER من مواليد 27 ماي 1931 في شيكاغو، بروفيسور في التسويق الدولي من إي جي جوهانسون وديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في النوي. وتحصل على درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوستس للتقنية، وكان كلاهما في الاقتصاد. بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفارد والعلوم السلوكية في جامعة شيكاغو. كما أختير من مجلة فاينانشال تايمز في سنة 2001 كرايع أهم مفكر في مجال الإدارة، جاء ترتيبه بعد كل من: بيتر دراكر، بيل غيتس، جاك ولش. وفي سنة 2008 إختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المفكرين تأثيراً في مجال الأعمال. كما عمل كوتلر كمستشار لعدة مؤسسات أمريكية كبرى مثل آي.بي.إم، ميشلان، البنك الأمريكي، جينرال إلكتريك، موتورولا. ومستشار في مجال الاستراتيجيات التسويقية، التخطيط والتنظيم في إدارة التسويق، التسويق الدولي. كما يقوم كوتلر بإجراء حلقات نقاش ومحاضرات في مختلف دول العالم.

بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون¹.

وفي نفس السياق، ولتوضيح المفاهيم المتعلقة بالخدمات والخدمات العمومية جاء الشكل الموالي ليعمل في ذلك الاتجاه.

الشكل رقم: 04

موقع الخدمات العمومية ضمن حقل الخدمات



Source: Catherine TANVET et Autres, Op.cit, P: 41.

أما صفة "العمومية Public"، غالبا ما ترافق أو تقتزن بالسلطات العمومية وحدها، كما تشير إلى البعد الجماعي على نطاق أوسع. فالتركيز على الدور الإنتاجي للدولة من خلال إنتاج السلع الجماعية – أو بالأحرى خدمات جماعية في واقع الأمر – يقود إلى الوقوف عند إنتاج السلع والخدمات السوقية وغير السوقية وكذا الوقوف عند الحدود بين القطاعين العمومي والخاص ومعرفة درجة وضوحها.

كل هذا وذاك أدى إلى استحالة إعطاء تعريف دقيق وواضح للخدمة العمومية. فصعوبة تحديد الخدمة العمومية وتعريفها تجعل العديد من الباحثين يشاطرون رأي الفقيه "Truchet" الذي يلاحظ أن "غياب تعريف دقيق لمفهوم ما؛ يكون عادة بمثابة دليل على أنه محل تطور مستمر. ولعل الباحث الذي وجد التعابير اللاتقة لوصف مدى صعوبة تعريف مفهوم الخدمة العمومية هو الفقيه "Waline" الذي يقول: "قد يسهل جمع الزئبق السائل من الحمرار القلم المكسر في حين يصعب إعطاء تعريف واضح ودقيق لمفهوم الخدمة العمومية.

¹ Philip KOTLER, **Marketing management**, 13^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2009, P: 452.

وعموما، يحمل تعبير الخدمة العمومية حقائق قانونية ومؤسسية وإيديولوجية. هذا، ووفقا لجاك شوفالييه Jacques CHEVALLIER¹ فالخدمة العمومية "عبارة عن مفهوم معقد، والذي يجمع أو يخلط بين الحقيقي (الواقع) والمعتقدات، الملحومة (من اللحم) بفعل اسمت القانون"¹

يطغى على هذا التعريف، الصبغة القانونية على مفهوم الخدمة العمومية، ومن دون تحديد الحقل القانوني الذي يحكم ويضبط هذا النشاط.

أما بالنسبة لليون دوجي Léon DUGUIT، الخدمة العمومية هي معطيات موضوعية ومادية (ولكنها لا تخلق، بل تلاحظ): "فأي نشاط يجب أن يكون مضمون في إطار إتمامه أو توفيره، يعدل ويراقب من قبل الحكومة؛ ذلك لأن تجسيد هذا النشاط أمر ضروري لتحقيق ولتطوير الترابط الاجتماعي، كما لا يمكن أن يتحقق هذا النوع من النشاط بشكل كامل من قبل الحكومة "إذن فهو خدمة عمومية"².

وبهذا المعنى، ولكي يرقى النشاط الخدمي إلى مصاف الخدمة العمومية كان لزاما ارتباط ذلك النشاط بتطوير الجانب الاجتماعي واتصافه بالضروري وللحكومة دور فاعل في هذا الشأن بشكل مباشر أو غير مباشر.

وفي ذات السياق، تعرف الخدمات العمومية على أنها تلك الخدمات التي أساسا أو كليا، تمولها الضرائب³. فهذا التعريف يحاول ربط الخدمات العمومية بالسياسة الجبائية للدولة وبميزانيتها العمومية دون غيرها من السياسات، بمعنى أن كل خدمة تقع خارج هذا الطرح فهي خدمة خاصة.

كما تعرف الخدمة العمومية على "أنها مهمة ذات مصلحة عمومية تُقدّم من طرف شخص عمومي يملك عند الاقتضاء سلطة أو قوة عمومية وخاضعة لنظام قانوني مكيف مع احتياجات الخدمة"⁴.

¹ جاك شوفالييه، من مواليد 2 يوليو 1943 في أفسينيس سور هالب بشمال فرنسا (Avesnes-sur-Helpe (Nord de la France) وهو أستاذ القانون العام والعلوم السياسية، تحصل على دكتوراه في القانون العام في ديسمبر سنة 1968. تحت موضوع "التطور التاريخي لمبدأ الفصل بين القضاء الإداري والإدارة الفعالة L'élaboration historique du principe de séparation de la juridiction administrative et de l'administration active" et de " كما عمل أستاذا في كلية الحقوق في نانسي (Nancy) في 1970؛ وكذا أستاذا بكلية الحقوق أميان (Amiens) في 1970-1990). كما انتخب عميدا 1979-1990. وأسس مركز جامعي للأبحاث حول الفعل العمومي والسياسي Centre universitaire de recherche sur l'action publique et le politique (CURAPP) والذي أداره من سنة 1971 إلى سنة 1994. ومنذ سنة 1990، عمل أستاذا في جامعة بانتيون أساس (L'université Pantheon-Assas)، كما ترأس مركز الدراسات والبحوث في العلوم الإدارية Centre d'études et de recherches de science administrative (CERSA). وفي عام 2012، تحصل على درجة أستاذ فخري Professeur émérite.

¹ Catherine TANVET et autres, Op.cit, P: 34.

² Gilles J. GUGLIELMI, Une introduction au droit du service public, Sur le site: <http://www.guglielmi.fr/IMG/pdf/INTRODSP.pdf>, Consulté le: 02-04-2016, à 23:30.

³ Peter C. HUMPHREYS, Improving public service delivery, First published by institute of public administration, Dublin, Ireland, 1998, P: 06.

⁴ J.PILCZER, La notion de service public, Informations sociales, N°158, 2010, PP. 6-9, Sur le site: http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=INSO_158_0006, Consulté le: 15-07-2015 à 20 :11.

فالخدمة العمومية وفق هذا التعريف "أية مهمة أو نشاط يعتبر من المصلحة العمومية، وعلى هذا النحو، يتكفل بتوفيرها شخص عمومي يملك عند الاقتضاء سلطة أو قوة عمومية تسمح بتوفير تلك الخدمات. فهو إذاً يجمع في المعرف بين ثلاث متغيرات: المصلحة العمومية، الأشخاص العمومية والأنظمة القانونية العمومية.

في حين جاء تعريف آخر ليعطي صورة أوضح عن هوية الأشخاص العموميين المتكفلين بتقديم الخدمة العمومية وتوفيرها إذ "تعتبر الخدمة العمومية نشاطا يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل به الإدارات العمومية"¹.

هذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين ومتناقضين، فالأول معنى مقيد Restrictive ؛ لكون إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية لا يعني في كل الأحوال أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية. أما الثاني فمعنى واسع Extensive؛ إذ لا يمكن ربط دائما توفير الخدمة العمومية بالإدارات العمومية، حيث أنه في الواقع يمكن للخواص ضمان إدارة هذه الخدمة العمومية خارج إطار القانون العمومي الذي يحكم سير عمل الإدارات العمومية.

لأجل ذلك، جاء تعريف آخر للخدمة العمومية معتبرا إياها "نشاطا ذات مصلحة عمومية يتحقق بواسطة شخص معنوي عمومي (مؤسسة عمومية)، أو تحت رقبته بواسطة شخص معنوي خاص (مؤسسة خاصة)"².
يقحم هذا التعريف الخواص - أي المؤسسات الخاصة - في عملية تقديم الخدمة العمومية، وهذا تحت مراقبة الشخص المعنوي العمومي.

كما أن القانون الإداري الفرنسي لم يتوقف عند هذا الحد بل حاول أيضا وضع شروط ومبادئ التي يجب توفرها في الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة عمومية والتي تسمح بأن ترقى تلك الخدمة المقدمة إلى العمومية. فكانت الخدمة العمومية بالنسبة إليه "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 العمومية"³.

وتأسيسا على ما تم ذكره، جاءت التعاريف السابقة لتغطي مفهوم الخدمة العمومية من زاويتي نظر وتحت غطاء القانون. الأولى مادية إذ توصف الخدمة العمومية بأنها "مجموعة من الأنشطة المطلوبة ذات سيادة، والتي تتعهد الدولة ومؤسساتها بتنفيذها على غرار الدفاع والشرطة والعدالة، والمالية. بالرغم من أن هذه الرؤية بالمعنى الواسع ترى بأن هناك كيانات أو مؤسسات تتكفل بالعديد من الأنشطة الاجتماعية الكبيرة، وغيرها من الأحداث الثقافية والاحتفالية والرياضية، أو حتى المالية، بما في ذلك تأهيل أنشطة المصلحة العمومية، إذاً هي، ترتبط مباشرة بمتطلبات ظرفية. أما النظرة الثانية فهي عضوية لكونها تشير إلى الهياكل والمؤسسات التي تتكفل بأنشطة المصلحة العمومية. بحيث تتكفل بتوفير الخدمة العمومية بصورة مباشرة أو غير مباشرة السلطات العمومية (الحكومة، الولاية، البلدية)

¹ Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public, Sur le site: <http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues/>, Consulté le: 17-12-2015, à 00 :23.

² وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة، ط: 01، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص: 196.

³ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 29.

وتأكيداً لما سبق وفي ذات السياق أيضاً، يمكن اعتبار الخدمة العمومية بأنها " محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي أو مؤسسات القطاع الخاص؛ وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما يُسَيَّرُ هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية والملائمة في تقديم ذلك النشاط أي الخدمات العمومية ".¹

2- الخدمة العمومية: فسيفساء لهياكل غير متجانسة (متباينة)

الخدمات الإدارية المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، وكبرى المؤسسات الشبكية، المؤسسات العمومية أو الخاصة والمتخصصة بتقديم الخدمات الحضرية، وقطاع الخدمات العمومية هو "تجمع واسع غير متجانس ومتنوع" Huge "heterogeneous and multifaceted" ومع ذلك، يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الحالات¹:

- **الخدمات العمومية القديمة The old public services:** تشمل حماية المجتمع ضد التهديدات الخارجية (الدبلوماسية والدفاع) والاضطرابات الداخلية (الشرطة والعدالة)؛ وهي الخدمات التي تعطي للدولة الوسائل اللازمة لأداء واجباتها (العملة والضرائب)؛ وأيضاً كل الأنشطة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظام العام (بناء وصيانة الطرق وتسليم البريد)، بالإضافة إلى الأنشطة التي برزت في القرن العشرين بسبب مخاوف جديدة على غرار الحماية المدنية أو التغيرات التكنولوجية التي تتعلق بالتلغراف والإذاعة والتلفزيون.
- **الخدمات العمومية الاقتصادية The economic public services:** تمثل هذه الخدمات بالفعل القطاع الهام في مطلع القرن العشرين؛ لأنها موروثه الكولبارتيزم^c Colbertism؛ احتكار الملح، والمساحيق، والتبغ، مصانع الأسلحة والترسانات والطباعة الوطنية، وخدمة النقود المعدنية والميداليات. كما شهد الثلث الأول من القرن العشرين الموجة الأولى من التوسع، أولاً نتيجة لتطور الاشتراكية المحلية ثم بعدها السلطات المحلية والخدمات الجوارية مثل توزيع ومعالجة المياه والنفايات المنزلية، والنقل الحضري، ومكافحة الحرائق،... أما الموجة الثانية من التوسع حدثت خلال 1930 والتي شهدت ولادة مؤسسات عمومية قوية تسيطر على القطاعات الأساسية للاقتصاد.

¹ Anne GIRAUDON, **La notion de service public**, Mémoire d'étude, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010, PP:14-15.

^c Colbertism هو مذهب اقتصادي وسياسي ظهر في القرن السابع عشر. وهذه هي النسخة الفرنسية للمدرسة التجارية أو المركنتلية التي ينحصر اهتمامها بالحصول على المعادن النفيسة (الذهب والفضة)، على أساس أن غنى الدولة يتوقف على كمية ما تملكه من هذين المعدنين، وقد انتشر هذا المذهب في القرن السادس عشر ويعتبر انطوان دي مونكريتيان Antoine de MONTCHRESTIEN أول من بحث في هذا الموضوع بتوسع من فرنسا في كتابه شرح الاقتصاد السياسي Traité d'économie politique سنة 1615، وكان أول من نفذ في فرنسا هو جون بابتيست كولبير Jean-Baptiste COLBERT (هو واحد من كبار وزراء لويس الرابع عشر) حيث عمل على تشجيع الصناعة واتخذ الكثير من الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين النوعية. كما عمل على إنشاء مصانع نموذجية لكي يقتدي بها الأفراد حتى سميت هذه السياسة باسمه كولبيرتيزم Colbertism، وكان مما ساعد على ترويج هذه السياسة هو النظام الذي كان معمولاً به آنذاك، والذي يفترض عدم ترقية العامل إلى منصب أعلى من دون أن يمضي فترة من التدريب.

■ الخدمات العمومية الاجتماعية **The social public services**: لقد عرفت الخدمات الاجتماعية نموا مستمرا. فكانت الكنيسة ترعى المرضى، على سبيل المثال. وبعدها وضعت آليات المساعدة وأجهزة حماية العاملين في أواخر القرن التاسع عشر، وتحسين نظام الحماية الاجتماعية خاصة بين الحربين العالميتين. ففي سنة 1945 طرح الضمان الاجتماعي نفسه في المقام الأول، ورافق تطوير الخدمات الاجتماعية الأخرى، على غرار الصحة العمومية والإسكان. إذ تعمل الجماعات المحلية على إدارة هذه الخدمات، حيث أنهم هم الذين يتكفلون بالمساعدات (مكاتب المساعدة الاجتماعية)، والاستشفاء والبناء والإسكان.

■ الخدمات العمومية الاجتماعية والثقافية **The sociocultural public services**: يعتبر التعليم العمومي، وحفظ وحماية التراث الثقافي (المحفوظات، والمعالم التاريخية والمتاحف والمكتبات) أو تشجيع الآداب والفنون جزءا من تلك الخدمات. والتي توسعت بشكل كبير لاسيما في سنة 1930 وما بعد الحرب العالمية الثانية. حيث تم تمديد أو توسيع التصرف العمومي إلى مجالات المعلومات والبحوث والشباب والرياضة والأنشطة الثقافية والفن والسياحة والترفيه. كما بدأت الدولة والجماعات المحلية تأخذ على عاتقها تنشيط الحياة اليومية للمجتمع، وكذا التكفل على نطاق أوسع بالوظائف الجماعية الأساسية **The essential collective functions**.

ويتم تجميع هذه الأنواع الأربعة الرئيسة من الخدمات معا لدى البعض ضمن ما يسمى بالخدمات "الدستورية Constitutional"، لأنها جزء من "ممتلكات أو مكتسبات الأمة"، على الرغم من أن القانون لم يحدد مفهوم الخدمة العمومية الدستورية. والمجلس الدستوري الفرنسي أوضحه تدريجيا من خلال فقهه، دون أن يقدم أي تعريف أو أمثلة ملموسة، ولكن بالنظر إلى أن هذه الخدمات لا يمكن نقلها إلى القطاع الخاص في حين أن البعض الآخر يمكن أن تتم عملية النقل، إذا لم يكن هناك احتكار بحكم الأمر الواقع. وهكذا يمكن وضع تصنيف: ما يسمى الخدمات العامة "الدستورية" هي تلك التي تخضع لمبدأ السيادة الوطنية والوظائف السيادية التقليدية¹ **The principle of national sovereignty and to the traditional regalian functions** على غرار الشؤون الخارجية والدفاع الوطني والشرطة والضرائب والنقود والعدالة؛ فضلا عن الخدمات الناشئة عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية المذكورة في ديباجة الدستور الفرنسي سنة 1946: التعليم المستمد من "تنظيم التعليم العمومي المجاني واللائكي" هو "واجب الدولة"، فضلا عن الصحة، كنتيجة للحق في الحماية الصحية.

كما يمكن الوقوف عند تصنيف آخر ألا وهو التصنيف الوظيفي للخدمات العمومية. إذ يتركز على تجميع الخدمات العمومية بحسب معيار النهايات **Finality** ونوع الأنشطة **Type of activities**. فهو تصنيف ناقص لأن الاهتمامات الوظيفية البحتة في الواقع لا تسمح بتحقيق هذا التصنيف. فهو يمزج بين الاعتبارات المادية (المحتوى) ومجال التدخل، مع الإدراك أنه من الضروري التدخل لاختيار الشكل القانوني، مما يشير إلى تبيان أن مفهوم الخدمة العمومية ثانوي مقارنة مع معايير التصنيف الأخرى. لإثبات ذلك، يتم التمييز بين الخدمات العمومية الوقائية وبين الخدمات العمومية التي تهدف لتطوير المجتمع.

¹ Anne GIRAUDON, Op.cit, PP: 14-15

- الخدمات العمومية الوقائية **The public services of protection**: والتي تتركز على جانبين الجانب الأول يتعلق بتنظيم الأنشطة الخاصة وتنفيذ القانون **Regulation of private activities and law enforcement**، أما الجانب الثاني فتعلق بالنشاط الصحي والاجتماعي **The health and social action**
- الخدمات العمومية التطويرية **The public services of progression**: تتميز الخدمات العمومية التطويرية بأنها تنمو بقوة وبشكل متزايد وهي حقل لتدخل متميز من طرف الأشخاص العموميين.

✓ التدخل التربوي والثقافي **The educational and cultural intervention**: التعليم، سواء

العمومي أو التقني أو الزراعي أو العالي، هو أكثر من مجرد خدمة عمومية. إذ ينص الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل لدستور 1989 في مادته 53 على مايلي: "الحق في التعليم مضمون. التعليم مجاني حسب الشروط التي يحددها القانون. التعليم الأساسي إجباري. تنظم الدولة المنظومة التعليمية. تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم، والتكوين المهني". كما جاء قانون رقم 08-04 المؤرخ في 15 محرم 1429 الموافق 23 يناير 2008. المتعلق بالقانون التوجيهي للتربية الوطنية ليؤكد ويوضح ذلك وخاصة في الفصل الثالث منه المتضمن المبادئ الأساسية للتربية الوطنية⁶.

وقبل ذلك، وفي سنة 1880 ظهرت نزعة جديدة ترمي إلى تعميم التعليم بالجزائر وخطت وزارة التعليم الفرنسية تنظيما جديدا يتبع التعليم في فرنسا بحكم سياسة الإدماج التي أعلنتها الحكومة الفرنسية. فأمرت بتطبيق قانون 12 جوان 1881 المتعلق بمجانبة التعليم وقانون 28 مارس 1882 المتعلق بإجبارية التعليم الابتدائي الساريين المفعول في التراب الفرنسي وبالفعل أصبح عدد المدارس يرتفع من سنة إلى سنة كما ارتفع عدد التلاميذ ولكن نسبيا بكثير إذا تم مقارنته بعدد الأطفال الذين هم في السن الدراسي الإلزامي فإنه يمثل 2%. ورغم القوانين المتخذة في فرنسا وغير المطبقة في الجزائر والتي كانت تنص على المساواة بين أبناء الأهالي وأبناء الأوروبيين مُنع الكثير من الأطفال الجزائريين المسلمين من التعليم.

كما صارت الثقافة تدريجيا خلال القرن العشرين مجالا لتدخل الأشخاص العموميين. وأيضا الاتصال ومجال السمع البصري

✓ التدخل الاقتصادي **The economic intervention**: ظهرت خدمات ذات الطابع الاقتصادي

والتي يطلق عليها عموما خدمات عمومية صناعية وتجارية في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور

⁶ تكرر ذلك في بعض مواد على غرار: المواد: 8 و9 و10 و11 و12 و13 هذه الأخيرة نصت على أن التعليم مجاني في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية، في جميع المستويات. تمتح الدولة، علاوة على ذلك، دعمها لتمدرس التلاميذ المعوزين بتمكينهم من الاستفادة من إعانات متعددة، لاسيما فيما يخص المنح الدراسية والكتب والأدوات المدرسية والتغذية والإيواء والنقل والصحة المدرسية. غير أنه يمكن أن يطلب من الأولياء المساهمة في تغطية بعض المصاريف المتعلقة بالتمدرس والتي لا تمس بمبدأ مجانية التعليم، طبقا لشروط تحدّد عن طريق التنظيم. ولمزيد من المعلومات اطلع على: القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 04، الجزائر، 2008، ص ص: 10-09.

الدولة في الحياة الاقتصادية ولتحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة... إلخ. إذ منذ القرن التاسع عشر، بدأ تدخل الأشخاص العموميون في الاقتصاد الوطني يأخذ أشكالا مختلفة ولكن أخذ منحى متزايدا منذ الحرب العالمية الأولى.

في هذا الصدد، لم تكن مؤسسة¹ الخدمة العمومية Public service foundation إلزامية. إذ يمكن للدولة ببساطة تنظيم النشاط الاقتصادي؛ كما يمكن للأشخاص العموميون إنتاج السلع والخدمات بنفس شروط إنتاج الخواص؛ وهذه الأنشطة لا ترقى إلى الخدمات العمومية. وبالتالي، فالمؤسسات العمومية ومؤسسات الاقتصاد المشترك أو المختلط تخضع لقانون المؤسسات التجارية، والتي تتدخل في القطاع المصرفي، والتأمين، والسيارات، والبحوث واستغلال النفط.

تدخل الدولة هنا تحكمه مبادئ يغلب عليها الطابع الاحتمالي والطارئ على غرار الاحتياجات السياسية، والصدمات الاقتصادية، والإستراتيجية الدولية، والفرص المالية. ويضاف إلى ذلك عدم التأكد المتعلق بالفئة القانونية للخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري¹.

وانطلاقا مما سبق ذكره في مجال الخدمة العمومية، يمكن الوقوف على التصنيف التالي وفقا لمعيارين هما: المعيار القانوني والمعيار الاقتصادي².

1-2- المعيار القانوني: اليوم أي نشاط يمكن أن يعتبر خدمة عمومية إذا ما تم تأهيله من قبل المشرعين (قوانين)، أو بطريقة عفوية (عرفيا)، وهو كل نشاط توفرت فيه الشروط الثلاثة الموالية³:

- يؤدي مهام المصلحة العمومية؛
 - يخضع لمراقبة القوة العمومية؛
 - نشاط من صلاحيات السلطة العمومية التي تخول للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، خواصا كانوا أو عموميين بالقيام بنشاط الخدمة العمومية وقبلها هي التي تحدد ما إذا كان النشاط خدمة عمومية أم لا.
- إذ يمكن في هذا الصدد، إدراج هذا التقسيم للخدمات العمومية كما يلي⁴:
- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية، وهي خدمات يتعين على الدولة أن توفرها مهما ارتفعت تكلفتها؛

¹ المؤسسة في هذا الصدد، هي ترجمة للكلمة الفرنسية (La Fondation (Institution) وهي شخص معنوي يخضع للقانون الخاص، وهي مؤسسة غير ربحية يتم إنشاؤها من طرف جهة واحدة أو أكثر من جهة وقد يكون من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين، للقيام بعمل يحقق المصلحة العمومية. وهي ترتبط بعائلة الهياكل المشكلة للاقتصاد الاجتماعي.

¹ Gilles J. GUGLIELMI, **Une introduction au droit du service public**, Op.cit.

² Omar HEMISSI, **Déterminants, leviers et supports de conduite du processus de changement organisationnel: Cas d'un établissement de service public "Algérie poste"**, thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Ecole supérieure de commerce, Alger, Mars 2014, PP :206-207.

³ Catherine TANVET et Autres, Op.cit, PP: 35-36.

⁴ عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي (والتنمية المحلية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص: 62-63.

- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل العمومي والإنارة والمياه، والغاز... وغيرها)، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكراً على الدولة وأنها 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 ولكن يعم نفعها المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، والمتاحف، والمتنزهات العمومية... وغيرها؛
 - خدمات ذات طبيعة اجتماعية، والتي يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه؛ قد يُعَرِّضُ سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفرادها للخطر، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات، ومن بين هذه الخدمات خدمات الإسكان؛
 - خدمات رأسمالية مكلفة، لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة، مثل بناء المدارس والمستشفيات والجامعات وغيرها.
- كما يمكن إدراج هذه الخدمات العمومية ضمن تقسيم آخر يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات المقدمة على النحو الموالي:

- **خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة:** وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، والمالية العمومية؛
- **خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي:** وهي الخدمات التي تشمل التعليم، الصحة، والمساعدات الاجتماعية؛
- **خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري:** ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل، الاتصالات والطاقة... وغيرها.

2-2-المعيار الاقتصادي: هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي في تصنيف الخدمات العمومية، ومن أجل التمييز بين الأصناف المختلفة للخدمات العمومية؛ يمكن استعمال في ذلك أربعة متغيرات وهي: صنف الخدمة العمومية المقدمة (فردية أو جماعية)، نوع الاستهلاك (إجباري أو اختياري)، وطريقة الحصول عليها (بمقابل أو دون مقابل)، وكذلك طريقة تمويلها (عن طريق الضرائب أو بإيرادات مقبوضة من المستعملين أو بواسطة طريقة مختلطة)، وقد مُنَّ هذا التصنيف للخدمة العمومية حسب الجدول رقم: 02.

الجدول رقم: 02

التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية

طريقة تمويلها	طريقة الحصول عليها	نوع الاستهلاك	صنف الخدمة العمومية	
تمويله بإيرادات مقبوضة من المستفيدين	خدمات عمومية مدفوعة	استهلاك اختياري	خدمات عمومية فردية	- كهرباء
تمويله مختلط				- هواتف
	تمويله عن طريق الضرائب	خدمات عمومية مجانية	استهلاك إجباري	خدمات عمومية جماعية
- مطاعم مدرسية				
				- مساكن البلدية
				- متاحف
				- مدارس
				- تلقيح
				- دفاع وطني
				- إضاءة الطرقات
				- إشارات الطرق

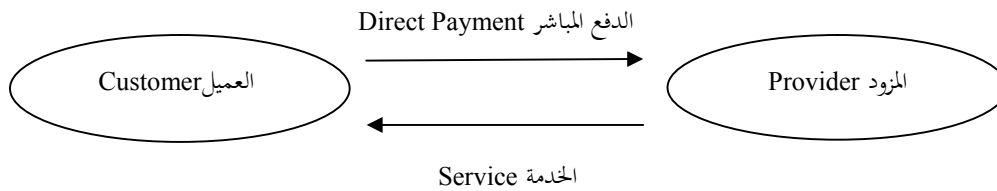
المصدر: شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 15. (بتصرف من الباحث).

يتوقف الباحث في قراءته للجدول السابق وتحليله لمعطيات التي جاء بها عند محطات ثلاث هي:

- في أعلى الجدول الخدمات العمومية الفردية هي عبارة عن خدمات عمومية سوقية، واستهلاكها إذاً اختياري؛ وحق الحصول عليها يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة كالاستفادة من الكهرباء والاتصالات الهاتفية؛ فهي تأخذ تقريبا العلاقة المئوية:

الشكل رقم: 05

علاقات العملاء: القطاع الخاص



Source: Peter C. Humphreys, Op.cit, P: 11.

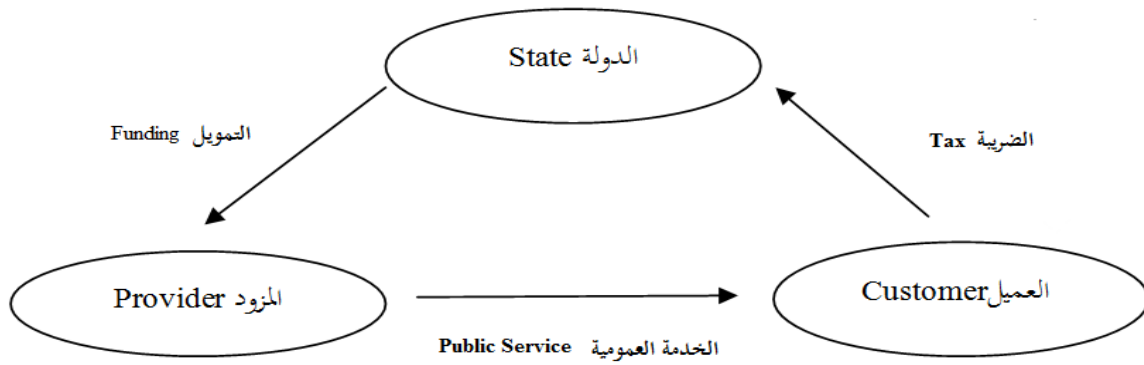
فيما يتعلق بتوفير الخدمات العمومية، والعلاقات مع العملاء غالبا ما تكون أكثر تعقيدا وغير مباشرة، لا يتم الدفع عادة مباشرة لخدمة تلقت وهكذا تضعف سيطرة العملاء وينحصر اختيار العملاء الذي يصبح محدود جدا في الوضعية الاحتكارية هذا من جهة، أما من وجهة نظر مزودي أو مقدمي الخدمة وفي كثير من الأحيان، فقدرتهم على الدفع ليس محددًا رئيسًا للطلب تبعا للسوق.

- أما أسفل الجدول فهو يَصْنَفُ صنف بسيط من الخدمة العمومية ويحمل خصائص متعاكسة للصنف المتواجد في أعلى الجدول، حيث يمثل كل واحد منهما. ففي الأسفل جاءت الخدمات العمومية الجماعية وهي خدمات عمومية غير سوقية، يكون الحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من قبل الضرائب

(أنظر الشكل رقم: 06)، أما التكاليف الناتجة عن عزوف بعض الأفراد على استهلاكها تكون مرتفعة جدا، فأولئك الذين لا يرغبون في استهلاكها ليس لهم خيار إلا مغادرة تراب البلدية أو الإقليم. فالدفاع الوطني عن الإقليم، إضاءة طرقات المدينة وإشارة المرور من الأمثلة الحية على ذلك، فهذا الصنف من الخدمة العمومية يتمثل في تلك الخدمات المقدمة والمفروضة من قبل السلطات العمومية على كل مواطن في الوطن أي أنها تتصف بعدم الرفض أو إجبارية الاستهلاك Non-rejectable (أو على كل سكان الجماعات المحلية في حالة الخدمات العمومية المحلية)؛

الشكل رقم: 06

علاقات العملاء؛ الخدمة العمومية



Source: Peter C. Humphreys, Op.cit, P: 11.

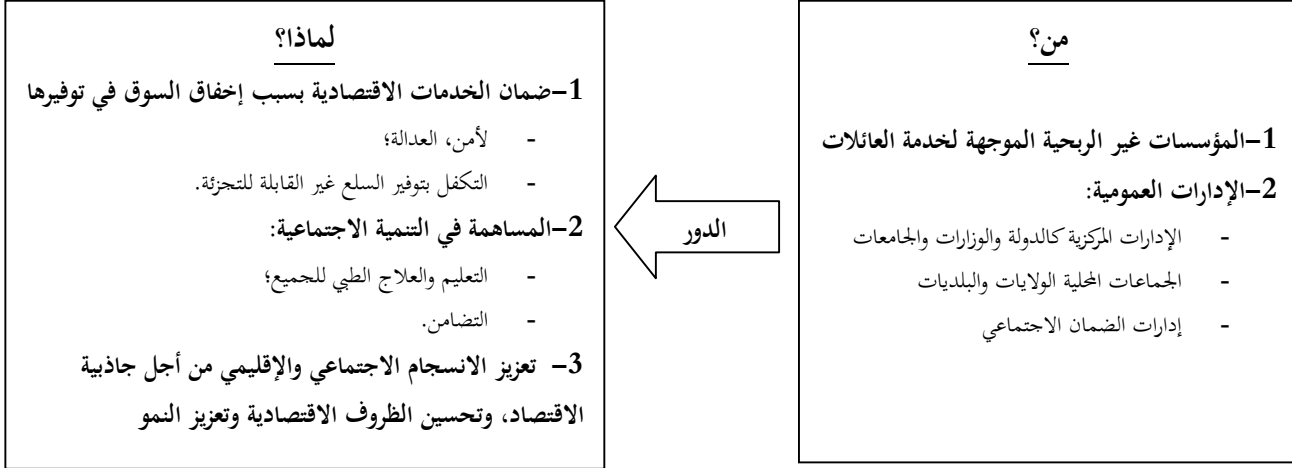
■ في حين حمل وسط الجدول العديد من الأصناف الوسيطة للخدمات العمومية، فالدولة يمكن أن تقرر جعل الحصول على بعض الخدمات العمومية الفردية مجانا كالتمدرس مثلا؛ وذلك بهدف تطبيق سياسة عدم التهميش من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للدولة أن تقرر دعما جزئيا للخدمات العمومية الفردية بمقابل، كما هو عليه الشأن بالنقل العمومي (كالنقل بالقطارات)، حيث تكون إيرادات بيع التذاكر لا تغطي إلا جزءا من تكلفة الخدمة المقدمة، والشيء نفسه بالنسبة لبعض المطاعم المدرسية أو مسابح البلدية التي تكون مدعومة جزئيا من ميزانية الجماعات المحلية.

وفي الأخير، يمكن أن تستعمل الدولة سلطتها من أجل فرض استهلاك بعض الخدمات العمومية الفردية كحالة المدرسة الجزائرية مثلا، إذ أنّ التمدرس فيها إجباري حتى سنّ السادسة عشرة. لذلك، جاء الشكل الموالي ليقف عند منتجو السلع غير السوقية وأسباب إنتاجها.

الشكل رقم: 07

منتجو السلع غير السوقية وأسباب إنتاجها

إنتاج السلع غير السوقية
إنتاجها مجاني أو أقل من تكلفة إنتاجها



Source: Les trois fonctions économiques la production et le système productif, Sur le site: http://www.the.file.free.fr/1er...3506/83506TGPA0007_03.pdf, Consulté le: 06-05-2015, à 23:32.

ينصب الشكل السابق تركيزه أساسا على الإجابة عن سؤالين ينهي بهما إشكال من ينتج السلع غير السوقية وأسباب إنتاجها. ولأجل ذلك؛ كانت القوة العمومية من الناحية الاقتصادية المصطلح العام الذي يجمع بين كل السلطات العمومية والمهادفة لضمان الخدمات الاقتصادية بسبب إخفاق السوق في توفيرها والمساهمة في التنمية الاجتماعية و تعزيز الانسجام الاجتماعي والإقليمي من أجل جاذبية الاقتصاد، وتحسين الظروف الاقتصادية وتعزيز النمو. ففي فرنسا، القوة العمومية يناظرها الإدارات العمومية [⊗] APU، التي يتم تمويلها عن طريق الاقتطاعات الضريبية والعمل من أجل تحقيق المصلحة العمومية. ويمكن التمييز في هذا الصدد بين¹:

- **الدولة ومخلف الهيئات الإدارات المركزية** → ODAC: وتشمل الدولة والأجهزة المركزية الأخرى (الوزارات والجامعات على سبيل المثال). تؤدي هذه الإدارات العمومية عملها على المستوى الوطني؛
- **الإدارات العمومية المحلية** [⊙] APUL: الجماعات المحلية (الأقاليم والبلديات) وجميع الهيئات العمومية التي تدار محليا (المدارس، والمتوسطات والثانويات العمومية على سبيل المثال)؛
- **إدارات الضمان الاجتماعي** ⇒ ASSO: جميع نظم التأمين الاجتماعي والمؤسسات التي لها علاقة مع عملها (مثل المستشفيات العمومية).

[⊗] En français: Les administrations publiques.

¹ **Régulations et déséquilibres macroéconomiques**, Op.cit.

→ En français: l'état et les organismes divers d'administration centrale.

⊙ En français: Les administrations publiques locales.

⇒ En français: Les administrations de sécurité sociale.

- ودور هذه القوة العمومية كان وما يزال منصبا أساسا على إنتاج أو السهر على توفير الخدمات العمومية للأسباب المذكورة أنفا، كما يضاف إلى ذلك من أسباب لتقدير الدولة الخدمات العمومية مايلي:¹
- إحقاق السوق في ضمان المساواة بين المواطنين عند تلبية بعض احتياجاتهم: الأمن الداخلي والخارجي، وحماية البيئة، والتماسك الاجتماعي والإقليمي والحريات الأساسية مثل الحق في التعليم؛
 - الخدمة العمومية تستجيب بشكل أفضل لمفهوم المصلحة العمومية، وتساهم في التماسك الاجتماعي والإقليمي، كما تسمح بتحسين المستوى المعيشي الاقتصادي والاجتماعي؛
 - تساهم الخدمات العمومية في إعطاء جاذبية أفضل للأقاليم، وذلك بتكوين الثروة من خلال الأنشطة الإنتاجية الجديدة والنمو الاقتصادي وفرص العمل.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات العمومية

تجمع الخدمة العمومية كل الأنشطة الاقتصادية المحققة للمصلحة العمومية والمدارة من طرف الدولة (الاتصالات، الطاقة والنقل)². وقبل الحديث عن خصائص تلك الخدمة، يتعين الفصل والتمييز بينها وبين الخدمة الخاصة ومن ثم الوصول إلى ما تتميز به الخدمات العمومية مهما تنوعت وبشكل عام. وعليه، يتم الوقوف على تصنيف الخدمات العمومية وتمييزها عن الخدمات الخاصة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم: 03

مصنوفة التمييز بين الخدمات الخاصة والعمومية

الإقصاء عن طريق الأسعار			
Non-excludable عدم الإقصاء	Excludable الإقصاء		
خدمات عمومية مختلطة أو مشتركة خالصة →	السلع السوقية أو خدمات خاصة ⇨	Rival التنافس	الاستهلاك
خدمات عمومية خالصة ⇩	خدمات عمومية مختلطة أو جماعية ⇧	Non-Rival عدم التنافس	

Source: **Introduction aux finance publique 2008-2009 : L'état et les biens collectifs**, Sur le site : https://www.unifr.ch/finpub/assets/files/Etudes/Bachelor/IFP1/SA2008/ChapitresSA2008/Chapitre1_SA08.pdf, Consulté le: 25-04-2015. à 20 :27.

¹ **Les trois fonctions économiques la production et le système productif**, Op.cit.

² **Ibid.**

⇨ Private services. [En français: Services privés]

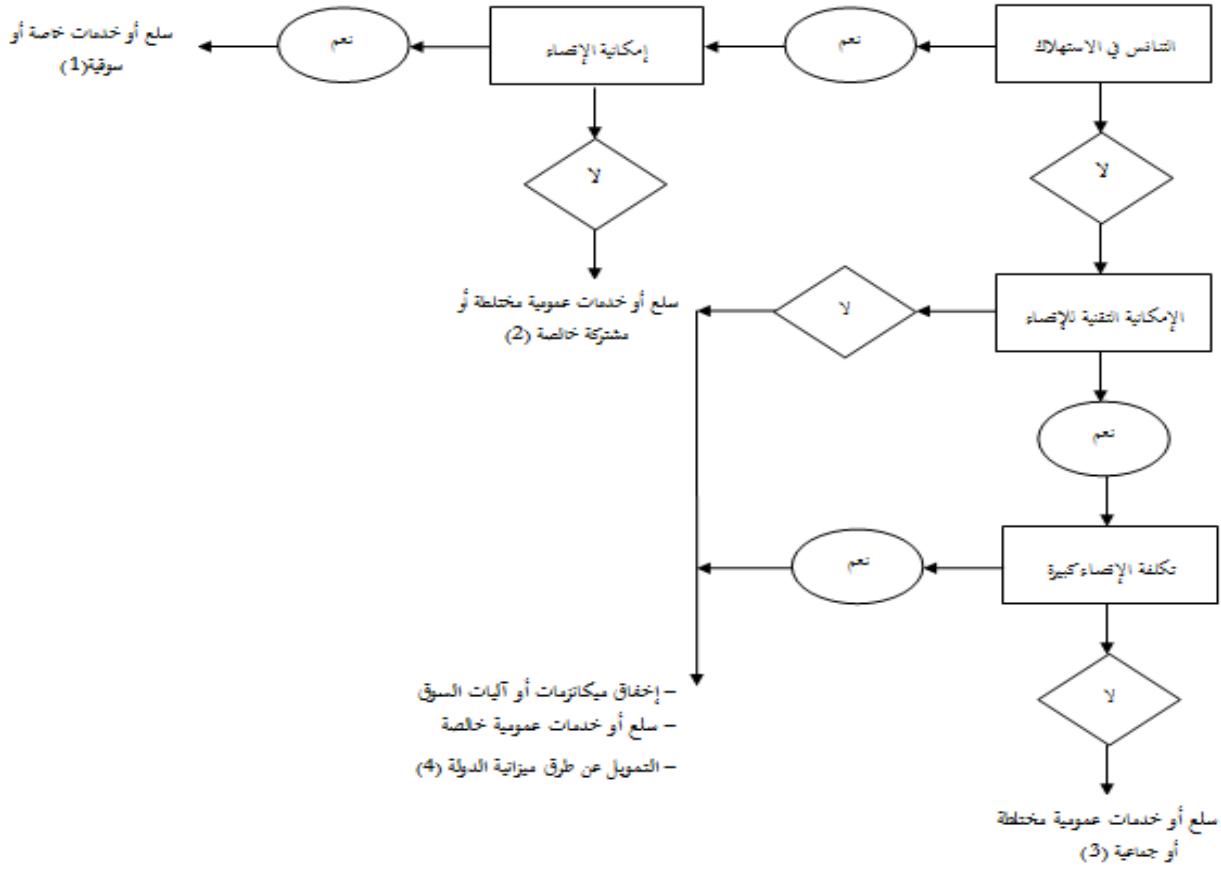
→ Quasi public services or Merit public services or Mixte public services or Pure common goods. [En français: Biens en commun ou Bien commun pur]

➢ Quasi public services or Merit public services or Mixte public services or Collective goods or Club goods or Low-Congestion goods. [En français: Biens de club ou Biens publics mixtes ou Bien collectif]

⊖ Social public services or Pure public services. [En français: Biens publics purs]

الشكل رقم: 08

خصائص الخدمات العمومية



Source: *Introduction aux finances publiques 2008-2009 :L' Etat et les Biens Collectifs*, Op.cit .

يتميز اقتصاد السوق بوجود سلع أو خدمات خاصة تخضع لمبدأين هما التنافس والإقصاء فمبدأ التنافس يفرض عدم استفادة شخصين من نفس السلعة (ما يستهلك من فرد معين لا يمكن أن يستهلك من فرد آخر) أما مبدأ الإقصاء فيفرض أنه لا يمكن للفرد الاستفادة من سلعة ما إلا إذا دفع ثمنها (الذي لا يدفع لا يستهلك)، وفي اقتصاد السوق يوجد سلعة لا يمكن أن يطبق عليها مبدأ التنافس أو مبدأ الإقصاء. هذه السلع تشكل مصدر اختلال الأسواق وتسمى بالسلع العمومية*.

فالسلع العمومية تتميز عن السلع الخاصة من حيث قاعدة المعايير الاقتصادية (التنافس والإقصاء). وعليه فالسلعة العمومية الخالصة هي تلك السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد بمجرد وجوده في المجتمع ولذا يصعب تسيرها في السوق والتي يطلق عليها البعض بالخدمات الجماعية الخالصة مثل: الأمن والدفاع والقضاء ومن خصائصها:

* يطلق عليها باللغة الفرنسية Biens publics ما يقابلها باللغة الإنجليزية Public goods والتي تأخذ معنى السلع والخدمات العمومية معاً وبشكل أوسع تأخذ معنى المنتج العمومي. كما لا تعني السلع العمومية والخاصة هنا تلك السلع التي يتم إنتاجها من قبل القطاع العمومي والقطاع الخاص، وإنما المراد بالسلع العمومية بالسلع ذات المصلحة العمومية أو النفع العام، والسلع الخاصة بالسلع ذات المصلحة الخاصة أو النفع الخاص.

الاستهلاك الجماعي أي خاضعة لمبدأ عدم الاستبعاد وكذلك الاستهلاك غير التنافسي* والمعروف أيضا بعدم التناقص أو التضاؤل بالاستهلاك Non-diminishability. كما يطلق عليه أيضا ظاهرة الاشتراك في الاستهلاك، وهذا يعني أن المنفعة التي يستمدّها أحد الأفراد من استهلاك أحد الخدمات العمومية لا يؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون، ومن ثمّ فإذا كانت الخدمة متاحة لأحد المستهلكين فإنها سوف تكون متاحة لبقية المستهلكين وبنفس المقدار (ودون تحمل المجتمع لنفقات إضافية)¹. مثال المنارة الموضوعة عند مدخل الميناء، يستفيد منها جميع البحارة فإذا استفاد منها أحدهم لا يمنع الآخرين من الاستفادة منها في نفس الوقت. وتسمى أيضا بالسلع غير القابلة للتجزئة Indivisible goods والتي تتكفل الدولة بإنتاجها.

كما أن هناك صنف آخر من السلع يتميز بالخاصتين السابقتين هما التنافس والإقصاء لكن تعتبر سلع عمومية؛ وهذا لكونها تتميز بالآثار الخارجية. فعادة ترتبط بمبدأ عدم التقاسم أو التنافس في الاستهلاك وحتى الإنتاج للخدمات ومن المؤكد أن عدد ها محدود.

ومن هذا المنطلق، هناك خدمات مختلطة أو شبه عمومية² تلغي حالة الخدمات العمومية الصافية والخدمات الخاصة على النحو التالي:

■ **خدمات عمومية مختلطة أو جماعية:** خدمات مختلطة تلغي حالة الخدمات العمومية الخالصة أو الصافية التي لا يتم احترام أحد خصوصياتها وفي الحالات الأكثر شيوعا يمكن أن تتم عملية الإقصاء من خلال استخدام السعر مثل: المسرح، القنوات التلفزيونية المشفرة، والتكنولوجيا المحمية بشهادات (الملكية الفكرية). وكذا الطرق السيارة أو السريعة التي يجب دفع مبالغ من أجل استخدامها وهذا في الحالات التي تتضمن إلزامية الاستعمال ويمكن أن يترتب عنها ازدحام. والتي تسمى على إثرها بالسلع المنخفضة الازدحام أو الاكتظاظ Low-Congestion goods

■ **خدمات عمومية مختلطة أو مشتركة خالصة:** يمكن ذكر في هذا الصدد بعض الأمثلة على غرار: فضاء حضري، السكنية، الهواء النقي، مقاعد المتواجدة في الحدائق العمومية والمواقف المجانية للسيارات، السمك في البحر. والسلع الخاصة كذلك يمكن في بعض الحالات أن تصنف ضمن الخدمات العمومية وتسمى بسلع أو خدمات تحت الوصاية³ Goods and Services under the trusteeship فنظرا لأهمية هذه المنتجات تُليها

* هذه الخاصية تفسر بطريقتين، الأولى أن كل مستهلك يحصل على نفس القدر من المنافع، والثانية هي أن إضافة مستهلك آخر أو إضافي لا يؤثر على استهلاك الآخرين، والنتائج الاقتصادية المترتبة على مبدأ عدم التنافس هو أن التكلفة الحدية من أجل خدمة فرد إضافي مساوية للصفر، مما يجعل نظام السوق يعجز عن تلبية هذه الخدمات.

¹ أحمد علاش وآخرون، **ماهية المرفق العام والخدمات العمومية**، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام: الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014، ص: 07.

² هي التي تتمتع بآثار خارجية موجبة أو سالبة (منافع أو أضرار تبرر مشاركة المجتمع في تحمل عبء إنتاجها كالتعليم والصحة وهذا النوع من السلع او الخدمات يمكن أن ينتج بواسطة الحكومة أو القطاع الخاص أي قابلة للتسيير فمثلا : للتعليم أثر ايجابي على المستوى الوطني.

³ En français: Les biens et services sous la tutelle.

المصالح العمومية أهمية خاصة ويمكن أن تؤدي بها إلى الوصاية على الاستهلاك أو الإنتاج مثل : المخدرات والمهدئات التي يحتفظ بها للاستخدام الطبي.

فبتنوع معايير تصنيف الخدمات العمومية وبتنوعها بين ما هو ذو طابع إداري، وبين ما هو ذو طابع صناعي وتجاري وغيرها من الأنواع، تبقى في النهاية حاملة لصفيتين أو طابعين أساسيين هما الطابع الخدمي والعمومي، وأمام هذا التنوع هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية تظهر في:

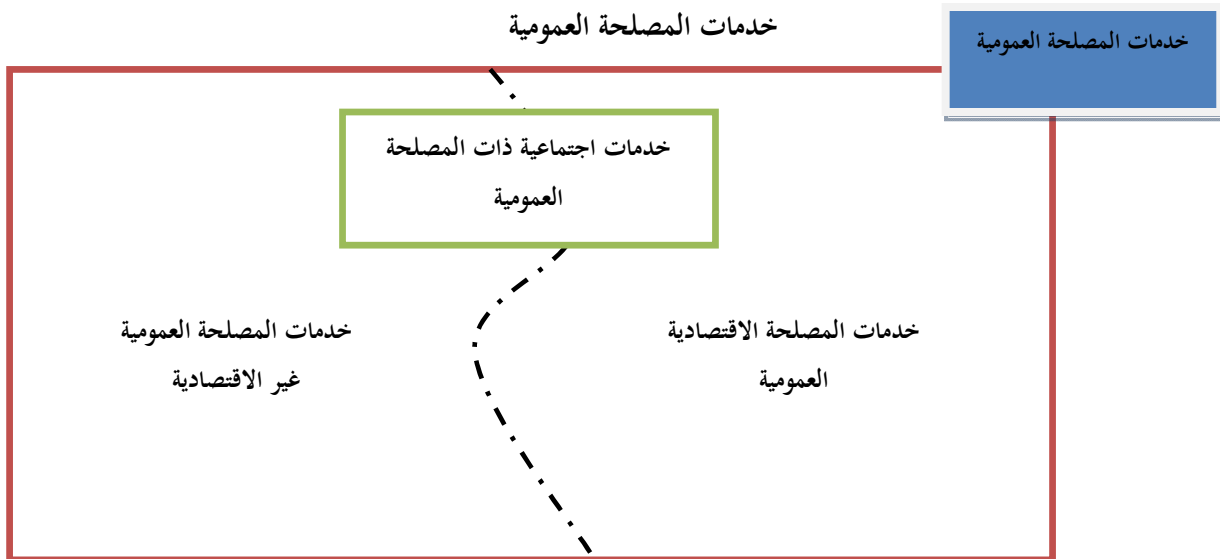
1- المصلحة العمومية The public interest

تتواجد الخدمة العمومية كمفهوم في قلب تصميم وبناء أية دولة؛ خاصة في الديمقراطيات الغربية الحديثة. ولكن من الصعب اقتراح تعريف تصوري يلمّ بالموضوع بصفة جيدة. وفي الواقع، خلال القرن التاسع عشر، وخاصة في القرن العشرين، حاولت العديد من البلدان تشكيل تدريجياً مذهب التدخل العمومي المرتكز على حول مفهومين رئيسيين هما الخدمة العمومية والمصلحة العمومية فالدول الفرونكوفونية كفرنسا اتبعت طريقاً مختلفاً عن الذي اختارته الدول الأنجلوسكسونية على غرار الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا العظمى. فهذه الأخيرة نادراً ما تستعمل مصطلح "الخدمة العمومية The public service" بل تفضل عليه مصطلح "المصلحة العمومية The public interest" أو "المرفق العمومي The public utilities"¹. على عكس فرنسا التي تستعمل المصطلحين الفرنسيين L'intérêt général أو L'utilité publique أي المصلحة العامة أو المنفعة العمومية؛ و Le service public أي الخدمة العمومية.

إلى جانب ذلك، إذا ما كان مفرد مصطلح الخدمات العمومية أي الخدمة العمومية The public service يشير إلى التفكير في دور الدولة، فإن جمع مصطلح المصلحة العمومية أو المرفق العمومي The public utilities يسمح بالحديث بوضوح عن خدمات محددة ومعروفة بصفة جيدة. وهذا مثلما جاء به الشكل الموالي:

الشكل رقم: 09

خدمات المصلحة العمومية



Source: Catherine TANVET et Autres, Op.cit, P: 33.

¹ Eric GEORGE, Service public de la télévision et marchandisation de la communication, Sur le site : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/marchandisation_tele.pdf, Consulté le: 12-06-2015, à 18:08.

يتناول الشكل السابق خدمات المصلحة العمومية[➤] SGI، وهو المفهوم المحدد من قبل المفوضية الأوروبية كالخدمات، سواء الاقتصادية وغير الاقتصادية منها، والتي تصنفها السلطات العمومية بأنها تحقق المصلحة العمومية وتخضع للالتزامات خاصة بالخدمة العمومية. هذا المفهوم محدد وخاص في لغة الجماعة والمجتمع، وقد استخدم لأول مرة رسمياً من طرف المفوضية الأوروبية في سنة 1996 ولا يزال هذا المفهوم يتطور إلى يومنا هذا. وتناول الشكل السابق أيضاً أهم أنواع خدمات المصلحة العمومية كما يلي:

■ **خدمات المصلحة الاقتصادية العمومية[Ⓜ] SIEG:** تم تبني هذا المفهوم رسمياً في سنة 1957 في معاهدة روما. ووفقاً للمفوضية الأوروبية " هناك اتفاق واسع على أن هذا المفهوم يشير إلى الخدمات ذات الطابع الاقتصادي التي تكون الدول الأعضاء أو الجماعات خاضعة للالتزامات خاصة بالخدمة العمومية محددة بموجب معيار المصلحة العمومية وهذا ضمن الممارسة العملية المجتمعية. فمفهوم خدمات المصلحة الاقتصادية العمومية بالتالي يغطي عملياً بعض الخدمات التي تقدمها أكبر الصناعات الشبكية مثل النقل، والخدمات البريدية، والطاقة والاتصالات. ومع ذلك، ويمتد هذا المصطلح أيضاً إلى أي نشاط اقتصادي آخر يخضع للالتزامات الخدمة العمومية. " تمثل هذه الخدمات فئة فرعية من خدمات المصلحة العمومية. كما وضعت المفوضية الأوروبية مفهوم "الخدمة الشاملة Universal service" لفرض على مقدمي الخدمات ضرورة الالتزام بتقديم خدمات محددة وبشروط خاصة ومحددة، بما في ذلك تغطية إقليمية كاملة وبأسعار معقولة. فالخدمة الشاملة هي مفهوم ديناميكي يوفر الحد الأدنى من الحقوق والواجبات، وينبغي أن يتم تحديثها بانتظام في كل قطاع على حدى. كما أنها لا تشكل فئة من الخدمات بحد ذاتها؛

■ **الخدمات الاجتماعية ذات المصلحة العمومية[Ⓞ] SSIG:** اعتمد هذا المفهوم في سنة 2003 من قبل المفوضية الأوروبية، مستهدفة ضمان التماسك الاجتماعي، وتحسين الظروف المعيشية للسكان دون أي شكل من أشكال التمييز. "واحدة من الخصائص الأساسية للخدمات الاجتماعية ذات المصلحة العمومية تكمن في تجسيد التضامن الجماعي في أرض الواقع محاولة بذلك التخلص من جميع حالات الحرمان الاجتماعي والتي يمكن أن تحفظ أمن وسلامة الأفراد.

وفي مداخلات لسنة 2006، حددت المفوضية الأوروبية نوعان رئيسان من الخدمات الاجتماعية ذات المصلحة العمومية:

✓ أولاً الأنظمة القانونية والأنظمة التكميلية للحماية الاجتماعية الموجودة في أشكال مختلفة من التنظيم (مشتركة أو مهنية)، والتي تغطي المخاطر الرئيسة في الحياة، مثل تلك المتعلقة بالصحة والشيخوخة والحوادث المهنية، والبطالة، والتقاعد والعجز؛

✓ ثانياً كل الخدمات الأخرى المقدمة مباشرة إلى الشخص مثل تقديم المساعدات الاجتماعية وتقديم الخدمات في مجال التوظيف والتكوين، والسكن الاجتماعي أو الرعاية الصحية الطويلة الأجل. ويتم

➤ En français: Les Services d'intérêt général.

Ⓜ En français: Les Services d'intérêt économique général.

Ⓞ En français: Les Services sociaux d'intérêt général.

تنظيم هذه الخدمات بشكل عام على المستوى المحلي والتي تعتمد بشكل كبير على مستوى التمويل العمومي.

■ **خدمات المصلحة العمومية غير الاقتصادية** → SNIEG: قدم التعبير الأخير في قانون الجماعات سنة 2006 ويظهر في البروتوكول رقم 26 الملحق بمعاهدة لشبونة: وتمثل هذه الخدمات جزء من خدمات المصلحة العمومية غير الخاضعة لقانون الجماعات وقانون المنافسة والسوق الداخلية، بل تندرج في إطار صلاحيات الدولة التقليدية. على غرار ضبط والمراقبة المجال الجوي وفرض الرقابة على التلوث البحري، وخدمات التعليم العمومي.

فرغم الاختلاف في استعمال المفاهيم إلا أنه يمكن القول بأن الخدمة العمومية والمصلحة العمومية لهما مدلول واحد أحيانا. وأحيانا أخرى يكملان بعضهما البعض فلا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر. فالأول وسيلة لتحقيق الثاني والثاني هو الهدف الذي يطمح إليه الأول ويراعي تحقيقه.

وعلى هذا الأساس، ترتبط فكرة المصلحة العمومية بالتطورات الاقتصادية والسياسية للمجتمع، فهي تتفاعل مع التحولات الاجتماعية وتشكل الإطار الذي يحدد مشروعية أعمال الدولة ويميز الخدمات العمومية عن غيرها من الخدمات. لذا يمكن ذلك تصنيف المصلحة العمومية إلى ثلاثة أنواع¹:

■ **المصلحة العمومية الوطنية** **The national public interest**: 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 الوظائف الأساسية للدولة، وهي الأنشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء؛

■ **المصلحة العمومية الإرادية** **The voluntary public interest**: وهي المصلحة العمومية التي لا تتطابق مع المصلحة الوطنية، إلا أن السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعى إلى تحقيقها، كإنشاء أجهزة مختصة بمكافحته البطالة مثلا؛

■ **المصلحة العمومية المستحدثة** **The new public interest**: 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، حملت الدولة مهمة التدخل لتحقيقها مع عدم الإفراط في ذلك (أي في تحقيق تلك المصالح العمومية الجديدة)؛ حفاظا على الحرية الاقتصادية.

→ En français: Les Services non économiques d'intérêt général.

¹ مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، ط: 01، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص: 28.

ولكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يتطلب خضوعه للمبادئ الموضوعية من طرف Louis ROLLAND والتي تندرج ضمن قوانين سُميت باسمه "قوانين رولان Rolland's Laws"¹، أو ما يسمى بقوانين الخدمة العمومية "Laws of public service" والتي أعطت هوية لمفهوم الخدمة العمومية Identification of public service، وهذه القوانين أو المبادئ هي:

■ **مبدأ الاستمرارية The principle of continuity:** تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم، مثلا التزويد بالمياه الصالحة للشرب النظافة، الغاز، النقل... الخ. ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المرتفقين التزود بها، يجب أن يكون توفير الخدمات العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة سيشكل خلافا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية. لذلك أجمع العديد من فقهاء القانون على ضرورة هذا المبدأ وجعله أول المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الخدمات العمومية، ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسها دستوريا في الجزائر من خلال المادة 76 من دستور 1996؛ حيث نصت أن رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات. وهذا ما تضمنه نص اليمين الدستورية الواجب تأديته من طرف الرئيس المنتخب حديثا على رأس الجمهورية الجزائرية². وقد استقر القضاء في فرنسا ومصر على أن هذا المبدأ يفرض نفسه في النظام للخدمة العمومية دون حاجة لأن ينص عليه تشريعيا³، كما انه قد استخدم في إنشاء وتفسير العديد من نظريات القانون الإداري، ومن هذه النظريات والمبادئ ما يلي:

✓ **تحریم الإضراب:** تثير استمرارية الخدمة العمومية قضية في نظر المستفيدين من الخدمات العمومية وهي "هل يُسَمَحُ بإضراب مقدمي الخدمات العمومية" وهذا نظرا لخطورة الإضراب على سير تلك الخدمات. فأغلبية الدول تحرمه لضمان دوام سير الخدمات العمومية على عكس الإضراب الذي يقصد به امتناع العاملين عن تأدية واجبات ووظائفهم بصفة مؤقتة؛ سعيا للحصول على بعض المطالب على

□ لويس رولان Louis ROLLAND، محامي ورجل سياسي فرنسي ولد 24 أوت 1877 في بيس سور براي Bessé-sur-Braye، وهو دكتور في القانون، كان أستاذا في كلية الحقوق في باريس. وهو أب قوانين الخدمة العمومية، والتي تنسب إليه "قوانين رولان". وكان لويس رولان نائبا عن المقاطعة الثانية من شوليه Cholet مان ولوار Maine-et-Loire، بين سنتي 1928 و1936. وتوفي 2 مارس 1956 في الدائرة الـ 14 بباريس عن عمر يناهز 78 سنة.

¹ Pierre ESPLUGAS, **Le service public**, Edition DALLOZ, Paris, 1998, P: 29.

² الدستور الجزائري لسنة 1996، على الخط: http://www.elmouwatine.dz/IMG/pdf/constitution_algerienne_ar.pdf تاريخ الاطلاع: 2017-05-30، على الساعة 17:01.

³ مبدأ المساواة أمام المرافق العامة، على الخط: <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream>، تاريخ الاطلاع: 01-16-2016، على الساعة 21:47.

حساب استمرارية الخدمة العمومية. كما يمكن أن يطرح في هذا الصدد قضية الاستفادة من العطل مهما كانت نوعها وبشكل جماعي؛

✓ **قواعد تنظيم الاستقالة:** يقصد بالاستقالة انتهاء الخدمة، لذا فهي تخضع لقواعد تنظيمية بهدف ضمان عدم تعطيل العمل والإخلال بالسير الحسن للخدمة العمومية؛

✓ **نظرية الموظف الفعلي:** الموظف الفعلي هو ذلك الموظف الذي يمارس وظيفة دون علاقة قانونية تربطه بها، حيث تعتبر تصرفاته باطلة مثل الموظف الذي لم يصدر قرار تعيينه أو صدر وكان معيبا؛

✓ **نظرية الظروف الطارئة:** مقتضى هذه النظرية أنه إذا طرأت أثناء تنفيذ العقد الإداري ظروف لم تكن في الحسبان وقت إبرامه، ولا دخل لأي من طرفي العقد في إحداثها تجعل تمثيل هذا العقد متعذرا ومرهقا لدرجة تؤدي إلى اختلال التوازن المالي للعقد يمكن للمتعاقد أن يطلب من الإدارة المساهمة معه في تحمل هذه الأعباء الجديدة غير المتوقعة، وهذا لتمكين المتعاقد من الاستمرار في تنفيذ التزاماته، وبالتالي ضمان استمرارية الخدمة العمومية التي تتصل به بانتظام وباضطراب؛

✓ **تحريم الحجز على أموال الإدارات العمومية:** لا يجوز الحجز على أموال الإدارات العمومية للوفاء بما قد يكون مستحقا عليها من ديون، وذلك حتى لا تحرم هذه الإدارات من الأموال اللازمة لمواصلة نشاطها دون انقطاع.

وعليه، يعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة مؤسّسة وبدون انقطاع ومهما كانت الظروف. مدعومة بعدة قوانين منظمة لسير عمل المؤسسات المقدمة لمثل هذه الخدمات، ومنظمة أيضا لسير عمل عمالها.

■ **مبدأ المساواة The principle of equality:** مضمون هذا المبدأ هو أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية دون استثناء، أي أن هذا المبدأ يُجَيّد الخدمة العمومية ويتضمن ضرورة توفيرها بدون عوائق، وإتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة. حيث أن مبدأ المساواة يشمل مستعملي الخدمات العمومية كما يشمل أعوان الخدمة العمومية¹ حيث يرى البعض أن هذا المبدأ يشمل فئتين هما²:

✓ **مساواة المستعملين:** يعني ذلك أن تقدم الخدمة العمومية في نفس الشروط والظروف أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس هناك مصلحة عمومية إن لم تكن هناك استجابة لمختلف الرغبات، وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز. فأول استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا، حيث كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد، وكانت دراسة حاجات مختلف وضعيات المستعملين غير ضرورية؛ لأنه كان من غير اللائق اقتراح خدمات متنوعة حسب وضعية كل مستعمل.

¹ Hatem DEBIH, **Le service public: notions essentielles**, Faculté de droit & de sciences politiques, Université de Msila, Sur le site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facdroitsp/wp-content/uploads/2016/11/Droit-administratif-Doc2.pdf>, Consulté le: 30-10-2016, à 00:10.

² عبد القادر براينيس، **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص

بعد ذلك صار بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر شمولية، إذ أضحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الاعتبار من قبل القائمين بتوفير الخدمات العمومية، وذلك لتكييف عرضها مع وضعياتهم. وأمكن بعد ذلك، " المرور من مفهوم الخدمة المؤداة هي نفسها للجميع؛ إلى مفهوم الخدمة المؤداة هي مصدر المساواة "؛

✓ **مساواة غير المستعملين:** يعني مبدأ المساواة هنا المعالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مقدمي الخدمة العمومية، ومن هنا عوضت قاعدة مساواة المستعملين بقاعدة أكثر شمولية وهي "مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية"، حيث يعني ذلك كل من لهم صلة بالخدمة العمومية (الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع مقدمي الخدمة العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل كالموردين).

■ **مبدأ التكيف The principle of adaptation:** يسمى أيضا بمبدأ الملائمة¹، إذ يراعي هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية¹، بمعنى ضرورة تكيف الخدمة العمومية وانسجامها مع حاجات أفراد المجتمع. وفي نفس السياق، ظهر هذا المبدأ الأخير كنتيجة طبيعية لمبدأ الاستمرارية، لأنه يقوم على فكرة أن جودة الخدمة يجب أن تكون مضمونة في الوقت المناسب. والخدمات المقدمة للجمهور ينبغي دائما أن تتكيف مع احتياجاتهم. وهذا يعني أن الخدمات العمومية تخضع عمليا إلى "قانون التطور Law of progress" من أجل ضمان تحسين تلك الخدمات بشكل مستمر².

كما تبقي هذه المبادئ الثلاثة أساسية رغم التطور الذي تعرفه الخدمات العمومية، في حين هناك من يضيف لها مبدأ المجانية و/أو مبدأ الحيادية، ولكن تطبيق هذه المبادئ يتقلص أحيانا ويتغير معناه عند تدخل أطراف أخرى في إدارة الخدمة العمومية.

■ **مبدأ المجانية The principle of free of charge:** يعني تقديم خدمات عمومية دون مقابل؛

■ **مبدأ الحيادية The principle of neutrality:** يعني أن يشتغل مقدمو الخدمة العمومية بتحقيق المصلحة العمومية فقط، دون أية اعتبارات أخرى.

ولكن هذين المبدأين لا يمكن أخذهما كمبدأين مستقلين عن المبادئ الثلاثة السالفة الذكر، ولا يأخذان أيضا بعين الاعتبار؛ لأن الحيادية ما هي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة " مبدأ الحيادية "، أما فيما يخص مبدأ المجانية، فلا يمكن أن تكون كل الخدمات مجانية؛ لأن بعضها يقتضي تحصيل بعض الموارد لضمان استمراريتها، أو حتى في شكل مساهمات رمزية من طرف أفراد المجتمع.

¹ En français: La mutabilité ou l'adaptabilité.

¹ Pierre ESPLUGAS, Op.cit, P: 38.

² Anne GIRAUDON, Op.cit, P: 20.

2- الاستقلالية اتجاه السوق The demarchandisation or The autonomy from the market

يقابل الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية المراقبة العمومية الأقل أو الأكثر شمولية، لذلك يتم توضيح هذه الخاصية من خلال التطرق إلى كل من غياب منطق السوق في تقديم الخدمات العمومية، وكذا حضور الرقابة العمومية لضبط قطاع الخدمات العمومية.

■ **غياب منطق السوق:** تتميز الخدمات العمومية المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المستفيد مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة العمومية دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص (أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر)¹. وفي هذا الصدد، ينبغي التمييز بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من جهة أخرى². فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري Administrative nature في الحقيقة ليس لها سوق؛ لأنها ليس لها ما تباع بالمعنى الحقيقي، إذن لا يوجد هناك تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة العمومية، ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة العمومية ذات الطابع الإداري ليس في حال من الأحوال قرار الشراء.

أما فيما يخص الخدمات العمومية ذات الطابع للصناعي والتجاري Industrial and Commercial nature، فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق التسويقي "زبائن"، إلا أنها في بعض الحالات ترضخ لأوامر السلطات العمومية بتوفير الخدمة العمومية بشروط معينة لا يتدخل في تحديدها السوق، وهذا كله من أجل ضمان استمرارية الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العمومية والتي هي فوق كل اعتبار. وهذا ما يعبر صراحةً على محدودية سلطة السوق بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية.

■ **حضور المراقبة العمومية:** تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العمومية إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلاً عن المجتمع المدني على أساس أنها الممول الأساس والفعل لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحياناً بالتعارض فإنه كثيراً ما تكون هذه الرقابة فعالة أحياناً وفاشلة أحياناً أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف. ومن ثم، فمحدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة حضور السلطات العمومية في توجيهها وضبطها لقطاع الخدمات العمومية، خاصة الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي هي في الحقيقة تخضع لقواعد السوق (قانون العرض والطلب في تحديد الأسعار)³.

¹ حمزة العرابي وآخرون، الأسس النظرية للخدمة العمومية، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام - الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014، ص: 11.

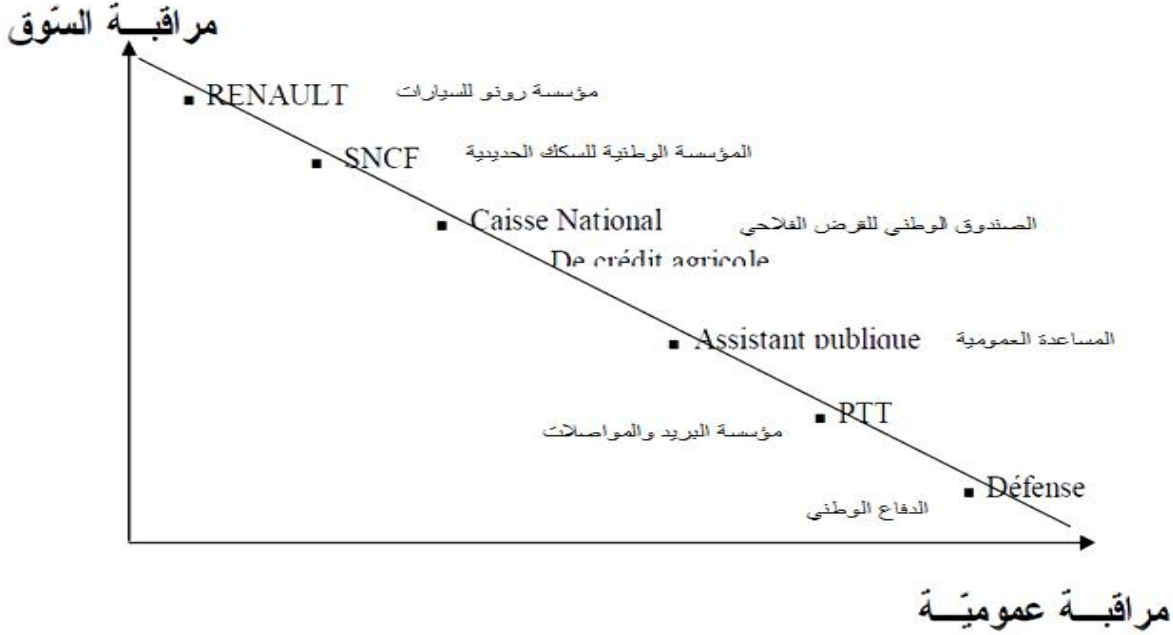
² François TROGER, Services publics: Faire ou déléguer ?, Librairie vuibert, Paris, 1995, PP: 9-10.

³ عبد القادر براينيس، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

وعليه، فأى خلل في تقديم الخدمة العمومية من شأنه أن يُجَلَّ بالمصلحة العمومية، لذلك يقتضي تدخل السلطات العمومية من أجل المحافظة على استمرارية وتكثيف الخدمة العمومية مع الحاجات المتزايدة لأفراد المجتمع، وضمان المساواة في تقديمها لهم. والمثال التالي الخاص بالمجتمع الفرنسي يظهر ذلك:

الشكل رقم: 10

الخدمات العمومية بين سلطة السوق وحضور السلطات العمومية



المصدر: ياقوتة بودوشن، دور جودة الخدمة الإلكترونية العمومية في بناء حكومة إلكترونية ناجحة- تجارب بعض دول عربية -
الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام - الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014، ص ص: 04-05.

يعمل الشكل السابق على إظهار موقع الخدمات العمومية في ظل الإحداثيات (المراقبة العمومية، ومراقبة السوق) معبرة عن علاقة عكسية تجمع متغيراتها. فالإحداثيات التي تشير إلى أكبر قيمة للمراقبة العمومية مع اتجاه مراقبة السوق نحو الانعدام أو غياب منطق السوق؛ تجعل القارئ يتوقف عند الخدمة العمومية الصرفة كاللديف الوطني الفرنسي في هذه الحالة. والعكس صحيح إذ يجد القارئ نفسه أمام الخدمة الخاصة في حال ما انعكست قيم الإحداثيات السالفة الذكر ليتوقف عند مؤسسة رينو كأحسن مثال عن ذلك. في حين تتوسط الخدمات المختلطة المنحني فتميل تارة نحو العمومية أكثر وتارة أخرى نحو الخاصة أكثر.

3-وجود الآثار الخارجية The externalities or The external effects:

طبقاً للنظرية الاقتصادية فإن ميزة نظام التبادل السوقي تتأكد في حال تحقق الانسجام بين الرفاهية الفردية والرفاهية الاجتماعية، إذ يقوم الأفراد بإنتاج وتبادل السلع بهدف الحصول على المنافع المترتبة على السلع محل التبادل. وعندما تتأثر فقط الأطراف المشتركة في عملية التبادل، فإن الإنتاج والتبادل الحر يخدمان الرفاهية الاجتماعية. كما تؤدي سلسلة التفاعلات بين قوى العرض والطلب في ظل أوضاع المنافسة إلى الكفاءة الاقتصادية، إذا ما تم استخدام

كل الموارد والمنتجات بموافقة مالكيها فقط، وأن كل متخذ قرار يتحمل تكلفة الفرصة البديلة لأي استخدام (أو سوء استخدام) للموارد النادرة¹.

ففي مثل هذه الظروف تعمل اليد الخفية Invisible hand عملها في تحقيق التوافق بين المصالح الشخصية والمصلحة العمومية. فالتأثيرات الخارجية تحصل عندما تؤثر عمليات الإنتاج والتبادل في رفاة الآخرين بدون موافقتهم أو إرادتهم.

وفي ذات السياق، تتسم الخدمات العمومية بظاهرة وجود الآثار الخارجية سواء في جانب الإنتاج أو جانب الاستهلاك، كما يمكن أن تكون سالبة أو موجبة. فإذا كان التأثير على رفاة الأفراد -من دون موافقتهم - سلبياً، فإن التأثيرات في هذه الحالة توصف بالتكاليف الخارجية External costs، ومثال ذلك مصنع للحديد والصلب ينفث غازات وأبخرة تلوث الهواء فيؤدي ذلك إلى فرض تكاليف خارجية على الساكنين قرب هذا المصنع والذين يفضلون هواءً نظيفاً. أما إذا كانت الآثار الخارجية تؤدي إلى تحسين رفاة الأفراد المتأثرين من دون اختيارهم، فإنها توصف بالمنافع الخارجية External benefits، ومثال ذلك حديقة للورود الجميلة ينشئها فرد معين فيستمتع بمنظرها وعطرها أفراد آخرون.

وفي حال وجود الآثار الخارجية التي تنجم عنها تكاليف أو منافع فإن الأسعار السوقية لا ترسل الإشارات الصحيحة والملائمة إلى كل من المنتجين والمستهلكين. ومن هنا ينشأ فشل السوق.

ولذات السبب، تتبع الآثار الخارجية من الحالات التقليدية لإختلالات الأسواق. ولتصحيح هذه الإختلالات يمكن اللجوء لنوعين من المداخل : إدخال الآثار الخارجية التي تستهدف العودة للحل التجاري أو اللجوء للتدخل العمومي.

■ إدخال الآثار الخارجية The internalization of externalities : إدخال الآثار الخارجية حيث يتم في

البداية إنشاء وحدات اقتصادية بحجم كاف حتى تكون نتائج كل الوحدات تظهر بداخل نفس المؤسسة. فإذا كان النحل والأزهار لهما نفس المالك فمشكل الآثار الخارجية يصبح داخلياً. ويمكن كذلك تحقيق إدخال الآثار الخارجية حسب نظرية كوس Coase Theorem سنة 1960. فبالنسبة لهذه الأخيرة وجود تكاليف اجتماعية يمكن أن تخفف Palliate من طرف السوق عند إنشاء حقوق ملكية. ففي حالة تلويث النهر يظهر المشكل مادام أن النهر ليس ملكاً لأحد. فإذا قامت المدبغة القائمة بالتلويث وكذلك قام الصيادين بالتلويث وكان لهم حقوق الملكية على النهر يمكنهم التفاوض فيما بينهم في شاكلة التنازل التعاوني أو المتبادل Mutual Renunciation عن حقوقهم والتوصل إلى توازن طوعي أو مرغوم بوجود تكاليف اجتماعية مبدئياً غير معوضة. ففتح أشباه الأسواق Quasi-Markets كحل مقترح من طرف نظرية كوس لا يمكنه تجنب الصعوبات العملية أو التطبيقية. فهناك أربع أصناف من العوائق يجب تجنبها : المعلومات "المطبقة" بين الأعوان المعنية لاسيما فيما يتعلق بدوال المنفعة (المداحيل) والتكاليف الخاصة والاجتماعية، درجة الدقة الكافية لحقوق الملكية التي تسمح

¹ طالب عبد صالح، اقتصاد السوق: بحث في أصوله وأسباب تجدد الدعوة إليه والدور المتغير للدولة في ظلّه، مجلة العلوم

للمتضررين من الحصول على حقوقهم، تكاليف المعاملات وتكاليف الرقابة المتعلقة بوجود أسواق حقوق الملكية، ظهور مشكل المسافر غير الشرعي Clandestin Passenger في حالة الآثار الخارجية المتعلقة بالمنتجات العمومية. فاللجوء للحل التجاري (السوق) لتصحيح الآثار الخارجية تصوريا مقبول Conceptually Conceivable لكن يظهر أنه صعب التجسيد.

▪ **التدخل العمومي:** التدخل العمومي لأجل تصحيح المشكل المطروح بوجود آثار خارجية تم التطرق إليه منذ سنوات 1920 من منظور بيغوفي Pigovian لأنه يسمح بتقديم أسس منطقية لتدخل الدولة في اقتصاد السوق. وهناك أربع طرق لتدخل الدولة تم تصورها:

✓ **النوع الأول** للتدخل يتعلق بالضريبة البيغوفية Pigovian tax نسبة لأثر بيغو وهي في الأدبيات الحالية مبدأ "مُلوث Payer - دافع Payer". فوجود آثار خارجية سلبية يفرض إنشاء ضريبة (أو غرامة) تصحيحية¹ على غرار الضريبة البيئية²، والتي يمكن من خلالها بالعودة للتوازن المثالي باريتو pareto Optimal equilibrium مادام أن الضريبة المفروضة تغطي الفارق بين التكاليف الخاصة والتكاليف الاجتماعية أو الفارق بين الربح الاجتماعي؛

✓ **النوع الثاني** للتدخل مشابه للأول بوجود نفس النوع من الآثار ويتعلق بالإعانة التصحيحية Corrective subsidization³. في هذه الحالة يتم منح إعانة للمؤسسة الملوثة مثلا حتى تتمكن من إزالة التلوث؛ وبالتالي السماح بالرجوع لوضع التوازن لكن بآثار توزيعية خاصة: فالمؤسسات والمستهلكين يربحون من خلال العملية (لأن الإنتاج معتبر والأسعار غير مرتفعة) لكن المساهمين - ليس بالضرورة نفس المؤسسات أو المستفيدين من العملية - يتحملون وزن الإعانة. فجزء أو حصة من هذا التدخل يتم توجيهه نحو إعانة المتضررين من التلوث لكي يسمح لهم بالتنقل خارج منطقة التلوث أو لمساهمتهم في إزالة التلوث؛

✓ **النوع الثالث** من التدخل يتعلق بوضع تشريعات تنظيمية Regulatory legislation تحدد الكمية القصوى القابلة للإنتاج، وبالتالي يتعارض مع اللجوء للسوق Marketization، حيث يمكن أن تؤدي

¹ حسن الحاج، اقتصاديات البيئة، سلسلة دورية، العدد: 26، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2004، ص: 09.

² تعود أولى الدراسات الاقتصادية التي تصورت مفهوم الضريبة البيئية إلى سنة 1920 عندما نشر * آرثر سيسيل بيغو "عالم الاقتصاد البريطاني كتابه المشهور "اقتصاد الرفاهية"، وفيه يعالج "البعد الخارجي" أو التأثير الخارجي "لفعل الإنتاج أو الاستهلاك. ويأخذ الكاتب كمثال شظايا الفحم الحجري المتطايرة التي تصدرها القاطرات البخارية. وهي كناية لقطع من الفحم المتأرجح تتطاير أحيانا من المداخل وتسبب احتراق الغابات أو الحقول المجاورة للسكك الحديدية، ويرى "بيغو" أن وضع ضريبة على الأضرار الناجمة عن تطاير تلك الشظايا تغرم بها مؤسسة السكك الحديدية، قد يدفع إلى وضع تجهيزات ضد تطاير الشظايا، ويساعد في الحد من النتائج السلبية؛ وهذا المنطق هو الذي أسس فيما بعد لمبدأ من يلوث يدفع.

³ En français: La subvention correctrice.

إلى حل مماثل للضريبة البيغوفية Pigovian Tax ما لم يكن هناك تكاليف مراقبة وأن السلطات العمومية تعلم كل المزايا والتكاليف للمشكل المطروح؛

✓ النوع الرابع من التدخل يختلف عن السابق ويتضمن تحديد الكميات المنتجة من طرف السلطات العمومية وبعدها عرض حقوق الاستغلال في المزداد العلني بين المؤسسات. إذ يتعلق الأمر بحل يقود لوضع قيود لدخول السوق؛ ما يمكن أن يطرح مشكل الانبجاس الفعلي لوضعية تنافسية بين المؤسسات مع ذلك يمكن تحقيق ميزة الحصول على كمية مثلى للإنبجاس والتلوث.

المبحث الثاني: التسيير العمومي على خطى التسيير الخاص^{٤٥}؛ أية مفارقة

ينبع دور الدولة في الحياة اليومية للمواطنين والمجتمع من عدة عوامل موضوعية، على غرار الحاجة للاستثمارات الكبيرة التي يعجز عنها القطاع الخاص أو التي لا يرغب بها، وتوفير الخدمات العمومية، وكذا الاستثمار لتعزيز دور الدولة في المجتمع وللمقابلة مراكز قوى القطاع الخاص وغيرها. فمهمة التصدي لتسيير القطاع العمومي أمر لا يمكن تجنبه أبداً وخصوصية بعض المؤسسات العمومية لا ينفي استمرار مؤسسات عمومية أخرى -إدارية كانت أم اقتصادية وتجارية- في العمل وقيام مؤسسات عمومية جديدة.

فالهدف هنا ليس مناقشة دوافع البعض للمبالغة بمساوئ التسيير العمومي وإلباسه لباس المتهم الفاشل، ورفع شأن التسيير الخاص وإلباسه لباس الضحية الفاعل، فهي حجج ضعيفة، ومدفوعة بدوافع الجشع الفردي على حساب الجماعة أولاً، وإصابة التسيير العمومي بداء البيروقراطية وضعف الكفاءة والفعالية، وما سببه هذا من خسائر كبيرة ثانياً. ومن جهة أخرى لا يمكن قبول الأوضاع الحالية للتسيير العمومي تحت أية حجة كانت، فهي تسبب هدراً هائلاً للثروة

^{٤٥} المراد بالتسيير الخاص The private management أو ما يصطلح عليه بالفرنسية La gestion privée هو تسيير مؤسسات الأعمال Business Administration التسيير المهتم بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص Private الهادف إلى تحقيق الربح Profit. ومن ثم جاءت ترجمة الكلمة الفرنسية La gestion publique إلى التسيير العمومي وترجمة الكلمة الإنجليزية The public management إلى إدارة الأعمال العمومية أو الحكومية، أو إدارة الخدمة العمومية، أو إلى الإدارة العامة عند المشاركة العرب. وهذا كله حتى وإن كان بعضهم يرى أن هناك اختلاف بين كلمة تسيير وإدارة. فالتسيير هو ترجمة للكلمة الفرنسية La gestion، والذي يرتبط أساساً بالقدرة على إيجاد الطرق التقنية لمعالجة المشاكل والوصول إلى حلول كمية "مشاكل مغلقة"، واتخاذ مجموعة من القرارات المتناسقة في بيئة ثابتة، فهو يعني التفكير العمودي "البحث عن حلول وإجابات عن السؤال كيف؟" بمعنى الاتجاه أساساً إلى المهام، والاهتمام بالبحث عن الملائمة بين الموارد والأهداف المسطرة عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. أما الإدارة Management فهي ترتبط أساساً بالإبداع، وبالخروج عن القواعد والإجراءات، وتجاوز العقبات وإيجاد حلول للمشاكل مع قلة المعلومات المتعلقة بها "مشاكل مفتوحة"، وتتعلق بالجوانب النوعية، الحدسية وحتى العاطفية، فهي تعني التفكير العرضي "الكشف عن المشاكل الحقيقية والإجابة خاصة على السؤال لماذا؟ للوصول إلى حلول أصيلة"، وكيفية استخدام الطرق التقنية في الاتجاه الأحسن، والاهتمام بإيجاد سبل تأقلم المؤسسة مع بيئتها الديناميكية والتوجه أساساً إلى النتائج. لكن في هذه الدراسة يتم التعامل مع هذين المصطلحين على أنهما يؤديان معنى واحد وذلك بحسب السياق الذي جاءت به في الدراسة وتجنباً للالتباس، مع العلم أن هناك العديد من مرادفاتهما المترجمة عربياً على غرار التدبير وإدارة الأعمال.

الوطنية، واستغلالاً سيئاً من قبل البعض لمنافعهم الخاصة بدافع الجشع الفردي على حساب الجماعة، وهنا تتشابه الدوافع والنتائج بين المالك العمومي والمالك الخاص.

وعلى هذا الأساس، صار من الضروري البحث عن نظام تسييري جديد للقطاع العمومي يرفع من قدرته الإنتاجية والتنافسية ويرفع من عائداته، ويخلصه من سلبياته، ويحوّله إلى قطاع يساهم في تعظيم الثروة الوطنية، بدلاً من وضعه الأشبه بمهرب تتسرب منه بعض الثروة الوطنية إلى العدم وبعضها إلى جيوب الخاصة، أو كعميق للتنمية بدلاً من أن يكون قائداً لها. لذلك جاء هذا المبحث ليحيب عن هذا الإشكال في ثلاثة مطالب، أوله يحمل المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي، يليها مطلب ثانٍ مُعَنَّون به: التسيير العمومي الجديد؛ دلالة المفهوم وبوادر الظهور، في حين جاء المطلب الأخير منه ليُقدم قراءة في أسباب ومبادئ التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: التسيير العمومي؛ مقارنة مفاهيمية

أصبح السعي إلى تفعيل التسيير العمومي أحد أولويات كل الدول المتقدمة منها والمتخلفة. فإذا كان التسيير في المؤسسات الاقتصادية واضح المعالم أو القواعد التي تحكمه، فإن للتسيير العمومي خصوصيات تميزه عن سابقه.

1- التسيير العمومي... هذا المفهوم غير المفهوم!

التسيير العمومي^٤ نشاط مرتبط بطبيعة المنظمات ومالها من مهام وأدوار مشتقة من مهام الدولة، فهو موجود في كلّ الدول على اختلاف الأمكنة والأزمنة. ومن أجل تعريفه لا بدّ من فهمه، ولأجل ذلك لا بدّ من فهم طبيعته ودوره. ولكن! باختلاف المنظرين والمفكرين والكتّاب والمنظور الذي نُظر إليه منه، اختلفت رؤيته ورؤية أهدافه وخصوصية وبالتالي تعريفه.

ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف مجموعة من التعاريف ضمن ثلاثة اتجاهات، أوّل هذه الاتجاهات يربط بين التسيير العمومي والسياسة العمومية، وثانيها يربط التسيير العمومي بالنشاط الإداري، والاتجاه الأخير يربط بين التسيير العمومي والأجهزة الإدارية.

^٤ إن مصطلح التسيير العمومي - أو بالإنجليزية The public management أو بالفرنسية La gestion publique - لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (ق19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون Thomas Woodrow WILSON، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبح رئيساً لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثاً بتاريخ 1887 تحت عنوان "دراسة التسيير العمومي".

الجدول رقم: 04

التسيير العمومي وعلاقته ببعض المفاهيم

يعرف التسيير العمومي على أنه:	الاتجاهات
السياسة التي تهدف إلى الوصول لحلول جيدة وفعالة للمشاكل الاجتماعية أو العمومية* وتستجيب لنتائج المواطنين. فهو تطبيق المنهج العلمي في حل تلك المشاكل أو هي عملية تنفيذ القرارات السياسية	التسيير العمومي والسياسة العمومية
إدارة وتنفيذ مجموعة كاملة من أنشطة الحكومة، والتي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة من أجل توفير الخدمة العمومية	التسيير العمومي والنشاط الإداري
مجموع الأشخاص المعنوية العمومية*	التسيير العمومي والأجهزة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-Politiques publiques, Sur le site: <http://fgimello.free.fr/documents/cours-politiques-publiques.pdf>, Consulté le: 28-05-2017, à 17:29.

-Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration, United nations committee of experts on public administration, New York, 2006, P: 05.

-Jean-Marc PEYRICAL, **Droit Administratif**, 2^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 2000, P: 15.

وإذا كانت التعاريف السابقة كلها لا تجتمع حول مدلول واحد للتسيير العمومي لتكيزها على أحد الجوانب المتعلقة بالتسيير العمومي دون الآخر (إما الجانب العضوي أو الجانب الموضوعي أو هدف التسيير العمومي)، فإنه يمكن وضع تعريف شامل للتسيير العمومي والذي يتضمن العناصر الثلاثة الموالية:

- هدف التسيير العمومي، وهو تنفيذ السياسة العمومية؛
- الجانب الموضوعي للتسيير العمومي، أي العملية الإدارية "النشاط الإداري"؛
- الجانب العضوي للتسيير العمومي، أي الجهاز الإداري الذي يقوم بالعمليات الإدارية.

وعلى ضوء ذلك، يمكن تعريف التسيير العمومي على أنها "مجموع الأشخاص المعنوية العمومية (الجهاز الإداري) المكلفة بتنفيذ العمليات الإدارية المنوطة بها، تحقيقا للسياسة العمومية التي تستهدفها الحكومة". ولذلك فإن للتسيير العمومي من الناحية النظرية خصائص تتصف بها، ومن ضمنها ما يلي:

- فهو تسيير "جماهري" بمعنى أنه يستهدف خدمة أبناء الشعب، والعمل الإداري ما هو إلا وسيلة لتوفير الخدمة العمومية وضمان وصولها على نحو سليم إلى الجماهير؛
- وهو تسيير "رفاهية" بمعنى أن التسيير العمومي مكلف بتنفيذ بعض المهام المتعلقة بتهيئة الرخاء والعمل على خدمة المواطنين وإسعادهم، وذلك عن طريق مباشرة كافة الأنشطة والقيام بالإجراءات الكفيلة بتنفيذ هذه المهام؛

* المشاكل العمومية Public problems هي عبارة عن مواقف أو حالات تحرك الحاجات والشعور بعدم الرضا لدى أفراد المجتمع.

* يقصد بالأشخاص المعنوية العمومية: الدولة (بمجمع سياسي منظم، ذو حدود جغرافية محدد المعالم، لها السيادة الكاملة بحكم دستورها المنظم لشؤون مواطنيها)، الإدارة المحلية (تقسيم إقليمي لأرض الدولة، فهي أجزاء الدولة)، الهيئات العمومية (تحدد على أساس الفكرة الوظيفية لإدارة أفضل للمرافق العمومية، وهي ليست دولة أو إدارة محلية).

- وهو تسيير "الخدمة العمومية" وذلك نظرا لقيامها بتقديم الخدمات العمومية لكافة المواطنين بوصفها حقا لا بوصفها إحسانا؛
- وهو تسيير "التنمية المستدامة" وذلك لسعيه وراء تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة بالانتفاع من خيرات هذه التنمية؛
- وهو تسيير "ديمقراطي" فأغلب الإدارات العمومية تأخذ الآن بالديمقراطية في اختيار ممثلي الشعب في مجالس الإدارات اللامركزية خصوصا المحلية منها. ومنهم من يزيد على ذلك خصائص أخرى فهو:
 - عبارة عن تسيير تأملي أو واعي، بمعنى وجوب التفكير في الأهداف التي من الواجب تحقيقها، وهذه الأهداف لا بد وأن تلقى دعما من البيئة لكون الهدف النهائي هو شرعية التصرف العمومي؛
 - عبارة عن تسيير علاقات، أي تقديم خدمات علائقية مرتبطة بالثقة أكثر من أي شيء آخر، الأمر الذي يوحي بأن هدف التسيير العمومي هو تسيير علاقة ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة أي ضمان تسويق العلاقات للخدمات العمومية¹؛
 - عبارة عن تسيير سلطوي أو مستخدم لسلطة واضحة، يحتاج إلى تسيير سياسي يجسد السلطة ويعكس البرامج السياسية² على مجمل شرائح المواطنين، لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار تنظيماهم وأسلوب تحركهم؛
 - أيضا هو عبارة عن تسيير مستخدم لسياسة اتصال تعمل على المراقبة والتأكد من أن الشرعية التي يبحث عنها التنظيم مجسدة فعلا.

2- مجال تطبيق التسيير العمومي وعلاقته بالتسيير الخاص

تنوعت الإدارات العمومية بتعدد الخدمات العمومية المقدمة، بين إدارة الدولة والإدارات المحلية وأخرى للضمان الاجتماعي، وهذا إنما هو تحصيل حاصل لتزايد الحاجات العمومية، فكل إدارة عمومية منوطة بتوفير نوع من أنواع الخدمات العمومية، أو العمل على مراقبة النشاط الخاص (أي نشاط الخواص) المؤثر للخدمة العمومية. ومن هذا المطلق، يبرز الاختلاف بين التسيير العمومي والتسيير الخاص إلا أنهما يتقاربان في كثير من الخصائص على غرار الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، بالإضافة إلى التوجه الجديد في تسيير الإدارات العمومية القائم على تبني الممارسات الإدارية المطبقة في القطاع الخاص. ومن ثمّ، يتم إبراز في هذا الصدد بعض النقاط المتعلقة بكل من مجال تطبيق التسيير العمومي، وكذا علاقته بالتسيير الخاص.

¹ إسماعيل شريف، أساسيات حول التسيير العمومي، منشورات دار قرطبة، باب الزوار، الجزائر، 2015، ص: 186.

² المرجع نفسه.

2-1- مجال تطبيق التسيير العمومي

جاء مفهوم التسيير العمومي نتيجة أزمة ترسيم الحدود بين القطاع العمومي والخاص وأزمة شرعية المؤسسات الكبيرة، الخاصة والعمومية. فالتسيير العمومي قبل كل شيء هو موضوع للدراسة، وهو يعنى بتسيير الحياة أو الشأن العمومي The public sphere، الذي بدوره يشمل ثلاثة مجالات¹: القطاع العمومي The public sector؛ والخدمة العمومية The public service؛ والوظيفة العمومية^{CS} أو الخدمة المدنية The civil service.

لكن منطق التسيير العمومي تجاوز هذه المجالات ليشمل حياة الجمعيات وكل المؤسسات التي تعمل بشكل وثيق مع السلطات العمومية؛ وكذا جميع المؤسسات المعنية بتحقيق المصلحة العمومية بشكل أوسع².

كما يجب الإشارة إلى أن التسيير العمومي عبارة عن منهج علمي ثري، شامل ومعقد لا يخص فقط مجال التسيير الحكومي أو الحكومات وكذا الإدارات الحكومية المحلية والمركزية، بل يمكن تطبيق أسس علم التسيير العمومي على مستوى مؤسسات خاصة تتوفر فيها بعض الخصائص التي تسمح بذلك. إذ قد تنجز مؤسسات حكومية عمومية خدمة معينة في بلد ما، في حين تنجز من طرف مؤسسات خاصة في بلد آخر والعكس صحيح، إلا أن الدراسات أثبتت أن معظم الخدمات الأساسية هي عمومية (حكومية) بالدرجة الأولى في الدول ذات توجه ليبرالي، ويرجع ذلك إما إلى طبيعة المنتج التي تجعل بالضرورة الإنتاج حكومياً، أو التفسير يكمن في الجانب التاريخي والسياسي بخصوص نمط إنتاج وتوزيع الموارد والخدمات.

وتلخيصاً لما سبق، يشتمل التسيير العمومي على معنيين أحدهما ضيق والآخر واسع؛ فالمعنى الضيق هو التسيير المطبق بمؤسسات القطاع العمومي "أما التسيير العمومي بالمعنى الواسع أو التسيير الكلي Macro-Management يمكن أن يمتد نطاق تطبيقه إلى القطاع الخاص". فمكائنه الإستراتيجية لدى أفراد المجتمع وإضفاء الشرعية على تصرفات المؤسسات الكبيرة جعلاه حقلاً متميزاً.

2-2- التسيير العمومي وعلاقته بالتسيير الخاص

هناك اختلاف في الرأي ما بين المفكرين والمهتمين بالتسيير بخصوص ما إذا كان التسيير العمومي يختلف عن التسيير الخاص، ومن هذا المنطلق ظهر اتجاهان؛ أحدهما يرى أن هناك اختلافات مميزة بين التسيير العمومي والتسيير الخاص، والاتجاه الآخر يرى بأنه لا توجد فروق أو حدود فاصلة بين التسييرين. فالإتجاه الأول يرى أنصاره أن هناك خصائص يتميز به التسيير العمومي ويجعله مختلفاً عن التسيير الخاص؛ وهذا ما يجعل من الصعب التعامل مع هذين النوعين من التسيير بنفس الأسس والأساليب العلمية مستندياً في ذلك إلى عدة فروقات قام الجدول الموالي بجمع أهمها:

¹ Les Domaines De La Sphère Publique, Sur le site: <http://www.esc-alger.dz/contribution%20ensgnt/hemissi/SUPPORT-DE-COURS-DOMAINES-DE-LA-SPHERE-PUBLIQUE.pdf>, Consulté le: 16-02-2016, à 22:17.

♦ سيتم التطرق إليها بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

^{CS} En français: La fonction publique.

² Omar HEMISSI, Le Management Public: Une Nouvelle Discipline, Sur le site: <http://www.esc-alger.dz/contribution%20ensgnt/hemissi/management-public-cours-hemissi-esc-alger.pdf>, Consulté le: 16-02-2016, à 21:52.

الجدول رقم: 05

جوانب التفرقة بين التسيير العمومي والتسيير الخاص

معيار التفرقة	التسيير العمومي	التسيير الخاص
الهدف	تحقيق المصلحة العمومية من خلال تقديم خدمات عمومية	تحقيق ربح
الحجم	عادة كبيرة	أصغر
الصيغة الرسمية ومجال التطبيق	الأشخاص المعنوي العمومية وبمحكمها القانون العام	الأشخاص المعنوي الخاصة وبمحكمها القانون الخاص
إطار وبيئة العمل	السياسة العمومية للدولة أي يمارس في ظل التطبيقات القانونية وفي حدود السياسة العمومية.	السياسة الخاصة لمجلس الإدارة وفي إطار المنافسة وفي حدود القانون
اتخاذ القرار	خاضع في الغالب للمناقشات والمداولات، المتبادلة بقصد تحقيق اتفاق شامل حول تحقيق هدف معين. وذلك لوجود اعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية	خاضع بشكل كبير على المعايير الاقتصادية لأن هدفه الرئيس هو تحقيق الربح، بالإضافة إلى أخذه بعين الاعتبار للقوى التنافسية* وإرضاء العملاء قبل اتخاذ أي قرار
الجهة الرقابية	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون
مقياس الأداء	هناك عدد قليل جدا من مقاييس الأداء، بسبب الطابع الجماعي للعديد من القرارات العمومية على وجه الخصوص وعدم وجود عناصر قابلة للقياس كالربح. لذلك من الصعب مقارنة إيراداته وتكاليفه لكونه في الغالب يسهر على تقديم خدمات عمومية مجانية أو شبه مجانية لا يعود لها بإيرادات كبيرة، تحقيقا للمصلحة العمومية؛ وبعيداً عن منطق الربح. لذلك يكون التركيز أكثر على مدى توفر جودة الخدمة المقدمة	هناك عدد كبير جدا من مقاييس الأداء الخاص مقارنة بنظيره العمومي. على غرار مقدار الربح والخسارة التي يحددهما الفرق بين الإيرادات والتكاليف. كما يمكن الحكم على الإنتاج والإدارة والعمال حسب مقاييس الكفاءة
درجة ونطاق الاهتمام	مهمة برفاهية مواطنيها تعطي الأولوية للمصلحة العمومية للمجتمع عن المصلحة الخاصة	غير مهتمة برفاهية المتعاملين معها والمستفيدين من إنتاجها إلا بقدر ما يحقق لها من سمعة وربحية
طبيعة الزبائن	عدد غير محدود من المواطنين (من دافعي الضرائب ومن المستفيدين من الخدمات العمومية)	عملاء ومنافسون محدودين في العدد لكل مؤسسة، سوق خلفي تشتري منه وسوق أمامي تباع له
قواعد المسؤولية	تحكمه قواعد مسؤولية متعددة منها الإدارية والسياسية والقضائية	تحكمه قواعد مسؤولية لن تكون أكثر من كونها مسؤولية مهنية اجتماعية وأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-نور الدين شنوني، المناجمت العمومي، على الخط: <http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718>، تاريخ

الاطلاع: 2017-06-05، على الساعة 23:12.

-زيد منير عبوي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط: 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

ص: 24-25.

-Hayat BEN SAID, Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès maîtrise sciences, Sciences de la gestion, Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, Canada, Avril 2000, P: 12.

جعل ارتكاز التسيير العمومي في تعريفه على المجال الذي تتعامل معها المؤسسات العمومية -وكذا ارتباط تحديد إطار تطبيقه بعدة خلفيات- من التسيير العمومي مجالا متميزا؛ مما يجعل أيضا من الصعب أن يتم التعامل مع المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة بنفس الأسس والأساليب العلمية ضمن هذه المجالات.

* يقصد بالقوى التنافسية، القوى الخمس التي تحكم مستقبل المؤسسة ضمن المنافسة القطاعية (الصناعة)، وهذه القوى الخمس حددها مايكل بورتير Michael PORTER كما يلي: المنافسون الجدد، قدرة الزبائن التفاوضية، قدرة الموردن التفاوضية، المنتجات البديلة، المنافسون في نفس القطاع.

هذا الأمر أيضاً، يجعل من التسيير العمومي مجالاً مستقلاً للمعرفة، له مناهجه ومفاهيمه ونظرياته وحدوده في علوم التسيير، وهذا ما يقصد به بالظروف البيئية التي تحيط بعمل المؤسسات العمومية. فالمشكلات التي تعالجها هذه الأخيرة قي ظل توفيرها للخدمات العمومية؛ تنعكس على الأسلوب والنمط الذي تمارس به تلك المؤسسات أنشطتها ومنه الأدوات العلمية المستعملة.

في اتجاه معاكس، لا يكتسب إطار تطبيق التسيير العمومي صفة التمييز؛ بل إن مبادئ علوم التسيير الأساسية واحدة وذات أصل واحد ولا توجد فروق جوهرية بين تطبيق علم التسيير في جميع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، فأى عمل جماعي يحتاج إلى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وهي العمليات الإدارية لعلم التسيير. فإذا جاز القول حسب رأي البعض إن ثمة فرقاً بين الهدف والغايات في المؤسسات العمومية عن تلك في المؤسسات الخاصة، فإن دعاء عدم التفرقة بين تسيير المؤسسات العمومية وتسيير المؤسسات الخاصة، لا يرون الفرق بين طبيعة العملية الإدارية ولا فارقاً في طبيعة النشاط ولا يرون أن أموراً تصلح بذاتها لأن تكون موضوعاً لهذا النشاط ولا تصلح لغيره¹، مع التأكيد أن العديد من التبريرات التي يقدمها اتجاه تمييز التسيير العمومي المطبق في المؤسسات العمومية عن التسيير المطبق في المؤسسات الخاصة قد تلاشت مع تطور المحيط الاقتصادي والاجتماعي حسب رأي هذا الاتجاه، وهذا لكون:

- الغرض الأساس لبقاء المؤسسات هو قدرتها على تلبية رغبات معينة من سلع والخدمات وإشباعها، أما هدف الربح فما هو إلا نتيجة لفشل العمليات المنظمة أو نجاحها². ومع تغير المحيط الاقتصادي والاجتماعي وازدياد الضغوط ومستويات الندرة أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات الحكومية هي الأخرى إلى تحقيق إيرادات وحتى أرباح حتى تضمن لنفسها الاستمرارية*؛
- وبناءً عليه، فإن هدف التسيير العمومي والخاص هو إنتاج سلع وخدمات لإشباع حاجات الزبائن والتي تحظى برضاه، ومن ثم انتقال تسيير منظمات الأعمال من سعيها إلى تحقيق أهداف اقتصادية تقليدية - هدف الربح - إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية* اتجاه الأطراف التي تتعامل معهم واتجاه المجتمع ومنه أصبح هدف تحقيق رفاهية المجتمع لا يقتصر على المؤسسات العمومية فقط. يضاف إلى سعي كل من التسيير العمومي والخاص إلى تحقيق أهدافهما بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية³؛

¹ محمد السعيد عبد الفتاح وآخرون، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 40.

² المرجع نفسه، ص: 40.

* استمرارية المؤسسات مرهونة بقبول البيئة لمخرجاتها، والمتعلقة أساساً بجودتها. أي أنها لا تتحقق إلا بدعم المجتمع لهذه المؤسسات، فهي مرهونة بمستوى جودة السلع والخدمات المقدمة من طرفها. وبناءً على هذا، فإن هدف الربح يصبح غير مضمون فقد يتحقق أو لا يتحقق كنتيجة مباشرة للنجاح أو الفشل في تقديم هذه السلع والخدمات.

* يقصد بالمسؤولية الاجتماعية Social responsibility بأنها الالتزام المستمر من قبل إدارة منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين بها وعائلاتهم والمجتمع ككل.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 39.

■ صفة الاحتكار التي يعتمد عليها أنصار تمايز تسيير المؤسسات العمومية، لم تعد مقتصرة على التنظيمات العمومية، إذ العديد من المؤسسات الخاصة تعمل في ظل الحجم الكبير مثلها مثل الإدارات العمومية وتمتع بميكل إداري ووظيفي ضخم¹، نتيجة لظروف معينة كتمايز منتجاتها، وعدم وجود منافسين جديدين في الميدان، ونظرا للأسبقية في الإبداع والتفوق التكنولوجي... الخ، أصبحت محتكرة للسوق ومنه تمتلك موارد معتبرة في بعض الأحيان تفوق موارد دولة بأكملها هذا من جانب. ومن جانب آخر فالكثير من التنظيمات الحكومية أصبحت تنافس المؤسسات الخاصة ومنه مفهوم المنافسة بالشكل الذي قدمه الاقتصاديون الأوائل لم يعد له واقع فعلي في التطبيق؛

■ زيادة الوعي والنفوذ وقوة الرأي العام في المجتمعات، قد أثرت على ممارسات كل من المؤسسات الخاصة والعمومية على السواء بحيث أصبح توفير المعلومات وعرضها ضرورة ملحة إذا ما أراد تنظيم ما إعطاء صورة صادقة عن نشاطه ومنه الحصول على ثقة الأعوان والشرعية المطلوبة².

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن هناك خصائص يجتمع حولهما التسييرين، في حين أنه كلما أمكن مقارنة التسيير العمومي بالتسيير الخاص، فإن الانطباع السريع يميل إلى أن كل واحدة منها يختلف عن الآخر، أو كل واحد منه على نقيض للآخر، ويتعلق بمجال منفصل ومتميز من النشاط، والذي من شأنه تكريس استقلالية كل من التسييرين وعدم ارتباطهما، إلا أنه في الواقع كثيرا مما يحدث في التسيير الخاص يوجد له مثل في التسيير العمومي، وهذا ما لا يقف حجرة عثرة أمام الاستفادة من تجارب النجاح والفشل لكل منهما، فيتبنى إحدى التسييرين التجارب الناجحة وأساليبها ويتجنب التجارب الفاشلة وأساليبها.

3- إشكالية أنماط التسيير العمومي

بعد استعراض الاختلافات المتواجدة في مضمون التسيير في القطاع العمومي والقطاع الخاص، يتم الانتقال بالقارئ إلى أنماط عملية التسيير في المؤسسات العمومية. والتي تتواجد حاليا في ثلاث أنماط من التسيير مطبقة على مستواها على غرار³:

3-1- التسيير الكلاسيكي أو ما يسمى بالتسيير وحيد البعد

هو نمط من التسيير، يتطلب إعطاء تبرير استخدام الموارد المسموح بها في إطار الميزانية. تستخدم تقنيات المتابعة الموازناتية أداة لتسيير المؤسسات العمومية والعمل على احترام العلاقة: القرض المسموح به هو عبارة عن القرض المعطى (ثابت) مخفض بالالتزامات، الأمر الذي يمكن أن ينجم عنه انحراف إيجابي أو سلبي في الالتزامات أو في النفقات.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² محمد السعيد عبد الفتاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص ص: 225-226.

ويسمى هذا النوع من التسيير بالتسيير بالوسائل ويخص العديد من المؤسسات العمومية والتي تعتمد في تسييرها على الأوامر الصرف السلمية.

وهذا النوع من التسيير يحتوي على العديد من العيوب منها حالة عدم الحصول على الوسائل الضرورية ومنه عدم إمكانية تحقيق الأهداف، وحالة الحصول على موارد مالية أكبر من الاحتياج الموجود وتواجد استهلاك إضافي وغير عقلاني نظراً للتخوف من التخفيض في فترات الميزانية المستقبلية. فإن كان هذا النمط من التسيير مقبولاً نظراً لظروف معينة إلا أن من جانب مراقبة التسيير بمفهومه الشامل غير مفيد نظراً لكون مسؤوليات التسيير غير كاملة، كما أن هذا النمط من التسيير ينشأ على مستوى مختلف المسيرين سلوكاً اقتصادياً غير إيجابي وغير محفز، بالإضافة لآثاره السلبية في خزينة الدولة حيث يتعدد تواجد ما يسمى "بواقى التسديد" والتحميل غير المنضبط للمصاريف على الدورات الاستغلالية الأخرى. وبناء عليه في هذه الحالة قبل أن يكون هناك مشكل مراقبة التسيير هناك مشكل عملية التسيير بالدرجة الأولى.

3-2- التسيير ثنائي البعد

هو تسيير خاص للميزانية الخاصة بالدولة، الجماعات المحلية، والإدارات العمومية. فحواه أن أي اقتراح لمصرف أو استهلاك إضافي، يجب أن يتبعه بالمقابل اقتراح لمدخلات إضافية أو تخفيض لنفقات أخرى إجراء مقاصة[©]؛ الأمر الذي يسمح بإستعمال ما يسمى بالميزانية المرنة. فمستوى المدخلات والمخرجات في تغيير مستمر والمتعلق مثلاً: بعدد السكان التابعين للبلدية، وعدد الأسرة التي تم استعمالها في المستشفى الحكومي، ومستوى الرسوم الخاصة بالمهن. كل هذه العناصر تحدد مستوى الوسائل المتاحة. مع الإشارة أن هذا النمط من التسيير يستدعي مصادقية الميزانية. بمعنى المصادقية في التنبؤ والمرونة في القرارات فأى تخفيض في المصادر التمويلية خلال السنة يجب أن يتبعه تخفيض في الاستعمالات لمصادر مدروسة وبشكل مرن، الأمر الذي يتطلب توفر ما يسمى بسياسات الميزانية. كما يطبق هذا النمط من التسيير في المؤسسات الحكومية المستقلة مالياً حيث تلجأ هذه الأخيرة لاستعمال الإقراض لإنشاء التوازن.

3-3- التسيير ثلاثي البعد

في إطار هذا النمط من التسيير، يعد النشاط بعد أساسياً ومحورياً مثله مثل النفقات والإيرادات، إذ يعمل النشاط على تفسيرهما وتبريرهما وتسهيل إمكانية قياسهما حيث يتم تقييم النتائج بشكل مسبق. فعلمية التسيير هنا ليست مجرد عملية مصاحبة لإنجاز المهام بل هي مجموعة من المراحل منسقة ومنسجمة، تحتوي على أهداف كمية ومخططة تعمل على توجيه المهام. الأمر الذي ينشأ ديناميكية حقيقية في القرارات ويعيد الميزانية لإطاراتها الصحيح أي أداة مالية مترجمة لمخطط الإنجاز. مضمون هذا النمط من التسيير هو المضمون الذي يحتوي عليه ويعمل به مثلث مراقبة التسيير.

[©] En français: La compensation.

ولتجاوز إشكالية أنماط التسيير في إدارة الخدمة العمومية، ظهر للوجود العديد من أساليب التسيير العمومي على

غرار:

■ إدارة الخدمات العمومية من طرف أشخاص القانون العمومي

يندرج في هذا الإطار مايلي:

✓ الإدارة المباشرة أو الحكم المباشر ^{dr} **The direct rule**: تأخذ الجماعات المحلية على عاتقها

نشاط الخدمة العمومية، هذا النموذج يطبق من أجل توفير الخدمات العمومية الأساسية (العدل والدفاع والصحة، والتعليم، والحالة المدنية، والصرف الصحي، الخ).

✓ المؤسسة العمومية **The public establishment**: وهي تعد بمثابة: شخص معنوي خاضع للقانون

العمومي ذات مهام خاصة ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي. وهو أيضا يخضع لإشراف ووصاية السلطات العمومية. أو هي وسيلة مثالية لتدخل السلطات العمومية في إدارة العديد من الخدمات العمومية، وخاصة ذات الطابع الاقتصادي.

✓ مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة **The state services managed so autonomous**:

هو نموذج يجمع بين الإدارة المباشرة والمؤسسة العمومية ومن دون شخصية معنوية

■ إدارة الخدمات العمومية من طرف أشخاص القانون الخاص

ينصب ضمن هذا الطرح خيار المقابلة العمومية **The public entrepreneurship**، وهي تشمل كل من:

✓ المؤسسات المملوكة للدولة ^٥ **The state-owned companies**: هي مؤسسات ذات رأسمال

مملوك للدولة والتي تخضع أو تحكمها نفس القوانين التي تحكم سير مؤسسات الخاصة. وهناك العديدة من هذه المؤسسات التي تم إنشاؤها في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية تعزيزا لتنمية الاقتصاد الوطني.

✓ مؤسسات الاقتصاد المختلط **The mixed economy companies**: تتميز هذه المؤسسات

بامتلاك جزء من رأسمالها من قبل السلطات العمومية والباقي للخواص. كما أن هذه المؤسسات تخضع للقانون التجاري. ومع ذلك، فإن السلطات العمومية عادة ما تحتفظ بامتيازات هامة.

✓ المؤسسات الخاصة المديرة للخدمات العمومية: وهي تضطلع بإدارة خدمة عمومية تحت إذن

قانوني ورقابة الدولة.

^{dr} En français : La directe regie.

^٥ هناك عدة مرادفات لهذا المصطلح على غرار:

A state-owned enterprise, State-owned entity, State enterprise, Publicly owned corporation, Government business enterprise, Crown corporation, Government-owned corporation, Commercial government agency, Public sector undertaking, or Parastatal.

■ تفويض إدارة الخدمات العمومية؛ مصطلح جديد لعلاقات قديمة

✓ عقد البناء والتشغيل والتحويل أو ونقل الملكية B.O.T كوجه لتفويض إدارة الخدمات العمومية.

✓ التفويض كأسلوب مستحدث لإدارة الخدمات العمومية.

تفويض إدارة الخدمات العمومية^A هو مصطلح واسع يظم مجموعة من العقود أهمها: عقد الامتياز^C وعقد الاستئجار^A وعقد الإنابة أو التسيير^{CG} وعقد مشاطرة الاستغلال^{ti}.

✓ الشراكة بين القطاع العمومي والخاص.

المطلب الثاني: التسيير العمومي الجديد؛ دلالة المفهوم وبوادر الظهور

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على التسيير العمومي. ومن أهم هذه التحديات اختلاف دور الدولة، التغيرات البيئية، التخصيص، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العولمة. ولكي يتمكن القطاع الحكومي من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

وكذا ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المؤسسات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا ما يستلزم تبنى مفهوم جديد للإصلاح الإداري يتلاءم والتغيرات التي يمر بها الجهاز الحكومي. فالمفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

◊ جاء هذا العقد اختصاراً لـ Build-Operate-Transfer، مع التنويه بوجود عقود أخرى تشابه عقد B.O.T وهي على سبيل المثال لا الحصر:

- عقد B.O.O: Build Own and Operate؛ البناء / التملك / التشغيل بدون التعهد بالتحويل للحكومة.
- عقد B.O.R: Build, Operate And Renewal of Concession؛ البناء / التشغيل / تجديد الامتياز.
- عقد B.L.T: Build, Lease and Transfer؛ البناء / التأجير التمويلي / التحويل.
- عقد B.R.T: Build, Rent and Transfer؛ البناء / الإيجار / والتحويل.
- عقد B.T.O: Build, Transfer and Operate؛ البناء / التحويل والتشغيل.
- عقد D.B.F.O: Design, Build Finance and Operate؛ التصميم / البناء / التمويل / التشغيل.
- عقد D.C.M.F: Design, Construct Manged and Finance؛ التصميم / الإنشاء / الإدارة / التمويل.
- عقد BOOT: Build Own, Operate and Transfer؛ في هذا النوع يمتلك المستثمر المشروع لفترة معينة ثم يتم تحويله للدولة.
- عقد MOOT: Modernize Own, Operate and Transfer؛ التحديث / التملك التشغيل / التحويل
- عقد ROO: Rehabilitate, Own and Operate؛ التحديث / التملك / التشغيل.

“تسمى أيضاً باتفاقية تفويض الخدمة العمومية ترجمة للمصطلح الفرنسي La convention de délégation de service public أو اتفاقية التسيير المفوض La convention de gestion déléguée أو عقد الخدمة العمومية Le contrat de service public.

^C En français: La concession.

^A En français: L' affermage.

^{CG} En français: Le contrat de gérance.

^{ti} En français: La régie intéressée.

وتماشيا مع ذلك، وجب الوقوف عند تلك الإصلاحات من خلال الآتي:

1- نماذج من التسيير العمومي ومقاربات إصلاح القطاع العمومي

في السنوات الأخيرة، يرى الكثيرون أن إدارة القطاع العمومي ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات التابعة للدولة وتقليل تكاليف الخدمة المدنية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية لدعم الشراكات الفعالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل تحسين جودة تقديم الخدمة ودعم المسؤوليات الاجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار والإسهام بأرائهم بشأن أداء الخدمة العمومية.

ومن ثم، فالالتجاهات الحديثة في مجال إصلاح الإدارة العمومية يمكن الوقوف عندها من خلال:

1-1- إصلاح الإدارة العمومية والأهداف الإنمائية للألفية

يعترف إعلان الألفية بالحكومة الرشيدة، التي تُعد الإدارة الحكومية أحد عناصرها الرئيسية، بوصفها وسيلة لتحقيق أهداف إعلان الألفية. ويرتبط الدعم المقدم لتحديث المؤسسات التابعة للدولة بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بعدة طرق¹:

- أولا: تحرير الكثير من الموارد في الدول الفقيرة من أجل استخدامها طبقا للأهداف الإنمائية للألفية وذلك في حالة زيادة كفاءة الإدارة الحكومية؛
- ثانيا: عن طريق زيادة الشفافية واستئصال الفساد، يقل توجيه الموارد النادرة للدول الفقيرة بعيدا عن تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؛
- ثالثا: وجود إدارة حكومية تفي باحتياجات المواطنين، لا سيما النساء والفئات المهمشة، يعد أمرا أساسيا لضمان استمرارية هذه الإنجازات داخل نطاق الأهداف الإنمائية للألفية؛

هناك العديد من المقترحات المطروحة بشأن ترجمة المصطلح The governance إلى العربية فكانت من بينها: حكم المؤسسات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، وحوكمة المؤسسات بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات، الإدارة النزهاء، الإدارة الرشيدة للحكم، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول؛ ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم المؤسسات" (لما للكلمة من دلالة أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود). كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل؛ وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. وأيضا يتم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن البعض يركز على مفهوم "حوكمة المؤسسات" على وزن (فوعلة) لتكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية Governing Body أو هيئة رقابة خارجية Regulatory Body، كما أنها تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا ما أُريد الوصول إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية، ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

¹ إصلاح الإدارة الحكومية، مذكرة تطبيقية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الخط:

- وأخيرا: زيادة خضوع المؤسسات التابعة للدولة للمساءلة يعد ملمحا أساسيا للاستراتيجيات الحكومات من أجل سد الفجوة الديمقراطية؛ ومن ثم تعد أمرا جوهريا لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية داخل الإطار العام لإعلان الألفية.

1-2-المنهج القائم على الحقوق لتحقيق التنمية

مع ظهور مفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة واقتراح ممارسة الحريات الديمقراطية بالتنمية البشرية المستدامة، احتل دور المؤسسات التابعة للدولة في تقديم الخدمات وحماية الحقوق والحريات مكانا بارزا بشكل أكبر في فكر التنمية. وربما يفسر ذلك أيضا، زيادة التركيز خلال العقد الماضي على مكافحة الفساد والشفافية.

ولم يكن تركيز البرنامج الإنمائي على الإدارة العمومية مستلهما فحسب من الالتزام بالمنهج القائم على الحقوق لتحقيق التنمية، وإنما كان أيضا نابعا من ذلك الالتزام:

- أولا: يعد الحق في التنمية من المفاهيم الأساسية لإعلان الألفية، وتعتبر الإدارة الرشيدة للحكم الضمان الأساسي لتحقيق هذا الحق؛
- ثانيا: لا يمكن تحقيق العناصر الأساسية للمنهج القائم على حقوق الإنسان إلا بمساعدة إدارة عمومية فعّالة ضمن هيئات أخرى. وفيما يلي هذه العناصر الأساسية:

✓ المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار: تعد المشاركة في كل مراحل عملية التنمية

حق، وتعتبر الدولة والأطراف الفاعلة الأخرى ملزمة بخلق بيئة مواتية لتحقيق مشاركة كل المتفاعلين؛

✓ عدم التمييز: يعد الإنصاف والمساواة في كافة الحقوق من المكونات الرئيسية لتحقيق التنمية والحد من الفقر؛

✓ التمكين: ينبغي تمكين الناس من ممارسة حقوقهم الإنسانية من خلال استخدام أدوات مثل الإجراءات القانونية والسياسية؛

✓ مساءلة الأطراف الفاعلة: ينبغي خضوع المؤسسات العمومية والخاصة والأطراف الفاعلة للمساءلة أمام الناس، لاسيما الفقراء منهم، وذلك من أجل تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها والوفاء بها، ويجب تحميل تلك الجهات المسؤولية إذا لم يتم إنفاذ هذه الحقوق.

وأخيرا، بما أن المنهج القائم على الحريات لا يسعى فقط لتنمية قدرات أصحاب الحقوق للمطالبة بها وممارستها، وإنما يسعى أيضا لتنمية قدرات المكلفين بالواجبات لكي يفوا بالتزامات حقوق الإنسان، فإن ذلك يزيد من الضغط على الإدارة الحكومية بأن تضع الفقراء والفئات المهمشة في بؤرة اهتمام الاستراتيجيات الخاصة بالسياسة والتنمية.

1-3-العولمة

ركزت الضغوط الناتجة عن العولمة الاهتمام بشكل أكبر على القطاع العمومي. وعلى الرغم من أن العولمة من الممكن أن تساعد على توحيد الناس، إلا أنها أظهرت القدرة على تهميش الكثيرين منهم. وللتغلب على ذلك، فإن الأمر يتطلب وجود مناهج للإدارة الرشيدة للحكم تشمل الشفافية والمساءلة ومشاركة المتفاعلين في المناقشات السياسية،

بالإضافة إلى وجود حكومة تستغل كل مواردها بكفاءة لتساعد مواطنيها في مجال التنافس في السوق العالمية، وتقليل الفجوة بين أغني سكان العالم وأفقرهم. فالعولمة لا تؤدي فحسب إلى زيادة الحاجة إلى وجود جهات دولية وإقليمية قوية لإجراء الحوار، وعملية صنع القرار العالمية، وإنفاذ الاتفاقيات والقواعد الدولية، وإنما من شأنها أيضا أن تعزز الضغوط من أجل وجود حكومات قومية قوية مؤهلة لتحقيق الاندماج والتفاوض في بيئة عالمية، وقادرة على مواجهة القوى العالمية التي أهملت بعض مطالب الدول النامية، وبالأخص الدول الأقل تقدما، والتحديات التي تواجهها.

1-4- اللامركزية

في كثير من الدول، يوفر أسلوب اللامركزية السياق الذي يتم فيه بحث الإجراءات التصحيحية لإصلاح الإدارة الحكومية. ومن السلبيات الرئيسية للعديد من المبادرات الخاصة بتطبيق أسلوب اللامركزية، ضعف القدرة الإدارية لإدارة الحكومة على المستويات المحلية، وعدم إتاحة قنوات لمساءلة هذه الإدارة يستطيع الشعب اللجوء إليها. ولكي تنجح الحكومة اللامركزية لابد من جود مركز يتيح لها ذلك، ومن ثم يجب تركيز الاهتمام، على سبيل المثال، على آليات تحويل الأموال؛ آليات تهدف لضمان وضع الموازنات والخطط على المستوى المحلي مستلهمة من الموازنات والخطط الموضوعة على المستوى القومي وتكون جزءا من هذه الموازنات والخطط؛ نظم للمتابعة والرقابة مرتبطة بالميزانية؛ نظم ملائمة للموارد البشرية.

كما يرجع الاهتمام المتزايد بإصلاح الإدارة العمومية في البلدان النامية إلى ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسة هي:¹

- **التسيير العمومي الجديد The new public management:** بدأ العديد من البلدان الأنجلوسكسونية (المملكة المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا والولايات المتحدة وكندا) في وقت مبكر من سنوات الثمانينات من القرن العشرين في تنفيذ برامج إصلاحية على نطاق واسع، والتي قدمت نماذج وتجارب يمكن أن تطبق في البلدان النامية. على غرار التسيير العمومي الجديد الذي يسعى لتقليص دور الدولة من خلال تطبيق مبادئ إدارة القطاع الخاص في المؤسسات العمومية. واعتبر النشر المتحمس لهذا النموذج في البلدان النامية من قبل البعض بأنها محاولة جديدة لاستعمار أو لربط إدارة التنمية Colonize development administration مع إتباع نهج غربي موحد لإصلاح الإدارة العمومية. ومع ذلك، فإن لغة التسيير العمومي الجديد، ومبادئ التركيز على العميل، واللامركزية، والفصل بين صنع السياسة وتنفيذها، والاستعانة بالشركاء من القطاع الخاص لتقديم خدمات عمومية تواصل توجيه التفكير الحالي وتركيزه على إصلاح الإدارة العمومية؛

¹ **Public Administration Reform: Practice Note, Online:**
http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/public-administration-reform-practice-note-PARPN_English.pdf. Seen in:23-09-2015, at 11:10.

يمكن القول بأن بدايات الدعوة إلى التسيير العمومي الجديد New Public Management تعود إلى أوائل السبعينيات (1968) في مؤتمر “مينوبوك” بأمريكا عندما دعى داويت والدو Clifford Dwight WALDO حملة الدكتوراه من طلاب التسيير العمومي إلى تحديد الأفق المستقبلية لحقل التسيير العمومي، وما هي قابليته لمواجهة التحديات، وما هي مسؤوليات حقل التسيير العمومي تجاه المشكلات المجتمعية المتنامية؟ ومن ثم يجب التفكير في إيجاد نظريات إدارية جديدة بعيدا عن الأشكال البيروقراطية.

■ إصلاحات التعديل الهيكلي أو الإصلاحات الهيكلية التوفيقية The structural adjustment reforms

في منتصف سنوات الثمانينات من القرن العشرين، ركزت الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة العمومية في البلدان النامية، بدعم ومساعدة المؤسسات المالية الدولية، على خفض التكاليف الإجمالية للحكومة، وذلك أساسا من خلال خصخصة المؤسسات الاقتصادية المملوكة للدولة وخفض فاتورة الأجور؛ لتحقيق الحكومة بذلك أدنى مستويات الإنفاق وبصفة مستدامة وكذا تحرير الموارد من أجل استخدامات أخرى تدر بعوائد أكبر للاقتصاد الكلي. غير أن معظم إصلاحات القطاع العمومي المدعومة من خلال برامج التعديل الهيكلي واجهت مقاومة كبيرة (ويرجع هذا بشكل كبير إلى أن القطاع العمومي في العديد من البلدان هو المصدر الرئيس للعمالة الرسمية)، ونادرا ما كان تنفيذها يلقى نجاحا؛

■ الانتقال من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، ومن أنظمة الحزب الواحد إلى ديمقراطيات التعددية

الحزبية[®]: أدى سقوط الاتحاد السوفياتي إلى اقتناع حكومات البلدان الاشتراكية سابقا بضرورة تغيير نموذج اقتصادها والتوجه نحو التمسك أكثر بمبادئ السوق الذي غالبا ما يرتبط ذلك بإصلاحات سياسية. إذ في سنوات التسعينات، بدأ عدد كبير من الاقتصاديات، لاسيما في أوروبا الوسطى والشرقية (وأيا في بلدان جنوب شرق آسيا) تنتهج هذا التحول. وهذا يعني ضمنا إعادة توجيه نظام التسيير العمومي.

وفي ذات السياق، قد وضعت عدة أطر لتصنيف وتحليل المناهج المختلفة للتسيير العمومي وإصلاحات القطاع العمومي في البلدان الصناعية المتقدمة. وكانت تركز أكثر على الانتقال من "التسيير العمومي القديم أو الكلاسيكي" The old public administration " إلى "التسيير العمومي الجديد The new public management" ما بين سنة 1980 وسنة 1990. ومنذ سنة 2000 كان هناك اتجاه واضح نحو نموذج ناشئ ومختلف The emerging model variously يطلق عليه "الخدمة العمومية الجديدة" The new public service، أو "الحكومة العمومية الجديدة The new public governance" أو "ما بعد التسيير العمومي الجديد The post-new public management"[Ⓜ]

وعليه، مرّ تطور مفهوم التسيير العمومي بمراحل اتسمت بصفات عديدة أكد عليها رواد الفكر الإداري الذين واكبوا وعاشوا تلك المراحل، ومن ثم يمكن تلخيص هذه الأخيرة في الجدول الموالي:

[®] The transition from central planning to market economy, and from single party systems to multi-party democracies.

[Ⓜ] قد يشار إليه أيضا باسم التسيير العمومي التقليدي أو باسم النموذج البيروقراطي Bureaucratic paradigm.

[Ⓜ] لمزيد من المعلومات حول مناقشة المفاهيم الرئيسة المتعلقة بمصطلح ما بعد التسيير العمومي الجديد Discussing the main concepts of post-NPM من خلال إعطاء لمحة عامة عن المقالات التي تم عرضها، وفقا لسنة النشر، والمؤلف الرئيس، وعدد الاستشهادات، واسم المجلة والكلمة المفتاحية المستخدمة. وغيرها من المعلومات أنظر الجدول رقم: 01 من الملحق الأول.

الجدول رقم: 06

مراحل تطور مفهوم التسيير العمومي

المرحلة	رواد المرحلة	السمات الأساسية للمرحلة
ما قبل الولادة: الطبيعة المعنوية، القضايا السياسية وتنظيم الإدارة العمومية	أفلاطون	التأكيد على دور التفكير والتنظيم بالنسبة للنظام السياسي والنظام الإداري السليم. الاهتمام بالظاهرة الإدارية. تحديد الوظيفة الحكومية والتدريب على أعمال الحكومة لتولي الوظائف السياسية والإدارية للدولة.
	أرسطو	دور الدولة في بقاء الإنسان واستمراره. ربط عملية اتخاذ القرار بالمصلحة العمومية (البرلمان).
	ميكافيلي	اعتبار الإداري الكفاء ذلك الشخص المتمكن في السياسة. إنصاف الموظف الحكومي بالقوة والسلطة خدمة للمصلحة العمومية.
	فريدريك ويليام الأول	إنشاء مناصب الأستاذية في الجامعات للبحث في مجال الضرائب والإحصاء والإدارة.
المرحلة الأولى: التسيير العمومي، شكل من القانون الإداري، ومحاولة الفصل بين التسيير العمومي والسياسة	لورنس فون ستين (أوربا، 1855)	التسيير العمومي يتشكل من عدة حقول معرفية متكاملة (الاجتماع، والسياسة والقانون الإداري والمالية العمومية). التسيير العمومي يقوده التطبيق ويشكل فيه النظرية الأساس. ضرورة تبني الطرق العلمية في التسيير العمومي.
	ودرو ويلسون (الو.م.أ، 1887)	الفصل بين السياسة (صاحب القرار) والتسيير العمومي (منفذ القرار) للحد من الفساد الإداري. الاهتمام بالحكومة من منظور تجاري (الصلة بين التسيير العمومي والمشروعات الخاصة). القيام بتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة. تدريب وقياس جودة موظفي الخدمة العمومية.
المرحلة الثانية: التسيير العمومي محل التنظيم البيروقراطي، والإدارة العلمية، وتحليل السلوك الاجتماعي والفردية، والضبط الوظيفي	ماكس فيبر (ألمانيا، 1905-1915)	النموذج البيروقراطي للتنظيم (الشكل الهرمي، نظام اللوائح، التصرف الرسمي، التعيين على أساس المؤهلات الفنية، ونظام الترقيّة على أساس الكفاءة والأقدمية). الربط بين النموذج البيروقراطي للتنظيم والسعي لتحقيق أقصى درجات الكفاءة.
	تايلور، جيلبرت (الو.م.أ، 1911)	أسلوب أداء العمال لزيادة الكفاءة الإنتاجية. إحياء الأسلوب العلمي في الإدارة.
	فايول (فرنسا، 1916)	المبادئ العلمية التي تطبق في جميع المجالات الإدارية. تحديد وظائف الإدارة والمدير ووظائف المنظمات خاصة كانت أم حكومية.
	مايو، وفولبييت (الو.م.أ، 1945-1963)	أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية. دور التنظيم غير الرسمي.
المرحلة الثالثة: التسيير العمومي والاهتمام بجوانب العمليات الإدارية	كيوبليك، هويت، برنارد (الو.م.أ، 1926)	وجود "نظرية إدارة شاملة" ما بين القطاع الخاص والقطاع العمومي. الاهتمام بإدارة الأفراد، والقانون الإداري، ونظم الرواتب والضبط الإداري والتقاعد. تحديد وظائف الرؤساء، وفكرة قبول السلطة، ووضوح الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
	سامون، والدو، موشر، ايلياي، ويلدافسكي، 1945	دراسة مواضيع جديدة مثل (إدارة شؤون الموظفين، والميزانية والمالية العمومية، والتحليل التنظيمي، والإدارة المحلية. دراسة عملية الفصل بين السلطات والمسؤولية الإدارية.
المرحلة الرابعة: نموذج التسيير العمومي الجديد	دروكر، دال، كونتر (الو.م.أ، بعد 1945)	التركيز على النواحي الوظيفية التي يتضمنها اصطلاح POSDCORB. تأسيس لجنة "هوفر Hoover" لتقديم خدمات استشارية للحكومة في جميع المستويات.
	اوسبورن، جيلر (الو.م.أ، نهاية الثمانينات، التسعينات)	أهمية استخدام إبداع القطاع الخاص، والموارد، والأفكار التنظيمية من أجل تحسين أداء القطاع العمومي. اعتبار المواطنين مستهلكين أكثر مما هم مواطنون، وأن المستهلكين هم بمثابة مستخدم نهائي للحكومة أكثر من كونهم جزءا من عملية رسم السياسة وصنعها. ركز النموذج على الفرد كوحدة في الاقتصاد أكثر مما هو وحدة في المنظومة الديمقراطية.
المرحلة الخامسة: نموذج الخدمة العمومية الجديدة	جانيت، داتارد (الو.م.أ، بداية القرن 21)	التركيز على الأفراد ومعاملتهم كمواطنين أكثر من كونهم زبائن. منح المواطنين دورا أساسيا للمشاركة في الحكومة من خلال عملية تنفيذ السياسة.

المصدر: رابح مرواني، نظم المعلومات الحديثة ودورها في رفع من أداء الإدارة العمومية - دراسة حالة الوكالة الولائية للصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالأبليدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص ص: 06-07.

بعد القراءة الأولية لما جاء به الجدول السابق يتضح جليا أن مفهوم التسيير العمومي هو مفهوم ديناميكي فبالغة

الرياضية هو دالة تابعة للزمن. وأن هذا المفهوم يستهدف خلال مراحل تطوره على العموم تحسين أداء القطاع العمومي

وإيجاد كل السبل والآليات الكفيلة بذلك.

2- التسيير العمومي الجديد؛ صياغة جديدة لمفهوم متداول

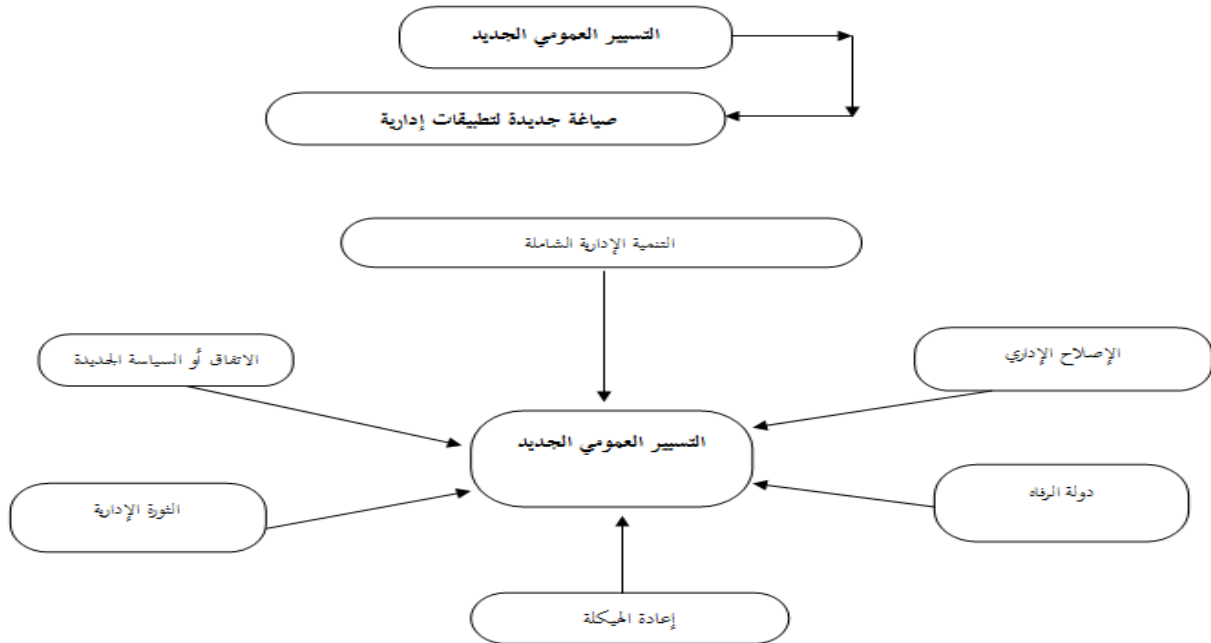
تجدر الإشارة بداية على أن هناك صعوبة في ترجمة مفهوم ومصطلح The new public management بكلمة واحدة - حيث يصعب إيجاد كلمة واحدة في اللغة العربية تقابل وتؤدي إلى مثل هذا المفهوم في اللغة الأجنبية - وكذلك ينطبق الحال على مصطلحات أخرى على غرار The commercialization و The privatization و The re-thinking و The re-structuring وغيرها كثير، وتحقيقاً للدقة المنشودة فإنه يتم التعبير عن مثل هذه المفاهيم بعدة كلمات تؤدي المعنى المقصود.

وعلى ذلك، يمكن القول أن مصطلح التسيير العمومي الجديد The new public management هو مصطلح جديد لكنه يتناول مفاهيم قديمة، تصب كلها في خانة الإصلاح الإداري، أحدهما فوقي From above، والآخر ذاتي From within، والذاتي هو الوجه الثاني لعملية الإدارة، حيث أن وجهها الأول هو التنفيذ والوجه الثاني هو التطوير، وكل مدير سواء في القطاع الخاص أو القطاع العمومي يسعى بشكل طبيعي نحو التطور، أما إذا تم الحديث عن الإصلاح الفوقي فهذا هو مصطلح The new public management بعينه الذي يسعى للقيام بإجراءات أو تغييرات جذرية في وظائف الحكومة وهنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن أن يتم إدخال تغييرات جذرية في وظائف الجهاز الإداري دون تغيير في وظائف الحكومة؟ بالطبع الإجابة بالنفي. ومن هنا يتضح أن مفهوم الإصلاح الفوقي والذي ساد في الستينيات من القرن العشرين يماثل مفهوم The new public management.

ومن الواضح أيضاً أن هناك تعبيرات حديثة في علم التسيير تعطي المعنى القديم كما في مفهوم التسيير العمومي الجديد ويوضح الشكل التالي هذا الأمر بدقة.

الشكل رقم: 11

التسيير العمومي الجديد صياغة جديدة لتطبيقات إدارية



المصدر: أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص: 06. [بتصرف من

الباحث]

وكما يظهر من الشكل رقم: 11، فإن مفهوم التسيير العمومي الجديد يشبه ستة مفاهيم معروفة في الإدارة هي: التنمية الإدارية الشاملة، الإصلاح الإداري الشامل، دولة الرفاه Welfare state، إعادة الهيكلة Re-structuring، الثورة الإدارية، الاتفاق أو السياسة الجديدة New deal. وكل هذه المفاهيم ظهرت في مراحل زمنية مختلفة تعبيرا عن توجهات لإدخال تغييرات جذرية في وظائف الحكومة وأساليب الإدارة.

وقد أخذ أيضا مفهوم التسيير العمومي الجديد أسماء مختلفة* في العديد من دول العالم، وإن اختلفت المسميات إلا أنها اتفقت جميعها على أن هذا المفهوم عبارة عن حركة شاملة لتنظيم الإدارة العمومية وذلك لتغيير العلاقة القائمة بين الحكومة والمجتمع¹.

ويلاحظ في إطار النظم الديمقراطية حدوث هذه التغييرات الجذرية عبر فترات، ولكن مظاهر التغيير فيها تماثل طبيعة أهداف الدولة من حيث عدم الجذرية وعدم الفجائية بل إنها تتم بناء على نقاش طويل تشارك فيه فئات عديدة من الشعب فمثلا قرارات وقوانين التأميم في بريطانيا صدرت بعد مناقشات على مختلف المستويات الرسمية والاجتماعية استمرت ثلاثين عاما، وفي حالة حدوث طفرة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية سريعة كأن تتبنى السياسة العمومية أهدافا جديدة غير مألوفة في نظامها أو تضع برامج جديدة، ففي هذه الحالة فإن الإصلاح الإداري بالنسبة للنظم الإدارية يتم عن طريق تشكيل اللجان ذات الطابع الفني السياسي معا. وحتى ولو تم تشكيلها بقرار إداري فهي تقدم توصيات إلى السلطة السياسية التي تقوم بمناقشة هذه التوصيات والمقترحات على ضوء الإثباتات التي تؤيدها أو الوقائع التي تنفذها وفي النهاية تصدر التشريعات، فمثلا لجنة فولتون^F في بريطانيا والتي تشكلت لدراسة الأوضاع التنظيمية للوظيفة العمومية، ولم تصدر التشريعات الإصلاحية للوظيفة العمومية إلا تباعا من سنة 1968² إلى سنة 1982، ولقد

* من بين الأسماء المرادفة لمفهوم التسيير العمومي الجديد هي: إعادة اختراع الحكومة The government re-inventing، أو نموذج ما بعد البيروقراطية The post-bureaucratic paradigm، أو التسيير العمومي المبني على نظام السوق The public management based on the market system أو تسيير الخدمة العمومية المبني على السوق The market-based public service management أو التسيير الجديد للإدارات العمومية ترجمة للمصطلح الفرنسي La nouvelle gestion de l'administration publique، أو الإدارة العمومية الجديدة La nouvelle administration publique.

¹ الإدارة العامة الحديثة والإصلاح الإداري، على الخط: <http://www.cba.ksu.edu.sa/member/file/research/e>، تاريخ الإطلاع: 2017-05-28، على الساعة 00:11.

^F في 08 فيفري 1966 أعلن رئيس الوزراء هارولد ويلسون The prime minister Harold WILSON في مجلس العموم تعيين لجنة الخدمة المدنية أو الوظيفة العمومية (التي أصبحت تعرف باسم لجنة فولتون). وتكونت اللجنة من 12 عضوا يرأسها لورد فولتون Lord Fulton، وقد عهد إلى تلك اللجنة دراسة وتقييم الوظيفة العمومية البريطانية من حيث الهيكل التنظيمي ونظم التوصيف والتدريب وأساليب العمل، وحثت اللجنة صراحة على تقديم تقرير عاجل كان ربيع سنة 1967 هدفا لوضع ذلك التقرير، إلا أن مهمتها تطلبت المزيد من الوقت فلم تتمكن من ووضوح اللجنة لتقريرها حتى جوان 1968. ولقد وجه فولتون خطابا شهيرا في سبتمبر عن الإصلاح الإداري تناول فيه التطور الذي يحدث في الوظيفة العمومية والذي يجعل للإصلاح وجودا أساسيا فيها " إن الوظيفة العمومية في اعتقادنا أصبحت مطالبة بأن لا تحتفظ بالأمر جارية Keep things going وتقوم على أساس العمل كما تعودت Management by tradition، وإذا كان على الخدمة أن تبتكر بنجاح فلا بد أن يكون لديها جهاز حساس لتندمج بعمق والحركات الاجتماعية.

² **The UK civil service: facts, analysis and comment**, Online: http://www.civilservant.org.uk/library/1968_fulton_report.html, Seen in: 05-07-2016, at 23:58.

جاءت في تقرير فولتون أفكار ثورية تستهدف إحداث تغيير جذري في الوظيفة العمومية البريطانية Fulton report on the home civil service، حيث دعى فولتون إلى تغيير الإطار المتعدد للوظيفة العمومية وتحويلها إلى إطار موحد وذلك بعد أن ظلت الإطارات في بريطانيا ثابتة التنظيم منذ قرون على ثلاث فئات ولكل منها درجاته الخاصة وتشكيلاته ونظم خاصة للدخول فيه والخروج منه هي: إطار كتابي وإطار تنفيذي وإطار إداري.

كذلك دعى إلى الأخذ بمبدأ التعيين للوظيفة العمومية في الوظائف الفنية من خارج الجهاز الإداري وهذا النظام معمول به في الولايات المتحدة، حيث يتم تعيين موظفين في الجهاز الإداري للدولة من منظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال الخاص عموماً، وذلك لإيجاد همزة وصل بين القطاع الخاص والوظيفة العمومية. كذلك دعى إلى توضيح معالم الوظائف الاستشارية في الأجهزة الإدارية بما يضيفه ذلك من تغيير في طبيعة الإدارة البريطانية العريقة-الخطية والرئاسية- علماً بأن ظاهرة الاستشارية الأجهزة الإدارية منتشرة في الولايات المتحدة.

ومن هذا المنطلق، يمكن الوقوف على عدة تعاريف للتسيير العمومي الجديد إذ يعرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية^D بأنه: "إتجاه عام لتسيير المؤسسات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية"¹، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارات العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية. كما تعرفه لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي وتقليل المركزية، ويدعو هذا النموذج إلى"²:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة؛
- استبدال البنى التقليدية والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وهيكل لامركزية، أين تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العمومية أقرب ما يكون للمواطن، الذي له حق إبداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة؛
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للخدمة العمومية، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة؛
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة؛
- تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.

^D En français: Le dictionnaire suisse de politique sociale.

¹ **Nouvelle gestion publique**, Dictionnaire suisse de politique sociale, Sur le site: <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=530>, Consulté le: 28-05-2017, à 23:16.

² ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2013، ص: 191.

تجمع الأدبيات الاقتصادية المتناولة لموضوع تحديث الإدارات العمومية، على أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينات على رأسها بريطانيا- ثم توالى على تطبيقه الدول الانجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلندا وكندا، وسويسرا- يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العمومي لتحسين مستوى أدائها من خلال أنماط التسيير.

كما أن التسيير العمومي الجديد هو "نظام جديد للحكومة، والذي يتبع النهج الكلاسيكي الجديد للدولة-Neo classical approach of the State. لذلك يجب أن يكون الاقتصاد منظم وفقا لقواعد السوق، وليس من قبل الدولة الذي يُتبع بتطبيق أساليب التسيير الخصوصي أو أساليب الإدارية للقطاع الخاص جاعلا مؤسسات القطاع العمومي فعالة في السوق. وعموما، فإن التسيير العمومي الجديد ليس فقط تطبيق الأساليب الإدارية للقطاع الخاص Private management techniques في القطاع العمومي"¹. فالفكرة المركزية وراء التسيير العمومي الجديد تفرض أن الأساليب والتقنيات المستعملة في مجال الأعمال يمكن أن تستخدم في القطاع العمومي، مستهدفةً تحسناً في أدائه².

استكمالاً لما سبق، يقدم الجدول الموالي ملخص عن مفاهيم التسيير العمومي الجديد كما وردت عند مجموعة من المؤلفين.

¹ Thomas ALGUAZIL et Autres, **Le new public management en question**, Support de cours en contrôle de gestion des administrations publiques, Université de Poitiers, France, Année universitaire 2009-2010, P: 07.

² Lode DE WAELE and Others, **Defining And Operationalizing Hybridty Within Public Organizations: An alternative explanatory model**, IRSPM 2015, 30 MARCH – 1 APRIL 2015, Online: <http://irspm2015.com/sppa/index.php/irspm/IRSPM2015/paper/viewFile/1177/371>, Seen in: 03-11-2015, at 23:06.

الجدول رقم: 07

مفاهيم التسيير العمومي الجديد كما وردت عند أهم المؤلفين

أزبورن وغابيلر Osborne & Gaebler 1992.	بورلينس 'Borlins' 1994؛ الكومنولث 'Commonwealth' 1996.	فارلي وآخرون 'Farlie et al' 1996	بوليت Pollitt، 1993 و1994	هود Hood 1991، دونلفي Dunleavy & Hood 1994
لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم.	تعزيز الحكم الذاتي، ولاسيما من الرقابة المركزية للوكالات.	اللامركزية، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحكومة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة.	لا مركزية السلطة الإدارية في الخدمات العمومية	التدريب العملي على التسيير المحترف. hands-on professional management
تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى.	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة.	التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية أو شبه سوقية.	
المنافسة داخل القطاع العمومي: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من مورفي الخدمات.	تقليل المنافسة، هذا الموقف المفتوح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص.	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العمومي.	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة.	التحول إلى زيادة المنافسة والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العمومي، افتتاح وظيفة الممولين (المورفين) على المنافسة.
التسيير والتحفيز على أساس المهمة mission لا القواعد rules.	خلق التعاون بين القطاعين العمومي والخاص.	الفصل بين التمويل العمومي واستقلالية موفر الخدمة.	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والموفر.	التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية.
خدمة العملاء.	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين.	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة.	التأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء.	زيادة التركيز على رقابة المخرجات.
توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات.	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأهم على أهداف الأداء مجتمعة.	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء.	أهداف الأداء توضع من طرف الميسرين/المدرين.	معايير صريحة، ومقاييس للأداء.
مقاولة الحكومة: الكسب بدلاً من الإنفاق.	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها الميسرون لتحقيق أهداف الأداء.	الاهتمام أكثر بالقيمة value مقابل المال ومكاسب الكفاءة.	ميزانيات ثابتة وفصلية.	التأكيد على المزيد من الانضباط والتكشف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة.
السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق.	التخفيض (التقليص) من العمالة.	تغيير علاقات العمل.		
العمل الاستباقي للحكومة: الوقاية خير من العلاج.	تحرير سوق العمل.			

Source: Cesar da S. ALEXANDRE, **An idiographic analysis of new public management/ leadership and traditional public management/ leadership**, Dissertation presented for the Degree of Doctor Technologiae in Public Management in the Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa March 2007, PP: 48-49.

أظهرت معطيات الجدول أعلاه، أنه لا يوجد اتفاق كامل حول مفهوم التسيير العمومي الجديد ومكوناته رغم أنّ هناك العديد من النقاط المشتركة. مع ذلك، تمّ وضع جدول أعمال مشترك لجميع المؤلفين في كيفية جعل الحكومة أكثر فعالية وتجاوباً مع مطالب المواطنين، أساسها نموذج جديد يضمن تقسيم المؤسسات البيروقراطية الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة مندججة أو مركبة، والتركيز على المخرجات بدلاً من المدخلات، وكذا إعطاء قيمة لأموال دافعي الضرائب، وانتقال السلطة (اتخاذ القرار) إلى نقطة تقديم الخدمة، والمرونة، والاستجابة للعملاء وإدخال المنافسة للخدمة العمومية، وكذا تعزيز الشفافية والمساءلة. فكانت الأداة المستخدمة من قبل العديد من البلدان للتقليل أو التقليص من تدخل الحكومة.

فَيَنْظُرُ بالتالي، للتسيير العمومي الجديد في كونه وعاء فكر إداري أو كنظام فكر إيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العمومي. فهو إذاً تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصين للإشارة إلى موضوعات متميّزة لأساليب وأنماط تسيير الخدمة العمومية، والتي طفت على السطح خلال العقود الماضية، لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا.

إضافة إلى ذلك، يمكن معالجة العديد من الأنشطة التي تدخل ضمن مجال التسيير العمومي الجديد وتجميعها وتصنيفها بحسب الوظيفة كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم: 08

تصنيف الأنشطة ضمن مجال التسيير العمومي الجديد

<ul style="list-style-type: none"> • التسيير على أساس النتائج. • الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي. • خصوصية المؤسسات العمومية والاستعانة بمصادر خارجية. • إقامة شراكة بين القطاعين العمومي والخاص. • الفصل بين الوظائف السياسية والإدارية (التنفيذية). • عدم التركيز و/أو اللامركزية. • استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة داخلياً (يمكن للانترنت مثلاً إزالة حواجز وعوائق الخدمات). • تعميم التقييم (ثقافة الأداء). • تبسيط الروتين الإداري. 	<p>الوظيفة الإستراتيجية Strategic Function</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض العجز. • الميزنة Budgeting على أساس البرنامج. • المزيد من الشفافية في الحسابات (على سبيل المثال عن طريق إنشاء نظام المحاسبة التحليلية لمقارنة النتائج المتوقعة. • وتسمح المحاسبة التحليلية كذلك بإظهار التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمحفية بالنسبة للتجهيز أو بالنسبة لشؤون السياسة وإدارة الدولة. 	<p>الوظيفة المالية Finance Function</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتنمية التسويق العمومي عن طريق المشاورات، التحقيقات، استطلاعات الرأي... الخ. • استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة خارجياً (من أجل تواصل واتصال أفضل). 	<p>الوظيفة التسويقية Marketing Function</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض القوى العاملة. • المساءلة وتحفيز الموظفين (الطابع الفردي للأجر، المكافآت على أساس الأداء...). 	<p>وظيفة الموارد البشرية Human Resources Function</p>

Source: Éric GUILLOT, **Dynamiques du management et nouvelle gestion publique : Quels enseignements pour le management du secteur éducatif?**, 9 juin 2010, P: 13, Sur le site: http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/10-11/guillot/medias/guillot_e_ngp_diapo.pdf. Consulté le: 28-05-2017, à 23:26.

كما أن هذا المفهوم تطور ومازال يتطور من حيث الصياغة والمدلول وحتى الأهداف وغيرها من النقاط. لذلك أمكن الوقوف عند أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي القديم أو الكلاسيكي والتسيير العمومي الجديد وصولاً إلى الخدمة العمومية الحديثة.

الجدول رقم: 09

المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد والخدمة العمومية الجديدة

الخدمة العمومية الجديدة New public service	التسيير العمومي الجديد New public management	التسيير العمومي القديم Old public administration	أوجه المقارنة
النظرية الديمقراطية	النظرية الاقتصادية وعلم الاجتماعي الوضعي	النظرية السياسية وعلم الاجتماعي السادج	الأسس النظرية
العقلانية الإستراتيجية، مصلحة المواطن	العقلانية التقنية والاقتصادية، والمصلحة الشخصية	العقلانية الإدارية والمصلحة العمومية،	العقلانية ونماذج السلوك البشري
حوار حول القيم المشتركة	المصالح الفردية الكلية	سياسية، ومنصوص عليها في القانون	مفهوم المصلحة العمومية
المواطنين Citizens	العملاء Customers	الزبائن والمؤسسات Clients and constituents	من هم المستهدفين من مقدمي الخدمات العمومية
"الخدمة"، مصالح التفاوض والتوسط أو الوساطة بين المواطنين، "Serving"	"التوجيه"، بوصفها محفزة لإطلاق العنان والمبادرة لقوى السوق، "Steering"	"التجديف"، التركيز على تنفيذ أهداف محددة سياسياً، "Rowing"	دور الحكومة
إقامة تحالفات وشراكات بين القطاعين العمومي والخاص وكذا القطاع غير الربحي	إنشاء آليات وحواجز من خلال الهيئات الخاصة وغير الربحية	إدارة البرامج من خلال الأجهزة الحكومية	آليات تحقيق أهداف السياسة العمومية
يحتكم ويسترشد الموظفون العموميون إلى عدد من المعايير: القانون والقيم والمعايير المهنية ومصالح المواطنين	النتائج المقتادة بالسوق متأنية من تراكم المصالح الذاتية Market-drive-outcomes	مسؤولية الإداريين وفق التسلسل الهرمي تجاه اختيار القادة	نهج المساءلة
تقدير الحاجة ولكن مقيدة وخاضعة للمساءلة	حرية واسعة لتلبية أهداف المشاريع	منح سلطة تقديرية محدودة للموظفين العموميين Limited discretion	التقدير الإداري
هياكل تعاونية ذات قيادة مشتركة	لامركزية المؤسسات العمومية مع رقابة أولية داخل فروعها	التنظيمات البيروقراطية ذات السلطة النازلة من أعلى إلى أسفل ومراقبة الزبائن control of clients	الهيكل التنظيمي المفترض
الخدمة العمومية، والرغبة في المساهمة في بناء المجتمع	روح المقاولاتية، والرغبة في تقليص من حجم ووظائف الحكومة	دفع وفوائد، حماية الخدمة المدنية أو الوظيفة العمومية	أسس التحفيزية للموظفين العموميين

Source: Mark ROBINSON, From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Global Centre for Public Service Excellence, UNDP, Singapore, 2015, P: 10.

على العموم، ومن خلال ما تضمنه الجدول أعلاه من معلومات يُلاحظ أن التسيير العمومي الجديد يعمل على توجيه مؤسسات الدولة إلى تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدرتها في تقديم الخدمات العمومية وتفعيل المساءلة. وذلك بالتحول من الأنظمة التي تسمح للجماهير بالمساءلة على أساس القواعد The rules، إلى أنظمة أساسها المساءلة على أساس النتائج المحققة The results، فهو يضع في أولوياته رضا العملاء، وتمكين الموظفين من الحصول على نتائج مرضية. كما يركز على توجيه النتائج Result-Oriented بدلاً من توجيه العمليات Process-Oriented كما هو في التسيير العمومي القديم أو التقليدي. إنها يدعو للحد من الاعتماد الحصري على البيروقراطية في تقديم الخدمات

العمومية، فهو بذلك أحدث قطيعة مع الإجراءات الرسمية العقيمة "Cutting red tape". ويدعو بدلاً من ذلك إلى الاستخدام المتزايد للقطاع الخاص The private sector والمنظمات غير الحكومية (NGOS) Non-governmental organizations والتأكيد على الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص كآليات بديلة لتقديم الخدمات العمومية. هذا من جهة.

أما من جهة أخرى، فلربما كانت مقارنة الخدمة العمومية الجديدة الأكثر تماسكا من باقي المقاربات. وتبنى على فرضية أن التسيير العمومي يجب أن يركز على المواطنين، المجتمع المحلي والمجتمع المدني. في هذا المفهوم الدور الأساسي للموظفين العموميين هو مساعدة المواطنين في التعبير وتلبية مصالحهم المشتركة وليس للسيطرة أو توجيه المجتمع. وهذا يتناقض بشكل حاد مع الفرضية الفلسفية لمقاربة التسيير العمومي الجديد أين تكون المعاملات بين المسيرين العموميين والعملاء تعكس المصلحة الذاتية الفردية Individual self-interest وتحكمها مبادئ السوق. بل هو أيضا واضح من مقارنة التسيير العمومي القديم أين تكون علاقة المواطنين بالبيروقراطية كالزبائن، إذ يتم التعامل معهم كمتلقين سلبين لصنع السياسات وفق المقاربة الفوقية Top-down policy making وآليات تقديم الخدمات. كما تميزت هذه العلاقة بالمراقبة والتسلسل الهرمي بدلا من التعددية والمشاركة.

يتناول نموذج الخدمة العمومية الجديدة التسيير العمومي من وجهة نظر النظرية الديمقراطية، وذلك انطلاقا من فكرة وجود المواطنة الفاعلة والمشاركة. فالمواطنون يتطلعون إلى أبعد من تحقيق المصالح الذاتية الضيقة عاملين جاهدين لتحقيق المصلحة العمومية على نطاق أوسع، أما دور الموظفين العموميين هو تسهيل فرص لتعزيز مشاركة المواطنين في إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية The societal problems.

فالمسيرين العموميين The public managers بحاجة إلى اكتساب المهارات التي تتجاوز القدرة على السيطرة أو قيادة المجتمع في السعي إلى إيجاد حلول سياسية مرتكزة أكثر على أعمال السمسرة (الوساطة) Brokering، والتفاوض وحل المشاكل المعقدة بالشراكة مع المواطنين. في السعي لتلبية الاحتياجات المجتمعية الأوسع نطاقا Wider societal needs وتطوير الحلول التي تنسجم مع المصلحة العمومية، فإن الحكومة تحتاج إلى أن تكون منفتحة ومتاحة ومسؤولة (خاضعة للمساءلة) وسريعة الاستجابة، ومتعامل يعمل في خدمة المواطنين. كما تحتاج أشكال المساءلة السائدة إلى توسيع خارج المساءلة الرسمية لموظفي القطاع العمومي وصولا إلى المسؤولين المنتخبين في مجالات الإدارة وتنفيذ الميزانيات والبرامج؛ لاستيعاب واحتواء مجموعة واسعة من علاقات المساءلة مع المواطنين والمجتمعات المحلية. وأخيرا، تؤكد مجددا مقارنة الخدمة العمومية الجديدة على أهمية وجود أخلاقيات الخدمة العمومية The public service ethos، والتأكيد على قيم ودوافع الموظفين العموميين تجاه توفير للسلع العمومية الواسعة.

على نحو مماثل، يستخدم مفهوم المواطنة الديمقراطية Democratic citizenship لفتح آفاق جديدة، أين لا يقتصر دور الإداريون العموميين Public administrators على الاستجابة لمطالب المستفيدين أو تنفيذ الأوامر فقط. لذلك تم اقتراح في هذا الصدد مقارنة لتسيير عمومي جديد تحوي على أربعة عناصر هي¹:

¹ Mark ROBINSON, Op.cit, P: 11.

- Building Collaborative relationships with المواطنين ومجموعات من المواطنين
citizens and groups of citizens
- تشجيع تقاسم المسؤوليات Encouraging shared responsibilities
- Disseminating المعلومات للارتقاء بالخطاب العمومي وتعزيز الفهم المشترك للقضايا العمومية
information to elevate public discourse and to foster a shared understanding of public
issues
- إيجاد فرص لإشراك المواطنين في الأنشطة الحكومية
government activities.

المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد، قراءة في الأسباب والمبادئ

قبل النظر في أسباب التسيير العمومي الجديد ومبادئه، وفيما إذا كان التسيير العمومي الجديد هو استجابة كافية للتغيير في دور الدولة ومهامها العصرية، يجب تقديم وصف موجز عن الأسس النظرية ومتطلبات التسيير العمومي الجديد. حيث تجدر الإشارة أنّ هذه الأخيرة قد أُدرجت تاريخياً وبدرجات متفاوتة وفي أوقات ومناطق مختلفة، والتي ستناقش من خلال ما يراه Gernod GRUENING حول وجود سبعة تيارات نظرية Seven theoretical currents غدّت فكرة ظهور مفهوم التسيير العمومي الجديد على شاكلة: العلوم الإدارية الكلاسيكية، والعلوم الإدارية النيوكلاسيكية - مستوحاة من أعمال سيمون، واقتصاد الاختيار العمومي Public-choice economy، والاقتصاد المؤسسي الجديد (نظريات الوكالة وتكاليف المعاملات)، وعلم الإداري الجديد (بما في ذلك الدستوري Constitutionalism والمجتمعي Communitarianism)، وتحليل السياسات العمومية، والتسيير العمومي - العقلاني والعضوي.

إذ تساهم هذه التيارات النظرية بدرجات متفاوتة في بلورة واكتمال فكرة التسيير العمومي الجديد، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 10

الأسس النظرية ومتطلبات التسيير العمومي الجديد

	العلوم الإدارية الكلاسيكية	العلوم الإدارية التير كلاسكية	الاختيار العمومي	المدرسة المساروية	الاقتصاد المؤسسي الجديد (نظرية الوكالة)	حقوق الملكية	الرقصاء المؤسسي الجديد (نظرية كالفن المعاملات)	علم الإداري الجديد (المستوي والمجتمع)	المسؤولية	المسؤولية	الضمان	تحليل السياسات العمومية	التسيير العمومي العقلاي	التسيير العمومي	التسيير العمومي
Budget Cuts	X	X	X	X								X	X	X	تخفيضات الميزانية أو ترشيد الميزانية
Privatization			X	X	X				X				X	X	الخصوصية
Separation of provision and production			X	X	X										الفصل بين التموين أو التقديم والإنتاج
Contracting Out/ externalization			X	X		X			X			X	X		التعاقد الخارجي أو التأثيرات الخارجية
User Charges & Vouchers			X									X			رسوم المستخدم والقسيما
Customer Concept							X					X	X		توجيه العملاء
Competition			X										X		المنافسة
Flexibility for Management												X	X		مرونة التسيير
Separation between politics and administration	X	X										X	X	X	الفصل بين السياسة والإدارة
Accounting for Performance	X	X		X								X	X	X	مراقبة الأداء
Decentralization	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	اللامركزية
Performance Measurement	X	X		X								X	X		قياس الأداء
Impr. Acc. & Financial Mt	X	X		X								X			التحسين المحاسبي والتسيير المالي
Performance Auditing	X	X		X								X			مراجعة الأداء
Strategic Planning & Mt		X										X	X		الإدارة والتخطيط الاستراتيجي
Changed Management Style		X					X					X	X		التحول في أساليب الإدارة (الدينامكية)
Personnel management (incentives)				X								X	X		إدارة الموارد البشرية (المحافز)
More use of information technology												X			استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
Legal Spending Constraints			X												القيود القانونية للإنفاق العمومي
Improved Regulation			X												تحسين القدرات التنظيمية
rationalization of jurisdictions	X	X										X	X		التقليص من عدد الهيئات العمومية
Rationalization or streamlining of administrative structures	X	X										X	X		ترشيد وتبسيط الهياكل الإدارية
Policy analysis and evaluation		X										X	X		تحليل وتقييم السياسة
Democratization and citizen participation							X	X	X						الديمقراطية ومشاركة المواطن

Source: Gernod GRUENING, **Origin and theoretical basis of New Public Management**, International Public Management Journal, N°: 4, Elsevier Science Inc, Philadelphia, 2001, P: 18.

يوضح الجدول أعلاه أهم الأسس النظرية ومتطلبات التسيير العمومي الجديد والتي هي في نفس الوقت تعبر عن

خصائص هذا التسيير والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين وذلك حسب درجة التوافق عليها:

■ **خصائص المتفق عليها بلا منازع The Undisputed characteristics** : وهي الخصائص التي تم تحديدها

من قبل معظم المراقبين والملاحظين Identified By Most Observers على غرار: تخفيضات الميزانية أو ترشيد

الميزانية ، الخصوصية ، الفصل بين التموين أو التقديم والإنتاج، التعاقد الخارجي أو التأثيرات الخارجية، رسوم

المستخدم والقسيمة User Charges & Vouchers على غرار ما قد اقترحه ميلتون فريدمان^{٢٢} Milton FRIEDMAN والذي يعرف بنظام الكوبونات أو البطاقات التعليمية The education coupon system أو نظام القسيمة التعليمية^{٢٣} The education voucher system أو كما يسميه البعض العمل بالوصلات، توجيه العملاء، المنافسة، مرونة التسيير، الفصل بين السياسة والإدارة، مراقبة الأداء، اللامركزية، قياس الأداء، التحسين المحاسبي والتسيير المالي، مراجعة الأداء، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، التحول في أساليب الإدارة الدينامكية، إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

^{٢٢}ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN، اقتصادي أمريكي بارز من مواليد 31 جويلية 1912 في بروكلين (نيويورك)، وترعرع في أسرة يهودية - غير ميسورة الحال - هاجرت إلى الولايات المتحدة قادمة من مدينة هنغارية الواقعة حاليا في أوكرانيا. تلقى تعليمه الثانوي في مدينة زووي، ثم انتقل إلى جامعة روتجرز بمدينة نيبرونسيوك حيث درس الرياضيات والاقتصاد، وحصل على الليسانس سنة 1932، وواصل دراساته العليا في جامعة شيكاغو، وحصل على درجة الماجستير سنة 1933، وحصل على دكتوراه من جامعة كولومبيا بنيويورك سنة 1946 وكانت أطروحته حول الشروط القانونية لمزاولة المهن الحرة. عمل في الحكومة الأمريكية سنة 1935، كما عمل بالتدريس في عدة جامعات أمريكية قبل أن يصبح أستاذاً للاقتصاد في جامعة شيكاغو. واكتسب فريدمان في هذه الجامعة سمعة عالمية، حيث أصبح من كبار مفكري ما عُرف بمدرسة شيكاغو، وهي مجموعة من الاقتصاديين وجهت النقد إلى النظريات الاقتصادية التي صاغها جون مينر كينز والسياسات الاقتصادية المترتبة عليها والتي كانت تلقى قبولاً عاماً في الدوائر الاقتصادية والحكومية الأمريكية منذ الثلاثينيات من القرن العشرين عرف بأعماله في الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي والتاريخ الاقتصادي والإحصاء. كما عرف عنه تأييده لاقتصاد السوق وقد أشار إلى تقليل دور الحكومة في الاقتصاد سنة 1962. ومن أهم مؤلفاته الرأسمالية والحرة (1962)، والتاريخ المالي للولايات المتحدة 1867-1960، وأسواق حرة لرجال أحرار سنة 1974، وحر أن أختار سنة 1980، وكذا أصبح برنامجه التلفزيوني حرية الاختيار Free to Choose كتاباً تم تأليفه بالمشاركة مع زوجته روز فريدمان وقد انتشر هذا الكتاب كما انتشرت مقالاته في الصحف والمجلات. وفاز بجائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1976 لانجازاته في تحليل الاستهلاك والتاريخ النقدي ونظريته في شرح سياسات التوازن. توفي في سان فرانسيسكو بتاريخ 16 نوفمبر 2006 إثر أزمة قلبية.

^{٢٣} نظام القسيمة بشكل عام يبدو واضحاً للوهلة الأولى: فالسلطات العمومية تحاول مكافئة مقدمي خدمات المصلحة العمومية من خلال تقديم قسيمة، مع العلم أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون صريحة (وثيقة مكتوبة ورسمية Written document & formalized) لا ضمنية. كما يمكن للمتلقي أو المستفيد من الخدمة أن تكون له حرية اختيار مقدمي الخدمة. فخصوصية قسيمة الخدمة العمومية في حقيقة الأمر تكمن في صدورهما مجاناً لصالح المستهلكين الذين يُضعون في خانة الإعانات (التمويل من الضرائب). وبالتالي، فإنها بمثابة أداة لإعادة التوزيع. على وجه التحديد، القسيمة هي رخصة اسمية nominative authorization، توجد في عدة حوامل Support أو أشكال (ورقية، إلكترونية)، تسمح بالاستفادة من خدمات معينة مع عدم قابليتها للتنازل. (على سبيل المثال لا الحصر ووفقاً لهذا النظام، تصرف الدولة لأولياء الأمور بطاقات مساوية لرسوم تعليم أبنائهم The education voucher system في المدرسة الخاصة أو العمومية التي يختارها أولياء الأمور. ثم تقوم كل مدرسة باسترداد قيمة البطاقات من الحكومة، وتستخدم الأموال في دفع النفقات مثل مرتبات العاملين بها. وبما أن المدارس لا تتلقى دعماً مباشراً من الحكومة، فإنها تتنافس من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الطلاب والذي يعني بطاقات أكثر. وعلى أساس أن هذا النظام سيعزز القدرة التنافسية للمدارس. فهو وفقاً لتصور فريدمان سيحقق تحدياً لعدم كفاءة المدارس العمومية حيث أن تنافس المدارس سيؤدي إلى تخفيض التكاليف، وسيزيد من جودة التعليم). لمزيد من المعلومات إطلع على المرجع:

-Les « bons d'échange » ou « vouchers » de service public, Sur le site: <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2005-1-page-19.htm>, Consulté le 04-03-2016, à 23 :03.

■ خصائص قابلة للنقاش والمنتزاع عليها **The Debatable attributes**: وهي تلك الخصائص التي تم تحديدها من قبل البعض، ولكن ليس كل المراقبين والملاحظين Identified by some, but not all, observers، وتتمثل في كل الخصائص أو الأسس التي تم ذكرها في الجدول السابق محذوف منها الخصائص المتفق عليها. ينطوي تنفيذ التسيير العمومي الجديد على العديد من الإجراءات. وقد حاول ثلاثة مؤلفين تصنيف كل من هذه الإجراءات. ووفقا لكريستوفر كروبر هود Christopher Cropper HOOD¹، يتميز التسيير العمومي الجديد بسبع خصائص هي¹:

- تفكيك أو تقسيم المؤسسات العمومية إلى وحدات "مقاولاتية"؛
- التشجيع على زيادة المنافسة في المؤسسات العمومية، كما هو الحال مع القطاع الخاص؛
- استخدام الأساليب الإدارية للقطاع الخاص؛
- البحث المنهجي للتكلفة الأقل؛
- لامركزية السلطة؛
- الأهمية المتزايدة الممنوحة لمعايير قياس الأداء؛
- مراقبة المؤسسات العمومية من خلال قياس أهداف الإنتاج.

1- أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد:

الأسباب التي أدت إلى ظهور التسيير العمومي الجديد عديدة ومتعددة. ويمكن أن تكون رغبة الدول في إدارة أكثر تماسكا وانسجاما كرد على القطاع العمومي غير الفعال Inefficient public sector (في حالة اليابان، على سبيل المثال)، أو الرغبة في أن تكون جزءا من الإيديولوجية الليبرالية الجديدة (كالمملكة المتحدة ونيوزيلندا)، أو كأداة للتغلب

■ كريستوفر كروبر هود Christopher Cropper HOOD من مواليد 1947 كان أستاذ الحكومات في كلية أول سولس All Souls College، جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، من 2004-2010 كان مدير مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية Economic and Social Research Council (ESRC) برنامج بحوث الخدمات العمومية: الجودة، الأداء والتوصيل. ومن بين مؤلفاته كتاب حدود الادارة The Limits of Administration (1976)، وأدوات الحكومة The Tools of Government (1983) (التحديث كأدوات للحكومة في العصر الرقمي (2007) مع هيلين مارجيتس Hellen Margetts (2007) with Helen Margetts updated as The Tools of Government in the Digital Age (2007) (فن الدولة The Art of the State (1998 و 2000) والحكومة التي عملت بشكل أفضل وبتكلفة أقل؟ Government that Worked Better and Cost Less? سنة 2015، مع روث ديكسون Ruth Dixon). كما ترأس مجلس نوفيلد للأخلاقيات البيولوجية Nuffield Council on Bioethics. وهو متخصص في دراسة الحكومة والتنظيم والقطاع العام للإصلاح التنفيذي وكتب على التسيير العمومي الجديد He specializes in the study of executive government, regulation and public-sector reform and has written on New Public Management.

¹ Thomas ALGUAZIL et Autres, Op.cit, P: 08.

على الأزمات المالية (كما هو الحال في كندا وغيرها)، أو لامتصاص تداعيات الأزمة الاقتصادية والسياسية (حالة إيطاليا)، أو الحاجة إلى التغيير أو كذلك من أجل عملية المحاكاة للنماذج الناجحة (وخاصة بالنسبة للإدارات المحلية)¹.
أيًا من هذه الأسباب لا تفسر لوحدها ظهور التسيير العمومي الجديد، حتى لو كانت الأزمات المالية من أكثر العوامل الرئيسة التي أدت إلى ظهوره. ففي الواقع، التسيير العمومي الجديد ناتج من الضغوط الداخلية في القطاع العمومي أكثر منها خارجية.

كما يمكن إرجاع ظهور التسيير العمومي الجديد على غرار بروز النموذج التقليدي للتسيير العمومي تحت تساؤلات واستفهامات الباحثين، السياسيين والبيروقراط حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ وعليه، تُؤجّت الفترة ما بين سنتي 1960 و1970 بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات. إذ في هذا الشأن، برز تيارين رئيسيين، واحد منهما قاده الاقتصاديون، والآخر كان أساسه المعرفة الإدارية أو التسييرية.

ومن ثمّ، يمكن أن ينظر إلى التسيير العمومي الجديد بأنه "تزاوج بين أفكار اثنين من التيارات المختلفة Marriage of two different streams of ideas"². الزوج الأول هو "الاقتصاد المؤسسي الجديد" The new institutional economics حيث قام الاقتصاديون بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة. أما الزوج الآخر فهو عبارة عن مجموعة من الموجات المتتالية من الأعمال Business من نوع "الادارياتية" The managerialism^M في القطاع العمومي وفي تقاليد حركة الإدارة العلمية الدولية. إذ حاول المسوّرون إدخال تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العمومي؛ فظهرت بذلك العديد من مذاهب الإصلاح على أساس هذين الاتجاهين.

¹ Ludovic BERTHIER et Autres, Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites, Sur le site: http://webs.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf, Consulté le: 05-03-2016, à 23:10.

² Kurt PROMBERGER, New Public Management –An Introduction from the UK Perspective, Working paper, University of Innsbruck, Austria, 2003, P: 05.

^ك الاقتصاد المؤسسي الجديد أو الاقتصاد المؤسسي الحديث The modern institutional economics أو الاقتصاد السياسي الجديد La nouvelle théorie de l'économie politique، كما يصطلح لها فرنسيا بالنظرية الجديدة للاقتصاد السياسي. هو منظور اقتصادي لمحاولات توسيع نطاق الاقتصاد من خلال التركيز على المعايير والقواعد التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي والاجتماعي والقانوني مع تحليل ما وراء الاقتصاد المؤسسي في وقت سابق لمبادئ الاقتصاد الليبرالية الجديدة. فالاقتصاد المؤسسي الحديث له جذور في كتابين من تأليف رونالد كوس " طبيعة المؤسسة" (1937) و"مشكلة التكلفة الاجتماعية" (1960). وفي الوقت الحاضر بنيت تحليلات الاقتصاد المؤسسي الجديد على مجموعة أكثر تعقيدا من المبادئ والمعايير المنهجية. فهي تعمل ضمن إطار الليبرالية الجديدة المعدلة في النظر في القضيتين الكفاءة والتوزيع، على النقيض من التقليدية أو الاقتصاد القديم الأصلي المؤسسي، وقد صاغ " الاقتصاد المؤسسي الجديد " أوليفر وليامسون في سنة 1975. وارتكز على العديد من الجوانب في تحليلات الاقتصاد المؤسسي الجديد الحالية على غرار: الترتيبات التنظيمية، وحقوق الملكية، وتكاليف المعاملات، وطرق الحكم وقدراته على الإقناع، والمعايير الاجتماعية والقيم الأيديولوجية،... إلخ.

^M البعض يترجم المصطلح الأجنبي The managerialism إلى مصطلح العربي التسييرية أو المعرفة التسييرية؛ ويلحق أيضا بصفة الجديدة لتصبح The new managerialism الادارياتية الجديدة أو التسييرية الجديدة مع ربطها بالتسيير العمومي الجديد.

1-1- الاقتصاد المؤسساتي الجديد The new institutional economics

تبنى الاقتصاد المؤسساتي الجديد هو الآخر أفكار نظرية الاختيار العمومي^{pct} The public choice theory (المؤسسات في القطاع السياسي/العمومي (Institutions in the political/public sector) والتي يعتبرها البعض على أنها هي التي مهدت لظهور ما بات يعرف بالتسيير العمومي الجديد واعتباره ثمرة الاختيار العمومي والخصوصية¹. فهذا التعريف غير مكتمل ل يتم إرجاع ظهور مفهوم التسيير العمومي الجديد إلى تأثيرات أفكار نظريات أخرى تبنها مفهوم الاقتصاد المؤسساتي الجديد على غرار نظرية تكاليف المعاملات^{tct} The transaction cost theory.

^{pct} تتواجد أيضا تحت اسم نظرية الاختيار العقلاني العمومي (The public rational choice theory) (تعظيم المصلحة الذاتية Maximize self-interest، الخيار يتركز على الربح والتكلفة The choice is based on benefits and costs، السلوك الإنساني Human behavior). إذ ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فيرجينيا School of Virginia، كما لقيت رواجاً واسعاً في سنة 1986 عندما نال أحد مهندسيها وهو الخبير الاقتصادي الأميركي جيمس مغيل بيوكانن James McGill BUCHANAN جائزة نوبل في الاقتصاد، هذه النظرية تعبر عن أحد أهم أفكار الليبراليين والليبراليين الجدد، حيث تنطلق من فرضية أن الإدارات العمومية غير فعالة بسبب مجموعات الضغط السياسية وبسبب اللعبة السياسية أيضاً. وتستند مدرسة الخيارات العمومية في ذلك إلى كون الأشخاص الذين من المفترض أن يتخذوا القرارات العمومية (السياسيين والإداريين) سيقومون حتماً بتقديم مصالحهم الخاصة وليس المصلحة العمومية كما هو دأب في الخطاب السياسي، وذلك كأى شخص عادي يقوم بأي عمل يومي. ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً أن هناك تضاد بين الدولة والسوق، إذ يمثل هذا الأخير الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، ومن ثم يرون ضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر المستطاع، حيث أن الدولة عندهم هي الجزء غير الخاضع للسوق، وبالتالي غير الخاضع إلى قرار المستهلكين. كما يرى أصحاب هذه النظرية أن نجاعة الإدارات العمومية متعلق فقط بتحفيز رجال السياسة والمسيرين، الذين يرون أنهم لا يعملون أبداً للمصلحة العمومية، وأنهم مسيرونها من طرف مصالحهم الخاصة؛ والدليل على ذلك ما يحدث من قبل المنتخبين الذين يعطون امتيازات في الصفقات لجهات معينة حتى يضمنوا إعادة انتخابهم. فنظرية الخيارات العمومية تستعمل أدوات الاقتصاد الجزئي لدراسة سلوك الأفراد في الإدارة والحياة السياسية وتهدف إلى وضع نظرية عامة للاقتصاد العمومي، والتي تسمح للمجال العمومي بأن يحاكي ما يتم فعله في الاقتصاد الجزئي، إذ أن الأمر يتعلق بتكامل نظرية الإنتاج والتبادل بوضع نظرية متشابهة لكي تتماشى مع سيورة الصفقات العمومية.

¹ Elisa CHELLE, **Les manuels du " new public management " : La production académique d'une science de gouvernement**, 21ST world congress of political science, Santiago de Chile, 2009, P :04.

^{tct} تستمد هذه النظرية جذورها من أعمال الكاتب والاقتصادي الأميركي (أمريكي الجنسية وبريطاني المولد)، رونالد كاوس COASE Ronald (1937) والتي ظهرت في كتابه "طبيعة المؤسسة The nature of the firm"، هذه النظرية تمثل أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة. إذ انطلق Coase في تفكيره من فرضية وضعت سنة 1922 والتي مفادها أن " الحياة الاقتصادية تخفي جزر سلطة واعية، في محيط هذه الجزر تتعاون فيما بينها من غير وعي " حيث في الوقت الذي يكون فيه التنسيق بين مختلف أعوان السوق يجري بطريقة غير مقصودة عن طريق نظام الأسعار، يقابله تنسيق داخل المؤسسات بطريقة مقصودة وتحت قيادة المفاوضة وإبرام الحصول على الموارد من السوق يولد تكاليف، حيث تمثل هذه التكاليف تكاليف اكتشاف السعر المناسب، تكاليف المفاوضة وإبرام العقود لكل عملية تبادل، بينما التنسيق الإداري داخل المؤسسة يفرض نفسه؛ لأنه يسمح بالاقتصاد في التكاليف حجتته في ذلك تستمد قوتها من السؤال المطروح من طرف الكاتب وهو ما هي طبيعة المؤسسات ولماذا هي موجودة؟ وحسب الكاتب فإن المؤسسات موجودة لأنها تسمح بتخفيض تكاليف التبادل؛ بسبب نظام التنسيق المبني على التنظيم الهرمي الذي تملكه، حيث يعبر عن ذلك في كتابه " The Nature Of The Firm".

وكذا نظرية الوكالة^{at} The agency theory أو ما يطلق عليها بنظرية الوكيل الرئيس theory Principal-agent (المؤسسات في الأسواق Institutions in the markets) والتي عالجتها مشكلة الخطر الأخلاقي Principal-agent problem أو الخطر المعنوي الذي تطرقت إليها نظرية الوكالة من خلال العلاقة وكيل-موكل؛ وهو المشكل الذي غالباً ما يظهر بعد إبرام العقد أو هو نتيجة لسلوك انتهازي بعدي لعدم تماثل المعلومات Information Asymmetry. كما أن نظرية نيسكانن[^] المتعلقة بالبيروقراطية^[2] سنة 1971 Niskanen's theory of bureaucracy هي المعلم الأكثر تأثيراً في هذا التطور. وساعدت حركة الاقتصاد المؤسسي الجديد في إنشاء مجموعة من مذاهب الإصلاح الإداري المبنية على أفكار التنافسية، واختيارات المستخدم والشفافية والتركيز الوثيق بشأن الهياكل المحفزة. هذه النظريات تختلف كثيراً عن الأفكار التقليدية للتسيير مع التركيز على التسلسل الهرمي المنظم والقضاء على الازدواجية أو التداخل في السلطات.

^{at} يطلق عليها أيضاً اسم معضلة الوكالة Dilemma of the agency، ويرجع أصل علاقة الوكالة إلى آدم سميث الذي بين عدم كفاءة المؤسسات ذات الأسهم لأنها تسير من قبل عون غير مالك، وحسب آدم سميث إن هذا الأخير غير محفز لإدارة أعمال لا يملكها، إذ سوف يحصل على أجر مهما كانت النتائج التي سيحققها والتي يتحصل عليها المساهمون أو الملاك. ثم يعود الفضل في ظهور هذه النظرية أولاً للأمريكيين بيرلز وميتر سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة، هذا الفصل الذي كانت له آثار على مستوى أداء المؤسسة. ثم بعد ذلك كانت نقطة الانطلاقة الفعلية لنظرية الوكالة في النص المعلن في 1976 من قبل مايكل جونسون وزميل له Michael JENSEN في الجريدة المالية الاقتصادية The journal of financial & economies الذي يحمل عنوان نظرية المؤسسة: السلوك الإداري، تكاليف الوكالة وهيكل الملكية Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. إذ يعتبر أن عمل المؤسسة ونظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية، فعلاقة الوكالة تعني اعتماد مؤسسة أو شخص في مصالحها على شخص آخر، فحسب مايكل جونسون وزميله فإن هذه العلاقة عبارة عن عقد بموجبه يُشرك شخص واحد أو أكثر من شخص (موكل) شخص آخر (وكيل) لقيام نيابة عنه (هم) بمهمة تنطوي على تفويض بعض سلطة اتخاذ القرار إلى الوكيل. وجاءت هذه النظرية في بادئ الأمر لتنظيم العلاقة بين المساهمين في المؤسسات الكبرى ووكلائهم (المسيرين). وعليه، تستند نظرية الوكالة على مبدئين أساسيين، الرؤية التعاقدية للمؤسسة، ومبدأ الانتخاب الطبيعي.

[^]نسبت هذه النظرية إلى الخبير الاقتصادي الأمريكي وليام آرثر نيسكانن William Arthur NISKANEN. الذي ولد في 13 مارس 1933 ببيند Bend، ولاية أوريغون Oregon بالولايات المتحدة الأمريكية U.S.A، ويعتبر واحداً من مهندسي البرنامج الاقتصادي للرئيس رونالد ريغان The Architects Of President Ronald Reagan's Economic Programme، وكذا ساهم في نظرية الاختيار العمومي. وكان عضواً بمجلس إدارة معهد كاتو Cato Institute وأيضاً رئيساً لفترة طويلة في نفس المعهد. توفي في 26 أكتوبر 2011 عن عمر يناهز 69 سنة.

^[2]قد صوّر أنتوني داوونز Anthony DOWNS البيروقراطيات بطريقة تظهر أنها غير قادرة على ممارسة العقلانية الجماعية وذلك بسبب العقلانية الفردية للإداريين الذين يسعون إلى تحسين مركزهم وثروتهم وسلطتهم إزاء أقرانهم. ولكنه كان يرى فائدة في المنافسة لأنها قد تتمخض عن الابتكار. وقد أعرب وليام آرثر نيسكانن W.A. NISKANEN عن رأي مماثل في وصفه للوكالات الحكومية الأمريكية التي تهم بتضخيم ميزانيتها إلى أبعد مدى على حساب الخزينة العمومية للدولة. كما استرعى كتاب آخرون الانتباه إلى ميل البيروقراطيين في العهد القريب للانخراط المتزايد في إدارة الاقتصاديات الوطنية والابتعاد جزئاً ذلك عن دورهم التنفيذي المحض. وهكذا أصبحت البيروقراطية تكنوقراطية Technocracy.

1-2- الادارياتية The Managerialism

جاءت الادارياتية تعبيراً عن الاتجاهين -إعادة إختراع الحكومة واللابيروقراطية؛ والحوكمة- اللذين سادا مدرسة التسيير العمومي الجديد. ويستند هذا النموذج إلى عدة عناصر أبرزها -الكفاءة الاقتصادية كقيمة أساسية توجه عمل المديرين وقراراتهم؛ بما يعني السعي للوصول إلى أكبر حد ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات. ويعبر هذا النموذج عن السيادة التي تحققت لعلم إدارة الأعمال، وهو ما يلاحظ بقوة في الجامعات والأكاديميات الأجنبية وحتى العربية من انتشار أقسام إدارة الأعمال في مختلف كليات التجارة وأكاديميات الإدارة، بينما تتضاءل أقسام التسيير العمومي إلى أدنى حد؛

وبشكل عام، يعبر التسيير العمومي الجديد عن حكومة صغيرة وعن خصوصية وظائف الحكومة، لكي تتحسن الخدمات من خلال المنافسة والمقارنة المرجعية بأفضل الممارسات، وحتى يتحسن باستمرار نظام الحكم وإدارة شؤون المجتمع ويتعزز توجه نحو إرضاء الزبون، ويتم التحول من التنظيم الهرمي الهيراركي Hierarchical organization (التسلسل الهرمي) إلى التنظيم البسيط.

ويلاحظ أن هذين الاتجاهين إعادة اختراع الحكومة واللابيروقراطية؛ والحوكمة اتسما باتساق كبير في محاولة التقريب بين التسيير العمومي والتسيير الخاص بدرجة ما؛ مما أدى إلى إفراز نموذج الادارياتية الذي يعد في الواقع تطبيق فكر وممارسات التسيير الخاص في القطاع العمومي¹.

إذاً فهو تعزيز لما تم ذكره آنفاً من أن الادارياتية عبارة عن مجموعة من الموجات المتتالية من الأعمال Business في القطاع العمومي، وهذا ما ساعد على إنشاء مجموعة من مذاهب الإصلاح على أساس الأفكار المستمدة من خبرة "الإدارة المحترفة Professional management"، والتي تتطلب سلطة تقديرية Discretionary power عالية لتحقيق النتائج "حرية التسيير Free to manage" وفرض أداء تنظيمي أفضل من خلال تطوير الثقافات المناسبة والقياس الفعال للمخرجات التنظيمية.

هاتين الخلفتين تشيران أيضاً إلى تنافس مقاربتين في التسيير العمومي الجديد؛ مقارنة إعطاء المسيرين المزيد من المرونة، إذ يعتبرهم النظام الإداري عقبة أمام الإدارة الجيدة للقطاع العمومي ("ترك المسير يُسَيِّر Letting the manager manage"، الادارياتية)، في حين يتم عرض البيروقراطيين للمساءلة من أجل تحقيق نتائج أفضل، كما أنهم يسعون إلى تحقيق أقصى منفعة، لذا يحتاجون إلى الحوافز للقيام بالعمل المناسب ("صناعة مُسِير يُسَيِّر Making The Managers Manage"، الاختيار العمومي)

وقد كان وراء تبني الادارياتية في التسيير العمومي نفس القوى التي أثرت في إدارة القطاع الخاص، ألا وهي زيادة التركيز على الاقتصاد والكفاءة (من حيث العلاقة بين الإيرادات والنفقات In terms of the relationship between

¹ أحمد السيد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، على الخط: <http://kenanaonline.com/files/موقع%20الادارة%20العامة%20...الحوكمة.docx>، تاريخ الاطلاع: 2016-02-09، على الساعة

revenues and expenditure - فعل الكثير بالقليل \diamond (Doing more with less) من ناحية، وزيادة الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، من ناحية أخرى. فالاداريةة إذن هي تجسيد ممارسات إدارة القطاع الخاص في القطاع العمومي. ويمكن تحديد العناصر المميزة للاداريةة كما يلي¹:

- الميزنة والمحاسبة Budgeting and accounting: نتائج أنظمة المحاسبة على أساس الاستحقاق Accrual accounting systems هي أساس الإصلاحات في العديد من البلدان. كما كانت المحاسبة على أساس الاستحقاق أداة هامة في جعل الحكومة أكثر شفافية. وقد حاولت الإصلاحات إجبار المسؤولين الحكوميين بمواجهة التكلفة الكاملة Full cost الناتجة عن قرارات تم اتخاذها من قبل، وذلك بدلا من الاعتماد على أجهزة المحاسبة على المدى القصير للتدقيق في تكاليف القرارات الحالية وأثرها في السنوات المقبلة. كما صار المديرون أكثر مرونة في اتخاذ قرار بشأن كيفية بلوغ الأهداف المحددة مع تخصيص واسع للموارد؛
- خدمة العملاء Customer service: نفذ العديد من المسؤولين مبادرات واسعة لتحسين استجابة البرامج العمومية لاحتياجات المواطنين. وذلك لتحسين ثقة المواطنين والثقة في دعم الحكومة، وقد عمل المسؤولون أيضا على جعل الخدمات ودية Friendly ومريحة Convenient وسلسلة Seamless. فالخدمات العمومية ينبغي اليوم أن تحوية المواطنين أنفسهم (مثل أوقات العمل، والجدول الزمني وفي طريقة ممارسة الأعمال التجارية). والعديد من الحكومات تطورت "النافذة الواحدة One-stop shop أو التكنولوجيا التفاعلية لجعل تقديم الخدمات أكثر سلاسة للمواطنين؛
- إدارة الأداء وقياس المخرجات Performance management and output measurement: ارتبطت الإصلاحات بعملية تقييم الأداء The performance assessment مع إدارة الأهداف والغايات الحكومية. وكالة نيوزيلندا القائمة على العقود، التي تربط معا أهداف الحكومة والميزانية ومخرجات برنامج الوكالة، هي نموذج للإصلاحات على هذا الموضوع The prototype of reforms on this topic؛
- تكنولوجيا المعلومات Information technology: تكنولوجيا المعلومات ليست فقط توفر نحا ممتد الحدود Boundary-spanning approach لإصلاح القطاع العمومي فحسب، بل إنها هي عامل تغيير في حد ذاته من حيث قدرتها على إيجاد طرق مبتكرة لتقديم الخدمات هذا من جانب. ومن جانب آخر، انتشار تكنولوجيا المعلومات يثير تساؤلات حول قضايا الخصوصية Privacy على غرار: ما هي المعلومات التي يتم جمعها؟ من الذي يمكنه الحصول على المعلومات التي تم جمعها؟ كيف يمكن أن تظل المعلومات بعيدة عن أيدي أولئك الذين ليس لهم علاقة بها؟
- الخصخصة والعقود Privatisation & contracting: إلى جانب الإيديولوجية والحجج الاقتصادية للنظرية البيروقراطية في تفوق القطاع الخاص، فأنشطة الحكومات في مجال آليات السوق تنبع من أفكار المدرسة

\diamond فعل الكثير بالقليل "Doing More With less" هو المعنى العام للإنتاجية Productivity وهو ينطبق على جميع المستويات بدءاً بالفرد وانتهاء بالدولة.

¹ Kurt PROMBERGER, Op.cit, PP: 06-07.

التسييرية Managerialist كذلك. إذ قامت الحكومات بمخصصة العمليات وتقديم الخدمات التي صارت من مهام القطاع الخاص أين كان من الممكن تطوير شركات لتقديم خدمات جديدة مع منظمات خاصة أو غير ربحية (على سبيل المثال الشراكات بين القطاعين العمومي والخاص Public-Private partnerships). ولإدارة ترتيبات التعاقد على نحو فعال، يجب على الحكومات أن تكون قادرة على كتابة وإدارة العقود، لتحديد ما يريدون شراءه مثلاً. ومن ثم، فالحاجة إلى إدارة العقود بشكل فعال أدى إلى تطوير أدوات جديدة للإدارة. كما ترى الإداريائية أنّ تطبيقات ومبادئ تسيير القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشاكل البيروقراطية للقطاع العمومي. فهم يعتقدون أن التسويق Commercialization مثلاً، يؤدي إلى التغيير في ثقافة وقيم ومهارات المديرين، بالتالي تحسين في أداء المؤسسات العمومية. ففلسفة الميسيرين تستمد قوّتها من أعمال كل من بيتر وآخرون Tom Peters⁶ & others في منشورهم " Search of excellence"، والذي أظهر أن أفضل تسيير للمؤسسات الأمريكية كان يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة الإنسانية وأساليبها، وكذا إلى بيئة ثقافية داعمة. فالمدريون Managerialists يؤكدون على الانتقال من النموذج البيروقراطي (التسلسل الهرمي والرقابة) إلى نموذج ما بعد البيروقراطية Post-bureaucratic paradigm (الدعم والابتكار). بمعنى، أن التسيير العمومي الجديد يدفع بالدولة نحو الإداريائية¹.

وبإيجاز، يمكن أن يُعبّر عن تطور بروز مفهوم التسيير العمومي الجديد بمرحلتين:

- المرحلة الأولى من إصلاح الحكومة في سياق الانتقال إلى اقتصاد السوق الحرّة الذي بدأ في جميع أنحاء العالم في الثمانينيات من القرن العشرين وتسارع في سنة 1989 مع سقوط جدار برلين.

⁶ Thomas J. "Tom" PETERS هو كاتب أمريكي في مجال ممارسات إدارة الأعمال، ولد في 07 نوفمبر 1942 بالتيمور Baltimore بولاية ماريلاند Maryland، ذهب إلى مدرسة سيفرن، مدرسة ثانوية خاصة، تخرجت في سنة 1960. ثم التحق بجامعة كورنيل، وحصل على درجة الليسانس في الهندسة المدنية سنة 1964، ودرجة الماستر في سنة 1966. ثم عاد إلى في سنة 1970 لدراسة الأعمال في كلية ستانفورد لإدارة الأعمال تحصل إثرها على درجة الماستر في إدارة الأعمال تليها درجة دكتوراه في السلوك التنظيمي في كلية إدارة الأعمال ستانفورد في سنة 1977. وكان عنوان أطروحته "أنماط الفوز والخسارة: الآثار على النهج والتجنب من قبل الأصدقاء والأعداء Patterns of winning and losing: effects on approach and avoidance by friends and enemies". وكان نشر كتاب "البحث عن التميز Search of excellence" في سنة 1982 مع زميله Robert H. WATERMAN نقطة تحول في مهنة بيترز. في سنة 2004، حصل أيضا على الدكتوراه الفخرية Honorary doctorate من الجامعة الحكومية للإدارة في موسكو. وقد تأثر بيترز بـ Jim G. MARCH، وهربرت سيمون Herbert SIMON (جامعة ستانفورد)، وكارل ويك Karl Weick (جامعة ميشيغان Michigan). وفي وقت لاحق، أشار إلى أنه تأثر بدوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor وإينار ثورسرود Einar THORSRUD. كما عمل من سنة 1966 إلى سنة 1970، في البحرية الأمريكية، ثم في وقت لاحق في البنتاغون. ومن سنة 1973 إلى سنة 1974، عمل في البيت الأبيض كمستشار كبير في تعاطي المخدرات، خلال إدارة نيكسون. وفي الفترة من سنة 1974 إلى سنة 1981، عمل بيترز كمستشار إداري في مؤسسة ماكينزي McKinsey، وأصبح شريكا وقائد لممارسة الفعالية التنظيمية في سنة 1979. وفي سنة 1981، غادر ماكينزي ليصبح مستشارا مستقلا.

¹ طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات

■ أما المرحلة الثانية من حركة الإصلاح الحكومي (العالمية) فبدأت مع التسعينيات من نفس القرن إذ ركزت - وبصورة أقل - على الخصوصية واهتمت بشكل كبير بالإصلاح الإداري لجوهر وظائف الدولة. وفي هذه المرحلة أيضا أخذت الدول بتقليص حجم بيروقراطية حكوماتها، سعياً منها لجعلها أكثر كفاءة وحدثاً وأكثر استجابة للمواطن.

كما ينظر إلى أزمة شرعية¹ التصرف العمومي وحدوده، كأحد أسباب وجوب تبني مفهوم التسيير العمومي الجديد. حيث صارت القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى القطاع العمومي - وخاصة على مستوى الإدارات العمومية - تفتقد بشكل تدريجي للشرعية المطلوبة Legitimacy. فأزمة الشرعية التي يعاني منها التسيير العمومي التقليدي إنما هي نابعة من أزمة مختلف اللغات التي يستخدمها: القانون، الاقتصاد الجزئي، الاقتصاد الكلي، لهذا ظهرت مؤخرًا لغتان لسد الفراغ المتواجد وهما لغة العلوم الاجتماعية واللغة الإدارية أو التسييرية Managérial.

ففي المرحلة الأولى كانت اللغة المستخدمة ضمن التسيير العمومي التقليدي يغلب عليها الطابع القانوني، وبفعل تحلي الدولة عن دورها (الدولة الحارسة) وتعويضها بالدور آخر (دولة الرفاه)، أصبحت اللغة الاقتصادية هي الغالبة وهذا باستخدام نظريات الاقتصاد الجزئي ونظريات الاقتصاد الكلي، لاسيما التحليل الكينزي. ولكن سرعان ما شهدت اللغات الثلاث المذكورة - القانون، الاقتصاد الجزئي، الاقتصاد الكلي - أزمات شرعية في القطاع العمومي. تم التراجع التدريجي عن القيم التي كان التسيير العمومي يستمد منها شرعيته. ومن أهم مظاهر هذه الأزمة^④:

■ الهوة بين المواطنين والإدارة العمومية؛

■ الإدارة العمومية: إدارة أزمات لا إدارة خدمات عمومية؛

■ الإدارة العمومية: إدارة غير فعالة ومرتشية؛

■ الإدارة العمومية: إدارة انطوائية جامدة ؛

■ الإدارة العمومية: إدارة خاصة لا عمومية؛

■ الإدارة العمومية: محركها موارد بشرية رديئة.

ومنه فمحاولة تجاوز هذه الأزمة يقتضي تقبل البيئة لأهداف التسيير العمومي، وهذا ما يستدعي تغليب الجانب التسييري Managerial على الجانب القانوني الذي يطغى على التسيير العمومي، حيث يبحث الجانب التسييري عن الشرعية التي يحتاج إليها القطاع العمومي وهذا ضمن الإستراتيجية الشاملة لأية دولة.

¹ Philippe HUSSENOT, La gestion publique par objectifs: des ambitions a la pratique, Les éditions d'organisation, Paris, 1983, P: 35.

④ سوف يتم التطرق إلى هذه المظاهر وغيرها بمزيد من التفصيل في المبحث الأول من الفصل الرابع من هذه الدراسة.

ويُضَافُ إلى الأسباب السابقة - ظهور الاقتصاد المؤسسي الجديد والإدارياتية وكذا أزمة شرعية التصرف العمومي - التي ساهمت في ظهور التسيير العمومي الجديد الأسباب المولوية¹:

- ضرورة توجيه دور الدولة في الحياة الاقتصادية إلى التركيز أكثر على جانب العرض؛
- الاقتناع التام بتفوق السوق على أي نظام ضبطي آخر؛
- الحلول الجاهزة التي يقترحها مكاتب الاستشارة والخبراء في مجال التسيير عموماً؛
- المشاكل والنقائص المسجلة في جل الدول في مجال الخدمات العمومية؛
- ضرورة الاهتمام بالنتائج في نشاط الدولة وبالأخص النتائج المالية.

ومن هذا المنطلق، دعا الليبراليون الجدد إلى ضرورة البحث عن كيفية إدراج الأسواق أو أشباه الأسواق داخل هيئات الدولة الحمائية، على النحو الذي يجعل الخدمة العمومية سوقاً يمكن أن يستثمر فيها القطاع الخاص، وبالشكل الذي يدعم الفعالية في تقديمها؛ لأن ذلك سيجعلها تصبح محل منافسة وبالتالي تصير العلاقة بين المستفيد من الخدمة العمومية ومقدميها شبيهة إلى حد ما بكيفية تطبيق فلسفة الزبون أولاً وأخيراً في منظمات الأعمال.

وسعيًا إلى تحقيق أداء متميز للإدارات العمومية، يقتضي ذلك توفير شروط أساسية لضمان تطبيق طرق التسيير العمومي الجديد والحفاظ عليه، وهذه الشروط هي²:

- **دولة القانون State of law**: يشير هذا المصطلح إلى تطبيق القانون على أرض الواقع أكثر منه إلى كثرة القوانين وتعددتها - كما تشهدده العديد من الدول النامية على غرار الدول العربية من وجود ترسانة من القوانين دون تفعيل العديد منها- كما يشير هذا المصطلح إلى الوضع الاجتماعي والسياسي للبلد The socio-political condition of a country أين حقوق الإنسان ومبادئ الديمقراطية قائمة على الفصل بين السلطات (التنفيذية والتشريعية والقضائية) واحترمة باستمرار. حيث أنه في الواقع بدون حرية الاقتراح والطعن، فإنه لا توجد إمكانية التطور أو التغيير أو البناء. في حين أن الحرية والإبداع هي جزء أساسي من أساليب التسيير ذات الصلة.

- **تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة Good governance**: ينظر إلى فكرة الحوكمة الرشيدة هنا بالمنظور العملي، وهي تشير ببساطة إلى تسيير شفاف لموارد ووسائل الدولة، فأئى أسلوب للتسيير وبغض النظر عن الأداء لا يمكن أن يعطي نتائج مرضية في إطار الحكم السيئ، وهذا حتى من دون الحاجة إلى الحديث عن النتائج، كما يمكن توقع في إطار الحكم السيئ أن معظم الطرق الممكنة للتسيير لا يمكن تنفيذها. فمفهوم الحوكمة أصبح من

¹ عبد المليك مزهودة وآخرون، التسيير الإستراتيجي في السياق العمومي مبرراته وأهميته وبعض مظاهر ممارسته بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بسكرة، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. ديسمبر 2004، ص: 09.

² Valentin K. DOVONON, **Methode de La Nouvelle Gestion Publique: Responsabilité, Accessibilité, Productivité, Résultat et Clients, Etc...**, Sur le site : <http://www.focusintl.com/071-unpan002329.pdf>, Consulté le : 30-03-2016, à 23 :00.

الشمولية بحيث توجد ستة توجهات واستخدامات متكاملة للمفهوم تعبر عن حالات توسيع وإغناء للمفهوم وهي¹ :

- ✓ اتجاه الحد من التدخل الحكومي وضغط النفقات للتعبير عن دولة الحد الأدنى The minimal state، هذا يعني زيادة المساحة المخصصة لآليات السوق والتنافس في الاقتصاد؛
- ✓ اتجاه التركيز على منظمات الأعمال الخاصة وبالذات على استخدام مفهوم حوكمة المؤسسات Corporate governance، وهذا الاتجاه يركز على ادوار ومطالب المساهمين Stakeholders. وفي هذا الإطار تعرض Wheelen and Hunger، إلى الحوكمة التي يجسدها دور مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة وتشير إلى العلاقات بين ثلاثة أطراف أساسية هم المساهمون (رأس المال)، والخبرة (الإدارة) والعاملون (العمل)، لغرض تحديد الاتجاه والأداء في المؤسسة. ان هذا الاتجاه الثاني ينطلق إلى آفاق أرحب بكون هذه العلاقات تظم مختلف أصحاب المصالح وليس المساهمين فقط؛
- ✓ الاتجاه الذي يتم التعبير عنه بالتسيير العمومي الجديد New public management وهنا يحاول إدخال أساليب جديدة في الإدارة مثل التمكين، والمعرفة والثقافة الشاملة والقيم الإبداعية وطرق قياس الأداء الحديث وغيرها؛
- ✓ الاتجاه الذي يربط بين الحوكمة ومنظومة القيم الديمقراطية، حيث الشرعية والنظام المساءلة والمنافسة وتشجيع القطاع الخاص واللامركزية وتعظيم دور منظمات المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة؛
- ✓ الاتجاه الذي يركز على التفاعل الرسمي وغير الرسمي لمجموع المؤثرين في بيئة العمل، وهنا فإن الدولة ليست الفاعل الوحيد بل فاعل من بين الفاعلين في صنع السياسات العمومية؛
- ✓ الاتجاه الذي يركز على إدارة مجموعة الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمؤسسات، حيث هذا المفهوم أوسع وأشمل من مجرد الحديث عن الحكومة أو الحديث عن الأعمال والقطاع الخاص.

2- مبادئ التسيير العمومي الجديد

تسيير القطاع العمومي - مثل تسيير القطاع الخاص - قادر على التكيف مع روح العصر وإعادة اختراع نفسه من حين لآخر. وإذا كانت الحكومة مطالبة بالتطور في كل وقت، فإنها أحوج ما تكون إلى إعادة تشكيل نفسها واختراع حكومة جديدة في هذا الوقت بالذات. فالألفية الثانية للميلاد انتهت منذ أعوام -حوالي عقد ونصف العقد من الزمن - وأوروبا الشرقية تحررت، والاتحاد السوفيتي أصبح تاريخاً، والحرب الباردة قد انتهت، وأوروبا الغربية قد توحدت اقتصادياً، وأصبحت آسيا القلب النابض للاقتصاد العالمي. وتحول محور الصراعات العالمية من السياسة إلى الاقتصاد، وكذلك تحولت التحالفات والتكتلات من عسكرية إلى اقتصادية. واليوم أصبحت التسيير العمومي على مفترق طرق، بسبب الدخول في عصر ما بعد الصناعة أي عصر المعلومات.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-27 أبريل 2005، ص: 11.

- وتنطلق فكرة إعادة اختراع حكومة جديدة أو التسيير العمومي الجديد من المبادئ التالية¹:
- أن الحكومة ليست شرا لا بد منه كما يتصور الكثيرون، فهي ضرورية وهامة لكل المجتمعات المتحضرة؛
 - أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطرق روتينية متشابهة، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات؛
 - أن العاملين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري هو السبب لأن كثيرين ممن يفشلون في تسيير القطاع العمومي، ينجحون في القطاع الخاص؛
 - أن المشكلات التي يواجهها القطاع العمومي في العصر الحاضر، ليست بسبب التسيير الليبرالي ولا بسبب التسيير المحافظ. بل بسبب افتقاد ذلك التسيير للفعالية؛
 - أن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور، لا يتأتى إلا من خلال هدفها الأسمى والمتمثل في العدالة وتكافؤ الفرص.

والحكومة المعنية هنا ليست هي الحكومة المركزية، بل تشمل الحكومة المركزية والحكومات المحلية. فالحكومة لا يمكن أن تتكون من فرد وأن تتمثل في شخص. فهناك دائما آلاف المؤسسات الحكومية في الأقاليم والأحياء والمناطق، وهناك حكومات القطاعات المختلفة التي تدير مرافق المواصلات والمياه والطاقة والصحة والتعليم وغيرها. وأمام هذا الطرح يلخص الجدول اللاحق أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد.

الجدول رقم: 11

أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد

الهدف Target	آلية التنسيق Coordination mechanism	أشكال التنظيم Organizational forms
العميل Customers	الأسعار Prices	اللامركزية Decentralization
	التحفيز Incentivization	التجزئة Disaggregation
	المنافسة Competition	السوق Market

Source: Antonio CORDELLA, **A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: A theoretical reflection**, Online: <http://www.antoniocordella.com/media/GIOrevisedFINAL.pdf>. Seen in: 07-06-2015, at 21:02.

كما أن هناك ثلاث توجهات كبرى لا بد أن تكون واضحة في إطار تبني مفهوم التسيير العمومي الجديد²:

- وضع الإدارات العمومية في حالة تنافسية؛
- إعادة تنظيم الخدمات العمومية؛
- إحداث تغييرات في كيفية تسيير ميزانية الدولة على ضوء تعميم ثقافة حسن الأداء.

¹ ديفيد أسبورن وآخرون، إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام؟، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد السادس، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1994. ص: 02.

² Thomas LAMARCHE et Autres, **Manager ou servir**, Edition Syllepse, Paris, 2011, P : 36.

وينظر باحثون إلى حركة التسيير العمومي الجديد على أنها تعبير عن الكيفية التي يتم بها تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة القطاع الخاص في الإدارات العمومية المعنية بإدارة الخدمات العمومية، ويتحدثون عن أن التسيير العمومي الجديد يقوم على أربعة مبادئ أو عناصر رئيسة وهي¹:

- شبه سوق Quasi-Market: أي حالة تماثل السوق بما يحكمه من آليات التكلفة والعائد؛
- اللامركزية Decentralization: ما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية (أو التخلص منها كما يتحدث البعض)؛
- الجودة Quality: أي التوجه نحو تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارات العمومية؛
- الزبونية Consumerism: أي التوجه نحو المستهلك والتركيز على إرضائه.

فبعد أن كان هناك فصل بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل طالب أنصار التسيير العمومي الجديد بالاستعانة بالقطاع الخاص بل ونقل أسلوب إدارته إلى المنظمات العمومية، حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وريحية المنظمات العمومية، وكذا استعادة التكلفة ورسوم الانتفاع والتعاقد الخارجي وآليات السوق.

المبحث الثالث: الأداء العمومي في ظل مفهوم التسيير العمومي الجديد

برزت في العقود الأخيرة مجموعة من المعطيات السياسية والاقتصادية تتلائم مع التوقعات والطموحات المشروعة للمواطن للحصول على أفضل الخدمات، وتدفع جميعها باتجاه إصلاح القطاع العمومي في العديد من الدول وتحديثه من خلال رفع مستويات الأداء العمومي وتحسينه، وتجاوز حالة التردّي الذي يعيشه والمشاكل العديدة التي تقف عائقاً أمام تطوره.

من هنا كانت الحاجة إلى تكثيف الجهود نحو الاهتمام بالأداء العمومي والعمل نحو إيجاد نماذج واستراتيجيات لتحسينه. فالتطرق إلى الأداء العمومي بدراسة نظرية وفي ظل مفهوم التسيير العمومي الجديد يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه. إذ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء العمومي ومكوناته أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه وتعزيز ذلك المفهوم بالوقوف عند مكوناته. ثم يليه عرض لنظم قياس الأداء في القطاع العمومي، وأخيراً وليس آخراً قراءة في الاتجاهات الحديثة ونماذج تحسين الأداء العمومي مع التوقف قبل ذلك عند مفهوم الأداء المتميز ومقوماته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء العمومي ومكوناته

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام والمؤسسة العمومية بشكل خاص لما لها من دور وأهمية في المجتمع و أيضاً لما تعيشه من حالة تردّي وتخلف إذا ما قورنت بنظيرتها الخاصة في العديد من دول العالم. إذ يكاد الأداء يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد اهتم العديد من الباحثين بمختلف توجهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء، ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها خاصة في القطاع العمومي.

¹ أحمد السيد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، مرجع سبق ذكره.

1- مفهوم الأداء العمومي

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse. ويمكن إعطائه أيضا المعاني التالية¹:

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات و/أو العاملين فيها؛
- الأداء هو فعل Action، يعبر عن مجموعة من المراحل Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن؛
- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى أن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.

لذلك، لم يؤدي شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسيري - وكذا كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة - إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما يعبر في كثير من الأحيان عن إنجاز المهام. وأحيانا أخرى يتقاطع مع مفهوم الإنتاجية^P.

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز العمل، فإنه كمفهوم اقتصر لدى العديد من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى². أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها³.

¹ يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد: 05، ورقة، 2007، ص: 33.

^P قياس النتائج مرتبط بعقلانية المعلومات ودقتها وهيكلتها التقنية الموضوعية، في حين أن الربط بين النتائج والأهداف يكون وفق الثقافة السائدة في التنظيم ويتضمن الحكم على أداء الأنشطة.

^P يستعمل البعض مفهوم الإنتاجية كمرادف لمفهوم الكفاءة أحيانا وكمترادف لمفهوم الفعالية أحيانا أخرى أو كقياس من مقاييس الأداء. والبعض الآخر يخلطه مع مفهوم الأداء، وهذا الأمر فصل فيه عند الكلام على أداء الرياضيين وإنتاجيتهم؛ فالإنتاجية تعني القيام بتكرار نفس الأفعال، ولكن بشكل سريع. أما الأداء فيعني القيام بأفعال جديدة، للوصول بسرعة أكبر وبسهولة إلى الهدف النهائي.

² عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: المفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 86.

³ المرجع نفسه، ص: 87.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط العديد من الباحثين الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها أحيانا؛ وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 12

العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

المفهوم	الكفاءة	الفعالية	الأداء
	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل أفقي نوعي	متكامل

المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 34. ويمكن الوصول من خلال الجدول السابق إلى أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية - الظاهرة التنظيمية كمتغير أساس يناقش من زاوية الفعالية - بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء هو ناتج الحساب الرياضي لكل من الكفاءة والفعالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

وإذا تم الرجوع إلى الأصل الإنجليزي للكلمة Performance فإنها تعني "الإنتاج والتنفيذ والنتائج" ما يقابلها باللغة الفرنسية Réalisation, Mise en oeuvre et Résultats. فإنه يجب أن يفهم الأداء العمومي على أنه قدرة المؤسسات العمومية على تنفيذ الأنشطة التي تحقق هدف أو أهداف محددة وتكون مسؤولة عن النتائج المحققة¹. وينبغي النظر إلى الأداء العمومي، على أنه القيمة المضافة التي تحققها المؤسسات العمومية أثناء إنتاجها لخدمة أو تنفيذ سياسة عمومية. وكون الأداء هو مصطلح متعدد المفاهيم، يهتم بالنتائج أو حاصل النشاطات المنفذة بعلاقتها مع الأهداف المتوخاة تحقيقها. فالأداء العمومي هدفه تعزيز درجة التنفيذ لإنجاز الحكومة لغاياتها². فمفهوم الأداء العمومي بسيط ولكن مضلل في نفس الوقت، لأنه من السهل التعبير عن الأفكار والأهداف الرئيسة، ولكن من الصعب تطبيق هذه الأفكار على الإدارة العمومية، والمبدأ الأساس هو أن الإدارة العمومية يجب عليها توفير الخدمات وتنفيذ البرامج بكفاءة،

¹ Céline CHOL et Autres, 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE: Convergence et systémique, Institut de la gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE), Département Recherche, études, veille, France, Mai 2006, P:10.

² Modernising Government: The way forward, OECD Publication, Paris, 2005, P: 57, Available on: <http://www.bies.planeacion.unam.mx/html/politica/Modernizing%20government.pdf>.

حيث تتضمن في مختلف المنشورات المكرسة للأداء، أن الكفاءة مرتبطة عموماً بالمنتجات، وتعني السلع والخدمات التي تنتجها الإدارة العمومية، وأن فعالية النتائج تمثل أثر البرامج الحكومية على المجتمع¹.

وفي ذات السياق، يؤكد العديد من المؤلفين بأن مفهوم الأداء العمومي يكتنفه الغموض عندما يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي²: القصد أو التعمد Intentionality، ومخطط دالة أو وظيفة الإنتاج (أو النظام الإنتاجي) Production function scheme، وهوية الأطراف الفاعلة The identity of the actors. " إذ يحوم الأداء حول السلوك المتعمد أو المقصود Performance is about intentional behavior"، كما يُذكر كل من وتر فان دورين Wouter Van Dooren، وجيرت بوكارت Geert Bouckaert وجون هاليجان John Halligan (2010)؛ بأن التقدير Appreciation يفترض تفسيراً للأهداف. ويشير الأداء إلى الروابط التي يمكن أن تنشأ بين مختلف مكونات وظيفة الإنتاج: المدخلات Inputs والمخرجات Outputs، وسلسلة النتائج Results chain، مع التشديد على المكونين الأخيرين. وهوية الأطراف الفاعلة تتحدد في التأهيل العمومي أي تلك المؤهلة لتكون فاعلة عمومياً، ومنه فالأداء العمومي متعلق بالمؤسسات العمومية.

فالأداء العمومي المحلي كأحد أنواع الأداء العمومية وفقاً لتنظيم أية دولة؛ هو عبارة عن تلبية احتياجات المواطنين من خلال توفير الخدمات المناسبة لهم، وبأقل تكلفة في إطار السياسة العمومية التي تظم أهدافاً أكثر أهمية وذات صلة باحتياجات المواطنين³.

وعليه، أمكن تعريف الأداء العمومي المحلي من خلال العناصر التالية⁴:

- تحقيق الأهداف المخطط لها التي تشكل الرؤية الإستراتيجية المحلية (في السياق العمومي، كثيراً ما يتم التحدث عن الرؤية الإستراتيجية، وليس الإستراتيجية فقط)؛
- يمثل الأداء العمومي أيضاً الاستخدام الجيد للموارد (الكفاءة). مع العلم أن البلديات كغيرها من المؤسسات المحلية مستقلة مالياً، والتي عملت اللامركزية على تعزيزها؛ وضمان الإدارة السليمة للإنفاق العمومي من خلال اعتماد أدوات مالية مختلفة وحسابات الحكومة المحلية.

¹ Allen SCHICK, **L'État performant: réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits**, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Volume: 03, n°: 02, OCDE 2003, P: 82. Disponible sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/39543864.pdf>.

² Gérard DIVAY, **Qui sont les auteurs de la performance collective locale?: Pour une mise en perspective de la performance publique**, The innovation journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17, Issue 3, 2012, P :02. Disponible sur: http://www.innovation.cc/francais/divay_auteurs_performance2v17i3a1e.pdf.

³ لمزيد من المعلومات أكثر حول سلسلة النتائج اطلع على المرجع:

-Werner MEIER, **Results-based management: towards a common understanding among development cooperation agencies**, Discussion Paper, Prepared for the Canadian International Development Agency, Performance Review Branch, for consideration by the DAC Working Party on Aid Effectiveness and Harmonisation, Ottawa, Canada, Wednesday, October 15, 2003, P: 07.

³ Ali DEBBI, **Développer la fiscalité communale et améliorer la performance publique locale : De la régulation à la stratégie financière de la commune**, El-Bahith Review, N°: 14, Université Kasdi Merbah Ouargla, 2014, P: 35.

⁴ Ibid, P :34.

■ يعني الأداء العمومي المحلي أيضا عن رضا المواطنين عن مؤسستهم العمومية المحلية. إذ في الممارسة العملية، لا بد من التمييز بين نوعين من النتائج:

✓ المخرجات المتعلقة بمنتجات النشاط العمومي؛

✓ والنتائج المتعلقة بالتأثير.

فالنوع الأول يتعلق ببعد الوصول إلى الأهداف المرجوة، في حين يرتبط النوع الثاني ببعد رضا المستفيدين من خدماتها. وبالعودة إلى مفهوم القيمة كأهمية الاحتياجات الاجتماعية التي يمكن أن تلبي. ويمكن أن تتجلى القيمة والأداء من خلال إرضاء المستفيد؛ وذلك بتوفير له كل ما يحتاج من خدمات عمومية محلية؛

■ يشترط الأداء العمومي المحلي النجاح السياسي والشرعية. فالمدينة هي المكان المناسب لتحقيق شفافية في الممارسات الديمقراطية والأنشطة السياسية. وحفاظ القادة المحليين على مقاعدهم لا يتم إلا من خلال النجاح السياسي والشرعية الممنوحة من قبل الناخبين.

2- الأداء المؤسسي والأداء السياسي؛ أهم مكونات الأداء العمومي

ربما أكثر من أي مكان آخر، الأداء في مختلف القطاعات العمومية يتم التعبير عنه من خلال بعدين: الأداء التنظيمي أو المؤسسي Organizational performance والأداء السياسي Political performance. بطبيعة الحال، فإنه في كثير من الأحيان ينخفض الأداء العمومي نتيجة لأداء السياسات العمومية، ولكن في الواقع، لا يمكن تجاهل الأداء المؤسسي أيضا. Of course, it often reduces public performance to the performance of public policies, but in reality, organizational performance can not be ignored. فالأداء العمومي وفقا للطرح المؤسسي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية العمومية التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط محاولة أنظمة العمل في كل إدارة أن تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى مناسب من الجودة¹.

لذلك يعكس الأداء العمومي لأي دولة الأداء الجزئي لأجهزتها الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات وغيرها، بالإضافة إلى منظماتها الخاصة، ولقد أثبتت التجارب أن منظومة التسيير العمومي التقليدي التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين، فقد تبين أن مخرجات هذه المؤسسات في كثير من الدول ضعيفة، إنما لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة التي تؤدي بها هذه المؤسسات أعمالها أو جودة الخدمات التي تقدمها هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، إذا كان مفهوم أداء السياسة العمومية في الأساس واضح تماما، عن طريق تحقيق أهداف السياسة المتبناة. فمفهوم الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد Multidimensional. وهذا كما يظهره نموذج نورتون وكابلان

¹ مشبب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 10-12 ديسمبر 2012، ص:

Financial axis، ومحور الزبائن، ونorton & Kaplan (1992) بأن هناك أربعة أبعاد أو محاور هي: المحور المالي، Client Axis، ومحور العمليات الداخلية Internal processes axis، ومحور التعلم التنظيمي Organizational learning axis. حتى مورن MORIN (1994) قدم أربعة أبعاد للأداء المؤسسي وهي: الكفاءة الاقتصادية Economic efficiency، وقيم الموارد البشرية Human resources values، وشرعية المؤسسة القريبة من المجموعات الخارجية The legitimacy of، واستدامة للمنظمة واستمرارها the organization to external groups، ولأجل ذلك، ومن الأهمية بمكان تسليط الضوء على عدة معايير للتمييز بين مكونات الأداء العمومي، أي التمييز بين الأداء المؤسسي وأداء السياسات العمومية¹:

■ المعيار الأول الذي من خلاله يمكن الوقوف عند الفرق بين البعدين من خلال معاني مكونات الأداء العمومي كل على حدى:

✓ الأداء المؤسسي وقياسه متعلق بالمؤسسة نفسها، وعملها وتفاعلها مع البيئة؛

✓ الأداء السياسي يعنى بالإجراءات والأنشطة المحددة المنصوص عليها في السياسات التي تنفذ من قبل الفاعلين العموميين كالحواص.

وعليه، فالمفهومين مترابطين، والتخوف كل التخوف من الأداء السياسي الذي يجب أن يكون بالضرورة أكثر من أداء الجهات الفاعلة في هذه السياسات.

يقاس هذا الترابط في وقت واحد بحيث أن إسهامات المنظمات يجمع بين الفاعلين المحليين لهذه السياسات. ومن هنا تطرح مسألة العلاقة السببية من خلال التأكيد على صعوبة تحديد الروابط السببية بين الآثار المترتبة على سياسات وأنشطة المنظمات العمومية. إذ من الممكن الحد من هذه المشكلة عن طريق تقديم أداء أفضل من الفاعلين أنفسهم، بما في ذلك الإنجازات والأعمال المشتركة.

■ المعيار المميز الثاني الذي يبدو مناسباً للتمييز بين مكونات الأداء العمومي هو طبيعة الحكم عليه إما أن يكون داخلي أو خارجي.

أداء السياسات العمومية موضع تقدير من قبل المستفيدين. فهذه الرؤية الخارجية، ترى أن " أداء أي منظمة هو الحكم الصادر من المجتمع (الزبائن والمستفيدين والسكان) منسوب إلى القيمة المنتجة (الحاجات الملابة) والتكاليف المتكبدة (الموارد المستهلكة)" هذا من جهة.

ولكن من جهة أخرى، النماذج النظرية في الواقع هي ممارسات للجهات الفاعلة على الأداء المؤسسي. والحد من الحكم على المسيرين، إذ فقط المسيرين لديهم رؤية حول الأداء المؤسسي. ففي كثير من الأحيان ينخفض أداء الموظفين، ويتم تخصيص أمثل للموارد وتشغيل سليم للخدمات. وإصدار أحكام يتم من خلال أنشطة مراقبة التسيير، ومن ثم الوصول إلى حكم داخلي حول الأداء.

¹ Ali DEBBI, Op.cit, PP: 35-36.

■ والمعيار الثالث للتمييز يكمن في مؤشرات القياس، إذ في ما يتعلق بمؤشرات الأداء المؤسسي شُيِّدَت هذه الأخيرة من البيانات التحليلية¹⁰ والمالية وأيضا من البيانات غير المالية، وكذا التشغيلية والبيانات الإستراتيجية السائدة. ومن أجل الأداء السياسي، غالبا ما يتركز على مؤشرات النتائج، والمعلومات حول تأثير السياسة، بمعنى النتائج التي تحققت لصالح المستفيدين. وعليه، كلتا المؤشرين الأخيرين يرتبطان بمؤشرات المخرجات التي تُلخص وتُقيم المنتجات.

وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم أداء السياسات العمومية مستوحى من عقيدة السياسات العمومية، بينما يستند مفهوم الأداء المؤسسي على تحليل أداء المؤسسات والمنظمات بشكل عام.

المطلب الثاني: نظم قياس الأداء في القطاع العمومي

في ظل التحولات الأساسية في مفاهيم إدارة القطاع العمومي ومؤسساته، وتعاضل الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها. ولضمان بقاءها واستمرارية نشاطها، بات من الضروري أن تسعى المؤسسات العمومية لقياس أدائها في مختلف المجالات بما يضمن لها تحقيق أداء متميز؛ من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية تتم وفقاً للمعايير الدولية.

1- التطور التاريخي لنظم قياس الأداء العمومي

يعتبر قياس الأداء هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالبا ما تتم سنويا ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تتكرر كثيرا. وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة. وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة. ونتيجة لأن الخدمات العمومية لها أبعاد متعددة أدى هذا إلى تلقي نوع من الصعوبة في تصميم نظام مناسب للرقابة. وقد استخدمت الرقابة في المنظمات الفيدرالية والولايات والمحليات في الولايات المتحدة الأمريكية لتحسين الجودة، ولكن في ظل نظم الرقابة غالبا ما تكون البيانات المتاحة عن الأداء غير دقيقة، ولتقليل الأخطاء والتلاعب في البيانات المتاحة يجب المراجعة الدورية لهذه البيانات. في حين يرى البعض أن العالم تحول من عملية العد Counting إلى عملية المحاسبة Accounting والآن إلى قياس الأداء.

كما يعود تاريخ أول كتابة علمية عن قياس الأداء العمومي إلى سنة 1938 وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات International City Management Association (ICMA) مقالة بعنوان " قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح

¹⁰ يمكن محاوره العديد من السياسات وتحليلها في إطار قدرتها على معالجة قضايا أساسية تواجه البلد مثل الجريمة والفقر والبطالة وغيرها، كما هو الحال في المملكة المتحدة، حيث تجري مناقشة وتحليل بعض التطبيقات في مجال السياسة العمومية والذي أدى إلى ظهور ما يسمى " Blue Book"، وهو عبارة عن مجمل التقارير المقدمة إلى البرلمان البريطاني حيث يجري هناك مناقشة وتحليل السياسة العمومية من وجهات نظر مختلفة، وفي العادة تستند هذه التحليلات والمناقشات إلى مشاهدات وملاحظات ميدانية؛ يحصل عليها المعنيون من خلال استطلاعات للرأي وغيرها.

أسلوب لتقييم الإدارة"، وكان هذا هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات. ثم تلتها محطات أخرى والتي تم اختصارها في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 13

المراحل التاريخية لتطور نظم الأداء في القطاع العمومي

الفترة	أهم ملامح الفترة
سنوات الخمسينات والستينات(عصر التسويق The Era of Marketing)	-شهد قياس الأداء العمومي اهتمام كبير عندما استخدمت مؤسسة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بما. وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات. - استخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس Lyndon Johnson في نهاية الستينات
منتصف السبعينات	-ظهرت محاولات أخرى للاهتمام بقياس الأداء. -حدث تعاون بين ICMA and Urban Institute لتقديم كتابين يهدفان لتقديم شكل علمي وعملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي.
سنوات الثمانينات(عصر المبادرات الخاصة بالجودة The Era of Quality Initiatives)	-تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، ورضاء العميل، والإدارة بالنتائج. -منذ الثمانينات وبدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها. وقد أشار إلى ذلك George S. Odione في سنة 1987. وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وذكر أن المشكلات التي تواجه المؤسسة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء بإستراتيجية المؤسسة. وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للمتغيرات الحالية. - اهتمت المنظمات العمومية بتطوير نظم قياس الأداء نظرا للحاجة الملحة إلى نظام قياس منظم لقياس الأداء بما.
سنوات التسعينات(عصر خدمة العميل The Era of Customer Service)	- زاد اهتمام المؤسسات العمومية بتطوير مؤشرات الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة الاختراع. ففي كتاب إعادة الاختراع والذي صدر سنة 1993 أشارا Osborne and Gaebler إلى أهمية المواطن والأحزاب البرلمانية في توفير المعلومات التي تساعد في عملية القياس. فالأحزاب إذا لم يكن لديها معلومات كافية فإن قرارها يكون غير سليم. وقياس الأداء هو وسيلة لنقل المعلومات إلى متخذي القرار. - زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المؤسسات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan and Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المؤسسة. -في سنة 1993 تبني تقرير النتائج والأداء الحكومي للحكومة الأمريكية Government Performance and Results Act ونائب الرئيس الأمريكي Al Gore عملية قياس الأداء، وقد ساعد هذا في وضع أساس لتقوية جهود الأجهزة الفيدرالية بهدف تحسين النتائج من خلال قياس الأداء، وقد انتشر المفهوم بشكل كبير في الحكومات المحلية وكان تركيز القياس منصبا على حجم العمل وقياس التكلفة وليس على النتائج وتوصيل الخدمة وإنجاز الأهداف، وتبين من الدراسات التي تمت في ذلك الوقت أن 50% من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بما.
بداية الألفية الثالثة(عصر قياس الأداء The Era of Performance Measurement)	- لقد بدأت الكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهم في الاهتمام بقياس الأداء الحكومي -في سنة 2000 أصبحت عملية قياس الأداء مطلبا ضروريا في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية طبقا لقانون قياس الأداء والذي صدر سنة 1993. -كما طبق هذا المدخل في بريطانيا، فمنذ أبريل 2000 أصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية في كل الهيئات الحكومية البريطانية. ويعكس هذا بالطبع استجابة الحكومات لمتطلبات وتوقعات دافعي الضرائب وبالتالي ضرورة المساءلة والتأكد من مدى فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومي.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، على الخط: http://dr-ama.com/wp-content/uploads/...

تاريخ الاطلاع: 2017-05-10، على الساعة 22:25.

كما مرَّ مفهوم الأداء بشكل عام بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات العالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومدخله، واستمد الأداء خصائصه ومركزاته أساسًا من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفعالية (عمل الأشياء الصحيحة)، ثم بعد ذلك استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء، ومن ثمَّ الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والملاءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيرًا الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، التي تكون محورًا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء عمليات الموارد البشرية والنظم.

وفي ذات السياق، بدأت نظم قياس إنتاجية القطاع العمومي بقياس الكفاءة Measuring efficiency - النسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات - ويرتبط تاريخ "حركات Movements" إنتاجية القطاع العمومي إلى مراحل في النماذج السائدة للتسيير العمومي، والتي صنفت في القرن الماضي إلى أربع مراحل¹:

- الحكومة بالكفاءة Government by the efficient"، من سنة 1900 إلى سنة 1940، هي المرحلة الأولى التي تم التمييز الهام بين الأدوار السياسية والإدارية من قبل ماكس وير Max WEBER وودرو ويلسون Woodrow WILSON، واعتماد مقارنة الكفاءة في التسيير العمومي والتي إرتكزت بشكل كبير على "الإدارة العلمية" المرتبطة بالقطاع الخاص ويعمل فريدريك تايلور Frederick Winslow TAYLOR، الذي حدد تقنيات تحديد أفضل طريقة واحدة للقيام بأي وظيفة The single best way to carry out any particular function.
- "حكومة بالمسيرين Government by administrators" من 1940 إلى 1970 هي المرحلة الثانية التي شهدت التحول من التركيز من جودة الحكومة إلى التحكم في الإنفاق.
- "حكومة برجال الأعمال Government by managers"، هي المرحلة الثالثة، التي يمكن أن يفهم على أنها توليفة من المرحلتين السابقتين مرتكزة على الحصول على "المزيد من الضجة للاكتتاب العمومي More bang for the public buck".
- يمكن النظر إلى المرحلة الرابعة من سنة 1980، وهي "الحكومة بالقطاع الخاص Government by the private sector"، بدورها بناء على المرحلة الثالثة، ليس فقط من خلال إعادة تشكيل فكرة حديثة الأولى (أن تقنيات تسيير القطاع الخاص يمكن أن تقدم على أنها نموذجًا للقطاع العمومي)، ولكن أيضا اتخاذ خطوة أبعد، ونقل المسؤولية إلى القطاع الخاص فعلا، أو في حال فشل ذلك، يتم إعادة هيكلة القطاع العمومي بطرق تحفز المسيرين العموميين على العمل كما لو كانوا في القطاع الخاص.

¹ Jacob Olufemi FATILE, **Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector**, Africa's Public Service Delivery & Performance Review, Lagos State University, P: 90, Available on: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/download/60/59>, 08-05-2017, at 13:18.

ومن الواضح أن قياس إنتاجية القطاع العمومي يمثل مهمة صعبة. في حين أن هناك تنوعاً في الخبرات الدولية للاستفادة منها، لم يتم التوصل إلى حل بسيط لقياس إنتاجية القطاع العمومي. وعلى وجه الخصوص، فإن فكرة اشتقاق مقياس واحد لإنتاجية أمة أو قطاع أو منظمة أمر غير واقعي. وينبغي توخي الحذر عند تفسير أي مقياس للإنتاجية ومقارنته مع معلومات أخرى عن الأداء لتقدم صورة أوفى.

2 - مؤشرات قياس الأداء العمومي

يتكون قياس الأداء من مقاييس كمية أو نوعية للقدرات والعمليات أو النتائج ذات الصلة بتقييم مؤشر الأداء. وقياس الأداء هو عنصر أساس لأي نظام لإدارة الأداء Performance Management System. فإدارة الأداء هو الاستخدام الاستراتيجي لمعايير الأداء، والمقاييس، والتقارير المرحلية، والجهود الجارية لتحسين الجودة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. وفي حالة الصحة العمومية، فإن الغرض النهائي من هذه الجهود هو تحسين صحة العمومية وجعل المجتمع مكاناً أفضل للعيش فيه.

وبالتالي، قياس الأداء هو الأكثر وضوحاً ضمن نظام إدارة الأداء القوي الذي يحتوي على العناصر الأخرى

التالية¹:

- المعايير الموضوعية للأداء مع الأهداف أو المعايير التي يتعين الوفاء بها؛
- تقديم تقارير موثوقة عن المقاييس الموجهة إلى المستخدمين المستهدفين لبيانات المؤشرات؛
- برنامج أو عملية لإدارة التغيير وتحسين جودة السياسات والبرامج والعمليات، أو البنية التحتية المبنية على معايير ومقاييس وتقارير الأداء.

هذا من جانب، أما فيما يتعلق بالتسيير العمومي، فيجب على كل دولة حديثة الإجابة على الأسئلة التالية²:

- ما يجب القيام به: أي أنه، من سيراقب السياسات؟ What shall be done: That is, who shall control policy?
- من سيقوم بذلك: أي أنه، من سينفذ تلك السياسات؟ Who shall do it: That is, who shall implement policies?
- كيف سيتم الالتزام بذلك التنفيذ: أي أنه، كيف سيتم قياس الأداء؟ How shall compliance be enforced: That is, how shall performance be measured?

وعليه، للوصول للمبتغى الأخير كان من الضروري وضع ما يطلق عليها بمؤشرات الأداء النجاح وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة. عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها وتعيين المساهمين من مزودين وموزعين ومدراء وغيرهم، فهي تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء.

¹ **Performance Measurement for Public Health Policy**, Online : http://www.phf.org/resourcestools/Documents/Policy_Performance_Measurement_Tool_FINAL.pdf, Seen in: 08-05-2017, at 13:18.

² James P. Pfiffner, **Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency**, Online : http://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf, Seen in: 11-04-2016, at 23:00.

ومؤشرات قياس الأداء تعتبر مؤشرات قابلة للقياس Measurable، وتظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة. ويتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس، كالتخطيط والرقابة والتقييم وإدارة التغيير والاتصالات والتحسين وتخصيص الموارد وغيرها، وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فمثلا المؤسسات التجارية عادة ما تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة تأثير زيادة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين المؤسسات والإدارات العمومية تستخدم هذه المؤشرات لقياس أدائها عن طريق دراسة معدلات الاستجابة لتطلعات المواطنين، أي أن المؤشر المستخدم في مختلف المؤسسات هو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير إلى مدى نجاحها وبشكل قابل للقياس.

كما تختلف مؤشرات قياس الأداء من عمل إلى آخر حسب طبيعة الأعمال وحسب نوعية الأجهزة في القطاع الحكومي خدمية كانت أو غير ذلك، وتتكون مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الجهاز الحكومي ويمكن تصنيفها بصفاتها مؤشرات كمية Quantitative Indicators الإحصاءات والبيانات الرقمية، ومؤشرات تطبيقية Practical Indicators تتعامل مع عمليات الجهاز الحكومي الموجودة، ومؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كان الجهاز الحكومي يتحسن ويتقدم أم العكس، وأخيراً مؤشرات عملية Actionable Indicators توضح مدى رضا الجهاز الحكومي عن أسلوب رقابة التغيير الفعال، في حين يقسم الفكر الإستراتيجي الإداري مؤشرات قياس الأداء إلى نوعين أساسيين هما¹:

- المؤشرات المالية أو المؤشرات التاريخية التابعة Lagging Indicators أو مؤشرات نواتج الأداء Outcome Indicators، وهي: المؤشرات التي تتضمن محتوى إعلامياً عن نتائج الأداء الفعلي، وهذا النوع من المؤشرات يعد مؤشرات نتائج أساسية Key Results Indicators، وأنها يجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الأداء الأساسية نظراً لأن دورها الإعلامي يقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل في الأداء المستقبلي.
 - المؤشرات غير المالية أو المؤشرات المستقبلية القائدة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicator، وهذا النوع من مؤشرات الأداء الأساسية الحقيقية، نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامياً عما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيرياً يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يقود الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنظيم الأعمال.
- وعلى الرغم من هذه التفرقة بين نوعي مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية إلا أن المؤشرات المالية رغم بعدها التاريخي تعد جزءاً من مؤشرات الأداء الأساسية، لأنها امتداد طبيعي للمؤشرات غير المالية ببعدها المستقبلي من خلال علاقات السبب والنتيجة.
- وعليه، فمؤشرات قياس الأداء الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية تعكس أهدافها، ومن ميزات ما أنها مؤشرات يتم اشتقاقها من الإستراتيجية ويتم ربطها بأهداف محددة قابلة للقياس ويجب مراعاة ما يلي:

¹ مشبب بن عايض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

- بما أن المؤشر يجب أن يحمل قيمة معينة، فلا بد من توفير طريقة لتعريفه وقياس قيمته. مثلاً: الأداء وسير العمل في ظل ديمقراطية التوجه إلى المواطن، التعاون بين السياسيين والإدارة، الإدارة اللامركزية أي نقل تحمل المسؤولية والموارد المالية إلى المستوى الأدنى الذي يتعامل معه المواطن. الرقابة ورفع التقارير، أن يتوفر لدى المؤسسات والإدارات العمومية نمط إداري تعاوني ونظام مسار وظيفي يركز على الأداء والقدرة على الابتكار والتطوير في ظل المنافسة؛
- من المهم تعريف مؤشرات قياس الأداء مع الاحتفاظ بنفس التعريف من سنة لأخرى، فعلى سبيل المثال استخدام مؤشرات قياس الأداء لـ "الديمقراطية التساهمية" في هذه الحالة يتم تحديد ما إذا كان يجب قياس عدد المواطنين الذين تم استقبالهم لحل مشاكلهم أم عدد الزيارات الميدانية التي قام بها المسؤولون لإلقاء نظرة عن كثب، تستهدف الوقوف على انشغالات المواطنين كل هذه التعريفات يجب تحديدها مسبقاً مع تحديد الفترة التي سيتم فيها القياس؛
- يجب تحديد الهدف من كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء، على سبيل المثال إذا أراد المسؤولون في المؤسسات والإدارات العمومية وضع هدف الاحتفاظ بثقة المواطنين، في هذه الحالة يكون مؤشر قياس الأداء خاص بنسبة المشاركة في الانتخابات مثلاً، لأن سلوك الناخب أصبح يشبه سلوك "المستهلك العقلاني" فهو لا يذهب إلى السوق الانتخابية إذا كانت السلع رديئة وعديمة النوعية من حيث التحفيز التي تعطى لها شرعية الأداء الاجتماعي والاقتصادي الذي تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية؛ فيمكن توضيح الهدف من استخدام المؤشرات بأنه " لرفع نسبة المشاركة في الانتخابات بنسبة 10% في كل مرة " يكون الهدف واضح للمسؤولين من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه النتيجة؛
- مؤشرات قياس الأداء يجب أن تكون مفتاح لنجاح المؤسسات والإدارات العمومية، ومن المؤكد توفر عدة عوامل قابلة للقياس في المؤسسات والإدارات العمومية ولكن لا تشكل مفتاح من مفاتيح النجاح لها. لهذا عند اختيار مؤشرات قياس الأداء يجب ربطهم بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسات والإدارات العمومية على بلوغ أهدافها. ويفضل اختيار عدد قليل من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة. لذلك، كان لزاماً أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي¹:
- **الكفاءة والفعالية:** التي تتبع أداء المؤسسات والإدارات العمومية في الانتفاع بمواردها لإنشاء القيمة المضافة، حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على إيجاد الإيرادات التي تكفل التنمية؛ للقضاء على الصورة النمطية التي تبدو عليها المؤسسات والإدارات العمومية وكأنها إدارات عاجزة تحتاج إلى الإعانات الخارجية، ومع الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسات والإدارات العمومية والعمل على إنشاء قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها؛

¹ يوسف بومدين، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء - في تطوير القدرات الإشرافية والقيادية الإستراتيجية للمسؤولين المحليين لتحقيق التنمية المستدامة. (رؤساء المجالس البلدية ونوابهم)، الملتقى العلمي الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية الواقع والتحديات دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 17- 18 ماي 2010، ص:

- **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المؤسسات والإدارات العمومية بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات؛
 - **التنافسية:** والتي تعني مقدرة القائمين على المؤسسات والإدارات العمومية على الاستمرار في الاحتفاظ بمجاذبيتها لمواطنيها ومنظمات الأعمال في الأجل الطويل.
- في حين يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية أن تحقق مبدأ الكفاءة والفعالية من خلال التحقق من فعالية التسيير ثم أداء العمل الإداري.
- **فعالية التسيير:** تفرض فعالية التسيير التفرقة بين فعالية منظمات الأعمال وفعالية المؤسسات والإدارات العمومية، إذ أنهما مختلفان تماما، فمفهوم فعالية التسيير في منظمات الأعمال يعني الربح، ويتطلب هذا استعمال تقنيات تسييرية ومراقبة الفعالية في تلك المؤسسات وهي مراقبة التسيير التي ينصب على تقييم اختيارات الوسائل بالمقارنة مع التكاليف، وتحليل التكاليف لاختيار أحسن توليفة ممكنة بين الوسائل المالية المستعملة، والأهداف المسطرة أو المحققة.
- بينما مفهوم الفعالية في المؤسسات والإدارات العمومية فهو مختلف اختلافا جوهريا عن الربح، لأن مفهوم الربح منعدم تماما ومفهوم الفعالية للتسيير العمومي مرتبط بالمصلحة العمومية المقدمة من المؤسسات والإدارات العمومية، كما أن مفهوم الفعالية مرتبط بالحاجات العمومية وذلك بالبحث عن موازنة بين الأهداف والنتائج المحصل عليها¹، ومن هذا المنظور فمفهوم الفعالية في المؤسسات والإدارات العمومية ينصب على البحث عن أثر برنامج أو سياسة معينة على المجتمع، وذلك بمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة، مثلا إذا أرادت الدولة تطبيق برنامج لتنظيم الولادات ففعالية مثل هذا البرنامج تكون بمعرفة أثره على عدد الولادات، فإذا تحددت الولادات هذا يعني أن البرنامج حقق الهدف منه.
- إن المؤسسات والإدارات العمومية التي تعمل لتحقيق أهداف معينة لا يجب أن تكتفي بالنتائج المحققة فقط، بل أن تبحث هل هذه النتائج كافية أو مناسبة بالمقارنة مع الوسائل المستعملة، وبالتالي فمفهوم الفعالية في التسيير العمومي يتطلب تحديد مفهوم التحكم في التسيير، وذلك بتحديد درجة كفاءة وفعالية تسيير الإدارة العمومية، والكفاءة تعني تحديد هل الإدارة العمومية سيرت واستعملت الوسائل المادية والبشرية بطريقة رشيدة لتحقيق الأهداف، وبالتالي فالكفاءة هي مرادفة للإنتاجية التي تسمح بقياس الأداء النهائي، ثم أن البحث عن توازن بين الأهداف المسطرة والنتائج المتحصل عليها صعبة للغاية، خاصة عندما تكون درجة المصلحة العمومية صعبة التقييم، وأنه من الصعب معرفة ما إذا كانت النتائج المتوخاة قد تم الحصول عليها فعلا أم لا، كما أن صعوبة التقييم الكمي للنتائج المتحصل عليها في غياب معايير كافية لذلك يشكل أحد أهم الصعوبات في البحث على الفعالية في التسيير العمومي؛

¹ عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 140..

■ **أداء العمل الإداري:** لضمان تقديم الخدمات العمومية تقوم الدولة بتسخير وسائل هامة خاصة الإعتمادات المالية الضخمة، ورغم كون هذه الخدمات العمومية غير معنية بقوانين المنافسة الحرة لكنها قد تكلف غالبا في حالة ما إذا كان هناك سوء تسيير، وإذا اختفت الرقابة يعني ذلك غياب آليات تضمن استعمال رشيد للوسائل، حيث إن التسيير الجيد للأموال العمومية يستلزم قياس التكاليف والأداء وتستلزم بالضرورة القيام بالمقارنة بينهما.

ودراسة هذه التكاليف ضرورية لتقدير أداء المؤسسات والإدارات العمومية وحث المسيرين على استعمال الوسائل بطريقة مثلى خاصة إذا كانت الدولة تعاني من مشاكل مالية، إذ يقود ذلك إلى قياس أداء المؤسسات والإدارات العمومية.

✓ **قياس التكاليف وأداء المؤسسات والإدارات العمومية:** إن قياس التكاليف والأداء في المؤسسات

والإدارات العمومية صعب التحقيق نظرا لكون الخدمات المقدمة لا يمكن قياس تكلفتها بدقة بل يتم ذلك بصفة تقديرية، ورغم كون هذا التقييم لا يعطي بصفة دقيقة تكاليف الخدمات المقدمة، ورغم كون النتائج المحصل عليها غير كافية لكنها تعتبر مهمة، حيث تسمح للمسيرين باستعمال الوسائل بطريقة مثلى، وبالتالي تحسين تسيير المؤسسات والإدارات العمومية. ولقياس تكلفة مصلحة معينة * يجب حساب كل ما يكلفه تسيير الإدارة العمومية لمدة سنة. كما أنه لا يمكن معرفة علاقة التكلفة بالأداء إلا إذا تم القيام بحساب:

- تكلفة العون أي العلاقة بين التكلفة والوظيفة بمتوسط عدد المستخدمين؛
- السعر المرجعي أي تكلفة تنفيذ وحدة واحدة من الخدمة المؤداة؛
- المردودية أي عدد العمليات من نوع معين والتي يتكلف بها عون لمدة سنة.

وإذا كان تحديد التكلفة الخاصة بكل عون ممكنة، فإنه من الصعب تحديد السعر المرجعي والمردودية. فهل يمكن تجزئة كل وظيفة إلى عدد من العمليات الملموسة والمتجانسة وسهلة الإحصاء؟

✓ **البحث على أقل تكلفة:** إن البحث على أقل تكلفة يستلزم القضاء على التبذير والاستعمال الأمثل

للسائل المتاحة للإدارات العمومية، ويتمثل ذلك في جانبين:

- **الجانب الأول: القضاء على عوامل التبذير،** إن آثار التبذير متعددة وتظهر على عدة مستويات وهي عادة ناتجة عن الإهمال في المؤسسات والإدارات العمومية ففي مجال

* هناك ثلاث مفاهيم للتكلفة هي: **التكلفة الداخلية:** وتأخذ بعين الاعتبار فقط تكاليف النفقات المتعلقة مباشرة بسير المصلحة أي كافة نفقات المستخدمين وجزء من نفقات المنقولات والعقارات؛ وكذا **التكلفة الخاصة بالتسيير:** وتشمل النفقات الداخلية ونفقات التسيير، مثلا بالنسبة لمصلحة الطرقات والجسور فإنه تضاف لها تكاليف صيانة الطرقات؛ إضافة إلى **التكاليف الشاملة أو الكلية:** وتشمل بالإضافة إلى ما سبق باقي التكاليف مثل نفقات التحويل كمنح المجاهدين وأرامل الشهداء. وأهم ما تركز عليه الرقابة هو تكاليف التسيير، مع العلم أن تكلفة المصالح الخارجية تتضمن بالإضافة إلى تكاليفها جزء من تكلفة الإدارة المركزية، أي السلطة الوصية.

المستخدمين مثلاً: أثر التبذير هو زيادة عدد العمال على الاحتياجات، والمبالغة في تصنيف رتبهم، وإنشاء وظائف غير مبررة، وتظهر آثار التبذير عادة في الاستعمال المفرط للسيارات الإدارية خاصة خارج أوقات العمل، كذلك استعمال الهاتف لأغراض شخصية؛

- الجانب الثاني: الاستعمال الأمثل للوسائل، إن المؤسسات والإدارات العمومية مزودة بوسائل هامة لكن من الضروري استعمالها بطريقة مثلى، وهو ما يظهر عند إبرام عقود التزود بالمنتجات والتجهيزات وعقود العمل، إذ يجب على المؤسسات والإدارات العمومية أن تستعمل كفاءات مواردها البشرية في إمكانية دراسة الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من الموردين.

يعد تقييم أداء القطاع العمومي من الأسئلة الصعبة حقاً. فمن الناحية النظرية، فإنه يتطلب دراسة مستفيضة للمهام الموكلة إليه، وللمعايير التي يجب الاحتفاظ بها وحول تحفيز أعوان الدولة كذلك¹. فقد أشارت العديد من الدراسات والتقارير التي أجريت حول تقييم الأداء إلى أن هناك صعوبة في قياس أداء أية مؤسسة عمومية، ويرجع ذلك إلى العديد من الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المؤسسات على غرار²:

- طبيعة الخدمات العمومية: إذ أنها خدمات يصعب إخضاعها للقياس الكمي؛
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: عادة ما يوجد للمؤسسات العمومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل مؤسسة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة العمومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة؛
- غياب التحديد الدقيق لمهام المؤسسات العمومية: عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى التعرض للكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
 - ✓ التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية؛
 - ✓ الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة؛
 - ✓ غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.
- الروتين في المؤسسات العمومية: كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات؛
- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

¹ Dominique BUREAU et Autres, **Performance, incitations et gestion publique**, Rapport Réalisé en PAO au Conseil d'Analyse Économique, Paris, 2007, P: 18.

² أكرم إبراهيم حماد، تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات

الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين؛ بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، يومي 8 - 9 ماي 2005، ص: 14.

- ✓ التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وإنشاء مستويات تنظيمية غير ضرورية؛
- ✓ ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية؛
- ✓ صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة؛
- ✓ إنشاء وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.
- غياب رقابة الملكية الخاصة: تسود في المؤسسات العمومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفعالة التي تمارس في القطاع الخاص؛
- الضغوط السياسية: عادة ما تمارس المؤسسات العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي؛
- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العمومي والخاص: لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العمومي والخاص خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسساتي للمؤسسات العمومية؛
- قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية تجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة؛
- غياب المعيار الكمي للمخرجات: ويتضح ذلك في عدم قابلية أهداف القطاع العمومية للقياس الكمي، إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية أو اقتصادية لقياس نتائج أداء هذا القطاع.
- وإذا لم تستطع أية مؤسسة خاصة أو عمومية قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المؤسسات إلى قياس الأداء للأسباب التالية¹:
- الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين؛

¹ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره.

■ **تقييم الإدارة Management Assessment:** بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

لكن أساليب القياس والمقاييس المستخدمة في قياس الإنتاجية تختلف بين القطاع الخاص والعمومي، فإذا ما تم الحديث عن الإنتاجية في مجال التسيير العمومي فإنها أخذت معاني وتعريف كثيرة ومتباينة. على غرار اعتبار إنتاجية القطاع العمومي بأنها الكفاءة والفعالية، أو كما أضافت بعض الأدبيات أخرى إلى ذلك: تقليل التكاليف Cost savings، وإعادة الابتكار، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين الطرائق أو الوسائل المستخدمة، وإعادة الهندسة (الهندرة)، وقياس العمل Work measurement، وتقييم البرامج Program evaluation، والتطوير الإداري والمناخ السياسي والاجتماعي Political & social environment وتحليل المدخلات والمخرجات Output- Input analysis وفعالية الإدارة Management effectiveness ومعايير العمل Work standards ...

وتشير الإنتاجية في المؤسسات العمومية وغير الربحية إلى "أنها فعالية وكفاءة استخدام الموارد للحصول على العوائد (النتائج المطلوبة Achieve outcomes)، وأكد أن هذا المفهوم يقتصر على المؤسسات العمومية وغير الربحية؛ كما اقترح أن تكون الفعالية في قطاع الخدمات أهم من الكفاءة". وقد أشار البعض إلى أن قياس إنتاجية المؤسسات العمومية يركز على الكفاءة ورضا المستفيدين معا. وتجدر الإشارة إلى أن ذلك يتفق مع التجربة الأمريكية، والتجربة الماليزية في قياس إنتاجية المؤسسات العمومية¹.

وهذا ما أدى بالوصول إلى نتيجة مفادها أن إنتاجية القطاع العمومي لا تقل أهمية عن الأداء الاقتصادي للبلد على غرار إنتاجية القطاع الخاص. وذلك لثلاثة أسباب رئيسة تقف وراء أهمية إنتاجية القطاع العمومي، وهي:

- أولاً، القطاع العمومي هو أكبر القطاعات الشغيلة لليد العاملة؛
- ثانياً، القطاع العمومي هو مزود رئيس للخدمات في الاقتصاد، ولاسيما خدمات الأعمال (التي تؤثر على تكاليف المدخلات) والخدمات الاجتماعية (التي تؤثر على جودة العمل)؛
- ثالثاً، القطاع العمومي هو مستهلك للموارد الضريبية.

وبالتالي، فإن التغيرات في إنتاجية القطاع العمومي يمكن أن تترتب عليها آثار كبيرة على الاقتصاد. فاليوم، وفي ظل المسافة أو الحدود بين القطاعين العمومي والخاص صارت أكثر ضبابية مما كانت عليه في الماضي. أضحت الدولة تضع نصب عينها تحقيق هدف خفض العجز العمومي، والذي يمكن تشبيهه بالباحث عن الربحية من جهة، ومن جهة أخرى كان لبروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في القطاع الخاص الأثر على مفهوم المصلحة العمومية التي أضحت هي الأخرى كأحد عناصر معادلة إستراتيجية تطوير المؤسسات. وما زاد أيضاً من حدة هذا التقارب بين القطاعين هو حقيقة تنافس الخدمات العمومية بشكل متزايد مع بعضها البعض أو مع خدمات القطاع الخاص².

¹ طلال عايد وآخرون، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي (مقاييس مقترحة)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام 26-28 أبريل 2004، ص ص: 08-09.

² Virginie GALDEMAR et Autres, **Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ?**, Cahier de recherche, centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (crédoc), France, décembre 2012, P: 09.

أما أحد الفوارق الهامة والملمحوظة بين القطاعين، هي الخدمات العمومية التي لا تختار عملائها، فجميع المستفيدين لا بد أن يكونوا راضين بها وفقاً لمبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين. في حين يمكن للمؤسسات الخاصة تحديد بعض "الفئات" من العملاء. وهذا لم يمنع أحياناً بعض المؤسسات العمومية من استهداف جمهور بعينه وذات أولوية تبعاً لاختصاصها وصلاحتها، ومجالات تدخلها الخاص أو الواقع ضمن استراتيجيات عملها.

كما أن القطاع العمومي وحتى الآن فهو مُسَيَّرٌ أساساً على احترام القواعد والإجراءات، وفقاً لمنطق الوسائل Logic of means^{LoM}، في حين يؤكد التسيير العمومي الجديد على تحقيق النتائج والدعوة إلى نشر ثقافة التقييم؛ لتخصيص الأمثل للموارد متجهين نحو أعمال أكثر كفاءة.

ويوصي التسيير العمومي الجديد على فصل واضح بين التصميم (القرار السياسي) والتنفيذ (التسيير). فهو يميز حقاً ملائمة وانسجام السياسة العمومية (التي تقع على عاتق صانعي السياسات) وفعالية الخدمات المنفذة للسياسة المتفق عليها (التي تقع على عاتق المسيرين). فتأثير السياسات الجيدة بمعنى تقديم حلول تكيف ومشاكل التي تواجه المواطنين، ليتم التقليل أو القضاء عليها من خلال تنفيذ غير فعال. في حين أن السياسات الرديئة يمكن تنفيذها على نحو فعال. إذاً ينبغي لمقياس الأداء أن يسمح بالاستعلام في نفس الوقت عن كل من فعالية الخيارات السياسية وكفاءة الخيارات التسييرية¹ The effectiveness of policy choices and the efficiency of management choices

ويقدم التسيير العمومي الجديد أيضاً مجموعة من الأدوات لقيادة ومراقبة النظام الجديد لتسيير الشأن العمومي، لاسيما نظام مؤشرات قياس الأثر، الفعالية، وكفاءة السياسات ورضا العملاء. هذه المؤشرات هي الأداة الرئيسة لتسيير النظام الجديد.

المطلب الثالث: الأداء المتميز للمؤسسات العمومية

شغلت قضية الأداء - تحسينه أو قياسه - الحكومات والمؤسسات منذ حوالي نصف قرن، خاصة في العقدين الماضيين، فأداء القطاع العمومي صار له أهمية خاصة لدى جميع الدول، إذ يعتبر تحسين الأداء وتميزه من أهم أهداف معظم أنظمة دول العالم، حيث جل الإصلاحات التي قامت في مختلف الدول، إلا وكانت تتضمن في منطلقاتها البحث عن تحقيق الفعالية والكفاءة.

1- مفهوم الأداء المتميز ومقوماته

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في العالم، من خلال الأديبات والدراسات الإدارية وعلى المستويين الفردي والمؤسسة. فالمؤسسة المتميزة هي تلك التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح من خلال ما تنجزه، وكيف تنجزه؟ وما يمكن إنجازها؟ ومستوى الثقة بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل، ويتطلب التميز التزام القيادة الكلية وقبول المفاهيم الأساسية (المتثلة في توجيه النتائج والتركيز على الزبون، والإدارة بالعمليات، وتطوير ومشاركة العاملين والتعلم المستمر الذي يؤدي إلى الإبداع، والتحسين وتطوير الشراكات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)، ووضع

^{LoM} En français : La logique de moyens.

¹ Virginie GALDEMAR et Autres, Op.cit, P: 10.

المبادئ التي تستند عليها المؤسسة في سلوكها ونشاطاتها ومبادراتها، وسبل تحولها إلى الممارسة والوصول إلى التميز المستدام.

فالتميز فلسفة إدارية، وليس وظيفة تنظيمية وليس له حدود أو حكرًا على مؤسسة معينة ولن يتحقق عن طريق تحسين ما مضى، بل تحقيق الجودة فيما هو آتٍ، فضلاً عن تحديد مجالات التميز للمؤسسات في جودة المنتج وخدمات ما بعد البيع، والتطوير والتجديد، وقنوات التوزيع وسرعة الاستجابة، والهيكل التنظيمي المناسب، والسعر المناسب، وخدمة الزبائن المتميزة وغيرها.

والتميز في الأداء بالنسبة للمؤسسة لا يكون إلا إذا كانت مترنة¹، بمعنى أن المستهلك يدفع في السلعة السعر العادل والحقيقي، وهو ذلك السعر الذي يجعل المؤسسة قادرة على تحصيل الإيرادات التي تمكنها من الاستمرار والنمو، في حين يحصل المستهلك على السلعة التي تشبع حاجاته بالسعر المناسب، وهكذا يتحقق التوازن في العلاقة بين المستهلك والمؤسسة، بينما الموردون يحصلون على مستحقاتهم في مواعيدها وهذا ما يضمن مواصلة توريدهم للمؤسسة، وتسيير هذه العلاقات حتى الوصول إلى التوازن في الأداء ثم التميز ليس بالأمر السهل، وإنما يتطلب وسائل إعلام واتصال متطورة لتحقيق الأهداف المرجوة بالشكل السليم وفي الوقت المحدد.

يعرف الأداء المتميز بأنه " ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية "²، فالميزة التنافسية هي الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين، ولكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية، إنما الاختلاف يجب أن يساعد المؤسسة على زيادة الحصة السوقية وأن يساهم في زيادة ربحيتها، وأن تفعيل الأداء المتميز يتطلب التخلص من البيروقراطية، وتشجيع روح المنافسة، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة، فضلاً عن الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار الكفوء في المورد البشري.

كما أن تميز المؤسسات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها المورد البشري، فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار في المؤسسة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى، كما يعد أيضاً التميز في الأداء قضية جوهرية سعت ولأزالت المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها تسعى إليها بما فيها المؤسسات والإدارات العمومية، حيث تطور مفهوم الأداء المتميز مع الفكر الإداري آخذاً بذلك أشكالاً عديدة؛ حيث يرجع ذلك إلى أربعة عوامل أساسية وهي:

¹ الشريف بقية وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة للوضع الراهن بالجزائر، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 25-26 ديسمبر 2008، ص: 15.

² خالد راغب الخطيب وآخرون، تجربة الأردن لتحقيق التميز في أداء القطاع الحكومي المحلي - جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي - الملتقى الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية؛ الواقع والتحديات (دراسة بعض التجارب الدولية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، 17-18 ماي 2010، ص: 05.

- أدب الجودة والجودة الشاملة فالأداء المتميز هو محصلة الجهود التي تبذلها إدارة الجودة الشاملة، لمقابلة توقعات العملاء عن الخدمات، وكذلك التفوق فيها، بما يضمن استمرار المؤسسة وتحقيق المركز التنافسي الملائم لها؛
- المورد البشري الذي يتميز بالكفاءات الفردية والقدرات التي تجعله قادرا على الإبداع والتطوير؛
- القيادة الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأداء المتميز من خلال توجيه العناية الفائقة للعملاء عن طريق تقديم الخدمات المتميزة لهم، والابتكار والتطوير المستمرين لجميع نواحي العمل في المؤسسة؛
- الإدارة الإستراتيجية والتي تسمح بتحقيق التميز في الأداء من خلال تكيف المؤسسة مع التغيير الحاصل في بيئتها.

وفي ذات السياق، يمكن أيضا الوقوف عند ما يمكن تسميته بمقومات الأداء المتميز وهي عبارة عن مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم علي مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي:¹

- **الإدارة الإستراتيجية:** هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية. وهي التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يركز على:
- ✓ وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن؛

✓ إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.

- **الشفافية:** هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد؛

- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء:- فالموظف العام الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة؛

- **تطوير النظم المحاسبية:** إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى تقييد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

¹ أكرم إبراهيم حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14.

كما تتصف المؤسسات مهما كان شكلها (مؤسسات عمومية أو خاصة، صناعية أو خدمية) والتي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمؤسسات ذات الأداء التقليدي. والتي يجب أن تتوفر فيها عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي¹:

- **النزعة إلى الحركة والنشاط:** حيث تتبع الإدارة في المؤسسات ذات الأداء المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، وهي أساليب تساهم في ربط الإدارة في المؤسسة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، وذلك عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة؛
- **الاقتراب من العميل:** تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المؤسسة، ويتأتى ذلك عن طريق تكوين القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء؛ للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها؛
- **تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير:** وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة؛
- **السيطرة على القيم الأساسية:** يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المؤسسة من خلال ما يلي:

✓ تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك؛

✓ الإيمان بمفهوم تحقيق الجودة، وعدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير؛

✓ تدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.

- **المرونة التنظيمية:** تعتمد المؤسسات ذات الأداء المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات؛

- **القيادة الفاعلة:** أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الأداء المتميز، حيث أثبتت الدراسات أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً حاسماً وجوهرياً في تحقيق التميز في الأداء، وبصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز، والثقافة، وإدارة التغيير، وأيضاً أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة والتميز في الأداء، حيث تؤثر القيادة في المؤسسات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيراً رائداً في تحقيق التميز في الأداء؛ ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل؛

- **توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة:** يعد توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية المؤسسة ونقلها إلى

¹ الحاج عرابية وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة

وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008، ص ص: 10-11.

كافة المستويات الإدارية، وتتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع حاجاتهم والسعي لتلبيتها؛

- **الالتزام بتعيين الموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات العالية:** السعي نحو تعيين الموارد البشرية ذوي كفاءات وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الموارد البشرية هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على إنشاء الفرق الذي يدفع المؤسسة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- **الاستثمار في التكوين وتنمية الكفاءات:** يعد الاستثمار في التكوين وتنمية الكفاءات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى إكساب عاملها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، وإلى التفكير في إستراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية؛
- **نظم الجودة الشاملة:** تلخص مبادئ نظم الجودة الشاملة لنموذج التميز في الأداء فيما يلي:
 - ✓ القيادة، والالتزام، وتحقيق الرضا الكلي للعملاء؛
 - ✓ التطوير والتحسين المستمرين، والاندماج الكامل في العمل؛
 - ✓ التكوين، والتعليم، والحوافز، وأشكال التقييم الفعال للعاملين؛
 - ✓ الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء، والتعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء.

2-الاتجاهات الحديثة ونماذج تحسين الأداء العمومي

ليست الرغبة في تحسين الأداء العمومي بالجديدة، حيث تبحث دائماً عن تعظيم النتائج من خلال الإنفاق والتنظيم باستعمال الموارد المتوفرة، دون إضافة أموال جديدة، وهذا يتطلب اليقظة وإعادة تنظيم كيفية الإنجاز من أجل تحقيق أحسن النتائج، وذلك بتوظيف أحسن الحوافز من صلاحيات ومسؤوليات وغيرها. لذلك اعتمدت الحكومات عدداً من مختلف المقاربات لتحسين الكفاءة والفعالية في القطاع العمومي، من خلال الإدارة الإستراتيجية، الميزانية والتسيير القائم على الأداء¹ وغيرها.

وفي هذا الصدد، عادة ما يبرز السؤال التالي: هل الملكية العمومية سبب في ضعف أداء وكفاءة القطاع العمومي؟ توجد العديد من وجهات النظر المتباينة حول أداء المؤسسات العمومية المشكلة للقطاع العمومي، فوجهة النظر المؤيدة ترى أن المؤسسات العمومية قادرة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة كما في القطاع الخاص. ويمكن الاستدلال بذلك من خلال وجود العديد من المؤسسات العمومية الناجحة في دول العالم الثالث، كهيئة الشاي الكينية، مؤسسة الصلب الكورية الشمالية، وشركة البترول. وكذلك يمكن دعم وجهة النظر من خلال النظر لسياسات البنك الدولي لدول العالم النامية والتي تدعو لإصلاح المؤسسات العمومية بدلا من تحويل ملكيتها. وقد توصل العديد من الباحثين لنتيجة

¹ OCED, **Modernising government: the way forward** , Op.cit, PP: 57-58.

مفادها أن مشكلة المؤسسات العمومية ليس في طبيعة ملكيتها ولكن في طريقة ونمط إدارتها. وقد إقترح كل من Vernon-Wortzel and Wortzel ثلاث خطوات لتحسين أداء المؤسسات العمومية، وتشمل¹:

- وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروعات العمومية؛
- تحديد التغييرات المؤمل تبنيها أو إحداثها؛
- تنفيذ عملية التغيير.

ومن خلال العديد من الدراسات التطبيقية، لم يتوصل الباحثين لنتائج واضحة ومحددة تفيد أن المؤسسات العمومية أقل كفاءة من الناحية التشغيلية. إذ يؤكد Choksi من خلال دراسته لأداء المؤسسات العمومية في أربع دول نامية، أن ضعف أداء تلك المؤسسات يعود للعديد من الأسباب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية. وقد أقرت عدد من النقاط لتحسين أداء المؤسسات العمومية:

- لا بد أن تقوم الحكومات بتحديد أهداف المؤسسات العمومية بشكل واضح؛
- إعطاء المديرين في المؤسسات العمومية الحرية الكافية في الإدارة؛
- ينبغي تشجيع وفتح باب المنافسة.

وفي دراسة أخرى لتحليل عملية الإصلاح الإداري للمؤسسات العمومية في الدول النامية، توصل لنتيجة مفادها إمكانية تحسين أداء تلك المؤسسات دون تغيير ملكيتها. ويتبين من الدراسات السابقة عدم وجود علاقة بين كفاءة المشروع ونوع الملكية.

وبناء على ما سبق، يتضح إمكانية تحسين أداء القطاع العمومي دون إحداث تغيير في الملكية. ففتح باب المنافسة، زيادة الاستقلالية الإدارية، وضع أهداف واضحة ومحددة، وضع أنظمة للتحكم المالي، تحسين نظام الحوافز للموظفين، تقليل التدخل السياسي، إعادة الهيكلة مع التركيز على المركزية تمثل بعض المقاييس والإجراءات التي تطرق لها العديد من الباحثين والدارسين لتحسين أداء القطاع العمومي.

وفي هذا الإطار، ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشكل مداخل حديثة لتحسين الأداء العمومي؛ والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرز هذه الأساليب:

- **أسلوب تمكين الموظفين:** ترجع جذور النظرية المرتبطة بهذا المدخل إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وهي تقوم على مبدأ تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للموظفين وإشراكهم في صنع قرارات العمل. حيث يعرف التمكين بأنه " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ

¹ التخصيص وإدارة التغيير: التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، على
الحظ:

<http://faculty.ksu.edu.sa/salotaibi/DocLib/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%B5%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%20%D9%8A%D8%B1.doc>

تاريخ الاطلاع: 2017-05-10، على الساعة 12:56.

القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره؛ وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تأمر به "1.

ومن ثم، فمفهوم تمكين الموظفين يقوم على إشراك الموظفين في تسيير شؤون إدارتهم العمومية وصنع قراراتها في اتجاه يصب على زرع الثقة في نفسية الموظف، وإشعاره بأنه مهم في تحقيق الأهداف المسطرة ونماذجها*، وأن الموظفين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء؛ لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالتها وفي تحقيق أهدافها.

■ **أسلوب إعادة الهندسة:** يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات الإدارة العمومية من أجل تحسين خدماتها كمًا ونوعًا وكيفًا ومناولةً بهدف إرضاء مواطنيها، ويعود ظهور هذا الأسلوب إلى سنة 1990 وتعزف على أنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبيًا "2.

لذا يعتبر هذا الأسلوب وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره* وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات والإدارات العمومية، يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة، وجودة الخدمات، والبدء من نقطة الصفر، والارتكاز على العمليات الإدارية والاهتمام بالنتائج، والتركيز على حاجة المواطنين، والقيام على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، والبدء من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً والقيام على نقد أنشطة الرقابة بصورتها التقليدية الضخمة، والتميز بالطموح الفائق حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: " التغيير الجذري"، " تحسينات جوهرية"، " بناء أساسي"، " إعادة تصميم كلي" ... إلخ. ويتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تحقيق ما يلي:

¹ عمر حوتية وآخرون، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 252.

* وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين الموظفين في دعم كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث وجد بأن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس الموظفين في المؤسسات، وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقة بين الوحدات الإدارية، والإبداع. كما وجد بأن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في الإدارة العمومية، وكما تم الوصول بأن تدني فعالية المؤسسات والإدارات العمومية له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة، إن مثل هذه النتائج تؤكد مدى الحاجة إلى زيادة استثمار هذا المدخل في أجهزة الدول النامية بغية تحسين الإنتاجية في القطاع العمومي ودعم وتطوير اقتصادياتها.

² Michael HAMMER & Others, Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution, Online: http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Reengineering%20The%20Corporation.pdf, seen in: 30-10-2015. at 11:55.

* إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم " Reengineering is not reorganizing " فهي تنطبق عليها مقولة أنها ليست نبذاً جديداً في زجاجات قديمة " It is not new wine in old bottles ".

- ✓ البداية من الإدارة العليا، ومدى إيمانها بالحاجة للتغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية؛
 - ✓ تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها؛
 - ✓ اقتراح البدائل وتقييمها؛
 - ✓ إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل؛
 - ✓ تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسن في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة. فالمؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها هي¹:
 - ✓ المؤسسات ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التي حققت ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، والتي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع بعملائها إلى المجاهرة بالشكاوى وإبداء التذمر، والفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق.
 - ✓ المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب: مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، ولكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية.
 - ✓ المؤسسات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مثل هذه المؤسسات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية أخطار التدهور، ولكن تتميز إدارياً بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين.
- ورغم أن هذا الأسلوب نشأ وترعرع في أحضان مصانع القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق في إعادة هندسة العمليات في مؤسسات القطاع العمومي، ورغم ما يعاب عليه في أنه لا يقيم وزناً للإنسان العامل في المؤسسة بسبب تركيزه على النتائج أي أن الغاية فيه تبرر الوسيلة.
- **أسلوب الهندسة القيمة:** تعرف الهندسة القيمة بأنها: " دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية"². فهي طريقة أو دراسة تتم وفق منهج معين أو خطة عمل معينة، الهدف منها الوصول إلى وظائف المشروع، ومن ثم مطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد من أن المشروع يحقق فعلاً تلك المتطلبات، ثم ابتكار بدائل إبداعية تؤدي تلك الوظائف بنفس المستوى إن لم يكن أفضل وبأقل التكاليف الإجمالية الممكنة دون التأثير على الجودة، والجودة هنا يقصد بها مستوى الأداء الذي يتطلع إليه المستفيد أو المالك. كما يقوم هذا الأسلوب في تحسين الأداء على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواءً كانت من خلال إقامة

¹راضية برامقي وآخرون، إعادة هندسة الأعمال مدخلا لتميز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015، ص ص: 06-07.

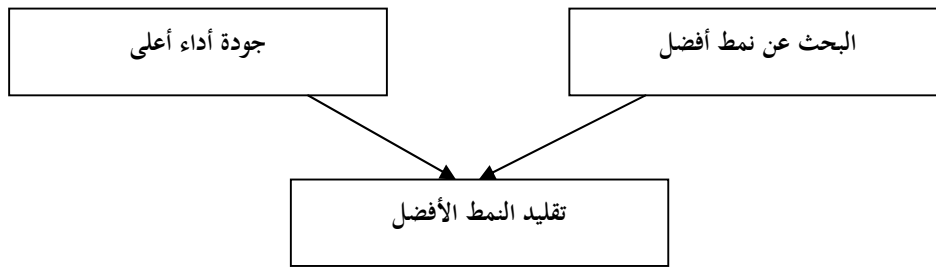
² عمر حوتية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون. هذا الأسلوب نشأ وترعرع في القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي إبان الحرب العالمية الثانية كنتيجة للحاجة إلى متطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتجات الأخرى. وتقنية الهندسة القيمة كانت تدعى " تحليل القيمة ".

■ **أسلوب التفوق المقارن أو القياس المقارن Benchmarking:** التفوق المقارن أو القياس المقارن هو عملية تقوم على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء. ويعرف التفوق المقارن بأنه " إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل"¹. كما يمكن اختصار هذا المفهوم في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 12

أبعاد القياس المقارن



المصدر: جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص: 18.

وهناك معياران رئيسان يتم بناء عليهما تصنيف عملية القياس المقارن وهما: مع من يقوم القياس المقارن؟ وما الهدف من القياس المقارن؟ وبناءً على المعيار الأول فإنه يمكن تقسيم القياس المقارن في المؤسسات والإدارات العمومية على النحو التالي:

- ✓ **القياس المقارن داخل الإدارة العمومية:** حسب هذا النوع تقوم المقارنة بين الأقسام أو المصالح داخل المؤسسات والإدارات العمومية بحيث تتم المقارنة مع إدارة أو قسم يتسم أدائه بالتميز.
- ✓ **القياس المقارن التنافسي:** في هذه الحالة تتم مقارنة الأداء المالي للإدارة العمومية بالأداء الحالي للمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس الخدمات.
- ✓ **القياس المقارن العام:** وهو أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في مجال الخدمات العمومية، وبموجبه يتم تحديد أفضل الممارسات عموماً في مجال الخدمات العمومية، وتتم المقارنة بها والتعلم منها.

¹ عمر حوتية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار المعيار الثاني للتقسيم والمتعلق بالهدف من العملية، فإن التقسيم يأخذ النحو التالي:

✓ **القياس المقارن الاستراتيجي:** تكون المقارنة مركزة على الجوانب الإستراتيجية للإدارة العمومية، بمعنى آخر يكون الأمر متعلقا بالتصورات والرؤية الإستراتيجية، مثلا مقارنة فلسفة تقديم خدمة التعليم لدولة مع دولة أخرى متطورة في مجال التعليم.

✓ **القياس المقارن للأداء:** حيث تُجرى مقارنة مستويات الأداء المطلقة والاقتصادية والعلمية، وترتيب المؤسسات بالنسبة لها، ومن أبرز تطبيقات ذلك تصنيف الجامعات على ضوء نتائج الطلاب فيها.

✓ **القياس المقارن للعمليات:** الهدف منه أن تتم المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات، وهذا النوع من القياس يتضمن الإجابة على السؤال التالي: كيف تؤدي الأعمال بطريقة أفضل؟

وتبنى فكرة التفوق المقارن على مراحل معينة تسمى بـ " دورة التفوق المقارن " والتي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب:

- ✓ تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح؛
- ✓ تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- ✓ رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقوائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- ✓ متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين.

والبعض الآخر يحدد خمس مراحل لتنفيذ القياس المقارن بدءا بالتخطيط **Planning** والتحليل **Analysis** والتكامل **Integration** والتنفيذ **Action** وأخيرا النضج **Maturity**¹.

وتطبيق أسلوب التفوق المقارن من طرف المؤسسات والإدارات العمومية يساهم في تحسين الأداء فيها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ خفض تكاليف المؤسسات والإدارات العمومية إلى أدنى مستوى؛
- ✓ زيادة إنتاجية الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- ✓ تحقيق الرضا التام لطالبي الخدمة والمستفيدين منها.

أيضا فاستخدام أسلوب القياس المقارن يساعد المؤسسات والإدارات العمومية ورؤسائها على تعلم الممارسات داخلها والتعلم من أفضل ممارسات المنافسين - المؤسسات والإدارات العمومية الناجحة - وبالتالي إجراء التغييرات بغرض التحسين، والعمل لكي تكون هي الأفضل من خلال تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها.

¹ Vassilis KELESSIDIS, **BENCHMARKING**, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques, January 2000, P: 03.

■ أسلوب جوائز الأداء العمومي: تمثل جوائز الأداء العمومي أو الحكومي المتميز* مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استنادا إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها؛ والارتقاء بالنظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها، والتي تتيح فرص التحسين والتطور المستمر. ويعتمد أسلوب الجوائز الحكومية على استخدام قوائم رصد عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي بخدمات أخرى منافسة في هذا المجال، أو بوضع جداول يتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي تحقق لكل جهة من الجهات المتسابقة، في ضوء معايير ومؤشرات مصممة لهذا الغرض على غرار ما يقدمه الجدول الموالي من قيم جوهرية تكون بمثابة مؤشرات للحكم على الأداء العمومي.

الجدول رقم: 14

القيم الجوهرية لبعض جوائز الأداء العمومي

الجائزة السويدية للجودة SWEDISH QUALITY AWARD	الجائزة الأوروبية للجودة EUROPEAN QUALITY AWARD	جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD
الاهتمام بالزبون	الاهتمام بالنتائج	الجودة الموجهة نحو إرضاء الزبون
القيادة الملتزمة	التركيز على الزبائن	القيادة
مشاركة الجميع	القيادة وتماسك الأغراض	التحسين والتعلم المستمران
تنمية الكفاءات	الإدارة من خلال المسارات والوقائع	تقدير الموظفين
الرؤية الطويلة الأمد	تنمية وانخراط الموارد البشرية	الاستجابة السريعة
المسؤولية العامة	تطوير الشراكة	جودة التصميم والوقاية
الاهتمام بالمسارات	المسؤولية العامة	الرؤية المستقبلية الطويلة الأمد
الوقاية		الإدارة من خلال الوقائع
التحسين المستمر		تطوير الشراكة
التعلم من الآخرين		المسؤولية العامة والمواطنة
الاستجابة الأسرع		التركيز على النتائج
الإدارة من خلال الوقائع		
الشراكة		

ملاحظة: القيم الجوهرية التي يزعم أنها قاعدة الأساس لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والجائزة الأوروبية للجودة والجائزة السويدية للجودة. (اعتمدت الجائزة السويدية للجودة في عام 1992 من قبل المعهد السويدي للجودة، وكانت آنذاك تركز إلى حد بعيد على جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة ثم جرى تطويرها لتصبح أكثر انسجاما مع خصوصيات المجتمع السويدي.)

المصدر: أولريكا هيلستين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد: 21، العدد: 04، منشورات جامعة MCB، 2000، من دون صفحة.

* من أشهر جوائز الأداء الحكومي المتميز على المستوى العالمي: جائزة ديمينج W.Edwards DEMING (إحصائي ومحاضر واستشاري أمريكي، ولد سنة 1900 وهو مؤسس إدارة الجودة الشاملة، وقد لقب بأبي الجودة، وانتقل إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وكان له الفضل في تعليم اليابانيين الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة مما جعل منتجاتها الأفضل جودة في العالم، وتوفي سنة 1993)، والجائزة الكندية، وجائزة مالكوم بالدريج (Howard Malcolm BALDRIGE (1922-1987) شغل منصب وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية إبان حكومة الرئيس ريغان سنة 1981)، وعلى المستوى العربي جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

وفي ذات السياق أيضا ظهر ما يسمى بجائزة ميثاق المواطن لتلعب دورا مهما في حفز المؤسسات العمومية على تقديم خدماتها بشكل أفضل، وتعزيز الرقابة على الأداء وغيرها من الأمور التي تستهدف في مجملها الارتقاء بأداء المؤسسات العمومية. فكان ظهور ميثاق المواطن في سنة 1991 يعدّ كأحد محاور أجندة إصلاح القطاع العمومي في المملكة المتحدة فيما عرف بـ "الالتزام بالجودة Commitment to quality" لجون ماجور Major's John الوزير الأول البريطاني آنذاك¹، ويمثل ميثاق المواطن محاولة منهجية تركز على أربعة محاور رئيسة تمس مختلف نواحي الخدمة العمومية: الجودة Quality، الاختيار Choice، المعايير Standards والقيمة Value.

كما تتم عملية تنفيذ ما جاء في الوثيقة الأصلية للميثاق من خلال مجموعة من الإصلاحات تركز على دفع القطاع العمومي ليكون أكثر تماشياً مع نظيره (القطاع الخاص) وذلك عبر: الخوصصة، المنافسة، التعاقد الخارجي، نظم لقياس الأداء، وضوح إجراءات رفع الشكاوى، والاعتماد على أفضل الأشكال لتعويض المواطنين.

وعموماً، فإنّ التركيز الرئيس لميثاق المواطن هو تحسين الخدمة العمومية المقدمة للفرد المواطن²، فطبيعة العلاقة بين الحكومة والمواطن يتم تحديدها عن طريق التغييرات التي تحدث في أدوات وأساليب إدارة وتسيير توزيع الخدمات، مع التشديد بقوة على مفهوم رضا العملاء Concept of customer satisfaction. ويتميز ميثاق المواطن بالنظرة المتفائلة لدور القطاع العمومي، والحرص المتزايد " لرفع مستوى Raising the standard " تقديم الخدمة عبر مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها هذا القطاع. وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك 42 ميثاقاً على المستوى الوطني، و100000 ميثاقاً على المستوى المحلي في المملكة المتحدة، كل واحد منها يعبر عن مجموعة من المعايير لتوفير الحد الأدنى من الخدمات العمومية.

كما أكد ميثاق المواطن الأصلي مجددا التزام الحكومة المستمر بالخوصصة، وزيادة التعاقد الخارجي في مجال توفير الخدمات العمومية، وتوسيع نطاق المناقصات Tendering التنافسية الإلزامية؛ لكنها قبلت ضمناً أن الكثير من الخدمات يجب أن تبقى داخل القطاع العمومي - بحجة أنها أكثر استهلاكاً-. وكانت مواضيعه الرئيسية (إعادة صياغة To paraphrase بعض الأجزاء ذات الصلة بالكتاب الأبيض لسنة 1991) هي³:

- **المعايير العليا Higher standards:** نشر معايير الخدمة بلغة واضحة؛ أكثر صرامة، استقلالية التفتيش؛ "مخطط علامة الميثاق Charter mark scheme" للشاء على الهيئات التي تلتزم بأحكام الميثاق؛
- **الانفتاح Openness:** إزالة السرية بشأن الترتيبات التنظيمية، وتكاليف الخدمة، وما إلى ذلك، وتحديد هوية الموظفين عم طريق البطاقة المهنية Name badges؛
- **المعلومات Information:** النشر المنتظم للمعلومات حول أهداف الأداء وإلى أي مدى تم الوفاء بها؛
- **الخيار Choice:** يجب على القطاع العمومي أن يوفر خيار كلما كان ذلك ممكناً؛

¹ Geoffrey SADLER, **Experience With Citizen's Charter In The UK**, Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006575.pdf>, Seen in: 10-05-2017, at 13:36.

² طارق عشور، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

³ Gavin DREWRY, **Citizens as Customers – Charters and the Contractualisation of Quality in Public Services**, EGPA Conference Bern, Switzerland, 31 August - 2 September 2005, P: 04.

■ **عدم التمييز Non-Discrimination:** إتاحة الخدمات بغض النظر عن العرق أو الجنس؛ مع إمكانية طبع منشورات بلغات الأقليات عندما تكون هناك حاجة لذلك؛

■ **إمكانية الوصول Accessibility:** يجب تقديم الخدمات لتناسب مع راحة العملاء، وليس الموظفين؛

■ **الإنصاف المناسب عندما تسوء الأمور Proper redress when things go wrong:** "على الأقل يحق للمواطن الحصول على تفسير جيد، أو اعتذار وآليات أفضل للإنصاف من المظالم. بما في ذلك التعويض عند الاقتضاء.

يركز الميثاق على الاهتمام بالمواطن كمتلقي خدمة، ويعطي اهتماماً كبيراً لإدارة جودة الخدمات العمومية والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير جودة تلك الخدمات العمومية. وقد حدد الميثاق ستة مبادئ للخدمات العمومية شملت الآتي:

■ **المعايير^C:** وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات؛

■ **المعلومات والإفصاح:** توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول أسلوب إدارة الخدمات؛

■ **الاختيار والمشاورة:** على القطاع العمومي أن يتيح فرصة الاختيار والمشورة مع المستفيدين من الخدمة من أجل التطوير؛

■ **الاحترام والمساعدة:** أن تقدم الخدمة لمتلقيها بأعلى درجة من الاحترام؛

■ **تصويب الأمور:** في حالة حدوث خطأ يوضع علاج سريع وفعال؛

■ **الاقتصاد:** ينبغي تقديم الخدمات العمومية بشكل اقتصادي وفعال أيضاً.

في حين تصنف مؤشرات ميثاق المواطن في أربع مجموعات ينم إيرادها كما يلي¹:

■ **مؤشرات الأداء:** التي تقيس كلاً من الكفاءة والفعالية والتي تأخذ صوراً هي:

✓ مؤشرات تنطوي على مقاييس وأهداف محددة ينبغي تحقيقها من قبل الجهات الحكومية؛

✓ مؤشرات يترك للجهة الحكومية تحديد الأهداف الخاصة بها، ويحدد لها مقاييس تلتزم بها؛

✓ مؤشرات يترك للجهة الحكومية تحديد المستهدف منها ووسائل قياسها.

^C تعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة تفهم مدى توائها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء. فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه. وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح. على سبيل المثال: درجة حرارة الإنسان، المعيار: الوضع المعياري النمطي هو 37 درجة. بينما المقياس هو الأداة التي يتم القياس بها وهي الترمومتر. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي. حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي. وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها. لذلك تشكل كل من المؤشرات والمعايير جامعة نظم قياس الأداء.

¹ أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي، على الخط: <http://eebl.yoo7.com/download.forum?id=91>، تاريخ

الاطلاع: 2017-05-09، على الساعة 23:10.

- مؤشرات التكلفة: تهتم بتكلفة تقديم الخدمة أو أداء النشاط وقيمتها بالنسبة للمستفيد منها؛
- مؤشرات الجودة: تهدف إلى مساعدة جمهور المتعاملين مع الأجهزة الحكومية في الحكم على جودة الخدمات المقدمة بصورة نظامية؛
- مؤشرات تقديم خلفية من المعلومات التي تهدف إلى ربط مستوى الأداء بحجم العمل المطلوب لتقديم الخدمة وتقديم خلفية معلومات عن مدى الاستفادة من خدمات الأجهزة الحكومية في المناطق المختلفة. ولأجل ذلك، يعني قياس أداء القطاع العمومي لدى العديد من المؤلفين الأخذ بعين الاعتبار التمييز بين¹: الوسائل المستخدمة (The means used (المدخلات Inputs)، والعمليّة (The process (الإنتاجية Throughput)، والمنتج (The product (المخرجات output)، والأثر (The effect (النتيجة Outcome)). وفي نفس السياق، حدث ما يسمى بتكليف نماذج قياس الأداء على مستوى القطاع الخاص لتلائم وخصوصية القطاع العمومي. وهذا على شاكلة:

2-1- نموذج الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية، The 3E^{EEE} or EEE model

في الحقيقة، الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، فهو مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

الأداء كثيرا ما يُعبّر عنه أو يقترن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. فالأداء هو فعالية محققة بكفاءة أكبر²؛ ومن ثم فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققهما المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Diana Marieta MIHAIU & Others, **Efficiency, effectiveness and performance of the public sector**, Romanian Journal of Economic Forecasting, N°: 04, Publication of the Institute for Economic Forecasting, (IPE), Romania, 2010, P: 138.

^{EEE} The economy, efficiency and effectiveness model.

² شوقي قطان وآخرون، أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة للوصول إلى تقييم متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الفعال، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015، ص: 03.

الشكل رقم: 13

المفاهيم المرتبطة بالأداء

الأهداف

الاقتصاد

الفعالية

الوسائل

النتائج

الكفاءة

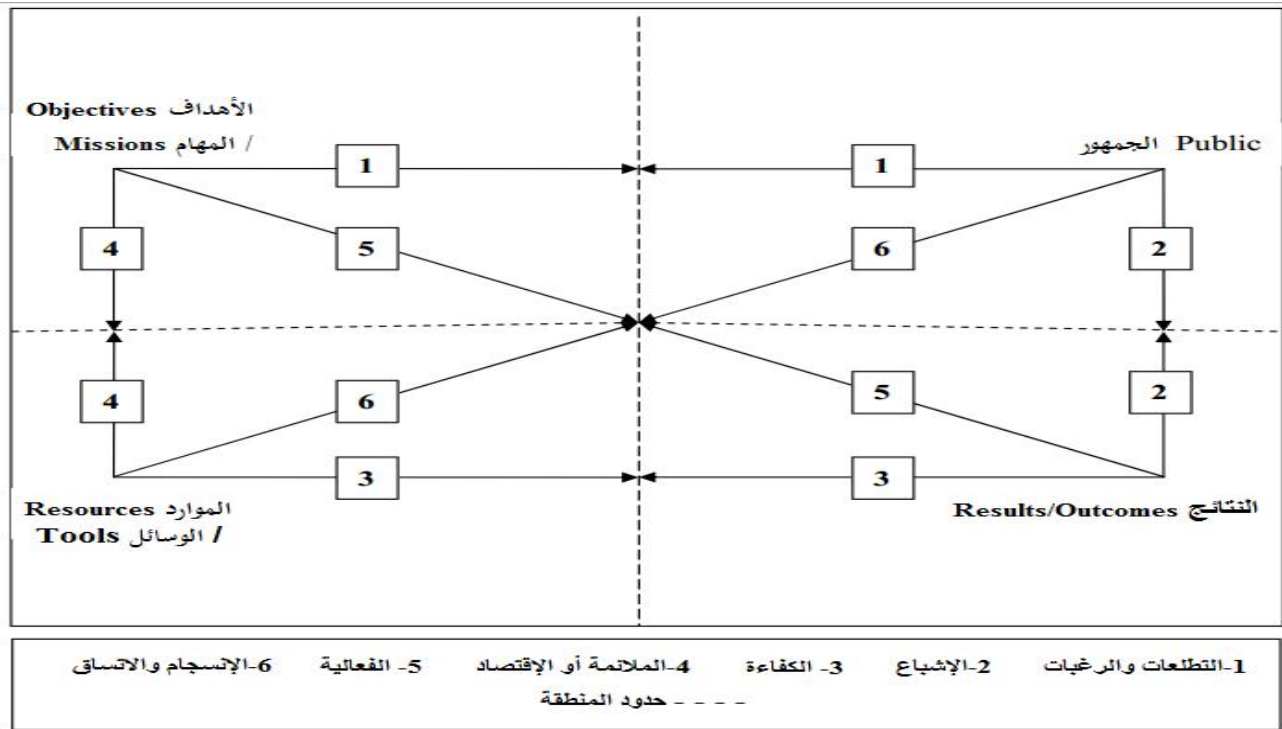
Source: Médecine et performance publique. Sur le site: <https://sites.google.com/site/ubulogieclinique/medecine-et-performance-publique>, Consulté le: 30-05-2017, à 14:01.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على استخدام الأمثل للوسائل دون المساس بالأهداف المسطرة وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في ذلك. في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف المسطرة وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

يرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معاً؛ لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء، إذا كان ذلك قد كلفها هدر الكثير من الوسائل يفوق مثيلتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من استخدام الأمثل لمواردها دون بلوغ أهدافها المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. هذا وعلى مستوى القطاع العمومي تم إدخال كل من رغبات وإشباع الجمهور إلى مثلث مراقبة التسيير (أنظر الشكل رقم: 14).

الشكل رقم: 14

مراقبة التسيير وتقييم السياسات العمومية



Source: Marcel GUENOUN, Op.cit, P: 207.

يحاول الشكل أعلاه أن يقدم شكل آخر من أشكال التكامل لنموذج 3E في إطار أوسع أخذًا بعين الاعتبار مفهوم السياق في تحليل الأداء العمومي. فكل من البعد السياسي، ونماذج التنظيم الإداري وثقافة الخدمة العمومية يؤثران على طريقة تحليل الأداء العمومي. كما يحدد المستوى السياسي التوجهات والنهايات وبالتالي يتحدد نطاق التسيير العمومي. ولذلك، فمن الضروري تحليل التوافقي للأهداف الثابتة للمؤسسة على مستوى إدارتها العليا مع التوجيهات الثابتة التي تم وضعها بطريقة رسمية من قبل المنتخبين (البرامج السياسية، مشروع مدينة...).

وفي المقابل، تحليل كفاءة التسيير العمومي يشمل تحديد هوامش مناورة المؤسسة محل الدراسة من جانب التنظيم الداخلي. وفي كثير من الأحيان تعترضها قيود من خلال القواعد الدقيقة. وأخيراً، فإن ثقافة الخدمة العمومية تؤثر على طريقة تحديد الأهداف. ففي داخلها يُشترط نظام قياس أداء، وخارجها يُشترط التقارب بين الخدمات المقترحة وتوقعات المستعملين. مع إدراج ميزة إضافية نتيجة تعقد مصطلح "العوام أو الجمهور Public" في المؤسسات العمومية.

في الواقع، الفاعل معها يتعامل مع تلك المؤسسات العمومية وهو حامل لرشادة مختلفة عن تصورات مختلفة للقيمة التي تنتجها المؤسسات العمومية. الفاعل يعتبر هنا (أو كما تعرفه المؤسسة) على أنه زبون Client، مستعمل User، ناخب Voter or Elector، مُدَار Administered، مواطن Citizen، دافع الضرائب أو المكلف أو مساهم Taxpayer، والذي لديه معايير قياس الأداء مختلفة تشمل إنتاج المعلومات المختلفة.

ليست الأداءات مقياساً جامداً مع الوقت، فالمؤسسات والإدارات العمومية الناجحة لا يكفي أن تكون عملياتها الداخلية تدار بشكل فعال، فمن الضروري أيضاً، أن تتكيف مع الظروف المتطورة، ولكي تكون حقا قوية من الضروري أن لا تقارن المؤسسات والإدارات العمومية أولوياتها مع ماذا يحدث في داخلها، ولكن مع ماذا يحدث في

محيطها الخارجي، لذلك يجب عليها إعادة تحديد الدور الذي تقوم به من خلال مقاييس النتائج. ومن المفترض أن تشير هذه المقاييس إلى الأثر المطلوب تحقيقه من طرف الحكومة على المجتمع.

وتعتبر مقاييس النتائج مفيدة جدا في أداء الدولة، لإمام الحكومة بشأن تطور الأوضاع الاجتماعية، حتى تتمكن من تكييف مهامها، وكمثال على ذلك يمكن ذكر أسلوب نظام الميزانية القائمة على النتائج من أجل تحسين أداء القطاع العمومي.

فالإتفاق من أجل النتائج (الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية) تقوم على ارتكاز الميزانية على أساس النتائج على ربط أسلوب تخصيص الموارد العمومية بالأهداف والنتائج المتوقعة. وتستند في ذلك على ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- **الاقتصاد:** ويرتبط بتكلفة المدخلات (الوسائل)، وهو يعني استجماع الموارد البشرية والمالية والمادية، ذات الجودة والكمية الملائمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، والتي يمكن تقييمها من خلال مقارنة المدخلات بالمستويات والمعايير الأخرى؛
- **الكفاءة:** وهي العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة لإنتاجها، وتقاس بتكلفة الوحدة للمخرج. أي مدى كفاءة البرنامج من حيث التكلفة المتعلقة بالمستوى المطلوب؛
- **الفعالية:** وهي مدى تحقيق البرنامج للأهداف والنتائج المتوقعة منه.

هناك تفسير عام معروف وعربي لكيفية فهم المصطلحات المختلفة المعروضة من قبل دروكر^P Drucker "الكفاءة تؤدي الأمور بشكل صحيح، والفعالية تقوم بالأمور الصحيحة". ففي جمهورية التشيك، مبدأ 3E هو مبدأ أساس في مجال الرقابة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية بموجب قاعدة الأنظمة القانونية (القانون رقم 2001/320، بشأن الرقابة المالية). إذ يمكن الوقوف عند مكونات مبدأ 3E كما يلي:

¹ كمال رزق وآخرون، أسلوب نظام الميزانية القائمة على النتائج من أجل تطوير أداء القطاع المحلي الحكومي، الملتقى الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، الواقع والتحديات-دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 17-18 ماي 2010، ص: 10.

^P بيتر فرديناند دروكر Peter Ferdinand DRUCKER؛ كاتب واقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في سنة 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية (بين 19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم المؤسسة في تحليله الرائع لمؤسسة جنرال موتورز. توفي في سنة 2005 عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في سنة 2002. والده كان محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة. درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا. قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين سنتي 1975 و1995. كما أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة، من صفاته المميزة (محب للقراءة، ذاكرة قوية، شديد الذكاء والإدراك والفهم).

- الاقتصاد **Economy^E**: التقليل قدر الإمكان من إنفاق الأموال ضمن الجودة المناسبة (الأداء فيما يتعلق بالسعر)، ومعيار التقييم المدخلات أساسه مبدأ القيام بالأشياء غير مكلفة؛
- الكفاءة **Efficiency**: تحقيق المخرجات الضرورية مقابل القليل من المال، والعلاقة بين المدخلات والمخرجات ترتكز على مبدأ القيام بالأشياء بطريقة صحيحة وملائمة أكثر؛
- الفعالية **Effectiveness**: تعبر عن درجة التقدم نحو إنجاز الأهداف المحددة (هل نملك ما نريد؟ Do we have what we wanted?) ومعيار تقييم المخرجات يستند إلى مبدأ القيام فقط بالأشياء التي ينبغي القيام بها حقاً. كما تعتبر متابعة الأداء لبرامج الميزانية العمومية ضمن الإدارة القائمة على النتائج، أحد المداخل الأساسية المستهدفة من وراء اعتمادها في جل الحكومات. ففي إدارة المالية العمومية، من الضروري توسيع المبدأ الأساس "3E" إلى "6E"، أي إضافة كل من المساواة والبيئة والأخلاقيات¹.
- العدالة أو الإنصاف **Equity**: ذلك الجهد الموجه للقيام بالأمر بالشكل الصحيح، لاسيما فيما يتعلق بالبيئة المحيطة، لتجنب التمييز وخيانة الأمانة؛
- البيئة **Environment**: موقف مسؤول تجاه بيئة العمل والمعيشة؛
- الأخلاقيات **Ethics**: التركيز على السلوك القانوني والأخلاقي للإدارة والموظفين.

2-2- نموذج The 3D^{DDD} model

- إن تبني التسيير العمومي الجديد أو التسيير بالنتائج أخذ أشكالاً مختلفة ميدانياً. وقد سمحت الأبحاث النظرية بخصوص التسيير العمومي الجديد باستنتاج النماذج الرئيسة الخاصة به وجاء تلخيصها على النحو التالي:
- نموذج الفعالية أو نموذج السوق: ظهر منذ الثمانينات من القرن الماضي وبالأخص في الدول الأنجلوسكسونية. يهدف إلى جعل المؤسسات العمومية أكثر فعالية وهذا بمقارنتها بتلك المتواجدة في القطاع الخاص. هذا الاتجاه من التسيير العمومي الجديد يضع المفاهيم الاقتصادية المرتبطة بالمنافسة والأداء الإنتاجي في المركز. منطلقين بذلك من فرضية محورية تتمحور في قدرة آليات السوق على تحسين أداء ونتائج النشاط العمومي. فحسب هذا الاتجاه النشاط العمومي يعاني العديد من المشكلات والتماطل بسبب غياب ضغوطات المنافسة.
 - نموذج عدم التمركز والمرونة **Downsizing**: يسعى إلى الفصل بين الفاعلين أو العاملين والإستراتيجيين، بإعادة توزيع الكفاءات ومستويات اتخاذ القرار بشكل يجعل الإدارة أقرب إلى الزبائن المتواجدين في الميدان. والهدف الرئيس لهذا الاتجاه هو محاولة الحصول على تسيير مرن يتابع عدم التمركز في اتخاذ القرار. في هذه الحالة كذلك يحتل الأداء الأهمية الكبرى لكن بفرضية مختلفة وهي تحميل أكبر للمسؤوليات للعاملين في الميدان ضمن ميدان نشاط محدد، مزودين بمجال مناورة تعمل على تشجيع الفكر والتعامل المقاولاتي.

^E يقابله في اللغة الفرنسية L'économie أو الميزنة La budgétisation أو الملائمة La pertinence أو النجاعة.

¹ Milana OTRUSINOVA & Others, **Concept of 3 E's and public administration performance**, International journal of systems applications, engineering & development, volume 6, issue2, UK, 2012, p: 174.

^{DDD} The downsizing, defunding, devolution.

■ نموذج النوعية أو البحث عن الأمثلة: مستمد من السيرورة المثلى للنوعية. يعتمد هذا النموذج على ميكانيزمات تعمل على إدخال تغيرات في ثقافة المؤسسات، بشكل نحصل فيه على سلوكيات موجبة معتمدين بذلك على سيرورة التعلم المستمر قصد تلبية متطلبات المواطنين، هؤلاء ينظر إليهم في هذه الحالة على أنهم "زبائن". من مميزات هذا النموذج، هو تعدد أبعاد تقييم الأداء للنشاط العمومي وهذا حسب مختلف الأطراف الفاعلة¹ المعنيين بتقييم النشاط العمومي مع إعطاء الأولوية للمستفيدين من النشاط العمومي والذي يطلق عليهم في التحليل السياسي بالمستهدفين أو الأهداف².

ويعتبر التسيير العمومي الجديد المستنبطة من القطاع الخاص، شكلا أو "فلسفة" تسيير " ما بعد البيروقراطية" المتبناة بشكل تدريجي منذ سنوات الثمانينات القرن الماضي بنوع من الاختلاف في الحماس من جميع دول الصناعية وكذا التابعة ل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي تريد التحديث في إدارتها للخدمات العمومية. أما التسيير العمومي الجديد المستخدم لآليات السوق، هو نتيجة إعادة النظر في قضية تدخل الدولة في الاقتصاد، إذ اعتبر هذا التدخل مكلفا جدا واعتبرت الأزمات المالية العمومية في الديمقراطيات الليبرالية في سنوات الثمانينات والتسعينات القرن الماضي إحدى محركات هذه الإصلاحات.

وتختلف أساليب التسيير العمومي الجديد ومناهجه وفق استخدامها لنموذج "3E" (Economy, Efficiency, Effectiveness) أي (الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية) ونموذج "3D" (Downsizing, Defunding, Devolution) بمعنى (اللامركزية، والنوعية، والسوق) المستعملة في الديمقراطيات الليبرالية الحديثة¹.

أما مواضيع التسيير العمومي الجديد باتجاه اللامركزية والمرونة تظهر: إعطاء أكبر " مرونة " لتنظيم العمل (على حساب التدريجات السلمية التقليدية)، إعطاء الأولوية للزبائن وتلبية رغباتهم (وليس للتنظيم)، تفضيل التوجيه عن طريق النتائج والتحميل (وليس عن طريق الطرق والمناهج)، والعمل على تحميل أكبر " مسؤولية " للموظفين، وهذا قصد الوصول إلى أهداف معينة، مثل الكفاءة والفعالية والوفرة. وبالعامل على تأقلم هذه المواضيع مع مضمون الخدمة العمومية يتم الحصول على العناصر التالية: التسيير بالنتائج، واللامركزية اتخاذ القرار، والخصوصية لبعض الخدمات، والأسواق الداخلية العمومية (التعاقد بالباطن)، ومسؤولية أكبر للموظفين، والتخطيط الإستراتيجي، والتوجه إلى الخدمات نحو الزبائن، وإنشاء " وحدات خدمية مستقلة " ثم " وكالات " على مستوى الوظيفة العمومية.

2-3- نموذج مدخلات، مخرجات ونتائج The IOO¹⁰⁰ model

يقدم نموذج المدخلات والمخرجات، نتائج مجموعة واسعة من معايير تقييم الأداء المؤسسي. والفرق الرئيس مع النموذج السابق هو التمييز بين المخرجات (المنتجات والتسليمات) والنتائج (الآثار، والتأثيرات).

¹ En français: Les parties prenantes.

² En français: Les cibles.

¹ شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث،

العدد: 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص: 110.

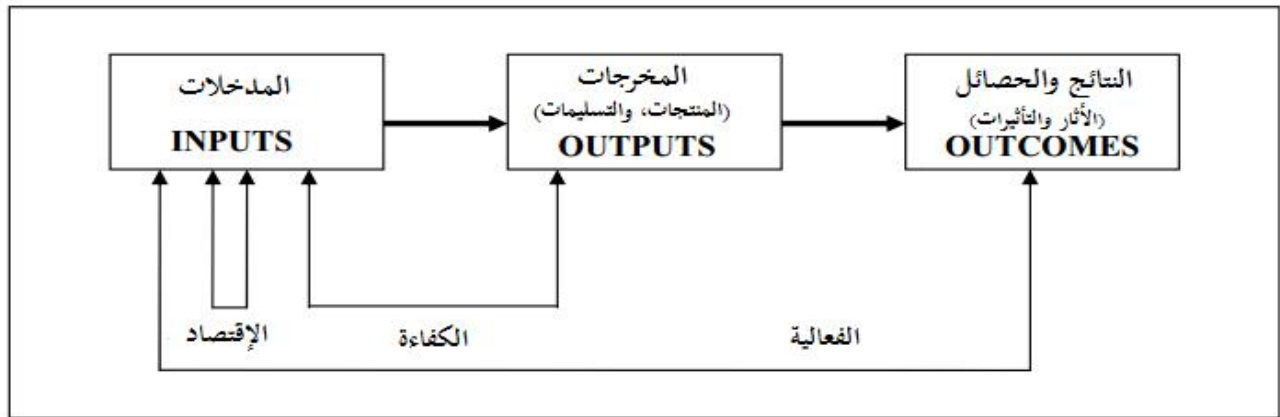
¹⁰⁰ The Inputs-Outputs-Outcomes.

في الواقع، هذا النموذج يقسم نتيجة الفعل العمومي إلى قسمين من "النتائج الفرعية Sub-results" إذ يتم قياس النتائج Outcomes بواسطة المؤشرات غير المالية التي تمثل المنافع الاجتماعية للفعل العمومي، في حين تشير مخرجات Outputs إلى مستويات النشاط من دون التأكيد على أن هذه المنتجات تؤدي إلى نتائج من نوع Outcomes. هذا النموذج يتضمن ثلاثة عناصر من النموذج الأول إذ تم دمج الاقتصاد في المدخلات، والكفاءة هي نسبة المخرجات على المدخلات، وتتضمن النتائج Outcomes الفعالية. ويقدم هذا النموذج بشكل صريح أبعاد الأداء التي تتواجد في أحسن الأحوال ضمناً في نموذج "3E".

كما أن هذا النموذج مناسب تماماً للمؤسسات الخدمية، ومفهوم الإنتاجية (العمليات أو الأنشطة) Throughputs (processes or activities) كثيراً ما يكمل هذا النموذج. والإنتاجية تشير إلى ما يحدث أثناء عملية إنتاج أو أثناء انجاز الخدمة. هذا الإجراء يتطلب جمع معلومات حول نظام إنتاج الخدمة: تأهيل الموظفين، وموثوقية الآلات، ولكن أيضاً أداء الخطوات المختلفة الوسيطة التي تؤدي إلى الخدمة النهائية.

الشكل رقم: 15

نموذج مدخلات، مخرجات ونتائج



Source: Marcel GUENOUN, Op.cit, P: 194.

نموذج المدخلات والمخرجات والنتائج هو النموذج الرئيس الذي تستخدمه المؤسسات والإدارات العمومية للبلدان الناطقة باللغة الإنجليزية. وتكييفها يرتكز أساساً على توضيح مفهوم النتائج Outcomes. والتي تشير إلى الآثار والتأثيرات، وبشكل عام تشير للنتائج النهائية للفعل العمومي على بيئتها، Outcomes refer to the impacts, effects, or more generally, to the final results of public action on its environment هذه المؤسسات والإدارات العمومية (تسليمات أو مخرجات). يلقى كمية كبيرة من العمل مكرسة للتعريف الدقيق لهذه المفاهيم، آخذة بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات العمومية التي تلعبه في هذا التصنيف. وفي الواقع، يعتبر تنوع مستويات نتائج الفعل العمومي واحدة من السمات التي تميز التسيير العمومي عن الخاص.

على وجه التحديد، يشير مفهوم النتائج إلى التمييز -الذي اقترحه Gibert (1988)- بين وظيفتين اثنتين للمؤسسات العمومية: أولها تحويل الموارد (الأفراد والمعدات، والميزانية، ونظام المعلومات) إلى مخرجات (تقديم خدمات عمومية). والوظيفة الثانية تجمع بين هذه الإنجازات والخضوع للتأثيرات الخارجية لتلبد تأثيراً The impact. وعليه، تقييم

⁷ En français: ses livrables ou outputs.

آثار الإنتاج على هذا النحو أمر حتمي؛ لأن جوهر عمل المؤسسات العمومية هو تهيئة البيئة لصالح المواطنين. بالرغم من أن هذا التحليل يرصد إشكالية في أربعة عوامل¹:

- تأثير متعدد الأبعاد، لإنجاز واحد، على سبيل المثال بناء الطرق السريعة، له آثار على ميادين مختلفة جداً؛
 - تأثير معقد؛ إذ من الصعب إسناد حصة التأثير إلى آثار الإنجازات والآثار الخارجية بشكل دقيق؛
 - لا يمكن قياس تأثير معين مقارنة بوضعية محايدة "لا إنجاز Without realization" لأن هذا الأخير غير معروف؛
 - يَحْفُ الأثر مع مرور الوقت، وليس بمقدور أحد عزل تأثير إنجاز ما في فترة معينة.
- ومن هذا المنظور، فإن نماذج مختلفة من تحليل الأداء العمومي، سواء من الممارسة المهنية أو الكتابات الأكاديمية، توصي بإضافة مؤشرات قياس مباشرة أو غير مباشرة للنتيجة النهائية. ومن الأمثلة على ذلك الإطار التقييمي الذاتي للوظائف العمومية CAF^{caf} والقانون العضوي لقانون المالية LOLF^{lof}. فبالنسبة للإطار التقييمي الذاتي للوظائف العمومية فإنه يتميز بأربعة أنواع من نتائج الفعل العمومي يرتبط اثنان منها بالنتائج Outcomes.
- نتائج "المستفيدين Beneficiaries" حول الزبائن أو المستهدفين مباشرة من التغطية الخدمية للمؤسسات العمومية والقياس الخارجي من خلال رضا الزبائن المباشر، وداخلياً من خلال عدد الشكاوى التي ترد، أو الوفاء بالالتزامات الواردة في موثيق الخدمة؛
 - نتائج "مجتمعية Society" متعلقة بالبيئة المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة محل التحليل، وتقاس من خلال التأثيرات على المجتمع بشكل عام والبيئة أيضاً.
- أما فيما يتعلق بالقانون العضوي لقانون المالية؛ ففي فرنسا يظهر في نصوصه أن له الاهتمام في تعزيز تنمية مؤشرات القياس ليس الوقوف على ما تقوم به الإدارة (منتجاتها) فقط، ولكن التأثير الاجتماعي الاقتصادي لما تقوم به (نتائجها) ومؤشرات قياس قدرة الخدمة على إرضاء مستفيديها. حيث يعتبر ذلك القانون العضوي لقانون المالية المنتخب في 1 أوت سنة 2001، إصلاحاً مغايراً تماماً لما جاء به مرسوم 2 جانفي سنة 1959، هذه الأخيرة أعدت خلال الجمهورية الخامسة، وبموجبها أعطيت صلاحيات واسعة للسلطة التنفيذية نظراً لعدم استقرار البرلمان في فترة الجمهورية الرابعة. ومن مميزات مناهج التسيير في هذه الحالة أنه موجه باستعمال قوانين صارمة جداً. بشكل معاكس يعمل مضمون القانون العضوي لقانون المالية على إنشاء التوازن لحساب البرلمان مع إدخال مرونة في القيود التي تحكم عملية التسيير بالشكل التالي²:

¹ Marcel GUENOUN, Op.cit, P: 209.

^{caf} En français: Le Cadre d'Auto-Evaluation des Fonctions Publiques. Développé par l'European Foundation for Management Quality (EFQM) et l'Institut Européen d'Administration Publique (IEAP)

^{lof} En français: Loi organique relative aux lois de finances.

² شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة

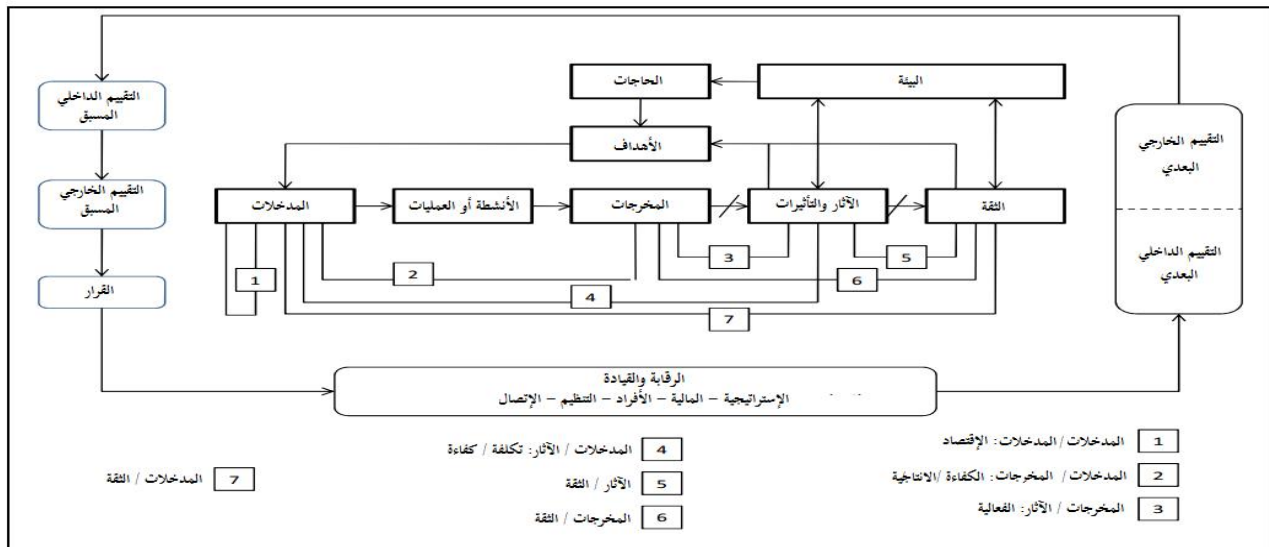
- تنتخب الميزانيات الوزارية بالنظر إلى موازنة 2006 حسب البرامج، المحددة والمعرفة لأهداف إستراتيجية وزارية والخاصة بالسياسة العمومية، مرفقة بمؤشرات خاصة بالنتائج والآثار الاجتماعية والاقتصادية، ومعايير نوعية للخدمات ومعايير التسيير الداخلي؛
- تجمع البرامج على شكل مهام وزارية أو مهام ما بين الوزارات، حيث نجد أن البرلمان في هذه الحالة ينتخب عدداً أقل من المهام تقدر بسبع وأربعين (47) وتعمل على التعريف بكبرى السياسات العمومية. (البحث والتعليم العالي، والأمن الداخلي، وتجهيز القطاعات... الخ)، كما يتم تقرير كيفية توزيع القروض على مختلف البرامج (تقريبا 150 برنامج)؛
- يلحق كل برنامج بمخطط سنوي خاص بالأداء يحتوي على المؤشرات والطريقة الواجب انتهاجها في التقييم. بهذا الشكل بعدما كان الانتخاب على القوانين مجرد عملية شكلية روتينية، أصبحت العملية الانتخابية هذه تعبر فعلا عن ممارسات الإدارة، لأنه على كل وزير أن يقدم أمام البرلمان تقريراً سنوياً حول الأداء المكون وفق مؤشرات محددة سلفا عند الانتخاب على البرنامج. بهذا تسمح النتائج المتحصل عليها بترشيد الانتخاب على الميزانية في السنة المقبلة.

بالمقابل، يتلقى المسيرون مساحة واسعة من استقلالية التسيير، ومستحودين على ميزانية بمستوى يصل إلى 30 مليار أورو والتي من الممكن تسييرها وفق التبادل غير متماثل ما يقابله باللغة الفرنسية " La fongibilité asymétrique " بمعنى القدرة على تحويل مجال استخدام قروض داخل البرنامج الواحد، في حين من غير الممكن الزيادة في القروض الخاصة بالمستخدمين، بيد أن هناك إمكانية تحويل حسب الاحتياج هؤلاء المستخدمين من مناصب عملية إلى مناصب استثمارية والعكس.

وفي ختام تكييف نموذج IOO للقطاع العمومي، فإنه ينبغي عرض النموذج المقترح من قبل بوكارت (BOUCKAERT) (2004، 2006، 2008)، الممتد عميقا في نموذج IOO لدمج تعقيد أداء القطاع العمومي.

الشكل رقم: 16

الأداء العمومي: من المدخلات إلى الثقة



سمح هذا النموذج بدمج بين النموذجين نموذج IOO المدخلات والمخرجات والنتائج، ونموذج 3E اقتصاد وكفاءة وفعالية مبرزين في الوقت ذاته خصوصيات القطاع العمومي.

أولاً، يتم تحديد مفهوم النتائج Outcomes بطريقة أصلية للتمييز بين آثار الفعل العمومي والثقة في القطاع العمومي. إذا كانت المخرجات ليست هدفاً في حد ذاتها في القطاع العمومي، فإن بوكارت BOUCKAERT يعتبر أيضاً أن الآثار يمكن أن تكون مجرد هدف وحيد ووسيط للتصرفات العمومية. ووفقاً له، "الطموح في نهاية المطاف هو ضمان مستوى وظيفي من الثقة لأعضاء الجمهورية Res publica داخل الدولة وفي جميع المؤسسات وبالخصوص في المؤسسات العمومية".

هذين النوعين من النتائج Outcomes؛ الآثار والثقة تأسساً نتيجة تعقيد قياس الأداء في القطاع العمومي. من ناحية، فهي نتيجة للأشطة التكميلية للعديد من المؤسسات، مع الصعاب قياس مستوى التنظيم. من ناحية أخرى، كمية كبيرة من العوامل السياسية والاجتماعية والبيئية تؤثر على كل من آثار الفعل العمومي والثقة في القطاع العمومي، مما يزعزع تحليل العلاقات بين المخرجات والنتائج. إذا كان من الممكن قياس الارتباط بين المخرجات والآثار، فإنه لم يتم إثبات العلاقة بين الآثار والثقة.

لذلك، وفي إطار تكيف نموذج IOO ليتلائم وخصوصيات القطاع العمومي. يتم دعاء الباحثين إلى تحديد في الواقع العملي بأن هناك إيلاء اهتمام لآثار الفعل العمومي وتجسيد ذلك في إنتاج مؤشرات قياس الأثر والثقة. وفي نفس السياق، تقوم المؤسسات المختلفة باستخدام العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين مستوى أدائها، وبناء على ذلك تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها ومنها¹:

- **نموذج الأعمال المتميزة Business Excellence:** الذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المؤسسة (القيادة، العاملين، السياسة والإستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات)، وأربعة تركز على النتائج (رضاء العاملين، رضاء المستفيدين، الأثر في المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء)؛
- **الاستثمار في الأفراد Investment in Peoples:** الذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجابياً على أداء الجهاز الحكومي؛
- **نموذج ميثاق التميز Mark Charter:** يعبر عنه بالأيزو International Organization for Standardization (ISO) لإدارة الجودة الشاملة ويعتمد هذا النموذج على أن فعالية وكفاءة الجهاز الحكومي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة الجهاز الحكومي ورسالته وأهدافه الإستراتيجية؛

¹ الشيء العام أو شؤون العامة أو "ريس بوبليكا Res publica" في القانون الروماني حل محل مصطلح السياسة اليونانية "بوليتا Politea". والذي يعبر عن سيادة الشعب الروماني. وهو أحد مفسري مصطلح Public.

¹ مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

- **نموذج جودة الخدمة Servqual:** يستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها؛
 - **نموذج الستة سيجما Six Sigma:** وهو من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات رضا للعملاء، وتقوم منهجية الستة سيجما في توجيهها الأساسي على تطبيق إستراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على تحسين العملية وتقليل الاختلال، وتعتبر الإستراتيجية المدعومة بمنهجية الستة سيجما تدعى DMAIC (وهي عرّف Define، Measure، حلل Analyze، حسن Improve، اضبط Control)، وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تنحرف أقل من المواصفات وتحتاج للتحسين بشكل تزايد؛
 - **نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) Data Envelopment Analysis:** يستخدم نموذج تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة، ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة قوية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة، ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات الاقتصاد المختلفة، ويخدم أهداف المنظمات باعتباره مرشداً للمنظمات لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها؛
 - **بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard:** تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة العمومية وإستراتيجيتها الموضوعية، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الجهاز الحكومي وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي.
- كما تساعد هذه البطاقة المديرين على القيام بأربعة عمليات إدارية جديدة تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، وفيما يلي هذه الأربع عمليات¹:
- ✓ ترجمة الرؤية أي بناء نوع من الاتفاق الجماعي حول رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها؛
 - ✓ التواصل والتفاعل؛
 - ✓ التغذية العكسية والتعلم؛
 - ✓ تخطيط العمليات.

¹ جمال عمورة وآخرون، العلاقة التكاملية بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية من منظور إستراتيجي، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015، ص: 08.

خلاصة الفصل الأول

تشهد الدولة المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة تتناول في العمق إعادة النظر في ماهيتها وطبيعة عملها، ما دفع عدداً كبيراً من حكومات الدول إلى إجراء عمليات إعادة هيكلة واسعة لمؤسساتها، وبالتالي إلى رسم حدود وأدوار جديدة للقطاع العمومي. إذ تتلاقى هذه التوجهات مع طرح مفهوم التسيير العمومي الجديد، لاسيما في الدول الصناعية حيث أثبت القطاع الخاص دوره وفعالته في تحقيق معدلات عالية من النمو وإنتاج الثروات ومواكبة متطلبات العولمة بشكل فاعل. مما عزز التوجه في العديد من هذه الدول -تلافياً لمخاطر تداعيات أزمة القطاع العمومي- إلى إعطاء دور رئيس للدولة ومؤسساتها في وضع الضوابط وتشديد الرقابة وممارستها للسلطة الناظمة.

تأسيساً لذلك، فمقومات استمرار تعاظم دور الدولة والتزامها بتوفير الخدمات الأساسية للمجتمع لا تزال أمراً ضرورياً لا غنى عنه في إطار تحقيق المصلحة العمومية، رغم ما يعتري ذلك من شوائب على صعيد الهدر والفساد الأمر الذي يتطلب عملاً جاداً لتذليلها، مما يؤكد على ضرورة إصلاح القطاع العمومي لكي يكون أداة فعالة في وضع سياسات وتوجهات الدولة موضع التطبيق. وقد يكون من المفيد في بعض الحالات وفي ضوء التطورات التكنولوجية المتسارعة أن تعيد الدولة أحياناً النظر في طريقة تقديمها للخدمات العمومية وإدارتها لها بشكل مباشر أو من منطلق ضرورة تخلي القطاع العمومي عن هذا الدور (الخدمي) على غرار بعض الأدوار والمهام ذات الطابع التجاري أو الاستثماري لصالح القطاع الخاص، أو الإبقاء على هذه الأدوار والمهام مع اعتماد المرونة والابتكار والأساليب والتقنيات المتطورة للقطاع الخاص.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصفة

جديدة لعصرنة الخدمة العمومية

المبحث الأول: دلالة في مضامين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيله لرهانات متعددة

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية المواطنة

مقدمة الفصل الثاني

قد تعاضم في الوقت الحالي اعتماد المجتمع المنظم على التكنولوجيا بكل أنواعها، حتى أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر، خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين الاجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سياسية،...، وكلما زادت حاجة الإنسان والمؤسسات لهذه التكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحداثها وبالتالي تطورها، ومع تطور الوسائل الإلكترونية في المجتمعات الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات، زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى صارت إلى ما هي عليه الآن، فتزايد بذلك تسابق المؤسسات على اختلافها من أجل مساهمة واقتناء أحدث ما توصل إليه التقدم في هذا المجال، باعتبار أن حيازة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاليا يمثل امتلاكاً لقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، خاصة وأن التميز وفقاً للصيغة الجديدة للمنافسة الدولية لا يتمثل فقط في كيفية إحراز هذه الميزة التنافسية، أو مجرد البحث في طرق تعزيزها، بل مدى ارتباطها بنوعية البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتنمية الاقتصادية ككل والبنى التحتية لها، من خلال ملائمة مصادر الابتكارات ودرجة الضغوط التي تفرضها المنافسة من كفاءات وقدرات تنظيمية وتقنية فيما يتعلق بحيازة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والقدرة على التحكم فيها، وسرعة التكيف مع تطوراتها والاستجابة الآنية للمتطلبات والتغيرات الطارئة.

ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة عامة وهذا الفصل على وجه الخصوص، توقف الباحث لمعالجته في نقاط عديدة تم جمعها في مباحث ثلاث:

- المبحث الأول: دلالة في مضامين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيله لرهانات متعددة؛
- المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المواطنة.

المبحث الأول: دلالة في مضامين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تغيرات كثيرة لاسيما في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث إن معظم الدول والاقتصاديات تتجه نحو التكتلات المعلوماتية وشبكات الاتصال المتطورة والبعيدة المدى التي تقدم المعلومات وتتيح الاتصالات من كل مكان.

في الواقع إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الميادين يعتبر الحدث الراهن الذي يميز هذا القرن الذي عرف بعصر التحديات التكنولوجية والتقنية العالية، وعصر ثورة المعلومات والاتصالات، ولقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف وسائلها الإلكترونية ثورة حقيقية في الاقتصاد العالمي لاسيما في اقتصاديات الدول المتطورة على غرار أمريكا، اليابان، ألمانيا، فرنسا... الخ، حيث غيرت ثورة المعلومات خلال العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي في بنية مصادر الثروة وطبيعة التجارة والتعاملات الاقتصادية والإدارية، وبذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية وتطورت المعاملات الإدارية وبرزت الخدمات الإلكترونية كتوجه جديد نحو عصرنة الإدارة نتيجة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

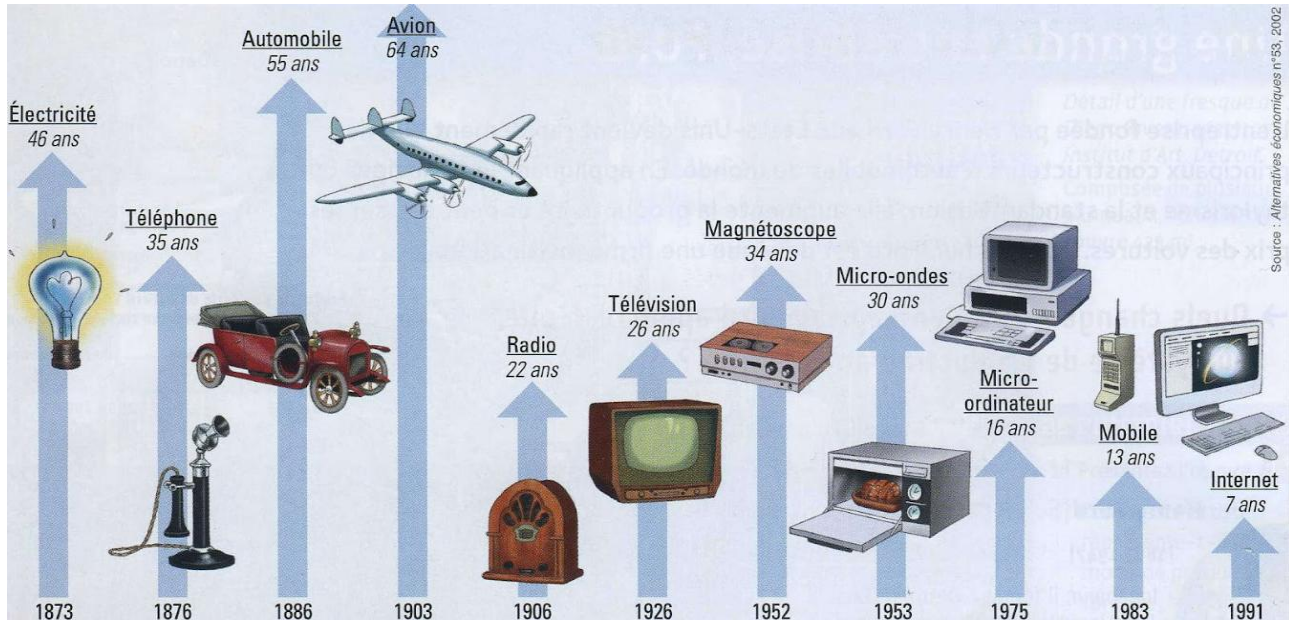
يعتبر التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر، أهم ما يميز التحولات الأخيرة، حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطورات الالكترونية لاسيما في الجانب الإداري والخدمي ثورة في اقتصاديات الدول المتقدمة، ذلك من خلال تأثيرها على طبيعة وسير المعاملات الإدارية، الاقتصادية والتجارية ومن المتوقع أن يزداد تأثيرها على جميع مناحي الحياة في المستقبل، حيث مرت وتطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق مراحل متعددة ولن تتوقف عند حد معين، ذلك لتطور مكوناتها وزيادة التطور التكنولوجي. فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة جديدة في عالم اليوم، لذا يمكن تحديد سياقها التاريخي وتوجهاتها الإستراتيجية الحديثة كما يلي:

1- التطور التكنولوجي والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحققت الثورة العلمية والتكنولوجية في مرحلتها الأولى في قطاع الطاقة البترولية أساسا، ثم الطاقة النووية والطاقة الكهرومائية والحرارية وتصنيع المواد الطاقوية وإنتاج السيارات ووسائل النقل وإنتاج الطائرات. أما مرحلتها الثانية فتركزت في تطوير الصناعات الالكترونية ومنتجاتها المختلفة والبدء بإنتاج الحواسيب والتدرج في أجيالها وكفاءة أدائها، إلى جانب تعميق الثورة البترولية والكيميائية. والشكل الموالي يبين أهم الاختراعات التكنولوجية وزمن انتشارها خلال الفترة الممتدة من نهاية القرن 19 إلى غاية نهاية القرن 20 والتي ساهمت في تطوير عمليتي الإنتاج والتبادل التجاري ومن ثم المساهمة في التقدم الذي يعرفه الاقتصاد العالمي.

الشكل رقم: 17

أهم الاختراعات التكنولوجية وزمن انتشارها خلال الفترة الممتدة من نهاية القرن 19 إلى غاية نهاية القرن 20



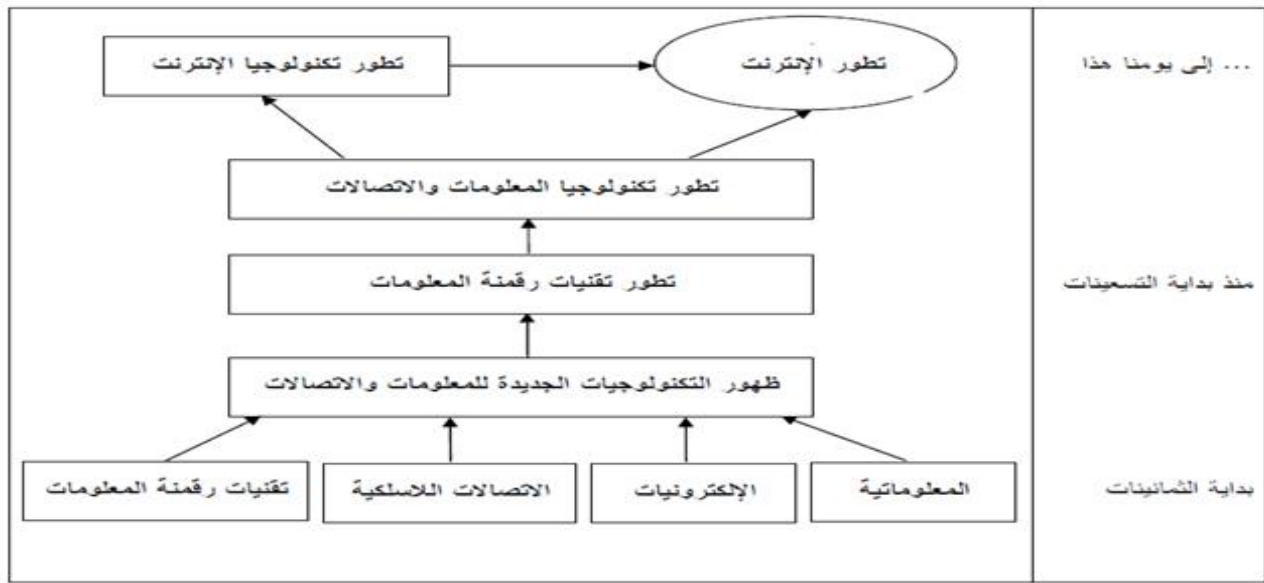
Source: **Quelques inventions et leur temps de diffusion**, Sur le site : http://1492-1789.blogspot.com/2012/09/histoire-3eme-chapitre-i-de-1914-nos_8180.html, Consulté le: 27-12-2017, à 22:58

وتبرز آثار التكنولوجيا الحديثة في أمور أربعة أساسية، أنها تجعل من الممكن الإنتاج في أي وقت وفي أي مكان، بأقل قدر من الخامات، والاستجابة للطلبات الخاصة بالعملاء مع التمتع بمزايا اقتصاديات الإنتاج الكبير في ذات الوقت.

"Any time, Any place, No matter, & Mass customizing"¹ والمعنى أن التكنولوجيا الحديثة تحرر نظم الإنتاج من قيود الزمان والمكان وتلغي أثر تباعد المسافات، كما أنها تساعد في التحرر من قيود الخضوع لشروط منتجي الخدمات الطبيعية والتحكم في أسعارها وشروط بيعها، كما تسمح بإدخال تعديلات على مواصفات المنتجات استجابة لأذواق العملاء وفي الوقت نفسه تحقق للإدارة مزايا الإنتاج الكبير أو اقتصاديات الحجم. ومن جهة أخرى، الشكل البياني اللاحق يبين تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لقيت حظا كبيرا من هذه الاختراعات التكنولوجية وكانت من أهمها، على غرار اختراع الهاتف النقال وشبكة الإنترنت في نهاية القرن العشرين تلتها في ما بعد تكنولوجيا النانو² سنة 2010؛ كأهم اختراع تكنولوجي في بداية الألفية الثالثة ومازالت إلى اليوم.

الشكل رقم: 18

المسار التاريخي تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا الإنترنت



المصدر: نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي - مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 67.

تاريخيا كانت تكنولوجيا المستخدمة من مؤسسات الاتصالات ومزودي الخدمات من أنظمة نقل وبث ومعالجة وتحكم، وقنوات اتصال، منفصلة ومختلفة عن أنظمة وقنوات ومقاييس تكنولوجيا المعلومات مما شكل عبئا على هذه المؤسسات من خلال ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة وانعدام المرونة في تقديم الخدمات بشكل يرضي المستخدم النهائي.

¹ Stanley.M. DAVIS, **Future perfect**, Addison-Wesley Publishing, Pennsylvania State University, USA, 1997. Available on: <https://www.amazon.com/Future-Perfect-Stanley-M-Davis/dp/0201517930>, Seen in: 18-11-2016, at 12:26.

² تكنولوجيا النانو أو النانو تكنولوجيا هي كل التكنولوجيات التي تسمح بإنتاج واستعمال الكائنات والمكونات ذات حجم محصور بين 1 و100 نانو متر (علما أن نانو يعادل 0,0000000001 متر). وهي نظريا تسمح بإنتاج النانوروبوتات Nanurobots، بالإضافة إلى تطبيقاتها في المجالات الطبية والصناعية العسكرية. ونشير إلى أن تكاليف البحوث في هذا المجال تقدر بالدولارات.

وأخذ هذا الفارق في التقلص مع توحيد المعايير، وتحول في المفاهيم، إذ في سنوات التسعينات من القرن العشرين كان الحديث عن مفهوم تكنولوجيا المعلومات الجديدة (NIT) New Information Technology، ولكن سرعان ما حدث تقارب Convergence أو ما يسميه البعض بالتزاوج أو التضافر بين العديد من العلوم على غرار المعلوماتية Informatics والإلكترونيك Electronics والاتصالات السلكية واللاسلكية Telecommunications والسمعي البصري Audio-Visual¹، خرج للوجود مفهوم جديد ألا وهو التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (NICT) New Information & Communication Technology، وهذا التقارب الأول من نوعه الذي يجمع بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يليه تقارب ثان Second convergence أو ما يسمى بتكنولوجيات التقارب الثاني، إذ في السنوات الأخيرة تطورت العلوم والتكنولوجيا الجديدة لمعالجة المسائل التقنية الحديثة، من بينها زيادة القدرات المعرفية البشرية، وتحسين القدرة البدنية وصحة الإنسان، أو الأمن الوطني.

وعليه، فأية رؤية ذات أفق ضيق لمستقبل الإنترنت والتقنيات الرقمية لا بد وأن تأخذ في حسابها النمو الذي بدأ يظهر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع تخصصات جديدة على غرار تكنولوجيا النانو Nanotechnology والتكنولوجيات الحيوية الحديثة Biotechnology، والمعلوماتية Informatics، والعلوم المعرفية Cognitive Science. ما جمع الأميركيين تحت اسم (قابل للنقاش) التقارب النانو-الحيوية-المعلوماتية-المعرفية (NBIC) Nano-bio-info- cogno " عن طريق حقن المليارات من الدولارات للبحث والتطوير في هذا الصدد. كما كلفت مؤسسة العلوم الوطنية وقسم التجارة الأمريكية بوضع تقرير في جوان 2002 عن الحالة الشاملة لهذه التكنولوجيات الأربعة الواعدة للمستقبل². ولا شك في أن هذا التمازج والتكامل بين أطراف هذه التكنولوجيات سيعمل على خفض التكلفة الإجمالية للخدمات، كما سينعكس إيجاباً على المستهلكين وعلى أسلوب استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات مختلفة، من تعليم وتسليية وصحة وتسوق وغير ذلك، وسيمكنهم من الوصول الشامل للخدمات من أي جهاز آخر، وعن طريق أي مقدم خدمة³.

كما أدى هذا التقارب إلى تقليص الفارق بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مع توحيد المعايير، وتحول قنوات الاتصالات الثابتة والمتنقلة إلى شبكات معتمدة كلياً على البروتوكول (IP) Internet protocol. ويأتي هذا التحول مدعوماً بعوامل عديدة، أهمها انتشار الهواتف النقالة الذكية الممكنة للولوج لشبكة الإنترنت وتوجه مؤسسات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عموماً. وبشكل تدريجي نحو نقل أنظمة تكنولوجيا المعلومات ومراكز البيانات إلى البيئة السحابية مما سيؤدي ذلك إلى تحول الخدمات الرقمية التقليدية إلى خدمات مدعومة بشبكات متنقلة متكاملة.

¹ Hajer Esseghir BEJAR, Informatique, Internet: quelques notions de base, Sur le site: <http://slideplayer.fr/slide/1134636>, Consulté le: 18-11-2016, à 21 :40.

² Évolution des TIC: Contexte international, Culture & Médias 2030, Sur le site: <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/annexe/04-fiches-culture2030-4-.pdf>, Consulté le: 10-01-2015, à 13 :24.

³ التحول إلى مجتمع المعلومات، التقرير السنوي للحطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، السعودية، 2012، ص: 30.

2- التوجهات الإستراتيجية الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أبرزت العديد من المؤسسات والباحثين الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة خمسة اتجاهات وتوجهات رئيسة ناشئة في مجال التكنولوجيا الرقمية: التحويل إلى بيانات، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإترنت الأشياء، والنظم الذكية¹ وأخذت هذه الاتجاهات تُحدث تغييراً عميقاً في المشهد العام للتنمية الرقمية. وكان من الملاحظ أن تسخير إمكانات هذه التكنولوجيات سيتطلب توفر بنية تحتية عالية الجودة وموثوقة. وفي هذا السياق يُجرى الوقوف على توجهات أخرى وتحليلها، إذ تم حصر أفضل عشرة توجهات تكنولوجيا إستراتيجية لسنة 2015².

ومن هذا المنطلق، سلطت مؤسسة الأبحاث والدراسات العالمية "غارتنر" Gartner الضوء على أفضل 10 توجهات تكنولوجيا إستراتيجية ستنتهجها معظم المؤسسات خلال سنة 2015، والتي لا تستطيع المؤسسات تجاهلها خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي. وهذا لا يعني بالضرورة اعتماد واستثمار جميع هذه التوجهات بنفس المستوى، ولكن يتوجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار اتخاذ القرارات المناسبة والمدروسة حول هذه التوجهات خلال العام المقبلين. وهذا كما صرح به نائب رئيس مؤسسة Gartner ديفيد سيرلي David CEARLEY. والذي أشار إلى أن أفضل التوجهات لسنة 2015 تغطي ثلاثة مواضيع رئيسة وهي²:

- الدمج ما بين العالمين الحقيقي والافتراضي The merging of the real & virtual worlds؛
- نشر الحلول الذكية في كل مكان The advent of intelligence everywhere؛
- أثر التقنيات في مسيرة التحول الرقمي للأعمال The technology impact of the digital business shift.

وفيما يلي أفضل 10 توجهات تكنولوجيا إستراتيجية لسنة 2015:

¹ التنمية الرقمية، تقرير الأمم المتحدة، جنيف، 4-8 أيار/ماي 2015، ص: 04.

² لمزيد من المعلومات حول أفضل عشرة توجهات تكنولوجيا إستراتيجية لسنة 2015 أنظر الجدول رقم: 02 من الملحق الأول.

⁴ مؤسسة غارتنر Gartner تأسست في سنة 1979، هي مؤسسة استشارات أمريكية في مجال البحوث والتكنولوجيات المتقدمة التي يقع مقرها الرئيسي في ستامفورد Stamford، ولاية Connecticut (تقع في الشمال الشرقي للولايات المتحدة). تجري هذه المؤسسة الأبحاث وتقدم خدمات استشارية، وكذا مختلفة الإحصاءات وتحافظ على الخدمة الإخبارية المتخصصة.

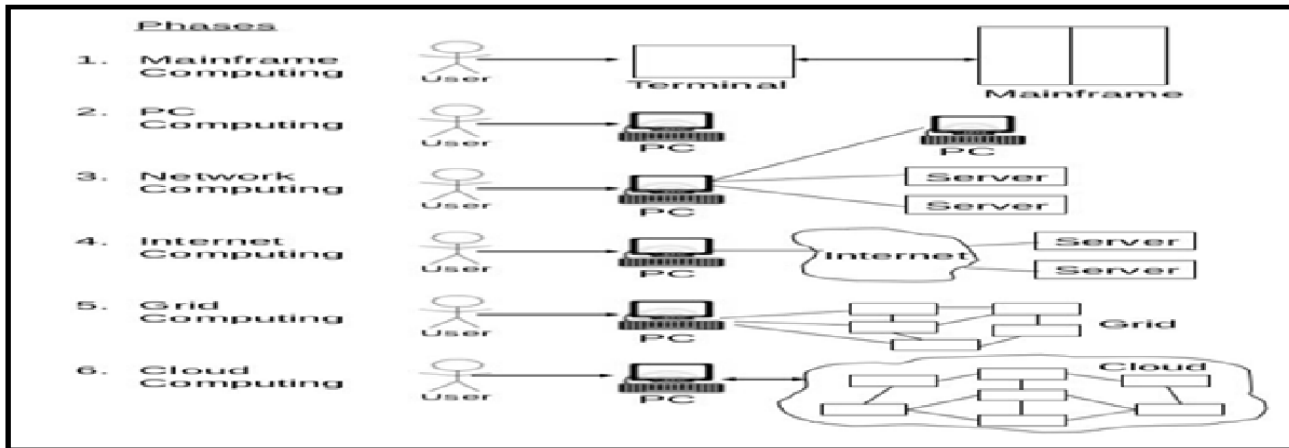
² Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2015, Online: <http://webcache.googleusercontent.com/>, Seen in: 16-12-2015, at 00:16.

2-1- الحوسبة في كل مكان Computing everywhere

تعد الحوسبة السحابية¹ Cloud computing بمثابة نموذج حديثة تتبناه العديد من المؤسسات لخدمات وتكنولوجيا المعلومات. وتتيح هذه التقنية الحديثة لتلك المؤسسات إمكانية تجنب محليا استضافة خوادم ومعدات متعددة وتجنب التعامل باستمرار مع تعطل الأجهزة، وقضايا تثبيت وترقيات وتوافق البرامج. ويعني مفهوم الحوسبة السحابية تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والمال¹. وتعتبر الحوسبة السحابية من الجيل الخامس للحوسبة وهي أحد تطبيقات الويب 2.0. فمن خلال الويب 2.0 قد تحول جزء كبير من الحواسيب الشخصية إلى السحابة.

الشكل رقم: 19

مراحل من نماذج الحوسبة



المصدر: وادي التقنية، أساسيات الحوسبة السحابية، على الخط: <http://itwadi.com/node/2693>، تاريخ الإطلاع: 2014-10-30. على الساعة 18:56.

تحفل مؤلفات تكنولوجيا المعلومات العربية بالكثير من المصطلحات المرادفة لمصطلح الحوسبة السحابية فهي أحيانا السحابة الحوسبية، كما أنها أحيانا أخرى الغمامة الحوسبية والسحابة الإلكترونية، ولكن مصطلح الحوسبة السحابية أكثر كل هذه المصطلحات شيوعا واستخداما. كما يعد من أكثر المصطلحات والمفاهيم التي اكتنفها الغموض في الفترة الأخيرة وأنه من أكثرها انتشارا. فقد يكون مصطلح "السحابة" المجازي مضللاً في هذا السياق. فالحوسبة السحابية لا تمثل ظاهرة هلامية في السماء وإنما هي ظاهرة واضحة المعالم على الأرض تضم مزيجاً من المعدات الملموسة والشبكات والبيانات المخزنة والخدمات والوصلات البينية اللازمة لتقديم خدمات الحوسبة. ومن السمات الرئيسية للحوسبة السحابية انطوائها غالباً على نقل البيانات إلى جهاز خادم يسيطر عليه طرف ثالث. ويمثل التحول نحو الحوسبة السحابية خطوة تصاعدية في العلاقة بين الاتصالات ومؤسسات الأعمال والمجتمع، وما مهد لحدوثها بشكل كبير هو التقدم الهائل في قدرات تجهيز البيانات وتخزينها وسرعات نقلها الهائلة. فوحدة المعالجة المركزية المزودة بتكنولوجيا 22 نانومتر التي أنتجتها مؤسسة إنتل تفوق سرعتها 4000 مرة وحدة المعالجة المركزية التي أنتجتها المؤسسة ذاتها في سنة 1971 وفي الفترة بين سنتي 1986 و2007، اتسعت "الذاكرة التكنولوجية" العالمية بمعدل الضعف تقريبا كل ثلاث سنوات. في حيث كانت أقصى سرعة افتراضية للاتصال الهاتفي بالانترنت في سنة 1993، أي السنة التي استحدثت فيه متصفح الانترنت، هي 56 كيلوبايت في الثانية، فإن السرعات المتاحة للاتصال بالانترنت بواسطة النطاق العريض في سنة 2013 تبلغ 2 جيجابايت في الثانية، أي نحو 36000 مرة أسرع من الاتصال بواسطة المودم الهاتفي. وأصبح لدى كبار مقدمي الخدمات السحابية اليوم مئات الآلاف من الخوادم في مراكز بيانات ضخمة موزعة في شتى أنحاء العالم.

¹ محمد عبد الحميد معوض، الحوسبة السحابية وتطبيقها في بيئة المكتبات، على الخط: <http://fr.slideshare.net/Muawwad/ss->

يُظهر الشكل السابق المراحل الست من نماذج الحوسبة، بدءاً من محطات/مراكز وهمية، وصولاً إلى الحواسيب المكتبية أو الشخصية، حوسبة الشبكات، حوسبة الإنترنت وحتى الحوسبة الشبكية والسحابية.

- المرحلة 1، يتقاسم العديد من المستخدمين مراكز كبيرة قوية باستخدام محطات وهمية؛
- المرحلة 2، تُصبح الحواسيب المكتبية القائمة بذاتها قوية بما فيه الكفاية لتلبية معظم احتياجات المستخدمين؛
- المرحلة 3، فيتم فيها توصيل الحواسيب المكتبية، والحواسيب المحمولة، والخوادم مع بعضها البعض من خلال الشبكات المحلية لمشاركة المصادر وزيادة الأداء؛
- المرحلة 4، تم ربط الشبكات المحلية بالشبكات المحلية الأخرى لتشكيل شبكة عالمية مثل الإنترنت للاستفادة من التطبيقات عن بعد والمصادر الأخرى؛
- المرحلة 5، الحوسبة الشبكية أو الموزعة Grid Computing، وفرت شبكة الحوسبة قوة حوسبة مشتركة ومساحة تخزين من خلال نظام الحوسبة الموزع؛
- المرحلة 6، فقد وفرت الحوسبة السحابية المزيد من الموارد المشتركة على الإنترنت بطريقة متدرجة وبسيطة.

وبمقارنة نماذج الحوسبة الستة هذه، يبدو أن الحوسبة السحابية هي عودة إلى نموذج الحوسبة المركزي الأصلي. ومع ذلك، تمتلك هذه النماذج العديد من الاختلافات الهامة. فالحوسبة المركزية تقدم قوة حوسبة محدودة، بينما الحوسبة السحابية توفر قوة وسعة غير محدودة تقريباً. وبالإضافة لذلك، ففي الحوسبة المركزية تعمل المحطات الوهمية كأجهزة واجهة المستخدم، بينما في الحوسبة السحابية يمكن للحواسيب القوية أن توفر طاقة حوسبة محلية ودعم تخزين المعلومات.

الحوسبة السحابية نموذج مطبق في العديد من مراكز المعلومات ومؤسساتها، تجنباً لاستخدام العديد من الخوادم والمعدات وتجنباً لتعطيل تلك الأجهزة والحاجة إلى تثبيتها وبذلك تقوم الحوسبة السحابية بتبسيط إجراءات العمل وتسهيلها خاصة للمستفيدين كما توفر الكثير من المال والجهد للمؤسسة. ويعتقد البعض أن هذه التقنية ظهرت بسبب تطور التطبيقات المتاحة من خلال شبكة الإنترنت وتطور الويب 2.0 والويب 3.0 بالإضافة إلى الزيادة المتنامية في سرعات الإنترنت المتاحة للمستخدمين³.

وتاريخياً استخدام مصطلح الحوسبة السحابية لأول مرة في أوائل سنة 1991، كما أن تطبيقات الحوسبة السحابية لم تظهر بشكل فعلي إلا في بدايات سنة 2000 وذلك عندما قامت مؤسسة مايكروسوفت بتوسيع مفهوم

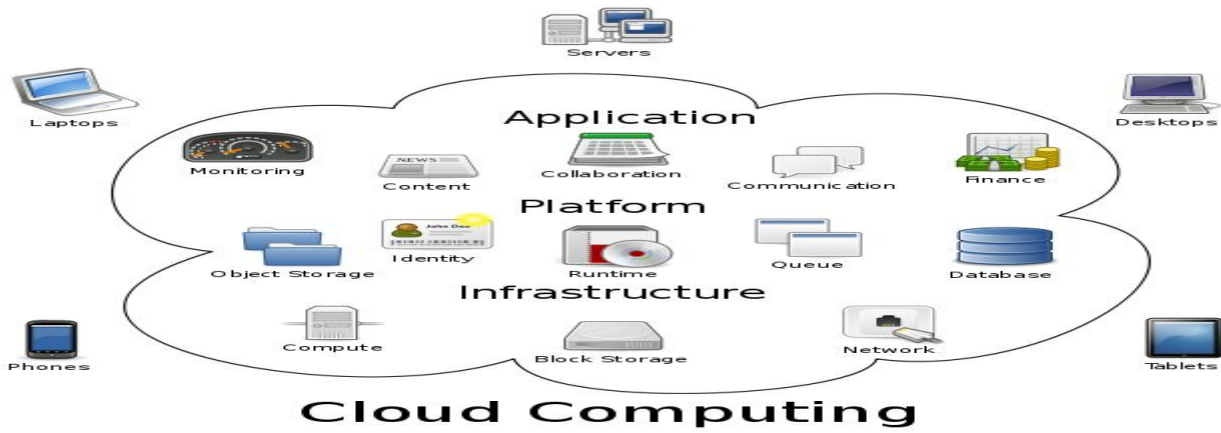
³ في الواقع لا يدرك الكثير من الأشخاص أنهم يستخدمون فعلاً تطبيقات الحوسبة السحابية في حياتهم اليومية وفي بيئة العمل؛ فمن منهم لا يستخدم البريد الإلكتروني من جوجل Gmail؛ ومن منهم لم يترك باب تطبيقات جوجل Google Apps؛ طلباً لتحرير مستند ومشاركته مع مجموعة معينة docs google؛ أو إعداد عرض تقديمي Presentation أو من منهم لم يطلب منه إعداد جداول للبيانات Microsoft Office Spreadsheets؛ وقلما من لا يمتلك حساباً في البريد الإلكتروني الياهو Yahoo، وتطبيقات مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office Web Apps هي الأخرى مثال على استخدامهم لخدمات الحوسبة السحابية وتطبيقاتها وكل ذلك دون علمهم بذلك المصطلح. وكما لا يمكن نسيان فيلكر للصور Flickr والذي يسمح للمستخدمين بمشاركة الصور مع الأهل والأصدقاء وذلك من خلال إبقائها على الخط المباشر.

استخدام البرمجيات من خلال شبكة الويب، تبعثها عدة مؤسسات بعد ذلك، في حين أن جوجل كان أول من استخدم المصطلح وتطبيقاته¹.

يشير مصطلح الحوسبة السحابية إلى المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقييد بالموارد المحلية بهدف التيسير على المستخدم، وتشمل تلك الموارد مساحة لتخزين البيانات والنسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، كما تشمل قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام ودفع البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد، ويستطيع المستخدم عند اتصاله بالشبكة التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة تُبَسِّطُ وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية.

الشكل رقم:20

مكونات أو متطلبات الحوسبة السحابية



المصدر: وادي التقنية، أساسيات الحوسبة السحابية، مرجع سبق ذكره.

يحاول الشكل أعلاه تقديم صورة مبسطة عن مكونات أو متطلبات الحوسبة السحابية، على نحو يسهل من عملية التعامل مع هذه التقنية التي لا بد من توافر العناصر التالية:

- المستفيد أو العميل؛ الذي سوف يستخدم هذه التقنية وينتفع من خدماته من خلال استخدام جهاز حاسبه الشخصي أو هاتفه المحمول التي يشترط ارتباطها بشبكة الانترنت؛
- المنصات Platforms؛ هي الجهات المانحة لهذه الخدمة من خلال توفير خوادم عملاقة في ساعات التخزينية وسرعة معالجتها للبيانات مثل Google و Apple؛
- البنية التحتية Infrastructure؛ هي البنية التحتية للسحابة والتي يعتمد عليها في تقديم الخدمة وتشمل توفر الحواسيب الشخصية وشبكة الانترنت والمساحات التخزينية للمعلومات؛

¹ نايفة بنت عيد سليم وآخرون، واقع استخدام خدمات الحوسبة السحابية: دراسة حالة على المكتبة الرئيسية بجامعة

السلطان قابوس بسلطنة عمان، 2014، على الخط: <http://ajadi.weebly.com/uploads>

<http://ajadi.weebly.com/uploads> تاريخ الاطلاع: 20-11-2016، على الساعة 22:25. pdf%A909%D8%A7%D9%8A%D9%81%D8%A909.pdf

■ التطبيقات Applications؛ هي البرامج التطبيقية التي يمكن أن يشغلها المستفيد في السحابة، وتشمل برمجيات معالجة النصوص والعرض والجداول وخدمات تناقل المعلومات والتشارك بها. كما يمكن استعراض الحوسبة السحابية على أنها مجموعة من الخدمات التي يمكن تقديمها كبنية طبقات من الحوسبة السحابية، كما هو مبين في الشكل السالف الذكر. إذ تنقسم خدمات تقنية الحوسبة السحابية Service models على نطاق واسع إلى ثلاث فئات³ هي:

- البنية التحتية كخدمة Infrastructure as a Service وتعرف اختصاراً بالرمز IaaS؛
- المنصة كخدمة Platform as a Service وتعرف اختصاراً بالرمز PaaS؛
- البرمجيات كخدمة Software as a service وتعرف اختصاراً بالرمز SaaS.

وتتكون العديد من خدمات السحابة من نوعين أو أكثر من هذه المكونات. فمثلاً توفر Google docs البنية التحتية بالإضافة إلى التطبيقات. وينبغي ملاحظة أن الكثير من التطبيقات والخدمات تستخدم البنية التحتية للسحابة من مزود آخر لتشغيل خدماتها.

2-1-1- البنية التحتية كخدمة (IaaS) Infrastructure as a Service: تشير البنية التحتية كخدمة إلى مصادر الحوسبة كخدمة. وهذا يشمل الحواسيب الظاهرية ذات قوة المعالجة المضمونة ومعدل نقل البيانات المحجوز للتخزين ودخول الإنترنت. فالبنية التحتية كخدمة هي الأساس أو الطبقة السفلية من الحوسبة السحابية، وأحياناً ما يشار إليها باسم "الأجهزة كخدمة" Hardware as Service (HaaS). فهي تنطوي على كل من خدمات مثل التخزين والنسخ الاحترازية، والتعافي من الكوارث، وقواعد البيانات والأمن. ففي المؤسسات، تسمح الحوسبة السحابية لها بالدفع فقط ثمن أكبر قدر ممكن طبقاً لما هو مطلوب، وإضفاء مزيد من الإنترنت في أقرب وقت كما هو مطلوب. ولأن هذا النموذج "الدفع مقابل ما استخدمته" يشبه الطريقة التي يتم بها استهلاك الكهرباء والوقود والمياه، فإنه يشار إليها أحياناً بمرفق الحوسبة. من أكثر ما يستشهد به على هذا النوع من خدمات الحوسبة السحابية هو خدمات أمازون على الويب Amazon Web Services (AWS). <http://aws.amazon.com>، وتقدم هذه الخدمات نوعين من المنتجات الرئيسية:

■ خدمات الحوسبة السحابية تساهم وبشكل كبير في تقليل التكاليف وكلما تنوعت بالمقابل سيكون هناك فقدان للسيطرة أو للأمن وقد تم استحداث أنواع أخرى لخدمات الحوسبة السحابية منها **الاتصالات كخدمة (CaaS) Communication as a Service**: وفيها يطلب العميل من موفري الخدمة الخارجيين Outsourcing بتوفير خدمة الاتصال، فمثلاً توفير خدمات VOIP, real time presence وخدمات المؤتمرات الفيديوية. ويتعهد موفري الخدمة السحابية من هذا النوع بضمان توفير خدمة بجودة عالية تطابق مع ال QoS المذكورة في اتفاقية مستوى الخدمة بين الموفر والزون (SLA) Service level agreements وضمان إدارتها بشكل مستقل عن قسم تكنولوجيا المعلومات لدى العميل. يمكن اعتبار نموذج من هذا النوع حلول WEBEX من مؤسسة سيسكو. **والحماية كخدمة (MaaS) Monitoring as a Service**: توفير خدمات مراقبة وحماية البيانات والتي تتماشى مع متطلبات الزبون والزون بدوره قد يحتاج هذه الخدمات بناء على متطلبات حكومية لنوعية المؤسسات التي يمثلها هذا الزبون ويقوم موفر الخدمة هنا بتوفير باقات مختلفة للمؤسسات منها توفير الاكتشاف المبكر لنقاط الضعف أو الثغرات Vulnerabilities لدى الزبون ونظم تشغيله. أمّا فيما يتعلق بنماذج النشر Deployment models أي كيف يمكن الوصول لهذه الحوسبة السحابية وخصائصها أنظر الشكل رقم 01 من الملحق الأول.

■ سحابة الحوسبة المرنة Elastic Compute Cloud (EC2) التي توفر موارد الحوسبة، من أجهزة خوادم افتراضية، وخدمات الدعم المتوفرة بناء على الطلب بالساعة أو بالميجابايت؛

■ خدمة التخزين البسيطة Simple Storage Service (S3) لتخزين البيانات. وتزود خدمات الأمازون على الويب بواجهة برمجة التطبيقات التخاطبية الفورية من خادم افتراضي Virtual server instance لبدء ووقف الوصول إليها وهيئة خوادمها الافتراضية والتخزين. وتستخدم المكتبات خدمات الأمازون على الويب لاستضافة مواقعها، أو لحفظ نسخ احترازية Backups وتقديم المحتوى، وتشغيل حوسبة المحاكاة عالية الأداء، واستضافة مجموعة الوسائط المادية، وغيرها.

ومعظم هذه الخدمات السحابية متوفرة على أساس الدفع مقابل الاستخدام Pay-per-usage basis. وهذا النموذج يختلف عن نموذج "البرمجيات كخدمة"، حيث يتيح للعملاء من توسيع النطاق صعودا أو هبوطا تبعا لاحتياجاتهم في أي وقت معين، والدفع فقط على ما قد يتم استخدامه^٧.

2-1-2- المنصة أو البيئة الحوسبية كخدمة Platform as a Service (PaaS): المنصة أو البيئة الحوسبية كخدمة هو المستوى التالي من السحابة. غالبا ما يتم استخدامه للمؤسسات التي تقوم بتطوير أو تعديل تطبيقات برمجياتها. وتدعم البيئة الحوسبية عمليات تطوير البرمجيات، بما في ذلك النماذج الأولية Prototyping، وتطوير واختبار ونشر، واستضافة البرمجيات. عادة ما تكون منصة الخدمات السحابية مرتبة مسبقا مع بيئة تشغيل معينة مثل ويندوز أو لينكس. ويتم تعريف "المنصة كخدمة" في سحابة على أنها مجموعة من البرمجيات وأدوات تطوير المنتجات التي يتم استضافتها على البنية التحتية للمزود Provider. وينشئ المطورون تطبيقات على منصة المزود عبر الإنترنت. ويمكن لمقدمي "المنصة كخدمة" من استخدام واجهات برمجة التطبيقات APIs، وبوابات المواقع أو برامج البوابات المثبتة على جهاز حاسوب العميل. وتعتبر Force.com، وتطبيقات جوجل Google apps، و Microsoft azure من أمثلة "المنصة كخدمة". ولا تحتاج المكتبات إلى الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لبناء الويب والتطبيقات النقالة، ولكن يمكن استئجار منصات مثل Amazon's elastic compute cloud (EC2) وهي عبارة عن خدمة سحابة بالمعنى التقني للمصطلح:

^٧ خدمة إعارة الكتب الإلكترونية من مكتبة سحابة 3M http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/library-systems-: NA/library-technologies/ebook-lending، تم تقديم خدمة إعارة الكتاب الإلكتروني من مكتبة سحابة ثري إم 3M Cloud Library e-Book Lending Service لأول مرة سنة 2011 خلال المؤتمر السنوي لجمعية المكتبات الأمريكية (ALA) American Library Association، مع عرض حل منظومة متكاملة للمكتبات، وضعت على البنية التحتية التي أنشأتها مؤسسة txtr GmbH الألمانية. وتوفر مكتبة سحابة 3M المحتوى الرقمي والأجهزة في المكتبة، جنبا إلى جنب مع تطبيقات للإعارة والقراءة. كما تكامل نظام بولاريس مع مكتبة سحابة 3M أين أعلنت مؤسسة بولاريس Polaris Library Systems لنظم المكتبات عن تكامل نظام المكتبات Polaris الآلي المتكامل مع خدمة إعارة الكتب الإلكترونية من مكتبة سحابة 3M. ومن ثم صار بمقدور عملاء المكتبات التي تطبق نظام Polaris تصفح واستعارة كل من الكتب الورقية والكتب الإلكترونية من خلال واجهة موحدة واحدة. ومع تكامل نظام بولاريس وتطبيقات مكتبة سحابة 3M، سيسمح للمستفيدين بمشاهدة وضع الحجوزات على المواد المادية، بالإضافة إلى استعارة وقراءة الكتب الإلكترونية. وبالنسبة لموظفي المكتبة، سيتم تجميع إحصاءات عن كتب 3M الإلكترونية في الوقت الحقيقي متضمنة تقارير الإعارة.

فهي قابلة للتدرج، ويتم قياسها بالكامل من قبل عملاق بيع الكتب أمازون Amazon. ويمكن للمكتبات مع موظفي تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة استخدام EC2 لتنفيذ الخوادم الافتراضية.

2-1-3- البرمجيات كخدمة (SaaS): الخدمات المقدمة من خلال الحوسبة السحابية عادة ما تشمل خدمات تكنولوجيا المعلومات والتي يُشار إليها بـ SaaS، وتظهر في أعلى الحزمة. وتسمح لمستخدمين بتشغيل التطبيقات عن بعد من خلال الخدمات السحابية. "البرمجيات كخدمة" هي أعلى مستوى في السحابة حيث تتم استضافة تطبيقات البرمجيات أو البيانات الخاصة بالمؤسسة على شبكة الإنترنت. وهذا المستوى من السحابة هو الأكثر سهولة في الوصول إليها من قبل المؤسسات غير الربحية والمكتبات لأنها تتطلب تطويراً، وتدريباً قليل نسبياً، من داخل المؤسسة للحصول عليها وتشغيلها.

ويعني المصطلح أساساً أي تطبيق أو خدمة على الإنترنت. وهي طريقة توصيل البرمجيات Software delivery method والتي تمكن من الوصول إلى البرمجيات والقيام بوظائفها عن بعد كخدمة مبنية على الويب Web-based. وتسمح هذه الخدمة للمؤسسات بالوصول إلى وظائف البرمجيات بتكلفة أقل من دفع تكاليف التطبيقات ذات الرخصة Licensed applications. حيث أن تسعير خدمة SaaS مبني على أساس رسوم شهرية. كما يتم استضافة البرمجية عن البعد Hosted remotely. ولا يحتاج المستفيدون إلى استثمار أجهزة Hardware إضافية. وتلغي خدمة SaaS حاجة المؤسسات إلى معالجة التنصيب، والتهيئة، والصيانة اليومية غالباً. وقد يشار إلى هذه الخدمة على أنها تطبيقات أو برمجيات مضيئة Hosted applications. كما يشار إلى المصطلح SaaS أيضاً على أنه اختصار للتعبير عن المصطلح Storage as a service أي "التخزين كخدمة".

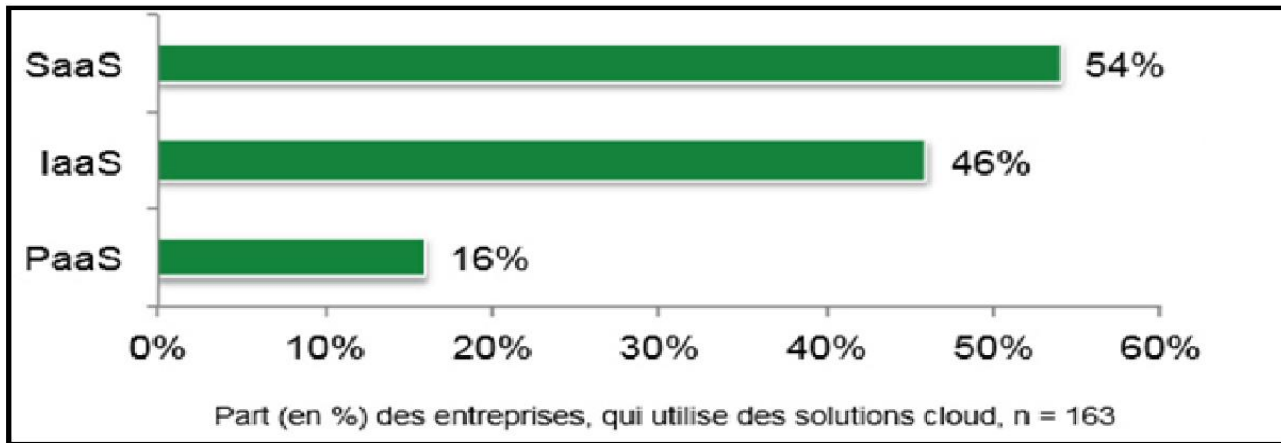
في نفس السياق، برزت في الآونة الأخيرة العديد من المؤسسات[©] التي تتنافس في مجال الحوسبة السحابية، حيث سعت كل هذه المؤسسات لتقديم خدمات تنافسية تميزها عن غيرها من قريناتها ذات الاهتمام، وخلاصة ذلك هي

[©]مؤسسة Verizon هي من أشهر المؤسسات العالمية والمتخصصة في مجال الاتصالات، تأسست في 1983، مقرها في نيويورك الأمريكية، حيث قدمت في الآونة الأخيرة سلسلة متكاملة من التطبيقات السحابية، كما أن هذه المؤسسة تقوم بالإدارة والتحكم في البنية التحتية، وذلك من خلال ما توفره من خدمات السُّحْب للبنية التحتية، وتعتبر المؤسسة متخصصة في التحكم بموصلات الشبكات بين المستخدم وبين السحابة المتاحة. وكذا مؤسسة Linode هي مؤسسة متخصصة في بناء وإنشاء السُّحْب وتصميمها بتكاليف متوازنة وثابتة للجميع، وهي تقدم النوع المسمى البنية التحتية كخدمة IaaS، حيث تمنح المستخدمين القدرة على السيطرة على السُّحْب الخاصة بهم وكل ما يتعلق بها. كما تسعى المؤسسة العالمية VMware توفير للمؤسسات العالمية الأخرى حزمة كبيرة من التطبيقات التي تساعد على بناء السُّحْب الخاصة بها، حيث أن هذه المؤسسة متخصصة في بيع التطبيقات التي تساعد على بناء وإنشاء السُّحْب، وليست متخصصة في تقديم الخدمات السحابية، وتعتبر مؤسسة Verizon السابقة الذكر هي أحد أهم المؤسسات التي تقوم بشراء التطبيقات من مؤسسة VMware. في حين مؤسسة CitrixSystems هي مؤسسة منافسة لمؤسسة VMware، حيث تبني تطبيقات سحابية متنوعة التي يمكن استخدامها لبناء السحْب، وتقدم هذه المؤسسة نوعين من التطبيقات وهي تطبيقات مفتوحة المصدر والنوع الآخر هو التطبيقات المدفوعة. بينما مؤسسة Red Hat تقدم سحابة تعرف باسم سحابة Open Shift وهي أحد السُّحْب التي كانت تستخدمها أمازون في مشاريعها المتنوعة، وهي تقدمها بالجان؛ وذلك لجذب ميزة تنافسية في الأوساط العالمية. بينما عملت مؤسسة Google على تقديم حزمة متنوعة من التطبيقات السحابية من خلال ما يعرف بـ Google application. ومن نماذجها البرمجيات كخدمة SaaS، المنصات كخدمة.

وجود السباق التنافسي بين المؤسسات المتنوعة في مجال الحوسبة السحابية؛ حيث تسعى كل مؤسسة لتقديم خدمات تنافسية ذات ميزات تؤهلها للمنافسة في سوق المؤسسات المتخصصة في هذا المجال. ونظرا لأهمية الحوسبة السحابية في تقليلها للتكاليف، ونسبة التوافر العالية، وسهولة الاستيعاب تبنت العديد من المؤسسات هذه التقنية على غرار المؤسسات الفرنسية.

الشكل رقم: 21

أنواع السحابة المستعملة من قبل المؤسسات الفرنسية لسنة 2014



Source: **Le Cloud Computing explose en France**, Sur le site: <http://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/pac-cloudindex-1214.shtml>, Consulté le: 28-12-2015, à 20 :21.

يبين الشكل رقم: 21 بأن الحوسبة السحابية هي أولوية أولويات المؤسسات الفرنسية في الآونة الأخيرة، فالبرمجيات كخدمة (SaaS) - Software as a service - أو كما يطلق عليها برمجيات عند الطلب Software on demand - هو النوع الأول من الحوسبة السحابية التي تستخدمها المؤسسات الفرنسية بنسبة 54% في سنة 2014 من أصل 163 مؤسسة تعتمد هذه التقنية (مع العلم أن هذه الدراسة أجريت على أساس مسح 300 مؤسسة فرنسية)، بينما يتزايد العمل بالبنية التحتية كخدمة (IaaS) Infrastructure as a Service والمنصة كخدمة (PaaS) Platform as a Service خاصة لتطوير تطبيقات الأعمال بنسبة 46% و16% خلال نفس السنة. كما أن الحوسبة السحابية هي من أولويات 7 مؤسسات من أصل 10 مؤسسات فرنسية كبرى في سنة 2015، وفقاً لـ CloudIndex PAC، والذي يقيس نضج المؤسسات الفرنسية¹. والذي ما لبث وأن انعكس ذلك على الإقتصاد ككل وعلى هذا المفهوم نفسه².

2-2- إنترنت الأشياء (IoT) - The Internet of Things

أدى المزيج المميز لتدفق البيانات والخدمات التي نشأت من خلال رقمنة كل شيء لظهور أربعة نماذج استخدام أساسية، وهي الإدارة والنقد والتشغيل والتوسع، وبالإمكان تطبيق هذه النماذج الأساسية الأربعة على أي من تطبيقات الإنترنت الأربعة. ولا ينبغي على المؤسسات حصر تفكيرهم بأن إنترنت الأشياء "الأصول والآلات" وحدها تملك القدرة على الاستفادة من نماذج الاستخدام الأربعة هذه. فعلى سبيل المثال، بالإمكان تطبيق نموذج الدفع حسب

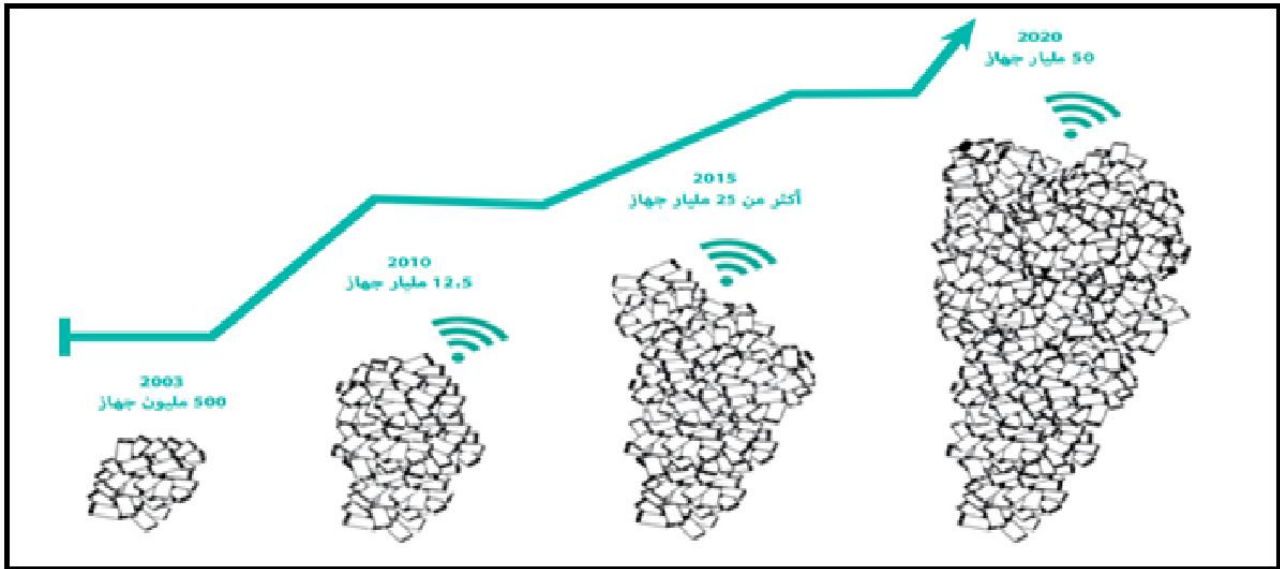
¹ Juliette PAOLI, **10 technologies stratégiques**, Revue solutions IT, N°:03, Février 2015, PP: 6-7.

² صار يطلق عليه بالاقتصاد السحابي The cloud economy أو باللغة الفرنسية L'économie infonuagique. كما جاء في تقرير اقتصاد المعلومات لسنة 2013 عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) تحت عنوان "الاقتصاد السحابي والبلدان النامية".

الاستخدام على الأصول "كالمعدات الصناعية"، والخدمات "كدفع التأمينات حسب مسافات القيادة بالسيارة"، والأشخاص "كالمتنقلين باستمرار"، والأماكن "كمواقف السيارات"، والأنظمة "كالخدمات السحابية"، حيث بإمكان المؤسسات من كافة الصناعات الاستفادة من هذه النماذج الأربعة. كما يرجع أصل فكرة إنترنت الأشياء إلى نظرية الحوسبة في كل مكان Computation everywhere. وكان أول من استخدم لفظ إنترنت الأشياء هو العالم كيفن أشتون¹ في سنة 1999، وما ساعد على انتشار فكرة إنترنت الأشياء هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة مثل شبكات تحديد الهوية بموجات الراديو، وشبكات الاتصالات في المجال القريب، حيث بات دمجها بكل شيء وتوصيلها مع الإنترنت أمراً عملياً ومتاحاً. فتخيل أن يطلب البراد من المتجر ما ينقصه من أصناف عن طريق البريد الإلكتروني أو ينبه صاحب المحل إن كان أحد محتوياته قد انتهت صلاحيته، أو أن تكون هناك سيارات تخاطب نفسها لاسلكياً، أو أجهزة ذكية يرتديها الفرد وتخبره كثيراً عن حياته وصحة جسمه، كلها أمثلة عما قد توفره هذه التقنية للفرد في المستقبل القريب.

الشكل رقم: 22

توقعات تطور عدد الأجهزة المتصلة بالإنترنت لسنة 2020



المصدر: رائد الشيخ، إنترنت الأشياء: عندما تتولى الثلوجة التسوق بنفسها، مجلة القافلة، المجلد: 64، العدد: 03، ماي- جوان 2015، ص: 43.

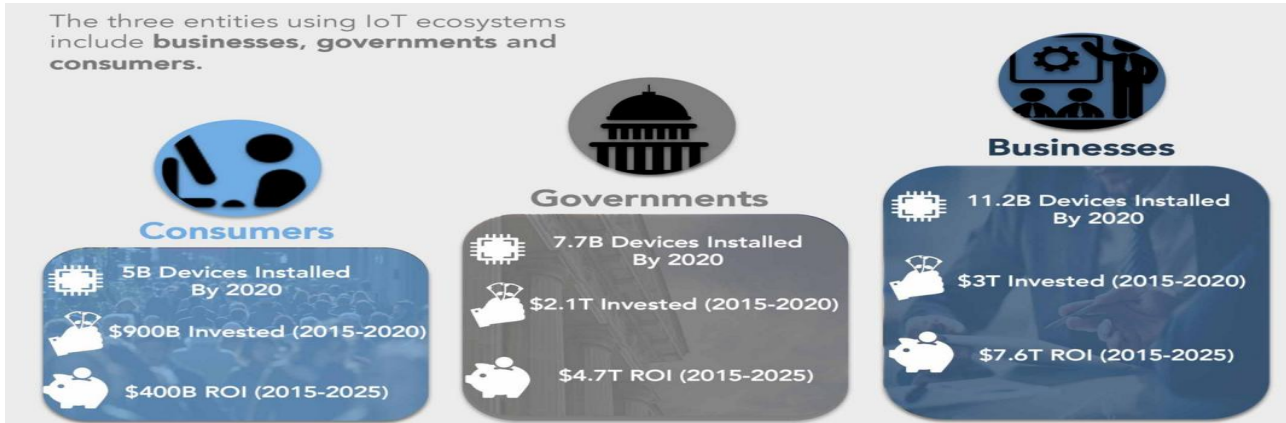
تشير أرقام الشكل أعلاه - أي توقعات المتخصصين في صناعة الأجهزة النقالة- إلى أن معدلات الأجهزة المتصلة بالإنترنت زادت من 500 مليون جهاز في سنة 2003 إلى 5.12 مليار جهاز في سنة 2010، ويعتقد المتخصصون وصول عددها في سنة 2015 إلى أكثر من 25 ملياراً جهاز، وأن تتضاعف بحلول سنة 2020 إلى 50 مليار جهاز، أي إن معدل نموها يفوق النمو المحتمل لعدد سكان العالم بأكثر من سبعة أضعاف!

¹يعد أشتون من الرواد في مجال التكنولوجيا، فهو مؤسس أول مركز بحثي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology (MIT)، وهو متخصص في مجال المعايرة الآلية والترددات اللاسلكية المتصلة بالشبكة.

وقد قام قسم الأبحاث في مؤسسة Business Insider بدراسة حول إنترنت الأشياء ومدى سرعة نموها وانتشارها بين قطاعات الأعمال، وأظهرت الدراسة أن أكبر المستثمرين في هذا المفهوم الجديد هو قطاع الصناعة، حيث من المتوقع أن يصل حجم استثماراته إلى أكثر من 100 مليار دولار بحلول سنة 2018، بينما يحتل قطاع المواصلات والتخزين المركز الثاني ويليه قطاع المعلومات. وأظهرت الدراسة أن قطاع التشييد يُعد من القطاعات المهمة بتقنية إنترنت الأشياء، وقد يوضح ما يقارب 30 مليار دولار كاستثمار بحلول سنة 2019.

الشكل رقم: 23

إنترنت الأشياء ومدى سرعة نموها وانتشارها بين قطاعات الأعمال والحكومات والمستهلكين خلال العقد القادم 2015-2025



Source: How the 'Internet of Things' will affect the world, Online: <http://www.businessinsider.com/internet-of-things-2015-forecasts-of-the-industrial-iot-connected-home-and-more-2015-10>, Seen in: 01-01-2016, at 00:28.

تتصدر مؤسسات الأعمال الريادة في انتشار تقنية إنترنت الأشياء وسرعة نموها بتقديرات تفوق 11 مليار جهاز متصل بالانترنت، تليها الحكومات بحوالي 7.7 مليار جهاز متصل بالانترنت، فالمستهلكين بحوالي 5 مليارات جهاز متصل بالانترنت في آفاق سنة 2020. في ما تبلغ تقديرات الاستثمار في هذه التقنية من قبل مؤسسات الأعمال حوالي نصف تقديرات الكلية للاستثمار في هذه التقنية والمقدرة بـ 6 ترليونات دولار خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2020، بينما تقديرات العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment في هذه التقنية خلال العقد القادم (2015-2025) فقد يصل إل أكثر من 7 ترليونات دولار من أصل 12 ترليون دولار متفوقة بذلك على الحكومات والمستهلكين.

2-3- الطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printing

يتوقع أن ترتفع عدد الشحنات العالمية من الطابعات ثلاثية الأبعاد إلى 98% خلال سنة 2015، كما ستتضاعف هذه النسبة من الشحنات بحلول سنة 2016، وستصل شحنات الطابعات ثلاثية الأبعاد إلى ذروتها خلال السنوات الثلاث المقبلة، وذلك مع نمو سوق الطابعات ثلاثية الأبعاد والمنخفضة الكلفة نسبياً بوتيرة متسارعة، واتساع رقعة استخداماتها الصناعية بشكل كبير³. كما ستواصل التطبيقات الصناعية والطبية الحيوية والاستهلاكية إثباتها بأن الطابعات ثلاثية الأبعاد من الوسائل الحقيقية الناجعة والفعالة والاقتصادية، فهي تحد من التكاليف من خلال تحسين التصاميم، وتبسيط النماذج الأولية، واختصار الفترة الزمنية لدورة التصنيع.

وفي نفس السياق، ظهرت للوجود طباعة رباعية الأبعاد⁴ هي تطوير جديد للطباعة ثلاثية الأبعاد التي هي طريقة حديثة في التصنيع، بدأت في تسعينيات القرن الماضي ولا تزال قيد التطوير باستمرار. وتسمى أيضاً التصنيع بالإضافة أو التراكم بواسطة بيانات محوسبة ويتوقع كثير من الباحثين أن تكون هي الطريقة السائدة في صناعة المستقبل. والطباعة بالمعنى التقليدي تتم على الورق أو النسيج وغيره، أما ثلاثية الأبعاد فتصنع مجسماً ثلاثي الأبعاد، كالصندوق أو الطاولة مثلاً، من خلال طبقات رقيقة متتالية يتراكم بعضها فوق البعض الآخر¹.

³ ترى مؤسسة غارتنر Gartner، بأن سوق الطابعات الثلاثية الأبعاد هي سوق واعدة حيث تمثل نسبة نمو مبيعاتها بـ 98% خلال سنة 2015 بحوالي 217.000 وحدة مباعه. بقيمة سوقية تقدر بـ 1.6 مليار دولار. أما بالنسبة لدليلويت Deloitte، فإن 80% من قيمة هذه الطابعات ستستفيد منها المؤسسات. فرؤية مبنى بحصة (5) طوابق بنيت من قبل المؤسسة الصينية WinSun باستعانة بطابعة ثلاثية الأبعاد، يمكنك أن تصدق ذلك. "نحن نبنى في أقل من 24 ساعة منازل مع طباعة ثلاثية الأبعاد بمقاييس 6 أمتار ارتفاع، و 10 أمتار عرض و 40 متر طول"، فالألياف الزجاجية والرمل والاسمنت هي أساس بناء الجدران المعزز بالحديد الصلب. فالطب، وعلم الفضاء، والسيارات، والهندسة المعمارية أو التصميم والعديد من القطاعات معنية بذلك التوجه. وعليه، فطباعة ثلاثية الأبعاد على وشك أن تحدث ثورة في أساليب الإنتاج. ففي إنتاج المعدات الطبية، أصبح بالفعل لا يمكن الاستغناء عنها عند صنع أجهزة السمع وأطقم الأسنان. وفي مجال صناعة الطائرات، تستخدم عادة لانبجاز أجزاء معقدة لمحرك الطائرة"، مع العلم أن مؤسسة Xerfi هي التي أجرت دراسة حول هذا الموضوع. لمزيد من المعلومات أنظر المرجع:

-Juliette PAOLI, 10 technologies stratégiques, Op.cit, PP: 6-7.

• جاء هذا الاكتشاف من أستراليا هذه المرة ومن جامعة واللونكونغ. فالبعد الرابع هو الوقت الأبعاد الثلاثة الأخرى: الطول، والعرض، والارتفاع. ومعناه عملياً تحول شكل المنتج النهائي تحت تأثير منبهات خارجية كالحرارة والمياه. ومن هنا جاءت تسمية رباعية الأبعاد. وهو يشبه عملياً بعض لعب الأطفال التي يتغير شكلها حسب رغبة الطفل. لكن هذا العلم الرائد يعد بالتقدم لعدد لا يُحصى من الحقول العلمية كالطب والبناء والمكننة والروبوتات وغيرها كثير. وتركز اهتمام هؤلاء الباحثين على الروبوتات المرنة في حقل الطب، فصنعوا صماماً يعمل بالاستجابة إلى حرارة المياه المحيطة به. ويقول البروفيسور مارك بانهوميس، أحد الأعضاء المكتشفين إن الذكاء في تصنيع هذا الصمام هو الاستثناء، حيث إنك تلتقط هذا الصمام من المطبعة مباشرة وتستعمله دون أي عملية تجميع. ويضيف أن هذا الصمام وهو شكل مطبوع ثلاثي الأبعاد يمتلك محركات تعمل فقط بالماء. كما أنه يعمل ذاتياً ولا يتطلب أي إسهام عدا الماء، فهو يُغلق عند تحسسه للماء الساخن.

¹ الطباعة رباعية الأبعاد، مجلة القافلة، المجلد: 64، العدد: 03، ماي- جوان 2015، ص: 39.

2-4- التحليلات المتقدمة والشاملة والخفية Advanced, Pervasive & Invisible analytics

ستصل التحليلات إلى صدارة القائمة مع ارتفاع حجم البيانات التي يتم إنشاؤها من قبل الأنظمة المدججة، وتحليل الكميات الهائلة والمتراكمة من البيانات المنظمة وغير المنظمة داخل وخارج المؤسسة. وبهذا الخصوص قال ديفيد سيرلي: "يحتاج كل تطبيق حالياً إلى تطبيق آخر لتحليله، وتحتاج المؤسسات إلى إدارة الطرق المثالية والأفضل من أجل تصنيف الكميات الهائلة من البيانات القادمة من إنترنت الأشياء، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة القابلة للارتداء، ومن ثم العمل على تقديم المعلومات الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، كما ستصبح التحليلات عميقة ومدججة بشكل مخفي في كل مكان". ستحافظ البيانات الكبيرة على أهميتها في تسهيل نشر هذا التوجه، ولكن يجب التركيز على مفهوم تغيير أسلوب التفكير حول الأسئلة والأجوبة الكبرى بالدرجة الأولى، والبيانات الكبيرة بالدرجة الثانية، لذا تكمن القيمة هنا في الإجابات، وليس في البيانات.

يكثر الحديث عن البيانات الضخمة أو ما يعرف بالإنجليزية Big data وتأثيرها على العالم، وأصبحت محاولات الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة عاملاً مشتركاً بين الشركات الكبيرة والناشئة وحتى الجامعات والمراكز البحثية. كما فتحت فرصاً عديدة أمام رواد الأعمال لإنشاء مشروعات تساعد الحكومات والمؤسسات التي تحتزن محتويات رقمية هائلة في تنظيم بياناتها وتحليلها.

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح البيانات الضخمة، ولكن من أبسط تعريفاتها أنها بيانات تولدت من خلال استخدامنا المضطرد للأجهزة الرقمية، والحواسيب، وكل ما هو متصل بشبكة الإنترنت. ففي أي لحظة معينة، هناك عشرات الملايين من الأفراد في أنحاء العالم يستخدمون الهواتف النقالة - التي يقدر عددها بأكثر من ثمانية مليارات هاتف - لإجراء مكالمات، أو لإرسال رسائل نصية أو بريد إلكتروني، أو مشاهدة محتوى رقمي على الشبكة. ويمكن أن تستحدث البيانات أيضاً عند إجراء عمليات اعتيادية في ظاهرها، ولكنها تستخدم التقنية لتسهيل سيرها.

وبسبب تلك النشاطات وغيرها كثير، ينتج العالم من حولنا حالياً أكثر من 1.7 ترليون بايت من البيانات في الدقيقة الواحدة، منها ما تقوم بعض مراكز البيانات بتخزينه وتحليله، ومنها ما يتم مسحه لعدم أهميته. وبحسب مؤسسة إنتل، فإن حجم البيانات التي أنتجها العالم منذ بداية عصر الإنترنت وحتى سنة 2003 يقدر بأكثر من 5 إكسابايت (الإكسابايت تعادل البليون جيجابايت)؟، وتضاعف هذا الرقم أكثر من 500 مرة خلال سنة 2012، ليصل إلى 2.7 زيتابايت (الزيتابايت يعادل الألف بليون جيجابايت)، ويتوقع أن يتضاعف هذا الرقم ثلاث مرات بنهاية سنة 2015¹.

? يطلق عليها البعض بـ طوفان المعلومات L'Exaflood فالكل يعرف أو على الأقل يسمع بالكيلو أوكتي kilo-Octet، ميغا أوكتي Mega، من جيجا أوكتي Giga-Octet... وإكسابايت Exa-Octet هو 10 قوة 18، وهو مليار المليار. فالحديث على هذه الأخيرة إنما يعبر عن وحدة قياس سرعة انتقال المعلومات على شبكة الإنترنت. ولإعطاء فكرة واضحة على ذلك، نجد أن تحميل فيديو بتقنية الند للند Peer-to-Peer يمثل 100 إكسابايت أوكتي، وهو رقم لا يمكن تصوره أو يتقبله العقل البشري قبل بضعة سنوات، وهذا الرقم مازال يتضاعف بسرعة مذهلة. ولمزيد من المعلومات حول البيانات في النظام الدولي للوحدات، انظر الجدول رقم: 03 من الملحق الأول.

¹عصر البيانات الضخمة: كيف استفاد العالم منها وما هي محاذيرها، على الخط: <http://qafilah.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 12-31-

ليتوقع أن يصل حجم البيانات المخزنة إلى حدود 40 زيتابايت بحلول 2020. كما أن للجدول الموالي أرقامه المؤكدة للحجم الكبير للبيانات.

الجدول رقم: 15

الحجم العالمي للبيانات من 2010-2020

السنة	2010	2011	2012	2013	2015	...	2020
الحجم مقاسا ب zettaoctets	1.22	1.80	2.83	4.40	8.59	???	44.00
نسبة النمو %	...	%47	%57	%55	%95	...	%412

المصدر: رتيبة نحاسية وآخرون، أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد: 02، العدد: 29، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص: 219.

باستقراء الجدول يُلاحظ أنه خلال كل سنة يزيد حجم البيانات تقريبا بالضعف، وقد قدرت IDC من خلال الدراسة التي قامت بها، إلى أنه بحلول سنة 2020 سوف يتضاعف حجم البيانات عشرة مرات مقارنة بسنة 2013*.

وبسبب هذا الحجم الهائل من البيانات المستحدثة، بدأ مصطلح البيانات الضخمة بالانتشار، وزاد حجمها بحيث إنه من الصعب معالجتها الآن باستخدام برنامج واحد أو جهاز مستقل، أو باستخدام تطبيقات معالجة البيانات التقليدية. وهنا بدأت مؤسسات تكنولوجيا المعلومات بتطوير برامج مساعدة وعتاد جديد يمكن من خلاله المساعدة في تحليل تلك البيانات الضخمة.[□]

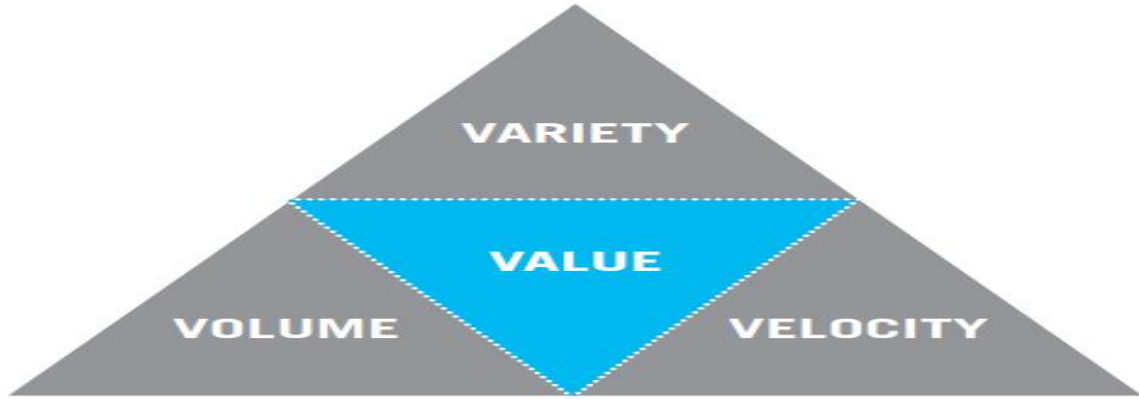
بالإضافة إلى الحجم الهائل من البيانات التي يتم إنتاجها وتخزينها وإتاحتها تحت مظلة البيانات الضخمة، تتسم طرق معالجتها تلك البيانات بخصائص أخرى تختلف عن البيانات التقليدية، أو التي تخزن مرتبة ومنسقة، كقواعد البيانات مثلاً. ويرى الخبراء أن من أهم خصائص تلك البيانات يمكن اختصارها في الشكل الموالي:

* لمعرفة حجم البيانات وتنوعها وكذا السرعة في تحميلها ونشرها واستخدامها حول العالم عبر الويب، تم رصد جانب ما يحدث على الويب خلال 60 ثانية وبشكل مباشر وقت وقوعها، ومنه تم التوصل إلى العديد من المعلومات التي أمكن إدراجها في الشكل رقم: 02 من الملحق الأول.

□ تقوم مؤسسة أمازون بتحليل ومعالجة ملايين العمليات يوميا لتلبية رغبات زبائنها، بالإضافة إلى الرد على استفسارات أكثر من نصف مليون بائع يوميا، ولذلك تمتلك أمازون أكبر 3 قواعد بيانات في العالم. ومن ناحية أخرى، يعمل متجر "وول مارت" على معالجة أكثر من مليون عملية تجارية في الساعة، التي يتم تخزينها في قواعد بيانات تحتوي على أكثر من 2.5 بيتابايت (2500 تيرابايت) من البيانات - وهو ما يعادل 167 ضعف محتوى الكتب الموجودة في مكتبة الكونغرس في الولايات المتحدة. أما موقع «فايسبوك» فيعالج 50 مليار صورة مرفوعة من قبل مستخدميه. كما أن لدى برنامج المحادثات الفورية «واتس آب» أكثر من 450 مليون مستخدم، يتداولون أكثر من 10 مليارات رسالة و400 مليون صورة يوميا، وفي 31 ديسمبر 2013، وصل عدد الرسائل عبر الواتس آب إلى 18 مليار رسالة في يوم واحد. ووفقاً لأحدث الإحصاءات، فإن حجم البيانات التجارية في جميع أنحاء العالم، عبر جميع المؤسسات، يتضاعف كل 1.2 سنة.

الشكل رقم: 24

خصائص البيانات الضخمة



Source: Big data for development: a primer, Online: http://www.unglobalpulse.org/sites/default/files/Primer%202013_FINAL%20FOR%20PRINT.pdf, Seen in: 01-07-2015, at 14:38.

تعتبر البيانات الضخمة بأنها بيانات ذات 4v: "أكبر حجم Greater volume، أكثر تنوع More variety، وأعلى معدل للسرعة Rate higher of velocity، والقيمة Value، إمكانات البيانات الضخمة في استخدامها من أجل التنمية.

■ **الحجم أو القد Volume:** يقدر الخبراء أنه بحلول سنة 2020 ستحتوي الإنترنت على ما يقرب من 40.000 زيتا بايت من البيانات الجاهزة للتحليل واستخلاص المعلومات؛

■ **السرعة Velocity:** لمعالجة مجموعة صغيرة من البيانات المخزنة في قواعد البيانات، أو ملف اكسل، كانت المؤسسات تقوم بتحليل كل مجموعة بيانات على حدة وبشكل متسلسل إلى أن يتم الانتهاء منها جميعاً. ولكن مع تضخم حجم البيانات، أصبحت الحاجة مُلِحَّة إلى إيجاد نظم خاصة تضمن سرعة تحليل البيانات الضخمة وقت وصولها Real time، وأدت تلك الحاجة إلى ابتكار تقنيات خاصة لمعالجة تلك البيانات مثل برامج Apache Hadoop؛

■ **تنوع الملفات Variety:** مع ازدياد أعداد مستخدمي الإنترنت والهواتف النقالة وشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، تغيرت طريقة تخزين البيانات من وجودها في قواعد بيانات تقليدية إلى بيانات مخزنة عشوائياً وبامتدادات متنوعة (مثل الصور ومقاطع الصوت والفيديو والرسائل القصيرة)؛

■ **القيمة Value:** الإمكانيات التي تتيحها البيانات الضخمة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن بعضهم يضيف خاصية **الصحة Veracity** التي تعبر عن مدى جودة البيانات ومصادرها ومدى دقتها

وعدم اليقين بها. وهذا كما تظهره بيانات الشكل الموالي:

الشكل رقم: 25

الخصائص الخمسة المميزة للبيانات الضخمة



المصدر: تقرير قياس مجتمع المعلومات 2014، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2014، ص: 38.

2-5- الأنظمة الغنية المتفاعلة مع المحيط Context-Rich systems

ستقوم عمليات استقصاء البيانات الواسعة والمدججة إلى جانب التحليلات الشاملة بدفع عملية تطوير الأنظمة، التي تتفاعل مع محيطها وتملك القدرة على الاستجابة معها بشكل مناسب. وتعد الحلول الأمنية المتفاعلة مع المحيط من التطبيقات المبكرة التي استثمرت هذه القدرة الجديدة، التي ستظهر في باقي التطبيقات قريبا، ومن خلال الإحاطة بمحيط طلبات المستخدم، فإن التطبيقات ستقوم بضبط استجابتها الأمنية، وضبط آلية إيصال المعلومات للمستخدم، وتبسيط عالم الحوسبة المتنامي التعقيد بشكل كبير.

2-6- الآلات الذكية Smart machines

سيتم تطبيق التحليلات العميقة من أجل الإحاطة بالبيئة التي ستوفر الشروط المسبقة لعالم الآلات الذكية. ويجمع هذا المنطلق التأسيسي مع الخوارزميات المتقدمة التي تتيح للأنظمة فهم طبيعة البيئة المحيطة بها، وتعليم نفسها بنفسها، والتصرف انطلاقا من الأحكام الذاتية. وهنا نشير إلى أن النماذج الأولية للمركبات ذاتية التحكم، والرجال الآليين المتطورين، والمساعدين الشخصيين الافتراضيين، والمستشارين الذكيين، هي موجودة بالفعل، كما أنها تتطور بسرعة كبيرة لتدخل بنا إلى عصر جديد من الآلات المساعدة، فعصر الآلات الذكية سيصبح العصر الأكثر استقلالية في تاريخ تقنية المعلومات.

2-7- حوسبة السحابة / العميل Cloud/Client computing

ستواصل عمليات الحوسبة المركزية للسحابة والهواتف المحمولة تعزيزها لنمو تطبيقات التنسيق المركزية، التي بالإمكان تسليمها إلى أي جهاز. وعلق قال ديفيد سيرلي على هذه النقطة بالقول: " تعتبر السحابة النمط الجديد من الحوسبة المرنة القابلة للترقية وذاتية الخدمة، والتي سيتم تصميم جميع التطبيقات الداخلية والخارجية المستقبلية استنادا على هذا النمط الجديد. وعلى الرغم من أن تكاليف الشبكة وعرض النطاق الترددي قد تستمر في ترجيح كفة التطبيقات التي تستخدم تقنيات استقصاء المعلومات والتخزين عند العميل بشكل فعال، إلا أن عمليات التنسيق والإدارة ستستند على السحابة".

أما على المدى القريب، فإن تركيز السحابة / العميل سينصب على مزامنة المحتوى وحالة التطبيق بواسطة عدة وسائل، ومعالجة قابلية التطبيق في جميع الأجهزة. وبمرور الزمن، ستتطور التطبيقات من أجل دعم الاستخدام المتزامن

لعدة أجهزة. في حين تركز ظاهرة الشاشة الثانية اليوم على تنسيق مشاهد شاشة التلفاز مع استخدام جهاز الهاتف المحمول. وبالمستقبل، ستستخدم الألعاب وتطبيقات المؤسسات على حد سواء عدة شاشات، وستستعين بالأجهزة القابلة للارتداء وغيرها من الأجهزة من اجل توفير تجربة محسنة.

8-2- التطبيقات والبنى التحتية المعرفة بالبرمجيات Software-Defined applications & Infrastructure

إن البرمجة الانسيابية لكل شيء بدءاً من التطبيقات وصولاً للبنى التحتية الأساسية هي عملية ضرورية لتمكين المؤسسات من توفير المرونة المطلوبة لتحقيق الأعمال التجارية الرقمية. هذا وقد وصلت الشبكات المعرفة بالبرمجيات وحلول التخزين ومراكز البيانات والحلول الأمنية إلى مرحلة النضج، فالخدمات السحابية أصبحت قابلة للتهيئة والتكوين بالبرمجيات من خلال اتصالات واجهة برمجة التطبيقات (API) Applications Programming Interface، وكذلك الأمر بالنسبة للتطبيقات، فقد تزايدت فيها اتصالات واجهة برمجة التطبيقات API للوصول إلى وظائفها ومحتواها البرمجي. وللتعامل مع المتطلبات السريعة التغير المتعلقة بالأعمال الرقمية وأنظمة الترقية، سواء من أجل النشر أو التقليل، يتوجب على الحوسبة الابتعاد عن النماذج الثابتة واعتماد النماذج التفاعلية. أما القواعد والنماذج والتعليمات البرمجية التي بالإمكان تجميعها وتهيئتها بشكل تفاعلي، فجميعها تعتبر من العناصر الضرورية المطلوبة بدءاً من الشبكة وصولاً إلى التطبيقات.

9-2- شبكة نطاق تكنولوجيا المعلومات Web-Scale IT

شبكة نطاق تكنولوجيا المعلومات عبارة عن معيار عالمي للحوسبة يقوم على توفير القدرات لمزودي الخدمات السحابية الكبيرة ضمن إعدادات تقنية المعلومات في المؤسسات، هذا وستبدأ المزيد من المؤسسات بالتفكير والعمل على بناء تطبيقات وبنى تحتية على غرار الشبكات العملاقة، مثل أمازون وجوجل وفيسبوك. ولا يمكن بناء شبكة نطاق تكنولوجيا المعلومات بشكل فوري، ولكنها تتطور بمرور الوقت كمنصات تجارية تحتضن نماذج جديدة، وخدمات سحابية محسنة، ومنهجيات معرفة بالبرمجيات تواكب الاتجاه السائد. والخطوة الأولى للوصول إلى شبكة نطاق تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للعديد من المؤسسات تتمثل في عمليات التطوير والتشغيل، التي يجب تحقيقها معاً بطريقة منسقة من أجل دفع عجلة التنمية المتدرجة السريعة والمستدامة للتطبيقات والخدمات.

10-2- الحلول الأمنية والحماية الذاتية القائمة على المخاطر Risk-Based security & Self-protection

جميع الطرق المؤدية إلى المستقبل الرقمي تمر من خلال الحلول الأمنية، ولكن في خضم عالم الأعمال الرقمية لا يمكن للحلول الأمنية أن تقف عائقاً في طريق التقدم، فالمؤسسات ستسلم بشكل متزايد لحقيقة أنه من غير الممكن توفير بيئة آمنة 100%. وحالما تدرك المؤسسات هذا الأمر، سيصبح بإمكانهم البدء في تطبيق أدوات أكثر تطوراً لتقييم المخاطر والتخفيف من آثارها. أما من الجانب التقني، فإن الوعي بأن جدران الحماية الممتازة غير كافية، وأن التطبيقات بحاجة لانتهاج دور أكثر فعالية في المجال الأمني، سيؤدي إلى ظهور منهجيات جديدة متعددة الأوجه. لذا، فإننا بحاجة إلى تصميم تطبيقات تتفاعل مع الحلول الأمنية، ووضع اختبارات أمنية للتطبيقات التفاعلية والتقليدية، وتنفيذ حماية ذاتية للتطبيق وقت التشغيل مترافقة مع وجود تفاعل نشط مع البيئة، وسنضوابط وصول قابلة للتكيف، وذلك من اجل

مواكبة العالم الرقمي الجديد والخطير. وهو ما سيؤدي بالنتيجة إلى ظهور نماذج بناء جديدة للحلول الأمنية المتصلة مباشرة مع التطبيقات. وبما أن جدران الحماية لم تعد كافية، فإن كل تطبيق بحاجة إلى تقنيات كشف وحماية ذاتية. وتعتبر مؤسسة "غارتنر" بأن التوجه التقني الاستراتيجي من أهم الأسباب التي تؤثر بشكل كبير على منهجية عمل المؤسسة خلال السنوات الثلاث المقبلة، ومن عواملها الأخرى المؤثرة قدها العالية على تعطيل الأعمال أو المستخدمين النهائيين أو تقنية المعلومات، أو الحاجة إلى الاستثمارات الكبيرة، أو التعرض لمخاطر التأخر في تبني التوجه. وتؤثر هذه التقنيات على الخطط والبرامج والمبادرات طويلة الأمد التي تطلقها المؤسسة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وقفة عند الإطار المفاهيمي

عملت رهانات الألفية الجديدة على إحداث تحولات عميقة وجذرية في المجتمع شملت مختلف الميادين، أضحت من خلالها تكنولوجيات الإعلام والاتصال مادة أولية أهم من جميع المواد الأولية الأخرى المعروضة في اقتصاد السوق في الوقت الراهن، ودعامة أساسية لنمو الاقتصاديات وازدهارها.

في الواقع، مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متداخل بعض الشيء، حيث أن هذه التكنولوجيات لا تعتبر حديثة في حد ذاتها بل جديدة، وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ السنوات العشر الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخدامها في مجال إدارة المؤسسات واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي. كما أن تلك التكنولوجيات تؤثر تأثيراً حديثاً من خلال¹:

- أولاً، أنها تحقق تحولاً رئيساً في اتساع وتعميق وتيسير استخدام عمليات المعلومات والاتصالات التي تقدمها بالفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛
- ثانياً، تُعد هذه التكنولوجيا "حديثة" من زاوية إتاحتها إجراء عمليات لم تكن ممكنة من قبل، مثل الاتصال التفاعلي السلس من ناحية وانخفاض أسعار استعمال المعلومات وزيادة كفاءته عبر البث الرقمي من جانب آخر. كما تتيح هذه الإمكانيات التكنولوجية فرصاً اجتماعية مهمة، وتفتح مجال الاتصالات من القاعدة إلى القمة وبين الأقران (أي جهاز مرتبط بجهاز مرتبط بجهاز)، فضلاً عن إمكانات تكوين المعلومات بسهولة وتخزينها وإعادة إنتاجها بتكلفة منخفضة، فضلاً عن معالجتها وتوزيعها. فحداثة هذه التكنولوجيا هي نسبية؛ لأنها تتوقف على مدى تطور المجتمع وعلى المدى الزمني.

¹ أنيتا جورومورثي، الجنردر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقرير شامل، معهد دراسات التنمية، المملكة المتحدة، سبتمبر 2004، ص: 14.

® بالنسبة إلى المستخدمين، لا يختلف الإرسال التليفوني النقال، المبني على برامج لاسلكية ورقمية، عن الإرسال التليفوني القديم ماعدا في سهولة استخدامه وتغطيته الأوسع نطاقاً، كما أنه يقود على المدى البعيد إلى خفض سعر الإرسال التليفوني. ولا يختلف أيضاً الإرسال التليفوني عبر شبكة الإنترنت من حيث استخدامه وإمكاناته، لكنه يجعل أسعار الإرسال التليفوني عبر أنحاء العالم كافة أرخص سعراً بكثير. ومرة أخرى، يوفر البث الإذاعي عبر الإنترنت تنوعاً كبيراً وامتداداً أكبر عما كان موجوداً من قبل. ومن المتوقع أن يؤدي النطاق العريض إلى شيوخ التليفزيون عبر الإنترنت.

كما تظهر التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة، والصورة الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلكية واللاسلكية، الأرضية أو الفضائية ثم تخزين البيانات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة.

ويمكن القول أنها تمثل تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإن صفة "الجِدَّة"¹⁰ تبقى صفة مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الإنترنت والهندسة المعلوماتية، والعمل التعاوني عن بعد Ware Groupe والإدارة الإلكترونية للسيوروات Flow Work ... وغيرها، من الأمور العادية والقديمة.

كما يمكن اعتبار مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أشمل وأدق من الترجمة المتداولة تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹¹ والتي تنقصها الدقة لمعنى عبارة: Information & Communications Technology (ICT) التي تعتمد ميدانين: المعلومات: Information، والاتصالات: Communications، هذه الأخيرة مفردتها اتصال فهو يفيد معنى مغاير للمعنى المعتمد في الكلمة اللاتينية إذ أن الاتصالات تعني كثرة المتصلين وفي نفس الوقت هو هدف هذه التكنولوجيا، ومن جهة أخرى فإن الفارق واضح بين مصطلح الإعلام والمعلومة حيث تعتبر المعلومة المادة الخام للإعلام، في حين يعتبر الإعلام عملية تنطوي على مجموعة من أوجه النشاط من بينها نشاط نقل المعلومات وتداولها، فهو يشمل المعلومات لكن المعلومات لا تحتوي على كل موضوعات الإعلام. ولتأكيد هذه المقاربة يتم التطرق إلى التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات من خلال فرعين أساسيين هما¹:

¹⁰ الجِدَّة: وهي صفة الحديث أو المعاصر أو سواهما، لكنها لا ترتبط مثلها بزمان ومكان محددين، وقد ميز (ادونيس) بين الجديد والحديث فيقول: "للجديد معنيان: زمني وهو، في ذلك، آخر ما استجد، وفني، أي ليس في ما أتى قبله ما يماثله. أما الحديث فذو دلالة زمنية ويعني كل ما لم يُصبح عتيقاً. كل جديد، بهذا المعنى حديث. لكن ليس كل حديث جديداً [...] الجديد يتضمن إذن معياراً فنياً لا يتضمنه الحديث بالضرورة، وهكذا قد تكون الجدة في القديم كما تكون في المعاصرة". وتفرق (خالدة سعيد) بين الحداثة والتجديد لشمولية الأولى وخصوصية الثانية، على أساس أن التجديد من مظاهر الحداثة، والجديد عندها "هو إنتاج المختلف المتغير [...] الجديد نجده في عصور مختلفة، لكنه لا يشير إلى الحداثة دائماً" إن الاختلاف يحدد ماهية الجديد لتعبيره عن واقع متجدد، ولاستخدامه معايير تغاير الماضي ولا تنفيه أو تلغيه، في حين ان الحداثة تشتمل على الجدة وتتجاوزها في آن واحد، ولذلك فهي ترتبط "بالانزياح المتسارع في المعارف وأنماط الإنتاج والعلاقات على نحو يستتبع صراعات مع المعتقدات [...] ومع القيم التي تفرزها أنماط الإنتاج والعلاقات السائدة"، فبعضهم يرى أن الحداثة لا تولد إلا من خلال التراكم المعرفي، وتنطلق من مرحلة إلى أخرى، ومن هنا يمكن القول أن الحداثة حركة فكرية شاملة لها خصائصها وميزاتها وقوانينها.

¹¹ كما يمكن الإشارة أيضاً إلى أن هناك من يطلق مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال كترجمة لـ Information and Communications Technology (ICT) ويرونها أنها أشمل وأدق من الترجمة المتداولة "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولهم أيضاً حجج في ذلك.

¹ عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، العدد: 07، جامعة ورقلة،

■ أولاً- تشغيل المعلومات: ويشمل هذا الفرع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، والتي تعتبر الأساس في إنجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات المعلوماتية بأشكاله المختلفة؛

■ ثانياً- نقل وإيصال المعلومات: يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد .Telecommunication

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخاصية الأساسية في التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات هو ارتباط تكنولوجيات المعلومات مع تكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذا السمعى البصرى، بمعنى آخر هو الجمع بين النص والصوت والصورة.

1- تشغيل المعلومات

يشمل هذا الفرع الوظائف التي تتناول معالجة المعلومات، بمعنى حجزها، إنتاجها، تخزينها، واسترجاعها. ويعتمد تشغيل المعلومات على الحاسوب، وهو عبارة عن آلة إلكترونية تقوم بالمعالجة الآلية للمعلومات، وهو يتكون من عدة وحدات أساسية وأجهزة محيطية[□]. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية طفرة حقيقية في مجال الحواسيب، على غرار:

- زيادة غير مسبوق في سرعة تأدية العمليات؛
- ارتفاع القدرة على التخزين؛
- تضائل في حجم الأجهزة والمعدات؛
- انخفاض غير مألوف في الأسعار؛
- تطور مستمر في وسائل التعامل مع الحاسوب من خلال الصوت والكتابة باليد؛
- تطور في أساليب كتابة البرامج؛
- تطور في طبيعة الاستخدام والمستخدمين؛
- تحول كبير نحو استخدام آليات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي.

□ En français: Périphériques.

2- إيصال المعلومات

يمثل هذا الفرع عملية إيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب. علما أن الاتصالات بين الحواسيب تشبه العملية الاتصالية التي تتم وجها لوجه، فهناك مرسل ومستقبل الرسالة بالإضافة إلى الوسيط الذي يتم من خلاله إرسال الرسالة، وكذا التشويش الذي قد يعترض الرسالة والتي يمكن أن يطلق عليه بمصطلح التهديد الإلكتروني.

ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال في هذه الحالة -أي بين مختلف الحواسيب - إلا من خلال ما يسمى بشبكة الحواسيب التي تسمح بربط الحواسيب ببعضها البعض مشكلة بذلك أول نظام اتصال الذي وضع لربطها بغرض

→ هناك نوعين من الوسائط Transmission support (Support de transmission ou Medias de Transmission) ، النوع الأول يطلق عليه اسم الوسائط السلكية والنوع الثاني يدعى بالوسائط غير السلكية. والوسائط السلكية هي الكوابل المحورية (Coaxial cables) الكوابل الثنائية المتلفة (Twisted pair cables) (Cables en paire torsadée) والألياف البصرية (Optical fiber) (Fibres optiques). وتعتبر الألياف البصرية الأكثر استخداما حيث أنها ارفع وأوسع من النوعين الآخرين. أما الوسائط اللاسلكية فهي تنقل الإشارات عبر الغلاف الجوي، وهناك أيضا عدة أنواع من الوسائط اللاسلكية والتي تعتمد عادة على موجات الراديو والتي على رأسها إشارات الموجات المصغرة Microwaves radio. مع العلم أن من أهم الوسائط اللاسلكية المعتمدة على موجات الراديو، والتي بدأت في الانتشار بالإضافة إلى الأقمار الصناعية، يتم ذكر تقنية WI-FI التي تسمح بالربط بين حاسبات الشبكة، وهي التي تنقسم إلى:

- شبكة WI-FI الشخصية أو (WPAN) Wireless Personal Area Network ؛
- شبكة WI-FI المحلية (الخاصة بالمؤسسة) (WLAN) Wireless Local Area Network ؛
- شبكة WI-FI الإقليمية أو (WMAN) Wireless Metropolitan Area Network ؛
- شبكة WI-FI المحلية الواسعة أو (WWLAN) Wireless Wide Local Area Network ؛
- شبكة WiMAX البنية التشغيلية العالمية للولوج بالموجات الدقيقة Worldwide Interoperability for Microwave Access هي تقنية اتصالات تهدف لتوفير بيانات لاسلكية عبر المسافات الطويلة. وهي مبنية على معيار IEEE 802.16 ، الذي يسمى أيضا WirelessMAN. WiMAX يسمح للمستخدم على سبيل المثال أن يتصفح الانترنت على حاسوب بدون توصيله ماديا إلى مسير (أو موجه) Router أو مبدال Switch من خلال منفذ إنترنت. تم اختيار الاسم WiMAX من قبل منتدى وإيماكس الذي انعقد في 2001 لترقية مطابقة المعيار وإمكانية العمل الداخلي به. وتعتمد هذه الشبكة على ترددات عالية تتراوح بين 2-11 جيجا هرتز أو بعض الترددات الأخرى. ويصل إلى مسافات في حالة الرؤية البصرية المباشرة إلى أكثر من 45 كيلومتر وقد يصل إلى سرعة 40 ميغا بايت على حسب نوع الترميز المحدد وفي حالة المعيار الثابت؛
- كما يمكن ذكر تقنية LI-FI اختصارا لـ Light Fidelity تركز على مبدأ العمل وفق الإضاءة أو الاعتمادية على الضوء وبالمعنى العملي لهذه لتقنية هو نقل البيانات عن طريق الضوء. وهي تقنية اتصالات لاسلكية ضوئية عالية السرعة (موجات الضوء المرئي ذات تردد أكبر من تردد موجات الراديو بمقدار 10000 ضعف)، تعتمد على الضوء المرئي كوسيلة لنقل البيانات بدلا من ترددات الراديو التقليدية الواي فاي WI-FI ، وهي من ابتكار أستاذ هندسة الاتصالات بجامعة أدنبرة Edinburgh باسكتلندا هارلد هاس Harald HAAS وقد صنفت كواحدة من أفضل الابتكارات لسنة 2011 حسب مجلة التايم الأمريكية.

الاستفادة من المعلومات الموجودة بها، وكذا الربط بين مختلف مواردها من أجهزة محيطية ووسائط للتخزين سواء المتواجدة في نفس المبنى أو خارجه. ومن ثم كرس هذه الشبكات لمبدأ الاتصال كمبدأ جديد بدل الانتقال. ويمكن تصنيف هذه الشبكات إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير عدة⁴² على غرار التصنيف المشار إليه في الجدول:

الجدول رقم: 16

الفرق بين الشبكة العمومية والشبكات الخاصة بالمؤسسة⁴³

المواصفات	الشبكات الخاصة بالمؤسسة		الشبكة العمومية
	الانترانت	الاكسترنات	الانترنت
طبيعة الوصول	خاص	شبه خاص أو شبه عمومي	عمومي
المستخدمين	أعضاء من داخل المؤسسة	ذوي العلاقات من خارج المؤسسة - مؤسسات أخرى	أي شخص
المعلومات	مملوكة	مشتركة بين مجموعة مؤسسات أو ذوي العلاقات	مجزئة

المصدر: فاروق حريزي، دور تكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص: 48. [بتصرف من الباحث].

يحاول الجدول أعلاه الوقوف عند أهم الفروقات بين كل من شبكة الانترنت والاكسترنات والانترانت من خلال عدة معايير على غرار المستخدمين والمعلومات وطبيعة الوصول. وعليه، يمكن تصنيف هذه الشبكات من خلال المعيار الأخير إلى:

2-1- الشبكة العمومية: شبكة واحدة.. مستقبل واحد

لقد أصبحت شبكة الإنترنت بالفعل البنية الأساسية الأكثر أهمية في العالم، ولكن هذا ليس سوى البداية؛ فقريباً سوف تصبح البنية الأساسية لكل البنى الأساسية، ولا ينبغي للسياسات المتولدة عن الارتباك والفوضى والمواجهة أن يكون لها مكان في هذا العالم الجديد من الفرص وهذا حسب كارل بيلت رئيس وزراء السويد ووزير خارجيتها سابقاً. قبل التطرق إلى الشبكات الخاصة بالمؤسسة ينبغي التطرق إلى مفهوم شبكة الإنترنت* Internet والتي تعتبر شبكة عالمية، أو ما يطلق عليها شبكة الشبكات، وهي عبارة عن تشبيك مجموعة كبيرة من الشبكات المحلية، تسمح

⁴² تصنف أيضاً شبكات الحواسيب بالاعتماد على عدة معايير على غرار: المدى الجغرافي الذي تغطيها، وكيفية توزيع المهام بين الحواسيب على الشبكة، والبنية التي على أساسها توصل الحواسيب بالشبكة.

⁴³ لمزيد من المعلومات أنظر الشكل رقم: 03 من الملحق الأول.

* الإنترنت كلمة إنجليزية مركبة ومختصرة ومكونة من مقطعين Inter اختصاراً للكلمة الإنجليزية International و Net اختصاراً لكلمة Network، وتعني: الشبكة العالمية للمعلومات، أو البعض يراها أنها اختصاراً للكلمة الإنجليزية INTERconnected NETwork، وتعني الاتصال بين الشبكات. وفي كل الأحوال هي ناتجة عن تطوير شبكة ARPANET في الستينات من القرن الماضي، ثم NSFNET في الثمانينات (مرحلة ما قبل الانترنت The pre-internet) وصولاً إلى الإنترنت في شكلها الحالي بدءاً من 1995.

بانتقال البيانات والمعلومات من مكان لآخر بكل سهولة، مهما كان البعد وذلك بالاعتماد على بروتوكولات اتصال تسهل العملية، وتقوم بتنظيمها.

فالتعريف العلمي للإنترنت الذي أُقِرَّ من قِبَل المجلس الاتحادي لشبكة المعلومات Federal Networking Council يعرف الإنترنت بأنه نظام عالمي للمعلومات:

- مرتبط علمياً بعنوان مميّز مبني على مواصفات خاصة بالإنترنت والأنظمة المشتقة منه والمتفرعة عنه؛
 - يمكن من خلاله دعم الاتصالات عن طريق استخدام مواصفات النظام أو مواصفات أخرى مُطابِقة؛
 - يوفّر ويستخدم أو يسمح باستخدام خدمات عالية في مجال الاتصالات بوساطة القطاع الخاص أو العمومي.
- يغطّي هذا التعريف الجوانب المتعلقة بشبكة الإنترنت من حيث المقوّمات أو الخدمات المقدّمة، غير أن طابعه العلمي يحدّ من سهولة فهمه بسبب احتوائه عدداً من المصطلحات العلمية التي تعني المختصّين، غير أن هناك تعريفاً أشمل وأسهل من التعريف السابق، وهي أن الشبكة عبارة عن مجموعة من الشبكات المرتبطة مع بعضها البعض عن طريق أجهزة الحاسوب والموصّلات الهاتفية التي تقوم بإرسال حزم من المعلومات لطرف آخر معرف بعنوان مميّز.
- كما يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة الشبكات وهي عبارة عن شبكة ضخمة من الحواسيب المتصلة فيما بينها حول العالم والتي يتم من خلالها تبادل المعلومات¹، وهي أكبر شبكة حواسيب موسعة تغطي جميع أنحاء العالم، فهي تشبيك Interconnexion بين مئات الملايين من الحواسيب والشبكات المحلية والواسعة، ويمكن لأي كان أن يصبح عضواً في هذه الشبكة من منزله أو مكتبه، ويستطيع حينها الوصول إلى قدر هام من المعلومات عن أي موضوع، إذ يعتبر الويب* أكبر مصادر المعلومات حجماً على سطح الأرض، كما أنه في حالة نمو دائم وبمعدلات كبيرة، حيث وصل عدد مواقع الويب سنة 2015 إلى ما يفوق 863 مليون موقع، بعد أن كان هناك فقط حوالي 3000 موقع قبل عقدين من

¹ الزهراء ناجي، التجربة التشريعية الجزائرية في تنظيم المعلومات الإلكترونية المدنية والتجارية، المؤتمر العلمي المغاربي الأول حول المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 28-29 أكتوبر 2009، ص: 01.

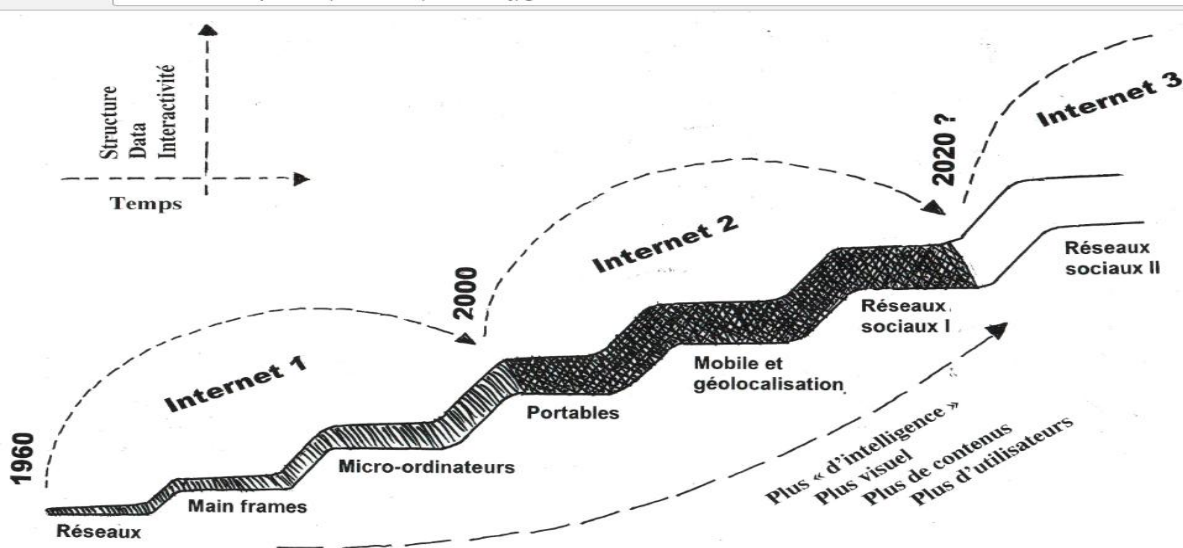
* الويب web وهي اختصار لـ (world wide web) وتعني الشبكة، وهناك الويب 2.0 هو مصطلح يطلق على المواقع، الخدمات، والتطبيقات التي تتوفر بها مجموعة من الخصائص (أبرزها المدونات Blogs، التأليف الحر Wiki، وصف المحتوى Content Tagging، الشبكات الاجتماعية Online Social Networks)، والتي تؤهلها لأن يطلق عليها هذا اللقب كما يمكن أن يطلق عليه ويب القراءة والكتابة. هذا المصطلح كان نتيجة عاصفة ذهنية في اجتماع بين O'Reilly و Medialive International في سنة 2005، من خلال هذا الاجتماع حاول الخبراء في الطرفين الوصول إلى معايير محدده يمكن من خلالها تقسيم المواقع إلى مواقع الويب 1.0 التقليدية ومواقع الويب 2.0 الجليل الجديد من المواقع. وفي بداية هذا الاجتماع قاموا بضرب أمثلة على مواقع من الويب 1.0 وما يقابلها من المواقع التي يصنّفونها (لا إرادياً إن صح التعبير) كمواقع من الويب 2.0. حيث تحول مفهوم الويب من مصدر للمعلومات إلى مصنع للمعلومات التفاعلية، من خلال المجتمعات الافتراضية والخدمات المستضافة التي وفرت قدر عالي من التفاعلية مع المستخدم حيث أصبح المستخدم هو من يصنع المواقع ويضيف ويعدل ويعلق بسهولة من خلال أنظمة إدارة المحتوى، كما تتيح مشاركة الملفات مع الآخرين، لذلك فهو ويب للقراءة والكتابة بدلاً من القراءة فقط. كما أنه وبشكل عام مازال هذا الويب في تطور مستمر كما يظهره الجدول رقم: 04 والشكلين رقم: 04 و05 من الملحق الأول.

الزمن¹. إلا أن العدد الكبير من مواقع الويب في الواقع تموت بنفس هذا الإيقاع السريع، وهذا ما يجعل العدد الكلي لهذه المواقع يختلف في كل ثانية. فعادة ما تختفي بعض المواقع بعد بضعة أشهر فقط، ويقدر بأن حوالي ثلاثة أرباع جميع المواقع الحية ليست نشطة²، وإنه من الصعب أن يثبت عدد هذه المواقع. في حين شهدت الانترنت ثلاثة تطورات متسارعة:

- **الإنترنت 1:** الثورة التكنولوجية The technological revolution (تنفيذها أو توطيئها رقمي). ماذا نريد: وخاصة على شاشات التلفزيون؛
- **الإنترنت 2:** الثورة المتنقلة The mobile revolution (عندما أصبح الفضاء الإلكتروني ينقل أساسا الآراء). أين نريدها: في نفس الوقت على شاشات أجهزة التلفزيون وأجهزة الحاسوب والمحمول والشبكات الاجتماعية؛
- **الإنترنت 3:** ثورة الخدمات The service revolution (منافذ وتطبيقاتها). (هي إنترنت أكثر تعقيدا من إنترنت الأشياء التي هي جزء منها). عندما نريدها أو عندما نريد ذلك: تلفزيون ذكي، وهذا يعني الانتقائية، التي تضم الشاشات الثلاث + شبكات مخصصة + الشبكات التجارية + شبكات التوزيع إلى نيتفليكس Netflix + إنترنت الأشياء، الخ.

الشكل رقم: 26

المراحل الثلاث لتطور الانترنت



Source: Le 21^e siècle: Internet- Les trois étapes de son développement, Sur le site : <http://www.21siecle.quebec/table-des-matieres-2/les-trois-etapes-de-son-developpement/>, Consulté le : 26-12-2016, à 23:59.

يحاول البعض رسم منحى آخر لتطور الانترنت بتقسيم المرحلة التي سميت بالإنترنت 1 في الشكل أعلاه إلى مرحلتين هما مرحلة الطفولة والإنترنت 1. فمرحلة الطفولة، تبدأ خصوصا من سنة 1970 (بداية من سنوات السبعينات من

¹ **Total number of Websites**, Online: <http://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/>, Seen in: 10-05-2016, at 18:22.

² لمزيد من المعلومات حول المواقع النشطة أنظر الشكل رقم: 06 من الملحق الأول.

s70، جيل من أجهزة 16 بت bits، 16 ميغاهيرتز^١ (MHz) والتي يسميها البعض بمرحلة الانترنت في طور التحضير أو المرحلة الجينية، وهي خطوة للتوطين المادي لأول شبكة لأجهزة الحواسيب المركزية مع الاتصالات البطيئة جدا وباستخدام طريقة Broadcasting. وكان الجيش الأول من استخدامها (لقوتها الحسائية) ثم الحقل التجاري (لمضاعفة الإنتاجية). وهي أيضا مرحلة لحوسبة العمليات المكتبية. وقد ساهمت الإنترنت ولو بقدر ضئيل في زيادة الإنتاجية ومنه أثرت أساسا على النظام الاقتصادي.

بينما الإنترنت 1، بدأت تقريبا منذ سنوات الثمانينات من القرن العشرين، (جيل من أجهزة 32 بت bits، 100 ميغاهيرتز MHz) أي تضاعفت أجهزة الحواسيب في البيوت والمكاتب وكذا ارتباطها بالانترنت وربط جميع الأنشطة أين يساهم حوالي 500 مليون مستخدم للانترنت أي حوالي 6% من عدد سكان العالم في صناعة المحتوى. في حين قدمت الانترنت خدمات جلييلة لمستخدميها خلال هذه المرحلة من تطور الانترنت والتي يمكن تسميتها بخدمات الموجة الأولى والتي ارتبطت بظهور بروتوكولات Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP). كما استخدمت الانترنت في هذه المرحلة كأداة للاتصال من قبل المؤسسات التعليمية ومراكز البحث من خلال ربط الحواسيب وتبادل الملفات الكبيرة والملفات الصغيرة (البريد الإلكتروني) عبر بروتوكولات TCP/IP. ومن أهم خدمات هذه المرحلة، أمكن ذكر:

■ **خدمة البريد الإلكتروني:** وهي أول وأهم خدمة تقدمها هذه الشبكة، والتي يعود ظهورها إلى سنوات السبعينات من القرن العشرين، حيث تسمح بإرسال واستقبال رسائل الكترونية من وإلى مستخدمي الشبكة العالمية، وكذا تخزين البريد المرسل وتوفيره عند الطلب اعتمادا على خادم البريد الإلكتروني. ويمتاز البريد الإلكتروني بـ:

- ✓ سرعة وصول الرسالة وعدم ضياعها وانخفاض تكلفتها؛
- ✓ تمتح إمكانية حفظها وطباعتها أو إعادة إرسالها؛
- ✓ السرية في الاتصال عند استعمال التشفير؛
- ✓ إمكانية توزيع الرسالة إلى عدد من الصناديق دفعة واحدة؛
- ✓ الاشتراك في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.

■ **خدمة بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** ظهرت هي الأخرى في السبعينات من القرن العشرين. وهي تسمح بتحميل الملفات من خوادم File Transfer Protocol (FTP) إلى حواسيب مستخدمي الانترنت أو العكس.

^١ وحدة قياس التردد لدى نظام الوحدات الدولي ويعرّف بأنه دورة لكل الثانية، كما أنها حملت اسم العالم الفيزيائي الألماني هاينريش رودولف هرتز Heinrich Rudolf HERTZ. حيث تستخدم وحدات التردد في وصف وقياس ترددات الأمواج الصوتية والكهرومغناطيسية بما فيها الترددات الراديوية، وتستخدم كذلك في وصف السرعات التي تشتغل عليها مختلف الأجهزة الإلكترونية ومنها الحواسيب كسرعة المعالجات مثلا (1 كيلوهرتز يساوي 10^3 هرتز، أي 10^3 عملية في الثانية)، 1 ميغاهرتز يساوي 10^6 هرتز، أي 10^6 عملية في الثانية)، 1 جيغاهرتز يساوي 10^9 هرتز، أي 10^9 أو مليار عملية في الثانية)، 1 تيراهرتز يساوي 10^{12} هرتز، أي 10^{12} عملية في الثانية).

وتسمح لهم كذلك باستعراض الخوادم وما تحويه من ملفات. وتحتاج خدمة نقل الملفات للقيام بعملية النقل إلى برنامج زبون FTP لنقل الملفات من وإلى الحاسوب الخادم البعيد الذي يحتاج بدوره إلى برنامج خادم FTP؛

■ **خدمة المجموعات الإخبارية Newsgroup:** وهي منتديات تجمع بين أفراد لهم اهتمام موحد بنفس الموضوع تعالجه وتناقشه بهدف زيادة الاستفادة العامة لهم. وتعرف هذه الخدمة باسم UseNet وظهرت سنة 1980، وأصبحت تشكل أكبر جريدة عالمية للأخبار لكونها تتشكل من ملايين الحواسيب وأكثر من 5000 موقع، ويتصل بها يوميا حوالي 20 مليون شخص عبر الانترنت أو عبر الشبكات الأخرى CompuServe الأمريكية؛

■ **خدمة قوائم النشر Mailing list:** ظهرت هذه الخدمة في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وهي تسمح لمستخدم الانترنت من الحصول على المعلومات بصفة منتظمة، عن موضوع أو سلعة ما عن طريق البريد الالكتروني، وذلك بمجرد التسجيل في البريد المرسل، وقد تطورت هذه الخدمة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت توفر أشكال جديدة من المعلومات، مثل رسائل الأخبار، مذكرات المعلومات، الكتب البيضاء، المجالات المصورة، والمجلات؛

■ **خدمة الدردشة عبر الانترنت:** ظهرت هذه الخدمة في سنة 1988، إذ تعتبر كشكل من أشكال الاتصال الآني. وتتم بين عدد من الأشخاص من خلال الرسائل النصية وتعتمد على ما يسمى بشبكات IRC على غرار شبكة IRCNet الفرنسية، والتي يمكن لمستخدم الانترنت الاتصال بها.

بعد ذلك جاءت مرحلة الإنترنت 2 وسميت بمرحلة المراهقة، منذ سنة 2000 (أين جاء جيل من أجهزة 64 بت bits، 3.5 غيغاهرتز GHz). هذه هي المرحلة التي هي بصدد التشكل حاليا (أجهزة المحمول، وتقنية تحديد المواقع الجغرافية وتطوير ملايين من التطبيقات)، يمكن القول بأنه عصر المعلوماتية الجذاب والودّي وفق التعبير الفرنسي d'une ère de l'informatique qui se veut sympathique. هذا هو العصر الذهبي للمدينة الفاضلة للإنترنت العالمية l'âge d'or de l'utopie de l'Internet planétaire. إنها مرحلة التنشئة الاجتماعية حيث يتعلم أزيد من مليارين من مستخدمي الإنترنت ليصبحوا مشاركين عن طريق Pointcasting (تقنية الند للند P2P[®] peer-to-peer) المستخدمة من قبل الجيل الأول للشبكات الاجتماعية.

كما قدمت ولازالت تقدم وستقدم الانترنت خدمات جديدة هي الأخرى لمستخدميها خلال هذه المرحلة من تطور الانترنت والتي يسميها البعض بخدمات الموجة الثانية التي ارتبطت بظهور متصفحات الويب، وخدمات الموجة الثالثة المرتبطة بظهور تقنية الند للند في عملية الاتصال بين الحواسيب المتواجدة بالانترنت.

«علما أنه مع ظهور نظم تصفح الويب لاحقا، فقد أصبح من الممكن تحميل الملفات من دون الحاجة إلى برامج FTP.

En français: Listes de diffusion.

En français: Le pair à pair.

تعقبها بعد ذلك مرحلة النضج، مرحلة الانترنت 3 بعد 2020؟ هذا الجيل سيستعمل الكيوبت^① qubits وحواسيب أكثر تنوعا واختلافا. الإنترنت سوف تصبح إنترنت الخدمات، في عصر النظام الإيكولوجي في كل مكان والمهمش (الحوسبة في كل مكان Ubiquitous computing). وسيتم ربط جميع الروبوتات، والعلامات، والكاميرات والدوائر الذكية بها، وإنشاء إنترنت الأشياء. ففي بداية الأمر، تكون هذه الإنترنت أداة للمراقبة والرصد، التي يمكن بعد ذلك أن تؤثر على خصوصية المواطنين. وسوف تصبح شائعة وعادية إلى حد كونها جزءا لا يتجزأ من أثاث البيت، خصوصا أن هذه "الأشياء" سوف تصبح أكثر فأكثر منتهية الصغر وغير مكلفة. (طائرة بدون طيار مجهزة بكاميرا لتتفقد بنية جسر ما).

فعلى العموم تطور الانترنت استهدف طغيانا للصورة وذكاء أكثر ومحتوى أكبر ومستعملين أكثر مع أكثر إنغماس More Immersion أو إبحار مع تفاعل أكبر وبيانات أكثر ضمن هيكلية جديدة للانترنت. مما يعكس التوجه المتزايد لمعالجة المعلومات وتنظيمها حاليا في البيئات المحلية (المنزل، وما إلى ذلك)؛ لتظهر في ما بعد الكيانات الذكية وأخيرا قهر أو التغلب على الدماغ البشري.

① كيوبت (/kju:bit/) أو بت كمومي (بالإنجليزية qubit أو qbit) في الحوسبة الكمومية، هي وحدة المعلومات الكمية، وهو المقابل الكمومي للبت الكلاسيكي. الكيوبت هو نظام كمي ثنائي الحالة مثل استقطاب الفوتون هناك الحالتين هما: استقطاب عمودي واستقطاب أفقي. في الأنظمة الكلاسيكية، لا يمكن للبت أن يأخذ إلا حالة واحدة فقط من بين حالتين. في حين تسمح ميكانيك الكم للكيوبت أن يأخذ حالة تراكب لكلا الحالتين في نفس اللحظة وهذه هي الخاصية الأساسية في الحوسبة الكمومية. مهد ستيفن ويزنر لتصور البت الكمومي بغير معرفة مسبقة في 1983 في اقتراحه لـ Quantum money الذي كان قد حاول نشره لأكثر من عقد. يعود مصطلح "كوبيت" إلى بنيامين شوماخر. في إقرارات من ورقته البحثية، يقول شوماخر أن مصطلح "كيوبت" اخترع عن طريق الدعاية فقط بسبب التشابه الصوتي مع كلمة "Cubitt" (التي هي وحدة قديمة لقياس الطول) أثناء محادثة مع وليام ووترز. توضح الورقة طريقة ضغط حالات مصدر معلومات كمومي لاستخدام أقل ما يمكن من الموارد المادية للتخزين. وتعرف هذه العملية الآن باسم ضغط شوخر. البت هو أصغر وحدة ناقلة، أو حاملة للمعلومات. ويستعمل لمعالجة المعلومات عبر الحواسيب. بغض النظر عن البنية الفيزيائية لتخزين البت، لدى هذا الأخير حالتين تمثل عادة بـ 0 أو 1 لكن يمكن أن يمثل حسب التطبيق بشكل عام، مثلا "صحيح" أو "خطأ" أو أي اختياريين متعارضين. مثلا يمكن اعتبار حالة مفتاح المصباح 1 عند التشغيل و0 عند الإطفاء. ويتشابه الكيوبت في بعض النقط مع البت التقليدي، لكنه بشكل عام يختلف كثيرا عنه. هناك نتيجتين محتملة لقياس كوبيت، عادة 0 و1، مثل البت. لكن الفرق هو أنه في حين أن حالة بت يمكن أن تكون إما 0 أو 1، حالة الكيوبت يمكن أيضا أن تكون كتراكب لكلا الحالتين. من الممكن ترميز بت واحد في كوبيت واحد. في حين، كوبيت يمكن أن يخزن معلومات أكثر، على سبيل المثال يصل إلى اثنين من البت باستخدام تشفير Superdense coding. يمكن وصف كامل لحالة نظام مكون من n مكونات، في الفيزياء الكلاسيكية يتطلب ذلك فقط n بت، بينما في فيزياء الكم يتطلب n-12 من الأعداد المركبة.

2-2- الشبكات الخاصة بالمؤسسة

انبتقت عن شبكة الإنترنت شبكتين مهمتين ألا هما شبكة الإنترنت* Intranet وشبكة الإكسترنات Extranet، تستعملان من طرف المؤسسات في عملية الاتصال الداخلي (ما بين الأفراد داخل المؤسسة)، أو في عملية الاتصال بين المؤسسة والمتعاملين معها، تدعى هاتين الشبكتين بـ " الشبكات الخاصة بالمؤسسة* ".

تعد الانترانت بمثابة انترنت صغيرة ولكن للاستعمالات الداخلية للمؤسسة فقط. وتعتبر آخر هي شبكة محلية خاصة داخل المؤسسة تعمل بنفس التقنية التي تعمل عليها شبكة الانترانت -من ناحية البروتوكولات المستخدمة وطرق استقصاء المعلومات- وهي غير متاحة لدخول العامة وتسمح بمشاركة المعلومات بين موظفي المؤسسة فقط، وعادة ما يقتصر استخدامها في المؤسسات الكبيرة فقط. وبعبارة أخرى، يمكن اعتبار الانترانت انترنت داخلية، تم تفصيلها لتكون ملائمة للمؤسسة ولكنها غير متصلة بالعالم الخارجي إلا في نطاق محدد¹.

ولكي يتضح مفهوم الانترانت لا بد من مقارنته بمفهوم آخر يشبهه هو الانترانت؛ وذلك من خلال تبيان أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الجدول رقم: 17

مقارنة بين الإنترنت والانترانت

الانترانت	الانترنت	
كلاهما شبكة من الحواسيب.		أوجه الشبه
يستخدمان لغة HTML* لكتابة النصوص		
يستخدمان نفس معايير وبروتوكولات إرسال واستقبال المعلومات		
يستعملان نفس برنامج المتصفح* لمشاهدة الصفحات.		أوجه الاختلاف
ملك للمؤسسة	غير مملوكة لأحد	
يمكن لعمال المؤسسة فقط الوصول إليها	يمكن لأي شخص الوصول إليها	
تحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة	تحتوي على معلومات متنوعة ومتعددة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

يحاول الجدول أعلاه توضيح بعض النقاط المتعلقة بأوجه الشبه والاختلاف بين الانترانت والانترانت. وعليه، فالإنترانت هي انترنت داخلية لأنهما يتشابهان في نقاط عدة منها:

- كل منهما تستخدم صفحات كتبت بلغة HTML؛

* استعمل مصطلح الإنترنت لأول مرة سنة 1997، وهي تطبيق فعلي لشبكة الإنترنت ولكن داخل المؤسسة.

* En français: Les Réseaux Privés d'entreprise.

¹ نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

* HTML Hypertext Markup Language هي اللغة التي تكتب بها صفحات الانترانت.

* المتصفح Browser: هو برنامج يعرض المعلومات الموجودة في الانترانت، ويمكن من البحث عن أية معلومات ودخول أي موقع على الإنترنت. ومن أشهر المتصفحات أكسبلورر Explorer ونسكات Netscape.

- كل منهما تستعمل متصفح الويب لمشاهدة الصفحات؛
- كل منهما تستعمل نفس البروتوكولات في استقبال وإرسال المعلومات.
- إلا أنهما يختلفان في نقاط أخرى على غرار:
 - الملكية: الإنترنت هي غير مملوكة لأحد، بينما الإنترنت هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها؛
 - الوصول: يمكن لأي شخص أن يتصل بالإنترنت، بينما الإنترنت تسمح بوصول بعض الأشخاص دون غيرهم؛
 - المحتوى: تحتوي الإنترنت على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة، وفي المقابل تحتوي الإنترنت على المواضيع والمعلومات التي تهتم بها المؤسسة.
- وعلى أساس هذه المقارنة يتبين أن الإنترنت تحمل نفس خصائص الإنترنت إلا أنها لا تتعامل مع العالم الخارجي، فهدف المؤسسة من امتلاك هذه الشبكة هو تحسين وسائل الاتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى:
 - تسهيل الأعمال المكتبية التي تستغرق وقتا وجهدا كبيرين كالاتتماعات وتحضير المذكرات والرسائل وإرسالها؛
 - تقاسم وثائق العمل داخل المؤسسة بين الأفراد المعنيين؛
 - الوصول إلى المعلومات بأسرع طريقة وأكثر كفاءة؛
 - تحسين وظائف الترابط ومتابعة الأنشطة، مما يؤدي إلى توفير جو عمل تعاوني وتضامني؛
 - تجنب المؤسسة المشاكل الناجمة عن وصول المستخدمين من الخارج إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- ولهذا المزايا وغيرها فإن العديد من المؤسسات استغنت عن الإنترنت واكتفت بإنشاء الإنترنت ومسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال على غرار استعمال العديد من المؤسسات في العالم لشبكة الإنترنت بجيلها الثاني للإنترنت المسمى الإنترنت 2.0 Intranet أو ما يطلق عليها بالشبكة الاجتماعية للمؤسسة أو المؤسسة Enterprise Social Network (ESN). والتي تعتبر من أهم الحلول الجديدة لأنظمة معلومات المؤسسة، لذا تسعى المؤسسات الحديثة لإدراج هذه المنصات التعاونية في إستراتيجية المديرية المعلوماتية، وذلك لتحقيق التكامل مع باقي الأنظمة التقنية الأخرى والمتمثلة في برمجية تخطيط موارد المؤسسة، وتبرز مساهمة هذه الشبكات في تحقيق التكامل بين الأنظمة التقنية من خلال¹:
- **إتقاط المعرفة:** من خلال التقاط المعلومات ووحدات المعرفة من المنصات التعاونية والمتمثلة في المدونات، التأليف الحر، المنتديات وغيرها.
- **المشاركة والتعاون:** هذه الشبكات تمكن المؤسسات من التشارك، التحدث والتعاون مع المجتمع الافتراضي، هذا ما أدى إلى ظهور وجه جديد للاتصال يعرف بواحد متعدد One to Many.

¹ En Français: Un réseau social d'entreprise (RSE).

¹ نوفيل حديد وآخرون، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الإلكترونية، مجلة المؤسسة، العدد: 05، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص: 30.

الشكل رقم: 27

تطور استعمال المؤسسات للشبكة الاجتماعية ذات الاستخدام الداخلي أو الشبكة الاجتماعية للمؤسسة



Source: Il y aura 2 fois plus de réseaux sociaux d'entreprise d'ici 2017, Sur Le site: <http://www.solutions-numeriques.com/il-y-aura-2-fois-plus-de-reseaux-sociaux-dentreprise-dici-2017/>, Consulté le: 08-01-2016, à 23 :08.

يبين الشكل أعلاه بأن 34% من المؤسسات والإدارات الفرنسية التي تم استطلاعها من قبل مؤسسة Markess¹ لسنة تبنت الشبكات الاجتماعية للمؤسسات في إدارة أعمالها واقتنعت من جدوى استعمالها. بحيث أنه من المتوقع أن يصل استخدام مثل هذه الأدوات الداعمة للعمل التعاوني إلى الضعف أي 68% بحلول سنة 2017. ما يعني توقع نمو قوي للشبكات الاجتماعية للمؤسسات. إذ تعتبر خدمة Yammer² من أشهر وأفضل خدمات الشبكات الاجتماعية للمؤسسات، ونظرا لقوة الخدمة استحوذت عليها مؤسسة مايكروسوفت بأكثر من مليار دولار. وتقوم Yammer بتحسين الخدمة بين حين وآخر؛ وآخر هذه التحسينات هو إضافة المحادثة الفورية بين المستخدمين، وتظهر المحادثة في الجزء الأيمن السفلي من موقع الخدمة بنفس طريقه محادثة الفيس بوك.

ومن ثم، فإنه لم يعد يجدي كثيراً استخدام الأدوات التقليدية في تحفيز الإنتاجية لدى الموظفين في ظل التسارع الكبير للتطورات التكنولوجية والاستخدام المكثف لها من قبل الموظفين الذين يعملون في بيئة مؤسسات الأعمال الحديثة. لاسيما أن استثمار رأس المال البشري من خلال الشبكات الاجتماعية للمؤسسات يوفر العديد من الأدوات المهمة للمؤسسة للاستفادة من الموظفين في التنمية المعرفية فيما بينهم.

¹ مؤسسة الدراسات المتخصصة في دراسة الأسواق الرقمية Société D'études Expert des Marchés du Digital: مؤسسة أبحاث فرنسية مستقلة، أنشئت في سنة 1997 مع ظهور أولى حلول الأعمال الإلكترونية، فهي تسعى لتعزيز المعرفة التي لم يسبق لها مثيل في السوق الفرنسية للتكنولوجيات الرقمية واستراتيجيات تحديث المؤسسات والإدارات.

² عبارة عن شبكة اجتماعية غير معروفة كثيرا لأنها في الغالب موجهة للموظفين والمؤسسات وقطاع الأعمال وليس العامة أي الأفراد والناس العاديين. تأسست هذه الشبكة سنة 2008 لتكون بديل شبكة تويتر Twitter لكن للمؤسسات (والملاحظ أن هناك تشابه بين Twitter و Yammer، مثلاً يسألك تويتر في مربع كتابة التغريدة " ما الذي تفعله " بينما يسألك Yammer " ما الذي تعمل عليه " أي يفترض أن ما يجري حولك هو عمل وليست أنشطة الحياة اليومية. وفي Twitter تدعى التغريدات tweets بينما في Yammer تدعى Yams. مع إمكانية متابعة الأشخاص Following بشكل مشابه لتويتر أيضاً). وفي الوقت الذي كانت شبكة فيس بوك تنمو وتزيد من خصائصها ومزاياها، تحولت الشبكة إلى تقليد فيس بوك حتى اقتبست منها تصميم الواجهة. كما تقدم الشبكة إمكانية الاشتراك المدفوع بجانب المجاني، وفيها أكثر من 4 ملايين مستخدم (موظف) منها حوالي 800 ألف مستخدم مدفوع، وتخدم الشبكة أكثر من 200 ألف مؤسسة حول العالم من بينها عدد كبير من المؤسسات العملاقة مثل فورد، إيباي، شيل، دي اتش ال وغيرها حتى أن 70% من المؤسسات الأمريكية في قائمة Fortune 500 تستخدمها.

وقد أدركت الكثير من مؤسسات الأعمال بشكل قاطع أهمية وجود منصات الشبكات الاجتماعية للمؤسسة لتطوير التعاون البيني وسبل الاتصالات بين الموظفين، كما أن هذه الشبكات تمد المؤسسات بأدوات مهمة للغاية في الاستفادة من رأس المال البشري والفكري في إيجاد المعارف ودراستها من خلال إيجاد الخبراء، العصف الذهني وورش العمل الافتراضية، توثيق المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة خلال مشاركته المعرفة، إيجاد الحلول للمشاكل والابتكار وتبادل الأفكار والمبادرات.

وفي نفس السياق، أشارت بعض الدراسات إلى أنه بنهاية سنة 2016 فإن 30% من موظفي المؤسسات الكبرى يعتبرون الشبكات الاجتماعية للمؤسسة من الأدوات الضرورية جداً في بيئة أعمالهم، خلافاً لوسائل الاتصال التقليدية مثل البريد الإلكتروني أو الاتصالات الهاتفية، كما تشير الدراسات إلى أن 50% من المؤسسات الكبرى حول العالم سوف تطبق منصات الشبكات الاجتماعية للمؤسسة بنهاية سنة 2016، وتؤكد تقارير صادرة عن كبريات بيوت الخبرة مثل مؤسسة الأبحاث والدراسات العالمية غارتنر وغيرها إلى أن 500 مؤسسة أعمال طبقت هذه المنصات منذ سنة 2014.

ومع ذلك، قد يعتري هذا التحول رهانات حددها فريق عمل CIGREF⁴ في 6 نقاط حرجة رئيسة لإقامة الشبكات الاجتماعية للمؤسسة¹: تطوير ثقافة المؤسسة؛ ونشر المعلومات؛ والاعتماد على الموارد البشرية؛ وتكييف المؤسسات؛ وتعزيز وتقوية الابتكار؛ وإرساء حوكمة مناسبة.

ويذكر الخبراء أن تطبيقات الشبكات الاجتماعية للمؤسسة تعتبر في الوقت الراهن من التطبيقات الضرورية لتسيير الأعمال وإزالة العوائق والحواجز بين الموظفين، والتي أحدثتها التنظيمات التقليدية في المؤسسات، وما تزال مطبقة في بعض المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بشكل خاص. فالتعاون المعرفي الاجتماعي أحدث تحولاً من النموذج التقليدي لمشاركة الملفات والوثائق والصور إلى النموذج الحديث للمشاركة المعرفية عبر الأفراد والمجموعات متضمناً مخرجات من المعارف والنقاشات الهادفة والأفكار والخبرات المتبادلة عبر الشبكة.

ويتضح مما سبق ذكره أهمية الشبكات الاجتماعية في مؤسسات الأعمال وبأن هذه الشبكات سوف تنافس بقوة الوسائل التقليدية أو شبه التقليدية الأخرى في ما يخص تدفق المعلومات والمعارف كما أنها سوف تكون إحدى الأدوات الرئيسة لوسائل الاتصال بين الموظفين وإدارة المحتوى وتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية واستثمار رأس المال الفكري الضمني والصريح، وبالتالي الإسهام بشكل رئيس في تطوير الأداء المؤسسي وتحفيز الإنتاجية بطريقة مهنية متطورة وحديثة. هذا من جهة.

⁴ CIGREF، شبكة من المؤسسات الكبيرة، وقد تم تأسيسها في سنة 1970. وهي تجمع أكثر من مائة مؤسسة كبيرة؛ فرنسية وأوروبية ومن جميع قطاعات النشاط (البنوك والتأمين والطاقة والتوزيع والصناعة والخدمات...). تكمن مهمة CIGREF في تعزيز الثقافة الرقمية بوصفها مصدراً للابتكار والأداء.

¹ Jean-François PÉPIN et Autres, **Les réseaux sociaux d'entreprise: Le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises**, CIGREF, Paris, _Octobre 2014, P: 05.

ومن جهة أخرى، أدى النطاق الضيق للانترانت والشبكات الاجتماعية للمؤسسة والمقتصر على موظفي المؤسسة فقط إلى انعزال هذه المؤسسة عن العالم الخارجي، وبالتالي ظهرت فكرة توسيع شبكة الانترانت لتشمل الشركاء وبعض الأطراف الخارجيين وهو ما أطلق عليه شبكة الاكسترنانت؛ والتي هي عبارة عن شبكة تربط المؤسسات مع شركاء العمل الخارجيين ممن لديهم الصلاحية كالزبائن والموردين ومندوبي المبيعات وغيرهم من الأطراف الذين يسمح لهم بالدخول إلى هذه الشبكات لأسباب إستراتيجية، أي أن هذه الشبكة تسمح بتوسيع الشبكة الداخلية للمؤسسة (الانترانت) لكي تتمكن من الاتصال بشبكات شركاء العمل.

وعليه، فالإكسترنانت هي شبكة خاصة بالمؤسسة، حيث تعتبر انترانت واسعة، تشمل زبائن وموردي المؤسسة بالإضافة إلى الشركاء، حيث يسمح لهم بالولوج إلى نظام معلومات المؤسسة. وبالتالي، فالإكسترنانت هي عبارة عن انترنت خاصة متاحة للزبائن والموردين والشركاء ذوي الامتياز بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الشبكة توفير العديد من المنافع من بينها: أنها تعتبر مصدر لربح الوقت بالنسبة للمؤسسة، ووسيلة لتبادل البيانات ما بين المتعاملين. ويتم الإشارة كذلك إلى وجود أنواع عديدة من شبكات الإكسترنانت من أهمها¹:

✓ **اكسترنانت إيصال المعلومات:** تسمح بتوفير الوثائق والمعلومات لمن ليس له الحق بالولوج إلى انترانت المؤسسة؛

✓ **اكسترنانت العمل الجماعي:** تسمح للمستخدمين الخارجيين بتبادل الرسائل والرسومات والأشكال البيانية وغيرها مع المستخدمين الداخليين؛

✓ **اكسترنانت المعاملات:** تسمح بإجراء المعاملات المالية فيما بين المؤسسات بكل أمان.

الاستخدام الواسع لشبكات الاكسترنانت من قبل العديد من المؤسسات يرجع إلى مساهمتها الفعالة في:

- تسهيل وتوسيع المعاملات التجارية بين المؤسسات؛
 - نشر المعلومات الهامة والمفيدة للعملاء والموردين ومختلف الأطراف المعنية؛
 - نشر الثقة والأمان في بيئة الأعمال عبر الشبكة باستخدام بعض الآليات التي تقوم بحماية الشبكة ومعلومات المؤسسة على غرار الجدار الناري Firewall، حيث تقوم هذه الأخيرة بمراقبة كل عمليات الدخول والخروج من الشبكة، وبالتالي تمنع دخول المستخدمين غير المصرح لهم وغير المسجلين.
- ويمكن القول مهما كان نوع الشبكة سواء انترانت أو اكسترنانت، فكلاهما ساعد المؤسسة على إيجاد شبكات اقتصادية فعالة تمكنها من ممارسة أنشطة التجارة الإلكترونية.

تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ساهم بشكل ملحوظ وكبير في ظهور مفهوم جديد للحاسوب يدعى بالحاسوب المتصل أو الاتصالي 2C [□] Computer Communicating، وذلك بعد إضافة مفهوم إيصال المعلومات غلى وظيفته الأساسية والمتمثلة في معالجة المعلومات. والتي انجر عليها رفع كفاءة الشبكات ومكن من تسييرها والولوج إلى مواردها بأكثر فعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت.

¹ نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

ومن ثم أمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأدوات التقنية، تتفاعل مع بعضها في حجز المعلومات وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها وإيصالها، فهي إذًا تشمل فرعين أساسيين هما: تشغيل أو استغلال المعلومات (حجزها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ويعتمد ذلك على الحاسوب) وإيصال المعلومات (عن طريق ربط مجموعة من الحواسيب بشبكة تسمى بشبكة الحواسيب).

المطلب الثالث: فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

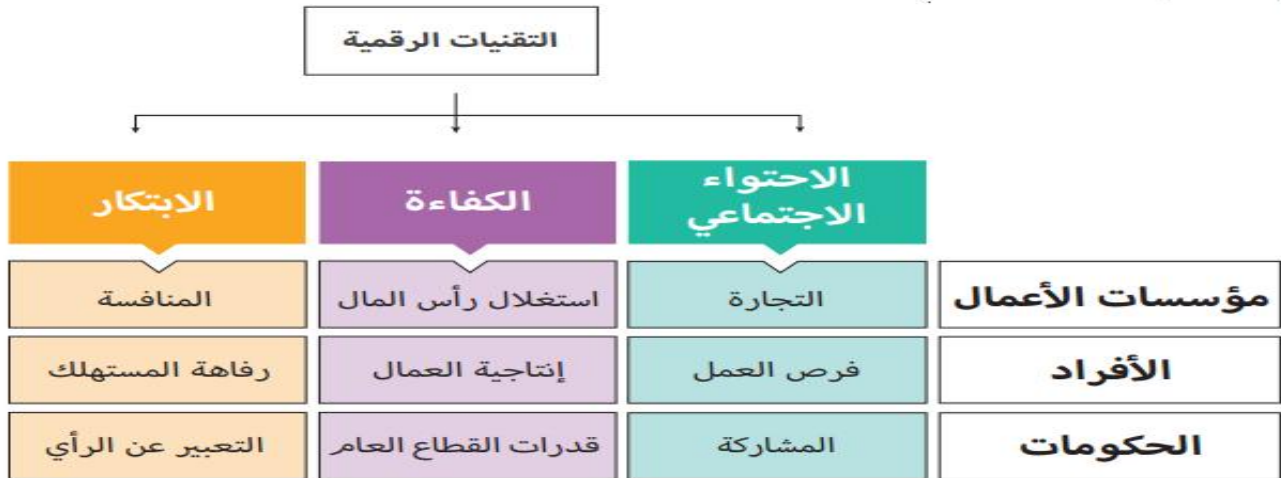
ينبغي أن يكون الهدف من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونشرها هو تحقيق فوائد في كل جوانب الحياة اليومية. فالحديث عن فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقود إلى طرح سؤال رئيس بشقين؛ ألا وهو ما الذي يمكن جنيه من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ وما هي تكاليف ذلك الاستخدام؟

1-عوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يعتبر كل من النمو وفرص العمل والخدمات أهم عوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمار فيها، حيث أنها تساعد مؤسسات الأعمال على زيادة إنتاجيتها، والمواطنين على العثور على وظائف ومزيد من الفرص، والحكومات على تقديم خدمات عمومية أفضل للجميع. وهذا على النحو الذي يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم: 28

تأثير آليات الثلاث للتقنيات الرقمية على مؤسسات الأعمال والأفراد والحكومات



المصدر: العوائد الرقمية؛ عرض عام، تقرير عن التنمية في العالم 2016، مجموعة البنك الدولي، واشنطن العاصمة، 2016، ص: 12.

تؤدي التقنيات الرقمية، من خلال خفض تكاليف الحصول على المعلومات، إلى خفض كبير في تكلفة المعاملات الاقتصادية والاجتماعية على المؤسسات والأفراد والقطاع العمومي. وهي تُشجع على الابتكار حينما تنخفض تكلفة المعاملات إلى صفر تقريباً. كما تساعد على تعزيز الكفاءة لأن الأنشطة والخدمات القائمة تصبح أرخص أو أسرع أو أيسر من ذي قبل. بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة الاحتواء الاجتماعي؛ لأن المواطنين يحصلون على الخدمات التي كانوا محرومين منها من قبل. في حين أن العوائد الرقمية لا تنتشر بسرعة كافية لسببين اثنين:

■ **السبب الأول: الفجوة الرقمية،** أن قرابة 60% من سكان العالم ما زالوا محرومين من الاتصال بالإنترنت، ومن ثم لا يُمكنهم المشاركة في الاقتصاد الرقمي. وفي داخل كل بلد، لا تزال هناك أيضا فجوات التكنولوجيا الرقمية على أساس نوع الجنس والموقع الجغرافي والسن والدخل¹.

■ **السبب الثاني: مخاطر جديدة،** قد تحول هذه الأخيرة دون تحقيق بعض المكاسب المتصورة:

✓ فالمصالح المكتسبة للمؤسسات، وغموض اللوائح التنظيمية، ومحدودية التنافس بين المنصات الرقمية قد تؤدي إلى التركز الضار في كثير من القطاعات؛

✓ كما أن تسارع وتيرة الأتمتة حتى للوظائف المكتبية في المستوى المتوسط قد يؤدي إلى اضمحلال أسواق العمل وزيادة التفاوتات؛

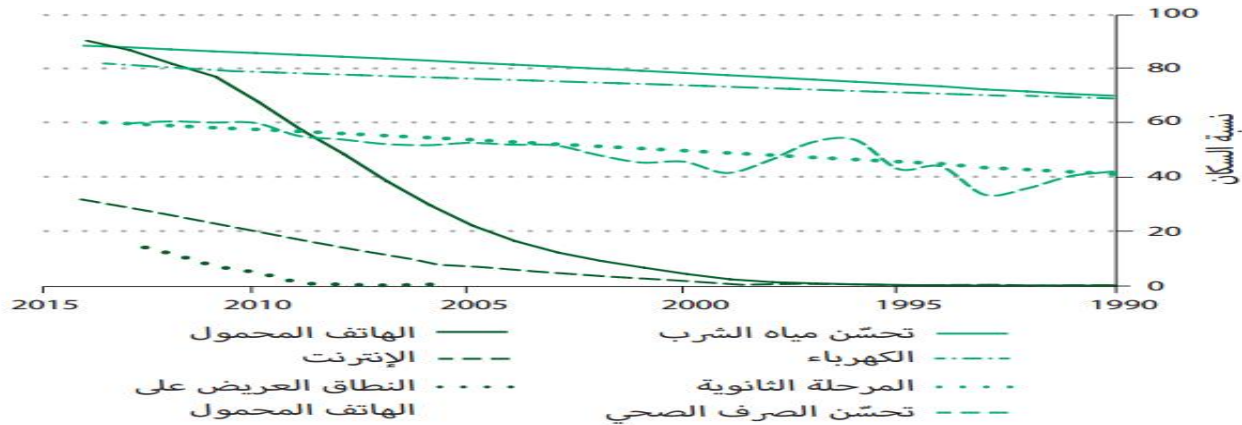
✓ يشير ضعف أداء كثير من مبادرات الحكومة الإلكترونية إلى ارتفاع معدلات فشل مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمخاطر التي قد تنشأ عن استخدام الدول والمؤسسات التقنيات الرقمية في الرقابة على المواطنين لا في تمكينهم.

لذلك ينبغي على البلدان التخفيف من هذه المخاطر من خلال القدرة على الاتصال، لكنها لا تكفي للاستفادة من المكاسب الإنمائية جميعها. إذ تحتاج الاستثمارات في التقنيات الرقمية إلى دعم من المكملات المناظرة:

- اللوائح التنظيمية كي تستطيع المؤسسات الاستفادة من خدمات الإنترنت في المنافسة والابتكار؛
- المهارات المحسنة كي يستطيع الناس الاستفادة بشكل كامل من الفرص الرقمية؛
- المؤسسات الخاضعة للمساءلة كي تستجيب الحكومات لاحتياجات المواطنين ومطالبهم. وتستطيع التقنيات الرقمية بدورها زيادة وتعزيز هذه المكملات، ومن ثم تسريع وتيرة التنمية.

الشكل رقم: 29

الانتشار السريع للتقنيات الرقمية في البلدان النامية خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2015



المصدر: العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

وصلت خدمات الإنترنت وما يرتبط بها من تقنيات إلى البلدان النامية بسرعة أكبر كثيرا مما حدث مع الابتكارات التقنية الأخرى على غرار الكهرباء. إذ استغرقت إندونيسيا لجني ثمار السفن البخارية 160 سنة بعد اختراعها،

¹ العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

واستغرقت كينيا 60 سنة حتى تستفيد من الكهرباء، واستغرقت فيتنام 15 سنة لإدخال أنظمة الحاسوب واستغرق إدخال الهواتف المحمولة وشبكات الإنترنت بضع سنوات فحسب. وأصبح عدد الأسر التي تملك هاتفا محمولا في البلدان النامية أكبر من عدد من تتوفر لهم الكهرباء أو خدمات الصرف المحسنة.

الشكل رقم: 30

اليوم المعتاد في حياة الانترنت إلى غاية أبريل 2015



المصدر: العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

أدت زيادة إمكانية الاتصال بالإنترنت إلى انفجار معلوماتي حول العالم على جانبي الإنتاج والاستهلاك. ولكن رغم وصول الإنترنت سريعا إلى كل البلدان تقريبا، فإن كثافة استخدامها تقل في البلدان الفقيرة، وهو ما يرجع إلى حد كبير إلى عدم انتشارها على نطاق واسع داخل تلك البلدان. وفي حين يتوفر الكثير من الأمثلة الرائعة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في البلدان النامية، فإن البلدان المتقدمة استخدمت هذه التكنولوجيا على نحو أكثر فعالية.

1-1- النمو: يتجه الاقتصاد العالمي أكثر من أي وقت مضى نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والعلم والتكنولوجيا، كما يزداد اعتماد النمو الاقتصادي والاجتماعي على المستوى التكنولوجي وعلى نمو هذا المستوى. وقد أخذت نظريات النمو الاقتصادي تعبر عن ذلك بشكل أكثر وضوحاً^{٤٥}. إذ صار يُشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا صغيرا نسبيا من الاقتصاد الكلي. وتشكل مساهمته في إجمالي الناتج المحلي نحو 6% كمتوسط في البلدان الأعضاء في منظمة

^{٤٥} في ستينات القرن العشرين أدخل عامل التقدم التكنولوجي في معادلة النمو بشكلها البسيط التالي: $Y=K*L$ ، تقول بأن النمو يتناسب طرذا مع رأس المال K والعمالة L . وقد حصل R. SOLOW على جائزة نوبل سنة 1987 على تقنيته لنظرية النمو بإدخال عامل التكنولوجيا بشكل غير مباشر في كل من رأس المال K والعمالة L ، ومن الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية أن انتشار التكنولوجيا يتم بشكل حر ومتاح، وبالتالي فإن إعاقه نقل التكنولوجيا في التجارة يؤدي حسب هذه النظرية إلى الحد من عملية النمو. ثم طرحت بعد ذلك في التسعينات من نفس القرن نظرية النمو الجديدة من قبل P. ROMER، هذه النظرية التي يمكن تبسيطها في العلاقة التالية: $Y=K*A$ ، والتي تربط النمو بالتكنولوجيا مباشرة، وليس عن طريق عاملي رأس المال والعمالة، أي أنها تعتبر رأس المال والمستوى التكنولوجي عاملي إنتاج مباشرين حيث تمثل K رأس المال ويحتوي ضمنه كل من رأس المال المادي متمثلا بوسائل الإنتاج والتكنولوجيات الجسدة في المواد المستعملة وفي غيرها، كما يحتوي على رأس المال البشري الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة أو ممارسة تكنولوجية، وتمثل A المستوى التكنولوجي ويشمل مستوى المنظومة التكنولوجية للدولة، كما تشمل الجامعات ومراكز البحوث العمومية والخاصة والمؤسسات الاقتصادية.

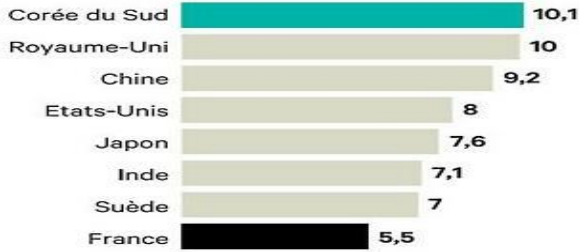
التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2011¹، وأقل من ذلك كثيرا في البلدان النامية. وفيما يلي يقدم الشكل أدناه نسبة مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجمالي الناتج المحلي لدول متقدمة مختارة.

الشكل رقم: 31

مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجمالي الناتج المحلي لدول متقدمة مختارة لسنة 2013

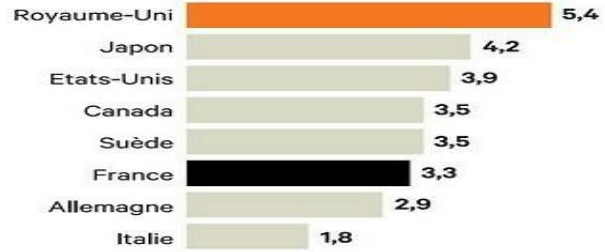
Le poids du numérique dans le PIB...

En %, en 2013



... celui de l'investissement annuel en capital numérique

En % du PIB, en 2011



* LES ÉCHOS * / SOURCE : MCKINSEY & CO

Source : Retard dans le numérique? La Banque rattrape son retard!, Sur le site : <http://lessecretsdesaintpierre.blogs.letelegramme.com/archive/2014/09/24/retard-dans-le-numerique-la-banque-rattrape-son-retard.html>, Consulté le : 16-11-2016, à 19:01.

توضح أرقام الجدول أعلاه أن الدول الآسيوية -على غرار كوريا الجنوبية والصين واليابان والهند- متواجدة في مقدمة سباق اعتماد اقتصادياتها بشكل أكبر على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يؤكد ذلك هي مدى مساهمة هذا الأخير في إجمالي الناتج المحلي لتلك الدول. ففي كوريا الجنوبية، التي تملك واحدا من أكبر قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في آسيا والعالم، شكلت القيمة المضافة لخدمات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجمالي الناتج المحلي 10.1% سنة 2013. ثم تليها بدرجة أقل المملكة المتحدة، فالصين بـ 10% و 9.2% على الترتيب.

والرقم المقابل في الولايات المتحدة هو 8% لسنة 2013 التي تعد موطنًا لثمان أكبر 14 مؤسسة تكنولوجية في العالم من حيث الإيرادات وموطنًا لأفضل 15 مؤسسة من بين 20 مؤسسة في العالم من حيث قيمتها المالية في البورصة أو الرأسمال المالي إلى غاية 31 مارس 2016 من بينها 6 مؤسسات تكنولوجية تنصدها مؤسسة ابل Apple ثم قوقل Google فمايكروسوفت Microsoft². وأيضًا من أكبر الدول ابتكارًا في العالم لسنة 2014 (العشر الأولى)². وما ساعد على ذلك هي القيمة الإستراتيجية التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلك المؤسسات من ناحية الكفاءة والفعالية والنمو. والجدول الموالي يعطي مزيدًا من المعلومات عن الكيفية من خلال التركيز على عناصر ثلاث؛ الوقت والمسافة والإبداع.

¹ العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² لمزيد من المعلومات حول أكبر 20 مؤسسة في العالم من حيث الرأسمال المالي أو القيمة السوقية إلى غاية 31 مارس 2016. أنظر الجدول رقم: 05 من الملحق الأول.

² عماد بوقلاشي وآخرون، الابتكار وتنافسية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... سوق واعدة لمنظمات رائدة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 18 نوفمبر 2015، ص: 22.

الجدول رقم: 18

القيمة الإستراتيجية للتكنولوجيا الإلكترونية

الكفاءة Efficiency	
الوقت	تسريع إجراءات الأعمال والأنشطة
المسافة	تقليص الجغرافي والمسافات مشطبات / حواجز
الإبداع	تعزير إجراءات الأعمال القائمة والأنشطة
الفعالية Effectiveness	
الوقت	تحسين تدفق المعلومات والتجسس الذكي للأعمال في العرض ومكونات سلسلة القيمة
المسافة	تمكين من الرقابة المتكاملة للعرض وعمليات سلسلة القيمة
الإبداع	تمكين جديد (و / أو تعديل) العمليات
النمو Growth	
الوقت	الفوز بالسوق في وقت مبكر دخول / حضور
المسافة	تقدم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة
الإبداع	تطوير منتجات وخدمات جديدة

Source :Mehdi ASGARKHANI, **The effectiveness of e-service in local government: A case study**, Electronic Journal of e-Government, Volume 03, Issue 04, Academic Conferences Ltd, 2005, P: 158.

1-2- توفير فرص العمل: يشعر الناس برغبة هائلة في الاتصال والتواصل، ومن الواضح أن مكسب الرفاه الشخصي الذي يتحقق بفضل الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو مكسب كبير. فهل يؤدي أيضا إلى زيادة الفرص الاقتصادية للأفراد؟ فالعديد من الناس يستخدمون الهواتف المحمول والإنترنت للأغراض الاجتماعية أكثر من استخدامهما للأغراض المهنية. ولكن كتابات حديثة تشير أيضا إلى أن الناس يحققون مكاسب اقتصادية ملموسة. والقياس الكمي لهذه المكاسب صعب، لكن التقييم النوعي للشواهد والأدلة يظهر أن معظم المكاسب تذهب إلى من هم بالفعل أفضل حالا كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 19

مكاسب التقنيات الرقمية للعمال والمستهلك: مصفوفة تقييم الأداء

القناة	التأثير حتى الآن		الأثر المحتمل	
	فقراء	غير الفقراء	فقراء	غير الفقراء
خلق فرص العمل				
في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووظائفه	لا يُذكر	منخفض	لا يُذكر	منخفض
في قطاعات تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال	منخفض	متوسط	منخفض	متوسط
زيادة إنتاجية العمال				
زيادة العائد على رأس المال البشري	منخفض	متوسط	منخفض	مرتفع
ربط الأفراد بالعمل والأسواق	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع
تحقيق مكاسب للمستهلكين				
زيادة فائض المستهلك	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

فكما أن معظم المكاسب تذهب إلى من هم بالفعل ميسوري الحال أو أفضل حالا، فأیضا معسوري الحال أو الفقراء يستفيدون إلى حد ما من هذه التكنولوجيا، وذلك من خلال التأثيرات غير المباشرة المتمثلة في توفير الوظائف وتحسين سبل الحصول على فرص العمل والنفوذ إلى الأسواق. ومع تحسن مستوى الحكومات والقطاع الخاص في تصميم

الخدمات الرقمية بما يتلاءم مع احتياجات الفقراء، ستزداد هذه المكاسب على الأرجح. كما أن من يمتلكون المهارات اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا ستكون لهم ميزة على غيرهم.

عدد الوظائف المباشرة التي تنشؤها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متواضع إلى حد ما، لكن عدد الوظائف التي تساعد على تهيئتها قد يكون كبيراً¹.

مهما يكن من أمر، فإن أجور وظائف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عادةً ما تكون مرتفعة، وكل وظيفة من وظائف التكنولوجيا المتقدمة يتولّد عنها 4.9 وظيفة إضافية في قطاعات أخرى في الولايات المتحدة. وفي كينيا، يوفر نظام الدفع الرقمي إم-بيسا دخولا إضافية لأكثر من 80 ألف وكيل. وتشير تقديرات مركز الاستعلامات الحكومي في الصين إلى أن الرواج الذي شهده قطاع التجارة الإلكترونية في البلاد في الآونة الأخيرة ساعد على إنشاء 10 ملايين وظيفة في متاجر عبر الإنترنت وما يتصل بها من خدمات، أي نحو 1.3% من قوة العمل في البلاد. وتنمو سريعا أيضا الفرص الجديدة لزيادة الأعمال والمهن الحرة في الاقتصاد الرقمي.

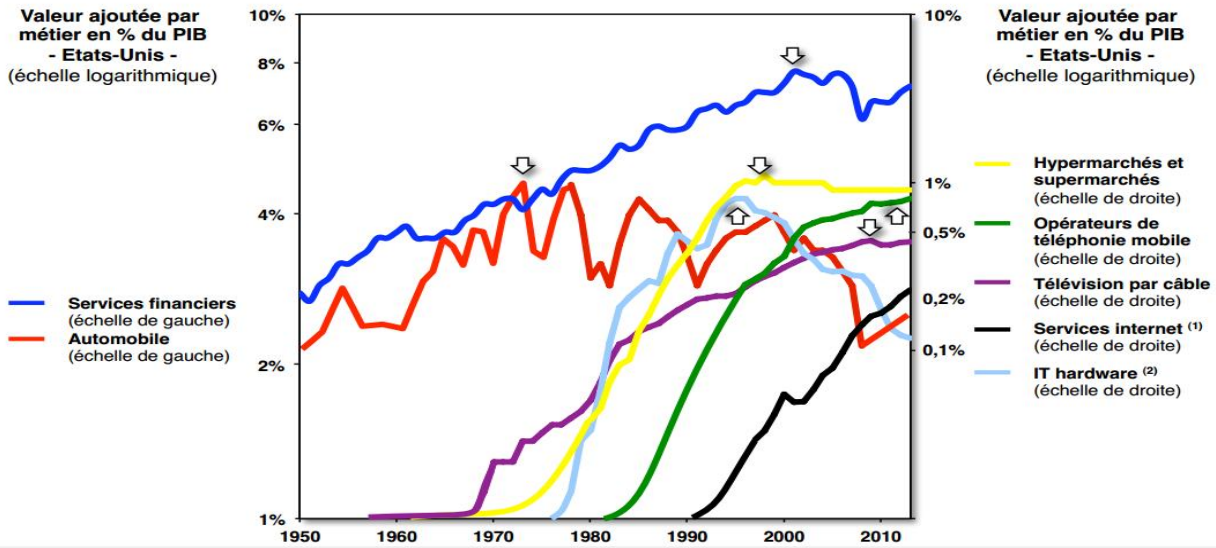
ومن هذا المنطلق أيضا، من شأن قدرة الإنترنت على خفض تكلفة المعاملات أن تزيد الفرص المتاحة أمام الأفراد الذين يواجهون عقبات في البحث عن فرص عمل أو مستلزمات إنتاجية. ويُشجع هذا على الاحتواء الاجتماعي للنساء وذوي الإعاقة ومن يعيشون في مناطق نائية. وتُهيئ عمليات التعهيد ذات المسؤولية الاجتماعية للفقراء والمحرومين فرص عمل تقوم على الإنترنت. فقد أنشأت حكومة ولاية كيرالا الهندية مشروع كودومباشري لتعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات إلى تعاونيات نسائية من الأسر الفقيرة؛ ولم يكن 90% من النساء قد عملن من قبل خارج المنزل. وترتبط مؤسستا سماسورس ورورال شورز العملاء في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بالعمالين في غانا وهايتي والهند وكينيا وأوغندا. ومن بين العاملین عبر الإنترنت في أنحاء العالم بمنصة إيلانس Elance للعاملين دون تفرغ، وهي جزء من شبكة أبورك Upwork، تُؤلّف النساء 44% من الإجمالي يريد الكثير منهن الموازنة بين العمل والحياة الأسرية. وبين المحييين على مسح استقصائي للعاملين عبر الإنترنت من أجل هذا التقرير، كانت القدرة على العمل من المنزل خلال فترات تتسم بالمرونة أكبر ميزة للعمل عبر الإنترنت¹.

¹ ففي البلدان النامية، يساهم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنحو 1% فحسب من قوة العمل في المتوسط: أقل من 0.5% في بوليفيا وغانا، وأقل قليلا من 2% في كولومبيا وسري لانكا. وفي بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تبلغ نسبة الوظائف في هذا القطاع حوالي 3% إلى 5%. وكان لدى خدمة إنستغرام Instagram -وهي تطبيق لتبادل الصور - 13 موظفا فحسب سنة 2012 حين اشترتها فيسبوك مقابل مليار دولار. وكان عدد العاملين في فيسبوك في ذلك الوقت 5 آلاف مقابل 145 ألفا في كوداك في ذروة نشاطها في أفلام التصوير الفوتوغرافي في التسعينيات. ومع ذلك، كانت القيمة السوقية لفيسبوك أضعاف قيمة ما كانت عليه كوداك آنذاك.

¹ العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

الشكل رقم: 32

تطور مختلف المهن ومساهماتها في الناتج الداخلي الخام بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1950-2014



Source: Jean ESTIN, Les pure players ont-ils encore un avenir?, Sur Le site: <http://www.estin.com/pdf/publications/PurePlayersVF.pdf> _ Consulté le: 24-01-2016, à 21 :25.

وفي كافة أنحاء العالم، تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً في أسواق العمل، إذ توفر فرص عمل جديدة وتجعل أسواق العمل أكثر ابتكاراً واشتمالاً وعالمية¹.

ووفقاً لمذكرة جديدة عن السياسات أصدرها البنك الدولي بعنوان "الربط الشبكي من أجل العمل: كيف يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة فرص العمل"، ثمة ثلاثة توجهات تدفع نحو زيادة الوظائف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة أنحاء العالم وهي¹:

- **زيادة الربط الشبكي Greater connectivity:** هناك أكثر من 120 بلداً تصل فيه نسبة استخدام الهواتف النقالة إلى أكثر من 80% بين السكان؛
- **تحويل المزيد من أوجه العمل إلى بيانات رقمية Digitization of more aspects of work:** اليوم، أصبح العمل عن بعد وتجهيد مهام العمل ممارسات عمل معتادة عالمياً؛

* هذا ما يؤكد كبير مسؤولي الابتكار لشؤون تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنك الدولي كريس فاين Chris VEIN عندما قال: "تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التوظيف باعتبارها صناعة تولد المزيد من الوظائف وكأداة تمكن العمال من الحصول على أنواع جديدة من العمل بطرق جديدة وأكثر مرونة. وتمثل الفرص الوليدة والقائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية من منطلق أن مختلف بلدان العالم تبحث عن توفير المزيد من الوظائف الجيدة ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي الإيجابي للعمال والمجتمع. The emerging ICT-enabled employment opportunities matter because countries around the world are looking to create more good jobs, which have positive economic and social implications for workers and for society".

¹ كيف تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة فرص العمل في العالم، مجموعة البنك الدولي، على الخط: <http://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2013/09/10/how-icts-are-expanding-job-opportunities>، تاريخ الاطلاع: 03-

▪ **زيادة عولمة المهارات More globalized skills:** أصبحت الهند والقلبين مراكز رئيسة لتعهد مهام العمل وذلك بفضل مهاراتهم في اللغة الإنجليزية، بينما تضع بلدان أخرى أعينها على هذا القطاع من أجل النمو في المستقبل.

كما أنه في نفس السياق، تطرح إشكالية هل أتمتة الأعمال* تساوي البطالة أم لا؟ إجمالاً، خلال العقود الثلاثة التي تلت قدوم الحاسوب الشخصي، لم يحدث أن حلت التكنولوجيا محل العاملين ككل. إلا أن ذلك قد يكون على وشك التغيير. إذ يقول بعض الأشخاص - مثل كاتب روايات الخيال العلمي فيرنور فينغ وهو أيضاً أستاذ متقاعد للرياضيات وأحد علماء الحاسوب - إننا نقترّب من "الأحادية التكنولوجية". فبعد عقد أو نحو ذلك ستصبح أجهزة الحاسوب "أذكى" من الإنسان. وعندما يحدث ذلك، فإن التكنولوجيا، على حد قولهم، ستحل فعلاً محل العامل الإنساني على نطاق واسع. وربما كانوا على حق، إلا أن عدداً كبيراً من علماء الحاسوب لا يزالون في شك من ذلك¹. لكن الذي لا شك فيه هو أن التكنولوجيا الجديدة ستتولى القيام بعدد أكبر من المهام التي يؤديها الإنسان، وإن كان كثير من الخصائص الإنسانية ستظل مهمة في التجارة العالمية. فرغم أن أجهزة الحاسوب يمكنها اختيار حافظات الأسهم، فإن المستشارين الماليين يوفرون الطمأنينة عندما تهبط الأسواق. ورغم أن أجهزة الحاسوب يمكنها أن توصي بمنتج معين لشرائه، فإن الشخص البائع يفهم احتياجات المستهلك ويوحي بالثقة بأنه ستم معالجة أي طوارئ غير منظورة بنزاهة. ورغم أن أجهزة الحاسوب يمكن أن تقدم توقعات طبية دقيقة، فإنها تفتقر حتى الآن إلى اللمسة الإنسانية لتوجيه المريض في الخيارات الطبية العصبية. ولا يتوقع علماء الحاسوب أن تكتسب أجهزة الحاسوب تلك القدرات في أقرب وقت.

1-3-الخدمات: تُقدم الحكومات خدمات غير قابلة للتداول في العادة، وتفتقر في الغالب إلى وفورات الحجم، ولا تخضع للمنافسة في السوق. ومن ثمّ، يُشكل رفع الكفاءة في القطاع العمومي تحدياً لا يُستهان به، ومن المتوقع أن تحقّق الإنترنت مكاسب كبيرة في تقديم الخدمات العمومية. وهناك أمثلة كثيرة رفعت فيها الإنترنت قدرات القطاع العمومي، كما يمكن أن تجعل هذه التكنولوجيا الحكومات أكثر قدرة واستجابة من خلال:

▪ **توسيع المشاركة:** تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفقراء من الإدلاء بصوتهم من خلال تزويدهم بوسيلة قوية لتحديد الهوية والحد من الاحتيال والترهيب من خلال تحسين الرصد والمتابعة. فهي تساعدهم على ممارسة حقوقهم الديمقراطية والإنسانية الأساسية. إذ تتيح الهواتف المحمولة للمواطنين القدرة على الإبلاغ عن

* توقع إريك برينبولفسن وأندرو ماكافي في كتابهما الصادر سنة 2014 أنه ما يثير مخاوف شباب اليوم أكبر من أتمتة الصناعة هو شبح "عصر الآلة الثانية" عصر الذي تبدأ فيه التكنولوجيا في أداء المهام المعرفية التي كانت في ما مضى حكرًا على البشر. ولمزيد من المعلومات اطلع على:

-آرون سونداراجان، مستقبل العمل، مجلة التمويل والتنمية: جيل الألفية في ساحة العمل، المجلد: 54، العدد: 02، صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة، جوان 2017، ص: 07.

¹ جيمس بيسين، الكبح والتكنولوجيا، مجلة التمويل والتنمية: وظائف على المحك، المجلد: 51، العدد: 01، صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة، مارس 2015، ص: 18.

حالات العنف وترهيب الناخبين وتحسين مشاركتهم في الانتخابات^{٤٦}. ومن خلال مضاعفة مصادر المعلومات، تستطيع شبكة الإنترنت الحد من مخاطر الاستحواذ الإعلامي وزيادة صعوبة الرقابة الحكومية.

■ **تعزيز القدرة على التعبير عن الرأي:** بدأت الحكومات، ولاسيما في البلدان المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل إستونيا وكوريا الجنوبية وسنغافورة، تستغل تحليل البيانات والمنصات الرقمية في جعل عملية وضع السياسات أسرع وتيرة وأكثر استنارة وتكاملا. وتفتح الإنترنت أيضا سبلا جديدة للديمقراطية التشاركية. فقد شهدت أيسلندا تجربة إعادة كتابة دستورها من خلال استلهام آراء الجمهور، واستكشفت البرازيل وإستونيا سبلا تشاركية لوضع القوانين. وتساعد وسائل التواصل الاجتماعي على تذليل الحواجز التقليدية في طريق العمل الجماعي للمواطنين، وذلك عن طريق خفض الشدائد لتكلفة الاتصال والتنسيق. ويظهر عدد متزايد من الكتابات التجريبية أيضا أن الهواتف المحمولة واستخدام موقعي تويتر وفيسبوك ساعدت الاحتجاجات أثناء أحداث الربيع العربي في مصر والمظاهرات المناهضة للحرب في الولايات المتحدة وجهود تعبئة المواطنين في أنحاء إفريقيا. وأيضا حتى في مناهضة الفساد والحد منه كما يظهره الشكل اللاحق.

الشكل رقم: 33

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحد من الفساد في الجزائر ومصر وسوريا: الفيسبوك كأداة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

–الصفحة الرسمية للدعوة إلى محاربة الفساد في الجزائر، على الخط: <https://ar->

ar.facebook.com/Lutte.contrelacorrupcion.by.jemy.aissa، تاريخ الاطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:47.

–الصفحة الرسمية لجهة مكافحة الفساد بمصر، على الخط: <https://ar-ar.facebook.com/>، تاريخ الاطلاع: 2015-11-29-

على الساعة 22:50.

–الصفحة الرسمية ليد بيد لمحاربة الفساد بسوريا، على الخط: <https://ar->

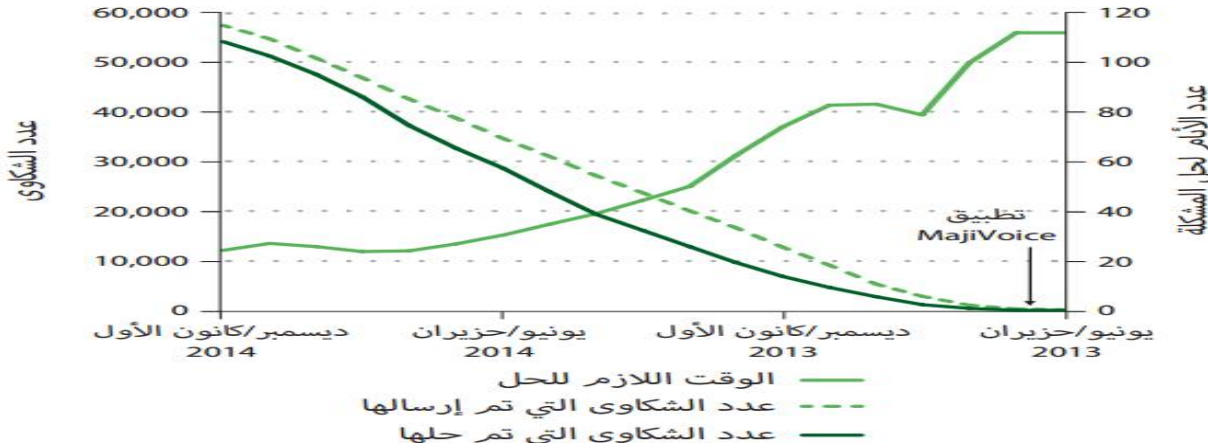
ar.facebook.com/The.FighT.CoRruPtioN.iN.AlepPo/، تاريخ الاطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:52.

^{٤٦} في موزامبيق مثلا، مكنت خدمة الرسائل القصيرة المواطنين من الإبلاغ عن المخالفات الانتخابية، وزادت نسبة إقبال الناخبين على الإدلاء بأصواتهم خمس نقاط مئوية. وفي كينيا، يساعد التطبيقان الإلكترونيان أوشاهدي Ushahidi وأوشاجوزي Uchaguzi اللذان يستندان إلى جمع المعلومات من الجمهور على الإبلاغ عن حوادث العنف الانتخابي.

■ **تحسين قدرات القطاع العمومي:** ترفع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكفاءة والإنتاجية من خلال الأتمتة والإدارة التي تستند إلى البيانات. وقد حاولت كل البلدان تقريبا أتمتة الإدارة الضريبية والجمركية، وكذلك في إعداد الميزانية وتنفيذها، والأعمال المحاسبية. وكانت نتائج هذه الجهود متفاوتة. فتقدم الإقرارات الضريبية إلكترونيا يخفض تكلفة الامتثال، ومراكز خدمات المنفذ الواحد أو الشباك الواحد الحوسب والبوابات الإلكترونية تساعد على تحسين الكفاءة. وساعدت التوريدات الإلكترونية الهند وإندونيسيا على إضفاء مزيد من التنافس على عملية التوريد بزيادة احتمال فوز مقدم عطاء من خارج منطقة المشروع. وأدى هذا إلى تحسين جودة البنية التحتية. غير أن أغلبية مشروعات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقطاع العمومي تفشل في تحقيق أهداف المشروع، مما يؤدي إلى إهدار كبير لموارد المالية العمومية. وتساعد هذه التكنولوجيا أيضا على تحسين الإدارة من خلال مراقبة أداء العمال. فقد خلص عدد صغير - وإن كان متزايدا- من دراسات تقييم الأثر إلى وجود تأثيرات إيجابية بوجه عام من المراقبة المستندة إلى وسائط تكنولوجيا لتغيب العمال عن العمل. كما تتيح الفرصة للمواطنين لإبداء ملاحظات تقييمية سريعا ساعدت على تحسين الأداء في كثير من الحالات¹⁸.

الشكل رقم: 34

عدد أكبر من الشكاوى تم حلها بسرعة أكبر غي مؤسسة المياه نيروبي بعد إدخال النظام الرقمي لجمع الآراء التقييمية للعمال



المصدر: العوائد الرقمية؛ عرض عام، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

يحاول الشكل أعلاه إبراز فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمة العمومية على غرار ما قامت به مؤسسة مياه نيروبي من خلال إرسالها ووضعها للمنصة الإلكترونية MajiVoice كنظام لتلقي الشكاوى، وتتبع خطوات حلها من خلال عملية آلية، وإبلاغ المواطنين أول بأول عن سير شكاواهم. وحين يتم استخدام هذه المنصات استخداما جيدا، يهتم المواطنون بانتهاز الفرصة للإدلاء بملاحظات تقييمية، مما يخفض من الوقت اللازم لحل المشكلات.

كـتتيح تطبيقات الهاتف المحمول مثل SeeClickFix و FixMyStreet في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة للمستخدمين الإبلاغ عن الحفر والكتابات على الجدران والتخلُّص غير المشروع من النفايات. وتستطيع الحكومات الرد على المواطنين بتوضيح ما تم اتخاذه من إجراءات لتصحيح الوضع. تستخدم مؤسسة مياه نيروبي المنصة الإلكترونية MajiVoice، وتستخدم Este EDE -وهي إحدى مؤسسات الكهرباء في الجمهورية الدومينيكية- نظاما مماثلا لتلقي الشكاوى.

ومن هذا المنطلق، انتقلت من 110 أيام لحل المشكلة قبل تطبيق المنصة الإلكترونية MajiVoice لأول مرة سنة 2013 إلى حوالي 25 يوم كمتوسط بعد مرور حوالي سنة منذ الانطلاق في تطبيق هذا النظام أي تقلصت بحوالي 77.3%، في المقابل يلاحظ توجه أفراد المجتمع النيروي وتبنيهم لمثل هذه الحلول بدليل زيادة عدد الشكاوي بمنحى تصاعدي الذي وصل إلى حوالي 60.000 شكاوى بنهاية سنة 2014، أي بمعدل 164 شكاوى في اليوم. وبالتوازي مع ذلك يتم حل أغلب هذه الشكاوي مع ارتياب يقدر بحوالي 2500 شكاوى خلال نفس الفترة. أي بنسبة نجاعة تقدر بـ 96%.

2- تكاليف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يمكن تقسيم تكاليف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى قسمين على العموم:

2-1- تكاليف تشغيل التكنولوجيا

في أي لحظة من النهار أو الليل، هناك مئات الآلاف من أكثر الحواسيب تقدماً في العالم موصولة بالانترنت بواسطة أسرع خطوط الاتصال التي تم ابتكارها. هي موصولة بالكهرباء، وبمقسمات الشبكة، وبشبكات أصغر فيما بينها، وتشرف عليها مجموعات من أبرع المختصين والمهندسين والمبرمجين، وهي - فوق ذلك - تستهلك كميات مهولة من الطاقة. لكن الغريب في الموضوع هو أن كل هذه الحواسيب تمارس الشيء نفسه: لا شيء.. لا شيء على الإطلاق لماذا، وكيف؟ الإجابة تبدأ عند مشكلة ضخمة³³ واجهها جيف روثشيلد، كبير مهندسي الحواسيب في مؤسسة فيسبوك سنة 2006.

عندما تفتح متصفح الإنترنت في هاتفك الذكي أو تتوجه إلى موقعك الإخباري المفضل على سبيل المثال، فإن ما يحدث في الواقع هو أن هاتفك سيرسل نبضة إلكترونية تحوي بيانات معينة تطلب صفحة الموقع الذي ترغب فيه. هذه النبضة تنتقل من هاتفك، إلى أحد أجهزة مؤسسة الاتصالات التي تشترك معها، والتي تنقلها بدورها تسلسلياً إلى عدد من الحواسيب وصولاً إلى الخادم الذي تقطن فيها بيانات الموقع الإلكتروني الذي ترغب بتصفحه.

قد لا تعرف أن زيارتك هذه إلى موقعك المفضل استهلكت كمية لا بأس بها من الطاقة. فقد قامت إحدى الباحثات بتقدير كمية الطاقة التي يستهلكها الخادم عندما يقوم بإرسال بيانات إلى هاتفك. الرقم التقريبي الذي وصلت إليه هو أن الخادم يستهلك ما يعادل 5.9 واط ساعي (التي هي وحدة قياس الطاقة) لإرسال ميغابايت واحد من

³³ في أحد الأيام، واجه جيف مشكلة يعرف كيف يحلها. فقد كانت خوادم مؤسسة فيسبوك التي تقع تحت مسؤوليته، تترج تحت ضغط هائل بسبب الكمية الهائلة للمعالجة التي تقوم بها والكميات المهولة من البيانات المتدفقة منها وإليها نتيجة لكثرة الزوار للموقع في تلك اللحظة (الخادم هو حاسب آلي ذو مواصفات عالية في العادة متخصص بتقلم بيانات موقع الإنترنت للمستخدمين الذين يريدون تصفحه). كانت هذه الخوادم تتكدس في غرفة مستأجرة لا تزيد أبعادها على 12 x 18 متراً. وهذا الضغط عليها جعل أجزاءها المختلفة تسخن إلى درجات خطيرة تهدد سلامتها. وبالتالي تهدد بتعطيل الموقع وعدم قدرة متصفح الإنترنت الوصول إليه. وعليه، خرج جيف وفريقه من المبنى، واشتروا كل مروحة وجدوها في كل محلات الأدوات الكهربائية المجاورة. وحدها تيارات الهواء الباردة التي بثتها تلك المراوح استطاعت أن تبقي خوادم فيسبوك على درجة حرارة آمنة، وبالتالي أبقى الموقع يعمل بانتظام. وهذا كله حصل في سنة 2006 حين لم يكن عند فيسبوك غير عشرة ملايين مستخدم، وكانت جميع خوادمه في مركز رئيس واحد. أما في هذه الأيام فيتردد على الموقع أكثر من مليار مستخدم، ويحتاجون إلى العديد من مراكز الخدمة أكبر بكثير من ذلك المركز القديم. وكل من هذه المراكز (التي تدعى مراكز البيانات) يستضيف عشرات الآلاف من الخوادم المصفوفة في مساحات تصل إلى مئات الآلاف من الأمتار المربعة.

البيانات. مما يعني أنك إذا أردت تحميل ملف حجمه 100 ميغابايت (الذي هو حجم ألبوم موسيقى مثلاً) فإنك تستهلك 590 واط ساعي. وعلى سبيل المقارنة، فإن غلاية الماء تستخدم 50 واط ساعي لتغلي كوباً واحداً من الماء. ما يعني أن تحميل ملف حجمه 100 ميغابايت يستهلك طاقة تعادل ما يلزم لغلي 12 كوباً من الماء. قد تُفاجئ أن هذه الكمية كبيرة، لكنها لا تزال أقل بكثير من الطاقة التي كان سيستهلكها شحن ألبوم الموسيقى إليك في قرص مدمج عبر البريد¹. ومراكز بيانات فيسبوك، هي بدورها، مجرد قطرة في البحر الشاسع الذي هو مراكز البيانات التي تستخدمها مؤسسات الإنترنت والتقنية المختلفة. فكل بحث تقوم به في جوجل، وكل مرة تتصفح تويتر، وكل مرة تستخدم الخدمات الإلكترونية للبنك الذي تتعامل معه، فإنك تتواصل مع مراكز البيانات هذه كما يفعل مئات الملايين من البشر الآخرين في اللحظة نفسها. فلك أن تتخيل الحجم الرهيب للبيانات التي تنهمر من وإلى مراكزها في كل ساعات اليوم. ولك أن تتخيل تباعاً كمية الطاقة التي تستهلكها هذه المراكز لتشغيل الخوادم وتبريدها وكذا الطاقة المهذرة².

2-2- تكاليف سوء استعمال التكنولوجيا

يقول مارك غودمان، الخبير الأمني ومؤسس معهد جرائم الغد Future Crimes Institute: "إن التكنولوجيا الأولى التي امتلكها البشر، قد تكون النار، التي يمكنها أن تطهو طعامك، ويمكنها أيضاً أن تحرق القرية التي في الجوار". ويضيف قوله: "الفرق الآن، هو أن وتيرة المبتكرات التكنولوجية سريعة إلى حد أنه أصبح أسهل على الناس أن يستخدموها للخير أو للشر على السواء".

وعليه، تم تصنيف بعض الاختراعات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن 10 اختراعات تحوّلت من أدوات خيرٍ إلى سلاحٍ للشر. وفيما يأتي قائمة لتلك الاختراعات ابتُدعت من أجل عالم أفضل، أو على الأقل من أجل تسهيل العيش، ثم حوّلت إلى أدوات للأذية²:

¹ جهاد العمار، طاقة : الانترنت.. عدواً للبيئة!، مجلة القافلة، العدد: 03، مجلد: 64، ماي- جوان 2015، ص: 34.

² كمية الطاقة المهذرة كانت الموضوع الذي تناوله أحد تقارير صحيفة النيويورك تايمز. وجاء هذا التقرير بعد تقصُّ أجرته الصحيفة لمدة سنة كاملة قامت خلالها بدراسة كميات الطاقة التي تستهلكها مراكز البيانات ومحاوله معرفة درجة كفاءتها في استخدام هذه الطاقة. اتهمت الصحيفة في هذا المقال مؤسسات الانترنت بأن حقيقة الكميات المهذورة للطاقة في مراكز بياناتها هذه لا تتماشى مع الصورة الذهنية لاستخدام الطاقة بالكفاءة التي تدعيها مؤسسات الانترنت. كما قالت الصحيفة في تقريرها إن مراكز البيانات هذه تعمل على مدار الساعة بطاقتها القصوى، بغض النظر عن مدى الاستغلال الفعلي لهذه الأجهزة والطلب الفعلي لخدماتها. حتى إن الصحيفة تقول إن مراكز البيانات هذه تهدر ما يصل إلى 90% من كميات الكهرباء المهولة التي تستخدمها. وهذا الاتهام خطير، لأن مراكز البيانات في العالم تستهلك ما يقارب من 1.3% من الطاقة الكهربائية في العالم كل سنة. وهذه النسبة هي في ازدياد مع استمرار توجه العالم إلى استخدام الأجهزة الذكية أكثر وأكثر وزيادة الاعتماد عليها في الحياة اليومية. فعلى سبيل المثال، بين سنتي 2000 و2005 تضاعفت كمية الطاقة التي تستهلكها مراكز البيانات في العالم. وبين سنتي 2005 و2010، زادت من جديد بنسبة 56%. أضف إلى هذا كثرة كلام مؤسسات التكنولوجيا والانترنت تحديداً عن اهتمامهم بالبيئة والطاقة الخضراء ومحاوله استخدام الطاقة بكفاءة لتقليص أثرها السلبي على البيئة.

² التكنولوجيا سلاح ذو حدين: 10 اختراعات تحوّلت من أدوات خيرٍ إلى سلاحٍ للشر، على الخط: <http://qafilah.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015-12-31، الساعة 21:26.

- **الحاسوب:** اخترع هرمان هوليريث سنة 1884 آلة الجدولة Tabulating machine، وقد أتاحت هذه المجدولة لمكتب الإحصاء الأمريكي إنجاز إحصاء سنة 1890 في غضون سنة، فيما كان الإحصاء يستغرق ثماني سنوات لإنجازه. وقد أحدثت آلة هوليريث العاملة بالبطاقات المثقبة التي تحوي معلومات، ثورة حقيقية في خزن المعلومات وكانت بداية عصر الحاسوب الحديث. وقد أسس هوليريث مؤسسة آلة الجدولة Tabulating machine company التي صارت فيما بعد: آي بي إم IBM. وفي سنة 1930، نقلت آي بي إم، بواسطة فرعها الألماني، أحدث ما كان لديها من مجدولات، إلى الرايخ الثالث، الذي أتاح للدولة النازية حفظ معلومات عن المواطنين الألمان. كان يمكن للمحرقة أن تقع في أي حال. لكن المجدولة سهّلت عمل الأجهزة ولا شك، مثلما جاء في كتاب إدوين بلاك: آي بي إم والمحرقة؛
- **غوغل إيرث:** تستخدم خريطة غوغل من أجل العثور على عنوان ما، أو لإلقاء نظرة من أعلى على مكان مألوف من الأرض. لكن المشكلة أن هذه الخرائط الجوية، يمكن أن تفيد إرهابيين أيضاً. فقد استخدمت في هجمات مومباي، سنة 2008، ولذا طلبت الحكومة الهندية من غوغل أن تشوّه صور عدد من المواضع فيها. بل إن دعاوى قضائية رُفعت على غوغل، بسبب ذلك. وفي إنجلترا، استخدم لصوص صور غوغل إيرث لاكتشاف الكنائس التي سقفها مصنوع من معدن، من أجل سرقة تلك المعادن وبيعها في السوق السوداء؛
- **البرمجيات الحاسوبية:** اخترعت البرمجيات الحاسوبية من أجل المساعدة في تنظيم الملفات والتسريع في الحساب وما إلى ذلك من أوجه الاستخدام المتعددة. لكن بعض التقنيات المتطورة مكّنت التقنيين من أن يتسللوا إلى أي حاسوب، وهم جالسون في مكاتبهم، دونما حاجة إلى أن تكون تلك الحواسيب أمامهم. وقد صارت تقنيات التسلل هذه أداة شغل لقراصنة الحواسيب، الذين لا يكتفون بالدخول إلى الملفات، بل يتحكّمون حتى بالعدسات والميكروفونات المتصلة بالحاسوب؛
- **الطباعة الثلاثية الأبعاد:** هذه التكنولوجيا الحديثة، التي دُعيت بالثورة الصناعية الثانية، قادرة على صنع أي شيء بالأبعاد الثلاثية، ويكفي لذلك أن تكون لديك صورة رقمية ثلاثية الأبعاد للشيء المرصع صنعه. وقد استُخدمت الطباعة الثلاثية الأبعاد لصنع أعضاء طبية بديلة، مثل عظمة الفك، أو عظم الجمجمة، أو حتى الأذن. لكن هذه التكنولوجيا نفسها التي يمكن الاستفادة منها للطب، أو لصنع تماثيل صغيرة أو أي شيء آخر، استُخدمت أيضاً لصنع سلاح. فقد نشرت مؤسسة تدعى "ديفنس دسرتيون" فيديو لأول مسدّس مصنوع بالطباعة الثلاثية الأبعاد. وقد تعهّدت المؤسسة أن تلتزم القوانين الأمريكية التي تحكّم صنع الأسلحة وبيعها. لكن من يضمن ألا يفعل أحدهم الشيء نفسه، فيصنع سلاحاً يمكن أن يستخدمه في السطو أو القتل، مثلاً؟
- **برنامج «تور» الرقمي:** طُوّر برنامج تور الرقمي The Onion Router سنة 2002، وهو يشوّش السكك في الشبكة الدولية الإنترنت، ويحمي خصوصية مستخدميه إلى حد بعيد. ذلك أنه يزيل البصمات الرقمية من على الشبكة. ولقد كان «تور» نعمة هبطت على متمردين ممن يسمّون النمامين Whistleblowers ومن هؤلاء ناشطون في الصين، وكذلك إدوارد سنودن. وفي عامي 2004 و2005، ساندت مؤسسة "الإلكترونيك فرونتير"

برنامج تور، وفعلت مثلها مؤسسة الفارس Knight. غير أن البرنامج يستطيع التستر على نشاط إجرامي أيضاً، ذلك أن الموقع المسمى: سوق طريق الحرير الرقمي Silk road online marketplace، الذي أفضله مكتب التحقيقات الاتحادي الأمريكي "إف بي آي" في أول أكتوبر 2013، كان وسيلة لتجارة مخدرات واسعة النطاق. وثمة مواقع يمكن دخولها بواسطة تور، تتاجر بالأسلحة وممنوعات أخرى.

كما يمكن إضافة في نفس الصدد، بعض تكاليف سوء استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على غرار التكاليف الصحية، كمشكلة الإدمان، إذ بات إدمان الإنترنت^٥ وخاصة شبكات التواصل الاجتماعي مرضاً مُعترفاً به من قبل الطب النفسي. ففي دول مثل الولايات المتحدة، وكوريا الجنوبية، والصين^٦، هناك عيادات متخصصة في علاج من يُعانون من هذه المشكلة. وفي بعض الدول، تستقبل عيادات إعادة تأهيل مُدمني المخدرات أصحاب هذا المرض لعلاج أعراضه. وفي ذات الاتجاه، تتواجد المخدرات الرقمية كبديل سهل الوصول وأقل تكلفة إذا ما قورنت بنظيرتها التقليدية.

فالعودة إلى أصل المشكلة يوصف المعلوماتية والاتصالات المتطورة بأنها الثورة الرابعة Fourth revolution، بعد ثورات اللغة (التواصل عبر التجريد الفكري)، والكتابة (التواصل بالرموز)، والطباعة (التواصل عبر إعادة إنتاج نصوص المعرفة). وتعيش الثورة الرابعة مرحلة بناء الإشارات التعبيرية والرموز الاجتماعية والثقافية التي تتناسب معها. كذلك تسود حال من التآرجح في المجتمعات «المشبوكة»، بين التركيز على الطابع الحاسم لتكنولوجيا المعلومات في هيكلية المجتمع، وبين رفضه، خصوصاً رفض حتمية التكنولوجيا.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيله لهانات متعددة

تشير المقولة "الإنترنت تُغيّر كل شيء The internet has changed everything" تقريباً إلى التغييرات الأساسية الناجمة عن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة تكنولوجيا الإنترنت. وقد كان لتطوير تكنولوجيا

^٥ أول من وضع مصطلح إدمان الإنترنت هي عالمة النفس الأميركية كيمبرلي يونغ Kimberly YOUNG، التي تعد من أول أطباء علم النفس الذين عكفوا على دراسة هذه الظاهرة في الولايات المتحدة منذ سنة 1994 وتعرف يونغ إدمان الإنترنت بأنه استخدام شبكة الإنترنت أكثر من 38 ساعة أسبوعياً.

^٦ الجزائر في الأونة الأخيرة افتتحت أقساماً خاصة بمعالجة اضطرابات الإدمان الإنترنت Internet addiction disorder داخل المستشفيات على غرار فكرة إنشاء أول مصحة في العالم العربي التي جاءت من مستشفى بشير منتوري بقسنطينة وأعلن عنها في 28 ماي 2016، ووقف مدير المؤسسة الصحية والخبير في التنمية البشرية رؤوف بوقفة وراء إطلاق هذه المصحة، بالإضافة إلى اختصاصيين نفسانيين يعملون في "المركز الوسيط لعلاج المدمنين" الذي يعالج ويعين ويرافق مدمني المخدرات والكحول والتدخين. وعن أصل فكرة إنشاء أول مصحة عربية لعلاج الإدمان إنترنت وفيسبوك، يقول الدكتور رؤوف بوقفة "إنّ هناك مخدرات غير مجسمة خطرهما يضاهي خطر المخدرات المادية، فإن كان البعض يخشى من ضرر وخطر السحر الأسود فأنا هنا أعلن أنّ هناك سحراً أخطر وأشدّ ضرراً هو السحر الأزرق، وهو سحر فايسبوك خصوصاً والإنترنت عموماً". ويضيف بوقفة: "لذا جاءت الفكرة للحدّ من ثلاثة أضرار وهي الحد من الضرر النفسي للمدمن، وللحد من الضرر الاجتماعي وللحد من الضرر الأمني، فالذي يعيش في العالم الافتراضي يسهل "غسل دماغه من الجماعات التكفيرية وتجنيدته من خلال الإنترنت".

المعلومات والاتصالات وانتشارها وتطبيقها على نطاق واسع تأثيراً على كل جانب من جوانب المجتمع. وهذا ما يسمى بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويسمى المجتمع المتغير نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجتمع المعلومات. وتشمل المحتويات الفعلية لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية التحول وشكل مجتمع المعلومات والتأثير على مجالات مختلفة بما في ذلك المؤسسة وتنظيمها وكذا أعمالها التجارية. وكذا إعادة النظر في تشكيل نمط تقديم الخدمات العمومية إلى المؤسسات العمومية والعالمية تماماً بواسطة الإنترنت. وبروز أيضاً الاهتمام الوطني بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العديد من البلدان القائم على الاعتقاد السائد لدى الحكومة والمواطنين أن التكنولوجيات الأساسية للحكومة الإلكترونية ستكون عوامل قوية لإدارة تتسم بالكفاءة وتقديم الخدمة على نحو ملائم إلى الجمهور مما يولد ميزة تنافسية في مجتمع المعلومات.

المطلب الأول: المجتمع في مواجهة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرائق القياس

يشهد المجتمع في الوقت الحاضر تحولات كبيرة في مجالات عدة، لاسيما في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك كنتيجة لتطور واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذا من جانب. ومن جانب آخر، التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثرت على العديد من المجالات. وفيما يلي واقع المجتمع في مواجهة تلك التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1-مجتمع المعلومات بين حداثة اللفظ وعراقة الظاهرة

تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وهي الفترة التي يعتمد فيها المجتمع للتطور على المعلومات بشكل أساس، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة. لكن ثمة حقيقة تاريخية إذا ما تم التسليم بها فسوف تقود إلى الدعوة للإقرار بأن مجتمع المعلومات ليس من نواتج الفترة الراهنة من مسيرة تطور المجتمع البشري، ولكنه لا يتعدى كونه مجرد لفظ جديد لظاهرة قديمة امتدت بامتداد تاريخ البشرية كله.

فتاريخياً، هذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، منذ قرع طبول وعلامات الدخان كإشارات للاتصال إلى الاتصالات السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى الرسوم التي كانت تنقش على جدران الكهوف فهي عبارة عن صور لمعلومات يراد بها إيصالها أو الاحتفاظ بها. وأما حديثاً، فإن نقطة البدء هي الاهتمام بالمعلومات كعنصر إنتاجي رائد. أي أن هذه المرحلة أو كما يسميها البعض بالموجة الثالثة^{3W} لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخراً،

^{3W} وهذا على غرار ماجاء به الكاتب والمفكر الأمريكي والعالم في مجال دراسات المستقبل Futurology، ألفين توفلر Alvin TOFLER، في كتابه "الموجة الثالثة" The Third Wave بحيث يقول: "إن السياق البشري قد مرَّ بموجتين عظيمتين من التغيير، كل واحدة تطمس الحضارة والثقافة السابقة وتحل محلها طرق حياة لم تكن في اعتقاد أولئك الذين جاؤوا قبلها، فالموجة الأولى من التغيير (المجتمع الزراعي) احتاجت لمئات السنين لكي تظهر نتائجها، أما الموجة الثانية (المجتمع الصناعي) فقد احتاجت 300 سنة (تقريباً أواخر القرن السابع عشر حتى أواسط القرن العشرين)، أما تاريخ اليوم فأكثر سرعة ومن المحتمل أن الموجة الثالثة (مجتمع المعلومات) قريبة الوصول وستكتمل خلال عدة عقود قليلة.

وبالتالي فمجتمع المعلومات لا تعود تسميته إلى جوهر المعلومة ذاتها، وإنما إلى الآليات التي تعامل بها المعلومات¹، لذلك فإن مجتمع المعلومات ينظر إليه على أنه الطريقة الجديدة في التعاطي مع المعلومات (تخزينًا ومعالجةً واستعمالًا واسترجاعًا) باستخدام أحدث الوسائل والأدوات في العصر الحالي والتي وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ونتيجة لتزايد وتسارع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الميادين والأنشطة، تحتم على المجتمعات الحالية أن تعيد تنظيم نفسها حاليًا على نحو " شبكي " يتفق مع المرحلة والتغيرات الجارية²، بحيث يستطيع المجتمع استحداث المعلومات والنفاز إليها واستخدامها وتقاسمها وتسخير كامل الإمكانيات في النهوض بالتنمية المستدامة.

من المنظور المفاهيمي، يعتبر مجتمع المعلومات مجموعة مركبة من المواضيع والكيانات والعلاقات والإجراءات. وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال فرقة العمل التابعة لها والمعنية بمؤشرات مجتمع المعلومات (WPIIS) Working Party on Indicators for the Information Society (multi-nation Organisation for Economic Co-Operation and Development)، إطارًا مفاهيميًا واسعًا يشمل مجالات قياس مجتمع المعلومات المتعلقة بالطلب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوريدها وبناها التحتية ومنتجاتها والمحتوى الإلكتروني والوسائط.

2- طرائق قياس مجتمع المعلومات

تعد مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورية من أجل مراقبة الأهداف الإنمائية للألفية والأهداف التي حددتها القمة العالمية لمجتمع المعلومات، كما تكمن أهميتها في إمكانية المقارنة بين الدول ورصد الفجوة الرقمية العالمية ووضع السياسات والمعايير ذات الصلة. كما تكمن أهمية مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية والمتقدمة على النحو التالي³:

في العالم النامي، يمكن أن تكون مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مفيدة لأسباب عديدة. فهناك علاقة بين الاستثمار في هذه التكنولوجيا من جهة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية. وكون هذه العلاقة غير أحادية البعد (يعني أن الاستثمار في التكنولوجيا ليس وحده المحدد والمسبب للتنمية) يعود إلى مجموعة ضخمة من العوامل المترابطة التي تؤثر في التنمية.

أما أهمية مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول المتقدمة، فنمو القطاعات التي تستعمل المؤشرات بعضًا من الوقت، على المستويين الوطني والإقليمي معًا، لتحسين السياسات ولتحديد المجالات التي يلزم فيها صياغة هذه

¹ باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص: 68.

² إبراهيم بختي وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد: 07، 2010، ص: 275.

³ الحاج العمري، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر (1995-2009)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 28.

السياسات. وفي المنظمات الدولية - وضمنها الأمم المتحدة- يتزايد الإقبال على استخدام المؤشرات المساعدة على قياس التقدم الذي تحرزه البلدان في الانتقال من الاقتصاد النامي إلى الاقتصاد المتطور.

وعلى هذا الأساس، تواجه المؤسسات المكلفة بإعداد مؤشرات مناسبة لقياس مجتمع المعلومات -على غرار الاتحاد الدولي للاتصالات، وهيئة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، والمنتدى الاقتصادي العالمي- صعوبات عديدة، بدءاً من الاتفاق على مجموعة المؤشرات المناسبة لقياس مجتمع المعلومات، ومروراً بوضع تعاريف دقيقة لهذه المؤشرات، ووصولاً إلى إقناع دول العالم على اختلاف مستويات تطورها، بإتباع منهجيات معيارية دقيقة في جمع البيانات اللازمة لهذه المؤشرات. وتعتبر المؤشرات التي أعدها الاتحاد الدولي للاتصالات - ويقوم بتطويرها وتنقيحها باستمرار، نظراً للتطورات السريعة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - من أهم مؤشرات قياس مجتمع المعلومات، كونه الجهة العالمية الرئيسية صاحبة الاختصاص في هذا المجال.

أما بالنسبة للمؤشرات المقترحة لقياس مجتمع المعلومات فقد شهدت السنوات الأخيرة ولادة العديد من المؤشرات بغية قياس مجتمع المعلومات^٥. ومن ثم، سيتم إيراد بعض هذه المؤشرات تبعا للجهة المصدرة لها على النحو التالي:

2-1- الشبكة العالمية لكراسي اليونسكو "أوريكوم ORBICOM": تركز هذه الشبكة العالمية لكراسي اليونسكو "أوريكوم" في قياسها لمجتمع المعلومات على "مؤشر معلومة الحالة"^٦ حيث جاء هذا المؤشر في أبحاث هذه الشبكة العالمية في مجال الاتصالات "أوريكوم"، حيث اتبعت نهجا شاملا لقياس مدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعدل استيعابها وآثارها في كل العالم، قادت الشبكة نموذجا يستند إلى إطار مفاهيمي يتضمن الاعتبارات الخاصة بالتوصيل والجهازية الإلكترونية، إلى جانب المهارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكيفية استعمالها من قبل الأشخاص والمؤسسات. ويتكون مؤشر معلومة الحالة من مؤشرين اثنين هما معلومة الكثافة ومعلومة الاستعمال¹.

2-1-1- معلومة الكثافة^٧ Infodensity: تعرف على أنها مجموع مخزون رأس المال والعمالة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT labour stocks and ICT capital، فهي تتكون من الشبكات والمؤهلات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- **الشبكات**: تتكون من ثلاثة متغيرات أساسية هي عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 مقيم، وعدد خطوط الهاتف النقال لكل 100 مقيم، وأخيرا النطاق العريض الدولي (bps لكل مقيم)؛
- **المؤهلات أو الكفاءات**: تتحدد بمتغيرين اثنين: نسبة تعلم المراهقين، ونسبة التمدرس الخام، التي تتكون هي الأخرى من ثلاث متغيرات: التعليم الابتدائي، والتعليم المتوسط، والتعليم الجامعي.

^٥ مزيد من المعلومات حول أهم مؤشرات قياس مجتمع المعلومات منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2009، أنظر الجدول رقم: 06 من الملحق الأول.

^٦ En français: Info-Etat

¹ Pierre CORBEIL, **De la fracture numérique aux perspectives numériques : L'Observation des info-état au services du développement**, Publié en association avec les Presses du CNRC, l'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC. Canada, 2005, P: 03.

^٧ En français: Info-Densité.

2-1-2- معلومة الاستعمال[¶] Info-use: تعرف بمعدلات الاستيعاب والاستهلاك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT uptake وكثافة استعمالها ICT intensity of use ، وتتضمن مؤشرين فرعيين اثنين:

- **نسب التشغيل أو النفاذ[¶]:** يتكون بدوره من ثلاث متغيرات: عدد العائلات المزودة بجهاز تلفاز من كل 100 عائلة، وعدد الحواسيب الشخصية لكل 100 مقيم، وأخيرا استعمال الانترنت لكل 100 مقيم.
- **كثافة الاستعمال[®]:** تتكون من ثلاث متغيرات هي: مستعملي الحزمة العريضة إلى مستعملي الانترنت، وعدد دقائق المكالمات الدولية الصادرة لكل مقيم، وعدد دقائق المكالمات الدولية الداخلة لكل مقيم.

2-2- مؤشرات الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية: للاتحاد الدولي تاريخ عريق في جمع الإحصاءات الدولية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي تنسيقها ونشرها. فقاعدة البيانات للاتحاد تعود إلى ستينات القرن الماضي. وقد رأى الاتحاد الدولي للاتصالات أنه لا يوجد مؤشر خاص بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات يمكن الاعتماد عليه، ويعطينا صورة حقيقية حول انتشار واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زمان ومكان محددين، فعرض بعض المتغيرات على انفراد كمؤشرات المهاتفة بنوعيتها والانترنت، لا يرصد التقدم الإجمالي الذي تحققه البلدان نحو التحول إلى مجتمع المعلومات، وربما "قد تكون مضللة، ذلك أن المؤشر الذي يقوم على أساس الأفراد لا يعكس التركيب الاجتماعي والديموغرافي للبلد"¹، فتم إعداد عدة مؤشرات مركبة منها:

2-2-1- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT Development Index (IDI): يستعمل كأداة لمراقبة وقياس مستوى مستجدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطورها على مر الزمن، مع الأخذ في الحسبان أوضاع البلدان المتقدمة والبلدان النامية على السواء. كما أن من بين الأهداف الرئيسة - كذلك للرقم القياسي - مراقبة الفجوة الرقمية، ويظم مؤشر الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد عشر مؤشرا مقسمة على ثلاث مؤشرات فرعية هي:

- **النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الهاتف النقال لكل 100 مقيم، وحصصة الفرد المستعمل للانترنت من عرض النطاق الدولي للانترنت، ونسبة البيوت التي لديها حاسوب، ونسبة البيوت المرتبطة بالانترنت؛
- **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الانترنت الثابتة ذات النطاق العريض لكل 100 مقيم، وعدد مستخدمي الانترنت اللاسلكية ذات النطاق العريض لكل 100 مقيم؛
- **مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** نسبة الأمية بين البالغين، ومعدل الالتحاق بالتعليم الثانوي، ومعدل الالتحاق بالتعليم العالي.

[¶] En français: Info-Utilisation.

[¶] En français: Taux de pénétration.

[®] En français: L'intensité d'utilisation.

¹ الحاج العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

2-2-2- مؤشر النفاذ الرقمي: يهدف إلى قياس القدرة العامة للأشخاص في بلد ما على النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة واستعمالها، يتكون من ثمانية متغيرات أساسية موزعة على خمس مؤشرات فرعية كما يلي:

- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الهاتف المحمول لكل 100 مقيم؛
- القدرة على تحمل التكاليف: تكلفة الوصول إلى الانترنت كنسبة مئوية من متوسط دخل الفرد؛
- المعرفة: نسبة الأمية بين البالغين، ومعدل الالتحاق بالتعليم الأساسي والثانوي والجامعي؛
- الجودة: حصة الفرد من عرض النطاق الدولي للانترنت، وعدد المشتركين في النطاق العريض لـ 100 مقيم؛
- الاستخدام: عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 مقيم.

2-2-3- مؤشر فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (The ICT Opportunity Index (ICT-OI): يتضمن مايلي¹:

- مؤشر الشبكات: عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الهاتف المحمول لكل 100 مقيم، وحصة الفرد المستخدم للانترنت من عرض النطاق الدولي؛
- مؤشر المهارات: نسبة الأمية لدى البالغين، ومعدل الالتحاق بالتعليم الأساسي والثانوي والجامعي؛
- مؤشر الامتصاص: عدد الحواسيب لكل 100 مقيم، وعدد مستخدمي الانترنت لكل 100 مقيم، ونسبة البيوت التي لديها تلفاز؛
- مؤشر الكثافة: عدد المشتركين في النطاق العريض لكل 100 مقيم، وحصة الفرد من إجمالي عدد دقائق المكالمات الدولية الصادرة.

2-2-4- مؤشر الفرصة الرقمية (Digital Opportunity Index (DOI): قام الاتحاد الدولي للاتصالات بالشراكة مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) United Nations Conference on Trade & Development، والوكالة الكورية للفرص الرقمية والترويج لها (KADO) Korea Agency for Digital Opportunity & Promotion بوضع أداة توفر للمرة الأولى إمكانية قياس الفاصل الرقمي وترصد التقدم والذي يتكون من 11 مؤشرا موزعة على ثلاث مؤشرات فرعية كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Hamadoun I. TOURE & Others, World information society report 2007, ITU-UNCTAD, Geneva, 2007, P: 123.

الشكل رقم: 35

مكونات مؤشر الفرصة الرقمية



Source: **The Digital Opportunity Index: A Users' Guide**, Online: <http://www.itu.int/osg/spuold/statistics/DOI/doi-guide.pdf>. Seen in: 30-12-2015, at 22:08.

2-3- الشراكة العالمية لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية⁴: تأسست الشراكة عقب القمة العالمية لمجتمع المعلومات في جنيف سنة 2003 وأطلقت رسميا سنة 2004، وهي تظم عشر منظمات دولية وإقليمية تعمل في مجال قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتمثل أحد المنجزات الرئيسية للشراكة في تحديد القائمة الأساسية لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتشاور مع أصحاب المصلحة الآخرين، وهم مكاتب الإحصاء الوطنية بصورة رئيسية.

وفي الاجتماع المنعقد سنة 2007 أقرت لجنة الأمم المتحدة للإحصاء القائمة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للشراكة، وحثت البلدان على استعمالها في برامجها الخاصة. ثم روجعت هذه القائمة في سنة 2008 وتم تقليل عدد مؤشرات المجموعة الأولى، و أيضا تم تقليص عدد مؤشرات المجموعة الثانية بسبب دمج مؤشري الهاتف الثابت والنقال، كما تم إدراج مجموعة خامسة لقائمة المؤشرات الرئيسية وهي مجموعة مؤشرات خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التعليم، وكذلك مجموعة سادسة لمؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ضمت القائمة النهائية في الأصل 43 مؤشرا أساسيا من مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقسمة إلى ست مجموعات مبنية بالتفصيل:

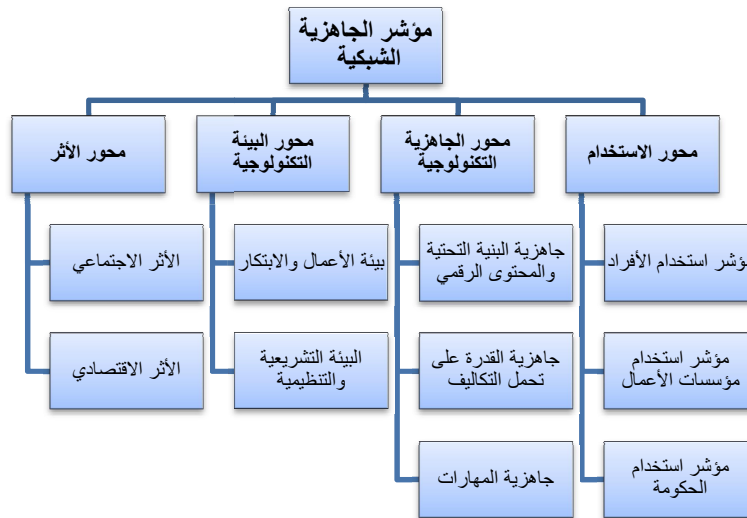
⁴ أعلن بشكل رسمي عن بدء أعمالها خلال الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بساو باولو، البرازيل، جوان 2004، ويضم الشركاء الحاليون للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمكتب الإحصائي للمجموعات الأوروبية، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، واللجان الإقليمية الأربع، وهي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومعهد اليونسكو للإحصاء، والبنك الدولي. وكانت فرقة عمل الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عضوا في هذه الشراكة حتى انتهاء ولايتها.

- **المجموعة الأولى:** المؤشرات المتعلقة ببنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنفوذ إليها، تضم 10 مؤشرات أساسية ومؤشرين إضافيين.
 - **المجموعة الثانية:** المؤشرات الأساسية المتعلقة بنفوذ الأسر والأفراد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمالها، ضمت القائمة 10 مؤشرات أساسية و4 مؤشرات إضافية.
 - **المجموعة الثالثة:** مؤشرات القطاع المنتج لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تضم القائمة 8 مؤشرات أساسية و4 مؤشرات إضافية.
 - **المجموعة الرابعة:** مؤشرات الاتجار بمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تضم 4 مؤشرات أساسية.
 - **المجموعة الخامسة:** مؤشرات استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. وتتكون هذه المجموعة من 7 مؤشرات أساسية ومؤشرين إضافيين.
 - **المجموعة السادسة:** مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسلع التي ينتجها القطاع، حيث ضمت المجموعة 4 مؤشرات أساسية. وتمتاز المؤشرات الأساسية الواردة في القائمة بارتكازها على معايير متفق عليها دولياً (ولاسيما تلك التي وضعها الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية).
- الشيء المهم في هذه الشراكة، هو إشراك كل من مكاتب الإحصاء الوطنية للبلدان المتقدمة والبلدان النامية، فمكاتب الإحصاء للدول المتقدمة (ممثلة بالفريق العامل لدى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المعني بمؤشرات مجتمع المعلومات) تقدم خبرتها ومنهجيتها في جمع وتحليل ونشر بيانات تكنولوجيات المعلومات والاتصال، أما مكاتب الإحصاء الوطنية في البلدان النامية، فقد بينت ما يواجهها من تحديات واحتياجات فيما يتعلق بقياس تكنولوجيات المعلومات والاتصال، مما جعل الشراكة منتدي عملي لتبادل الخبرات.
- 2-4- مؤشر مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية:** يعتمد هذا المؤشر في قياسه لمجتمع المعلومات على مؤشر انتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الذي يتضمن المؤشرات الفرعية التالية:
- **الاتصالية:** عدد الحواسيب لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الهاتف النقال لكل 100 مقيم، وعدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل 100 مقيم، وعدد الأجهزة المضيفة Hosts للانترنت لكل 10 آلاف مقيم.
 - **مؤشر النفاذ:** عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 مقيم، ونسبة الأمية بين البالغين، وتكلفة الاتصال المحلي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

2-5- مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي (تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي ¹³ The Global Information Technology Report: يرتكز المنتدى الاقتصادي العالمي في قياسه لمجتمع المعلومات على مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI) Networked Readiness Index الذي يعتبر من أشمل المؤشرات الهادفة لقياس مجتمع المعلومات. إذ يتضمن مؤشر الجاهزية الشبكية لسنة 2014 أربعة مؤشرات فرعية Subindex أو محاور، يتم تحليل أداء الدول بناءً عليها ومن ثم تصنيفها وهي: محور البيئة التكنولوجية، محور الجاهزية الإلكترونية، محور الاستخدام التكنولوجي ومحور الأثر. إذ يبين الشكل أدناه المحاور الأساسية التي تدخل في احتساب مؤشر الجاهزية الشبكية.

الشكل رقم: 36

مكونات مؤشر الجاهزية الشبكية حسب تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي لسنة 2014



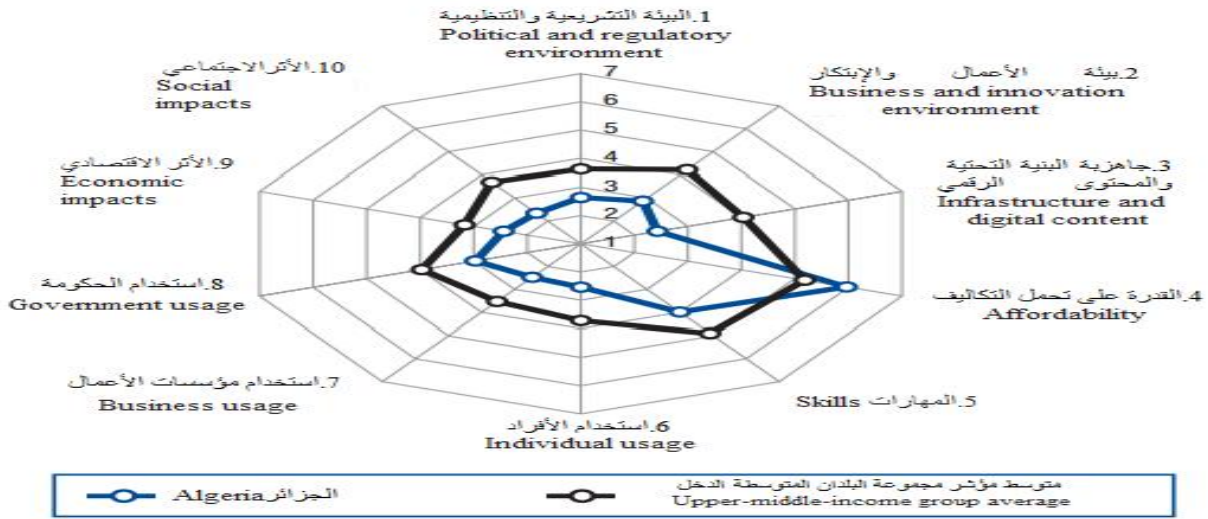
المصدر: ترتيب الأردن في التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات حسب المحاور والمؤشرات لسنة 2014، على الخط: www.moict.gov.jo، تاريخ الاطلاع: 24-12-2015، على الساعة 23:18.

يقدم الشكل أعلاه الهيكلية التي توضح مكونات مؤشر الجاهزية الشبكية لسنة 2014، بأربعة مؤشرات رئيسية، وعشرة مؤشرات فرعية. وفيما يلي يتم تحليل أداء دولة الجزائر بناءً عليها من خلال الشكل اللاحق:

¹³ يصدر تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي منذ أكثر من عقد بهدف قياس مدى تطور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتقييم أثره على زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية العالمية، ويأتي التقرير كأحد المنشورات والدراسات الهامة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمي وثمرة للتعاون بين المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum (WEF) ومنظمة INSEAD (Business school for the world)، كما يهدف التقرير إلى قياس الحركات والدوافع الأساسية لتطوير القطاع ومدى أثرها الاقتصادي والاجتماعي، ويعد أداة لصانعي القرار لمتابعة نقاط قوة وضعف الاقتصاد على المستوى الوطني إضافة إلى إجراء المقارنات لنفس الغاية، حيث تمثل الدول المشاركة في التقرير -وعددها 148 دولة لسنة 2014- ما يزيد على 98% من الناتج الإجمالي العالمي بحسب التقرير.

الشكل رقم: 37

مؤشر الجاهزية الشبكية للجزائر حسب تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي لسنة 2014



Source: Beñat Bilbao-OSORIO and Others, **The Global Information Technology Report 2014**, World Economic Forum and INSEAD, Geneva, 2014, P: 110.

يتضمن الشكل السابق تصنيف دولة الجزائر ضمن مؤشر الجاهزية الشبكية لسنة 2014، حيث جاءت الجزائر في المرتبة 129 من بين الدول المشاركة البالغة 148 دولة بثلاثة نقاط من أصل 7 نقاط ضمن سلم تنقيط (1-7)، وكان قد تحصل مؤشر القدرة على تحمل التكاليف على أكبر النقاط (6 نقاط). في حين تحصل مؤشر جاهزية البنية التحتية والمحتوى الرقمي على أضعف نقطة (أقل من 3 نقاط) إلى جانب كل من الأثر الاجتماعي والاقتصادي واستخدام الأفراد ومؤسسات الأعمال والبيئة التشريعية والتنظيمية وبيئة الأعمال والابتكار. وهذا مقارنة بالمرتبة 131 من أصل 144 دولة شاركت السنة الماضية 2013 بـ 2.8 نقطة، وعليه فقد تحسنت مرتبة الجزائر بالرغم من دخول 4 دول مع بقائها ضمن أسوء الدول (50 دولة الأخيرة) على المستوى العالمي، وقد تم ضم كل من الدول التالية: مينمار، بوتان، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية لتقرير 2014. كما خرجت طجكستان بسبب عدم توفر المسوحات والبيانات الكافية، كما وعادت كل من تونس وأنغولا لنفس السنة لتدخل في المؤشر.

2-6- مؤشر مركز دراسات الاقتصاد الرقمي "مدار": "مدار" مؤسسة دراسات تهتم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشرق الأوسط، توجد بالإمارات المتحدة، قامت بإعداد مؤشر يسمى بمؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يهدف إلى قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقط من خلال رصد عدد المشتركين في الهاتف الثابت، وعدد المشتركين في الهاتف النقال، وعدد الحواسيب، وعدد مستعملي الانترنت لكل 100 من السكان.

2-7- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار مؤشر المعرفة العربي: تعتمد فلسفة قياس مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار مؤشر المعرفة العربي على أن من غير الممكن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد الأعمدة الرئيسة لبناء القدرة التنافسية للبلدان في إطار اقتصاد المعرفة بمعزل عن نواح سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة لكي يمكن تحقيق الجدوى المطلوبة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف

المجالات¹. لذا كان ضروريًا الأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات غير المباشرة لحساب المؤشر النهائي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ مثل مؤشرات التعليم والاقتصاد والبحث العلمي والابتكار والمعرفة من أجل التنمية. فلا يمكن تصوّر الحديث عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية دون الاهتمام بالعنصر البشري المؤهل للتعامل معها واستيعابها. ويتّضح ذلك جليًا في تجارب العديد من البلدان العربية التي استخدمت تكنولوجيا المعلومات

2-8- مؤشر التطور الرقمي (DEI): يقيس هذا المؤشر المسارات الرقمية لـ 50 دولة من أجل تقديم رؤى مستنيرة وبيانات قابلة للتنفيذ للمؤسسات والمستثمرين وصناع القرار. ويعد أيضًا وسيلة لقياس تحول الاقتصاديات في العالم المتقدم والنامي من التقليدي "الأجور والاسمنت brick-and-mortar" إلى التمكين الرقمي. كما تم إنشاؤه من قبل معهد ليتشر Fletcher school التابع لجامعة تافتس الأمريكية الخاصة للأبحاث، وذلك بالتعاون مع مؤسسة ماستركارد العالمية MasterCard worldwide ومجموعة داتا كاش DataCash.

ومؤشر التطور الرقمي يحلل العوامل الرئيسية الدافعة والحواجز التي تحكم تطور البلد في الاقتصاد الرقمي: الطلب والعرض والبيئة المؤسسية والابتكار. فتحليل الدقيق لهذه الدوافع الأربعة خلال السنوات 2008-2013 يكشف عن الحالة الراهنة للاقتصاد الرقمي للدول²، فضلًا عن التغيرات على مر الزمن.

¹ مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_Ch5_Ar.pdf، تاريخ الاطلاع: 17-02-2017، على الساعة 19:18.

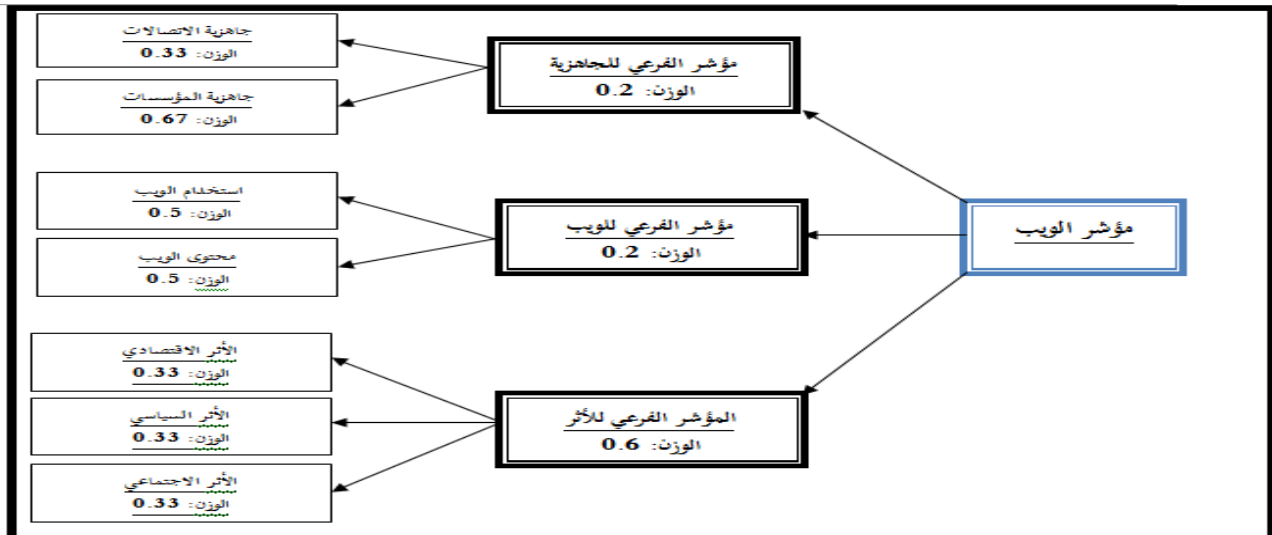
² أظهر مؤشر التطور الرقمي الذي شمل 50 دولة، 23 منها أوروبية (لا تتضمن تركيا) أن ثلاث دول فقط هي سويسرا وإيرلندا وإستونيا، وصلت إلى المرحلة "البارزة"، التي تعني أن مستوياتها العالية من التطور الرقمي جذابة للمؤسسات العالمية والمستثمرين، وأن بيئتها الرقمية تساعد في ظهور مؤسسات ناشئة ومؤسسات إنترنت يمكن أن تتنافس عالميًا. في حين أظهرت الدراسة أن 15 دولة أوروبية تفقد زخمها منذ سنة 2008 من حيث حالة التطور الرقمي (المراتب التسع الأخيرة شملت دولًا أوروبية منها هولندا في المرتبة الأخيرة). ومن ثم يمكن القول أن أوروبا تمر بأزمة أخرى، لا تتعلق بتدفق اللاجئين أو الديون اليونانية أو حتى مستقبل الاتحاد الأوروبي، وإنما تتعلق بشيء يملك تبعات أكثر خطورة على تنافسية أوروبا على الصعيد العالمي، فالقارة العجوز في وسط حالة من "الركود الرقمي". أو الركود الرقمي.. أزمة أوروبا الأخرى Europe's other crisis: A digital recession. فهذا الأداء الرتيب يؤدي إلى اتساع الفجوة الرقمية في الوقت الذي تشاهد فيه أوروبا أميركا والصين تتوليان قيادة الإبداع التكنولوجي. وعلى هذا الأساس، عملت ألمانيا من خلال الاتصالات الألمانية مثلاً "دويتشه تيليكوم" على إطلاق خدمة "بريد إلكتروني مصنوع في ألمانيا"، ووعدت بأن تحفظ كل البيانات بعيداً عن الأعين المتلصصة للولايات المتحدة. وفي فرنسا كان هناك غضب على مستوى الشارع ضد ما يسميه الفرنسيون "الغافا"، وهي كلمة مكونة من الحروف الأولى لأبرز شركات التقنية الأميركية "غوغل، آبل، فيسبوك، أمازون". وعلى المستوى التنظيمي والسياسي فإن السلطات في بعض الدول الأوروبية تطارد المؤسسات التكنولوجية الأميركية، فهئة مكافحة الاحتكار التابعة للاتحاد الأوروبي تتهم غوغل باستغلال وضعها المهيمن في محركات البحث للترويج لمنتجاتها الخاصة، حتى إن البرلمان الأوروبي صوت مطالباً بتقسيم غوغل إلى أكثر من مؤسسة. كما قدم مسؤولون أوروبيون العديد من الشكاوى تتجاوز مسألة مكافحة الاحتكار، مثل التهرب من دفع الضرائب ومخاوف الخصوصية. ومن بين الإجراءات الأخرى إعلان رئيس المفوضية الأوروبية انطلاق "معاهدة ماسترخيت الرقمية" التي تقترح إنشاء "سوق رقمي واحد" في الاتحاد الأوروبي، بهدف طموح هو دعم الاقتصاد الأوروبي بما يعادل 471 مليار دولار و3.8 ملايين وظيفة بحلول نهاية سنة 2016.

- ومن ثم فالجمع بين هذين القياسين يسمح بتصنيف الدول إلى أربع مسارات¹:
- **الدول البارزة Stand Out countries:** وقد أظهرت تبرز بلدان مستويات عالية من التنمية الرقمية في الماضي، والاستمرار في البقاء على المسار التصاعدي؛
 - **الدول المتماثلة Stall Out countries:** حققت دول مستوى عال من التطور في الماضي ولكنها بدأت تفقد زخمها مع تعرضها لمخاطر تراجعها وتخلفها عن التطور؛
 - **الدول المنطلقة Break Out countries:** الدول لديها القدرة كبيرة على تطوير اقتصادها الرقمي. على الرغم من ترتيبها العام الذي لا يزال منخفضاً، وأنها تتحرك صعوداً وتستعد لتصبح من الدول البارزة في المستقبل؛
 - **الدول الحذرة أو المرتقبة Watch Out countries:** تواجه هذه الدول فرص وتحديات كبيرة، مع درجات منخفضة على كل من المستوى الحالي والحركة التصاعدية لمؤشر التطور الرقمي الخاص بها. كما قد يكون بعضهم قادراً على رفع التحديات من خلال ابتكارات ذكية وتدابير مؤقتة، والبعض الآخر يبدو أنه سيبقى عالقاً.

2-9- المؤشر العالمي لقياس الويب The web index: الجدير بالذكر أن العقد المنصرم قد شهد تطوير نماذج عديدة هدفت جميعها إلى قياس مجتمع المعلومات، لكنها لم تتمكن فعلاً إلا من قياس بعض من أوجهه، نظراً لصعوبة تحديد جميع عناصره. وفي هذا السياق وفي سنة 2012، أطلقت مؤسسة شبكة الويب العالمية، التي أنشئت من قبل تيم بيرنرز لي مخترع الويب سنة 2009، أول مؤشر عالمي متعدد الأبعاد يعنى بقياس الويب من حيث نموه، ومنفعته لمستخدميه، وتأثيره على عامة الناس وبلدان العالم.

الشكل رقم: 38

تركيبية المؤشر العالمي لقياس الويب



المصدر: إطلاق أول مؤشر عالمي لقياس الويب، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية في المنطقة العربية، العدد:

18، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2012، ص: 24.

¹ Bhaskar CHAKRAVORTI & Others, **Digital Planet: Reading for the Rise of the e-Consumer**, A report on the state and trajectory of global digital evolution, The Fletcher School at Tufts University, September 2014, P: 09.

كانت نتائج هذا المؤشر دائما لصالح الدول الأوروبية بتواجد 8 دول أوروبية من بين أفضل 10 دول ضمن هذا المؤشر لسنة 2014 بتقدّم الدانمارك وفنلندا والنرويج سلم الترتيب. مع تواجد الولايات المتحدة وكوريا الشمالية كمثلين عن القارتين الأمريكية والآسيوية على الترتيب¹.

2-10- مؤشر الأداء الإلكتروني العربي Arab e-Performance Index: وضعت مدار للأبحاث والتنمية وأورينت بلانيت* Orient Planet مؤشرا جديدا يسمى مؤشر الأداء الإلكتروني العربي، والذي أطلق سنة 2014² معتمدا في ذلك على ستة مؤشرات عالمية أهمها:

- مؤشر التنافسية العالمية Global Competitiveness Index(GCI) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي(World Economic Forum(WEF): تقرير التنافسية العالمية 2012-2013؛
- مؤشر الجاهزية الشبكية Network Readiness Index(NRI) الصادر عن كل من المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال "Institut Européen d'Administration des Affaires(INSEAD)" or European Institute of Business Administration والمنتدى الاقتصادي العالمي(World Economic Forum(WEF): تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي 2012؛
- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT Development Index(IDI) الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union(ITU): قياس مجتمع المعلومات 2013؛
- مؤشر الابتكار العالمي Global Innovation Index(GII) الصادر عن كل من المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال "Institut Européen d'Administration des Affaires(INSEAD)" or European Institute of Business Administration والمنظمة العالمية للملكية الفكرية World Intellectual Property (WIPO) Organization: مؤشر الابتكار العالمي 2013؛
- مؤشر اقتصاد المعرفة Knowledge Economy Index(KEI) الصادر عن البنك الدولي World Bank : تقرير اقتصاد المعرفة 2012؛
- مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية E-gov. development index(EGDI) الصادر عن الأمم المتحدة: مسح الحكومة الإلكترونية 2012.

¹ **The web index 2014**, Online: <http://thewebindex.org/report/>, Seen in: 30-10-2016, at 21:14.

*تعد "Orient Planet" أورينت بلانيت" إحدى أسرع مؤسسات العلاقات العامة والتسويق والاستشارات المؤسسية نمواً في منطقة الشرق الأوسط، مدعومةً بخبرة واسعة في مجال الاتصالات التسويقية المبتكرة ورؤية عصرية تضمن تقديم محفظة متكاملة من أفضل الخدمات التي ترقى إلى مستوى تطلعات العملاء من مختلف القطاعات الاقتصادية. ويتمحور نطاق عمل "أورينت بلانيت" حول توفير أدوات فاعلة لإدارة الاتصالات المؤسسية بإشراف نخبة من أفضل الكفاءات البشرية واستناداً إلى أحدث الموارد عالية الجودة، بما يسهم في تمكين المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية من تأسيس علامة تجارية رائدة وبناء سمعة قوية ضمن الأسواق المستهدفة. وتتفرد المؤسسة بقدرتها العالية على إحداث تغييرات إيجابية على مستوى التصورات السائدة بين أوساط الجهات المعنية بما يتلاءم واحتياجات القاعدة المتنامية من العملاء. الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت: <http://www.orientplanet.com>

² لمزيد من المعلومات عن مؤشر الأداء الإلكتروني العربي لسنة 2014 أنظر الجدول رقم: 07 من الملحق الأول.

الملاحظ جلياً من خلال هذه المؤشرات هو أن هناك آفاق تطور وتطوير المؤشرات الحالية. إذ أن كل واحد من المؤشرات الرئيسية التي تم تناولها بالدراسة تحاول أن تقدم مؤشرات فرعية تعكس تطور المجتمعات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وذلك من خلال إيجاد تركيبة تشمل كل ما توصلت إليه هذه التكنولوجيا وتواكب تطورها. فالتطور الكبير والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان له وقّعه المباشر وغير المباشر على مختلف مناحي الحياة، اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وظهرت اتجاهات ونماذج وتكنولوجيات حديثة في هذا الإطار، مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتكنولوجيا النقالة، ومعالجة البيانات ذات الحجم الكبير، وشبكات التواصل الاجتماعي؛ ما أدى أيضاً إلى ظهور نماذج أعمال جديدة تعتمد على هذه التكنولوجيات. وقد دفع ذلك بلداناً متقدمة إلى وضع خطط مستقبلية للاعتماد عليها في إيجاد مزيد من القيم التنافسية لها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويُبرز هذا الأمر أهمية التفكير في تطوير المؤشرات الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتصبح قادرة على قياس إمكانيات البلدان وقدراتها وكفاءاتها لمواكبة التطور العالمي في هذا الاتجاه.

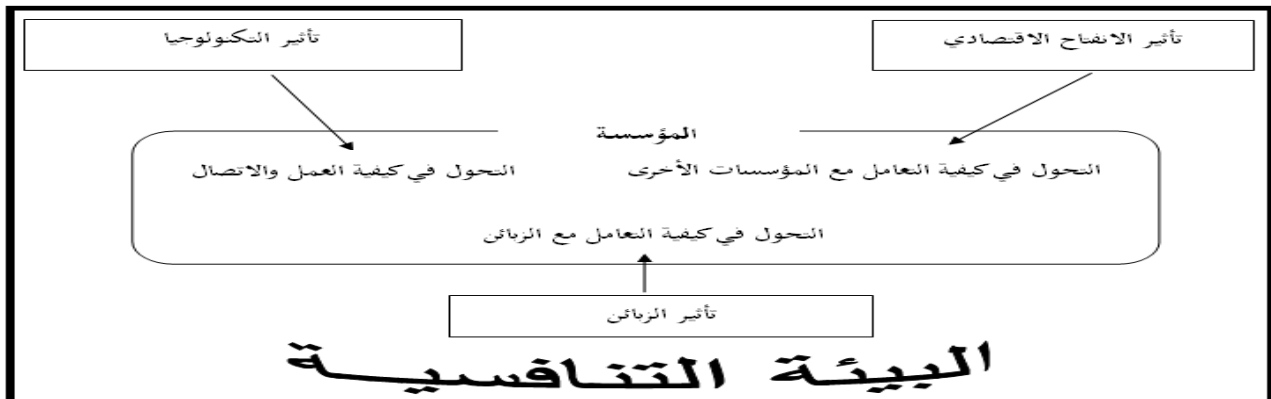
المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها المؤسسي

أدت التكنولوجيا وموجات الإبداع الناجحة في السنوات الأخيرة، خاصة النفاذ للإنترنت، إلى التوجه نحو تغيير العلاقات والتواصل بين العديد من الفاعلين في العالم المهني على غرار¹:

- العلاقة بين المؤسسة وعملائها؛
 - العمل الداخلي في المؤسسة المتمثل في العلاقة بين المؤسسة وعملائها؛
 - علاقة المؤسسة مع مختلف شركائها ومورديها.
- كما أدى كل من الانفتاح الاقتصادي وأذواق الزبائن والتكنولوجيا -وفي ظل بيئة تنافسية- إلى إحداث تحولات عديدة على مستوى المؤسسة على غرار التحول في كيفية التعامل مع المؤسسات الأخرى، والتحول في كيفية التعامل مع الزبائن، وكذا التحول في كيفية العمل والاتصال. وهذا كما جاء به الشكل الموالي:

الشكل رقم: 39

أهم التحولات على مستوى المؤسسة في ظل بيئة تنافسية



المصدر: نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

¹ E-business, Online: <http://fr.slideshare.net/khaledfayala/e-business-44798837>, Seen in: 21-01-2017, at 23:17.

مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتساعد وتيرة العصر الشبكي والانترنت، ثمة عالم آخر يتنامى ويتصاعد بالتوازي معهما وهو العالم الافتراضي، فاليوم كل الأعمال تتنافس في عاملين، مادي وهو العالم المرئي والملموس والعالم الافتراضي المبني على أساس المعلومات والرقمية.

إذ أضحت هذه الأخيرة ضرورية بالنسبة للمؤسسة، حيث خلص التحري الذي أجري على مستوى المؤسسات الفرنسية بعنوان المؤسسة والرقمنة: من يؤثر في من؟^{٣١} والتي استمرت من 26 أبريل إلى 15 ماي من سنة 2012^{٣٢}. إلى أن 31% من المستجوبين يعتقدون أن الرقمنة تساهم في زيادة تفاعلية المؤسسة وسرعتها من خلال أن الشبكات الاجتماعية هي عنصر مهم للتشهير، وتتيح الاتصالات بقوة 1000 مرة عما كانت. كما تسمح بالحفاظ على العلاقات أكثر فأكثر وتتفاعل مع العملاء والموردين والشركاء. وكذا تمكن من العمل الجماعي (الابتكار التعاوني). بينما 26% منهم يعتقدون بأن الرقمنة تسمح بالتواصل الجيد بين العاملين: فهم يستخدمونها كل يوم للتواصل مع العاملين خلال التنقلات، لأنها تتيح تبادل المعلومات بشكل سلس في وقت قصير للغاية. في حين يرى 22% منهم أنه لا يمكن الاستغناء عنها في العمل.

1- تنامي التحول نحو المؤسسة الافتراضية^{٣٣}

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال أدوات " فضاء الأعمال " فإن المفاهيم الجديدة بما فيها المرونة،...، وقرت الرؤية الإستراتيجية للتوجه الزبون وتعد من المبررات الأساسية لظهور المؤسسات الافتراضية،

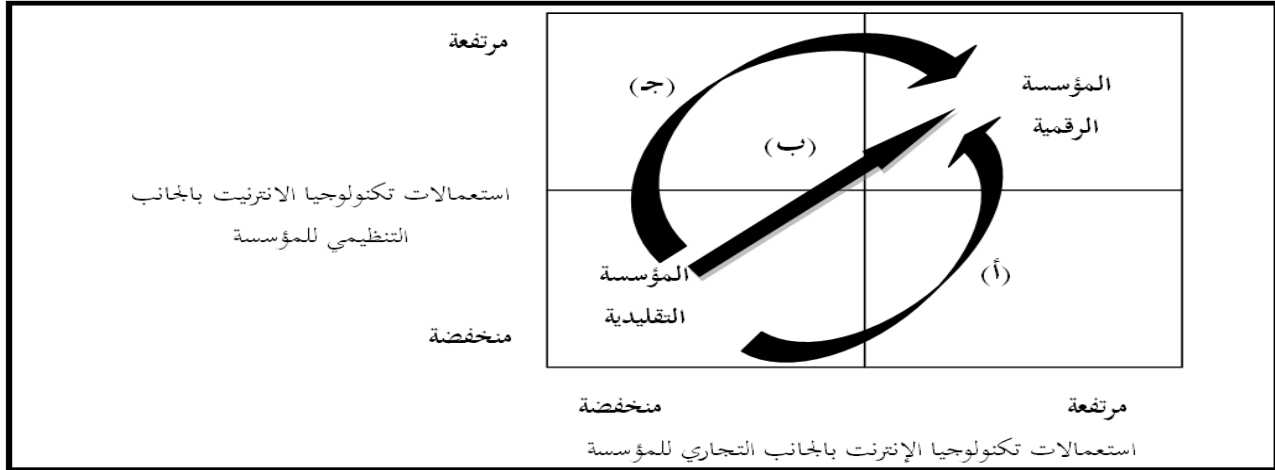
^{٣١} L'Entreprise et le numérique: Qui influence Qui ?

^{٣٢} استهدف هذا التحري ثلاث فئات: 301 من رؤساء المؤسسات **Chefs d'entreprise**: يمثلون جميع رؤساء المؤسسات الفرنسيين باستثناء الرؤساء العاملين تحت النظام الفرنسي auto-entrepreneur الذي تم إنشاؤه في سنة 2008 لتبسيط الإدارة عن طريق استبدال كل المساهمات الاجتماعية والضرائب بدفع وحيد يتناسب مع رقم الأعمال؛ وفقا لمعايير حجم المؤسسات وقطاع النشاط. 475 من أعضاء جمعية تطوير الإدارة **Adhérents de l'Association Progrès Management (APM)** ممثلة لجميع أعضاء الجمعية من حيث معايير الحجم المؤسسة. 1028 أجير **Salariés** تمثل كل الفئة الأجيورة الفرنسية وتتعلق بمعايير الجنس والسن والفئات الاجتماعية المهنية والإقامة والحالة المهنية. كما تمثلت طريقة العمل في استجواب رؤساء المؤسسات عن طريق الهاتف عن طريق نظام **Computer Assisted (CATI) Web Interview**. وأجريت مقابلات مع أعضاء جمعية تطوير الإدارة والأجراء على الانترنت وفق نظام **Computer Interview (CAWI) Assistance for Web**.

^{٣٣} في هذا الصدد، يتم التعامل مع المصطلحات التالية: المؤسسة الافتراضية، مؤسسة الدوت كوم الخالصة، مؤسسة النقر، المؤسسة الرقمية، والمؤسسة الإلكترونية على أنها تؤدي معنى واحد يتم تحديده فيما سيأتي من معلومات ومناقشات وتحليلات.

الشكل رقم: 40

استعمالات تكنولوجيا الإنترنت: من المؤسسة المادية (التقليدية) إلى المؤسسة الرقمية



المصدر: نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

يركز المسار من النوع (أ) على العلاقات مع الخارج. حيث تقوم المؤسسة كمؤسسات التوزيع باستعمال الإنترنت لأجل تطوير جانبها التجاري. وأقل ما يمكن أن تقوم به هو إنشاء موقع واجهة* لأغراض إخبارية. أما أكثر ما يمكن القيام به فهو اعتماد منهج التجارة الالكترونية. مع الاستعمال التدريجي لتكنولوجيا الإنترنت لاجل الاتصال والتنسيق مع شركائها. ويركز المسار من النوع (ب) على الاستعمال المتزامن لتكنولوجيا الإنترنت في تطوير الجانب التجاري والجانب التنظيمي للمؤسسة، أو بعبارة أخرى الاستعمال بشكل متجانس بالنسبة لكلى الجانبين. أما المسار من النوع (ج) فهو يركز على ضرورة الاتصال وتنسيق نشاطات المؤسسة -على غرار مؤسسات المناولة أو المقاوله من الباطن- ليس الموجه إلى الجمهور بل إلى الشركاء. ومن ثم استعمال تكنولوجيا الإنترنت لغرض تحسين وتطوير أساليب الإدارة المعتمدة. فالأعمال الالكترونية لا تطبق فقط على المؤسسات الرقمية بل يمكن تطبيقها على المؤسسات التقليدية محلية كانت أم عالمية لاجل إضافة قيمة جديدة للمؤسسة في حد ذاتها، ولزبائنها ومورديها وشركائها بصفة عامة. وتسمح الاعمال الالكترونية بالحصول على هذه القيمة المضافة بفضل:

- **الزيادة في هوامش المؤسسة:** من خلال التمرکز بالاسواق الجديدة، وتحسين نوعية السلع والخدمات، والبحث عن الزبائن الجدد، والحفاظ على وفاء الزبون، وترشيد الاعمال الداخلية للمؤسسة؛
- **تحفيز المستخدمين:** من خلال المشاركة في اعداد الاستراتيجيات، وتحديد مسؤوليات كل متعاون، والعمل الجماعي المؤدي بطبعه إلى تحسين الكفاءات؛
- **إرضاء الزبائن:** من خلال تخفيض الاسعار الناتج عن زيادة الانتاجية، وحسن الاصغاء إلى الزبائن، وعرض سلع وخدمات متلائمة مع احتياجاتهم؛
- **العلاقات المميزة مع الموردين والشركاء:** من خلال الشديد على معرفة المتبادلة والشركاء في الموارد الذي هو مفيد لكلا الطرفين.

* En français :Site vitrine.

بعد أن ارتبط مفهوم المؤسسة التقليدية بالصفة المادية-والمسماة أيضا الأجرور والاسمنت¹ Brick & Mortar² - التي تعد صبغة العصر الصناعي، ها هو ذا قد جاء الدور للحديث عن مؤسسات عصر المعلومات والتي يمكن للمؤسسة التقليدية أن تكسب صفة الرقمية من خلال مرورها بمسيرة لخصها بعض المختصين في ثلاث مراحل رئيسية²:

- **مرحلة المؤسسة الواعية إلكترونيا:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة تستشعر حس الطوارئ حول الانترنت، فتعمل على استخدام موقع الويب وذلك لتقديم معلومات لزبائن معينين من خلاله؛
- **مرحلة الانطلاق الإلكتروني:** فيها تبدأ المؤسسة في بيع السلع والتعامل عبر الانترنت على سبيل المثال، وإجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد اللأورقية، فبدأ بالتعرف وتميز الفرص العميقة للأعمال ولعروض التجارة الإلكترونية، وتتطور بعض الإستراتيجيات الجديدة التي تتناسب والوضع الجديد لها؛
- **مرحلة الأعمال الإلكترونية:** حيث تكون رؤية التسويق الإلكتروني للمؤسسة واضحة، لكل العاملين والشركاء، وهنا تتجذر الثقافة الريادية، والمعرفة تتقاسم بشكل حر في كل المؤسسة، ومستوياتها، مدعومة بالمؤسسة الداخلية والخارجية.

هذا بالنسبة للمؤسسات المادية التي تصبو وتتطور للوصول إلى الرقمية أما بالنسبة للمؤسسات الافتراضية التي هي "عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية"³

وعلى هذا الأساس، يمكن الوقوف على مميزات المؤسسة الافتراضية على غرار:

- **المؤسسة الافتراضية بدون حدود مكانية:** مما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع، والأهم فيها هو النشاط الافتراضي الرقمي من تفاعلات، علاقات عقود، تقاسم معلومات في الفضاء الافتراضي دون أن يعني الحيز بالضرورة سواء بنية أو آلات...إلخ؛
- **المؤسسة الافتراضية بدون حدود تنظيمية:** وهذا يعني تحررها من العلاقات وهذا ما يقرها من الهيكلة المرتبطة بالسوق بكل ما يعنى ذلك من مرونة وقابلية للتغيير وإعادة التشكيل؛
- **المؤسسة الافتراضية بلا حدود في القدرات:** حيث أن جوهر قدراتها لا تعتمد على إيجاد الموارد والقدرات الذاتية فقط بل يتعدى إلى القدرات الخارجية من موردين ومنافسين وكذلك الخبرات المتنوعة للزبائن؛

¹Richard VOLODARSKI, **E-Business Réussir son activité Internet**, Edition d'organisation: Groupe Eyrolles, France, 2011, P: 17.

² En français: briques et mortier.

² الحنساء سعادي، **التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص: 25.

³محمد بن موسى وآخرون، **تنامي التوجه نحو تبني التسويق الافتراضي في ظل انتقال المؤسسة من "المادية" إلى "الافتراضية"**، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 14-13 مارس 2012، ص ص: 04-05.

■ المؤسسة الافتراضية ذات ميزة تنافسية: إن المرونة في الحيز والقدرات وتقاسم المعلومات داخليا وخارجيا على أساس شبكي جعل المؤسسة الافتراضية ذات قدرات واسعة بفضل علاقاتها الشبكية، وسريعة الاستجابة للتغيرات مقارنة بمنافسيها مما يكسبها ميزة تنافسية.

والجدول الموالي يبين أهم المفاهيم والممارسات الأساسية للاقترب من المؤسسة الافتراضية:

الجدول رقم: 20

المفاهيم والممارسات الأساسية للاقترب من النشاط الافتراضي

المفاهيم	الممارسات	إدارة الاقتراب من النشاط الافتراضي
المرونة	إنتاج أنواع وتشكيلات عديدة من المنتجات باستخدام نفس المجموعة من الآلات	ساهم في تفكيك منطق الخط الإنتاجي وبالتالي تحقيق الكفاءة خارج الطريقة الفضلى الوحيدة التي دعى إليها تايلور.
السرعة	سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا فرضت الرقابة والتحجيم وتعجيل العمليات والحدولة والخطط	من أجل كسب السرعة في قرار الشراء بدلا من الصنع، التوريد الخارجي بدلا من الإنتاج داخل المؤسسة.
التحجيم	التخلص من الوحدات المتعثرة واستبدالها بالقدرات الأفضل للآخرين	التصغير أفضل مادام يمكن للآخرين العمل من أجلنا
التنظيم الأفقي	التنظيم الأفقي بدرجة أكبر، الشبكي هو أكثر استجابة لتقاسم المعلومات وإدارة مؤسسة كثيفة المعرفة.	التنظيم الشبكي ضروري لفرق العمل الافتراضية داخل المؤسسة وخارجها
مواقع العمل	يمكن للأفراد أن يعملوا من مكاتب خارج المؤسسة أو من منازلهم أو لدى موردي المؤسسة	العمال الافتراضيين أكثر مرونة وأقل تكلفة لأن المؤسسة ستكون أصغر وأكثر مرونة
التوريد الخارجي	الاستفادة من الأفضل في السوق، خفض المخزون أو المخزون الصغرى	التحرر من الإنتاج لكل شيء والمخازن واستبدالها بعقود أو علاقات
الشراكة (الائتلاف)	الشراكة بدلا من التكامل المادي والمهريات، التكامل مع القدرات الآخرين ممكن ومطلوب	الشراكة تعني أن المؤسسة أو طرف خارج المؤسسة أصبح جزء من المؤسسة، الافتراضي ممكن ومطلوب.
النظر خارج مجال المؤسسة	استغلال الفرص خارج مجال تركيز المؤسسة	فرص أكبر للأعمال والمؤسسة الافتراضية أهدر على تحقيق الأهداف
المنافسة على أساس المجموعة	المؤسسات التي تربط سوية من أجل هدف مشترك، ضرورة في مجال الأعمال الأكثر تعقيدا وتطورا	المؤسسات التي تكون مجموعات الأخرى وعلى فرض مواصفاتها الغنية في المجال الأكثر تعقيدا وتطورا.

المصدر: الخنساء سعادي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

من قراءة الأولية لهذا الجدول يمكن الوصول إلى أن تأثير البيئة الحالية تستلزم التعايش وبناء ثقافة التعامل مع العالم الافتراضي، لما له من مزايا تتماشى ومتطلبات بيئة تكنولوجيا المعلومات التي يعيشها العالم اليوم، ناهيك عن مختلف المفاهيم التي أصبح لها وزن وقيمة فاعلة في البيئة العالمية؛

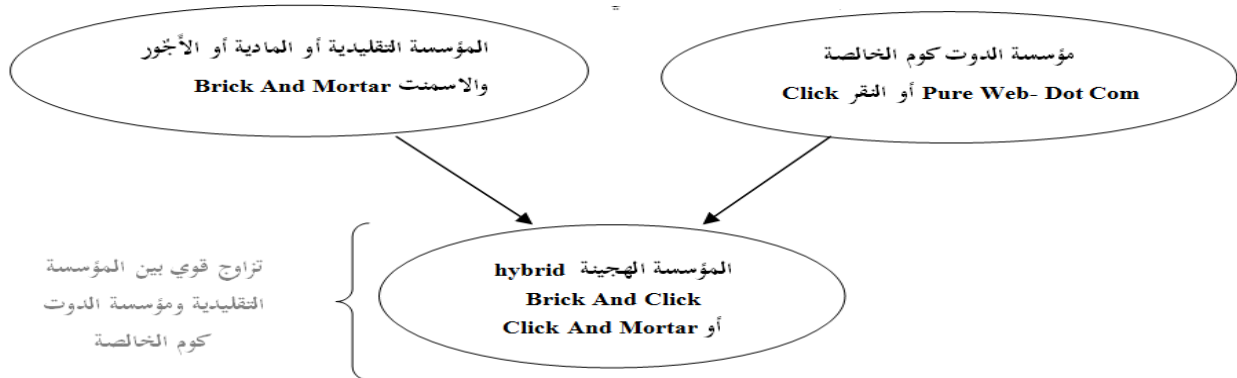
حيث تعد المرونة أهم الخصائص التي يجب أن تكتسبها المؤسسات كي تقترب من النشاط الافتراضي، وهذا ما أدى إلى تجاوز بعض العادات الإنتاجية التي كانت بمثابة قاعدة لا حياذ عنها، وذلك بغية تحقيق الكفاءة خارج الطريقة التقليدية لمنطق الخط الإنتاجي، كذلك بالنسبة للسرعة والتحجيم الخاصيتان الأكثر بروزا ولفتا للانتباه في العالم اليوم، ومقياسا للولوج في العالم الافتراضي،... الخ

وما يمكن قوله أن الاقتراب من النشاط الافتراضي أو على الأقل التعامل معه، أنه بات ضرورة ملحة، وملزمة للمؤسسات التي تريد البقاء في السوق، بالإضافة إلى ذلك فهي تسعى إلى الحصول على أكبر نسبة من التدفقات المالية من جهة، ومن جهة أخرى امتلاك أكبر عدد من الزبائن والشركاء وذلك من خلال ما يلي:

- تقديم خدمات مجانية من أجل إيجاد قيمة تفاعلية بين المؤسسة والزبون، وبالتالي الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبائن المتنوعة، وذلك بالارتكاز على: المنتج الجيد؛ التقديم الجيد للقيمة؛ والمستوى الجيد من الخدمة مما يسهل عملية الشراء ويكرس الولاء؛
 - تخصيص مساحات إعلانية على الموقع؛
 - اقتطاع الهامش، كالقيام بدور الوسيط في خدمات البيع، بين العارضين والزبائن كعمولات للبيع على الموقع.
- بعد التطرق إلى كل من المؤسسة المادية، ثم المؤسسة الافتراضية يتبادر إلى الأذهان وكأنه تم الفصل في تفضيل المؤسسة الافتراضية على نظيرتها المادية. ففي الحقيقة، على قدر أهمية وفوائد المؤسسة الافتراضية، فإن لها عيوب وعراقيل، تجعل من المؤسسات المادية واعية بواقعها وبيئتها، حيث أن المؤسسات المادية تعيد التفكير لأكثر من مرة قبل خوض غمار تجربة الرقمية، بما في ذلك من صعوبات في إرساء ثقافة جديدة وما تلاقيه من مقاومة للتغيير. لذلك تتجه المؤسسات المادية إلى الرقمية بخطى متثاقلة لتصبح تعيش حالة من الامتزاج والذي يسمى بالمؤسسات المزيجية أو المعروفة بـ النقر والاسمنت Click & Mortar¹ أو الانترنت والمتجر² أو الأجر والنقر Bricks & Clicks . كما يمكن أن يطلق عليها بالنموذج الهجين كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: 41

النموذج الهجين للمؤسسة في عصر المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق ذكره.

ويصفها كل من Kotler, Dubois " بأنها المؤسسة التي تزاوج بين الانترنت وأنشطتها التقليدية، حيث أن المؤسسات التقليدية لها نقاط بيع كلاسيكية معتقدة ومنتظرة لانتهاء الانترنت، وفي نفس الوقت تقوم بفتح مواقع عبر الانترنت، من أجل تقديم منتجاتها، ولكن دون تقديم عروض للبيع عن طريق الانترنت، معتمدة في ذلك على شبكة موزعيها التقليديين ولكن في المستقبل القريب تعمد إلى السماح ببيع منتجاتها عن طريق الانترنت وهكذا فإن المؤسسة المزيجية هي تلك المؤسسة التي تعتمد على محفظة (مادية - افتراضية) وهو أكثر أشكال المؤسسات السائدة اليوم في ظل البيئة العامة للقرن 21 وأول الممارسات التي تقوم بها هذه المؤسسات تتمثل في إنشاء مواقع لها على شبكة الانترنت والبدء بالتعاملات التجارية في إطار ما يسمى بالتجارة الالكترونية أو التسويق الالكتروني.

¹ Richard VOLODARSKI, Op.cit, P: 17.

² En français: Clic et Ciment ou Internet et Magasin.

كما يمكن تقسيم المؤسسة الإلكترونية إلى مؤسسة افتراضية دعائية ومؤسسة افتراضية ذات خدمات بسيطة ومؤسسة افتراضية مجردة¹.

■ **المؤسسة الافتراضية الدعائية:** هي مؤسسة مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الانترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من العملاء، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالمؤسسة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها المؤسسة كدعاية لمتوجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

■ **المؤسسة الافتراضية ذات الخدمات البسيطة:** أو ما يسمى بالمؤسسات المادية- الرقمية المزيجية التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الانترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للعملاء، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لا بد وأن ينتقلوا إلى مقر المؤسسة الفعلي لإتمامها، مثل ملأ استمارات التعارف أو الاستمارات التي تبين غرض العملاء من التعامل مع تلك المؤسسة.

■ **المؤسسة الافتراضية المجردة:** وهي المؤسسة الافتراضية البحتة أو المسماة اللاعب الخالص أو الفاعل الخالص⁴ Pure Player² تمثلها مؤسسة الدوت كوم Dot Com التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الانترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن العملاء يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك المؤسسة عن طريق موقعها على شبكة الانترنت، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الانترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض^{PP}. ومن هذا المنطلق، يحاول الشكل تجميع أهم ما تتميز به المؤسسة الافتراضية:

¹ سناء رحماني وآخرون، دور المشاريع الصغيرة الافتراضية في استحداث فرص عمل - دراسة حالة كيفية إنشاء متجر على الخط، ملتقى دولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص ص: 07-08.

⁴ En français: Acteur pur.

²Richard VOLODARSKI, Op.cit, P: 18.

^{PP} لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم: 08 من الملحق الأول الذي يحمل أفضل 10 مؤسسات فرنسية افتراضية - اللاعب الخالص Pure Player - لسنة 2011.

الشكل رقم: 42

الصفات المميزة للمؤسسة الافتراضية



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 133

كما تتميز المؤسسة الافتراضية بإمكانية الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء وتقديم خدمات إلكترونية كاملة وحديثة، كما أن تكاليفها تكون منخفضة لأنها بدل أن تقوم بتخصيص الكثير من الأموال لفتح فروع جديدة لها في كافة المناطق للتقرب من العملاء، يكفي أن يقوم العميل بالضغط على زر من حاسوبه للوصول إلى المؤسسة والتعرف على ما تقدمه من منتجات، وكذلك الأسعار وكافة البيانات التي يحتاجها، إضافة إلى هذا فإن أداء المؤسسة الافتراضية يكون أكثر كفاءة لأن العميل ليس بحاجة إلى الاحتكاك المباشر بالموظفين أو الانتظار للحصول على المعلومة أو السلعة أو الخدمة التي يريدتها، فالموقع الإلكتروني يوفر له ما يحتاجه.

وكل هذا وذاك سرع بالتعجيل مستقبلاً بمرور ثورة صناعية رابعة^٤ أو الصناعة 4.0، Industrie 4.0، هو مصطلح شامل احتضن عدد من الأتمتة المعاصرة، وتبادل البيانات وتقنيات التصنيع. تم تعريفها على أنها مصطلح شامل لتكنولوجيات ومفاهيم سلسلة القيمة المنظمة الذي يجمع بين الأنظمة الافتراضية والفيزيائية Cyber-Physical Systems، وإنترنت الأشياء Internet of things والإنترنت الخدمة Internet of service.

ففي ألمانيا ودول صناعية متقدمة أخرى، أخذت تلك الثورة شكلها وتحدياتها النظرية والعملية خطوة بخطوة. وتتمثل أهم ملامح هذه الثورة الصناعية الجديدة، التي ظهرت صوراً عنها مجدداً في معرض هانوفر الدولي سنة 2015، تحت مسميات عديدة "الصناعات الرقمية الذكية المتكاملة"، و"المكونات الرقمية للمواد والخامات المستخدمة في الصناعة"، و"المصنع الرقمي الذكي"، و"الإدارة الذاتية الرقمية" وغيرها. وتصف تلك المسميات صناعة آخذة في التبلور، لا يتدخل فيها العنصر البشري إلا بصورة طفيفة، بمعنى أن يكون الإنسان محاكياً للآلة ومراقباً ومدققاً لصنع السلع، ولا

^٤ الثورة الصناعية الرابعة هي الامتداد الطبيعي لتطور تقنيات التصنيع فبعد الثورة الصناعية الأولى 1760-1900 (بدأت الثورة الصناعية الأولى في بريطانيا في أواخر القرن الثامن عشر مع دخول المكننة في صناعة النسيج، والتي ولد نتيجتها المصنع الأول في مغزل للقطن، ليكون مكاناً يتجمع فيه مئات عمالي الحياكة لينفذوا أعمالاً يدوية شاقة كانت في السابق توزع عليهم ليقوموا بها كل في كوخه). والثورة الصناعية الثانية 1900-1970 (بدأت في أوائل القرن العشرين مع إبداعات هنري فورد في خط الإنتاج المتحرك والذي بشر وقتها ببداية عصر الإنتاج الشامل ذي الكميات الضخمة Mass Production زادت هاتان الثورتان من غنى الناس ومن مدنيتهما). والثورة الصناعية الثالثة 1970-حتى الآن (والآن هناك ثورة صناعية ثالثة على الطريق، يتجه فيها التصنيع ليصبح رقمياً، وستؤدي إلى تغييرات كبرى، لن تكون التجارة إلا جانباً من جوانب عديدة أخرى ستأثر بها)، يُتنبأ وفق المؤشرات عن تشكل في الأفق "ثورة صناعية رابعة". فهذا التعبير انطلق في الغرب منذ فترة غير بعيدة، واكتسب زخماً خاصاً منذ سنة 2015. ولمزيد من المعلومات حول تطور مفهوم الثورة الصناعية ومستجداتها أنظر الشكل رقم: 07 من الملحق الأول.

يكون منتجاً لها. وواضح أن عصر الثورة الصناعية الرابعة لم يبدأ فعلياً بعد، ومع ذلك أصبح المرء منا يقف عملياً على مشارف عصر تلك الثورة، لجهة شكل التصنيع والإنتاج ونوعيتهما اللذين لن تتدخل فيهما الأيدي العاملة وأصحاب الاختصاص كما هو جارٍ اليوم. وتحتاج الثورة الجديدة إلى طاقة كهربائية ذكية مع إمدادات نوعية، من دون أن يعني ذلك أن تحديات الصناعة المستقبلية ومشكلاتها ستنتهي مع قيامها وبداية العمل بها في المستقبل المنظور. كما تطرح الثورة تحديات جديدة على المستويين النظري والعلمي. وإضافة إلى الولايات المتحدة وألمانيا، أطلقت دول أخرى كاليابان والصين، تجارب متقدمة في ذلك المضمار.

1-2- الأعمال الإلكترونية

بدأ ظهور الأعمال الإلكترونية في التسعينيات، ولكن قبل هذا كانت المؤسسات تستخدم التبادل الإلكتروني للبيانات لإرسال أوامر الشراء ومذكرات الشحن والفواتير، ولكن لم تكن كل المؤسسات قادرة على استخدام أسلوب التبادل الإلكتروني للبيانات بسبب تكلفته العالية والتعقيدات المصاحبة لتطبيقه، مما أدى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدم استخدامه، إلا إذا أُجبرت على استخدامه من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتعامل معها، ومع تطور استخدام شبكة الانترنت صارت فكرة تبادل بيانات الأعمال أكثر نضوجاً وظهر مصطلح الأعمال الإلكترونية.

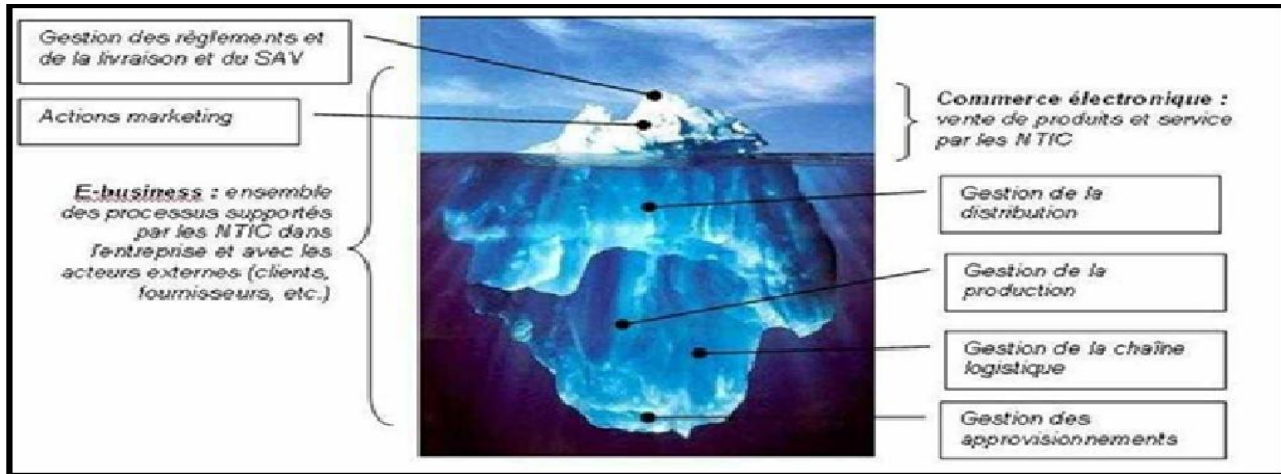
وكان أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية مؤسسة IBM سنة 1997، حيث عرّفت مؤسسة IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت، بهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الانترنت والويب بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة مثل الزبائن، الموردون، العمال وغيرهم، وتعد الأعمال الإلكترونية تطورا للأعمال التقليدية، فهي تستخدم تكنولوجيا الانترنت بأسلوب متكامل لأداء أعمال لم تكن ممكنة من قبل، مما يساعد المؤسسات على ضمان سلامة العمليات وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة.

إن الأعمال الإلكترونية هي توليفة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمؤسسة أن تدير علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية، وأن تتجاوز معها بما في ذلك استشعار تحديات المنافسة والمنافسين، وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة، وتحديد الفرص الموجودة والمنبثقة واستشعار احتياجات الزبائن، إضافة إلى تنظيم عمليات التجاوب والاستجابة الإستراتيجية مع متغيرات بيئة الأعمال في الوقت الحقيقي.

كما أن الحديث عن الأعمال الإلكترونية من شأنه أن يقود أيضا إلى الحديث عن التجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية للأعمال مثلما جاء به الجبل الجليدي اللاحق:

الشكل رقم: 43

الأعمال الإلكترونية في مواجهة التجارة الإلكترونية



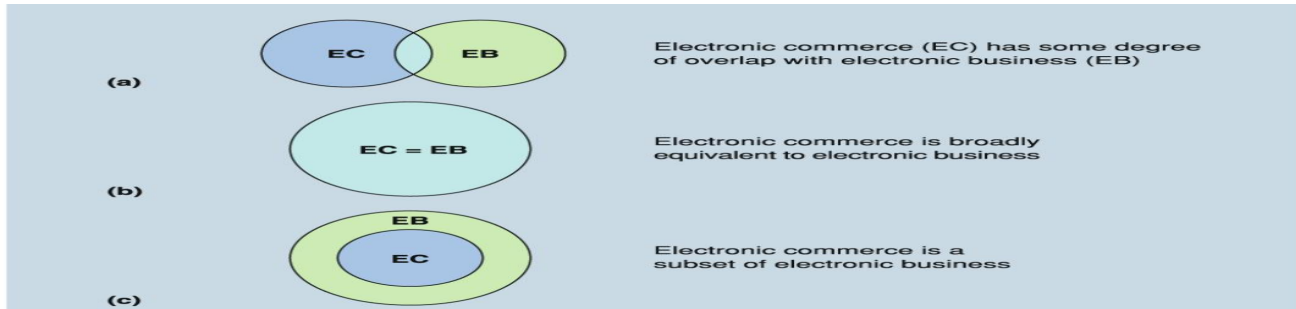
Source: **E-business vs E-commerce**, Online: http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/749fd3db-6475-4f03-b667-1a59822d007b/lorr_meissonier_e_business/co/iceberg.html, Seen in: 16-01-2017, at 00:16.

1-2-1- التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وقفة لإزالة الإبهام

أدى التغير في المفهوم والتعريف والغرض الذي من أجله تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور مصطلحات مختلفة وتعريفات متنوعة أصابت العديد من الباحثين والقراء بالتردد والشك مع الغموض الذي طغى إلى السطح. وعليه، أخذ مفهوم التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية حينها من الخلاف، فطرح العديد من الأسئلة حول العلاقة بينهما على النحو التالي:

الشكل رقم: 44

التعريفات الثلاثة البديلة للعلاقة بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية



Source : P.S.SATISH, **E-Commerce and E-Business** M.S Ramaiah School of Advanced Studies – Bangalore, India, Online: <http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Session%20%20-%20e-Business%20and%20e-commerce.pdf>, Seen in: 18-01-2017, at 22:30.

يقف الشكل أعلاه محاولاً الإجابة عن مجموعة من الأسئلة على غرار: أي من التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية أشمل من الآخر؟ أو أي منها يشتمل على الآخر أو يندرج تحت الآخر؟ ومن ثم، أخذت أغلب المفاهيم التي تطرقت إلى كل من التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وضعيات ثلاث:

- وضعية التداخل Overlap بين المفهومين؛
- وضعية التكافؤ على نطاق واسع Broadly equivalent أي كلاهما رديف للآخر؛
- وضعية الانتماء أي التجارة الإلكترونية جزء Subset من الأعمال الإلكترونية أو الاحتواء أي هذه الأخيرة تحوي التجارة الإلكترونية.

العديد من الأشخاص ينظرون إلى مصطلح التجارة Commerce على أنه عبارة عن الحركات Transactions أو صفقات والتي تحدث بين الأطراف وعندما يستخدم هذا التعريف للتجارة، فإن مفهوم التجارة الإلكترونية e⁺-Commerce سيصبح مفهوماً ضيقاً، لذلك فالعديد يستخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية e-Business بدلاً من التجارة الإلكترونية. كما أن من الشائع لدى الكثيرين أن استخدام مصطلح التجارة الإلكترونية ما هو إلا رديفاً لمصطلح الأعمال الإلكترونية غير أن هذا خطأ شائع لا يراعي الفرق بينهما. ومن هنا أصبح الخط الفاصل بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية ضبابياً. فصارت المفردتين تستخدم بتبادل. في الغالب المفردة التجارة الإلكترونية تشير إلى التجارة بين الشركات والأفراد (المستهلكين) وتطبيقاته بينما تطوق وتشتمل المفردة الأعمال التجارية على جميع أنواع التجارة بين الشركات بعضها البعض وتطبيقاتها بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية، وبشكل جوهري فكلا المصطلحان يتضمننا استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة تكنولوجيا الانترنت.

وعلى هذا الأساس، تعتبر التجارة الإلكترونية طفرة في عالم التجارة أو أسلوباً تقنياً حديثاً تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب المعاملات التجارية وتسريعها ليس ذلك فحسب بل إيجاد أسواق ومنافذ توزيع لا تتقيد بحدود زمانية أو مكانية. كما يمكن الوقوف عند تعريف التجارة الإلكترونية من خلال المحاور أو جهات النظر التالية¹:

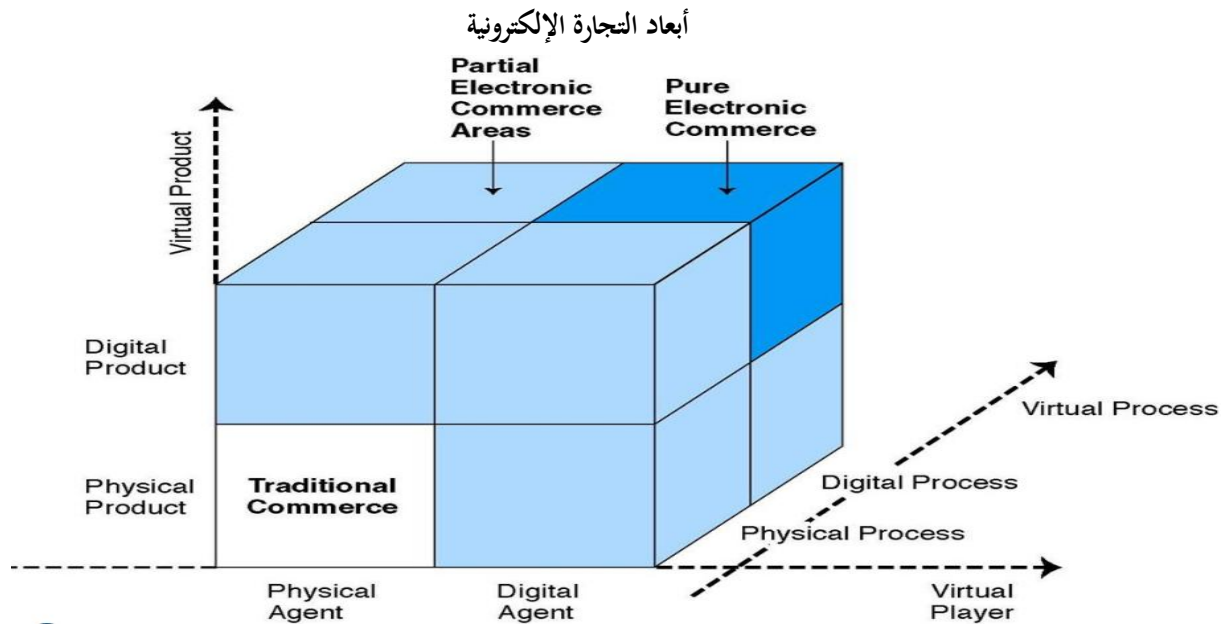
- **الاتصالات Communication:** حسب وجهة النظر هذه فإن التجارة الإلكترونية تعني توزيع البضائع والخدمات، المعلومات أو عمليات الدفع عبر شبكات الحاسوب أو حتى أي وسيلة إلكترونية أخرى؛
- **تجارية Commercial/Trading:** حسب وجهة النظر التجارية، تزود التجارة الإلكترونية بقدرات وإمكانيات البيع والشراء للمنتجات والخدمات والمعلومات على الانترنت ومن خلال الخدمات الإلكترونية الأخرى؛
- **عمليات الأعمال Business Process:** أي أن التجارة الإلكترونية عبارة عن أداء الأعمال إلكترونياً عن طريق استكمال عمليات الأعمال عبر الشبكات الإلكترونية لذلك فهي عملية استبدال العمليات المادية Physical بالعمليات الإلكترونية؛
- **الخدمة Service:** أي أن التجارة الإلكترونية أداة تحدد رغبات الحكومة، المؤسسات، المستهلكين، والإدارة، للتقليل من كلفة الخدمة في حين تحسين نوعيتها وزيادة سرعتها بالنسبة للعميل. والبعض الآخر يضيف جهات نظر أخرى على غرار:
- **التعلم Learning:** من وجهة نظر التعلم فإن التجارة الإلكترونية مساعدة على التعلم والتدريب عبر الشبكة، خصوصاً تسهيل عمليات التعلم في المدارس والجامعات وفي المنظمات أيضاً؛
- **التعاون Collaborative:** حسب هذه النظرة فإن التجارة الإلكترونية تعتبر إطاراً للتعاون داخل المنظمات-Intra-organization والتعاون بين المنظمات Inter-organization؛

⁺e = electronic

¹ Sherif KAMEL, **Introduction to Electronic Commerce/Electronic Business**, the American University in Cairo, Online: <http://www1.aucegypt.edu/faculty/sherifkamel/MOIS435-Introduction%20to%20Electronic%20Business/Presentations/Introduction%20to%20Electronic%20Commerce%20Electronic%20Business.pdf>, Seen in:19-01-2017, at 22:07.

- المجتمع **Community**: تساعد التجارة الإلكترونية في إعطاء الفرصة لأفراد المجتمع للتعاون وجمع المعلومات والقيام بأداء الأعمال إلكترونياً.
- وفي نفس السياق، تأخذ التجارة الإلكترونية عدة أشكال اعتماداً على درجة الرقمنة (التحول من المادية إلى النظام الرقمي) EC takes several forms depending on the degree of digitization (the transformation from physical to digital) to digital آخذة بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد:
 - المنتج (الخدمة) المباعة (The product (service) sold)؛
 - العملية (The process)؛
 - وكيل التسليم (أو وسيط) (The delivery agent (or intermediary))

الشكل رقم: 45



Source : **E-Commerce**, Online: <https://ridonna70.wordpress.com/2011/05/30/e-commerce/>, Seen in:19-01-2017, at 23:18.

منذ تداول مفهوم التجارة عبر الإنترنت **Online commerce**، تواجه المؤسسة خياراً صعباً للبقاء في مسارها التقليدية (أي أن مبيعات تتم "وجهاً لوجه **Face-To-Face Sales**)، أو الاندماج في عالم التجارة الإلكترونية. فقرار المقاول بالتالي سيكون له حتماً انعكاسات على الخطة الإستراتيجية أو الاستراتيجيات المختلفة للتجارة الإلكترونية، وكذلك مبادئ لإنشاء موقع وعوامل النجاح الرئيسة له.

وهكذا، تمكن خمسة استراتيجيات المؤسسة من الاندماج في عالم التجارة الإلكترونية¹:

- **النقر والاسمنت **Clic & Mortar****: تعني أن الإنترنت تتواجد جنباً إلى جنب مع المتاجر التقليدية. أي هو مزيج بين البيع عن بعد وبين البيع التقليدي. فهذه الإستراتيجية تقدم عدة فرص للعملاء: تحديد المنتج على شبكة الإنترنت،

¹ Le **e-business** (ou **e-commerce**), Sur le site : <http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/ecommerce.pdf>, Consulté le : 17-01-2017, à 23 :46.

وشرائه من المتجر، أو تحديد المنتجات في المتجر وشراء على الإنترنت. كما أنه يجب على العميل و/أو المورد تجنب في هذه الحالة، المخاطر المرتبطة بغياب اتصال جسدي أو الناتجة عن طريق الاختيار والدفع عن بعد؛

■ **واجهة المحل The commercial window:** هي عبارة عن بوابة أو كما يطلق عليها أيضا موقع المؤسسة أو موقع مؤسساتي فهو يعرض بطريقة ثابتة مختلف منتجات المؤسسة. على شكل فهرس أو قائمة على الخط Catalog on line، كما أن هذه الإستراتيجية تميل إلى أن تصبح بالية. حتى لو تكمن ميزتها الرئيسية في أن المؤسسة يمكن أن ترعى تصميمها بنفسها أي تصميم الموقع؛

■ **متجر Shop أو موقع تسويقي Merchant site:** هو محل افتراضي يمكن الوصول إليه عبر شبكة الإنترنت، وهو موقع تجاري خاص مؤهل لأن يبيع المنتجات و/أو الخدمات باستخدام التكنولوجيات الجديدة. وهذا هو الأكثر تعقيدا للتجسيد ويتطلب حلول الدفع عبر الإنترنت؛

■ **أروقة أو معرض على الانترنت Online gallery:** عبارة عن مركز تجاري افتراضي حيث يتم تجميع به عدد من المؤسسات غير المتنافسة. مما يسمح للمستهلك المبحر على الانترنت e-consumer من العثور في نفس العنوان على عرض أوسع وتكميلي (كتب، والنبيذ...). هذا الحل يمكن المؤسسات والموردين المتواجدين في هذا الموقع من تخفيض تكاليف الوصول إلى الشبكة؛ والاستفادة من منطقة معتبرة للتجمعات مقابل مبلغ معقول. في المقابل، المطورين مثل " Global online, Rues commerçantes FT, KSAN, CITTUSNET, Global market Network, Internet shopping Network et comp u card ... سمحوا بتحقيق رقم أعمال يصل إلى €30490 (أورو) في السنة الأولى ونمو كبير بعد ذلك؛

■ **منصة التجارة عن بعد E-commerce Platform أو E-comptoire:** وضع نظام تسليم المفتاح (حزمة كاملة) لصالح المؤسسات المصغرة > Very Small Enterprises برعاية متعامل كبير (France Télécom, IBM, Yahoo) من خلال رسم على الدخول وعمولة على المبيعات من 3-5%. فالعميل يستفيد زيادة على التنشيط الذي يقدمه المضيف The host الذي يتولى أيضا الدفع الآمن، وإدارة أوامر الشراء، والشكاوي...

وعليه، أنشطة التجارة الإلكترونية يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية¹:

- الأعمال الموجهة للأعمال، حيث كل من العملاء والتجار بمثابة مؤسسات أعمال؛
- الأعمال إلى المستهلك، حيث يعد العميل هو المستهلك والتاجر هو مؤسسة أعمال؛
- القطاع العمومي، حيث يمكن للحكومة أن تكون إما عميل أو تاجر في أوسع معانيها والطرف الآخر قد يكون إما مؤسسة أعمال أو مستهلكا.

□ En français: Boutique ou site marchand.

> En français: Très Petites Entreprises (TPE).

¹ Ada SCUOLA, **Adoption Issues of Business-to-Business Internet Commerce in European SMEs**, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Institute of Electrical and Electronics Engineers, United States of America, 2002, P: 01.

كما تتعدد أصناف التجارة الإلكترونية باعتبار مفهومها متعدد الأبعاد، حيث يمكن تطبيقه واستخدامه على أكثر من مستوى كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 21
أصناف التجارة الإلكترونية

وتستهدف المؤسسات	وتستهدف المستهلكين	
التجارة الإلكترونية بين مؤسسة أعمال ومؤسسة أعمال Business to Business B2B	التجارة التي تتم من مؤسسة إلى المستهلك Business to Consumer B2C	التجارة تبدأ من المؤسسة
التجارة الإلكترونية التي تتم من مستهلك إلى مؤسسة أعمال Consumer to Business C2B	التجارة الإلكترونية بين مستهلك ومستهلك Consumer to Consumer C2C	التجارة تبدأ من المستهلك

المصدر: سناء رحماني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

ومن منطلق تتعدد أصناف التجارة الإلكترونية؛ يمكن بإيجاز عرض أبرز مزايا التجارة الإلكترونية على النحو التالي:

- إيجاد وسائل للتجارة توافق عصر المعلومات: في عصر المعلومات والاتجاه نحو قضاء ساعات طويلة أمام الحواسيب ومواقع الانترنت، تعدو الحاجة ملحة إلى توافق الانماط التجارية مع سمات هذا العصر وسلوكياته، من هنا مكنت التجارة الإلكترونية من إيجاد أنماط مستحدثة من وسائل إدارة النشاط التجاري مما مكن من إحداث تغيير شامل في طريقة أداء الخدمة وعرض المنتج؛
- الدخول إلى الأسواق العالمية وتحقيق عائد أعلى من الأنشطة التقليدية: ألغت الصفة العالمية للتجارة الإلكترونية الحدود والقيود أمام دخول الأسواق التجارية، وبفضلها تحول العالم إلى سوق مفتوح أمام المستهلك بغض النظر عن الموقع الجغرافي للبائع أو المشتري، وإذا كانت المنظمة العالمية للتجارة تسعى إلى تحرير التجارة في السلع والخدمات، فإن التجارة الإلكترونية بطبيعتها تحقق هذا الهدف دون الحاجة إلى جولات توافق ومفاوضات. يضاف إلى ذلك تحقيق نسبة نمو تقارب 19% سنويا في مبيعات التجارة الإلكترونية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2015، أين بلغت قيمة مبيعاتها 1.4 تريليون دولار سنة 2015.

الشكل رقم: 46

نمو سوق التجارة الالكترونية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2015 (مليار دولار)



Source: **How to Increase Your Online Sales in 2013 [Webinar]**, Online: <http://quartsoft.com/blog/201302/increase-your-online-sales-in-2013-webinar>, Seen in: 18-10-2014, at 00:44.

- تلبية خيارات العميل بيسر وسهولة: تمكن التجارة الالكترونية المؤسسات من تفهم احتياجات عملائها وإتاحة خيارات التسوق أمامهم بشكل واسع، وهذا بذاته يحقق نسبة رضا عالية لدى الزبائن لا تتيح وسائل التجارة التقليدية، فالعميل يمكنه معرفة الأصناف والأسعار وميزات كل صنف والمفاضلة وتقييم المنتج موضوع الشراء من حيث مدى تلبية لرغبته وخياراته.
- وعلى هذا الأساس، أمكن التسوق الالكتروني للعميل من ربح الوقت وسهولة المقارنة بين الأسعار وتجنب الازدحام وغير ذلك. والتي كانت من أهم أسباب تفضيل العملاء للتسوق الالكتروني.

الشكل رقم: 47

أسباب تفضيل العملاء للتسوق الالكتروني



Source: **How to Increase Your Online Sales in 2013 [Webinar]**, Op.cit.

- تطوير الأداء التجاري والخدمي للمؤسسة: التجارة الالكترونية بما تتطلبه من بني تحتية تكنولوجية واستراتيجيات إدارة مالية وتسويقية وإدارة علاقات واتصال بالآخرين، تتيح الفرصة لتطوير أداء المؤسسات في مختلف الميادين،

وهي تقدم خدمة كبرى للمؤسسات في مختلف ميدان تقييم واقعها وكفاءة موظفيها وسلامة وفعالية بنيتها التحتية التكنولوجية وبرامج التأهيل الإداري.

هذه أبرز مزايا التجارة الالكترونية التي تضع أمام المؤسسة، مهما كان حجمها، فرصة استغلال هذا النمط من الأعمال لبلوغ أسواق قد لا تتيح التجارة التقليدية بلوغها وإنشاء مشاريع برؤوس أموال صغيرة قد تناسب فرص الاستثمار فيها على غرار المؤسسات الناشئة Startup Companies¹.

1-2-2- الإدارة الإلكترونية للأعمال

يمكن إعطاء تعريف الإدارة وفق التعريف الشائع على أنها مجموعة أربع عمليات مدعومة من قبل نظام، هو نظام المعلومات. هذه العمليات الأربعة هي¹:

- عمليات تحقيق الأهداف المؤسسة (المهامات والإستراتيجية والخطط، الميزانيات)؛
- العمليات التنظيمية (تحديد الهياكل والآليات التنسيق)؛
- عمليات تنشيط الأفراد (إدارة الموارد البشرية، الأدوار الهرمية، ...)
- عمليات الرقابة (من المراقبة الإستراتيجية إلى مراقبة التسيير).

هذه المقاربة الأولى للإدارة، يمكن أن تستكمل برؤية أوسع للعمليات باستخدام مفهوم المؤسسة الممتدة Extended enterprise². إذ من هذا المنظور، تكاد الحدود القانونية للمؤسسة تنعدم أهميتها إلى حد أن إنشاء قيمة المؤسسة يستند على سلاسل قيمة الشركاء من خلال علاقات الشراكة، التعاون، الاندماج. وبالتالي أصبحت الإدارة تشمل إدارة هذه العلاقات وإدماجها لإنشاء ميزة تنافسية. لذلك، يتم إضافة للعمليات الأربع المذكورة آنفا، ثلاث عمليات أخرى على غرار:

- عمليات العلاقات مع الزبائن أو العملاء؛
- عمليات العلاقات مع الموردين؛
- عمليات العلاقات مع الشركاء.

يكمن الفارق الجوهرى بين المؤسسة الممتدة وغيرها في التعاون بين الشركاء ضمن شبكة علاقات. إذ يتم هذا التعاون الآن بشكل سلس من خلال تكنولوجيا الإنترنت وتشبيك نظم الإنتاج. ففي الواقع، لا يقتصر التعاون على التدفق اللوجستيكي للسلع فقط. إذ امتد الآن ذلك إلى التصميم وأيضاً إلى الإنتاج. فالهندسة المتزامنة هي جانب معروف في هذا النوع من التنظيم، ولكن هذا التشبيك لنظم الإنتاج الذي يحشد اليوم الاهتمام مع إعتباره هدف ووسيلة

¹ مؤسسات ذات تاريخ تشغيلي قصير. وهذه المؤسسات غالباً ما تكون حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق. وأصبح هذا المصطلح متداولاً على نطاق عالمي بعد فقاعة الدوت كوم dot com boom عندما تم تأسيس عدد كبير من مؤسسات الدوت كوم.

² Henri ISAAC, **Introduction: du management au e-management**, Sur le site: <http://dea128fc.free.fr/CoursA/A1-Management%20&%20TIC/Articles%20Henri%20Isaac/HIcegos2002-1.pdf>, Consulté le: 23-01-2017, à 23:05.

³ En français: L'entreprise étendue.

إنتاج مرونة وقادرة على الاستجابة بسرعة على التغيرات الحاصلة في المواصفات التي يرغب فيها العملاء من خلال واجهة ويب. كما أن الإدارة الإلكترونية للأعمال تركز أكثر على مجموعة من الاتجاهات:

■ **الاتجاه الأول:** يتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون أو العميل[©] Customers relationships management التي تعني بمصطلحات بسيطة: البحث، الحصول والحفاظ على الزبائن من خلال قنوات متعددة مع تبني مفهوم "شخصنة" العلاقة بالتعرف على تفضيلات الزبون واتجاهاته ومشاكله واحتياجاته والتعامل مع كل زبون كمحور اهتمام. ولا يمكن أن يكون هذا المفهوم ثمرة فترة زمنية قصيرة وإنما يمكن إرجاع البدايات الأولى لظهوره إلى الثمانينات من القرن السابق. وقد تبنت العديد من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هذا المفهوم ومن أبرزها المؤسسة Hewlt Packard ومؤسسة Microsoft. وإن كانت أفكاره ومبادئه في تطور مستمر إلا أن ذلك التطور كان حصيلة لمراحل عديدة يمكن تلخيص أهمها على النحو الموالي:

✓ **التسويق الواسع Mass Marketing** (علاقة المؤسسة غير المباشرة بمجموعة كبيرة من الزبائن): يعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وزبائنها ويمثل المحاولات الأولى للمؤسسات التي سعت نحو بناء علاقات فعلية وباستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة التجارية؛

✓ **السوق المستهدف Target marketing** (علاقة المؤسسة بمجموعة محددة من الزبائن): بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهايات القرن الماضي وبشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلومات، أصبح لزاما على المؤسسات اختيار أهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال اختيار فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف؛

✓ **علاقات الزبائن Customers relationships** علاقة تفاعلية مؤسسة - زبون (One-to-one interactive تفاعل واحد لواحد): إن اتساع المنافسة المحلية والدولية والتطورات التكنولوجية المتسارعة ورفع معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المؤسسات لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساس لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسات. فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسات، ولم يستطع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصة السوق ونسب النمو، وأخيرا فإن الدراسات أثبتت أن تكلفة الحصول على زبائن جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات حوالي 5 مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو إتباع إستراتيجية رفع دورة حياة الزبون بمعنى الحفاظ على ولاء الزبائن، إذا ما أرادت أية مؤسسة تحقيق أرباح كبيرة ما والابتعاد عن

© يطلق عليها أيضا مصطلح الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبائن e-CRM لاعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة تكنولوجيا الانترنت.

إستراتيجية رفع هامش كل زبون، ورفع عدد الزبائن. وهذا من أجل تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها زيادة ولاء الزبائن Customers loyalty.

ومن هنا يحاول المدخل الجديد إدارة العلاقة مع الزبون تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المؤسسة وزبائنها من خلال توفير حلول تكنولوجية متكاملة تسمى ببرمجية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تغطيتها لوظائف البيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع. والتوجه من مفهوم التسويق التقليدي إلى التسويق الإلكتروني الذي يعتبر المزيج التسويقي الإلكتروني e-Marketing mix أهم مواضيعه المعتمدة على تكنولوجيا الانترنت. وهو يشمل مثله مثل المكونات الأربعة المزيج التسويقي التقليدي 4P's. في حين يشمل المزيج التسويقي الإلكتروني بالإضافة إلى العناصر الأربعة السابقة^{٤٥}، عنصرين هما 2D إختصارا لمفهومين الحوار Dialogue وقاعدة البيانات Database. فالحوار مع الزبون جاء ليحدث ثورة في مفهوم الاتصال في مجال التسويق الذي كان يسري في اتجاه واحد من خلال عمليات الدعاية والإشهار. والذي كان له إيجابيات على غرار تزويد المؤسسة بمعلومات هامة وضمن وفاء الزبون لها. أما فيما يتعلق بقاعدة البيانات فهي ضرورية لتخزين ومعالجة الكم الكبير للبيانات الخاصة بزبائنها المنتشرين عبر العالم ضمن نظام معلومات متطور للمؤسسة. ومن ثم التعامل مع كل زبون على حدى، فهو يسمح للوصول على ما يسمى بالتسويق واحد لواحد Marketing one to one والذي يهتم بخصص الزبائن بدل حصص السوق الذي يعد امتدادا للتسويق المباشر.

■ **الاتجاه الثاني؛** هو إدارة سلسلة التوريد (أو إدارة سلسلة الإمداد) Supply chain management^{٤٦}، من خلال إدارة علاقة المؤسسة مع الموردين الذين يمدونها بالمواد الأولية أو المنتجات التي ستبيعها بدورها بما يحقق لها تدفق الإمدادات بسرعة وكفاءة وبأقل تكلفة. فإدارة الإلكترونية لسلسلة التوريد هي تنسيق موضوع من الأساليب لتخطيط وتنفيذ كل الخطوات في شبكة الانترنت - في صورة التجارة الإلكترونية كقناة من قنوات التجارة والتوزيع- أو برمجية إدارة سلسلة التوريد للحصول على المواد الخام من المورد وتحويلها إلى منتجات

^{٤٥} تمثل 4P's المنتج Product، السعر Price، المكان Place، الترويج Promotion. ومنهم من أضاف ثلاثة مكونات أخرى وذلك من قبل بومس وبتنر Booms & Bitner إلى المزيج التسويقي التقليدي 4P's. والذي سمي عندئذ بالمزيج التسويقي التوسعي 7P's الذي أضاف كل من الناس People، والعملية Process، والبيئة الطبيعية Physical Evidence.

^{٤٦} وذلك من خلال تكييف تلك المكونات مع البيئة الرقمية لتصبح بعد ذلك كما يلي: **المنتج**: منتجات وخدمات جديدة، تركز على مبدأ "على المقاس" أو ما يقابلها بالمصطلح الفرنسي Sur mesure، خدمات ما بعد البيع على الخط. **السعر**: أساليب الدفع الإلكتروني، الدفع متعدد العملات النقدية. **المكان**: تغييب مفهوم الوساطة أي اللاوساطة، أماكن بيع جديدة (أسواق الكترونية). **الترويج**: وسائط إشهار جديدة (وسائط الكترونية)، التغطية العالمية، إشهار تفاعلي.

^{٤٧} تتشكل سلسلة التوريد من عدة مراحل هي: التموينات، التخزين بالمخازن، التحويل، الصنع، التخزين بالمستودعات، والتوزيع والتي قد تتولى مؤسسات بحد ذاتها مرحلة من هذه المراحل خاصة في الدول المتقدمة. كما تسمى أيضا إدارة سلسلة التوريد بمصطلح الإدارة الإلكترونية لسلسلة التوريد e-SCM لاعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة تكنولوجيا الانترنت.

تامة ثم إرسال المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء وتشمل أيضا سلسلة مشاركة المعلومات، والتخطيط وتنسيق الموارد وتطبيق مقاييس الأداء الدولية¹. والتي يمكن شملها في تخطيط وتنفيذ وإدارة نتائج سلسلة التوريد.

■ **الاتجاه الثالث؛** يتمثل في تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning أو برمجية التسيير المتكامل² من خلال إدارة مجموع موارد المؤسسة المالية، المادية، البشرية. هذا بالمفهوم الضيق. في حين يشمل المفهوم الواسع كل من إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة سلسلة التوريد من خلال الارتباط العضوي معها وضمان الإدارة المتكاملة لكل تطبيقات الجانب العملي لنظام معلومات المؤسسة. وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على استمرار تطور هذا المفهوم³. ويتم اعتبار نظام ما نظام تخطيط موارد، يجب أن توفر مجموعة برمجية وظيفية نظامين على الأقل، فمثلا مجموعة البرمجيات التي توفر كلا من وظيفتي المرتبات والمحاسبة يمكن اعتبارها تقنيا برنامج نظام تخطيط الموارد، ومع ذلك فإن المصطلح مخصص لتطبيقات أكبر وذات نطاق أوسع.

¹ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الالكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب- دراسة تطبيقية على السلع المعمرة، 2004، ص: 10، على الخط: <http://dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/80> تاريخ الاطلاع: 20-05-2017، على الساعة 00:32.

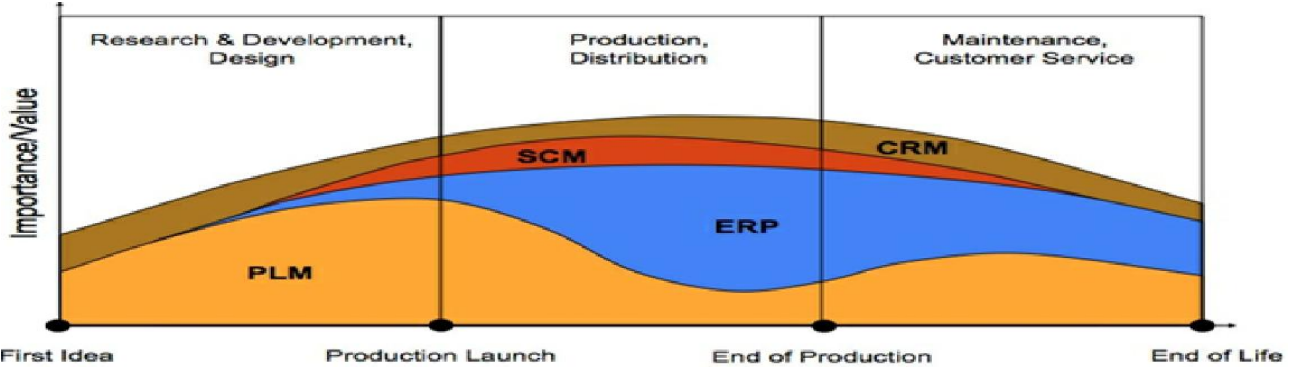
² En Français: Progiciel de gestion intégré

³ تعود بداية ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى الستينات حيث كان عبارة عن إدارة للمخزون، ومراقبة التصنيع، إذ قام مهندسو البرمجيات بتطوير برامج لمتابعة المخزون وتسوية الميزانيات وإعداد التقارير عن الوضع القائم في المؤسسة. ثم خلال فترة السبعينات عملت برامج تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) Material requirements planning أو بالفرنسية Planification des besoins en matières وذلك لجدولة عمليات الإنتاج. وفي الثمانينات تطور هذا النظام ليشمل عمليات أوسع، ويدمج كثيراً من العمليات في المؤسسة ليصبح اسمه بتخطيط موارد التصنيع (MRP 2) Manufacturing resource planning وحوسبة التصنيع. حيث تشجع كثيرون لشراء هذه الأنظمة التي أصبحت تنتشر وتثبت فائدتها في العمل. أما في التسعينيات صارت هذه البرمجيات أشمل وأوسع فلم تعد تخص المخزون أو عمليات الإنتاج الأخرى بل شملت وظائف أخرى مثل المحاسبة وإدارة الموارد البشرية وهذه كانت العتبة الأولى لنظام تخطيط موارد المؤسسة. وخلال الألفية تطور هذا النظام ليشمل متطلبات أخرى مثل أتمتة المبيعات، أتمتة التسويق، والتجارة الإلكترونية. حيث أصبح النظام أشمل وانتقل من ERP إلى ERP2 ليدمج عدداً من الإدارات مثل إدارة سلسلة التوريد، وإدارة العلاقات مع الزبون، وإدارة المعرفة وذلك من خلال تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. لمزيد من المعلومات أنظر:

-**Evolution of ERP Data Warehousing**, Online: http://flylib.com/books/1/155/1/html/2/images/fig51_01.jpg, Seen in: 01-02-2017, at 22:51.

الشكل رقم: 48

علاقة CRM و ERP و SCM بإدارة دورة حياة المنتج PLM



Source: A Flow Graph of PLM, CRM, SCM and ERP during Product Life, Online: <http://zerowait-state.com/a-flow-graph-of-plm-crm-scm-and-erp-during-product-life>, Seen in: 30-01-2017. at 21:44.

تظهر القراءة الأولى للشكل أعلاه أن إدارة دورة حياة المنتج (PLM) وكذا إدارة العلاقة مع العملاء تواكب دورة حياة المنتج منذ أن بدأ كفكرة إلى غاية زواله، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قيمة تلك الإدارة وأهميتها ودورها في التسويق القبلي والآني والبعدي ثم تليه إدارة تخطيط موارد المؤسسة التي تعد هي الأخرى ضرورية لاستمرار عملية الإنتاج. في حين تتوسط إدارة سلسلة التوريد دورة حياة المنتج. ومن خلال التقدم في الإنتاج والنجاح في نظام ERP تم توسيعه ليستخدم في قطاعات مختلفة من المؤسسات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية، وشمل أيضا تجار الجملة والتجزئة، كما اشتمل على المؤسسات بكافة أحجامها كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، وبهذا يمكن القول بأن نظام تخطيط موارد المؤسسة ليس نظاماً حديث الوجود بل تتعامل به المؤسسات منذ القدم، ومر بمراحل كثيرة من التطور ولم يعد يقتصر على نوع معين من المؤسسات أو يخص مؤسسات لها حجم محدد، بل يتوقع أن ينتشر استخدام هذا النظام ويتطور وفق ما يقتضيه التطور في الأعمال خاصة بعد التأكد من الفوائد التي حققها.

■ أما الاتجاه الرابع؛ فهو يسمى بذكاء الأعمال⁸ Business Intelligence وهو يهدف إلى جمع المعلومات عن بيئة المؤسسة بكل مكوناتها. والذي تم التطرق إليه من قبل الباحثين وبعض المؤسسات المتخصصة في هذا المجال والتي جمعت على النحو التالي:

⁸ خلال السنوات العشرين الأخيرة ظهرت في حقل الإدارة وتكنولوجيا المعلومات على حد سواء العديد من المصطلحات، التي أصبحت محط اهتمام الباحثين والمؤسسات الكبرى على حد سواء، ومن هذه المصطلحات هو ذكاء الأعمال، الذي طُرح لأول مرة في سنة 1958 من قبل الباحث "Hans Peter LUHN" من مؤسسة IBM لصناعة الحواسيب والبرمجيات، وذلك في بحث نشر في "IBM journal" تحت عنوان "A business intelligence system"، وكانت فكرة LUHN تدور حول بناء نظام مؤتمت لنشر المعلومات في أقسام المؤسسة جميعها، وذلك بعد أن تقوم آلات لمعالجة البيانات بالتلخيص والترميز الذاتي للوثائق لإنشاء مستخلص يرتبط بإجراء معين في المؤسسة، فكل من الوثائق الواردة أو المعدة داخلياً تلخص، وتميز أنماط الكلمات فيها، وترسل إلى الإجراء المناسب في المؤسسة، وتجدر الإشارة في هذا السياق أن مصطلح الوثيقة وضحه LUHN على أنه مجموعة معلومات محددة فيزيائياً، وعرف LUHN مصطلح ذكاء الأعمال على أنه "مجموعة من المفاهيم والطرائق لتحسين اتخاذ قرار الأعمال باستخدام أنظمة دعم مستندة إلى الحقيقة". لكن هذه الفكرة لم تطبق على أرض الواقع حتى سنة 1989 عندما تم طرح هذا المفهوم من جديد من قبل المحلل Howard DRESNER أحد أعضاء مجموعة Gartner.

⁸ En Français: Informatique Décisionnelle ou Intelligence d'affaires.

الجدول رقم: 22

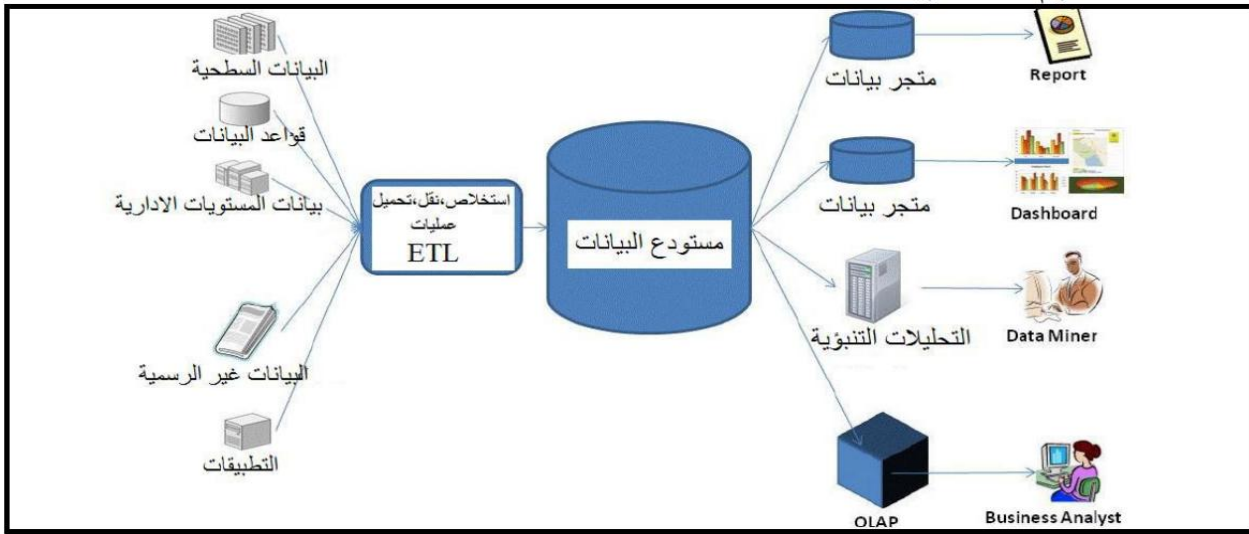
تعريف الباحثين وبعض المؤسسات المتخصصة لمفهوم ذكاء الأعمال

تعريف ذكاء الأعمال	الباحث/المؤسسة	
عبارة عن أداة لتحليل بيانات المنظمة باستخدام أدوات ذكية.	Kulkarni & King (1997)	1
هو مصطلح يشير للمظلة التي تغطي نطاق واسع من عمليات المشاركة في استخراج المعلومات ذات القيمة للأعمال من حجم كبير من البيانات التي تمتلكها المنظمة.	IBM (Whithorn & Whitehorn,1999)	2
مصطلح يشمل مجموعة واسعة من البرامج التحليلية لجمع وتوحيد وتحليل و توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات بطريقة تمكن المستخدمين في المنظمة من اتخاذ قرارات أفضل.	Adelman & Moss (2000)	3
عبارة عن معمارية ومجموعة من التطبيقات التنفيذية المتكاملة لدعم القرارات وتوفير آليات للوصول السهل للمعلومات.	Moss & Atre (2003)	4
عبارة عن نظام يقوم بتحليل معمق لبيانات المنظمة من خلال مجموعة من تقنيات التحليل.	Gangadharan & Swami - 2004-	5
جمع وتحليل البيانات المتنوعة للمنظمة لتقدم المعلومات المفيدة للموظفين والزبائن والموردين والشركاء لاتخاذ قرارات فعالة.	Business Objects (2007)	6
ذكاء الأعمال عبارة عن آلية لجمع البيانات والأشخاص من اجل تقديم مجموعة متنوعة من الطرق التي توضح المعلومات الضرورية المساهمة في صناعة القرار.	Cognos (2007)	7
وهو مصطلح شامل يتضمن التطبيقات التحليلية، والبنية التحتية والأنظمة الأساسية، فضلا عن أفضل الممارسات.	Gartner Research (Hostmann,2007)	8
عملية تفاعلية منظمة لاستكشاف وتحليل البيانات المخزنة في اغلب الأحيان داخل مستودعات البيانات Data warehouse لتبين الاتجاهات والأنماط، وبالتالي اشتقاق الأفكار واستخلاص الاستنتاجات.	Informatica, Teradata, Micro Strategy (Markarian al 2007) et	9
هو مصطلح شامل للأدوات، قواعد البيانات data bases، مستودعات البيانات Data warehouses، إدارة الأداء، المنهجيات، المتكاملة ضمن برنامج موحد.	Turban et al (2007)	10
تقدم المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات لدعم عملية صنع القرار وكسب الميزة التنافسية.	SAS Institute (Ing, 2007)	11
فئة واسعة من البرامج التطبيقية والتقنيات لجمع البيانات، وتخزينها، وتحليلها، والوصول إليها لمساعدة ممارسي الأعمال في اتخاذ قرارات أفضل.	Watson 2009	12

المصدر: سلوى أمين السامرائي وآخرون، مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان - الأردن، 23-26 أبريل (نيسان) 2012، ص: 328. [بتصرف من الباحث].

يهدف ذكاء الأعمال إلى جمع المعلومات عن بيئة المؤسسة بكل مكوناتها، ويعطي المعلومات التي تصف العناصر الموجودة في البيئة اسم الذكاء، مما يسمح باتخاذ أفضل القرارات في أقل وقت ممكن، يعتمد ذكاء الأعمال على ما يسمى بمستودع البيانات Data warehouse الذي هو عبارة عن قاعدة بيانات قرارية تعمل على تخزين مجموعة من البيانات التي تستخدم في إطار عملية اتخاذ القرار والتحليل القراري. كما يركز ذكاء الأعمال على مجموعة من أدوات موضحة في الشكل اللاحق:

الشكل رقم: 49
معمارية ذكاء الأعمال



المصدر: سلوى أمين السامرائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

في ما يتعلق بتحديد أدوات ذكاء الأعمال اختلف الكتاب والباحثين فيحدد بعضهم أدوات ذكاء الأعمال^١ ب: ألواح القياس، متاجر أو محل البيانات Datamart، التنقيب عن البيانات، بطاقات الدرجات الموزونة، المعالجة التحليلية الفورية، تقنية، مستودعات البيانات، في حين يذكر البعض أن أدوات ذكاء الأعمال تتكون من تنقيب البيانات، الأتمتة، الاستشعار الاستثنائي Exception detection، التنبيه الاستباقي Proactive alerting، التعليم المؤتمت، أنظمة المعلومات الجغرافية، تقنية عرض البيانات Data visualization. كما تتكون نظم ذكاء الأعمال عند البعض الآخر من أربعة مكونات رئيسة هي مستودعات البيانات Data warehouse، تحليلات الأعمال Business analytics، إدارة أداء الأعمال business performance management، واجهة الاستخدام Graphical User Interface مثل لوحات التحكم أو القيادة Dashboards¹. ويعرض الباحث خمسة عناصر رئيسة ضمن معمارية نظام ذكاء الأعمال والتي هي:

- ✓ مستودعات البيانات Data Warehouse؛
- ✓ عمليات استخلاص، نقل، تحميل البيانات (ETL) Extract, transform & load؛
- ✓ المعالجة التحليلية الفورية أو على الخط (OLAP) On-Line analytical Processing؛
- ✓ التنقيب عن البيانات Data Mining؛

^١ يشير آخرون بأن لذكاء الأعمال خمسة عشر أداة هي إنشاء التقارير، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية الفورية، مستودعات البيانات، العملاء الأذكياء، البوابات الذكية، ألواح القياس، بطاقة الدرجات الموزونة، تقنية عرض البيانات، أنظمة المعلومات الجغرافية، إدارة أداء الأعمال، متابعة نشاط الأعمال، الذكاء التنافسي، التطبيقات التحليلية، إدارة علاقات الزبائن.

¹ تازم محمود ملكاوي، نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية-دراسة حالة لمستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد: 01، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2014، ص: 150.

✓ تقنيات استعراض المعلومات Review of the information technologies على غرار: أنظمة إعداد التقارير، لوحة القيادة¹ Dashboards، البوابات الالكترونية e-portals أو بوابات معلومات المؤسسة أو البوابات القرارية.

هذا ويؤدي نظام ذكاء الأعمال مهامه من خلال¹ :

✓ إتاحة التقارير المختلفة للمعنيين؛

✓ تقديم تقارير على مستوى المؤسسة (المشروع) مثل تقارير لوحات القيادة أو التحكم Dashboards؛

✓ تحليل البيانات في مخازن البيانات Cube Analysis؛

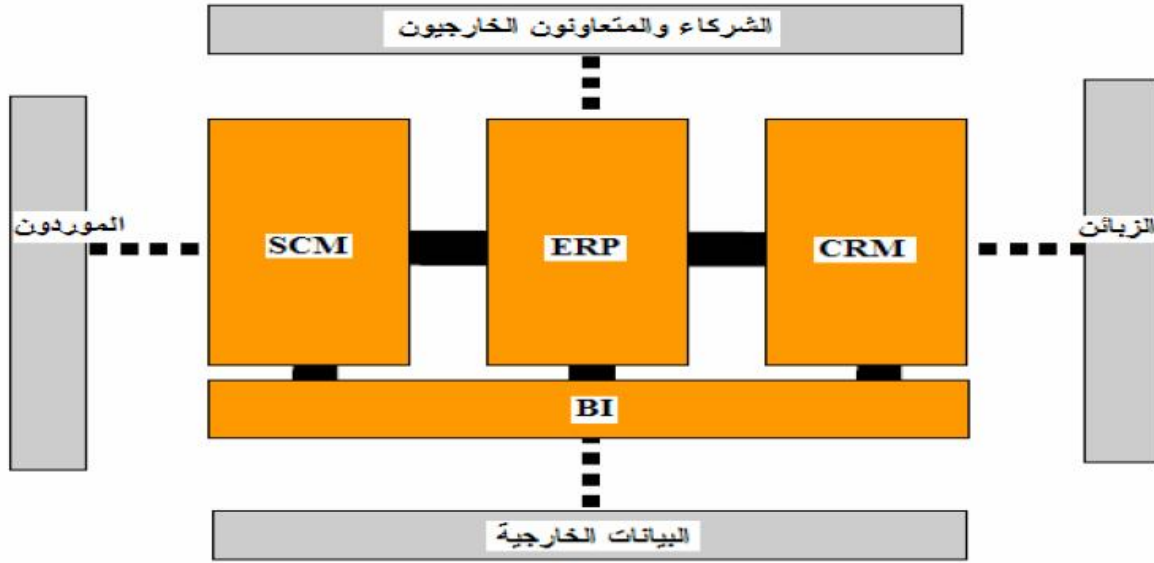
✓ استعلامات خاصة؛

✓ تنقيب البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية.

وأن هذا التكامل للأنشطة والموارد يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسات التي تطبق هذا النوع من الإدارة. والشكل الموالي يبين تكامل الاتجاهات المختلفة التي تركز عليها الإدارة الالكترونية للأعمال.

الشكل رقم: 50

الاتجاهات المختلفة للإدارة الإلكترونية للأعمال



المصدر: نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن إعطاء التصنيف الموالي:

■ أدوات البحث عن البيانات الخام وتجميعها تعنى به كل من:

✓ أدوات تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning (ERP)؛

✓ أدوات إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Management (CRM)؛

¹ En Français: Tableaux de Bord.

¹ نازم محمود ملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

- ✓ أدوات سلسلة التوريد (Supply Chain Mmanagement (SCM)
- ✓ أدوات اكتشاف أو منجم البيانات Data Mining.
- وأدوات معالجة وتحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعارف تعنى به كل من:
 - ✓ مستودعات البيانات Data Warehouse؛
 - ✓ أدوات المعالجة التحليلية على الخط (On-Line analytical Processing (OLAP).
 - أدوات نشر المعلومات أو تقنيات استعراض المعلومات وتتضمن:
 - ✓ أنظمة إعداد التقارير Reporting؛
 - ✓ لوحة القيادة Dashboards؛
 - ✓ البوابات الإلكترونية e-portals أو بوابات معلومات المؤسسة أو البوابات القرارية.

2-الحكومة بين الماضي التقليدي والحاضر الإلكتروني والمستقبل الذكي

ظهرت الفكرة الأولى للحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 عندما أثرت مسألة جدول الرواتب حال نفوذ قانون الضمان الاجتماعي، وكان موضوع هذه المشكلة يتمحور حول كيفية إصدار أرقام الضمان الاجتماعي لـ 26 مليون عامل أمريكي، هذا الأمر تطلب مساحة لحفظ الوثائق تقدر بـ 26 ألف قدم مربع، حيث لا يوجد أي مبنى في مدينة واشنطن يمكنه استيعاب هذا الكم الهائل من الأوراق سواء من حيث الوزن أو المساحة، هذا ما جعل الدولة تلجأ إلى مصانع مؤسسة كوكا كولا في مدينة Baltimore لحفظ الأوراق، وفي نفس السنة قامت وزيرة العمل الأمريكية Frances PERKINS باستشارة مساعدتها الأول في الحاسوب الذي أنتجته مؤسسة IBM الأمريكية خصيصا لهذه الغاية، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي عملت مؤسسة الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة على إنشاء أول حاسوب معد لخدمة أغراضها العملية، وفي شهر أوت من سنة 1955 استلمت المؤسسة أول مبرمج للقيام بخدمات متعددة، أهمها استلام الاشتراكات أطلق عليه اسم The IBM705 وهو أول حاسوب قام بتغطية نشاط الحفظ وتقديم خدمات الضمان الاجتماعي.

وفي بداية الستينات برزت معالم التطور في أجهزة الحاسوب إلى أن وصلت إلى تطورات ضخمة في منتصف الثمانينات، عندها ظهرت القرى الإلكترونية Electronic villages والتي تتمثل في ربط القرى البعيدة بالمركز، وقد كانت أول تجربة في الدانمارك، إذ يعد لارس LARS من جامعة أدونيس Adoniss في الدانمارك رائد هذه التجربة، وسماها مركز الخدمة عن بعد¹.

وقد تبنت المملكة المتحدة البريطانية هذه التجربة سنة 1989 في مشروع قرية مانشستر بهدف ترقية ومتابعة مختلف التطورات سواء كانت ثقافية، اجتماعية، تعليمية...، وقد بدأت فعلا في تنفيذ هذا المشروع سنة 1991، وقد عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة سنة 1992 وذلك لمتابعة هذه المشاريع. وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل "الاتصالات البعيدة

¹ أبو بكر بوسالم وآخرون، نحو تبني نموذج Delloite للحكومة الإلكترونية في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول : متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر -عرض تجارب بعض الدول- جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 13-14 ماي 2013، ص: 03.

التقنية " الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني، و الوصول عن بعد لقواعد المعلومات.

وفي نهاية التسعينات تجددت الفكرة في بعض الدول، وتقدمت في ذلك تقدما كبيرا، إذ ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 في ولاية فلوريدا، وكان الشكل العام هو التوصل إلى صيغة إلكترونية تسمح بتقديم خدمات متنوعة في القطاع الإداري، ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم على غرار بعض الدول العربية مثل إمارة دبي¹ في إنشاء حكومة دبي الإلكترونية سنة 2002، ولذلك تسابقت الدول على جميع المستويات الإقليمية، العالمية والدولية لبناء نماذج الحكومة الإلكترونية، والتي تركت أثارا واسعة على مضمون وأشكال تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات والقوانين التي تحكم تقديم الخدمة العمومية، والسرعة التي تقدم بها الخدمة.

ولأجل ذلك، ولمزيد من التوضيح استوجب الوقوف عند العديد من التعاريف للحكومة الإلكترونية لعل من أهمها مقارنة المؤسسات الدولية على غرار:

■ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تعرف الحكومة الإلكترونية "بوصفها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتحقيق حكومة أفضل"¹.

وقد وجه انتقاد لهذا التعريف، كما سجلت ذلك السيدة "شارون داون" مديرة مركز تكنولوجيا الحكومات التابع لجامعة ألباني، حيث ذكرت أن القول بأن الحكومة الإلكترونية تقتصر على الخدمات المقدمة عبر الإنترنت، هو تعريف ناقص و ذلك لسببين :

✓ الأول: هذا التعريف يضيق من الرؤية أو لديه قصر في النظر لمفهوم الحكومة الإلكترونية بحيث يلغي من اعتباره جميع الوظائف غير المباشرة التي تضطلع بها الحكومة، بالإضافة لتجاهل التعريف للوسائل التقنية الأخرى المتعددة - غير الإنترنت -.

✓ الثاني : هذا التعريف يحتزل بشكل مبالغ فيه طبيعة الحكومة الإلكترونية، ويوحي لنا بأنها تقتصر على موقع إلكتروني مصمم بشكل جيد وسهل الاستعمال، وفي ذلك تجاهل للاستثمارات الكبيرة التي تحتاجها الحكومة الإلكترونية في الموارد البشرية، وفي السياسات والإجراءات، فالجزء الأكبر من عمل الحكومة الإلكترونية يوجد خلف الشاشة و ليس أمامها.

ولذلك يؤكد بعض الباحثين على وجوب توسيع النظرة للحكومة الإلكترونية و عدم اعتبارها " طابق جديد " يضاف إلى " طابق الحكومة التقليدية "، وإنما على أنها الإستراتيجية - المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - التي تسعى من خلالها الوزارات والمؤسسات لتحسين أداؤها، وفي نهاية المطاف الاستجابة بشكل فعال وكفاء لحاجيات المواطنين والمؤسسات.

¹صنفت هيئة الأمم المتحدة الإمارات العربية المتحدة أول دولة عربية تتبنى مشروع الحكومة الإلكترونية تلتها كل من الأردن، مصر والمملكة العربية السعودية.

¹ **The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative"**, The OECD E-Government Task Force, OECD Journal on Budgeting, Vol: 03, N°: 01, 2003, P: 63.

وفي نفس السياق، عملت منظمات دولية أخرى على توسيع نظرتها تجاه مفهوم الحكومة الإلكترونية واعتبرتها:

- اللجنة الأوروبية للاتصالات European commission communication - التي تطرقت إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية في عملها حول دور الحكومة الإلكترونية في بناء مستقبل أوروبا e-Government for Europe's Future - بأنها "استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية مع الجمع بين التغيير التنظيمي والمهارات الجديدة وذلك من أجل تحسين الخدمة العمومية والعمليات الديمقراطية وتعزيز دعم السياسات العمومية"¹.

هذا التعريف واسع جدا ويشمل الجوانب التي تعد أساسية لنجاح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل التغيير التنظيمي ومهارات المستخدم. فإنه لا تعيين قيمة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو الحكومة الإلكترونية في حد ذاته، ولكن صلتها بما لهم جهد أوسع لدعم السياسات العامة.

- هيئة الأمم المتحدة The united nations بأنها "ما هي إلا أحد ثلاثة مجالات^e التي يمكن أن تحسن من المعاملات الحكومية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العلاقات المشتركة بين المنظمات Inter-organizational relationships، والتي يشمل تنسيق السياسات، وتنفيذ السياسات وتقديم الخدمات العمومية"².

إذن على الحكومة أن تلعب دورا رئيسا في تشكيل Shaping ودعم Supporting برامج الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية with a view to improving governance بهدف تحسين الحكم. فهذا التعريف يضع كل من الحكومة الإلكترونية على نفس الخط مع الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية من حيث الهدف الرامي إلى تحسين المعاملات الحكومية، مع الإبقاء على الغموض في الحدود وصعوبة التمييز بين هذه المفاهيم.

وعليه، يمكن اعتبار الحكومة الإلكترونية مفهوما أوسع من ذلك؛ يحدد ويقيم وقع التكنولوجيا في ممارسة وإدارة الحكومات، وفي العلاقات بين الموظفين والمجتمع عموما، وفي التفاعل بين المؤسسات المنتخبة أو المجموعات الخارجية مثل المنظمات غير الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.

¹ Mehdi ASGARKHANI, Op.cit, P: 168.

^{e-} بينما المجالين الآخرين هما: الإدارة الإلكترونية e-Administration: وهذا ينطبق على العلاقات داخل المنظمة Intra-organizational relationships، ويشمل تطوير السياسات والأنشطة التنظيمية وإدارة المعرفة.

e-Administration: This applies to intra-organizational relationships, and includes policy development, organizational activities and knowledge management.

والحكومة الإلكترونية e-Governance: وهذا ينطبق على التفاعل بين المواطنين والمؤسسات الحكومية والجمهور والمسؤولين المنتخبين، وتشمل العمليات الديمقراطية، والحكومة المفتوحة والشفافية في اتخاذ القرارات.

e-Governance: This applies to interaction between citizens, government organizations, public and elected officials, and includes democratic processes, open government and transparent decision-making.

² P.K. MOHANTY, Using e-Tools for Good Governance & Administrative Reforms, Online: <http://www.cgg.gov.in/workingpapers/eGovPaperARC.pdf>, Seen in: 23-09-2015, at 11:21.

وتشمل الحوكمة الإلكترونية كذلك مجموعة من الإجراءات الضرورية لتطور المؤسسات العمومية وإدارتها من أجل إنجاح تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية الموجهة للعموم. وإذا كانت الحكومة الإلكترونية تعني تطبيق وسائل إلكترونية في عمل وعمليات الحكومات، فإن الحوكمة الإلكترونية هي تطبيق الوسائل الإلكترونية لأغراض:

- التفاعل بين الحكومة والمواطنين (Government to Citizens (G2C)، وبين الحكومة ومؤسسات الأعمال Government to Business (G2B)؛
- التعامل داخل الحكومة تسهيلا وتحسينا للجوانب الديمقراطية والحكومية والتجارية للحكومة.
- كما تقوم الحوكمة الإلكترونية على ثلاث مرتكزات أساسية:
- تحسين التعاملات الحكومية: الإدارة الإلكترونية؛
- الربط والتواصل مع المواطنين: المواطنون الإلكترونيون والخدمات الإلكترونية؛
- بناء تفاعلات بين المجتمع المدني وداخله: المجتمع الإلكتروني.

وتبدو مرتكزات أساسية المذكورة، مطابقة للتفاعلات الثلاث المميزة لعمل الحوكمة: التعامل بين الحكومة والمواطن، التعامل بين الحكومة ومؤسسات الأعمال، التعامل بين مختلف مكونات الحكومة. بذلك الحكومة الإلكترونية تكون "فرعا من فروع الحوكمة الإلكترونية". ويحيل أبسط تعريف للحكومة الإلكترونية على "استعمال التكنولوجيات الرقمية لتحويل عمليات الحكومة بغاية تحسين الفعالية والأداء وتقديم الخدمات". وعموما، فكلما كبر عدد الخدمات المتوفرة رقميا، كلما اتسع استعمالها، وكلما كان وقع الحكومة الإلكترونية أكبر. وفضلا على الإنترنت، تقدم الهواتف النقالة قناة أخرى عملية وسهلة لنشر المعلومات الحكومية (الحكومة النقالة). فحين تستخدم الحكومات الرسائل النصية القصيرة، تكون قادرة على إرسال إنذارات مستعجلة جهويا، وعلى تقديم معلومات جاهزة لمن يطلبها، بل وأكثر من ذلك، تصبح الحكومة قريبة في تناول السكان في كل حين ومكان.

وبإيجاز، يعني مصطلح الحكومة الإلكترونية في واقع الأمر الحكومة الذكية S-GOV^{S.M.A.R.T government} مثلما قال وزير المعلومات والتكنولوجيا الهندي وهو يعني بـ S.M.A.R.T اختصار للكلمات التي تمثل مبادئ تقوم عليها

^{S-GOV} أما الآن فهو التوجه الجديد في تقديم الخدمات الحكومية أي التوجه نحو الحكومة الذكية، التي تسمى الجيل الجديد للحكومة الإلكترونية. وتهدف الحكومة الذكية إلى تطوير عمليات التواصل مع الأفراد، وتلبية حاجاتهم بشكل أدق، من خلال تحليل ومعالجة المعلومات والبيانات التي تم جمعها من قبل الجهات الحكومية والجمهور ووسائل الإعلام، مما يعني إشراك هذه الجهات جميعها في عملية تحديد الخدمات وتصميمها وزيادة الشفافية في توفيرها. ويشير مصطلح الحكومة الذكية إلى نهج جديد وتحول واضح في الإدارة والخدمات الإلكترونية، يتمثل في توفير تطبيقات ذكية تستخدم على جميع الأجهزة الذكية المتصلة بشبكة الإنترنت. ويتعدى هذا المفهوم تطوير المعاملات الإلكترونية على الأجهزة الذكية، ويعمل على دمج المعلومات والاتصالات في التكنولوجيات التشغيلية من أجل التخطيط للعمليات وتصميم الخدمات في آن معا. بعبارة أخرى، يأتي هذا المفهوم الجديد لإكمال ما تم بناؤه من خلال مشاريع الحكومة الإلكترونية والنقالة، وللاستثمار في تطبيقات تقرب من الفرد أكثر وتتفاعل مع حاجاته، وذلك من خلال تحليل البيانات المنشورة. لمزيد من المعلومات راجع:

–التكنولوجيا وأثرها على التنمية، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية في المنطقة العربية، العدد: 22، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، بيروت، 2015، ص ص: 07-08.

الحكومة الالكترونية على شاكلة: البساطة Simplicity، الأخلاقية Morality، المساءلة Accountability، الاستجابة Responsiveness، الشفافية Transparency. وهي في جوهرها تلخص الخطوات الأساسية للعمل الالكتروني المتمثلة في تحديد المسؤولية، المحاسبة على المسؤولية، احترام القوانين والعمل حسب مقاييس خلقية، وجعل العمل الحكومي أكثر شفافية تجاه المواطنين، وتسهيل أساليب العمل في العلاقات بين المواطنين وحكوماتهم

المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية؛ دلالة في المفهوم

تعتبر الإدارة الالكترونية من الأساليب الحديثة لعصرنة الإدارة العمومية وتطوير خدماتها، حيث كان ظهورها كنتيجة لتحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية وتعميق استعمال التكنولوجيا الرقمية التي تهدف إلى تحقيق أبعاد التنمية الاقتصادية¹، ويعود أول ظهور وتطبيق للإدارة الالكترونية بصورة رسمية في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، للتوسع بعدها في كامل أنحاء العالم، وعليه يمكن الوقوف على حقيقة الإدارة الالكترونية وتطورها الديناميكي للإدارة الالكترونية، وذلك كما يلي:

1- حقيقة الإدارة الالكترونية

تجدر الإشارة معظم البلدان الناطقة بالفرنسية (الفرونكوفونية) تستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية Administration électronique، وخاصة فرنسا مع برنامجها من أجل الإدارة الإلكترونية (ADAE) L'agence pour le développement de l'administration électronique. أما في بلدان أخرى فإنها تتحدث عن ما يسمى بالإدارة على الخط Administration en ligne، فالاتحاد السويسري أو الهالفيتيك La confédération helvétique بدلا من ذلك يستخدم مصطلح الإدارة السيبرانية Cyber-Administration. أما في جنيف تم تبني مصطلح الإدارة الإلكترونية-e-Administration، ... وغيرها² هذا من جانب. أما من جانب آخر، تؤدي كل من هذه المصطلحات في نهاية المطاف إلى معنى واحد يضع الإدارة على سكة التطور في عالم متغير. وعليه، أمكن النظر إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية من زاويتين ألا وهما:

1-1- المنظور الجزئي: يجمع هذا المنظور كل الرؤى والتعاريف التي ترى بمنظور وحدوي ومستقل للإدارة الإلكترونية وترتكز على عمليات عصرنة الإدارة والخدمة العمومية وذلك من خلال استعمال تقنيات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي إدارة الخدمات من خلال²:

- خدمات أسرع: تحسين تدفق المعلومات إلكترونيا مع إمكانية اختصارها؛

¹ عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010، ص: 12.

² جاءت أيضا بمسميات عديدة على غرار: الإدارة 2.0، الإدارة المتصلة، الإدارة الرقمية، التجريد المادي للإدارة، الإدارة المفتوحة، الإدارة الذكية.

² Jean-Pierre RAFFARIN, ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE 2004 – 2007, Projet ADELE: pour vous simplifier la vie !, Dossier de presse, France, Sur le site: http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf, Consulté le : 07-09-2015, à 17:52.

- إدارة أفضل للخدمات: معرفة التكاليف بشكل أفضل مع تقاسم مشاريع مماثلة بين الإدارات؛
- خدمات أكثر فعالية: لقضاء على المهام المتكررة؛
- نهج يشمل جميع نقاط الوصول الإدارية: مكتب، حاسوب شخصي، محطة تفاعلية، الهاتف، والتلفزيون.

لذلك الإدارة الإلكترونية لا يمكن تلخيصها في كونها إدارة على شبكة الإنترنت.

1-2-المنظور الكلي: يرتكز هذا المنظور على معيار الاحتواء وعلاقة الجزء بالكل والذي يندرج ضمنه عدة تعاريف على غرار ما جاء على لسان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي اعتبرها بأنها تطبيق لمفهوم الحوكمة الإلكترونية في علاقتها مع المواطنين والمؤسسات باعتبارهم "مُدارون" Administered - من قبل الإدارة العمومية - وهو ميدان الأداء الإلكتروني للخدمة المتعلقة بالمدارين (مواطنين أو مؤسسات) مع إمكانية حصولهم على كل المعاملات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية على الخط Online¹. في حين أبقى بعض الباحثين على نفس التعريف مع استبدال لفظة الحوكمة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية².

وعلى هذا الأساس، يعتبر هذا التعريف الإدارة الإلكترونية بأنها أحد مجالات الحكومة الإلكترونية-إذا ما تم استبعاد لفظة الحوكمة الإلكترونية- مع علاقتها بالمدارين (المواطنين أو المؤسسات) على مستوى الإدارات العمومية، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية تربطها بالحكومة الإلكترونية علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء والحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وأن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية.

¹ **2007 Mapping of UNDP E-governance Activities**, United Nations Development Programme, Online: <https://www.undpegov.org/mapping/2007>, Seen in: 02-12-2014, at 23:58.

² Christine AIDONIDIS et Autres, **E-administration: enjeux et facteurs clés de succès**, Genève, 2007, P: 03.

الجدول رقم: 23

الإدارة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية		مترادفان =	التعاريف
مختلفان			
الحكومة الإلكترونية جزء من الإدارة الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية		
الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية هي الأصل الذي تنفرع منه بقية التعريفات وأنها أشمل وأعم، لأن لا حكومة من دون إدارة، وعليه فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية	تطبيقات التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، تبقى ممارسات وتطبيقات في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأنه حين يتم ربط هذه الأخيرة بالشبكة الكبرى التي تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية	المصطلحان وجهان لعملة واحدة، حيث عزفت الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية على أهما عبارة عن توظيف أو استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت، كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل	
التحسين المستمر لعمليات التفاعل بين ثلاث مجموعات: الحكومة، وقطاع الأعمال، والمواطنين؛ من أجل تحقيق الرقي السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع			الهدف الرئيس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- **L'administration électronique: un impératif**, Synthèses, OCDE, 2004, P: 03.
- **The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative"**, Op.cit, P: 63.
- Noufeyle HADID and Others, **Citizen-centered e-government: a marketing approach**, Algeria Magazine For Social And Human Sciences, the first edition, Published By The University of Algiers 3, Algiers, 2013, P:12.
- حسين بن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص: 12-13.

يمكن ترجمة مفهوم الإدارة الإلكترونية - من خلال ما أورده الجدول السالف الذكر من تعاريف - في النقاط

المالية:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات والإدارات العمومية؛
- الوصول إلى المعلومات العمومية من خلال الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت والمتعلقة إتما بالمواطنين أو المؤسسات أو الإدارات العمومية على حد سواء؛
- التحسين المستمر لعمليات التفاعل بين ثلاث مجموعات: الحكومة أو إدارتها، وقطاع الأعمال، والمواطنين؛ من أجل تحقيق الرقي السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع؛
- تكييف سيرورة العمل وهياكل الإدارات العمومية بما تقتضيه عملية تحويلها إلى الإدارة الإلكترونية على غرار تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية.

= بمعنى أن القضية لا تتجاوز الترجمة الفرنسية للمصطلح الإنجليزي e-Government (الحكومة الإلكترونية) إلى L'administration électronique أو e-Administration (الإدارة الإلكترونية).

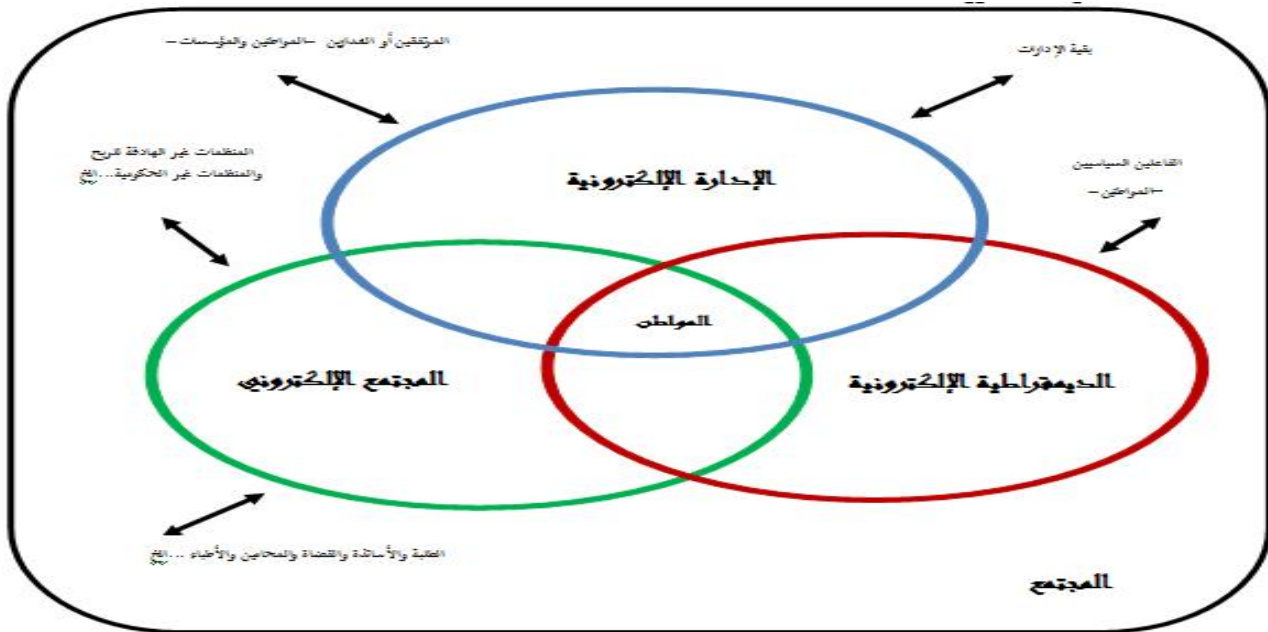
وفي نفس السياق، فمفهوم الحكومة الالكترونية أوسع وأشمل من الإدارة الالكترونية، لذا ينصح باستخدام مصطلح الإدارة الالكترونية بدلا من مصطلح الحكومة الالكترونية، خاصة في المنطقة العربية والإقليمية لعدة أسباب منها¹:

- عند ذكر مصطلح "الحكومة" يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي، على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضا، ولكن يغلب عليه الطابع السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية مصطلح "الإدارة الالكترونية".
- تعبير الحكومة هو تعبير محدود لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والهيئات، والعلاقات فيها لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة، على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الأشخاص في علاقاته.

لذلك ولإزالة اللبس يتم الوقوف على مجالات الحكومية الالكترونية حسب Performances Management Consulting (PMC) من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم: 51

مجالات الحكومة الالكترونية



Source: E-Gouvernance Les Relations Etat-Citoyens A L'heure Du Numérique Panorama, Enjeux Et Perspectives En Afrique, Publication PMC, Avril 2009, P: 06. Disponible sur: www.performancesconsulting.com.

يضاف إلى مجال الإدارة الالكترونية كأحد مجالات الحكومة الإلكترونية كل من المجتمع الإلكتروني e-Society والديمقراطية الإلكترونية e-Democracy فالأول عبارة عن محور تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع، وهذا عن طريق التنمية الاجتماعية بمشاركة كل الأطراف الفاعلة من المجتمع المدني على غرار الجمعيات غير الحكومية والطلبة،

¹ محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق

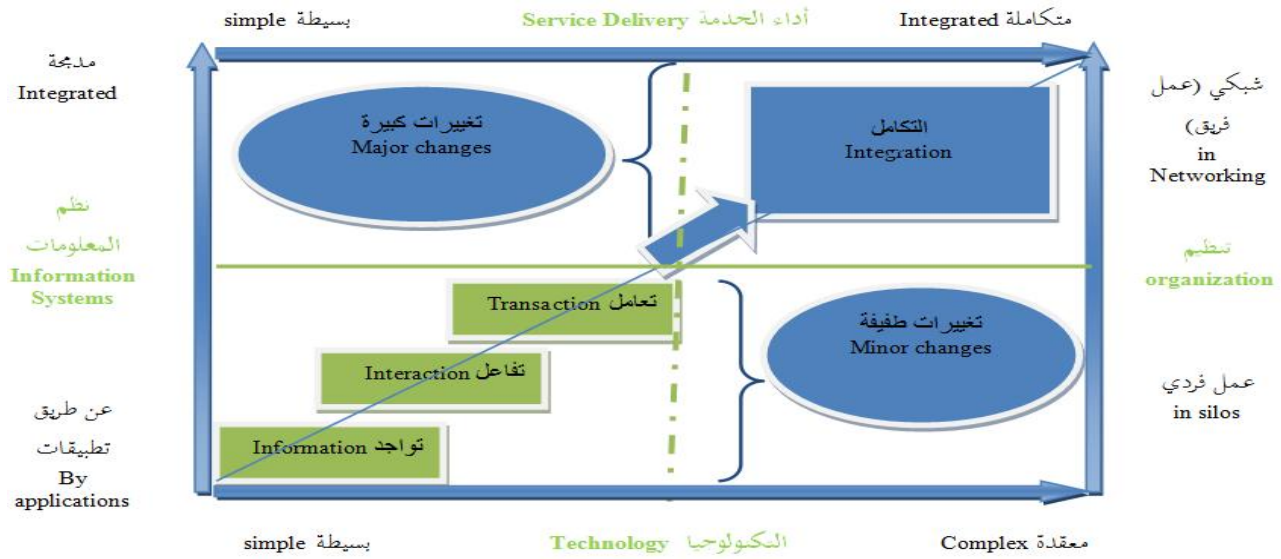
والأساتذة، الخ... أما المجال الثاني فهو عبارة عن المحور الذي يطور العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وبين المواطن باعتباره "فاعل سياسي" Political actor وهو مجال للانتخاب الإلكتروني e-Voting والمشاركة في النقاشات السياسية.

2- التطور الديناميكي للإدارة الإلكترونية

يمكن النظر للتطور الديناميكي للإدارة الإلكترونية من زاويتين وذلك حسب درجة التغيير الطفيف أو الكبير - في كل من أنظمة المعلومات وشكل التنظيم وكذلك نوع التكنولوجيا المستعملة والخدمات المقدمة. مثلما يظهره الشكل الموالي.

الشكل رقم: 52

التطور الديناميكي للإدارة الإلكترونية



Source : **E-Gouvernance Les Relations Etat-Citoyens A L'heure Du Numerique Panorama, Enjeux Et Perspectives En Afrique**, Publication PMC Avril 2009, P: 06. Sur le site: www.performancesconsulting.com, Consulté le:16-12-2015, à 10:38.

من خلال القراءة الأولية للشكل السابق تطلب الوقوف عند نوعين من التغييرات للوصول إلى الإدارة الإلكترونية متكاملة، وذلك كما يلي:

2-1- تغييرات طفيفة: تشمل هذه التغييرات معظم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية في شكل:

- **مرحلة التواجد Information:** تعني الإدارة الإلكترونية التواجد على شبكة الانترنت، حيث تقدم للمجتمع وجمهور المتعاملين أي الإدارة للمواطن أو الإدارة لمؤسسات الأعمال المعلومات الملائمة التي يحتاج إليها. ويشبه شكل مواقع الويب الأولية المعلومات التي يتضمنها الكتيب عن المؤسسة أو الجهاز الحكومي المعين. وتمثل قيمة ذلك لجمهور المتعاملين من الأفراد أو مؤسسات الأعمال في إمكانية الوصول للمعلومات الحكومية، كما توصف العمليات وتصبح أكثر شفافية مما ينعكس على تحسين الخدمة وإتاحة الفرص الديمقراطية. وفي إطار العمل الإداري الداخلي أي من الإدارة للإدارة يمكن للإدارة بث المعلومات الثابتة على الوسائل الإلكترونية كما في حالة الإنترنت؛

■ **مرحلة التفاعل Interaction:** يتم التفاعل والتواصل بين الحكومة وجمهور المتعاملين على أساس أن الحكومة للمواطنين ومؤسسات الأعمال، مع توفير تطبيقات عديدة لهم. وفي هذه الحالة يطرح كثير من الأفراد أسئلة عبر البريد الإلكتروني، يستخدمون محركات البحث المتاحة، ويتولون النماذج والاستمارات والوثائق مما يوفر الوقت ويقلل التكلفة المصاحبة لهذه الأعمال. وفي الحقيقة يمكن أن يتم التعامل مع التطبيقات البسيطة على الشبكة على مدار الساعة يوميًا وعلى مدى أيام الأسبوع، حيث يكون ذلك ممكنًا إلكترونيًا عن بعد. وفي نطاق العمل الحكومي الداخلي أي الحكومة للحكومة حيث تستخدم المؤسسات الحكومية شبكات الحاسوب المحلية وشبكات الإنترنت والبريد الإلكتروني لتوصيل البيانات وتبادلها؛

■ **مرحلة التعامل Transaction:** يزداد تعقيد التكنولوجيا، إلا أن قيمة جمهور المستخدمين تزداد لحد كبير أي الحكومة للمواطنين والحكومة لمؤسسات الأعمال. وفي هذه المرحلة يمكن عمل التصرفات أو المعاملات الكاملة وإمدادها للجمهور عن بعد دون الذهاب للمكتب المعين. ومن أمثلة ذلك توفير الخدمات على الشبكة كما في حالة نموذج ضريبة الدخل، ونموذج ضريبة الممتلكات، وتحديد الإجازات، والتصويت على الشبكة. وتعتبر هذه المرحلة معقدة بسبب قضايا الأمن والسرية والخصوصية. وفي هذه المرحلة، سوف يكون التوقيع الإلكتروني أو الرقمي ضروريًا لمساعدة نقل الخدمات والمعاملات قانونيًا. وعلى جانب الأعمال تبدأ الحكومة بتطبيقات التوريد الإلكترونية، كما أنه في هذه المرحلة، يجب إعادة تصميم وهيكلية العمليات الداخلية أي الحكومة للحكومة حتى يمكن تقديم خدمة متميزة. وفي هذه المرحلة، تحتاج الحكومة إلى قوانين وتشريعات جديدة لمساعدة الأعمال اللاورقية.

2-2- تغييرات كبيرة: تشمل هذه التغييرات المرحلة الأخيرة لتطور الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بـ:

- أنظمة معلومات مدججة ومتكاملة؛
- شكل التنظيم شبكي وبشكل جماعي؛
- نوع التكنولوجيا المستعملة معقدة؛
- نوع الخدمات المقدمة متكاملة.

ومن ثم، سميت هذه المرحلة بمرحلة التكامل أو الاندماج **Integration** والتي تتم عند تكامل كل نظم المعلومات وتمكين جمهور المتعاملين من المواطنين ومؤسسات الأعمال من الحصول على الخدمات من خلال بوابة افتراضية تمثل أحد نقاط الاتصال المثلى لكن الإشكالية في الوصول لهذا الغرض هو في الأساس يرتبط بالجانب السلوكي للعمل الحكومي. على سبيل المثال، توجد ضرورة ملحة لتغيير الثقافة والعمليات والمسؤوليات في إطار المصلحة الحكومية ويجب أن يعمل موظفو الحكومة في الإدارات والمؤسسات المختلفة معًا بطريقة مشتركة تتسم بالسلاسة وتخفيض التكلفة، وتزيد في الكفاءة، وترضي العملاء من المواطنين ومؤسسات الأعمال والمنظمات المتعامل معها.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المواطنة

في ظل تسارع التغيرات الذي يعيشها عالم اليوم خصوصاً مع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتزايد يوماً بعد يوم على كل مناحي الحياة والمفاهيم المرتبطة بها. ولعل اليوم مفهوم المواطنة من أكثر المصطلحات حاجة إلى الإثارة والمدارسة والفهم ومن ثم التجسيد، ذلك أن الانتماء حاجة متأصلة في طبيعة النفس البشرية، وإنسان من غير وطن "تائه"، والوطن من غير إنسان "مهجور" لا معنى له.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية طرح هذا " المفهوم " الحيوي لتحليل المركبات التي يتألف منها من جهة وكيفية رعايتها ومن ثم بحث طبيعة تأثير وتأثر هذا المعنى وتفاعلاته في ظل العولمة. وذلك من خلال مناقشة عدداً من المحاور على غرار المحاور التالية:

- الإدارة الإلكترونية؛ إدارة حديثة في خدمة المواطن؛
- البوابة الإلكترونية؛ خدمات متعددة من مكان واحد؛
- الإدارة الإلكترونية تحدي يرفع أمام أمن ينتهك.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية؛ إدارة حديثة في خدمة المواطن

يجمع الخبراء على أن مفهوم الإدارة الإلكترونية قادر على إحداث تغيير في العلاقة بين المواطنين والحكومات وفيما بينهم. وقد ساهم ذلك المفهوم في ظهور مفاهيم جديدة للمواطنة هدفها الأساسي إشراك المواطنين وتمكينهم، من خلال إبراز احتياجات المواطن ومسؤولياته في آن واحد.

ونتيجةً لذلك، تطرح التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسئلة كثيرة عن المواطن، بوصفه فرداً وعنصراً في المجتمع، ومشاركاً في شبكة رقمية تجعله عنصراً في مجتمع افتراضي. ويوصل ذلك إلى سؤال عن مفهوم جديد ألا وهو الديمقراطية التشاركية المستندة إلى الإنترنت أو المشاركة الإلكترونية، وهي متصلة بالحديث عن المواطن الرقمي Digital citizen.

1- أهمية الإدارة الإلكترونية؛ المواطن في قلب الحدث

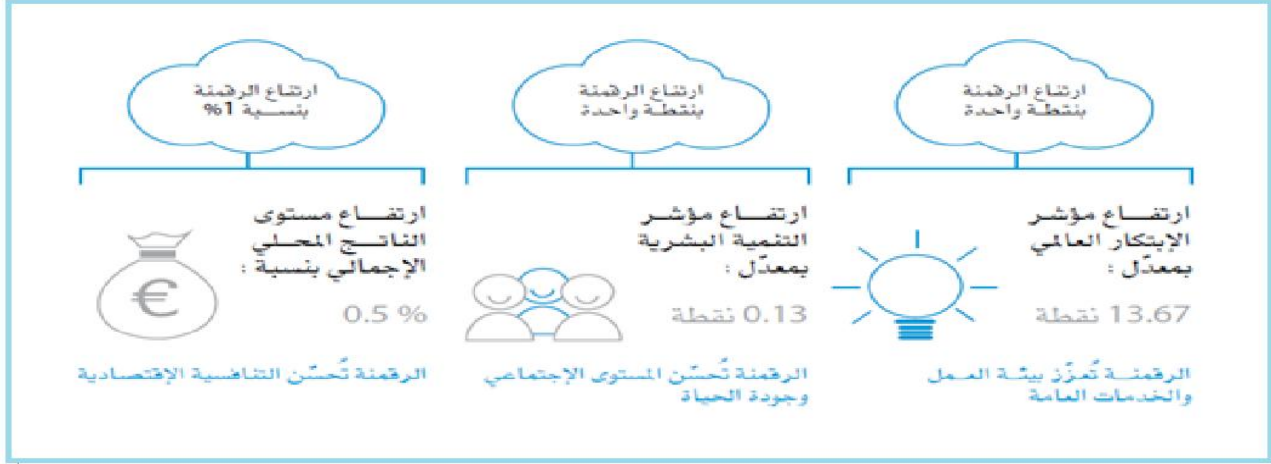
قبل الحديث عن أهمية الإدارة الإلكترونية يتواجد المواطن في محور أو قلب مشاريع الإدارة الإلكترونية لأية دولة عصرية تحترم مواطنيها. كما أنه لو تم التمعن قليلاً في مجالات الحكومية الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية والمجتمع الإلكتروني) التي تم التطرق إليها آنفاً، لكانت النتيجة المتوصل إليها هي أن المواطن هو القاسم المشترك بينها وإرضاءه هدفها الأسمى. لأجل ذلك، تسعى الإدارة الإلكترونية إلى الوصول إلى إدارات مبتكرة وفعالة وكفؤة، ومؤسسات أكثر تنافسية، ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة¹.

ولتأكيد ذلك، تم مراجعة الدراسة التي اهتمت بأهمية الرقمنة في الإدارات شاملة مختلف العناصر الإيجابية في مختلف النواحي، حيث تعمل الرقمنة في الإدارة على تعزيز بيئة العمل والخدمات العمومية، وتحسين المستوى الاجتماعي

¹ Henri-François GAUTRIN, Vers un Québec branché pour ses citoyens, Rapport sur le Gouvernement en ligne, Québec, Canada, 2004, P: 12.

وجود الحياة، وأخيراً تحسن التنافسية الاقتصادية مستهدفة بذلك إرضاء المواطن بالمقام الأول والشكل البياني الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم: 53 أهمية الرقمنة في الإدارات



المصدر: خالد بن عثمان اليحيى، برنارد لو ما سون، الحكومة الرقمية نحو الريادية في مستقبل الخدمات العامة -دراسة مقارنة لأداء الحكومة الرقمية في 10 دول، يناير 2013، ص: 06.

يتبين من الشكل البياني أعلاه أن للرقمنة فوائد كثيرة حيث أنه عند:

- ارتفاع الرقمنة بنقطة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مؤشر الابتكار العالمي بمعدل 13.67% نقطة وهذا ما يؤدي إلى تعزيز بيئة العمل والخدمات العمومية المقدمة للمواطن؛
- ارتفاع الرقمنة بنقطة واحدة يؤدي ارتفاع مؤشر التنمية البشرية بمعدل 0.13% نقطة وهذا يؤدي إلى تحسين المستوى الاجتماعي وجودة الحياة بالنسبة للمواطنين؛
- ارتفاع الرقمنة بنقطة واحدة يؤدي ارتفاع مستوى الناتج المحلي بنسبة 0.5% وهذا يؤدي إلى تحسن التنافسية الاقتصادية.

وفي نفس الإطار، تأتي معطيات الجدول الموالي لتؤكد ما قيل في هذا شأن.

الجدول رقم: 24

التقديرات الاقتصادية المحققة من خلال المقارنة بين الفاتورة الورقية والإلكترونية بفرنسا

Estimation du coût de traitement standard d'une facture reçue								
Facture Papier	1 Traitement courrier 0,9 €	2 Saisie 1,4 €	3 Validation 5,4 €	4 Paiement 2,8 €	5 Archivage 1,5 €	6 Gestion des litiges 1,8 €	Estimation du coût de traitement standard d'une facture reçue Total facture papier : 13,80€ (source Arthur D. Little pour Deskom/Post@xess)	
Facture Dématérialisée	1	2	3 Validation 2,0 €	4 Paiement 1,1 €	5	6 Gestion des litiges 0,9 €	Économies cibles atteignables grâce à la dématérialisation du traitement des factures entrantes Total facture dématérialisée : 4 €	
Economie réalisée entre les 2 formats : 9,80 €								
Estimation du coût de traitement standard d'une facture émise								
Facture Papier	1 Préparation facturation Comptabilisation 0,3 €	2 Envoi 1,2 €	3 Rapprochement paiements 0,5 - 2,0 €	4 Archivage 0,8 €	5 Gestion des relances 0,8 €	6 Gestion des litiges 2,4 €	7 Coûts de trésorerie 2,0 €	Estimation du coût de traitement standard d'une facture émise – Total facture papier : 8 – 9,5 € (source Arthur D. Little pour Deskom/Post@xess)
Facture Dématérialisée	1 Préparation facturation Comptabilisation 0,2 €	2	3 Rapprochement paiements 0,2 €	4	5 Gestion des relances 0,4 €	6 Gestion des litiges 1,2 €	7 Coûts de trésorerie 1,0 €	Type d'économies cibles atteignables grâce à la dématérialisation de l'émission de factures Total facture dématérialisée : 3 €
Economie réalisée entre les 2 formats : de 5 à 6,50 €								

Source: [Les enjeux de la facture dématérialisée](http://www.profluid.org/fichiers/file/Memo%20facture%20dematerialisee.pdf), Sur le site: <http://www.profluid.org/fichiers/file/Memo%20facture%20dematerialisee.pdf>, Consulté le: 22-12-2014, à 11:33.

تشير التقديرات إلى توفير ما يقارب 9.80 أورو في المعالجة النمطية لفاتورة مستلمة بعد إدخال الرقمنة أو ما يسمى بالتجريد المادي للفاتورة وهذا بعدما كانت المعالجة تتم بالشكل التقليدي الورقي للفاتورة أين كانت تكلفتها تقارب 14 أورو؛ وهذا نتيجة القضاء نهائيا على معالجة الطرود، والتخلي على عملية الحجز وإدارة الأرشيف التقليدي. مع التقليل من تكاليف عمليتي التأكيد والدفع.

بينما تشير التقديرات إلى توفير ما يقارب 5 أورو إلى 6.5 أورو في المعالجة النمطية لفاتورة مرسله بعد عملية رقمنة الفاتورة؛ وذلك نتيجة التخلص نهائيا من تكاليف الإرسال والأرشيف، وتحقيق نقلة نوعية في جانب التقليل من بعض التكاليف على غرار تكاليف الخزينة. مع العلم أن قيمة الفواتير المرسله في فرنسا كل سنة تقارب 1.9 مليار، أي في حدود 70 000 فاتورة مرسله من طرف مؤسسة فرنسية واحدة كمتوسط سنوي. وفي نفس السياق، 28% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية العاملة في إطار نمط من الأعمال إلى الأعمال B2B تصدر بالفعل الفواتير الإلكترونية وتعمل بها سنة 2013. إذ من المرتقب أن ينمو سوق بدون ورق في فرنسا بـ 12.5% سنويا بحلول سنة 2017.

وفي المقابل لا يقل القطاع العمومي أهمية في هذا الجانب إذا ما أراد تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض تكاليف المنجزة عن عمليات تقديم الخدمات. فهي أمام رفع تحدي التقليل من استهلاك 5 000 طن من الورق من قبل الجماعات المحلية في فرنسا سنة 2009 أي ما يعادل 280 هكتار من الغابات، كما تم تخصيص 3% من رقم الأعمال المؤسسات في طباعة الوثائق، وخصص منه أيضا 5 إلى 15% لإدارة الوثائق الورقية.

كما أن لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير على أداء المؤسسات في البلدان النامية من حيث رفعها من نسبة نمو المبيعات إلى أكثر من 750% مقارنة بمرحلة عدم استعمال لتلك التكنولوجيا وأيضا رفعها من قيمة إنتاجية العامل بنسبة 65% وأيضا مساهمتها في رفع من نسبي التشغيل والربحية بـ 24% و 113% على التوالي¹.

¹ Natasha BESCHORNER, **Information and Communications Technology for Local Public Service Delivery and Private Sector Development**, Global Public Innovation Conference, Manila, October 4th, 2013, Online: http://www.galingpook.org/Websites/GalingPook/images/GPIC/Day2_Panel6_2WorldBank_Beschorner.pdf, Seen in: 15-01-2017, at 22:51.

ولتحسين أداء القطاع العمومي في ظل عصر الإدارة الإلكترونية، تزداد الحاجة إلى تفصيل الخدمات والمعلومات الحكومية طبقاً لاحتياجات الجمهور، على أن تكون متاحة على مدار الساعة بلمسة زر على جهاز الحاسوب أو أي جهاز آخر متصل بشبكة الإنترنت. فتحقيق ذلك يتطلب مشاركة المستخدم العادي في عملية تحسين وتطوير الخدمات العمومية.

وعليه، فالمشاركة العمومية أو المشاركة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوسيع وتعميق المشاركة السياسية من خلال تمكين المواطنين من التواصل مع بعضهم البعض ومع ممثليهم المنتخبين¹. كما تعني المشاركة الإلكترونية أن يشترك المواطن العادي في عملية صنع القرار التي ستكون أكثر كفاءة وسهولة إذا ما تواصلت الحكومة مع المستخدمين وساعدتهم على تقديم وجهات نظرهم، وتعليقاتهم، وشكاويهم، ونصائحهم باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة. وفيما يلي قائمة بأهم أدوات المشاركة الإلكترونية المتاحة على الإنترنت والتي يوصى باستخدامها في المواقع الإلكترونية للجهات الحكومية²:

- **منتديات النقاش Discussion forums**: يمكن للجهة الحكومية أن تطلق منتدى للنقاش يكون فيه للمستخدم دور ليس في الرد على ما يتم طرحه فقط، وإنما يستطيع المستخدمون طرح القضايا والتساؤلات ومحاور النقاش التي يرونها ضرورية؛
- **المدونات Blogs**: يمكن للجهة الحكومية إنشاء مدونة أو أكثر، واستخدام المدونة كمنبر لإيصال رسالة الجهة، وطرح مستجداتها وأخبارها، ويمكن تلقي تعليقات المستخدمين والتعامل معها وفق قدر معقول من الرقابة؛
- **الدردشة Chat**: يجب أن يتاح للمستخدمين فرصة الدردشة مع موظفي الجهة الحكومية وتبادل الحوار معهم بخصوص الخدمات المهمة، وذلك خلال أوقات الدوام الرسمي؛
- **استقصاء رضا المتعاملين Customers satisfaction surveys**: توضع هذه الاستقصاءات على موقع الحكومة، وتهدف إلى قياس رضا المتعاملين بطريقة دقيقة؛
- **استطلاعات الرأي Polls**: بهذه الوسيلة يمكن استطلاع آراء الناس حول قضايا معينة من أجل مساعدة متخذي القرارات؛
- **نماذج التعليق Feedback form**: لإتاحة المجال للمستخدمين كي يعطوا آراءهم حول أي شيء على الموقع الإلكتروني سواء كان خدمة أو محتوى عادياً؛
- **مواقع التواصل الاجتماعي Social media sites**: ومن الأمثلة على ذلك فيسبوك، تويتر، ولينكدإن.

¹ Gajendra SHARMA, & Others, **Public Participation and Ethical Issues on E-governance: A Study Perspective in Nepal**, Electronic Journal of e-Government, Volume 12, Issue: 01, 2014, P: 03.

² الدليل الإرشادي للمشاركة الإلكترونية للجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، الإمارات العربية المتحدة، جانفي 2011، ص: 04.

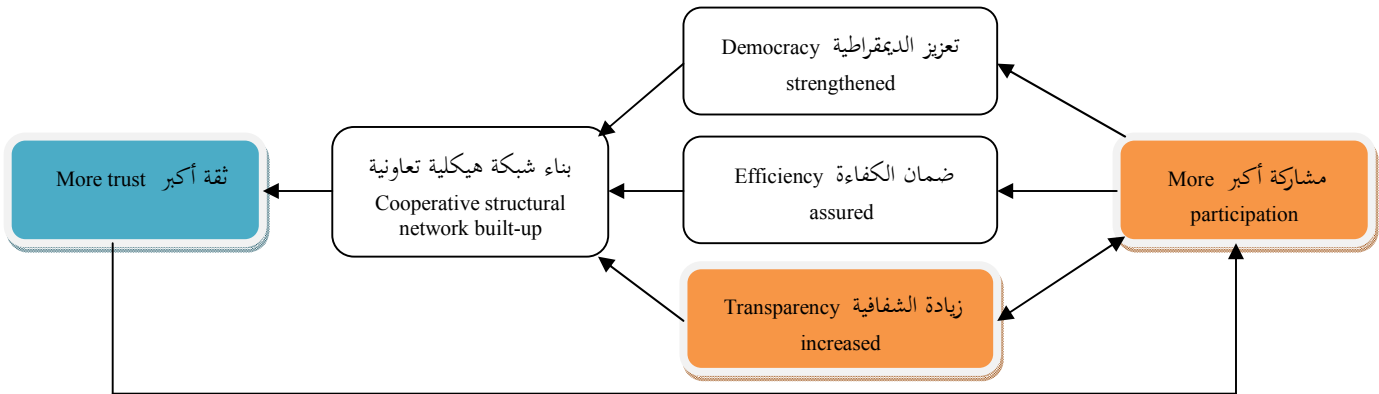
كما توجد مجموعة واسعة من التكنولوجيات للمشاركة عبر الإنترنت. إذ تسمح المساحات التفاعلية على شبكة الإنترنت للمستخدمين بالاتصال والتواصل مع بعضهم البعض عن طريق واحد أو أكثر من قناة تكنولوجية ك¹:

- البريد الإلكتروني e-mail (من واحد إلى واحد أو واحد لواحد one-to-one)؛
- التراسل الفوري Instant messaging (من واحد إلى واحد، قلة لقلة one-to-one, few-to-few)؛
- القوائم البريدية ومجموعات الأخبار Mailing lists & newsgroups (من العديد إلى العديد many-to-many)؛
- استمارات Forms (من واحد إلى واحد ومن واحد إلى العديد one-to-one & one-to-many) من كتب المصنفة إلى صفحات شخصية تحمل مجموعة من الآراء والروابط from guest books to weblogs؛
- غرف الدردشة Chat rooms (من واحد إلى واحد، ومن واحد إلى العديد أو واحد متعدد، ومن العديد إلى العديد one-to-one, one-to-many & many-to-many)؛
- لوحات الإعلانات أو النشرات غير متزامنة الخطية/المتراصة Linear/threaded asynchronous bulletin boards (متعدد إلى متعدد many-to-many)؛

هذه تكنولوجيا الاتصالات تسمح للمواطن من التواصل وإعطاء وإبداء الرأي، وطرح الأسئلة والشكاوي، وتبادل المعلومات وبناء علاقات. وكل هذا وذلك من شأنه أن يعزز من الثقة عن طريق بناء شبكة هيكلية تعاونية مروراً بتعزيز الديمقراطية وضمان الكفاءة وزيادة الشفافية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: 54

ثقة أكبر في الحكومة من خلال مشاركة أكبر



Source: Byong Seob KIM & Others, **Increasing Trust in Government through more Participatory and Transparent Government**, Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan031741.pdf>, Seen in: 31-10-2016, at 00:08.

خلافاً للأنواع التقليدية من المشاركة، كالتواصل والتحاور، يركز إشراك المواطنين على عملية تفاعلية في اتجاهين، مما يشجع على المشاركة وتبادل الأفكار وإغناء الحوار. وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في تبادل المعلومات مع المواطنين

¹ Kristina MLIKOTA & Others, **Overview on E-governance (Working paper)**, Prepared in the Framework of the ICT Cross-Cutting Project: "ICTs as Tools for Improving Local Governance", United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, November 2002, PP: 07-08.

وجعلهم شركاء في صنع القرار. وهذا عبر خمس مراحل لعملية إشراك المواطنين حددتها الجمعية الدولية للمشاركة العامة في الحوكمة والأهداف الرئيسة لكل منها:

الجدول رقم: 25

مراحل المشاركة العمومية وفقاً للجمعية الدولية للمشاركة العمومية

إطلاع المواطنين	التشاور مع المواطنين	إشراك المواطنين	التعاون مع المواطنين	تمكين المواطنين
تزويد المواطنين بمعلومات متوازنة وموضوعية لمساعدتهم في فهم المشاكل والبدائل والفرص والحلول المقترحة	الحصول على تعليقات المواطنين حول التحليلات والبدائل أو القرارات	العمل مباشرة مع المواطنين في جميع مراحل المشروع من أجل ضمان فهم قضاياهم وتطلعاتهم باستمرار وأخذها دائماً في الاعتبار	الدخول في شراكة حقيقية مع المواطنين فيما يخص كل جوانب القرار، بما يشمل وضع البدائل وتحديد الحلول الأفضل	اتخاذ القرار النهائي من قبل المواطنين

المصدر: نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، العدد: 17، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2012، ص: 05.

على الرغم من معادلة المشاركة المدنية في الغالب مع التصويت في الانتخابات، فإن مجال المشاركة العمومية وإشراك المواطن يمتد ليشمل صياغة السياسات العامة وتحديد طرق توصيل الخدمة العمومية. ويمكن تعزيز الجهود الحكومية في الارتقاء بالمشاركة بالاستفادة من النماذج المتعددة للمشاركة العمومية التي تم تطويرها حتى الآن. وقد تمثل هذه النماذج أساساً لنماذج المشاركة الإلكترونية.

وفي نفس السياق، تستخدم الأمم المتحدة في دراستها للحكومة الإلكترونية نموذجاً من ثلاث مراحل للمشاركة الإلكترونية؛ والذي ينتقل من نموذج المشاركة المجتمعية السلبية إلى مشاركة أكثر إيجابية أو فعالية. ويشتمل النموذج على المعلومات الإلكترونية والاستشارات الإلكترونية وصنع القرارات إلكترونياً¹.

- **المعلومات الإلكترونية e-Information** التي تساعد على المشاركة، وذلك عن طريق تزويد المواطنين بالمعلومات العامة والحصول على المعلومات عند الطلب؛
- **الاستشارات الإلكترونية e-Consultation** عن طريق إشراك الأفراد في المساهمات الأعمق والمناقشات الخاصة بالسياسات والخدمات العمومية؛ كما يعد العامل الأساس الذي يقرر تصميم وتوزيع واستخدام التقنيات الخاصة لإشراك المواطن هو توفر الإمكانيات المناسبة، من جانب الحكومة ومن جهة المواطنين؛
- **صنع القرارات إلكترونياً e-Decision-making** عن طريق تمكين الأفراد من خلال التصميم المشترك لخيارات السياسة والإنتاج المشترك لمقومات الخدمة وطرق تقديمها.

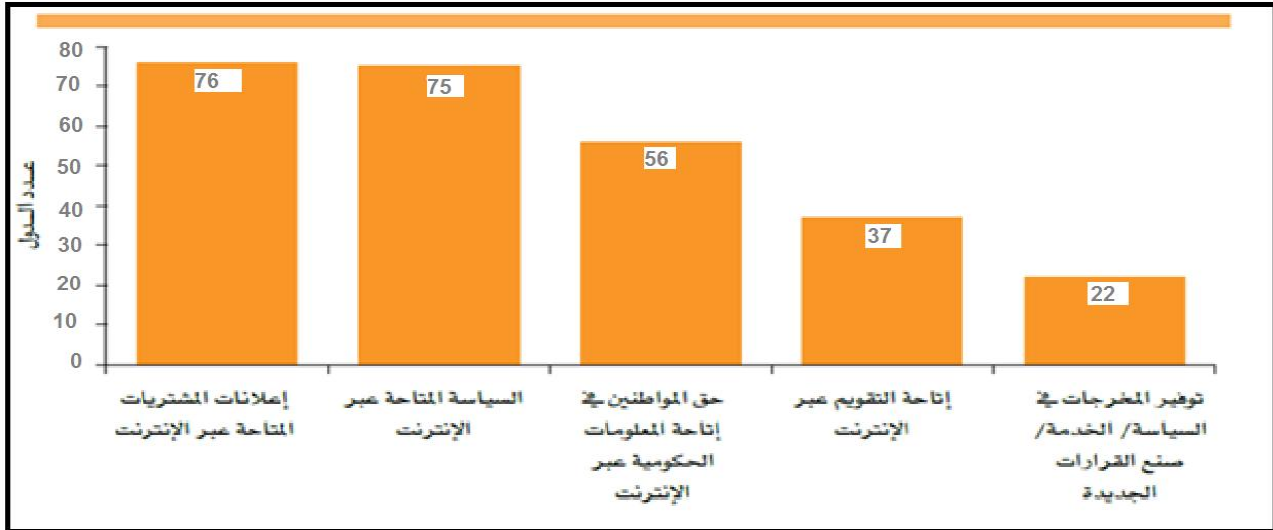
يوضح الشكل الموالي مدى التزام الحكومة بالمشاركة الإلكترونية، كما هو مشار إليه في سياسة المشاركة الإلكترونية والتقييم الإلكتروني للأحداث التشاركية وإعلانات المشتريات الإلكترونية وحق المواطنين الإلكتروني في الحصول على المعلومات الحكومية ونتائج المشاركة في السياسة أو الخدمة الجديدة أو صنع القرار. ويسمح أكبر عدد من الدول أي

¹ **E-Participation**, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation>, Seen in: 28-02-2017, at 22:55.

76 دولة بالمشاركة الإلكترونية في إعلانات المشتريات، تليها 75 دولة في نشر سياسة المشاركة الإلكترونية عبر الإنترنت. ويظهر هذا الاتجاه تقدماً منتظماً في إتاحة خصائص صنع القرارات إلكترونياً

الشكل رقم: 55

الدول ذات سياسات المشاركة الإلكترونية عبر الإنترنت



المصدر: دراسة الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2014، ص: 87.

على الرغم من شغل الحكومات لمراتب عليا على مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، فإنها تحتاج إلى النظر بصورة مستقلة في تحسين خصائص المشاركة الإلكترونية إذا رغبوا في إرساء الأساس للحصول على المشاركة العمومية الفعالة. وعلى الرغم من الارتباط الكبير بين المشاركة الإلكترونية وخصائص الحكومة الإلكترونية الأخرى، يجوز تضمين المتغيرات الأخرى، مثل مستوى الدخل، وبذلك تتأثر الدرجات المرتفعة للحكومة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية. وعلى ضوء المؤشرات الفرعية الثلاثة للمشاركة الإلكترونية، توصلت الأمم المتحدة إلى تصنيف أعلى 50 منفذ للمشاركة الإلكترونية لسنة 2014 على النحو التالي:

الجدول رقم: 26

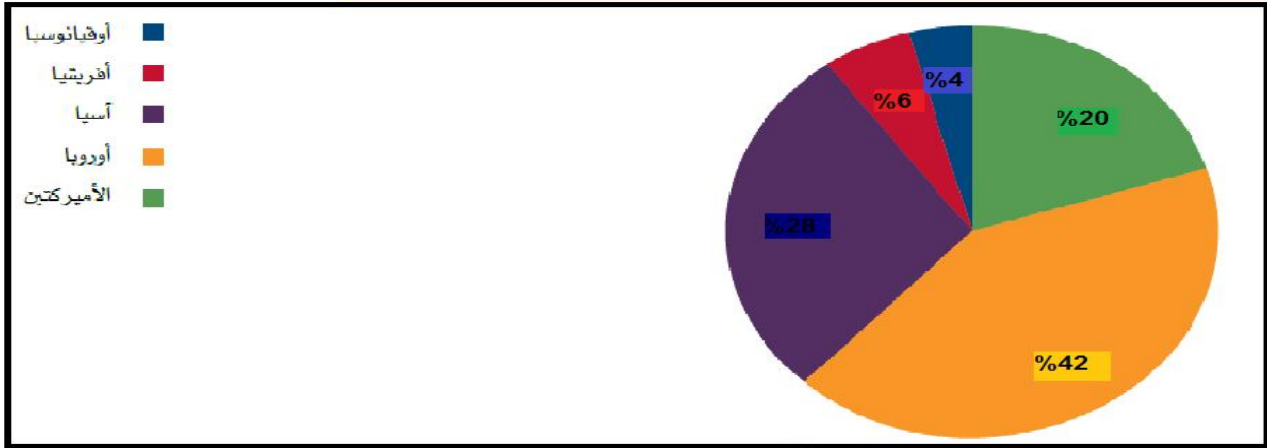
أعلى 50 منفذ للمشاركة الإلكترونية لسنة 2014

1. هولندا	11. كولومبيا	21. استونيا	31. روسيا	41. الهند
2. جمهورية كوريا	12. الإمارات العربية	22. كازاخستان	32. الصين	42. مولدوفا
3. أوروغواي	13. البحرين	23. البرازيل	33. أيرلندا	43. سلوفاكيا
4. فرنسا	14. كندا	24. فنلندا	34. كينيا	44. السلفادور
5. اليابان	15. كوستريكا	25. ألمانيا	35. ليتوانيا	45. المكسيك
6. المملكة المتحدة	16. اليونان	26. لاتفيا	36. البرتغال	46. قطر
7. أستراليا	17. المغرب	27. عمان	37. سريلانكا	47. السويد
8. شيلي	18. إيطاليا	28. بيرو	38. تونس	48. جورجيا
9. الولايات المتحدة	19. نيوزيلندا	29. منغوليا	39. النمسا	49. الجبل الأسود
10. سنغافورة	20. اسبانيا	30. النرويج	40. بلجيكا	50. أندونيسيا

المصدر: دراسة الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

الشكل رقم: 56

الدائرة النسبية لأعلى 50 دولة في المشاركة الإلكترونية وفقا للمنطقة



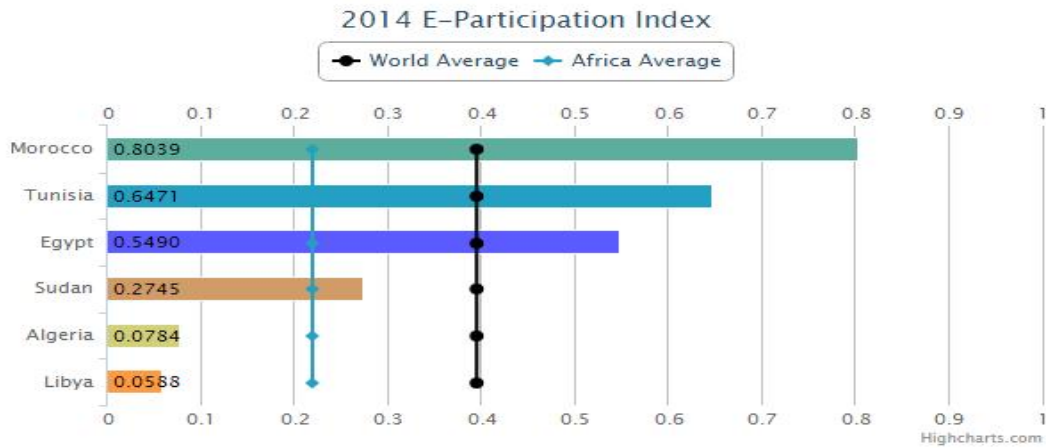
المصدر: دراسة الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

تصدرت هولندا وجمهورية كوريا قائمة المنفذين للمشاركة الإلكترونية. وجاءت الأوروغواي في المرتبة الثالثة، متبوعة بفرنسا واليابان والمملكة المتحدة وأستراليا والشيلي والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة. كما يلاحظ أيضا بأن الدول الأوروبية هي التي تشكل أغلبية الدول لأعلى 50 دولة بخصوص المشاركة الإلكترونية بنحو 21 دولة أوروبا من أصل 50 دولة تصدرها هولندا تليها الدول الآسيوية ثم الأمريكية ثم الإفريقية فأوقيانوسياوية. بـ 14 و 10 و 3 و 2 دولة على الترتيب. وهذا وفق النسب الممثلة في الشكل السابق.

تعد كينيا والمغرب وتونس من بين الدول الإفريقية ضمن أعلى 50 دولة بخصوص المشاركة الإلكترونية. في حين غابت الجزائر عن هذا التصنيف باحتلالها المرتبة 172 عالميا سنة 2014 وهذا بعدما كانت تحتل 124 عالميا سنة 2012. كما أنها تدرجت ترتيب دول شمال إفريقيا إلى جانب ليبيا مثلما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم: 57

ترتيب دول شمال إفريقيا ضمن مؤشر المشاركة الإلكترونية لسنة 2014



Source: Data-Center: E-Participation, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>, Seen in: 28-02-2016, at 00:13.

القراءة الأولية لمعطيات الشكل السابق تجعل الباحث يطرح العديد من الاستفسارات على غرار تذييل ليبيا لترتيب دول شمال إفريقيا ضمن مؤشر المشاركة الإلكترونية لسنة 2014 مفهوم، أما بخصوص الجزائر فلا إذا ما قورنت بما

تمر به كل من السودان وتونس ومصر والتي تتفوق على الجزائر في هذا المؤشر رغم ما تعانيه هذه الدول على جميع الأصعدة، سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً خلال تلك الفترة وما سبقها وما زالت تعانيه حتى الآن. ويمكن رد ذلك إلى غياب الإرادة السياسية في الجزائر من جانب وغياب رؤية إستراتيجية واضحة في هذا الصدد من جانب آخر.

2- المفهوم الحديث (الرقمي) للمواطنة

تعددت في العصر الراهن مفاهيم المواطنة[‡] وانفتحت على تعدد المعاني التي راحت تكتسيها. فلم يعد العيش في إطار وحدة تاريخية وسياسية توحد المواطنين داخل المجتمع هو المعيار الأوّل والأخير لتحديد المواطنة. أي لم تعد الطبيعة السياسية للتعاقد هي التي توحد الشركاء في وطن ما، وإنما المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أيضاً، وهذا إنما يحدث في عالم حقيقي. فماذا عن المواطنة التي تتحدّد بمجموعة الحقوق والحريات السياسية، وبمجموعة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية ولكن في ظل عالم افتراضي؟

فقبل الحديث عن المواطنة لا بد من الإشارة إلى علاقات على ثلاث مستويات لهذا التعريف هي المواطن والدولة، المواطن والمواطن، المواطن والفضاء الذي يعيش فيه، وفي الحديث عن المواطن والفضاء الذي يعيش فيه يتم الوقوف عند ما قاله الصحفي الفرنسي دافيد كولومبيليد في كتابه "المواطن الرقمي": "يعيش العالم، حالياً، منعطفاً مهماً وحاسماً وسريعاً في تاريخه كله. إنه يتجه نحو نمط حضاري جديد، عبر تبني ثقافة الانترنت الإمبراطورية الرقمية، التي وضعت الثقافات الإنسانية، السائدة منذ آلاف السنوات، في مواجهة تحديات حقيقية، فمختلف قطاعات النشاط الإنساني تعرّضت إلى هزة حقيقية، وأنه ينبغي على كل قطاع منها، أن يجابه على طريقته، ما يسميه المؤلف الاجتياح الرقمي. ويشير إلى أن التحولات التي حدثت كبيرة ونوعية.

إذ وفي نفس النسق، شهد مفهوم المواطنة تبديلاً واضحاً في مضمونه واستخداماته ودلالاته والوعي الفردي بمبادئه وما يرتبط به من قيم وسلوكيات تمثل معول هدم أو بناء لواجهة المجتمع وهيكل الدولة، وكان ذلك بسبب تغير طبيعة العالم المعاصر من حيث موازين القوى، وسيطرة القطب الواحد، وظهور التكتلات السياسية والاقتصادية، وتنامي البنى الاجتماعية الحاضنة للفكر الليبرالي وعبوره للحدود الجغرافية والسياسية على الجسور التي مدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتركيز على خيارات الفرد المطلقة كمرجع للخيارات الحياتية والسياسية اليومية في دوائر العمل والمجتمع المدني والمجال العام.

وفي المقابل، فمفهوم المواطن طرأ له ما طرأ لمفهوم المواطنة وما طرأ لمفهوم الوطن في ظل إفرازات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لم تدع أي مجال إلا اقتحمته وبسطت نفوذها وسيطرتها عليه، فأنتجت ما يسمى بـ "المواطن الرقمي"^{*} الذي تتمحور حياته كلها حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وعليه، فوجود مواطن رقمي مرهون بوجود وطن رقمي، الذي يشير إلى العالم الإلكتروني الذي أنتجته تلك التكنولوجيا.

[‡] المواطنة ليست الجنسية Nationalité، حتى ولو أن المفهومين غير قابلين للتمييز قانونياً في بعض البلدان: فالجنسية تشير إلى الانتماء إلى دولة قومية، بينما تؤسس المواطنة الحق في المشاركة، بشكل مباشر أو غير مباشر في تدبير أو إدارة شؤون المجتمع.

^{*} يطلق عليه أيضاً بالمواطن الإلكتروني e-Citizen أو ما يصطلح عليه الآن بالمواطن الشبكي Netizen والذي يقصد به المواطن الذي يتعامل مع العالم بصورة عامة ومع الحكومة بصورة خاصة من خلال شبكة الإنترنت.

تأسيساً لذلك، ترى المقاربة السياسية المواطن الرقمي بأنه مواطن ديمقراطي، لكنه لا يؤمن بالديمقراطية النيابية، أي لا يريد أن ينوب عنه منتخبون محليون في تقرير ما يريد، بل أن يكون شريكاً حقيقياً في الحكم، لقد أصبح لديه مقعد على طاولة الرئيس حيث يستطيع مخاطبة رئيسه بشكل مباشر دون الحاجة إلى وسيط مستعينا في ذلك بإمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالبريد الإلكتروني وغيرها.

ومن هذا المنطلق، ظهر للوجود مفهوم جديد يدعى بـ"جيل الألفية" أو المواطنين الرقميين. الذي يمثل الجيل الذي نشأ في العالم الرقمي نسبة كبيرة منهم من مستخدمي الإنترنت الجدد. ويمكن تعريف "المواطنين الرقميين" بأنهم الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 15-24 سنة ممن لديهم خبرة خمس سنوات أو أكثر في استخدام الإنترنت.

ويُرجَّح أن يتقدم هؤلاء على غيرهم في استهلاك وإنتاج المحتوى عبر الإنترنت، وهم يرون أنهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع. والأهم من ذلك هو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغير طريقة تفكيرهم وتعلمهم. فالجيل الأول الذي نشأ في الألفية الجديدة سيشكل وفقاً للتقديرات الأخيرة، 75% من قوة العمل العالمية بحلول سنة 2025¹. ومن السمات المميزة لهذا الجيل أنه أول جيل ينشأ في العالم الرقمي. والجزء الأكبر من أنشطة أفراد هذا الجيل، بما في ذلك التواصل فيما بينهم وإدارة المعرفة، تتم بواسطة تكنولوجيات رقمية.

ونظراً لأن هؤلاء يستخدمون التكنولوجيات الرقمية والشبكات الاجتماعية استخداماً أكبر نسبياً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، فإنه يمكن زيادة إشراك هؤلاء المواطنين الرقميين - في مجالات منها، مثلاً، التعليم والسياسة - من خلال ضمان توافر قنوات رقمية فعالة في هذه القطاعات. وتفتح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طرقاً مبتكرة لتوفير التعليم إلى جيل الشباب.

كما ظهر للوجود ما بات يعرف بـالمواطنين الرقميين Digital natives² والمهاجرين الرقميين Digital immigrants من خلال فتح النقاش حول انحدار التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية الذي أرجعه البعض إلى أن الطلاب قد تغيروا تغيراً جذرياً فطلاب اليوم ليسوا هم الطلاب الذين صُمم نظام التعليمي من أجلهم. حيث أن طلاب اليوم لم يتغيروا فقط عن طلاب الماضي ولم يغيروا من شعاراتهم وملابسهم وهيئاتهم وأساليب معيشتهم فحسب كما حدث بين الأجيال السابقة في الماضي. وإنما قد حدث انفصال هائل وغير مسبوق، وقد يُسمى البعض ذلك الانفصال خصوصية أو تفرد Singularity².

ويقصد بهذا المصطلح ذلك الحدث الذي يغير الأمور تغيراً جذرياً بما لا يدع فرصة للعودة للخلف مرة أخرى أبداً. وهذه الخصوصية أو ذلك التفرد هو وصول التكنولوجيا الرقمية وانتشارها الفائق السرعة في العقود الأخيرة من القرن

¹ 'جيل الألفية Millennials أو "جيل واي Y Generation" هو مصطلح مستخدم لوصف الفئات السكانية التي تتكون من الأشخاص الذين وُلدوا في الحقبة بين بداية الثمانينات بين سنة 1980 كأقصى حد إلى البداية المبكرة من سنة 2000. Y تعني الفترة ما بين أوائل الثمانينات، وحتى أوائل أو منتصف التسعينات، إلى حدود سنة 2003 كأقصى حد.

¹ **The Deloitte Millennial Survey 2014: Big Demands and High Expectations**, Deloitte, UK, January 2014, P: 02.

² هم متحدثون أصليون للغة الرقمية: لغة الحاسوب وألعاب الفيديو والإنترنت.

² Marck PRENSKY, **Digital Natives Digital Immigrants**, Horizon, NCLB University Press, Vol. 9 No.5, October 2001, P: 01.

العشرين هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أكبر المشكلات التي تواجه التعليم اليوم هو أن المعلمين (المهاجرين الرقميين) الذين يتحدثون لغة العصر ما قبل الرقمي يكافحون الآن لتعليم جمهور من الطلاب الذين يتحدثون لغة جديدة تماماً. وخشية أن يعتبر ذلك المنظور عند الكثيرين منظوراً راديكالياً وليس وصفيّاً لواقع معاش الآن ينبغي إلقاء بعضاً من الضوء حول تلك القضية، فالمواطنين الرقميين اعتادوا تلقي المعلومات بصورة سريعة جداً وهم يحبون القيام بمهام موازية ومتعددة في نفس الوقت؛ كما يفضلون رؤية الصور والأشكال أولاً قبل التعامل مع النصوص وليس العكس، ويكون أداءهم أفضل حالاً عندما يكونون علي اتصال بآخرين من خلال شبكة واحدة كما أنهم يسعون وراء المكافأة الفورية والمتكررة ويفضلون الألعاب على "العمل الجاد" (فهل أي من ذلك يبدو مألوفاً؟).

غير أن المهاجرين الرقميين بطبيعة الحال لا يُقدِّرون تلك المهارات الجديدة حق قدرها وهي المهارات التي اكتسبها المواطنون الرقميون وتمكنوا منها عبر سنوات من التفاعل والممارسة. وفي ذات الوقت تعتبر تلك المهارات أجنبية بالنسبة للمهاجرين الذين تعلموا وبالتالي اختاروا أن يعلموا طلابهم بنفس الطريقة، والتي تتصف بالبطء والتدرج خطوة بخطوة أو موضوعاً واحداً في وقت محدد يليه الموضوع التالي وهكذا، فضلاً عن تفضيل التعلم بشكل فردي وشديد الجدية.

وللخروج من هذه الإشكالية، أبقى الاتحاد الدولي للاتصالات قياس حجم المواطنين الرقميين في العالم بعدما جرت لأكثر من عقدين من الزمن مناقشة وبحث نشوء مجموعة سكانية عالمية مميزة من الشباب الذين أبصروا النور في العصر الرقمي وترعرعوا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتهم اليومية. ويُشار غالباً إلى هؤلاء السكان الموصولين بالشبكات بالمواطنين الرقميين[□]، وقد شكلوا موضوعاً للأبحاث المكثفة والحوارات الأكاديمية البارزة

المهاجرين الرقميين يتعلمون مثلهم مثل جميع المهاجرين - والبعض أفضل من الآخر - الذين يتكيفوا مع بيئتهم ولكنهم دائماً ما يحتفظون إلى حد ما بلهجتهم الأصلية وموقعهم في الماضي، ويمكن ملاحظة ذلك في تصرفات المهاجرين الرقميين فعلى سبيل المثال يلجأ هؤلاء للبحث عن المعلومات على شبكة الانترنت كاختيار ثان بعد البحث في مواضع أخرى (المكتبة العادية وكتبها الورقية) كأفضلية أولى أو تجدهم يقرؤون كتب/ دليل برنامج ما بدلاً من افتراض أن ذلك البرنامج ذاته سوف يعلمنا استخدامه. إن نشأة الكبار الاجتماعية تختلف عن نشأة أبنائهم اليوم فالكبار الآن بصدد تعلم لغة جديدة، ويقول العلماء أن اللغة التي تتعلمها في مرحلة متأخرة من العمر إنما يتم حفظها في مكان مختلف بالمخ. وهناك اللغات من الأمثلة التي تعكس احتفاظ المهاجر الرقمي بلهجته الأصلية منها طباعة بريدك الإلكتروني الخاص (أو طلب طباعته من سكرتيرتك) والحاجة لطباعة مستند مكتوب على الحاسوب لمراجعته (بدلاً من مراجعته على الشاشة) وجمع الموظفين بشخصهم في مكتبك لمشاهدة أحد مواقع الشبكة ذات الأهمية (بدلاً من إرسال العنوان الخاص به URL إليهم) والمؤكد تماماً أنه يمكن لأي كان التفكير في مثال أو مثالين دون عناء يذكر في التفكير، أما المثال المفضل فهو المكالمات الهاتفية التي يقوم بها المهاجر الرقمي ليسأل "هل وصلك بريدي الإلكتروني؟" "إننا كمهاجرين رقميين يمكننا بل ينبغي علينا أن نضحك من أنفسنا.

□ لقد أعد الاتحاد الدولي للاتصالات للمرة الأولى نموذجاً لتقدير حجم السكان الرقميين في العالم. وهو أول نموذج لتحديد حجم المواطنين الرقميين في العالم؛ ويعرف النموذج المواطنين الرقميين بوصفهم مجموعة من الشباب الموصولين بالشبكات، الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاماً، ولديهم خبرة في مجال النفاذ الإلكتروني مدتها خمس سنوات أو أكثر. ويُطبق النموذج على البيانات المتوافرة، الناتجة عن التقديرات لعدد المواطنين الرقميين في كل بلد على حدة في سنة 2012. وبالتالي فإن التقرير يقدم المؤشر الأول، والخريطة الأولى المحددة كميّاً للمواطنين الرقميين في العالم. ويجري تحليل هذه النتائج بحسب المنطقة، ومستوى التنمية، ومجموعة الدخل ومن خلال منظر مستوى الالتحاق بالتعليم.

خلال العقدين المنصرمين. وبالرغم من عدم وجود توافق بالآراء في الأدبيات والنصوص بشأن التأثير الدقيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الشباب، فثمة إتفاق عام بأن وسائل الإعلام الرقمية تعمل على تغيير طريقة تعلمهم، وممارستهم للعب، وتواصلهم الاجتماعي، ومشاركتهم في الحياة المدنية.

وعلاوة على ذلك، يوضح استعراض الأدبيات مدى ضآلة الأبحاث التي أجريت حتى الوقت الحاضر بشأن المواطنين الرقميين والشباب الموصولين بالشبكات في البلدان النامية. ومع أنه يمكن شرح ذلك باعتماد عوامل عدة، من بينها أن مجتمع المعلومات، ولاسيما استخدام الإنترنت، قد نشأ في مرحلة متأخرة كثيراً في تلك البلدان قياساً بالولايات المتحدة وأوروبا الغربية، فثمة حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحث بشأن كيفية استخدام الشباب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيرها عليهم في العالم النامي. وعليه، يحاول الجدول الموالي تقديم أهم الأرقام ومؤشرات قياس المواطنين الرقميين في أفضل 20 دولة في العالم.

الجدول رقم: 27

ترتيب أفضل 20 دولة مواطنيها رقميون لسنة 2012

المرتبة	الاقتصاد	المواطنون الرقميون (المجموع)	المواطنون الرقميون كنسبة مئوية من عدد السكان	المواطنون الرقميون كنسبة مئوية من عدد الشباب*	عدد السكان الشباب**
1	آيسلندا	45'495	13,9	95,9	14,4
2	نيوزيلندا	606'040	13,6	94,8	14,3
3	جمهورية كوريا	6'552'589	13,5	99,6	13,5
4	ماليزيا	3'914'573	13,4	74,7	17,9
5	ليتوانيا	436'045	13,2	92,7	14,3
6	الولايات المتحدة	41'322'288	13,1	95,6	13,7
7	بربادوس	35'830	13,1	90,5	14,4
8	الجمهورية السنغافكية	696'917	12,7	92,9	13,7
9	لاتفيا	275'036	12,3	97,0	12,7
10	الدانمارك	685'624	12,3	96,9	12,6
11	النرويج	607'837	12,3	93,3	13,1
12	سنغافورة	643'589	12,2	88,4	13,8
13	بروني دار السلام	50'049	12,1	73,7	16,5
14	فنلندا	645'961	12,0	98,3	12,2
15	هولندا	1'993'587	11,9	98,4	12,1
16	إسرائيل	915'636	11,9	80,0	14,9
17	كندا	4'124'622	11,9	90,1	13,2
18	بولندا	4'538'102	11,8	89,4	13,3
19	إستونيا	158'260	11,8	96,0	12,3
20	السويد	1'110'582	11,7	89,4	13,1

ملاحظة: * تشير إلى السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 24 عاماً. ** عدد السكان الشباب (15-24) بالنسبة إلى مجموع السكان.

المصدر: قياس مجتمع المعلومات، ملخص تنفيذي، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2013، ص: 21.

يوضح الجدول السابق توزيع المواطنين الرقميين بحسب الدولة على امتداد العالم، حيث أدرج 20 دولة الأولى بحسب الترتيب الذي اعتمد على مؤشر عدد المواطنين الرقميين منسوب إلى عدد سكان كل دولة. وعليه، فإن الملاحظ بأن الدول الإسكندنافية تتواجد بقوة في هذا المؤشر تتقدمهم آيسلندا الأولى عالمياً ثم الدنمارك، والنرويج، وفنلندا، فالسويد. وليس بالمستغرب أن تكون هذه البلدان الأولى في العالم لكونها تتمتع بقدرة كبيرة في اتصالها بالشبكات ولديها عدد أقل من السكان.

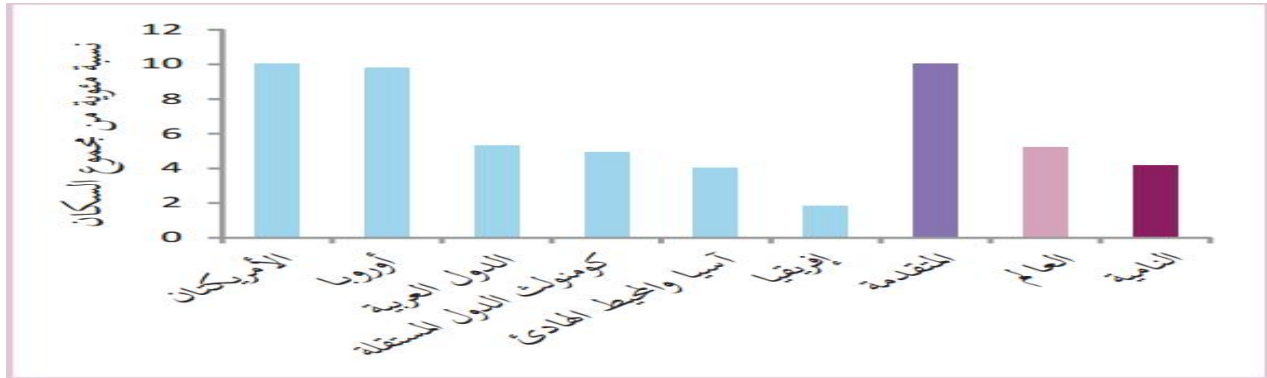
وفي نفس السياق، بلغ عدد المواطنين الرقميين في سنة 2012 حوالي 363 مليون مواطن رقمي من أصل سكان العالم البالغ عددهم حوالي 7 مليارات نسمة - أي 5.2%. وهذا يعني أن 30% من شباب العالم كانوا ناشطين

في مجال النفاذ الإلكتروني لمدة خمس سنوات على الأقل. وعلى الصعيد العالمي، يشكل المواطنون الرقميون الأقلية من شباب اليوم. ويعزى ذلك بشكل رئيس إلى:

- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي ظاهرة حديثة إلى حد ما، وأن انتشار الإنترنت كان متدنياً في سنة 2007، الذي بحلوله توجب أن يكون الشباب قادرين على النفاذ الإلكتروني لكي يُعتبروا مواطنين رقميين في الوقت الحاضر - إذ إنهم بحاجة إلى خمس سنوات من الخبرة لتأهيلهم للاندماج ضمن هذه الفئة - ففي سنة 2007، لم يكن سوى 21% من سكان العالم قادرين على النفاذ الإلكتروني؛
- الاستخدام الضئيل نسبياً للإنترنت في الكثير من البلدان النامية التي لديها أعداد كبيرة من السكان الشباب على غرار الجزائر التي احتلت المرتبة 102 عالمياً بـ 1.512.106 مواطن رقمي بنسبة 4,1% من عدد السكان وبنسبة 21,6% من عدد الشباب. إذ يحاول الشكل أدناه إعطاء صورة عن المواطنون الرقميون كنسبة مئوية من مجموع السكان، بحسب المنطقة ومستوى التنمية لسنة 2012

الشكل رقم: 58

المواطنون الرقميون كنسبة مئوية من مجموع السكان، بحسب المنطقة ومستوى التنمية لسنة 2012



المصدر: قياس مجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

يتضح جلياً من خلال الشكل أعلاه التفاوت في نسبة المواطنين الرقميين بكل منطقة؛ من نسبة عالية قدرها 10% في الأمريكتين إلى نسبة منخفضة تبلغ تقريباً 2% في إفريقيا. ولدى منطقة إفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ مستويات متدنية نسبياً من المواطنين الرقميين، مقارنة بأوروبا على سبيل المثال. كما يجسد عدد المواطنين الرقميين في بلد ما مستوى تنميتها الاقتصادية. ويعتبر حوالي 4% من السكان المقيمين في البلدان النامية مواطنين رقميين؛ بينما يمثل المواطنون الرقميون في البلدان المتقدمة 10% من السكان. ومن ثم، تتميز البلدان المتقدمة بأن نسبة المواطنين الرقميين فيها هي أعلى من غيرها بأكثر من الضعف.

كما أن البلدان النامية هي البلدان الأكثر تأثراً بمواطنيها الرقميين، مشفوعة بظاهرة تزايد أعداد الشباب الإضافية والمرتبون بشبكة الإنترنت، إلى الدلالة التي يكتسبها المواطنون الرقميون ليس من حيث العدد فحسب؛ بل من حيث الأهمية أيضاً وبخاصة في البلدان المنخفضة الدخل وبلدان الدخل المتوسط الأدنى وبلدان إفريقيا وجنوب آسيا. فإن كان الشباب هم القادة لعملية اعتماد السبل الرقمية داخل بلد معين، فمن المرجح¹:

¹ قياس مجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

- أن يكون لديهم خبرة حياتية في النفاذ الإلكتروني غير مألوفة كثيراً لدى بقية سكان البلاد؛
- أن يكون لديهم مستويات أعلى من الخبرة والمعرفة الرقمية قياساً بالسكان ككل؛
- أن هناك احتمال لتبنيهم طريقة تفكير أكثر توجهاً نحو الشبكات من السكان الآخرين.

المطلب الثاني: البوابة الإلكترونية؛ خدمات متعددة من مكان واحد

بفضل الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا توسع شبكات الحواسيب وما تقدمه من خدمات للإدارة، فقد سعت الكثير من المؤسسات والإدارات العمومية إلى استعمال هذه الوسائل في تقديم خدماتها، وبذلك خرجت الخدمات من حيزها التقليدي وظهر الأسلوب الإلكتروني للخدمات الإدارية وبذلك تطورت الخدمات الإلكترونية لينتشر هذا النوع الأخير من الخدمات.

1- خدمات الإدارة الإلكترونية؛ تطورها وتصميمها

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالخدمة الإلكترونية وظهور المفهوم الخاص بها في القطاعات والصناعات المتنوعة، تقتضي الضرورة تدارس العديد من المفاهيم التي برزت للوجود في عالم أقل ما يوصف بالافتراضي، فبعض المؤسسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتناول الخدمة الإلكترونية في إطارها الضيق من خلال القول بأن الخدمة الإلكترونية تنطوي على خدمات معلوماتية وخدمات عبر المواقع الإلكترونية، كما ينظر إلى العديد من مؤسسات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية على أنها تقدم خدمات الكترونية كالارتباط الشبكي والخدمات المتصلة بها¹. أما من الناحية التسويقية² تشير إلى عرض الخدمات على الخط للعميل من أجل دعم خبرته في التسوق أو قرار شرائه على الانترنت².

فالخدمات الإلكترونية هي تلك الخدمات التي أتاحت للمواطنين وللمؤسسات القطاع الخاص بإجراء المعاملات عن طريق موقع واحد وتسيير الوصول إلى الإدارات العمومية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام لغات متعددة للوصول لأي موقع بحيث تكون الخدمة أكثر ملائمة للمستخدمين، وللوسائط المتعددة، وسرعة الاستجابة، وتوفير احتياجات شرائح من السكان مثل المسنين، والمحرومين من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعاقين جسدياً، وذلك من خلال القنوات المستخدمة في هذا المشروع كالانترنت، وتقنية الوسائط المتعددة في المراكز والتلفاز التبادلي والاستجابة الصوتية التبادلية، الأمر الذي أدى إلى تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات بما فيها الخدمات المجانية لمذكرات الاستدعاء، واستفسارات فواتير الخدمة وقد شجعت سهولة الوصول إلى تلك الخدمات المستخدمين على أن

¹ عبد الجليل طواهرير وآخرون، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual: دراسة حالة

موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 02، 2012، ص: 98.

² Mohini SINGH, **E-services and their role in B2C e-commerce**, Journal of Service Theory and Practice, Vol: 12, N°: 06, RMIT University Melbourne, Australia, December 2002, P: 434.

يكونوا أكثر استجابة في دفع الفواتير¹. وعادة ما يمر تطور الخدمات الالكترونية أو ظهورها عبر ثلاث مراحل أساسية وهي²:

- **مرحلة الميلاد:** هي المرحلة التي شهدت دخول الحاسوب في العمل الحكومي وظلّ تقديم الخدمة بالشكل التقليدي؛
- **مرحلة التصعيد:** تتميز هذه المرحلة باستخدام أنظمة المعلومات وهي مرحلة تحويلية كان تأثيرها جد واضح؛
- **مرحلة الذروة:** حيث تميزت هذه المرحلة بتوسع شبكة الانترنت وزيادة استعمالها في الإدارة ومن ثم ظهور الخدمات الالكترونية وتطورها.

كما أن ما يميز تطور هذه الخدمات هي توافرها إلى حد كبير مع تطور مفهوم الإدارة الالكترونية، ولأجل ذلك حاولت العديد من المؤسسات الدولية والمتخصصة في هذا المجال قياس هذا التطور أو الوقوف عليه من خلال عدة مؤشرات على غرار مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الالكترونية والنقالة Government Electronic and Mobile Services (GEMS) Maturity Index الذي يشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي: توفر الخدمة وتطورها، استخدام الخدمة وصول الجمهور وذلك كما يلي³:

- **توفر الخدمة وتطورها Service availability and Sophistication:** أي توفير الخدمات الحكومية والإدارية عبر البوابات الالكترونية أو من خلال تطبيقات الهواتف الجوال، وما مدى تطور هذه الخدمات الالكترونية، أي من جهة أخرى إلى أي مدى يمكن اللجوء إلى البيانات الحكومية من خلال هذه القنوات حيث يتضمن هذا المقياس ما يلي:

✓ مستوى رقمنة الخدمات الحكومية عبر البوابة الالكترونية أو الجوال؛

✓ المستوى الذي يتيح للمستخدمي تكيف التجربة الرقمية مع احتياجاتهم الشخصية.

- **استخدام الخدمة Service usage and Satisfaction:** ويعني ما مدى استخدام الخدمات الالكترونية وما مدى رضا المواطنين حيث يتضمن هذا المقياس

✓ مستويات الاستخدام للخدمات الالكترونية عبر البوابة الالكترونية والجوال للخدمات الالكترونية ذات الأولوية؛

✓ رضا المستخدمين حيال هذه الخدمات الرقمية مع احتياجاتهم الشخصية.

- **وصول أو توعية الجمهور Public outreach:** وهنا نعني ما الذي فعلته الحكومة لتوعية المواطنين على الخدمات الالكترونية، وكيف دعمت استخدام هذه الخدمات حيث يتضمن هذا المقياس:

✓ موثوقية الحملات التسويقية للخدمات الالكترونية الجديدة؛

¹ علي محمد عبد العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2005، ص: 87.

² هيثم المسيري، خدمات مواقع البنوك الالكترونية، ندوة الخدمات البنكية الالكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 25-29 نوفمبر 2009، ص: 05.

³ **Government Electronic and Mobile Services (GEMS) Maturity Index**, United nations economic and social commission for western asia. Dubai, February 2014. P: 02.

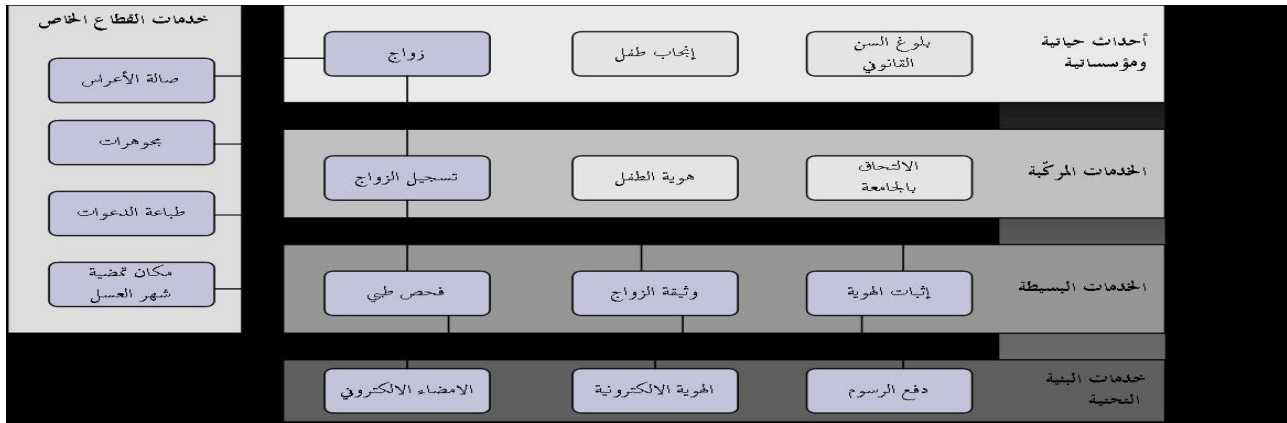
✓ المستوى الذي يتيح للمستخدمين الحصول على الدعم - أي المحادثة أو البريد الإلكتروني أو الأسئلة المتكررة- في استخدام الخدمات الإلكترونية.

فباعتبار الخدمة الإلكترونية شكل من أشكال الخدمة الذاتية الذي يتطلب قيام المواطن-العميل- بخدمة نفسه بنفسه، فبدلاً من تقديم الطلب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث إلى شخص عبر الهاتف طلباً لمعلومات أو استفسارات يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الآلي والمتبادل بين طالب الخدمة والآلة. لذا ينبغي أن يكون تصميم الخدمة الإلكترونية مرتكزاً على حاجات ورغبات وتطلعات وتوقعات وخبرة المواطن.

وفي سياق تحليل الخدمة العمومية ووضعها في إطار منهجية محددة تجعل من عملية تصميم تلك الأحداث وتركيبها بشكل "غلافات Service wrappers" حول الخدمة العمومية الحقيقية مسألة سهلة وقياسية ضمن إطار الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم: 59

الإطار المنهجي لعملية تصميم الخدمات الإلكترونية



المصدر: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، تصميم الخدمات الإلكترونية، على الخط: <http://www.egovconcepts.com>، تاريخ الإطلاع: 2015-07-10، على الساعة 15:05.

ينبغي التذكير بأن الأحداث الحياتية والمؤسسية لا تمثل الخدمة الحقيقية وإنما طريقة الوصول إلى الخدمة، وقد تتضمن الحكومة الإلكترونية بشكل عام والإدارة الإلكترونية بشكل خاص مداخل أخرى إلى الخدمة ومنها المداخل البحثية، مداخل القطاعات الاجتماعية من قبيل: الصحة، التعليم، المواصلات وغيرها من طرق الوصول للمعلومات. وبينما تعاني مداخل الخدمات المركبة حول الهيكل الإداري والمؤسسي للدولة من مشكلة عدم الشفافية، يتميز مدخل الحدث الحياتي أو المؤسسي عن غيره من المداخل بمحاكاته للطبيعة والحاجات البشرية الواقعية وهذا ما يقع تماماً في صلب إستراتيجية بناء حكومة إلكترونية يكون المستفيد هو المحور ومحرك الخدمة فيها.

ويعتمد التصميم بمفهوم "الأحداث" على إجراء مسح شامل للخدمات القطاعية ومن ثم استخدام مبدأ أنماط الطلبات من أجل تجميع الخدمات ضمن عناوين حياتية أو مؤسسية قريبة إلى عقل المواطن العادي، ومن الممكن أن تشارك الخدمات العمومية في عدد مختلف من الأحداث مثل أن تكون خدمة الحصول على سجل عدلي موجودة في حدث الحصول على وظيفة كما في حدث الدخول إلى جامعة لمتابعة الدراسة.

ويعكس الخدمة العمومية والتي تكون من مسؤولية الأجهزة الحكومية فقد يتضمن الحدث الحياتي تداخلات مع القطاع الخاص، كما في حدث "الدراسة في الخارج" فقد تقدم الدولة مجموعة خدماتها في هذا المجال من تصديق الشهادات وإعطاء المنح الدراسية، وتعمل في نفس الوقت على ترويج بعض الجامعات المعروفة مباشرة من ضمن خدمات الحدث المذكور، وقد تكون العلاقة بين القطاع العمومي والخاص ربحية في هذا المجال Profit based government to business relationship.

يتبين من خلال ما تقدم أن تركيب الخدمات بمفهوم الأحداث سوف يؤدي إلى نقطتين هامتين وهما:

- إغناء التعاون الفعال بين القطاع العمومي والخاص؛
 - تقديم الخدمة كما يريدونها ويفهمها المواطن وليس كما تراها الإدارة العمومية.
- ومن المفيد أن يتم ذكر بعض الأمثلة على الأحداث الحياتية والمؤسسية والخدمات التي تتفرع عنها:

الجدول رقم: 28

بعض الخدمات العمومية التي تتفرع عن الأحداث الحياتية والمؤسسية

الحدث الحياتي	خدمات حكومية محتملة	خدمات تعاون مع القطاع الخاص
الزواج	- تسجيل الزواج	- البحث عن الزوجة "اونلاين"
	- تعديل الحالة الزوجية للطرفين في ملفات الدولة	- شراء هدايا الزواج
		- حجز قاعة الاحتفال
		- طباعة الدعوات
إنجاب طفل	- خدمات الطب الوقائي	- البحث عن مستشفى للولادة
	- تسجيل الولادة	
	- إصدار هوية الطفل	
وظيفة عمومية	- خدمة السجل العدلي أو السوابق العدلية	- كتابة وتصميم السيرة الذاتية
	- إصدار وثيقة التعريف (هوية أو جواز السفر)	- الحصول على الشهادات من الجامعة الكترونياً
	- تقديم طلب التوظيف الالكتروني	
	- الامتحان الالكتروني لطالب الوظيفة	
الانتقال إلى بيت جديد	- تغيير عنوان المواطن	- البحث عن مؤسسات خدمات النقل في المنطقة والتواصل معها

المصدر: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، تصميم الخدمات الإلكترونية، مرجع سبق ذكره. [بتصرف من الباحث]

ومن أجل تسهيل الأمور على الإدارة العمومية المولجة بتصميم الإدارة الإلكترونية نقدم المنهجية التالية للتصميم بمفهوم الأحداث الحياتية والمؤسسية:

- إجراء إستبيان: من المفيد أن يتم إجراء استبيان عام يعتمد على الأسس العلمية والإحصائية بأخذ عينات مختلفة من المواطنين وأصحاب العمل من أجل استطلاع آرائهم في الخدمات التي يرغبون في طلبها إلكترونياً من الدولة وما هي الوسائل المفضلة لديهم من أجل الوصول إلى الخدمة والحصول على نتيجتها؛
- تمييط الطلبات: يتم في هذه المرحلة تجميع طلبات جمهور المستفيدين بالإضافة إلى نتائج دراسات الحكومة حول الخدمة العامة ضمن أنماط منطقية متقاربة، على سبيل المثال قد يتم تجميع طلبات الحصول شهادة ولادة،

البحث عن معلومات خاصة بطب الأطفال الوقائي، إصدار وثيقة هوية للطفل ضمن حدث نمطي عام وهو "إنجاب طفل"؛

■ **تركيب الأحداث:** يتولى القائمون على المشروع في هذه المرحلة عملية تركيب الأحداث الحياتية والمؤسسية انطلاقاً من نتيجة الخطوة السابقة مع إضافة الخدمات التي من الممكن أن تشارك فيها الحكومة مع القطاع الخاص ضمن أنماط الطلبات المعينة، ومن المهم أن يتم تقسيم الأحداث إلى عدة مجموعات نذكر منها على الأقل ثلاثة:

✓ **الأحداث الحياتية:** التغيرات الحياتية المتعلقة بالمواطن؛

✓ **الأحداث المؤسسية:** التغيرات المرتبطة بمؤسسات الأعمال وأصحاب العمل؛

✓ **الأحداث الحكومية:** التي تمثل علاقات الأجهزة الحكومية مع بعضها البعض.

كما يلاحظ من خلال عملية تركيب الأحداث الإلكتروني-حكومية بهذه الطريقة فقد تم إضفاء منهج نظامي Systematic Approach على الجيل الأول من نماذج الحكومة الإلكترونية First generation of electronic government والتي تطرقت إلى تقسيم الخدمات العمومية بين عدة نطاقات ومنها: الحكومة-منظمات الأعمال، الحكومة-الحكومة، والحكومة-المواطن. ولكن بطريقة تجريدية لا تعالج عملية بناء الخدمات على أساس منهجي وقياسي. وفي نفس السياق، ظهرت عدة مسارات لتقديم الخدمات العمومية أو الحكومية إلى مستخدميها على غرار الإلكترونية منها كما تم ذكره وكما يؤكد الشكل الموالي:

الشكل رقم: 60

مسارات تقديم الخدمات العمومية



M/O: signifie "ministère ou organisme" تعني وزارة أو هيئة

Source: Henri-François GAUTRIN, Vers un Québec branché pour ses citoyens, Rapport sur le Gouvernement en ligne, Québec, Canada, 2004, P: 46.

2- البوابة الإلكترونية مسار حديث لخدمة عصرية

يعرف مركز الدراسات الحكومية الإلكترونية البوابة¹ الإلكترونية e-Portal على أنها "عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد أو الهادفة إلى خدمة جمهور من طبيعة متشابهة"¹، وعلى سبيل المثال من الممكن أن نصادف بوابة الكترونية لجميع هواة الصيد بحيث تحتوي على معلومات شاملة حول هواية الصيد وتجار أدوات الصيد وأنواع الحيوانات والطيور بالإضافة إلى نصائح عملية وغيرها من المعلومات التي تساعد الجمهور بطريقة أو بأخرى على ممارسة هوايته، وعادةً ما تستطيع هذه البوابة من رفع عناء البحث عن معلومات متعلقة بتلك الهواية في مواقع إنترنت أخرى فهي تمثل بالنسبة لهواوي الصيد بوابته نحو جميع المعلومات التي قد يحتاجها. وبنفس الأسلوب تستطيع الحكومة بناء بوابة الخدمات الإلكترونية والتي تساعد المواطن أو صاحب المؤسسة على إيجاد ضالته من الخدمات التي يريدونها ومن دون البحث في العديد من مواقع الوزارات والإدارات العمومية. كما يمكن للإدارات العمومية أو الحكومة أن تقوم بتعميم مفهوم البوابة الإلكترونية أكثر فتستطيع بناء بوابة إلكترونية خاصة بموظفي القطاع العمومي حيث يقومون من خلالها بضبط أوضاعهم الوظيفية مثل التحقق من رصيد إجازاتهم ومستحقاتهم المالية ومتعلقات الضمان الصحي ووصولاً إلى مشاركة المعلومات والمعرفة الحكومية فيما بينهم، وعادة ما يطلق على هذا النموذج اسم بوابة الحكومة-الموظفين Government to Employee Portal، أو إدارة - موظفين.

من ناحية أخرى، ومن أجل الوصول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية الشفافة والتي تعامل المواطن على أنه مركز الخدمة، سوف ينبغي على الإدارات العمومية المبادرة ببناء بوابة الخدمات الإلكترونية والتي تجمع تحت مظلتها العديد من الخدمات الإلكترونية وتمكن المواطن من إيجاد الخدمة والاستفادة منها انطلاقاً من تلك البوابة الموحدة وبدون العودة إلى مواقع إنترنت أخرى التي تقوم بتنفيذ الخدمة فعلياً، وهذا ما يسمى بوابة الإدارة-المواطن والإدارة-المؤسسات Administration to Citizen & to Business Portal ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد، فمن الممكن القيام ببناء البوابات الإلكترونية القطاعية Sector oriented portals مثل بوابة السياحة الإلكترونية والتي تساعد المواطنين الأجانب على إيجاد جميع الخدمات والمعلومات السياحية في الدولة انطلاقاً من بوابة الكترونية واحدة، بوابة التعليم، الصحة، وغيرها.

¹ يستخدم مصطلح "بوابة" عادة لتلك المواقع الكبيرة التي تحوي عدداً من التطبيقات المتكاملة مع بعضها البعض، والتي تقدم مجموعة متنوعة من الوظائف والخدمات كالأخبار والبريد الإلكتروني والمنتديات ونحوها. ويتم تقديم هذه الخدمات عادة من نقطة انطلاق واحدة أو عبر صفحة بداية واحدة لعدد متباين من المستخدمين، كل مستخدم له طبيعته الخاصة، وكذا المعلومات التي يحتاجها أو يحق له الوصول إليها، وهو ما يمكن وصفه بأنه تحديد للنطاق الإعلامي للمستخدم.

¹ مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، بوابة الحكومة الإلكترونية، على الخط: <http://www.egovconcepts.com>، تاريخ الإطلاع: 10-

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية تحدي يرفع أمام أمن ينتهك

ساعد التطور التكنولوجي وانتشار الإنترنت والأجهزة النقالة وتوافر الحزمة العريضة للإنترنت عبر الأجهزة النقالة وتدني تكلفتها، إلى ارتفاع أعداد مستخدمي الإنترنت وتزايد الاعتماد على هذه التكنولوجيات من قبل المؤسسات والإدارات العمومية في تقديم الخدمة العمومية وفي تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية. إلا أن الانفتاح الذي يميز شبكة الإنترنت، والفضاء الافتراضي (السيبراني) عموماً، جعلها عرضة للتعديات والأنشطة الإجرامية، فصار مستخدمو الفضاء الافتراضي والمواطن الرقمي خاصة عرضة للانتهاكات من قبل مخترقي الشبكات.

وفي نفس السياق، فبالقدر الذي تطورت فيه الخدمات الإلكترونية، تطورت المخاطر والجرائم الإلكترونية (السيبرانية)، وظهرت طرق جديدة لارتكاب الجرائم على الفضاء الافتراضي. ومن المؤكد أنه على المجتمع بأفراده ومؤسساته التعايش مع وجود الجرائم الإلكترونية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهةها، فهي لن تتوقف، لا بل يمكن أن تتطور، ويقع على عاتق الإنسان اتخاذ الاحتياطات اللازمة في هذا المجال. ولذلك من الضروري وضع الأطر القانونية والتنظيمية والإجرائية لمواجهة المخاطر الإلكترونية وتوعية المؤسسات والأفراد حول هذه المخاطر وآثارها على أعمالهم وحياتهم الشخصية. خاصة بعدما صار الفضاء الافتراضي واقعاً منذ منتصف التسعينات، وموفراً بذلك بيئة جديدة تزدهر فيها وتتفشى الجرائم الإلكترونية.

1-العالم الافتراضي فضاء لتعشش جريمة القرن العشرين

يعد موضوع الجرائم الإلكترونية¹⁹ موضوعاً حديثاً نسبياً، لارتباطها بالفضاء الافتراضي كمسرح للجريمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة لارتكاب هذه الجرائم، المعلومات المتداولة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كهدف لهذه الجرائم. مع العلم أن هناك تباين في الآراء وما تزال متضاربة حول توحيد تسمية هذا النوع من الجرائم: جرائم معلوماتية، جرائم الحاسوب والانترنت، جرائم سيبرانية، وجرائم ناعمة Soft crime (لأنها ترتكب هذه الجريمة في أمن وهدوء وبأرياحية)،... وغيرها. وقد تبقى متضاربة حول تبني مفهوم مشترك لها.

¹⁹ تتقاطع العديد من المفاهيم مع مفهوم الجرائم الإلكترونية Cyber- Crimes وتتداخل فيما بينها على غرار المخاطر الإلكترونية Cyber-Risks والتهديد الإلكتروني Cyber-Threat or Cyber-Menace، والإعتداء الإلكتروني Cyber-Attack. لذلك قبل التفصيل في موضوع الجرائم الإلكترونية لا بد من توضيح الفروق بين هذه المصطلحات التي لها علاقة بالجرائم الإلكترونية. عموماً، أية حالات لا يراد حدوثها لأنها تسبب ضرراً تعتبر أخطاراً Dangers، إذا أمكن حدوثها تصبح مخاطر أي أخطار محتملة الوقوع. كلما اشتد هذا الاحتمال تصبح تهديدات. وإذا حدثت فعلاً تصبح اعتداءات لتتحول لجرائم إذا ما تميزت بالطابع غير الشرعي، ولأن هذه الأخيرة أكثر واقعية سيتم التركيز عليها.

ومن هذا المنطلق، كان أول الباحثين الذين تناولوا موضوع الجرائم الالكترونية من خلال جرائم الحاسوب هو دون باركر * Donn B. PARKER منذ أوائل السبعينيات من القرن الماضي، في معهد ستانفورد للبحوث، وقد كتب أول دليل أساسي فيدرالي حول تطبيق القانون Computer Crime-Criminal Justice Resource Manual. كما كانت منظمة الإنترنت السبّاقة على الصعيد الدولي في إثارة موضوع جرائم الحاسوب والتشريع الجزائي في مؤتمر انعقد في باريس في سنة 1970. أما أولى الجرائم المعلوماتية التي عرفت فهي الضرر المادي الحاصل على جهاز حاسوب رئيس Mainframe.

وقد تطورت تاريخياً المفاهيم التقنية والقانونية في مجال الأمن الإلكتروني (السيبراني)، ويمكن إيراد تعريفها لفهم أكبر. إذ يمكن تعريف المخاطر المعلوماتية أو السيبرانية، وفق المعايير الفيدرالية لمعالجة المعلومات - متطلبات الأمن الدنيا لأنظمة المعلومات الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية. 200 (FIPS) Federal information processing standards minimum security requirements for federal information & information systems-standards بأنها "أي حدث أو ظرف يمكنه التأثير على عمليات المؤسسات وممتلكات المؤسسات والأفراد، عبر نظام معلومات، عن طريق الدخول غير المشروع أو تدمير المعلومات أو إفشائها أو تعديلها أو وقف الخدمات. وتشمل المخاطر كذلك إمكانية استغلال مكانن ضعف نظام المعلومات"¹.

كما يمكن إعطاء تعريف أولي للجريمة الإلكترونية أو السيبرانية أو المعلوماتية، بأنها "أي تصرف غير قانوني أو غير أخلاقي أو غير مرخص يرتبط بالمعالجة الآلية للبيانات أو بنقلها". وللتعرف أكثر على مفهوم الجريمة الإلكترونية كان لزاما الوقوف على أهم ما يميز هذا المفهوم بصفة عامة عن الجريمة التقليدية من عدة جوانب، سواء كان هذا التمييز في السمات العامة لها أو كان في الدافع على تنفيذها أو في طريقة التنفيذ ذاتها، والوقوف أيضا على الطابع الدولي لهذه الجريمة وآثارها التي تخطت حدود الدولة الواحدة.

* واحد من أهم الباحثين والمستشارين الأمريكيين في مجال أمن المعلومات، من مواليد 9 أكتوبر 1929 بسان خوسيه، كاليفورنيا الولايات المتحدة الأمريكية. حصل باركر على شهادة الليسانس (البكالوريوس) سنة 1952 وماجستير سنة 1954 في الرياضيات من جامعة كاليفورنيا في بيركلي University of California, Berkeley. لدى باركر أكثر من 50 سنة من الخبرة في مجال الحاسوب وبرمجيات الحاسوب، وإدارة أنظمة. كما كان باركر مهندس أبحاث ومدير أنظمة لمؤسسة جينيرال ديناميكس General Dynamics لمدة ثماني سنوات، ومؤسسة كونترول داتا كوربوريشن Control Data Corporation لمدة ثماني سنوات. ثم أمضى 30 عاما في SRI International في مجال المعلومات وأمن الحاسوب. وتقاعد في سنة 1997. في سنة 2002، اقترح باركر، ستة عناصر ذرية ومتعامدة لأمن المعلومات التي تمتد النموذج التقليدي: السرية والتكامل، والتوافر (ثالوث أمن المعلومات The CIA triad) وسميت Parkerian Hexad وهي: Confidentiality، Integrity، Availability، Possession or Control، Utility، وهو من الأعضاء البارزين في جمعية Computer Security Crime by Computer The Association for Computing Machinery(ACM). ومن أهم مؤلفاته يتم ذكر: Fighting Computer Crime, a New Framework for Protecting Information، Reference Book

¹ William JEFFREY & Others, **Minimum Security Requirements for Federal Information and Information Systems**, Federal information processing standards publication, Publication 200, Gaithersburg, USA, March 2006, P: 09.

1-1- السمات العامة للجريمة الإلكترونية: تتميز هذه الجريمة بمجموعة من الخصائص المميزة والمرافقة لتطورها، والتي يتم إنجازها فيما يلي:

- قلة عدد الحالات التي تم اكتشافها بالفعل مقارنة بما يتم اكتشافه من الجرائم التقليدية فعلى سبيل المثال أحصت وزارة الداخلية في فرنسا سنة 1986 حوالي 1200 جريمة معلوماتية في حين كان هناك حوالي 53600 جريمة ضد الأشخاص و 18900 جريمة تندرج تحت وصف جرائم الآداب و3 مليون جريمة ضد الأموال.
- تمتاز الجرائم الإلكترونية بالسرعة في انتشارها ونموها، وكماؤشر عن ذلك سجل موقع Planetoscope المقدم لإحصائيات الآنية بداية من 1 جانفي 2017 إلى غاية 12 فيفري من نفس السنة أكثر من 5039600 جريمة إلكترونية في العالم¹. وكذا تتميزها بالسرعة التي تتم بها، بحيث تحدث الأضرار حتى قبل أن تعي الضحية باستهدافها، وهو ما قد لا يتيح للضحية الدفاع عن نفسها. ويضاف على ذلك تنوع هذه الجرائم وتعددتها ولكن النتيجة واحدة والتي يجتمع حولها الكثير وهي زيادتها المستمرة كما توضحه إحصائيات الجدول الموالي:

الجدول رقم: 29

أنواع الجرائم الإلكترونية في بعض الدول العربية ودرجة انتشارها

ازدياد الجرائم السيبرانية	جرائم معلوماتية أخرى هامة	المواد الإباحية للأطفال وجرائم الاستغلال الجنسي	التعدي على الملكية الفكرية	جرائم البطاقات المصرفية	التعدي على البيانات والأنظمة المعلوماتية	جرائم سرقة الهوية الإلكترونية	جرائم الاحتيال المعلوماتي	
نعم	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مصر
نعم	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة	متوسطة	الأردن
نعم	مرتفعة (السياب) متوسطة (التهديد والابتزاز)	نادرة	قليلة	متوسطة	قليلة	متوسطة	متوسطة	الكويت
نعم	-	-	-	-	-	-	-	تونس
نعم	مرتفعة (القدح والذم)	قليلة	مرتفعة	متوسطة	قليلة	متوسطة	مرتفعة	لبنان
نعم	قليلة	قليلة	-	قليلة	مرتفعة	قليلة	قليلة	سوريا
كلا	-	قليلة	قليلة	قليلة	مرتفعة	قليلة	قليلة	فلسطين
نعم	متوسطة	متوسطة	قليلة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	عمان
نعم	نادرة	نادرة	نادرة	نادرة	قليلة	قليلة	نادرة	اليمن
نعم	-	نادرة	قليلة	متوسطة	مرتفعة	قليلة	متوسطة	الإمارات

المصدر: الأمان في الفضاء السيبراني ومكافحة الجرائم السيبرانية في المنطقة العربية: توصيات سياساتية، اللجنة

الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2015، ص: 82.

- ارتفاع الخسارة الناجمة عن الجرائم الإلكترونية مقارنة بالجرائم التقليدية إذ حسب تقرير المركز الوطني للبيانات (NCCCD) في بحث منشور عبر شبكات الإنترنت في 21 جوان 1999 للباحث Pernard D STANDLAR أن إجمالي الخسائر الناجمة في الشهر بلغت حوالي 810000 دولار أي ما يساوي 800 بليون دولار سنويا، وتوصل مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) Federal Bureau of Investigation إلى أن متوسط الخسارة التي تخلفها الجريمة الإلكترونية يبلغ حوالي 500000 دولار في حين لا تزيد الخسارة التي تخلفها جرائم السرقة العادية 3500 دولار. كما جرى في سنة 2012 تقدير قيمة الأضرار الناشئة عن الجرائم الإلكترونية في أستراليا بقرابة 2 مليار دولار .

¹ **Internet: statistiques mondiales écologiques en temps réel**, Online: <http://www.planetoscope.com/developpement-durable/Internet>, Seen in: 12-02-2017, at 21:19.

فقد أكدت "انتل سكيورتي" المؤسسة العالمية المتخصصة في تقنيات حماية وأمن المعلومات، أن قطاعات الأعمال العالمية تتكبد خسائر سنوية تصل إلى 400 مليار دولار أمريكي، وأوضحت المؤسسة أن الهجمات الإلكترونية أصبحت اقتصاداً متنامياً قائماً بذاته تبلغ قيمته ما بين 2 إلى 3 ترليون دولار سنوياً، أو ما يشكل 15 إلى 20% من القيمة الاقتصادية الناتجة عبر الإنترنت. وقد تكبدت مؤسسة بريطانية خسائر بلغت 3.1 مليار دولار بسبب هجوم إلكتروني واحد، وخسر مصرفين في الخليج 45 مليون دولار في ساعات قليلة، وأعلنت الهند عن تعرض 308371 موقعا إلكترونيا للاختراق بين سنتي 2011 و 2013¹. في حين بلغت في السنة تكلفة هذه الجريمة 575 مليار دولار كتكلفة اقتصادية إجمالية في العالم، مع التعرض لمليون تهديد عن طريق البرمجيات الخبيثة يوميا². وقد تصل تكاليف الأضرار الناجمة عن الجرائم الإلكترونية إلى 6 ترليون دولار سنوياً بحلول سنة 2021. مع تجاوز الإنفاق على الأمن الإلكتروني ترليون دولار من 2017 إلى 2021. وهذه الجريمة ستزيد أكثر من ثلاثة أضعاف عدد وظائف الأمن الإلكتروني الشاغرة، والتي من المتوقع أن تصل إلى 3.5 مليون بحلول سنة 2021³. ويُقدَّر عدد ضحايا الجرائم الإلكترونية بنحو 556 مليون ضحية في السنة، أو أكثر من 1.5 مليون ضحية في اليوم. كما تشير بعض الإحصاءات إلى أن 72% من مستخدمي الإنترنت من الرجال يقعون ضحية هذه الجرائم مقابل 65% من مستخدمي الإنترنت من النساء. وتدل هذه الإحصاءات إلى أن الرجال هم أكثر عرضة لجرائم الإنترنت من النساء^W، وخاصة الفئة العمرية ما بين 18 إلى 31 سنة، ويرجع ذلك إلى استخدامهم للإنترنت لفترات زمنية أطول ولجرائهم بالدخول إلى مواقع مختلفة، وانخراطهم بسلوك محفوف بالمخاطر عبر الإنترنت ما يعرضهم أكثر للاحتيال والسرقات والبرمجيات الخبيثة. وتبقى الولايات المتحدة الأمريكية البلد الأول المنتج للبريد الواعل أو غير المرغوب فيه Spam. ويُقدَّر أن البريد الواعل قد استهلك في سنة 2012 قرابة 70% من مجمل حركة البيانات على الإنترنت.

¹ ياسمين بونعارة، الجريمة الإلكترونية، على الخط: <http://www.univ-emir.dz/download/madjala-oussoul/39bounara-yasmina.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-25، على الساعة 10:23.

² **Latest Cybercrime Statistics**, Online: <https://uspscybersafe.com/statistics>, Seen in: 01-05-2017, at 16:13.

³ **Top 5 cybersecurity facts, figures and statistics for 2017**, Online: <https://www.csoonline.com/article/3153707/security/top-5-cybersecurity-facts-figures-and-statistics-for-2017.html>, Seen in: 01-05-2017, at 17:13.

^W كما يلاحظ ارتفاع الجرائم الإلكترونية ضد المرأة وخاصة تلك التي تتعلق بالعنف ضد المرأة حيث أن 95% من السلوك العدواني على الإنترنت كالتحرش، والمطاردة، واللغة المسيئة، والصور المهينة هي موجهة ضد النساء، وعادة ما تصدر من الشريك أو من شريك سابق. وفي دراسة حديثة أجراها الاتحاد الأوروبي سنة 2014، يظهر أن 4% من النساء ما بين سن 18 و 29 سنة قد عانوا خلال السنة السابقة من ملاحقة عبر الفضاء الإلكتروني Cyberstalking، في حين أن 11% من النساء اللواتي تمت مقابلاتهن لغرض الدراسة، وهم بعمر 15 سنة فما فوق، قد تلقوا نوعاً من الرسائل غير المرغوب فيها، كالرسائل الجنسية المحيطة عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية SMS، أو التحرش غير اللائق عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

- عدم اتسام الجريمة الإلكترونية بالعنف الذي تتميز به غيرها من الجرائم التقليدية، حتى أنه يقال أنه لا يوجد شعور حقيقي بعدم الأمان في مواجهة الجريمة الإلكترونية كالذي يوجد بصورة دائمة في مواجهة غيرها من الجرائم. فالصورة التقليدية للمجرم تكاد تختفي في مثل هذه الجرائم؛
- اختلاف الجريمة الإلكترونية من حيث رد فعل المجني عليه اتجاهها واتجاه مرتكبها؛ فمن ناحية فإن المجني عليه نادرا ما يقوم بالإبلاغ عنها وذلك لأسباب تتعلق بسمعته أو سمعة المؤسسة التي يمثلها ومخافة زعزعة الثقة فيها. كما أن للمجني عليه في الجرائم الإلكترونية دورا مثيرا للريبة في بعض الأحيان، فهو قد يشارك بطريق مباشر أو غير مباشر في ارتكاب الفعل وذلك بسبب وجوده في ظروف تجعل من قابليته للتعرض للجريمة مرتفع بشكل كبير ومرد ذلك إلى القصور الذي يكتنف أنظمة الحواسيب والذي يساعد في ارتكاب الفعل الإجرامي؛
- غياب الشعور العام بعدم أخلاقية الفعل أو بمساس بمصالح وقيم يحرص المجتمع على حمايتها. فالكثير لا يجدون حرجا في استعمال الشفريات والدخول إلى أنظمة الحواسيب بطريقة غير مشروعة مثلا؛
- وسيلة تنفيذ الجريمة الإلكترونية تتميز في أغلب الحالات بالطابع التقني، مما يجعل أدلة الإدانة فيها غير كافية ويرجع ذلك إلى عدم وجود أي أثر كتابي. بالإضافة إلى إمكانية الجاني تدمير دليل الإدانة في أقل من ثانية. وعليه، أدت كل هذه الخصائص إلى ظهور ما بات يعرف بأزمة ثقة في التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة، حيث انخفض مستوى الثقة بها في أقل من سنة من 80% إلى 78% وبالضبط في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014.¹ حيث يمكن إرجاع هذا الانخفاض في الثقة بالتكنولوجيا عامة إلى الطبيعة الدولية للجريمة الإلكترونية أو الجريمة الإلكترونية العابرة للحدود أو متعددة الحدود والذي يتم التطرق إليها في النقطة الموالية.

1-2- الطبيعة المتعدية الحدود (الدولية) للجريمة الإلكترونية

لعل أهم ما أضفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الجريمة الإلكترونية هو الطبيعة الدولية أي تخطيها للحدود الجغرافية، ومن ثم اكتسابها طبيعة دولية، أو كما يطلق عليها البعض مصطلح جرائم ذات طبيعة متعددة الحدود. فهي جريمة عابرة للحدود، وقد تتضمن أكثر من عنصر أجنبي. فالفعل الجرمي قد يحصل في بلد معين وتتحقق النتيجة الجرمية في بلد آخر، كما قد تتحقق النتيجة الجرمية في جميع البلدان.

لأجل هذا، صارت الجريمة الإلكترونية كأكثر المخاطر المستقبلية المهددة لمستقبل مؤسسات الأعمال. كما توقعت الدراسة² التي أجريت من طرف مؤسسة الحماية الروسية Kaspersky lab بالتعاون مع B2B international حول الهجمات الإلكترونية كأكثر المخاطر التي تهدد قطاع الأعمال. بأن نشاط الجريمة الإلكترونية سيعتبر أكبر المخاطر

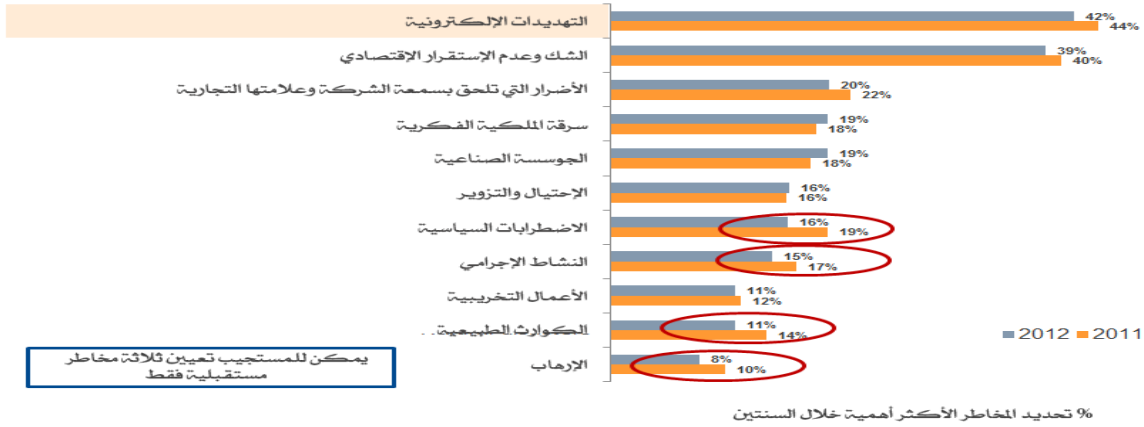
¹ Edelman, Online : <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/>, Seen in: 30-11-2015, at 20:45.

² شملت الدراسة أو المسح أكثر من 3300 خبير ومخترف في تكنولوجيا المعلومات في 22 دولة بما فيها دولتين من الشرق الأوسط هما السعودية والإمارات. جميع المشاركين على دراية بقضايا وسياسة أمن المعلومات إضافة إلى المعرفة الجيدة بخصوص المسائل الأمنية والعامة لقطاع الأعمال (مالية، موارد بشرية...). وعلى الصعيد العالمي. ما تم وضع المشاركين من المؤسسات في ثلاثة مجموعات وبجسب الأحجام إلى: المؤسسات الصغيرة (S) ما بين 10-99 عامل. المؤسسات المتوسطة (MB) ما بين 100-999 عامل. المؤسسات (E) أكثر من 1000 عامل.

المهددة لقطاع الأعمال والبيئة الإستثمارية على وجه العموم، حيث يرى 42% أنه خلال السنتين القادمتين أي خلال سنتي 2011 و2012 ستحتل هذه التهديدات صدارة قائمة المخاطر وبالتالي ستصبح قضية أكبر، خصوصا مع الزيادة الحادة في أعداد البرامج الخبيثة Malware، وظهور الجيل الجديد من أدوات التحسس والفيروسات. في حين يعتقد الخبراء الذين شملتهم الدراسة أيضا أنه لن يكون هناك تغير أو زيادة كبيرة في المخاطر الأخرى، حيث سجلت سرقة الملكية الفكرية والتجسس الصناعي مثلا نسبة 19% لكل منهما. وهذا ما يحاول الشكل رقم: 61 توضيحه:

الشكل رقم: 61

التهديدات الإلكترونية كأكثر المخاطر التي يواجهها قطاع الأعمال خلال 2011-2012



المصدر: دراسة: الهجمات الإلكترونية كأكثر المخاطر التي تهدد قطاع الأعمال، على الخط: <http://twitmail.com/email/>، تاريخ الاطلاع: 11-02-2017، على الساعة 22:52.

كما أن الجريمة الإلكترونية لم تتوقف على هذا الحد، إذ ومع مرور الوقت وتطور مظاهرها أصبحت الجريمة الإلكترونية نشاطاً مربحاً ومغرياً، إذ تفوق أرباحها ما تجنيه تجارة المخدرات سنة 2015 مع الإشارة إلى نجاح القرصنة الإلكترونية في سرقة مليار دولار من خزائن أكثر من 100 بنك عالمي خلال عامين¹ وحتى أصبحت تفوق في تكلفتها تجارة المخدرات بشق أنواعها مجتمعة. وأيضاً الجريمة الإلكترونية وتحدي الأمن الإلكتروني يتفوق على الإرهاب في 5 إلى 10 سنوات القادمة (أنظر الشكل رقم: 62).

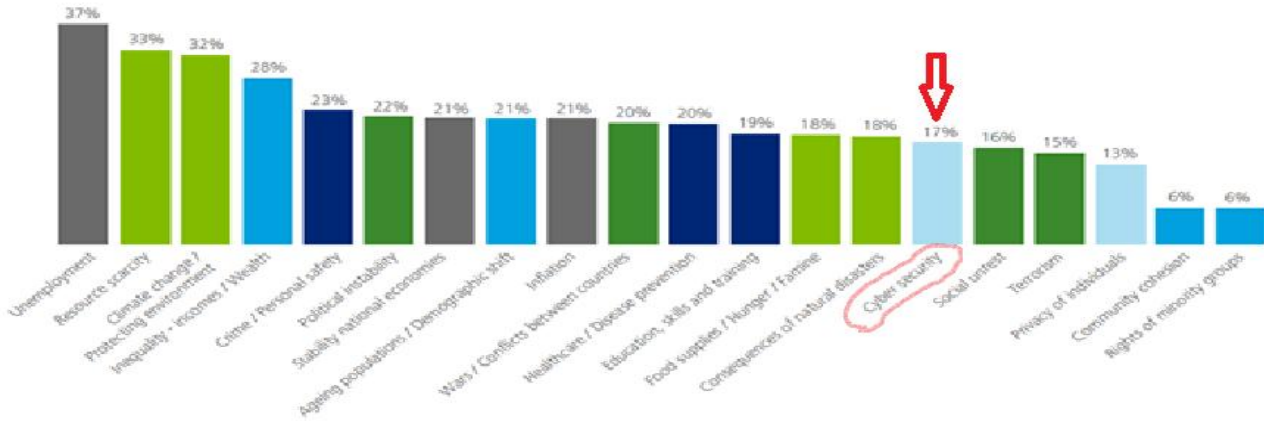
فالضرر الناتج عن الجريمة الإلكترونية لا يقارن بالجريمة التقليدية، خاصة في الدول التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية. فحسب دراسة لمؤسسة Symantec سنة 2014، تستهدف الاعتداءات الإلكترونية القطاعات العمومية أو الحكومية بالمرتبة الأولى وبنسبة 16%. أما عن الضحايا فتم تسجيل 378 مليون ضحية لاعتداء إلكتروني في نفس السنة، مقابل 556 مليون ضحية سنة 2012. وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية تضاعفت تكلفة الجريمة الإلكترونية في ثلاث سنوات. " البنوك الأمريكية وحدها خسرت 12 مليار دولار أمريكي جراء هذه الجرائم مقابل 900 مليون دولار أمريكي من جرائم سرقة عادية".

¹ الجرائم الإلكترونية.. أرباح تفوق ما تجنيه تجارة المخدرات، على الخط:

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=5035&y=2016>، تاريخ الاطلاع: 06-03-2017، على الساعة 21:36.

الشكل رقم: 62

أهم التحديات التي تواجه المجتمع في 5-10 سنوات القادمة



Source: The Deloitte Millennial Survey 2014: Big Demands and High Expectations, Op.cit, P:10.

ولا تظال الجرائم الإلكترونية اليوم الأفراد فقط، بل أصبحت جرائم شاملة قد تأخذ شكل هجمات ضخمة منسقة تظال البنية الأساسية الحساسة للمعلومات في أكثر من دولة، أو شكل نشاطات إرهابية على الإنترنت. فالإشكالية اليوم دولية إن لم نقل عالمية معلنة بذلك بداية أول حرب عالمية إلكترونية^④. كما يمكن أن يظهر احتلال من نوع آخر يواكب التطور التكنولوجي والذي يمكن تسميته بالاحتلال الرقمي، وهو تلك العملية المتعددة الوجوه التي تجمع ديناميات الأرض الإقليمية والاقتصادية إلى ضروب التسييج الرقمي Digital enclosure (فضلا عن تقييدات أخرى). وما يُشاهد في غزة هو خصوصية الشبكات وتدفق المعلومات: إذ ثمة مؤسسة كبرى هي بالتل (Paltel) تدير البنية التحتية للاتصالات وبنائها هي نفسها، في حين أن شروط الوصول إلى الشبكة محكومة بالضوابط القانونية والاقتصادية التي فرضتها السلطة الفلسطينية وتابعتها حماس. أما عرض النطاق، ومكان موجهاً (راوترات) الإنترنت أو مقاسم الهاتف، وعددها، وقوتها، ونطاق الإشارات الخلوية والمعدات المستخدمة، والقرارات التي تحدد التقنيات الجديدة المسموح

④أوضحت تحقيقات مؤسسة Dyn بأنها بدأت برصد هجوم DDos على بنيتها التحتية التي تدير نظام أسماء النطاقات DNS في الساعة UTC 11:10 بالتوقيت العالمي اليوم الجمعة 21 أكتوبر/تشرين الأول سنة 2016، وأنها تحاول صد وتخفيف حدة الهجوم. ويبدو أن قائمة المواقع المتضررة تزداد، وفيما يلي قائمة المواقع التي قد يواجه المستخدمون صعوبة في الوصول إليها، كما يبدو أن المشكلة تزداد سوءاً: Iheart.com، Zoho CRM، Squarespace Customer Sites، Wix Customer Sites، Box، Esty، Spotify، Reddit، Twitter، Twillo، People.com، Wired.com، Big cartel، PayPal، hbonow.com، Cleveland.com، The Verge، Github، (iHeartRadio)، Okta، Grubhub، Pinterest. كما أعلنت ذات المؤسسة عن عودة الخدمة إلى وضعها الطبيعي في الساعة UTC 13:20 بالتوقيت العالمي، إلا أن الأمر يحتاج إلى بعض الوقت لعودة الخدمات لاستقرارها الطبيعي بشكل كامل في مختلف أنحاء العالم. إذ تعاني العديد من المواقع والخدمات العالمية من التوقف بالنسبة للكثير من المستخدمين، حيث تعاني أيضاً مواقع مثل Github و Airbnb و Reddit و Freshbooks و Vox Media و Heroku من مشاكل في الوصول. وقد تعتمد إمكانية وصول المستخدمين إلى تلك المواقع وفقاً لمكان تواجدهم الجغرافي، حيث يبدو أن العديد من المستخدمين في الدول الأوروبية والآسيوية لا يواجهون مشاكل في إمكانية الوصول. وأشارت مؤسسة Dyn بأن هذا الهجوم يؤثر في الغالب على مستخدميها في الساحل الشرقي الأمريكي، وأن المهندسين يعملون على تخفيف آثار الهجوم. ولزيد من المعلومات طالع المرجع:

-Sommes-nous à la veille de la première cyberguerre mondiale?, Sur le site: https://fr.sputniknews.com/sci_tech/201609261027929574-hachers-secrets-interviews/, Consulté le: 31-10-2016, à 21:14.

بها وغير المسموح بها، فجميعها مقيدة بقيود إسرائيلية. تبني إسرائيل، فعليا، كلاً من فضاءات التدفقات (العالية التقنية) وفضاءات السيطرة بهدف حصار الغزويين، ووضع حدود لهم، ومراقبتهم بطرق "من دون احتكاك". والاحتلال الرقمي هو بالضرورة، ممارسة شاملة تنتج أحياء الإذناء والإقصاء التي تفعل فعلها عبر منطوق إعادة البناء النيوليبرالية، والأطر القانونية، والعنف العسكري، وأساليب الاحتيايل والاستغلال بدرجاتها المختلفة¹.

وفي نفس النسق، تفوقت اليوم الجريمة الالكترونية على كل أشكال الجرائم الأخرى من ناحية الطبيعة، المظهر، والأضرار. ليس هذا فقط بل حتى الفاعل الذي يقترب هكذا جرائم يتسم بدوره بخصائص معينة تميزه عن المجرم العادي. والتي يرمز إليها الأستاذ Donn B. PARKER بكلمة M.A.R.K.S وهي تعني المهارة Skills، المعرفة Knowledge، الوسيلة Resources، السلطة Authority، وأخيرا الباعث^m Motives.

إذ تعد المهارة المطلوبة لتنفيذ النشاط الإجرامي أبرز خصائص المجرم الإلكتروني، والتي قد يكتسبها عن طريق الدراسة المتخصصة في هذا المجال، أو عن طريق الخبرة المكتسبة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو بمجرد التفاعل الاجتماعي مع الآخرين؛ وأما المعرفة فتتلخص في التعرف على كافة الظروف التي تحيط بالجريمة المراد تنفيذها بكامل ملامستها ومدى إمكانية نجاحها أو فشلها؛ في حين أن الوسيلة فيراد بها الإمكانيات التي يتزود بها الفاعل لارتكاب جرمته؛ كما يقصد بالسلطة الحقوق أو المزايا التي يتمتع بها المجرم الإلكتروني والتي تمكنه من ارتكاب جرمته، وهذه السلطة إما تكون مباشرة كالشفرة الخاصة بالدخول إلى النظام المعلوماتي التي تعطي للفاعل مزايا متعددة. وقد تتمثل هذه السلطة في حق استعمال الحاسوب نفسه أو الدخول إلى مكان تواجدته كما هو الحال في الشبكات الداخلية لبعض الإدارات مثلا. وقد تكون هذه السلطة غير مباشرة كما في حالة استخدام شفرة الدخول الخاصة بشخص آخر؛ وأخيرا يأتي الباعث لارتكاب الجريمة، الذي قد لا يختلف في كثير من الأحيان عن الباعث لارتكاب غيرها من الجرائم الأخرى.

ويفرق مرتكبي هذه الجرائم بين الإضرار بالأشخاص الأمر الذي يعدونه غاية لا أخلاقية، و بين الإضرار بمؤسسة أو جهة في استطاعتها اقتصاديا تحمل نتائج تلاعبهم، وهو ما يطلق عليه أعراض روبن هود The Roben Hood Syndrome. ومن ثم، تعد المؤسسات المالية أكثر القطاعات استهدفا بالاعتداءات الالكترونية. فالرغبة في الثراء المالي المحرك الأكثر دفعا لارتكاب هكذا أفعال، لكنه ليس الوحيد إذ تختلف نية الفاعل الجرمية في الجرائم الإلكترونية من حالة إلى أخرى، فقد تكون بدوافع شخصية عادة تأخذ شكل الدوافع المادية لكسب المال. أو الدوافع العاطفية لعدم الرضا أو الانتقام. أو الدوافع الفكرية للتسلية واللهو والعبث، أو للتعلم وإرضاء الفضول الفكري، أو للتحدي والشعور بالفخر واثبات الذات والمهارات التكنولوجية أو الشهرة؛ أو بدوافع تجارية لأغراض التنافس بين المؤسسات الاقتصادية؛ أو بدوافع سياسية: لنشر الأفكار الدينية، العرقية والإيديولوجية كمهاجمة المواقع الإلكترونية لدولة عدوة.

¹ هلجا طويل الصوري، الاحتلال الرقمي الإسرائيلي لغزة، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 02، العدد: 07، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2014، ص: 50.

^m الدفاع، الباعث، الغرض أو الغاية تعبيرات لكل منها دلالة الاصطلاحية في القانون الجنائي تتصل بما يعرف بالقصد الخاص في الجريمة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن اعتبار هذه الدوافع - كما وأن الوسيلة هي أيضا- محددة لنوع الجريمة الالكترونية على غرار الجريمة الالكترونية المعلوماتية التي تهدف للحصول وبطريقة غير شرعية على المعلومات المتواجدة بالحاسوب والشبكات وقد تصل إلى حد تدميرها وتخريبها أو تخريفها. وفي الوقت المعاصر أصبحت مواقع ويب web 2.0 من الوسائط المفضلة للأشكال المختلفة للاعتداءات الالكترونية نظراً للشغرات المتواجدة بها التي تهدد المعلومات المخزنة فيها وبالدرجة الأولى المعلومات الشخصية للأفراد؛ وكذا الجريمة الالكترونية المالية التي تستهدف ما تمثله المعلومات من أموال وأصول؛ كجرائم الاحتيال وسرقة بيانات الدفع الالكتروني. وجرائم التزوير المرتبطة بالغش في السجلات الالكترونية وتزوير الهوية والغش في نقل الأموال إلكترونياً^{٤٦} إضافة إلى الغش في المزادات الالكترونية مثلاً؛ في حين هناك أيضا ما يسمى بالجريمة الالكترونية الثقافية التي تعتبر الحاسوب بيعة لها. ويدخل في هذا الصنف الجرائم المرتبطة بالملكية الفكرية للمؤلفات العلمية والأدبية ونسخها بالطرق التكنولوجية، أو استخدامها دون ترخيص؛ ويضاف إلى ذلك كله الجريمة الالكترونية السياسية التي تهدف لتعطيل الأعمال الحكومية الحساسة المدنية والعسكرية^{٤٧}؛ وكل أنشطة الإرهاب الالكتروني e-Terrorism. فالإنترنت اليوم تؤمن للجماعات الإرهابية وسيلة اتصال فعالة للتنسيق سواء على الصعيد

^{٤٦}قراصنة الإنترنت يسرقون حتى العملات الافتراضية المشفرة. إذ شهدت الفترة الماضية إطلاق العملة الإقتراضية المشفرة (Zcash) وقد اختيرت هذه العملة من قبل مبتكريها كبديل آمن للعملة الإقتراضية "بيتكوين Bitcoin". وبعد إطلاق عملة (Zcash) النقدية بوقت قصير سرعان ما قفز سعرها بشكل جنوني، تلاه ارتفاع غير مسبوق في تثبيت التطبيق المستخدم لإنشاء العملة المشفرة (Zcash) على أجهزة الحواسيب الشخصية. وفي كثير من هذه الحالات، غالباً ما كان هذا التطبيق يتخفي على هيئة شيء آخر بحيث أن المستخدمين لم يكونوا على دراية بأنه هذا سيؤدي إلى تمكين القراصنة من اختراق أجهزة الحواسيب الخاصة بهم وتسخيرها لإنشاء العملة المشفرة (Zcash). فبينما كان باحثو كاسبرسكي لاب يتتبعون أثر (Zcash) في السوق السوداء اكتشفوا بأن هناك ما لا يقل عن 1,000 جهاز حواسيب تشغيل برنامج "تنقيب" العملات القادر على إنشاء العملة المشفرة (Zcash). وغالباً ما يتم إخفاء هذا البرنامج في شكل أدوات (Task Manager) ويقوم المجرمون بنشر تطبيقات "تنقيب" العملة المشفرة (Zcash) من خلال مواقع مشاركة المحتوى الرقمي كإضافة إلى البرامج المجانية أو المخترقة. ويقوم المستخدمون بتثبيت هذه البرامج طواعية، غير مدركين للغرض المحدد لهذا التطبيق الذي سيشغلونه على أجهزتهم. حيث أنشأت مجموعة محددة من أجهزة الحواسيب عملة (Zcash) بما يعادل 6,000 دولار أمريكي أسبوعياً كأرباح صافية مكتسبة من قبل المجرمين الذين يقفون وراء هذا البرنامج.

^{٤٧} هذا ما أدى إلى اندلاع ما بات يسمى بالحروب الإلكترونية Cyber Warfare or Cyber Wars ، لذلك تجد معظم الدول مهياًة لمثل هذه الحروب غير التقليدية، وهذا ما جعل دولة كألانيا تعلن على لسان وزيرة دفاعها أورسولا فون دير لاين عن تكوين جيش إلكتروني كوحدة مستقلة داخل الجيش الألماني إلى جانب باقي القوات، حيث يمارس مهام دفاعية وهجومية بشبكة الإنترنت. وقالت الوزيرة يوم الأربعاء 5-04-2017 في بون إن عمل الجيش الإلكتروني لن يقتصر على صد هجمات القرصنة، بل سيرد عليها أيضا في ساحة المعركة، وهي الإنترنت. وسيبلغ قوام هذا الجيش الإلكتروني نحو 13 ألف جندي وموظف مدني اعتبارا من الصيف المقبل. وسيصبح هذا السلاح الجديد في الجيش الألماني بكامل طاقته اعتبارا من سنة 2021، وعين الجنرال لودفيغ لاينهوز أول مشرف على السلاح الإلكتروني باعتباره خبيرا في الحرب الإلكترونية. وأكدت الوزيرة أن الجيش الألماني يهدف من خلال هذه القوة الجديدة لاحتلال مركز متقدم على المستوى العالمي في الحرب الإلكترونية، واستطردت بالقول إن دولا قليلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل هي التي خصصت تشكيلات عسكرية مشاهمة داخل جيشها. ويتدرب الجيش الألماني منذ سنوات على شن هجمات إلكترونية ضمن وحدة صغيرة وسرية في معسكر تابع للجيش بمدينة راينباخ القريبة من مدينة بون.

المحلي أو العالمي، وكذلك يُمكن استغلالها لجمع الأموال، وللدعاية ونشر الأفكار الإرهابية، وتجنيد الشباب للقيام بها بل وأصبح من الممكن استخدام الخدمات الجديدة للانترنت لمحاكاة اعتداء إرهابي قبل تنفيذه في العالم الحقيقي.

وبناء على ما تقدم، يمكن تقسيم مجرمي المعلوماتية Cyber criminals إلى مجموعة من الطوائف المختلفة؟¹، حيث أسفرت الدراسات المختلفة في هذا الشأن عن وجود سبعة أنماط من مجرمي المعلوماتية، ويمكن أن يكون المجرم الواحد مزيجاً من أكثر من طائفة و تتمثل هذه الطوائف في ما يأتي¹:

- تضم الطائفة الأولى المخادعون Pranksters: الأشخاص الذين يرتكبون جرائم المعلوماتية بغرض التسلية والمزاح مع الآخرين، بدون أن يكون في نيتهم إحداث أي ضرر بالجاني عليهم، ويندرج تحت هذه الطائفة بصفة خاصة صغار مجرمي المعلوماتية (الأحداث)؛ أما الطائفة الثانية القراصنة Hackers²: فهي تضم الأشخاص الذين يهدفون إلى الدخول إلى أنظمة الحواسيب غير المصرح لهم بالدخول إليها وكسر الحواجز الأمنية الموضوعه لهذا الغرض، وذلك بهدف اكتساب الخبرة، أو بدوافع الفضول أو مجرد إثبات القدرة على اختراق هذه الأنظمة؛
- وتتضمن الطائفة الثالثة القراصنة الخبيثون Malicious hackers (المحطمون Crackers): أشخاص هدفهم إلحاق خسائر بالجاني عليهم دون أن يكون الحصول على مكاسب مالية من ضمن هذه الأهداف، ويندرج تحت هذه الطائفة الكثيرون من مخترعي فيروسات الحواسيب و موزعيها؛ أما الطائفة الرابعة أفراد يحلون مشكلة Personnel problem solvers: فهم الطائفة الأكثر شيوعاً بين مجرمي المعلوماتية فهم يقومون بارتكاب جرائم المعلوماتية التي تلحق بالجاني عليهم خسائر ويكون الهدف من ورائها إيجاد حلول لمشكلات مادية تواجههم، ولا يستطيع

? يمكن تصنيف المخترقين حسب الفئات التالية: المخترقون المهنيون، ويمكن إدراج المرتزقة أو الجهات المنافسة للمؤسسة المستهدفة في هذه الخانة. وكذا المخترقون الهواة، ومنهم الفينيون الراغبون في إظهار مهارات فنية عالية، وصغار المبرمجين Script Kiddies وهم غالباً صغار السن نسبياً، يمارسون أولى درجات الاختراق ويعملون عن طريق التطفل، فيقومون بتحميل البرامج المتاحة من الإنترنت بدلا من كتابة الرماز الخاص بهم. و مخترقوا الشبكة الناشطون Hacktivist، وهم يستخدمون الهجمات الحاسوبية لأغراض سياسية أو دينية، فيطبقون تقنيات الاختراق على مواقع محددة من الإنترنت للتأثير على عملها، من دون إلحاق أضرار كبيرة بها. و المحطمون Crackers، وهم يحاولون تحطيم أحد البرامج أو إحدى الشبكات بطريقة غير شرعية. وتطلق عليهم أيضاً تسمية المخترقين ذوي القبعات السوداء Black Hat، و المحطمون الطيبون Sneakers، وهم المخترقون ذووا القبعات البيضاء White Hat، إذ يحاولون اختراق النظم أو الشبكات للسماح للملكي النظم باكتشاف الثغرات الأمنية فيها. بالإضافة إلى الأشخاص المضطربين نفسياً.

¹سفيان سوير، الجريمة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الجنائية وعلم الإجرام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 31.

²كيفين ديفيد ميتنيك Kevin Mitnick؛ هو أقوى وأشهر وأذكى هكر عرفته البشرية "ملك الهكرز" حتى الآن لم يظهر هكر مثله حتى هذه اللحظة ولن يظهر شخص مثله إلا بعد سنين طويلة. كان مهووساً بالاختراقات حتى أنه عولج نفسياً لكي لا يعود إلى الاختراقات والفضول ومعرفة أسرار الحكومات والمؤسسات. حيث كان أول شخص اخترق البنتاغون ويعتبر أخطر شخص في العالم وتبلغ خطورته في أنه يمكن أن يشعل حرب عالمية ثالثة بمكالمة هاتفية فقط هذا ما قاله المفتش الذي قبض عليه وقد كان مبرمجاً هو الآخر. لكن كيفين ميتنيك الآن تائب ويعمل على أمن أكبر بنك مركزي ب-و.م.أ- وكان يعتمد في جل اختراقاته على الهندسة الاجتماعية وهو أول من استعمل الهندسة الاجتماعية في الاختراق.

حلها بالوسائل الأخرى بما فيها اللجوء إلى الجريمة التقليدية وغالبا ما يكون المجني عليه مؤسسة مالية؛ وتشمل الطائفة الخامسة المجرمون الموظفون Career criminals: مجرمي المعلوماتية الذين يبتغون تحقيق الربح المادي بطريقة غير مشروعة، بحيث ينطبق على أفعالهم وصف الجريمة المنظمة، أو على الأقل يشترك في تنفيذ النشاط الإجرامي أكثر من فاعل، ويقترّب المجرم المعلوماتي المنتمي إلى هذه الطائفة في سماته من المجرم التقليدي؛

■ أما الطائفة السادسة دعاة متطرفون Extreme advocates: تدخل في عدادها الجماعات الإرهابية أو المتطرفة، والتي تتكون بدورها من مجموعة من الأشخاص لديهم معتقدات وأفكار اجتماعية أو سياسية أو دينية و يرغبون في فرض هذه المعتقدات باللجوء أحيانا إلى النشاط الإجرامي، مع استخدامهم للعنف ضد الأشخاص والممتلكات من أجل لفت الأنظار إلى ما يدعون إليه. وأخيرا تأتي الطائفة السابعة المقصرون جنائيا The criminally negligent: التي تضم واحدة من أهم المشكلات التي تتصل بإساءة استخدام الحواسيب، ألا وهي الإهمال الذي يترتب عليه في مجال الحواسيب في أغلب الأحيان نتائج خطيرة قد تصل إلى حد إزهاق الروح.

2- جريمة مسرحها افتراضي سلاحها إلكتروني

تنوع جرائم الالكترونية وتتعدد، لدرجة يصعب معها حصرها، ما بين التزوير والتزييف الرقمي أو الالكتروني، وتدمير وإتلاف البرامج والبيانات والمعلومات، والسطو على البيانات والمعلومات، والاحتيال الرقمي، والتجسس. وقد تكون المعلوماتية هدف الجريمة أو موضوعها أو محل الاعتداء، كالتعدي على البيانات أو الأنظمة، أو قد تكون المعلوماتية أداة أو وسيلة لارتكاب جريمة تقليدية كالاختيال المعلوماتي، أو قد تكون المعلوماتية موضع وجود أدلة معلوماتية لجريمة تقليدية.

2-1- الاعتداء باستخدام البرامج الخبيثة: يسمى برنامج خبيث Malware⁶ وهي مشنقة من عبارة Malicious- Logic software. ويعني به كل برنامج معلوماتي قادر على إلحاق الضرر بالحاسوب كتعطيله، أو بالشبكات كتدمير المواقع الالكترونية. إضافة إلى سرقة المعلومات المتداولة فيها. ويشاع استخدام لفظ فيروس للدلالة على نفس معنى البرامج الخبيثة، إلا أن هذه الأخيرة تمثل الفيروسات وبرامج أخرى مغايرة. ويقسم Eric FLIOL البرامج الخبيثة إلى برامج خبيثة بسيطة، وبرامج خبيثة متكاثرة ذاتيا. فالبرامج الخبيثة البسيطة هي البرامج الخبيثة التي تتميز بالسكون، أي تظهر في شكل نسخة واحدة فقط. تكون وظيفتها غير معلنة، أي الإجراءات المحتواة فيها خفية وتنطلق في العمل عند تنفيذ البرنامج.

■ القنابل المنطقية Logic bombs، وهي فيروسات تُفَعَّل عند وقوع حدث معين لمهاجمة النظام المضيف؛

■ أحصنة طروادة Trojans، وهي مخبأة داخل البرامج التقليدية أو ملفات المساعدة، وتسمح بالدخول إلى النظام وتحاول السيطرة عليها لسرقة زمن المعالجة وتغيير البيانات أو تدميرها، ويمكن أن تقوم أيضًا بالتجسس على الحاسوب، وقد تبقى في وضع النائم إلى حين حدوث الهجوم.

أما في ما يخص البرامج الخبيثة المتكاثرة ذاتيا: وهي البرامج الخبيثة التي لها نفس ضرر البرامج الخبيثة البسيطة، مع القدرة على التضاعف أي نسخ نفسها بنفسها، والانتقال من برنامج إلى آخر ومن حاسوب إلى آخر بصفة ذاتية.

⁶ En français : Programme malveillant.

إذا كان هذا الانتقال أو الانتشار يتم بواسطة تبادل المعلومات الرقمية. يسمى هذا البرنامج الخبيث بالفيروس المعلوماتي، الذي يشبه في طبيعته الفيروس العضوي. أما إذا كان هذا الانتقال يتم فقط عبر الشبكة فيسمى هذا البرنامج الخبيث بالدودة المعلوماتية Computer or Informatic worm*. وعادة الإصابة بالبرامج الخبيثة تكون عبر التحميل العشوائي لبرامج مجانية Freeware عبر الانترنت، والتي تبدو كبرامج مفيدة كتلك التي تحسن من أداء الحاسوب أو مسلية كالألعاب الالكترونية.

2-2- الاعتداء باستخدام برامج الجوسسة Spyware*: برامج الجوسسة تستعمل للاستخدام غير المشروع للمعلومات من خلال تثبيتها بداخل النظام، حيث تتواصل مع وكيل خارجي عن طريق ما يعرف بالباب الخلفي. فهي بذلك عكس البرامج الخبيثة، إذ لا تقوم برامج الجوسسة بالتخريب وإنما الاعتداء بالتنصت على المعلومات المخزنة في الحاسوب، مثل المعلومات الشخصية وبيانات الدفع الالكتروني. وكذلك تلك التي يستعملها المستخدم أثناء إبحاره في الانترنت والتجسس على المواقع التي يتصفحها، الكلمات التي يبحث عنها في محركات البحث، وغيرها. وعادة ما تكون برامج الجوسسة محتواة في برمجيات دعائية أو إعلانية Adware⁶، وهي نوع من أنواع برامج التجسس التي تجمع معلومات عن المستخدم من أجل عرض الإعلانات في مستعرض الشبكة Web browser، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أنماط الصفحات التي يتصفحها المستخدم عادة.

2-3- الاعتداء بالانتحال Spoofing: يرتكز هذا العمل الإجرامي عادة على انتحال عنوان ال IP وتزوير اسم النطاق. Domain name system (DNS) أي استبدال الأصلي وتعويضه بالمزور والذي يرتكز على توجيه مستخدمى الإنترنت أوتوماتيكياً إلى المواقع المحتوية على برامج الجوسسة أو المواقع التي تحاكي في تصميمها المواقع التجارية والبنكية الأصلية، والتي تنجز من قبل المعتدين بغرض الإيقاع بالضحية أو اصطيادها اصطياداً إلكترونياً Fishing بطريقة غير مباشرة. وهو هجوم يستخدم البريد الإلكتروني مزعج أو غير مرغوب فيه Spam⁷ كطعم لكي يخدع مستعملي الشبكة، ويدفعهم إلى الكشف عن معلوماتهم الشخصية¹ حيث يمكن استثمارها لأغراض إجرامية. وهذا بعدما أغرت بالمستخدم كبرحه جائزة مالية معتبرة، أو جذابة كإسهامه في عمل خيري... وغيره من الإجراءات محاولة بذلك اقتدائه إلى تلك المواقع الوهمية وسرقة بياناته الشخصية السرية وخاصة المالية.

وقد يندرج في هذا الجانب أيضاً ما بات يعرف بالهندسة الاجتماعية Social Engineering التي تعني استخدام المهاجم حياً نفسية كي يخدع بها مستخدمى الحاسوب ليتمكنوا من الوصول إلى أجهزة الحاسوب أو المعلومات المخزنة

* En français: Ver informatique.

* En français: Logiciel espion.

⁶ يتم ذكر في هذا المقام أشهر برمجيات الجوسسة وهي البرمجيات المسجلة لنقرات لوحة المفاتيح Keyloggers أو ما يطلق عليها بالغة الفرنسية Enregistreurs de touches، التي تقوم وكما يدل اسمها بتسجيل وتخزين كل البيانات التي يكتبها المستخدم على لوحة مفاتيح الحاسوب، ثم إرسالها إلى المعتدي.

⁷ En français : Pourriel/Courrier indésirable.

¹ خالد بن سليمان الغنير وآخرون، الاصطياد الإلكتروني: الأساليب والإجراءات المضادة، ط: 01، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص: 39.

فيها. وهي من أنجع الوسائل التي يستخدمها المهاجم لسهولة مقارنتها بالوسائل التقنية الأخرى¹. ويمكن اختصارها في جملة من خمسة كلمات "إختراق العقول قبل إختراق الأجهزة".

2-4- الاعتداء بمنع تقديم الخدمة[⊖] (Denial of Service (DoS): يعني الهجوم على موقع محدد من حاسوب معين أو عدة حواسيب، بمعنى إغراق خادم الشبكة بفيضان من الرسائل الالكترونية دفعة واحدة من حاسوب واحد فقط أو بالاستعانة بعدد من حواسيب مستخدمي الانترنت دون علمهم أو إرادتهم. بهدف زيادة الحمل على الخوادم بطلبات متكررة وعلى نحو يفوق قدرة الخادم على تلبيتها، بحيث يتسبب ذلك بانهاض النظام الذي يصبح عاجزاً عن أداء عمله حسب الغاية التي صمم لأجلها. ويمكن توجيه هذه الطلبات من عدة أماكن موزعة وتسمى حينئذ بالهجوم الموزع Distributed Denial of Service (DDoS)[⊖]. مستعنيين بذلك ببرمجيات تُدعى Flooders مثل UDF Flooders و SYN Flooders. فالمقصود هنا بالإضرار المادي بالخادم لمنع تقديم الخدمة، ويعتمد هذا الأسلوب على برامج خاصة تمكنه من تحقيق الأهداف التي يريد تحقيقها تسمى بـ Flooders.

3- الإدارة الالكترونية؛ عين على خدمة المواطن وأخرى على حفظ خصوصياته

انطلاقاً من المقولة "إذا كنت على الانترنت، كنت في خطر If you are online, you are at risk". يتم الحديث عن الحد أو التخفيف من المخاطر الإلكترونية لأنه لا يوجد 100% أمن إلكتروني -إلا إذا تم إطفاء جهاز الحاسوب وإيقاف تغذيته بالطاقة الكهربائية وعزله عن الشبكة ووضعها في حفرة عميقة في الأرض ولربما يتحقق أمن كامل- إذ يعتبر الأمن الإلكتروني من الركائز الأساسية التي تأخذها المؤسسات بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص بعين الاعتبار وتضخ له ميزانيات ضخمة[⊕]؛ وذلك من أجل التقليل من مختلف المخاطر والاعتداءات الإلكترونية التي تواجهها، وبالتالي السماح لها بالتقليل من مختلف الخسائر التي قد تصيبها وتصيب المواطنين على وجه الخصوص. وتأسيساً لذلك، يمكن الوقوف في مجال أمن الإدارة الإلكترونية على المقاربات التالية:

3-1- المقاربة الإلكترونية؛ جريمة وسيلتها إلكترونية حلها إلكتروني

ترتكز هذه المقاربة على أن الحل من جنس الوسيلة، بحيث يحتاج الأمن الإلكتروني إلى حلول فنية أو تقنية أو إلكترونية لمواجهة التهديدات الإلكترونية (سواء التهديدات العرضية أو غير مقصودة[⊕])، والتهديدات المتعمدة[⊗] السلبية

¹ نوفيل حديد وآخرون، أمن المعلومات ودوره في مواجهة الاعتداءات الإلكترونية على نظام معلومات المؤسسة، مجلة المؤسسة، العدد: 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص: 194.

[⊖] En français: Dénie de Service.

[⊕] ومن الأمثلة على ذلك، الهجمات السيبرانية لتعطيل خدمات مواقع إلكترونية Denial of service في سنة 2007 في أستونيا، حيث تم إغراق الموقع بطلبات لا يستطيع تلبيتها، وكذلك الهجمات على الأنظمة المعلوماتية للقيادة والتحكم في جورجيا في سنة 2008، وكذا مؤخرًا في 21 أكتوبر من سنة 2016 أين بدأت مؤسسة Dyn برصد هجوم DDoS على بنيتها التحتية التي تدير نظام أسماء النطاقات DNS.

[⊗] لمزيد من المعلومات حول الميزانية الإجمالية لأمن المعلومات لسنة 2014 الخاصة بالخدمات الحكومية في الشرق الأوسط وإفريقيا ومختلف المؤسسات الصناعية في أنحاء العالم أنظر الشكل رقم: 08 من الملحق الأول

[⊕] En français: Les menaces accidentelles.

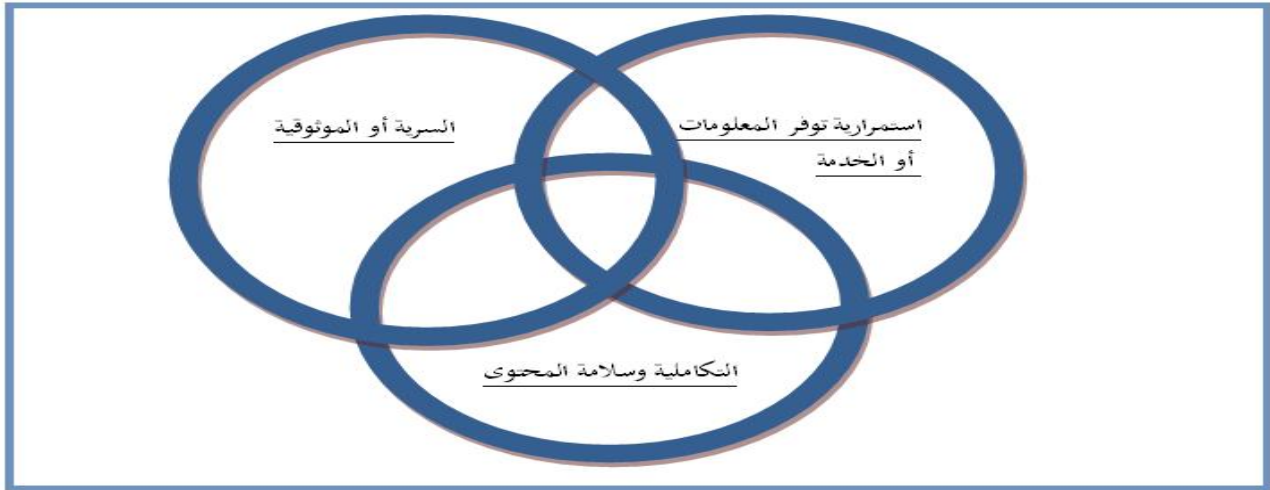
[⊗] En français: Les menaces intentionnelles (passives, actives).

والنشطة¹ مع ضرورة توفير خصائص أو معايير يجعل منها نظاما آمنا. يمكن التعبير عنها اختصارا بـ CIA دلالة على²:

- السرية أو الموثوقية **Confidentiality**: وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك؛
- التكاملية وسلامة المحتوى **Integrity**: التأكد من أن محتوى المعلومات صحيح ولم يتم تعديله أو العبث به وبشكل خاص لم يتم تدمير المحتوى أو تغييره أو العبث به في أية مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل سواء في مرحلة التعامل الداخلي مع المعلومات أو عن طريق تدخل غير مشروع؛
- استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة **Availability**: التأكد من استمرار عمل النظام المعلوماتي واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلوماتية، وأن مستخدم المعلومات لن يتعرض إلى منع استخدامه لها أو دخوله إليها.

الشكل رقم: 63

خصائص المعلومة الآمنة



المصدر: من إعداد الطالب إنطاقا مما سبق ذكره.

بينما يضيف لها البعض الأخر خصائص أخرى على شاكلة موثوقية البيانات **Authenticity** التي تعني التحقق من هوية المستخدم، أي أن الشخص أو الجهة المتعامل معها هي ذاتها دون لبس أو غموض؛ وكذا **عدم إنكار التصرف المرتبط بالمعلومات ممن قام به Non-Repudiation** أي ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما متصل بالمعلومات أو مواقعها بأنه هو الذي قام بذلك التصرف، بحيث تتوفر قدرة إثبات أن تصرفا ما قد تم من شخص ما في وقت معين. في حين تطالب كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي في العديد من التقارير المتعلقة

* لمزيد من المعلومات حول أنواع التهديدات النشطة أنظر الشكل رقم: 09 من الملحق الأول.

¹ Renaud DUMONT, **Cryptographie et Sécurité informatique**, Notes de cours provisoires, Faculté des Sciences Appliquées, Université de Liège, 2009 – 2010, P: 04.

² يونس عرب، أمن المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، بدون سنة، ص: 03.

بالإدارة الإلكترونية ضرورة الالتزام بأربعة وظائف أو مستويات أساسية لضمان تأمين أنظمة المعلومات والإدارة الإلكترونية وهي¹:

- **الخصوصية:** أي أن عملية الولوج إلى المعلومات المتاحة في شكل إلكتروني تقتصر فقط على الأطراف المشاركة في الاتصال (الأشخاص، والتطبيقات، والبرمجيات، والأجهزة)، وتستند الخصوصية على مبدأ التشفير الذي يمكن إجرائه على البيانات والمعلومات؛
 - **وحدة البيانات واستقامتها:** يؤدي الالتزام بوحدة البيانات واستقامتها إلى ضمان أن المعلومات المتبادلة لم يتم التدخل فيها أو تعديلها وذلك في الفترة ما بين إرسالها من جانب المرسل واستقبالها بواسطة المرسل إليه، وجدير بالذكر أنه بدون الاستناد إلى تطبيقات التوقيع الإلكتروني، فمن العسير اكتشاف أي تعديلات أو تغييرات تطرأ على مستند أو نص معين. ويجب في بعض الحالات ضمان هذه الاستقامة طوال الفترة التي يتم فيها الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات، كما أن عملية أرشفة مستند معين والتوقيع الخاص به يجب أن يكون مؤمناً بهدف تفادي أي تعديلات يمكن أن تطرأ عليه فيما بعد؛
 - **عدم التنصل (عدم القدرة على الإنكار):** لضمان عدم النكران لا بد أن تتوفر إمكانية التتبع المستمر للمعاملة التي يتم القيام بها، وبالتالي معارضة أي رفض لها من خلال الإثبات الحاسم بالقيام بها، ويتعلق هذا الأمر باستخدام مجموعة متنوعة من آليات التوقيع الإلكتروني منها منظومة تأكيد الإرسال والاستقبال والاستناد إلى تقنية تعمل على ضمان الحصول على تاريخ ووقت إجراء المعاملة، وهذه التقنية يطلق عليها العمل على أرشفة المعاملة والتوقيع المرتبط بها؛
 - **الاستيقان (التعرف على المستخدم):** ويكمن الهدف من وراء الاستيقان أو التوثيق إلى التأكد من أن هوية المستخدم، سواء كانت (اسم مستعار، أو حقيقي، أو عنوان IP...)، تكون هوية متعارف عليها، ويتوفر أساليب أساسية يمكن الاستعانة بها من أجل التعرف على المستخدم ومنها:
 - ✓ التحقق والتوثيق من خلال تقنيات التعرف على اسم المستخدم وكلمة السر خاصته؛
 - ✓ إمكانية التحقق أو التوثيق من خلال امتلاك وسيط مادي يستخدم في عملية التحقق مثل (البطاقات الذكية، وبطاقات USB).
- لهذا الغرض، يمكن استخدام عدة وسائل تقنية الأكثر شيوعاً وتأثيراً على احتياجات الأمن الإلكتروني بالنسبة إلى الإدارات العمومية والمواطنين ومنظمات الأعمال. والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي.

¹ أحمد فرج أحمد، نحو إطار عام لتطبيق استخدام منظومة التوقيع الإلكتروني في مؤسسات المعلومات: دراسة للإطار التقني والتنظيمي والبنية التحتية، مجلة دراسات المعلومات، العدد: 01، جمعية المكتبات والمعلومات، السعودية، 2008، ص ص: 55-56.

الجدول رقم: 30

برمجيات وآليات لضمان الأمن الإلكتروني

التعرف والاستيقان	السرية	تكامل البيانات وسلامتها	احتياجات الأمن برمجيات وآليات
		√	مضادات البرامج الخبيثة
√	√		الجدران النارية
√	√		ضبط النفاذ
	√		التشفير

المصدر: بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية في منطقة الإسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، بيروت، مارس 2009، ص: 64. [بتصرف من الباحث].

يتضمن الجدول السابق مجموعة من البرمجيات والآليات لضمان الأمن الإلكتروني والتي يتم توضيحها وفقا للعمل التي تحدثه في بعض عناصر الأمن الإلكتروني كما يلي:

3-1-1-1- تكامل البيانات وسلامتها: يجب تأمين سلامة جميع البيانات، المتوفرة في وحدات التخزين أو المتبادلة عبر خطوط الشبكة وذلك من خلال مضادات البرامج الخبيثة أو البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية التي تعد من وسائل الأمن الإلكتروني الأكثر انتشارا ومعرفة من قبل مستخدمي الحواسيب والشبكات، وهي تعمل على:

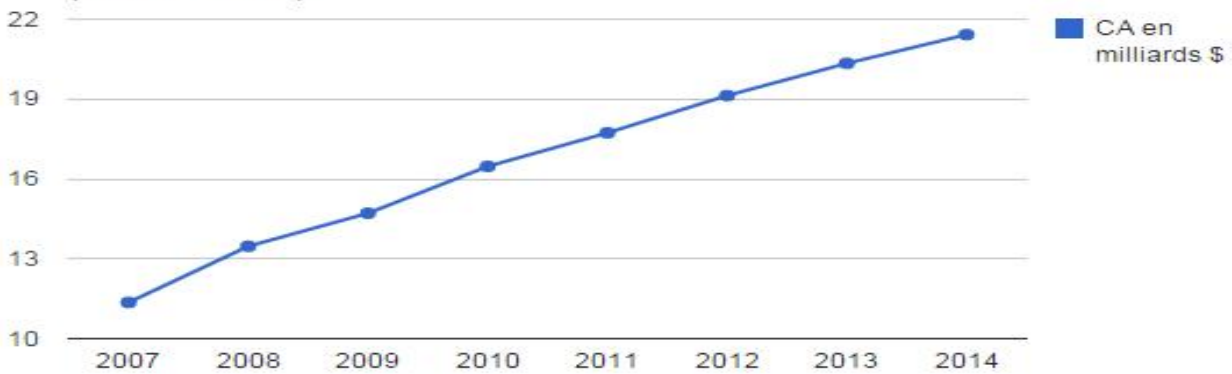
- البحث عن البرامج الخبيثة التي يمكن أن تتواجد بذاكرة الحاسوب أو بأحد وسائط التخزين وتقوم بتحطيمها؛
- منع تحميل هذه البرامج على الحاسوب من خلال أحد أجهزته المحيطية للإدخال أو عبر الشبكة المرتبط بها؛
- إيقاف ومنع أغلب الاعتداءات الأخرى كالاقتداءات باستخدام برمجيات الجوسسة، والاعتداءات باستخدام أسلوب اعتراض البيانات وغيرها من الاعتداءات.

وعليه، كان وما زال وُقِّع هذه الأهمية على سوق مضادات البرامج الخبيثة (البرمجيات الأمنية) كما يلي:

الشكل رقم: 64

تطور سوق البرمجيات الأمنية بين سنتي 2007-2014 في العالم (بمليارات الدولارات)

Le marché des logiciels de sécurité de 2007 à 2014
(milliards de \$)



Source: **Chiffres clés: le marché des logiciels de sécurité informatique**, Sur le site: <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-le-marche-des-logiciels-de-securite-informatique-39790928.htm>, Consulté le: 27-06-2015, à 19 :17.

يحاول الشكل السابق أن يعطي مؤشرا هاما حول النمو المطرد لسوق البرمجيات الأمنية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية سنة 2014. والذي تضاعف فيه رقم أعمال هذه السوق بانتقاله من حوالي 12 مليار دولار سنة 2007 وصولا إلى قرابة 22 مليار دولار بعد مضي سبعة سنوات، ويمكن إرجاع ذلك إلى العديد من العوامل على غرار:

- نمو كبير لسوق مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة تكنولوجيا الانترنت والهاتف النقال؛
- نمو الاعتداءات والجرائم الإلكترونية بمختلف أنواعها؛ وتطور المستمر لمثل هذه الاعتداءات والجرائم من الناحية التأثير والشكل التي تأخذها وكذلك الجوانب التي تستهدف النظام الأمني الإلكتروني كسرية وتكامل واستمرارية المعلومات؛
- وكذا اعتبار هذه البرمجيات الأمنية كأحد أهم الحلول الوقائية والعلاجية ضمن منظومة أمنية إلكترونية متكاملة على غرار:

✓ برمجية Spybot-Search & Destory تسمح بالقضاء على مختلف برامج الجوسسة؛

✓ برمجية X-NetStat Professional التي تسمح بالكشف عن حدوث الاعتداء.

3-1-2-السرية: يتم الحفاظ على سرية المعلومات من خلال استخدام بعض البرمجيات والآليات على غرار:

- **ضبط النفاذ Access Control:** يتم ذلك باعتماد إحدى التقنيات كرقم التعريف السري أو كلمة المرور، أو السمات البيولوجية للمستخدم مثل شبكة العين أو البصمة أو الصوت، أو كما يطلق عليه بالبيومتري أو القياس الحيوي Biometrics^١. فالقياسات الحيوية هي طريقة آلية للتعرف على أي شخص بناء على الخصائص الفسيولوجية والسلوكية. ويمكن تصنيف القياس الحيوي إلى ثلاثة أقسام:
- ✓ القسم الأول: بيانات عن تشريح وطبيعة الجسم البشري وشكله، ومنها: القزحية، الشبكية، بصمة الإصبع، شكل اليد، صورة الوجه؛
- ✓ القسم الثاني: بيانات عن تصرف وسلوك الجسم البشري، ومنها: التوقيع، الخط أو الكتابة، الضرب على مفاتيح لوحة المفاتيح؛

^١ يكاد الفرد اليوم وبطريقة شرعية أن يقايز بياناته الشخصية للحصول على خدمات الانترنت. فلإنشاء بريد الكتروني مثلا، يجبر على تقديم كم من البيانات المتعلقة بحياته الشخصية. ويندرج هذا الأمر في إطار تشكيل ما يسمى بالهوية الرقمية للأفراد Profiling. لذلك كان لزاما حمايتها عي غرار تقنية Biometrics التي تتكون هذه الأخيرة من مقطعين إغريقيين الأول Bio ويعني حياة، والمقطع الثاني Metrics ويعني القياس ويقصد بهذه الكلمة المركبة علوم وتقنية تحليل وقياس الإحصاءات الحيوية. ولقد ترجمت إلى العربية بكلمات مختلفة منها: الهوية الجسمية، التحقق البيولوجي، البيانات الحيوية، القياسات البيولوجية. وهذه الأخيرة تتميز بأنها: **فريدة:** يجب أن تكون مختلفة من شخص لآخر حتى الإخوة التوأم؛ و**عالمية:** يجب أن تكون صفة عالميه وليست موجودة في فئة معينه من الناس؛ و**دائمة:** يجب أن لا تتأثر بالعمر وتكون دائمة؛ و**يمكن قياسها:** يجب أن تكون قابلة للقياس مع أدوات تقنية بسيطة؛ و**سهلة الاستخدام:** يجب أن تكون سهلة ومرحة للقياس.

✓ القسم الثالث: بيانات مزدوجة (شكل أعضاء الجسم وسلوكها)، ومنها: الأثر الذي يستدل عليه بقص الأثر (شكل الأثر وحجمه، وضعه وطريقة تأثره)، البصمة الصوتية (شكل الجهاز الصوتي وطبيعته، طريقة حركة أعضائه).

■ **الجدران النارية Firewalls** = : تستخدم هذه الجدران في عزل الشبكة الداخلية للمؤسسة¹ عن شبكة الإنترنت مع المحافظة على الاتصال معها لتمكين استفادة أشخاص خارجيين، أي أنها عبارة عن جسر تصفية يضم على الأقل واجهة لشبكة الاتصال الواجب حمايتها (الشبكة الداخلية) وواجهة لشبكة الاتصال الخارجية. كما أنها النظرة النظامية للجدران النارية تعرفها على أنها تلك النظم التي تحمي جهاز الحاسوب أو شبكة من أجهزة الحواسيب من اختراقات الشبكة من طرف جهة ثالثة، فهو النظام الذي يسمح بتصفية حزم البيانات المتبادلة مع الشبكة، وتنقسم هذه الجدران إلى نوعان هما¹:

✓ **الجدران البرمجية**: يمكن استعمال هذا النوع على الحاسبات المستقلة أو الحاسبات المرتبطة بالشبكة أو على الخوادم، ومن أبرز هذه الجدران البرمجية: Norton internet security، Kaspersky internet security

✓ **الجدران المادية**: تسمى كذلك بالعلب السوداء، وهي تستخدم كذلك على الخوادم، وهي أكثر أماناً من الجدران النارية البرمجية، لكونها غير معنية بنقاط ضعف نظام تشغيل الحاسوب، ومن أمثلتها SOHO WatchGuard.

■ **التشفير Encryption**: تحويل المحتوى الأصلي إلى شكل آخر؛ والذي من شأنه أن يُصعَّب على الغير معرفة ذلك المحتوى الأصلي إلا بوجود مفتاح لفك التشفير، وتستخدم برامج متخصصة في ذلك). فالتشفير عبارة عن عملية رياضية -معادلات خوارزمية- يتم من خلالها تحويل النص المراد إرساله إلى رموز وإشارات لا يمكن فهمها إلا بعد القيام بفك الشفرة وتحويل الرموز والإشارات إلى نص مقروء من خلال استخدام مفاتيح التشفير

¹ En français: Pare-feux.

كذلك الدول إذا تم التعامل معها من خلال مقارنة مؤسساتية في حين الهدف ربما سيختلف هنا مقارنة بالمؤسسات؛ وفي هذا الصدد، تعكف الصين على تطوير نظام جديد للمراقبة، والسيطرة على محتوى الإنترنت في البلاد، يحمل اسم "سور الصين العظيم الناري" في إشارة إلى "سور الصين العظيم" سيمنح المسؤولين الصينيين قدرات أكبر لمنع ظهور المواد أو الخدمات غير المرغوبة على شبكة الإنترنت داخل البلاد. وسيجعل الجدار الناري الجديد السيطرة على محتوى الإنترنت في الصين أقوى ويصعب التحايل عليه، وسيواجه الصينيون صعوبة أكبر من أي وقت مضى في الوصول إلى مواقع محجوبة عديدة منها فيسبوك وتويتر وغوغل ويوتيوب، وكذلك العديد من خدمات البريد الإلكتروني، وهي خدمات مهمة للمؤسسات الأجنبية العاملة في الصين وللأفراد بالداخل والخارج. ويستخدم نظام المراقبة "سور الصين العظيم الناري" لمنع الصينيين من الوصول إلى المواد التي تنتقد الحكومة، ومن أجل التحكم في تدفق المعلومات التي يمكن العثور عليها عند الدخول إلى الإنترنت من الصين. ولا يقتصر عمل النظام على حجب المواقع المحظورة من وجهة نظر الحكومة، وإنما سيحرم الصينيين أيضاً من الوسائل البديلة للدخول إلى تلك المواقع، ومنها ما يعرف باسم "الشبكات الخاصة الافتراضية" التي تستخدم للدخول للمواقع المحظورة. وتعد "أستريل" من الشبكات الخاصة الافتراضية الشهيرة بالصين، ويستخدمها كثير من المواطنين لدخول المواقع المغلقة مثل فيسبوك وفليكر.

¹ نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

العامّة والخاصّة، فهذه العملية لا تتمّ إلا إذا كان الطرف الآخر (مستقبل الرسالة) يملك مفتاح التشفير الذي يُحوّل الإشارات والرموز إلى النصّ الأصلي. وبدوره ينقسم التشفير إلى نوعين هما:

✓ **التشفير المتماثل:** ويستخدم فيه المفتاح نفسه للتشفير وفك الشفرة، وبذلك فإن المفتاح يكون معروفاً من قبل كل من مرسل الرسالة ومستقبلها، ولا يتم إرسال المفتاح مع الرسالة ولكنه يرسل بوسيلة أخرى؛

الشكل رقم: 65

التشفير المتماثل



Source: Laurent BLOCH et Autres, **Sécurité Informatique: Principes et méthode à l'usage des DSI, RSSI et administrateurs**, 2^e éditions, Editions EYROLLES, Paris, Sans année de publication, P: 75.

✓ **التشفير غير المتماثل (اللامتماثل):** يستخدم فيه مفتاحان لكل مستخدم؛ أحدهما مفتاح عام معروف من قبل الآخرين حيث يسجله الشخص عادة مع توقيعه على البريد الإلكتروني وفي حالة الرغبة في إرسال رسالة مشفرة إلى ذلك الشخص يتم استخدام ذلك المفتاح العام لكتابة الشفرة، أما لفكها فيستخدم مفتاح خاص لا يعرفه سوى المستقبل نفسه، ويستخدمه لفك الشفرة المكتوبة باستخدام مفتاحه العام. وعلى الرغم من ارتباط كل من المفتاح العام والخاص ببعضهما إلا أن أي منهما لا يدل على الآخر مطلقاً، فلا يمكن الاستدلال على المفتاح الخاص من خلال العام أو العكس.

الشكل رقم: 66

التشفير اللامتماثل



Source: Ibid, P: 84.

كما يمكن أن يضاف إلى مجال التشفير كل من:

- ✓ أسلوب الشبكة الخاصة الافتراضية: يعتمد هذا الأسلوب على بروتوكول IPsec، حيث يسمح بإنشاء ممر آمن بين المرسل والمستقبل يتم من خلاله تشفير كل البيانات والرسائل قبل تبادلها؛
- ✓ أسلوب الأمن من خلال نظام SSL: يعتمد هذا الأسلوب على بروتوكول SSL، وهو من إنتاج مؤسسة Netscape الأمريكية سنة 1994، ويسمح بتشفير كل البيانات المتعلقة بالمعاملات التجارية بين المؤسسة وزبائنها.

ويضاف إلى ما سبق كله العديد من الحلول التقنية على غرار:

- التوقيع الإلكتروني: يقصد بالتوقيع الإلكتروني استخدام طريقة أو وسيلة معينة للتحقق من أن صاحب المعاملة هو نفس الشخص الذي قام بإرسالها أو تنفيذها، ويطلق على هذا التوقيع أيضا البصمة الإلكترونية؛
 - الشهادة الإلكترونية: هي وثيقة تمنحها الهيئات المختصة في أمن المعلومات تستخدم هذه الشهادة لتحقيق سرية المعاملات من خلال إجراء عمليات التشفير المطلوبة، وكذا التأكد من شخصية كل من طرفي المعاملة (المشتري والبائع، أو الإدارة والمدار)، وضمان عدم كشف البيانات لكل منهما.
- وهذه الوسائل كلها تستخدم أساسا لتحقيق الموثوقية (التأكد والتحقق من الهوية) بمعنى تؤكد أو تنفي هوية المستخدم إضافة إلى التعريف به. وعليه، يمكن الجمع بين أكثر من واحدة من الوسائل السابقة، كالجمع بين الرقم السري وبصمة الإصبع. وتكتسب هذه الوسيلة مميزات الوسائل الأخرى التي تستخدمها، فتحد من انتحال الشخصية وترفع من درجة الأمن الإلكتروني كما يوضحه الشكل الموالي، إلا أنها تحمل معها كذلك عيوب الوسائل التي تستخدمها.

الشكل رقم: 67

وسائل رفع درجة الأمن الإلكتروني



المصدر: محمد الغصاونه وآخرون، مقدمة في القياسات الحيوية، على الخط: www.pitt.edu/~super7/54011-55001/54441.ppt

تاريخ الاطلاع: 2017-02-20، على الساعة: 21:40.

لذلك، ولرفع من درجة الأمن الإلكتروني كان لزاما الجمع بين العديد من وسائل الأمن الإلكتروني كالجمع بين:

- قطعة مادية: شيء لديك What you have على غرار: مفتاح، بطاقة، شارة، الخ؛
- المعرفة: شيء ما تعرفه What you know على غرار: اسم المستخدم وكلمة المرور والإجابة السرية؛
- القياسات الحيوية: شيء ما فيك What you are على غرار: الفسيولوجية والسلوكية.

3-1-3- التعرف والاستيقان من المستخدم: تتوفر أساليب أساسية يمكن الاستعانة بها من أجل التعرف على المستخدم ومنها: الجدران النارية، وضبط النفاذ؛

3-1-4- استمرارية توفر المعلومات: تستخدم في ذلك وسائل لتضمن استمرارية نظام المعلومات في تأدية وظيفته. فوسائل التي تضمن السرية والسلامة هي وسائل تحقق الاستمرارية بطريقة غير مباشرة بالإضافة إلى برمجيات حماية نسخ الحفظ الاحتياطي Backup.

3-2- الجرائم الإلكترونية؛ طابعها جرمي ضابطها تشريعي

لقد بات من الضروري إيجاد الوسائل المناسبة لتشجيع التعاون الدولي لمواجهة الجرائم الإلكترونية والعمل على التوفيق بين التشريعات الخاصة التي تتناول هذه الجرائم، إذ يجب أن يشمل هذا التعاون تبادل المعلومات، تسليم المجرمين، وضمان أن الأدلة التي يتم جمعها في دولة تقبل في محاكم دولة أخرى، كما أن هذا التعاون يجب أن يمتد إلى مكافحة الجريمة الإلكترونية، وهو ما يقتضي أيضا تبادل المعلومات بين الدول المختلفة. حيث تعد الوسيلة المثلى للتعاون الدولي في هذا الخصوص هو "إبرام الاتفاقيات الدولية".

وتعد الاتفاقيات الخاصة بتسليم أو تبادل المجرمين من أهم الوسائل الكفيلة بضمان محاكمة مجرمي المعلوماتية وتجنب إنشاء ما يسمى "بجنة أو ملاذات جرائم المعلوماتية Computer crime havens"، إلا أن الوصول إلى إبرام هذه الاتفاقيات يقتضي بطبيعة الحال التنسيق بين قوانين الدول المختلفة لضمان تحقق "مبدأ ازدواجية التجريم"، إذ أن هذا المبدأ يقف عقبة رئيسة طالما أن كثيرا من القوانين لم يتم تعديلها حتى تتلاءم مع هذه الجرائم.

فلما يكون الخطر الإلكتروني يسبق العلاج فلا بد أن يكون التشريع الحافظ للحقوق على الأقل إلى غاية اكتشاف العلاج. لذلك، تجدر الإشارة أن المشرع الجزائري قد خطى خطوة إلى الأمام في هذا المجال بصدر القانون رقم 04-15 المعدل والمتمم للأمر 66-156 المتضمن قانون العقوبات، والذي استحدث بموجبه أحكاما خاصة بالجرائم الماسة بالأنظمة المعلوماتية من المادة 394 مكرر إلى غاية المادة 394 مكرر 7 من القسم السابع مكرر الخاص بالمساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، إضافة إلى قانون رقم 09-04 المؤرخ في 05-08-2009 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها. إذ تضمن بعض القواعد الإجرائية الخاصة بالتفتيش والحجز في مجال هذه الجرائم، كما أنشأ هيئة وطنية للوقاية من الإجراء المتصل بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحته⁹ وسن أحكام خاصة بالتعاون والمساعدة القضائية الدولية.

⁹ تُعد الهيئة سلطة إدارية مستقلة لدى وزير العدل، تعمل تحت إشراف ومراقبة لجنة مديرة يرأسها وزير العدل، وتضم أساسا أعضاء من الحكومة معينين بالموضوع، ومسؤولي مصالح الأمن، وقاضيين اثنين من المحكمة العليا يعينهما المجلس الأعلى للقضاء. وستضم الهيئة قضاة وضباط وأعوانا من الشرطة القضائية تابعين لمصالح الاستعلام العسكرية والدرك والأمن الوطنيين، وفقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية، فيما تكلف بتنشيط وتنسيق عمليات الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها. كما تُعنى الهيئة الجديدة بمساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية في التحريات التي تجرئها بشأن الجرائم ذات الصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وضمان مراقبة الاتصالات الإلكترونية للوقاية من الأفعال الموصوفة بجرائم الإرهاب أو التخريب أو الجرائم التي تمس بأمن الدولة، وذلك تحت سلطة القاضي المتخصص.

- مما سبق، يتضح أنه في سبيل الحد من الجريمة الإلكترونية يجب أن تتحرك الدول المختلفة في محورين:
- الأول داخلي، يتمثل في تلاؤم تشريعاتها الداخلية* مع هذا النمط الجديد من الجرائم؛
 - والثاني دولي، يتحقق عن طريق عقد الاتفاقيات الدولية، لكي لا يستفيد مجرمو المعلوماتية من عجز التشريعات الداخلية من ناحية، وغياب الاتفاقيات الدولية التي تعالج سبل مواجهة هذه الجرائم من ناحية أخرى.
- كما تبين الدراسات والتجارب في العديد من الدول والمناطق إمكانية تحديث التشريعات وفق عدة منهجيات وهي:
- إما وضع قانون واحد متكامل يتناول كامل أو معظم أوجه المواضيع الإلكترونية أو السيبرانية، ومنها الجرائم الإلكترونية والتوقيعات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبيانات الشخصية وأسماء المواقع. وهذه هي حالة لبنان في مشروع القانون الأخير العالق لدى المجلس النيابي اللبناني؛
 - وإما صياغة عدة قوانين لكل موضوع على حدة، مثل حالة الإمارات العربية المتحدة في قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات؛ وحالة الجمهورية العربية السورية في التشريعات الخاصة بالاتصالات والتوقيع الإلكتروني والمراسلات الإلكترونية والإعلام الإلكتروني وحماية الملكية الفكرية وتنظيم التواصل على الشبكة ومكافحة الجريمة المعلوماتية؛
 - أو إجراء تعديلات موضوعية على النصوص النافذة حالياً، مثل القانون المدني وقانون العقوبات وغيرها لتضاف إليها الأحكام المتعلقة بالفضاء الإلكتروني، كالجرائم الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني وغيرها. وأبرز مثال على هذه الحالة هو فرنسا.

3-3- التوعية كمقاربة وقائية من الجرائم الإلكترونية

قد تكون طرق الوقاية من الجريمة الإلكترونية بسيطة وسهلة في عدة حالات إلا أن المستخدم لا يعرفها، وبالتالي لا بد من بيان هذه الطرق والآليات. ويجب التنبيه إلى ضرورة التوعية بشكل يتلاءم مع المستوى التقني للمستخدمين العاديين، إذ أن هناك حدوداً لما قد يقوم به مستخدمو المعلوماتية من أجل السلامة المعلوماتية، فهم لن يتحملوا عبء القيام بإجراءات معقدة ولا حفظ كلمات سر طويلة لكل نظام معلوماتي. ومن الحلول الممكنة وجود أنظمة معلوماتية مساعدة في مجال الأمن الإلكتروني لتنبه المستخدم ومساعدته.

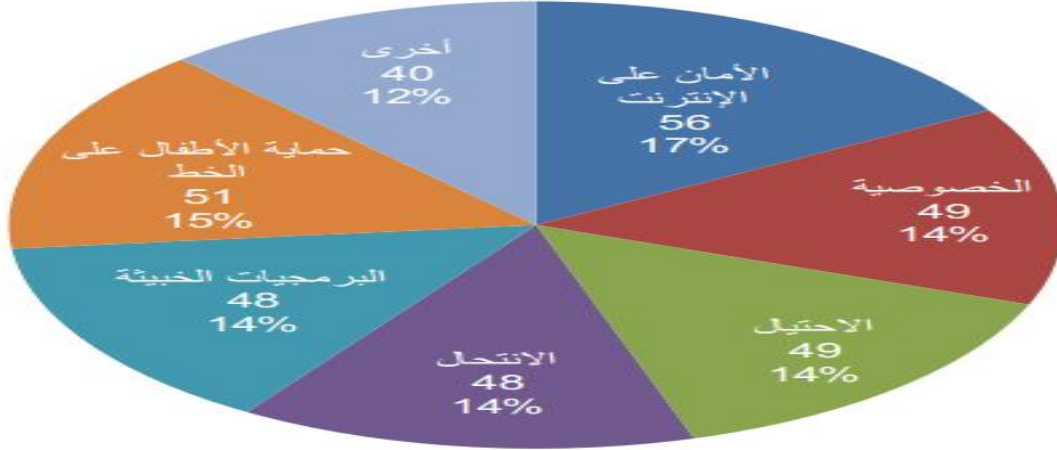
لذا يجب أن تكون توعية وتدريب المستخدمين على المبادئ الأساسية للأمن الإلكتروني جزءاً أساسياً من أي إستراتيجية أو مبادرة وطنية أو إقليمية لمكافحة الجرائم الإلكترونية. وقد تنبتهت معظم الدول في العالم إلى ذلك، وهي الآن تعمل على توعية المستخدمين بالمخاطر الإلكترونية والجرائم الإلكترونية وكيفية تفاديها. ويكون الهدف من ذلك تمكين الأفراد من تعلم الوسائل التي تتيح لهم حماية أنفسهم في الفضاء الإلكتروني، ومن ثمّ الوقاية من الجرائم الإلكترونية، وكذلك معرفة آليات المساعدة في حال وقوعهم ضحايا لجرائم إلكترونية وكيفية التصرف عند حدوث ذلك، والإجراءات القانونية المفروض اتخاذها من قبل المراجع الرسمية المختصة.

* لمزيد من المعلومات حول إقرار القوانين الخاصة بالجرائم الإلكترونية في بلدان عربية مختارة، أنظر الجدول رقم: 09 من الملحق الأول.

ووفق دراسة للاتحاد الدولي للاتصالات أُجريت على 62 دولة على صعيد العالم، كانت نتائجها ملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 68

مواضيع حملات التوعية حول الأمن الإلكتروني



المصدر: الأمان في الفضاء السيبراني ومكافحة الجرائم السيبرانية في المنطقة العربية: توصيات سياسية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

يشير الشكل السابق إلى المواضيع المشمولة بالتوعية حول الأمن الإلكتروني، وفق ما يلي: الاحتيال 28% من أصل 341 إجابة عن السؤال ماهي مسائل الأمن الإلكتروني التي تعالجها حملات التوعية القائمة؟ يليها الأمان على الإنترنت 17%، ثم حماية الأطفال على الخط 15%، فالخصوصية 14%، والفيروسات 14%، وأخيرا مسائل أخرى 12%. ويساهم في عمليات التوعية والتدريب هذه ممثلو القضاء ومكاتب المدعين العامين وأجهزة التحقيق في عدد من الدول، إلى جانب مؤسسات متخصصة في هذا المجال على غرار مؤسسة Splashdata المتخصصة في برمجيات تسيير كلمات المرور والتي نشرت قائمة سنوية لكلمات مرور غير مرغوب فيها أمنيا وتفادي استعمالها. والشكل الموالي يوضح عشرة كلمات مرور ضروري تجنب استعمالها.

الشكل رقم: 69

كلمات المرور الأكثر استعمالا على شبكة الانترنت والواجب تفاديها

Les 10 mots de passe à éviter



لابد من تفادي كلمات المرور الأكثر استعمالاً على شبكة الانترنت بحسب مؤسسة Splashdata المتخصصة في برمجيات تسيير كلمات المرور والتي نشرت هذه القائمة السنوية. مع تزامن استخدام 65% من الأفراد لنفس كلمة المرور في أنحاء العالم¹. ومن ثم، كان من الضروري إنشاء مؤسسات متخصصة من قبل الدولة للعمل في مجال الأمن الإلكتروني على غرار مركز أو فرق الاستجابة لطوارئ الحاسوب (CERT) Computer Emergency Response Team الذي له دور وقائي توعوي تقني، وقد يتدخل حتى في حال عدم حصول جرم جزائي. على عكس الضابطة القضائية فتتولى التحقيق بعد حصول الفعل الجرمي، أي بصورة لاحقة علاجية عقابية لا وقائية، ولا تتدخل إلا عند حصول جرم جزائي، إلا أنها في بعض الأحيان قد تستعين في تحقيقاتها بالخبرات التقنية لمركز الاستجابة لطوارئ الحاسوب

الجدول رقم: 31

مراكز الاستجابة لطوارئ الحواسيب في المنطقة العربية

الدولة	اسم المركز	الموقع الإلكتروني	سنة الإنشاء
الإمارات العربية المتحدة	مركز الاستجابة لطوارئ الحاسب الآلي aeCERT	www.aecert.ae	2008
الأردن	فريق الاستجابة لطوارئ الحاسوب		2013
الكويت	مركز الاستجابة لطوارئ الحاسبات		قيد الإنشاء
المملكة العربية السعودية	المركز الوطني الإرشادي لأمن المعلومات	www.cert.gov.sa	
الجمهورية العربية السورية	مركز الاستجابة لطوارئ الحاسوب SyCERT في مركز أمن المعلومات التابع للهيئة الوطنية لخدمات الشبكة		قيد الإنشاء
السودان	المركز السوداني لأمن المعلومات	www.cert.sd	2010
تونس	مركز الاستجابة لطوارئ الحاسب الآلي tunCERT	www.tuncert.ansi.tn	2007
سلطنة عمان	المركز الوطني للسلامة المعلوماتية OCERT	www.cert.gov.om	2010
قطر	مركز الاستجابة لطوارئ الحاسب الآلي Q-CERT	www.qcert.org	2005
مصر	مركز الاستعداد لطوارئ الحاسبات والشبكات EG CERT		2010

المصدر: الأمان في الفضاء السيبراني ومكافحة الجرائم السيبرانية في المنطقة العربية: توصيات سياساتية، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

وبالتأكيد، فإن مستخدمي الحاسوب المثقفين معلوماتياً ليسوا ضحايا سهلة لمخترقي الشبكات ولا هم ضحايا محتملين لمرتكبي الجرائم عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي. فالمعرفة والتوعية التقنية هامة جداً، فنتيجة لحملة التوعية، تزداد المعرفة لدى المستخدمين لحماية أنفسهم. ويُقدر أنه قد يمكن للأشخاص تفادي أكثر من 80% من الهجمات بتطبيق ممارسات أفضل، كالتحديث الدوري لبرامج مكافحة التجسس أو الفيروسات. كما يساهم ممثلو القضاء ومكاتب المدعين العامين وأجهزة التحقيق في عدد من الدول في عمليات التوعية والتدريب، باعتبار أن ذلك من شأنه تغيير سلوك الأفراد والتخفيف من تأثير الجرائم الإلكترونية ودعم جهود مكافحة هذه الجرائم. مستهدفة بذلك الفئات المبينة في الجدول رقم: 32.

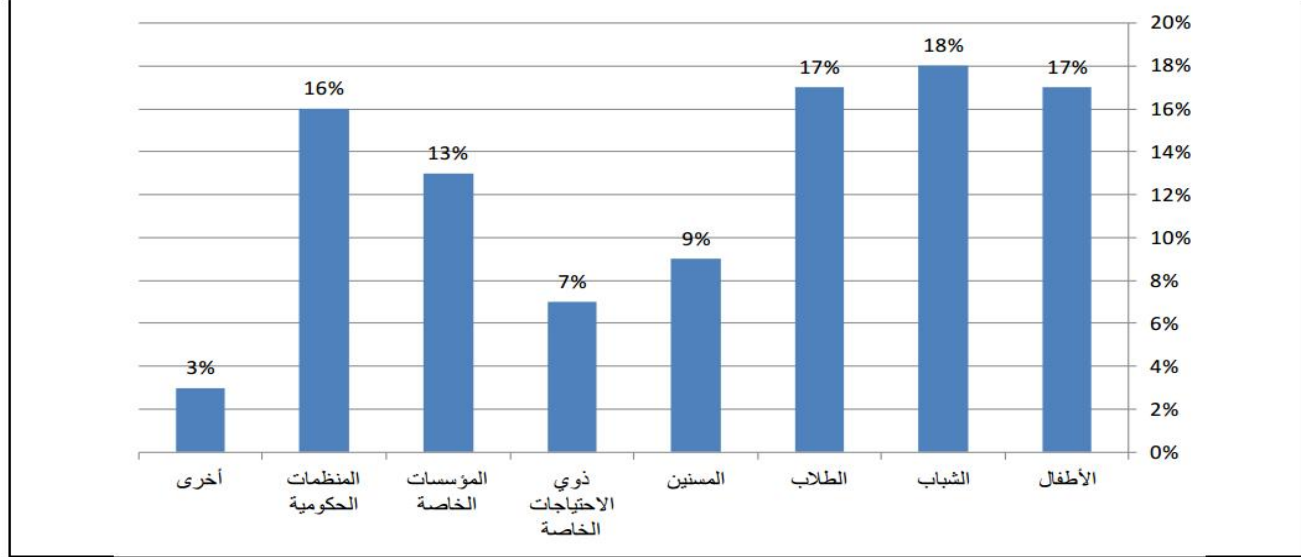
كما تستهدف بعض حملات التوعية فئات محددة في المجتمع كالأطفال والطلاب والمؤسسات الخاصة والمنظمات أو المؤسسات الحكومية والمسنين والفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، وهذا يساعد في مواءمة التدريب مع الاحتياجات الخاصة لكل فئة. ووفق دراسة للاتحاد الدولي للاتصالات على 55 دولة على صعيد العالم، تبين أن الفئات المستهدفة بحملات التوعية تتضمن حسب ترتيب الأهمية: المراهقون 18%، والطلاب 17%، والأطفال 17%، والمؤسسات الحكومية 16%، والمؤسسات الخاصة 13%، والأشخاص المسنونون 9%، والأشخاص ذوي الإعاقات 7%،

¹ Latest Cybercrime Statistics, Op.cit.

وغيرهم 3%. ويمكن القول أيضا بأن حملات التوعية قد مست تقريبا كل مكونات المجتمع من دون استثناء ولكن بنسب استهداف متفاوتة.

الجدول رقم: 32

الفئات المستهدفة بحملات التوعية حول الأمن الإلكتروني



المصدر: الأمان في الفضاء السيبراني ومكافحة الجرائم السيبرانية في المنطقة العربية: توصيات سياسية، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

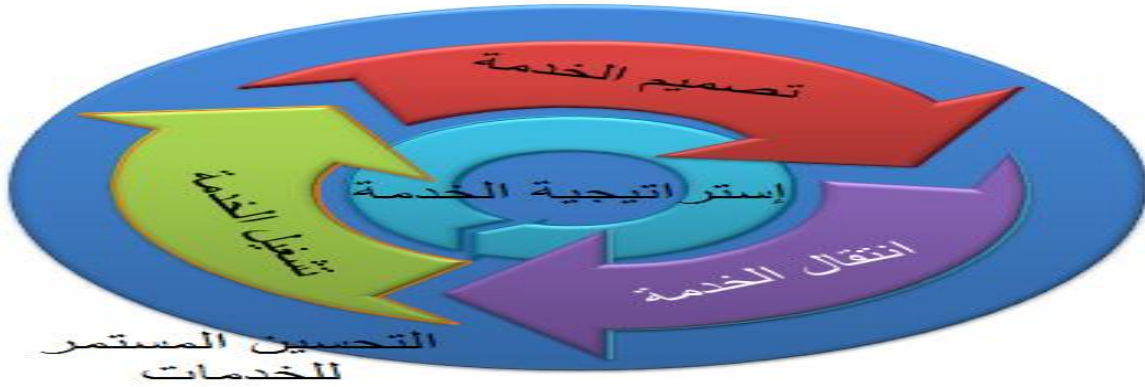
3-4- الحوكمة كمقاربة للأمن الإلكتروني

كانت في وقت قريب الحماية تقتصر على حماية أنظمة المعلومات المتضررة من تخزين للمعلومات ومعالجتها بدلا من حماية المعلومات نفسها، هذا السبب أدى إلى ظهور مجموعة من المرجعات التي تتعلق بأمن أنظمة المعلومات، كل هذه المرجعات تركز على مجموعة من المقومات تندرج ضمن ما يعرف بالحوكمة، كما أن هذه المرجعات تقترح العديد من التطبيقات الجيدة، تخص جزءا مئهما في الحوكمة تدعى حوكمة أمن المعلومات.

كما أصبح وجود حوكمة أمن المعلومات داخل المؤسسة أكثر من ضروري؛ وهذا راجع لأن أمن المعلومات لم يعد مسألة تخص التقنيين داخل المؤسسة فقط، بل رهان يخص المديرية العامة والمهنية، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات الاعتماد على هذه المرجعات للحد من الاعتداءات الإلكترونية، ومن المرجعات في أمن أنظمة المعلومات يتم ذكر مرجعية ITIL هو اختصار The Information Technology Infrastructure Library، وتعني مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، هذه المرجعية تم تطويرها في أواخر الثمانينات من قبل المؤسسة الإنجليزية CCTA (وكالة مركز الحواسيب والاتصالات السلكية واللاسلكية). هذه المرجعية تتناول أمن أنظمة المعلومات من خلال النسخة الثالثة لها (ITIL™ V3)، كما تتضمن خمسة مراحل على شاكلة تصميم الخدمة، وانتقال الخدمة، وتشغيل الخدمة وإستراتيجية الخدمة، والتحسين المستمر للخدمات.

الشكل رقم: 70

النسخة الثالثة من مرجعية ITIL



المصدر: نوفيل حديد وآخرون، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الالكترونية مرجع سبق ذكره، ص: 41.

إن أمن أنظمة المعلومات في هذه النسخة يأخذ في مرحلتين أساسيتين¹:

■ إستراتيجية الخدمة: هذه المرحلة تقوم بـ:

✓ تعريف الخطر المتعلق بالحاسب وتحدده عندما يكون هناك عدم يقين في نتائج النشاط؛

✓ ترجمة هذا الخطر عندما يتم تنفيذ مخطط استمرارية الأنشطة ومخطط تشغيل الأنشطة؛

✓ عرض المخاطر على أنها سيورة من سيرورات المراقبة والتقييم.

إن الفهم الجيد لهذه المخاطر في هذا المستوى سيسمح للمؤسسة بالحد منها عندما يتم تحديدها.

■ تصميم الخدمة: تؤخذ في هذه المرحلة المخاطر المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات وفق فصلين أساسيين:

✓ تسيير التوافر: هذا الفصل يعطي مؤشرا على سلامة المعايير المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات (السرية، السلامة والتوافر)؛

✓ تسيير أمن المعلومات: وفق هذا الفصل يتم تحقيق الأهداف الأمنية الداخلية والخارجية عندما يتم استثناء مجموعة من الشروط وهي: السرية، السلامة، التوافر، الحوادث، الخصوصية، الشرعية أو الأصالة.

ومن أبرز المرجعيات أيضا في أمن أنظمة المعلومات: مرجعية COBIT هو اختصار لـ Control Objectives for Information and related Technology وتعني أهداف الرقابة الخاصة بالمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، أول نسخة من هذه المرجعية طورت من قبل جمعية المراقبة ونظم المعلومات ISACA سنة 1994، وهي في تطور مستمر، كما أصبحت ابتداء من 2003 متوفرة على الويب، وهي حاليا في النسخة الخامسة، إذ تقترح العديد من التطبيقات الجيدة على المؤسسة من أبرزها التطبيقات المتعلقة بأمن المعلومات، بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه المرجعية مكمل للمعايير السابقة وذلك من ناحية قياس أمن المعلومات. وعلى العموم إطار COBIT يتناول أمن أنظمة المعلومات في أكثر من 20 سيورة من أصل 34 سيورة. كما أنها تتضمن مجموعة من المعايير متعلقة بأمن أنظمة المعلومات، تتوافق مع المعايير الأساسية المتعلقة بأمن

¹ نوفيل حديد وآخرون، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

أنظمة المعلومات، والمتمثلة في: السرية، السلامة، والتوافر أو الاستمرارية. كما يمكن إضافة كل من ISO*، MEHARI* ضمن تلك المرجعيات.

خلاصة الفصل الثاني

لقد أدت التطورات الهائلة في وسائل وتكنولوجيا المعلومات الاتصالات إلى ظهور تحديات عديدة تمثلت بجملة من التطورات والتغيرات على مختلف الأصعدة والمحاور الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. مما فرض على مختلف المؤسسات عمومية كانت أم خاصة الاستجابة السريعة لهذه التحديات، كما فُرضَ عليها التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب وسياسات أكثر قدرة على مواجهة تلك التحديات والمخاطر والحاجات المتغيرة، وأكثر من ذلك إستغلالها للفرص أحسن استغلال.

وتبعاً لذلك، جاءت الإدارة الإلكترونية كفرصة منحتها تكنولوجيا المعلومات الاتصالات للمؤسسات والإدارات العمومية للخروج من أزمتها التي كانت تتخبط فيها نتيجة ممارساتها الإدارية التقليدية. مما أكسبها إدارة عصرية مواطنة وذات أداء عال من خلال السرعة في الإنجاز، وزيادة الإتقان، وتخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات، فضلاً عن تحقيق الشفافية الإدارية. وعن طريق الإدارة الإلكترونية أيضاً يتيسر استطلاع رأي المواطنين في الشؤون العامة بسرعة ودقة، وإشراكهم في ذلك بطريقة أكثر ديمقراطية.

وبالموازاة مع ذلك، واجهت مُتَبَيَّنِي مثل هذه الحلول التكنولوجية مشكلات عدة، كانت القضية الأمنية أكثر القضايا المطروحة ومن الأمور المستحدثة التي لم يعهدها النموذج التقليدي بتلك الحدة التي تطلبت رؤى وحلول أمنية مبتكرة لم يسبق التعامل بها من قبل.

* معايير عائلة ISO 2700x في مجال الأمن الإلكتروني على غرار المعيار ISO 27001 يقدم نموذج دوري يعرف بـ (PDCA)، أي أن هذا النموذج يتم في أربع مراحل متتابعة هي: **الخطة Plan**: تأسيس نظام لإدارة أمن المعلومات؛ يليها **التنفيذ DO**: البدء في تنفيذ الخطط وتشغيلها؛ ثم **التحقق Check**: مراجعة النظام بعد تنفيذه؛ **فالعمل Act**: صيانة وتحسين النظام. ويهدف هذا المعيار إلى تحديد الاحتياجات اللازمة لإقامة وتنفيذ وتشغيل ورصد واستعراض وصيانة وتحسين وتوثيق نظام إدارة أمن المعلومات داخل المؤسسة وعادة ما ينطبق على جميع أنواع المؤسسات. ولمزيد من المعلومات حول باقي معايير 2700x أنظر الجدول رقم: 10 من الملحق الأول.

* يتمثل الهدف الرئيس من تصميم منهجية أو طريقة مهاري MEHARI في مساعدة مسؤولي سلامة الأنظمة المعلوماتية في مهام إدارة أمن وسلامة نظم المعلومات؛ بغية توفير وسيلة لتحليل وإدارة المخاطر المعلوماتية بأسلوب يتفق مع متطلبات ISO وجميع الموارد والأدوات والمتطلبات لتنفيذها، وعلى هذا تقترح مهاري منهجية متناسقة، باستخدام قواعد معرفية مشخصة وقادرة على مساعدة المسؤولين عن إدارة المؤسسة ومسؤولي السلامة المعلوماتية وكل العناصر في مجال إدارة المخاطر المعلوماتية في مختلف الخطوات والإجراءات وفق المراحل الثلاثة التالية: تحليل وتقييم المخاطر، تشخيص حالة السلامة المعلوماتية، وتحليل الرهانات. ولمزيد من المعلومات إطلع على:

الفصل الثالث

« الدعوة إلى عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الإدارة الالكترونية وتحديات التمنية

المبحث الأول: مستقبل براق في فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجيل جديد من الاستثمارات في الجزائر

المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية في الجزائر بين خصوصية الواقع ومنهجية تحقيق الطموح

المبحث الثالث: بوادر التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال نماذج قطاعية

مقدمة الفصل الثالث

باتت المؤسسات والإدارات العمومية تهتم بالاستفادة القصوى من معطيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر جودة، حيث تعد جودة الخدمات العمومية مطلباً أساسياً للوفاء برسالة المؤسسات والإدارات العمومية والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة من المواطنين والمؤسسات، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيظل الهدف الأسمى لتلك المؤسسات والإدارات، وإذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار، فإن التغيير لا بد وأن يوجد لإحداث التكيف مع متغيرات البيئة الجديدة للإدارة العمومية، وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي جاء ليتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

وعليه، تتحقق الإدارة الإلكترونية من خلال إدراك حقيقة أن العالم اليوم ومستحدثاته أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم ويتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المسائلة والشفافية والحوكمة الرشيدة، وهي من ركائز الإدارة الإلكترونية، وأن هذه الأخيرة جاءت بعد تفاقم صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته. فكانت الإدارة الإلكترونية أحد سبل والعلاجات الواقية من انتشار الفساد من جانب والعمل على منعه من جانب آخر، كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري وعصرنة يلزم المؤسسات والإدارات العمومية بالعمل وفق منهج شفاف وواضح. وأن تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة لطلباتهم. وأن الخدمات الإلكترونية تعتبر جزءاً من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات العمومية، فبالنسبة لتلك المؤسسات والإدارات العمومية فإنها تتبع توصيل المعلومات والخدمات عن طريق إدارة قنوات متعددة للنقل والتوصيل، وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل الطرق اليدوية أو استخدام الفاكس،... إلا أن الهدف الأهم هو تحسين جودة الخدمات وتوفيرها بشكل عصري يرقى لتطلعات المواطنين خاصة.

ولأجل ذلك، حاول الباحث القيام بمسح يثري به هذا الفصل وذلك في نقاط ثلاث تم من خلالها معالجة:

- مستقبل براق في فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجيل جديد من الاستثمارات في الجزائر؛
- الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين خصوصية الواقع ومنهجية تحقيق الطموح؛
- بوادر التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال نماذج قطاعية.

المبحث الأول: مستقبل براق في فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجيل جديد من الاستثمارات في الجزائر

لم تعد اليوم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إرساء مجتمع المعلومات وتحقيق الوجود الفعلي للإدارة الإلكترونية محلاً للجدل في أي منطقة من مناطق العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت أنها السبيل الوحيد لتحقيق تقدم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وافتكاك مكانة في السباق العلمي والمعلوماتي الحالي؛ الشيء الذي تطلب توفير بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لذلك وفي نفس السياق، تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة، خاصة وأن الجزائر أبانت نية خوضها نهج اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: مرحلة البناء التنظيمي والمؤسسي لمجتمع المعلومات بالجزائر

صارت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية بالغة في اقتصاد دول العالم، الأمر الذي أدى بالجزائر إلى الالتحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال. ومن ثمّ، ركزت الجزائر كل مجهوداتها في إرساء مجتمع معلومات من خلال توجهها منذ الاستقلال نحو وضع بناء تنظيمي ومؤسسي يخدم هذا الهدف.

1- تطور قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر منذ سنة 1962 إلى سنة 2015

شهدت الجزائر غداة الاستقلال تراجعا كبيرا في ميدان البريد وتكنولوجيا المعلومات والإعلام والاتصال¹ مقارنة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، فباستثناء البنى التحتية التي كانت تخدم المصالح الاستعمارية والمعمرين بقي الشعب الجزائري خارج مجال التطور في العديد من القطاعات. إذ كان العجز المسجل في قطاع البريد والهاتف يعكس الحالة المزريّة التي كان يعيشها الشعب، خاصة سكان القرى الذين أقصوا تماما من الشبكة البريدية والهاتفية، ولهذا سارعت الدولة الجزائرية إلى تفعيل عدة مخططات تنموية.

ومن هذا المنطلق، تم الوقوف على أهم المحطات التي مر بها قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر منذ 1962 إلى 2015.

1-1- مرحلة التحدي من أجل مواصلة الخدمات وتوسيع الشبكات وعصرنتها من 1962 إلى 2000

كان وضع الخدمات البريدية سنة 1962 يتميز بضعف شبكة البريد وبتباين واضح بين المدن والقرى، ففي السنوات الأولى من الاستقلال حاولت مصالح البريد أن تواجه أوضاعا صعبة بيد عاملة قليلة وشابة إضافة إلى عدم خبرتها، وكذا بوسائل مادية هشة، وعليه وجب تفعيل كل المخططات من أجل¹ :

- ضمان استمرارية الخدمات مهما كلف الأمر ذلك؛
- تضيق الهوة الموجودة بين المدن والقرى، من خلال إنشاء مؤسسات بريدية جديدة؛
- تطوير دوائر الترحيل والتوزيع من أجل التكفل بالمناطق النائية؛
- إنشاء روابط جديدة من خلال استخدام جميع وسائل النقل لضمان تبادلات منتظمة ومتكررة مع كل دول العالم.

¹ يُنوّه الباحث في هذا الشأن بأن تسمية "البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال" هي تسمية رسمية لقطاع أو وزارة من وزارات الدولة الجزائرية، لذلك تم الاحتفاظ بنفس التسمية بدل تعديلها وفقا لقناعات الباحث.

¹ تطور قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر منذ 1962، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ

ومع نهاية سنة 1962 كان في حوزة الجزائر 826 مكتب بريد يشتغل على المستوى الوطني، وقد بلغت الشبكة البريدية آنذاك 3310 مؤسسة في مطلع سنة 2000 أي مكتب بريد واحد لكل 9500 نسمة، وذلك بفضل تراخيص البرامج المتحصل عليها في إطار مختلف المخططات التنموية.

كما سمحت الموارد التي خصصتها الحكومة لتطوير القطاع وتوسيع هذه الشبكة بإنجاز أعمال مهمة تمثلت في ارتفاع نسبة تداول الوسائل المعلوماتية وإدماجها لاسيما تسيير الحسابات الجارية البريدية منذ سنة 1974، وهكذا استفادت المكاتب البريدية الكبيرة المتواجدة في مقر الولايات من وسائل النقل التي أتاحت لها توزيع وترحيل الطرود البريدية وكذا معدات مكنتها العمليات (آلات التخليص، إرسال حوالات، إجراء الحسابات... الخ). كما قامت الإدارة أثناء هذه الفترة بإنشاء مراكز الصكوك البريدية بوهران وقسنطينة من أجل رفع الضغط عن مركز الجزائر العاصمة وكذا الحد من آجال توجيه البريد لأصحاب الحسابات الجارية البريدية.

كانت الجزائر عشية إطلاق المخطط الثلاثي لسنة 1967 تملك 04 مراكز فرز موزعة كالاتي: مركزين لفرز الرسائل، مركزين لفرز الطرود البريدية متواجدين بالجزائر العاصمة. كما تم استحداث مراكز جهوية لمعالجة الحوالات والعمليات الخاصة بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 08 نواحي من التراب الوطني بمبدأ مركز لكل ناحية. وتمكنت هذه الإنجازات من انتقال قسم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من 23000 حساب سنة 1965 إلى 3.2 مليون حساب سنة 2000، أما فيما يخص الحسابات الجارية البريدية فكانت 150000 سنة 1962 لتنتقل إلى 5.4 مليون حساب سنة 2000 مع 240 مليار دينار في كشوف الحسابات. ولذلك، ركزت الإدارة في مجهوداتها على محورين أساسيين:

- توسيع شبكة التوزيع من خلال استحداث مراكز جديدة في المدن والقرى على حد سواء، حيث مكن هذا الأمر من الانتقال من 1100 مركز إلى أكثر من 3800 سنة 2000، أما بالنسبة لحظيرة الصناديق البريدية فانتقل العدد من 4000 سنة 1962 إلى 162000 سنة 2000. من جهة أخرى تطور عدد العمال العاملين بدوام كامل في الإدارة البريدية من 2000 عامل سنة 1962 إلى 21000 عامل سنة 2000؛
- أما فيما يخص المنافسة فقد تم فتح القطاع جزئيا للتنافس قبل إصلاحات 2000 وذلك من خلال المرسوم التشريعي الذي سمح لمؤسسة DHL للبريد السريع بإنشاء شركة ذات حق جزائري سنة 1994. من ناحية الاتصالات فقد ضمت الشبكة الوطنية التي وُضعت غداة الاستقلال، 146000 جهاز يخدم 108000 مشترك، بكثافة سكانية قدرها 08 مليون ساكن، كانوا قد وزعوا على مراكز قديمة لم تكن تلب الاحتياجات العادية لتدفق الأموال، حيث كانت هذه الشبكة لا تغطي إلا جزءا صغيرا من التراب الوطني كما أن انتشارها لم يكن يلب احتياجات البلد.

وفيما يتعلق بالإرسال، فكانت الجزائر تعتمد أساسا على خطوط جوية تخدم فقط المناطق الحضرية الكبرى، فالمواصلات الهاتفية الدولية لم تكن موجودة إلا مع فرنسا وتونس والمغرب.

بصفة عامة، اتسمت الخدمات المقدمة في الفترة الممتدة من 1962 إلى 1999 باعتمادها على التلكس والهاتف فقط على مستوى الموارد البشرية كما كان تعداد مهندسي وتقنيي الاتصالات ضعيفا جدا بعد الاستقلال وعليه سارعت

الدولة إلى إرسال العمال للخارج من أجل تكوينهم منذ سنة 1963، وشهدت الأعوام التالية إطلاق نشاطات التكوين والتحسين تزامن معها إنشاء المدرسة الوطنية لدراسات الاتصالات بالجزائر العاصمة التي تهدف إلى تكوين تقنيين وتقنيين سامين، كما تم فتح المعهد الوطني للاتصالات بمدينة وهران الذي يتم فيه تكوين تقنيين سامين ومهندسين تطبيقيين.

1-2- مرحلة الإصلاحات، وتحديات العولمة والمنافسة من سنة 2000 إلى سنة 2015

كان قطاع البريد والمواصلات يخضع إلى غاية 2000 للأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 الذي يمنح وزارة البريد والمواصلات مهمة تحديد سياسة القطاع ويعطيها دور المنظم والمتعامل. بحيث كانت الخدمات البريدية والاتصالية من صلاحيات الوزارة لا غير. وفي سنة 2000 وافقت الحكومة على إجراء إصلاحات عميقة لقطاع البريد والمواصلات من أجل مواكبة تحديات القرن 21 وضم الجزائر لمجتمع المعلومات.

إذ جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لضرورة ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية، وقد أخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة المتنامية والتحضير لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وكذا التفاوض من أجل اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي. كما تهدف الإستراتيجية المعدة لهذه الإصلاحات الواعدة إلى الأهداف الرئيسية، منها على وجه الخصوص¹:

- مضاعفة العروض والخدمات البريدية والهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصالات لأكبر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين بالمناطق الريفية؛
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومضاعفتها؛
 - ضمان استفادة سكان المناطق الريفية والأشخاص المعزولين من الخدمات البريدية والاتصالات وكذا الإنترنت؛
 - إنشاء شبكة وطنية للاتصالات فعالة وموصولة بشبكة المعلومات؛
 - تطوير البريد والاتصالات باعتبارهما قطاعين اقتصاديين مهمين لتنمية اقتصاد تنافسي ومتفتح على العالم بحيث تشكل خدمات القطاع جزءا مهما من الناتج الفردي الخام.
- وعلى هذا الأساس، وانطلاقا من هذا المحور الأخير للإصلاح فقد تم فتح مجال دخول متعاملين جدد لسوق الاتصالات بعدما كانت مؤسسة " اتصالات الجزائر " (قبل أن تصبح هذه الأخيرة مُجمَعًا) تهيمن على تِلْكُ السُّوق.

¹ تطور قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر منذ 1962. مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم: 33

عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة من 2011-2013

2013	2012	2011	المتعامل والخدمات
1	1	1	الهاتف الثابت
3	3	3	الهاتف النقال GSM
3	0	0	الهاتف النقال 3G
3	3	3	Vsat
3	3	3	Gmpcs
3	3	3	Voip
19	19	17	Fai(isp)
7	6	6	Audiotex
75	71	61	مراكز النداء Centres d'appls

Source: **Rapport Annuel 2013**, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Alger, 2013, P: 38.

قد دخلت خدمة الإنترنت لأول مرة في الجزائر سنة 1993 عن طريق مركز البحث للمعلومات العلمية والتقنية، وهو مركز للأبحاث تابع للدولة الجزائرية، وبعد خمس سنوات من هذه البداية المحدودة صدر المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 - والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 - الذي يحدد شروط وكيفية وضع واستغلال خدمة الإنترنت وينهي احتكار خدمة الإنترنت من طرف الدولة، وسمح للمؤسسات الخاصة بتقديم هذه الخدمة، مما زاد في عدد مستعملي الشبكة، وقد وصل عدد الرخص الممنوحة لهم عبر القطر الجزائري إلى 65 رخصة حتى بداية 2001؛ لكن في حقيقة أن جل هؤلاء لم ينشطوا فيها لسبب أو لآخر.

وفي سنة 1998 أيضا، ظهرت أولى مؤسسات التزويد الخاصة، وارتفع عدد المؤسسات التي تزود الزبائن إلى 18 مؤسسة مع حلول شهر مارس من سنة 2000، ومن أبرزها مؤسسة التعليم المهني عن بعد " إيباد " (Eepad) L'entreprise de L'enseignement Professionnel à Distance، بينما بقيت 12 مؤسسة فقط من بين 34 مؤسسة للتزويد بخدمات الإنترنت تربطها عقود بمجمع اتصالات الجزائر بعدما تم توقيف البقية من طرف سلطة ضبط البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال¹ ورغم تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر، إلا أن الوضع الحالي بالنسبة لشبكة الإنترنت ما يزال ضعيفا مقارنة مع دول أخرى، حيث تشير الإحصائيات إلى أن مجموع مستخدمي الإنترنت في الجزائر بلغ حوالي 15.150.000 مستعمل إلى غاية 2017-03-31².

ويبدو اهتمام الدولة الحقيقي بنشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واضحا في العديد من الخطوات، بداية من فتح السوق أمام المنافسة الحرة، وتأمين أية مبادرة شراكة تبرم بين المؤسسات الجزائرية أو بين الجزائرية والأجنبية، خاصة وأن الإنتاج لا يمكن أن يتم انفراديا ويستلزم إشراك كل الكفاءات.

¹ أحمد دابوز، اتصالات الجزائر تفتح الاستثمار الدولي وتحصل كل ديونها الخارجية، مجلة الاقتصاد والتكنولوجيا،

العدد: 02، الجزائر، مارس 2011، ص: 07.

² **Algerian Internet Usage and Population Growth**, Online: <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>, Seen in: 01-05-2017, at 18:48.

الجدول رقم: 34

وضعية المنافسة في سوق الاتصالات في المنطقة العربية إلى غاية سنة 2012

البلد	خدمات الهاتف الثابت	خدمات الهاتف النقال	خدمات الانترنت
الأردن	تنافسية	تنافسية	تنافسية
الإمارات العربية المتحدة	احتكار ثنائي	احتكار ثنائي	احتكار ثنائي
البحرين	تنافسية	تنافسية	تنافسية
تونس	تنافسية	تنافسية	تنافسية
الجزائر	احتكارية	تنافسية	تنافسية
الجمهورية العربية السورية	احتكارية	احتكار ثنائي موجه	تنافسية
السودان	احتكار ثنائي	تنافسية	تنافسية
العراق	تنافسية	تنافسية	تنافسية
عمان	احتكار ثنائي	تنافسية	تنافسية
فلسطين	احتكارية	تنافسية	تنافسية
قطر	احتكار ثنائي	احتكار ثنائي	احتكار ثنائي
الكويت	احتكارية	تنافسية	تنافسية
لبنان	احتكارية	احتكار ثنائي موجه	تنافسية
ليبيا	احتكار ثنائي	تنافسية	احتكارية
مصر	احتكارية	تنافسية	تنافسية
المغرب	تنافسية	تنافسية	تنافسية
المملكة العربية السعودية	تنافسية	تنافسية	تنافسية
اليمن	احتكارية	تنافسية	احتكار ثنائي
العدد الإجمالي	17-5.ث.6	10-4.ث.14	1-4.ث.13

المصدر: الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2013، ص ص: 16-17.

يلخص الجدول أعلاه وضع المنافسة في سوق الاتصالات في المنطقة العربية التي تتفاوت من الاحتكار والاحتكار الثنائي إلى التنافسي مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المشغلين الفعليين الذين يؤمنون الخدمات في كل بلد عربي على حدة. ويسود الاحتكار في قطاع الهواتف الثابتة في سبعة بلدان عربية^٤ فيما يسود الاحتكار الثنائي أو التنافس في البلدان الأحد عشر الأخرى. حيث أنّ 75% في المائة من خدمات الهاتف النقال والإنترنت في المنطقة تقدّم في أجواء تنافسية، في حين يخضع 25% من هذه الخدمات للاحتكار الثنائي أو الاحتكار الثنائي الموجه.

ففي سنة 2001، خرجت الجزائر من فلك الاحتكار في قطاع الهاتف النقال عندما حصلت مجموعة المصرية "أوراسكوم تليكوم الجزائر" على رخصة الاستغلال ليليها الاستغلال الفعلي بتاريخ 15-02-2002 من طرف جازي

^٤ المشغلون السبعة الذين يملكون حق بالاحتكار فهم: الجزائر للاتصالات في الجزائر، ومصر تليكوم في مصر، ووزارة الاتصالات في الكويت، وأوجيرو/وزارة الاتصالات في لبنان، وشركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين، وقطر تليكوم في قطر، والشركة السورية للاتصالات في الجمهورية العربية السورية، والمؤسسة العامة للاتصالات في اليمن.

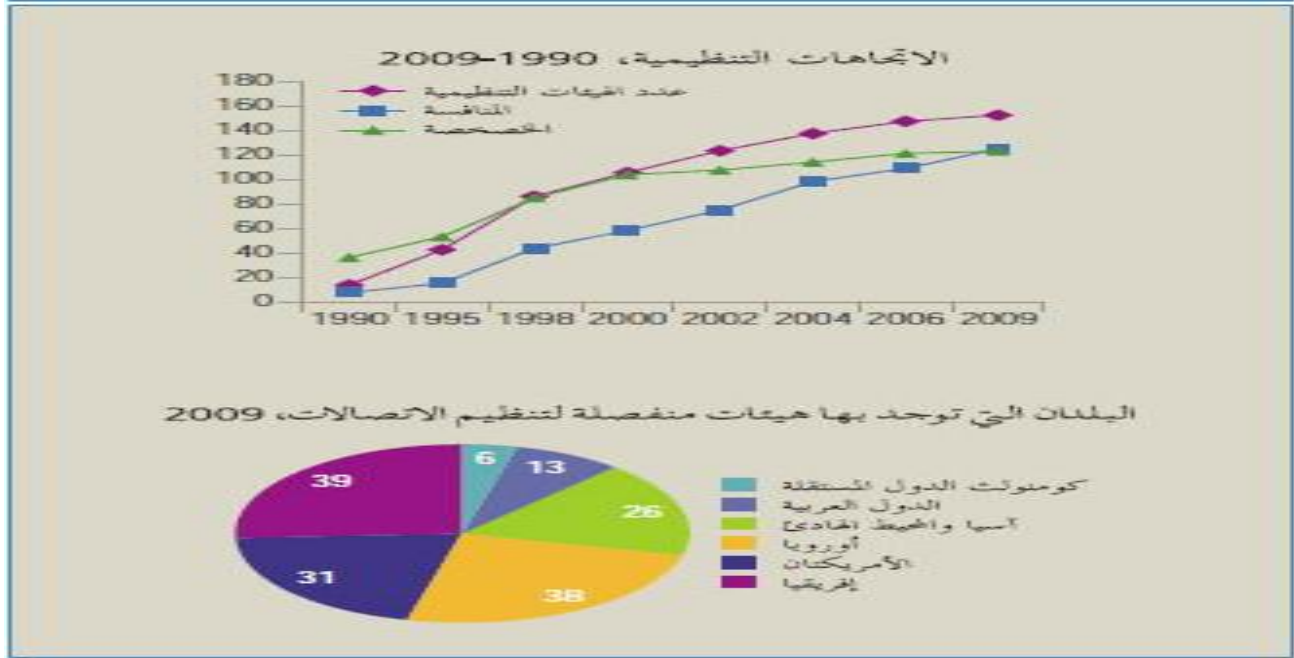
Djezzy. ثم المتعامل نجمة Nedjma الذي انطلق بالاستغلال الفعلي لشبكة الهاتف النقال في السداسي الثاني من سنة 2004. وهذا ما ذهبت إليه الجزائر أيضا في مجال خدمات الانترنت.

2-المجهودات المبذولة على الصعيد الهيكلي والمؤسسي

يبدو أن العقدين الماضيين-من القرن العشرين والواحد والعشرين- يؤكدان قوة ثلوث الإصلاح التنظيمي من هيئات تنظيمية منفصلة، ومنافسة، وخصوصية. وقد استطاعت البلدان في أنحاء العالم بتبنيها لهذه النهج، أو تطويرها أو إعادة صياغتها، إنعاش أسواق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحويلها إلى اقتصاديات رقمية. والأهم من ذلك، أن معظم البلدان قد أنشأت هيئات تنظيمية منفصلة ومستقلة في اتخاذ القرارات. وقد زاد عدد الهيئات التنظيمية المنفصلة من 12 هيئة فقط في سنة 1990 إلى 153 هيئة في سنة 2009.

الشكل رقم: 71

الاتجاهات التنظيمية في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2009



المصدر: اتجاهات الإصلاح في مجال الاتصالات، على الخط: <http://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/03/15-ar.aspx>

تاريخ الاطلاع: 2017-04-03، على الساعة 18:59.

قد فتحت الهيئات التنظيمية بالتدرج خدمات الخطوط الثابتة أمام المنافسة، بل ولجأت على الدوام تقريباً إلى خصوصية المؤسسات الوطنية المهيمنة على الخطوط الثابتة. حيث تمت خصوصية نحو 124 مؤسسة منها في 2009. ولقد ظل الدور التقليدي للهيئات التنظيمية يتركز في المقام الأول على تنظيم النفاذ إلى سوق الاتصالات عن طريق إصدار التراخيص، وتخصيص الطيف الترددي وغيره من الموارد الشحيحة الأخرى، ومعالجة قضايا التوصيل البيئي والمساهمة في برامج دعم النفاذ الشامل. وقد انتقلت بؤرة التركيز الآن نحو بيئة تمكينية للاستثمار، ودعم نمو الأسواق وضمان تمتع الجميع بالتكنولوجيا الرقمية بشكل فعال.

وعلى ضوء ذلك، أخذ مجال رؤية الهيئات التنظيمية يتسع بحيث أصبح يشمل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأوسع، ومع ذلك لا تتمتع الهيئات التنظيمية في كثير من البلدان بسلطات فعالة تمكنها من النظر إلى ما

وراء الاتصالات. فالتغيرات التي تحدث بسبب التقارب بين التكنولوجيات والشبكات تجعل الهيئات التنظيمية أمام مجالات جديدة كانت تقليدياً تندرج ضمن سلطات المصالح والأجهزة الحكومية الأخرى أو لا تندرج ضمن سلطات أي منها.

كما يجب أن تدرك الهيئات التنظيمية النظام البيئي الأوسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتآزر المتزايد بين العمليات الحاسوبية ونقل الإشارات الكهرومغناطيسية. كذلك، تحتاج الهيئات التنظيمية إلى زيادة الإلمام بإدارة الشبكات ودور الصناعة في تطوير التكنولوجيا.

وفي نفس السياق، تسارع التحولات التكنولوجية دفع بالجزائر إلى بذل جهود معتبرة لمواكبة هذه التغيرات وتطوير مجتمع المعلومات، وهذا التطوير يستوجب تنظيمًا مؤسسيًا متناسقًا يدعمه، ويأخذ بعين الاعتبار الطابع المتعدد الأبعاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويراعي خصوصياتها.

2-1- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST⁴: تم إنشاء مركز البحث للإعلام العلمي والتقني في سنة 1985 من خلال صدور المرسوم رقم 85-56 في 16 مارس 1985 وكان تحت إشراف الوزير الأول آنذاك، وكانت مهمته الرئيسية هي قيادة البحوث التي لها علاقة بالإبداع، وإنشاء وتطوير نظام وطني للمعلومات العلمية والتقنية، وأخيرا تم الإعلان عن مركز البحث للإعلام العلمي والتقني CERIST على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتقني وتعمل تحت سلطة وزير التعليم العالي والبحث العلمي في المرسوم 03-454 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003، وبعدها جاء مرسوم آخر في 2 سبتمبر 2006 من أجل تنظيم هذا المركز في شكل أقسام إدارية وتقنية وأخرى للبحوث. مع مقر لها في الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى إلحاق به مجموعة من المراكز والمواقع الإقليمية ومكاتب الاتصال الموزعة جغرافيا في ثلاثة أقطاب رئيسية على مستوى التراب الوطني ولها 18 ممثلا جهويا عبر مختلف ولايات الوطن.

2-2- مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA⁵: تم إنشاء مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة في 22 مارس 1988 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 61-88¹. وأصبح المركز بعد ذلك يعد تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي EPST⁶ له صبغة قطاعية مشتركة، وهذا بتاريخ 1 ديسمبر 2003 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 457-03 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 61-88 الذي ركز على تحول المركز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي.

⁴ Le Centre de Recherche sur L'information Scientifique et Technique.

⁵ Le Centre de Développement des Technologies Avancées.

¹ **Historique de CDTA**, Sur le site: <http://www.cdta.dz/historique/>, Consulté le: 22-12-2015, à 21:07.

⁶ Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique.

وتتمثل مهمة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة في القيام بأعمال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي، والشمين والتكوين في مجالات العلوم وتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الصناعية والروبوتات والتقنيات الليزر... الخ، كما يساهم المركز من خلال بعثاتها بفعالية في إنتاج وتطوير المعرفة، وتحويلها إلى المنتجات مساهمة بذلك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهكذا، فإن المركز هو وعاء حقيقي على ملكية ونشر التكنولوجيات المتقدمة.

2-3- مؤسسة تآلية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية SATIM[■]: في مجال الاهتمام بتقنية المعلومات وضرورة وجود هيئة تشرف على تطوير وتسيير نظام نقدي بين البنوك منخفض التكلفة - من خلال تقاسم التكاليف بين أعضاء الهيئة -، فضلا عن تنظيم وتحديث أنشطة البنوك وإصلاحها من خلال ترقية أداء الخدمات ذات الصلة بتحديث وسائل الدفع وإصدار النقود الإلكترونية، تم إنشاء شركة تآلية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية[♦] في 25 مارس 1995 برأسمال قدره 257 مليون دج، كشركة يساهم فيها 8 بنوك تجارية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي¹. وتتمثل المهام الرئيسة لهذه المؤسسة في:

- تطوير وتوسيع استعمال وسائل الدفع الإلكتروني، من خلال إصدار البطاقات البنكية وإدخالها كوسيلة سحب ودفع بين البنوك، ومعالجة كل المعاملات المتعلقة بها، بالإضافة إلى مساندة البنوك في عملية تطوير تسيير منتجاتها النقدية. وإن الإسراع في إقامة وتشغيل هذه البطاقات الإلكترونية وتطوير نظام حديث للدفع الإلكتروني، يعد فرصة تجارية حقيقية للمؤسسات الجزائرية والأفراد لاقتحام عالم التجارة الإلكترونية، والتسوق وتسديد قيمة المشتريات بطريقة إلكترونية حديثة تتلائم مع التطورات التكنولوجية؛
- تنظيم العلاقة بين البنوك، من خلال تنظيم المعايير والقواعد التقنية وإجراءات التسيير المطبقة بينها، وتطوير نظام النقديات المشترك بين هذه البنوك، من خلال تأمين قبول البطاقات لدى كل البنوك المساهمة وإجراء المقاصة بينها؛
- التكفل بالهياكل القاعدية التكنولوجية (التجهيز بالموزعات الآلية للنقد وصيانتها) والنواحي النقدية المرتبطة بها، وضمان الانتقال السريع للمعلومات من الموزع الآلي أو نهائي الدفع الإلكتروني إلى البنك المصدر للبطاقة، مما يساعد على دعم أحد أعمدة التجارة الإلكترونية، وهي الصيرفة الإلكترونية.

2-4- وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال MPTIC[▶]: في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات التي باشرتها الجزائر مع مطلع سنة 2000، تم وضع بعض الهياكل لدعم سياسة الجزائر في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي شملت تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بهدف تنظيم قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإيجاد الآليات المناسبة والفعالة لإقامة مجمع معلومات متقدم أحد أهم عناصره الإدارية الإلكترونية.

■ Société D'automatisation des Transactions Interbancaire et de Monétique.

♦ جاء اسم مؤسسة SATIM باللغة العربية على موقعها الإلكتروني على النحو الآتي: شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

¹ **Présentation de la SATIM**, Sur le site: <http://www.satim-dz.com>, Consulté le: 21-12-2015, à 21 :03.

▶ Ministère de la poste et des technologies de l'information et de communication.

2-5- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية^{٤٥} ARPT: قامت الجزائر خلال سنة 2001 بإنشاء هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أطلق عليها اسم "سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية"، تتولى السهر على تنفيذ التوجهات الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهي بذلك حذت حذو العديد من الدول العربية. وفيما يلي قائمة لأهم الهيئات المنظمة للاتصالات في المنطقة العربية.

الجدول رقم: 35

قائمة الهيئات المنظمة للاتصالات في المنطقة العربية

تاريخ التأسيس/الإصلاح	الهيئة المنظمة للاتصالات	البلد
1995	لجنة تنظيم الاتصالات	الأردن
2003	هيئة تنظيم الاتصالات	الإمارات العربية المتحدة
2002	هيئة تنظيم الاتصالات	البحرين
2001/2008	الهيئة الوطنية للاتصالات	تونس
2000	سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية	الجزائر
2010	الهيئة النازمة لقطاع الاتصالات	الجمهورية العربية السورية
1996	الهيئة القومية للاتصالات	السودان
2004	هيئة الإعلام والاتصال	العراق
2002	هيئة تنظيم الاتصالات	عمان
n/a	n/a وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	فلسطين
2004	المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	قطر
n/a	n/a وزارة الاتصالات	الكويت
2007	الهيئة المنظمة للاتصالات	لبنان
n/a	الهيئة العامة للاتصالات	ليبيا
2003	الجهاز القومي المصري لتنظيم الاتصالات	مصر
1996	الوكالة الوطنية لتنظيم الاتصالات	المغرب
2004	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	المملكة العربية السعودية
n/a	n/a وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	اليمن

ملاحظة (n/a): لا تطبق. لا وجود لأي هيئة منظمة مستقلة مسؤولة عن قطاع الاتصالات بهذا البلد. وتضطلع بهذا الدور الوزارة المذكورة.

المصدر: الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

يتبين أن معظم البلدان العربية هيئاتها المكلفة بالاتصال حديثة التأسيس، وهذا ما يدل على أن هذه الدول حديثة الانفتاح على تكنولوجيا الاتصالات، فالجزائر كغيرها من هذه البلدان تم تأسيس سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية فيها سنة 2000 وهي مدة حديثة نوعا ما مما جعلها متخلفة في هذا المجال. وقد كلفت هذه الهيئة بتطبيق خطط الدولة المعلنة لتحرير سوق البريد والاتصالات وانفتاحه على المنافسة، وجذب الاستثمارات إليه وحماية حقوق المستهلكين.

وتم إنشاء هذا الجهاز التنظيمي بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي منح لهذه الهيئة الصلاحيات الكفيلة بالضبط والمراقبة

^{٤٥} Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunication.

والمتابعة المتعلقة بهذا السوق، فقد حددت المادة 13 من الفصل الثالث لهذا القانون مهام ووظائف سلطة الضبط من أهمها¹:

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين؛
- السهر على توفير تقاسم منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية مع احترام حق الملكية؛
- تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز؛
- إعداد مخطط وطني للتقييم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- المصادقة على عروض التوصيل البيئي المرجعية؛
- التحكيم في النزاعات الناشئة بين المتعاملين بعضهم مع بعض أو مع المستعملين.

وبالفعل منذ تأسيس هذه الهيئة سنة 2001 عرف قطاع الاتصالات تعددية في النشاط وتحرر أكبر، إذ منذ تلك السنة شرعت سلطة الضبط في منح رخص الاستغلال والتي كان أولها لمعامل الهاتف النقال "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، لتبلغ المنافسة قمتها سنة 2004 مع منح رخص لمعامل آخر للهاتف النقال، ونفس الأمر بالنسبة لمزودي خدمات الإنترنت والذي بلغ عددهم بعد 4 سنوات من نشاط الهيئة حوالي 100 رخصة. وإن هذه الأنشطة الممارسة من قبل هيئة الضبط سيكون لها دون أدنى شك انعكاس إيجابي على تطوير الإدارة الإلكترونية الجزائرية من خلال إرساء مقومات البنى التحتية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة، والإشراف وتنظيم كل الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي سياق ذي صلة، تكون اختصاصات الهيئات التنظيمية غير واضحة المعالم في كثير من الأحيان. وعلى سبيل المثال، لم يتم تحديد دورها في التعامل مع الأمن الإلكتروني بوضوح في معظم البلدان. كذلك، لم يتم الربط بين مسؤوليتها عن محتوى الوسائط وسلطتها القضائية على الشبكات والخدمات، وهكذا، قد تجد الهيئات التنظيمية التقليدية نفسها تكافح من أجل معالجة مشكلات قوى السوق المتصلة بمحتوى الوسائط. وفي نفس الوقت، لا تتمتع بعض الهيئات التنظيمية بسلطة فرض سياسة المنافسة، حيث تتولاها أجهزة أخرى.

2-6-الوكالة الفضائية الجزائرية*ASAL: نظرا لأهمية تكنولوجيا الفضاء والدور الذي تلعبه الأقمار الصناعية في توفير الاستغلال المستقل في مجال الاتصالات الهاتفية الثابتة والنقالة، الإنترنت، البث التلفزيوني...، حاولت الدولة الجزائرية توجيه عناية خاصة لهذا القطاع من خلال إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-48

¹ القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 48، 06 أوت 2000، ص: 08.

المؤرخ في 16 جانفي 2002¹ لتقوم بتدعيم البحث وإخراجه من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي بالإضافة إلى السهر على تنفيذ التوجهات الوطنية والإستراتيجية لترقية النشاط الفضائي وتطويره وتعزيز استعماله السلمي من خلال:

- إعداد وتنفيذ البرامج المتعلقة بتطوير النشاطات الفضائية، بالتعاون مع مختلف القطاعات المعنية؛
- تكوين قدرات علمية ذات مستوى عالي، وتأهيل الموارد البشرية لجعلها قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الفضائي وتكييفها حسب الحاجة؛
- التعاون مع السلطات الأخرى والهيئات الوطنية والأجنبية لنقل مختلف المعارف؛
- اقتراح نظام الأقمار الصناعية الأكثر ملائمة للانفعالات الوطنية على الحكومة.

ويعتبر المركز الوطني للتقنيات الفضائية المتواجد في مدينة آرزو بوهران، والخاضع لوصاية وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ابتداء من سنة 2006، الأداة التنفيذية للوكالة الفضائية الجزائرية، فهو المسؤول عن إعداد البرامج الملائمة لمختلف الاحتياجات الوطنية كالاتصالات

وقد ساهم هذا المركز بصورة فعالة في حركة التنمية والتكنولوجيا من خلال تعاون مع مركز "ساري الفضائي البريطاني" Surrey space centre" في إطلاق أول قمر صناعي جزائري ALSAT1 في 28 نوفمبر 2002، من قاعدة روسية²، وبعد انتهاء مدة حياة هذا القمر الصناعي، قررت الجزائر إطلاق قمر صناعي جديد يكون أكثر قدرة واستجابة للاحتياجات الوطنية، ولهذا جاء مشروع ALSAT2، وتم تكوين 29 باحث في فرنسا، لتتم عملية الإطلاق في 12 جويلية 2010. ومن ثم جاء دور إطلاق عدد من ALSAT^o.

¹ المرسوم الرئاسي رقم: 02-48 المؤرخ في 02 ذو القعدة 1422 الموافق لـ 16 جانفي 2002، يتضمن إنشاء الوكالة الفضائية

الجزائرية وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 05، 20 جانفي 2002، ص: 10.

² **Lancement Alsat-1**, Sur le site: <http://www.asal.dz/lancement%20ALSAT1.php>, Consulté le: 21-12-2015, à 21:28.

^o يوم الاثنين 26 سبتمبر 2016، تم إطلاق ثلاثة أقمار صناعية "السات-1 ب" و"السات-2 ب" و"السات-1 ن" بنجاح من منصة "سريهاريكوطا" التابعة للمركز الفضائي "ساتيش دهاون"، بمقاطعة شيناي بجنوب شرق الهند وعلى متن الصاروخ الهندي PSLV C-35. وأوضحت الوكالة أن المشروع الجزائري "أنجز بنجاح بعد عمليات إدماج وتجارب، أجراها مهندسون جزائريون على مستوى مركز تطوير الأقمار الصناعية بئر الجير بولاية وهران (غرب الجزائر). ويدخل ذلك في إطار تفعيل البرنامج الفضائي الوطني آفاق 2020، الذي اعتمده مجلس الحكومة في سنة 2006، والذي يهدف إلى تقوية قدرات الجزائر فيما يتعلق برصد الأرض، لخدمة التنمية المستدامة وتعزيز السيادة الوطنية". وأبرزت الوكالة الفضائية أن "السات-1 ب" هو ثاني قمر صناعي بدقة تصويرية متوسطة، تطلقه الجزائر لرصد الأرض ومراقبتها، بعد "السات-1 ب ت-1" الذي تم إطلاقه سنة 2002. وأوضحت أن "صور ألسات-1 ب تلتقط من ارتفاع 670 كلم في الوضعية المتعددة الأطياف، المرئية والأشعة تحت الحمراء والبانكروماتية". كما تؤكد أن صور "السات-1 ب" ستستغل لتلبية الأهداف المتعلقة بالمحالات التنموية الحيوية، لاسيما حماية البيئة ومختلف النظم الايكولوجية الطبيعية، ورصد ظاهرة التصحر ورسم خريطة لها، زيادة على رصد خرائط لشغل الأراضي وتهيئة الأقاليم والساحل والوقاية من المخاطر الطبيعية وتسييرها. كما أن الأقمار الثلاثة ستندمج إلى المنظومة الدولية لأقمار رصد الكوارث"، التي تتضمن أفضل الترددات لالتقاط الصور عبر العالم. وتتألف هذه المنظومة من أقمار صناعية بريطانية وإسبانية ونيجييرية. وتابعت: "هذا الإنجاز يمثل قفزة نوعية للجزائر في ميدان الفضاء، لاسيما فيما يتعلق بالتحكم التكنولوجي. كما تعزز هذه النتائج الإيجابية الخيار الاستراتيجي للحكومة، بخصوص وضع النشاط الفضائي كأداة للمساعدة في التنمية الاقتصادية المستدامة".

2-7- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها \rightarrow ANPDPT : بغية إرساء نواة الاقتصاد الرقمي المساهم في بناء الاقتصاد البديل، تم إنشاء وكالة مسؤولة عن إنجاز حظائر تكنولوجية أو أقطاب امتياز تمثل قلب النظام البيئي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر.

وقد تم إنشاء هذه الوكالة التي تتميز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004، وأطلقت عليها تسمية "الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية"، وباعتبار الوكالة أداة الدولة في مجال تصور وتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتنمية الحظائر التكنولوجية، فإن الوكالة تقوم بوضع عناصر الإستراتيجية الوطنية في هذا المجال بالإضافة إلى أدائها لمهام أخرى على غرار:

- التكتل بكافة إجراءات وجوانب إنجاز مجموعة من الحظائر التكنولوجية وتطويرها، والتي تشمل اقتراح التدابير التشريعية والتنظيمية، اقتناء الأراضي، إنجاز المنشآت، وضع برنامج لتطوير هذه الحظائر ومتابعتها وتقييمها. وستُنصب هذه الحظائر في مناطق مختلفة من التراب الوطني بدءا بسيدي عبد الله (تم تسليم جزء كبير منه كأول مبادرة)¹، مروراً إلى عنابة (في طور الإنجاز)، وهران، ورقلة (لم تنطلق الأشغال بهما بعد)؛

الشكل رقم: 72

خرائطية المناطق التكنولوجية في الجزائر



Source: Rachid JANKARI, Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie: Vers une filière euromaghrébine des TIC?, IPAMED, Octobre 2014, P: 14.

- السعي إلى إقامة مقر إستراتيجي لاستقبال المؤسسات المتجددة ومتابعتها، من خلال منحها خدمات ذات نوعية عالية، وعرض عليها الإرشاد والتوجيه والمساعدة المبدئية والمتواصلة، فضلا عن توفير حوافز مالية ودعم مالي للمؤسسات؛
- دعم وتحفيز الاهتمام بالسوق الجزائرية من طرف المستثمرين الأجانب، وتسيير القروض الممنوحة في إطار برنامج الاستثمار في الحظائر التكنولوجية؛

\rightarrow Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologique.

¹ Khaled KOUBAA, ALGERIA, Online : www.aw2i.org, Seen in: 21-07-2015, at 18:12.

- إقامة تنسيق ونوع من التآزر بين المؤسسات الوطنية للتكوين العالي والبحث والتطوير الصناعي وكذا المستعملة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال حول برامج تنمية الحظائر التكنولوجية؛
 - ضمان تنفيذ الدولة لالتزاماتها في مجال الاتفاقيات الجهوية والدولية المتعلقة بالحظائر التكنولوجية.
- 2-8- اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية:** قامت الجزائرية للاتصالات بتاريخ 29-07-2006 بإحداث فرع جديد في مجال الاتصالات عبر القمر الصناعي موزع عبر مناطق جغرافية مختلفة أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر REVSAT، الذي يسمح بتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة خدمة VSAT¹، وتوفير الكفاءات التقنية القادرة على الدراسة والبحث وتنصيب وصيانة التجهيزات والبرامج وتطوير الشبكات لمختلف الإدارات خاصة العمومية، لها ست مديريات جهوية (الجزائر، وهران، ورقلة، بشار، سطيف، قسنطينة، عنابة). ومن أهداف هذا الفرع¹:
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء، من الطلب في السوق والتكنولوجيا ومشاهدة،
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
 - وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية، ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
 - النقل والتسليم على الصعيد الوطني والدولي للاتصالات في الامتثال للقواعد التي حددتها اللائحة التنظيمية للاتصالات الدولية والاتفاقات الدولية التي تعمل في إطار الاتفاقات المبرمة مع مقدمي خدمات الاتصالات الساتلية والدولية (نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية، المنظمة الدولية للإنمارسات، عربسات، والاتحاد الدولي للاتصالات؛
 - المحطات: محطة APERATURE الصغيرة جدا؛ وهي تعبر عن حجم هوائي المحطات المستخدمة، والتي تتيح لهم قدرا كبيرا من المرونة لإنشاء وتشغيل.

2-9- اللجنة الإلكترونية: وعيا من الدولة الجزائرية برهانات الجمع المعرفي تم إرساء لجنة وطنية أطلقت عليها تسمية "اللجنة الإلكترونية" يرأسها رئيس الحكومة وتضم تشكيلة متنوعة من الوزراء من قطاعات مختلفة. وقد تم إنشاء هذه اللجنة للاطلاع بدور ريادي في اقتراح ووضع إستراتيجية الجزائر المتعددة القطاعات للتطور في المجال المعلوماتي. وقد أعدت هذه اللجنة سنة 2008 خطة وطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تتضمن رؤية الجزائر فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال حتى آفاق 2013. وفي هذا الإطار وقصد إحكام تنفيذ هذه الإستراتيجية المعتمدة، تم إنشاء لجنة تقنية التي تعنى بتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية.

¹ Very Small Aperture Terminal.

¹ الخدمات الساتلية، على الخط: <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=satellite>، تاريخ الاطلاع: 2015-12-23، على الساعة

المطلب الثاني: ملامح بناء مجتمع معلومات من أجل إدارة إلكترونية

بالنسبة للجزائر، فإن التحدي الرئيس للانتقال إلى مجتمع المعلومات هو إنشاء قيمة مضافة وتحسين مستويات المعيشة والرفاهية الاجتماعية لمواطنيها. لهذا الشأن، عملت الجزائر على وضع إستراتيجية وطنية طموحة، تهدف على وجه التحديد الالتحام مع مجتمع المعلومات، وإعطاء أولوية مطلقة لتعزيز الصناعة والبحث والابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن هذا المنطلق، جاءت مؤشرات هذا العمل كما يلي:

1-وضعية شبكة الانترنت

لقد خطت الجزائر خطوة صحيحة نحو الانترنت وذلك من خلال الارتباط بالشبكة العنكبوتية العالمية في مارس 1994، ولقد تطور هذا الربط مع مرور الزمن إلا أن أصبحت الانترنت تعم كل المناطق الجغرافية للبلد، والذي رافقها تطور في عدد مستعملي الانترنت.

ولأجل ذلك، وفيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، فإنه وإلى غاية 02 ديسمبر 2013، تاريخ منح رخص إنشاء واستغلال شبكات الجيل الثالث، كانت نسبة التوصل بالانترنت تابع لمتغير التوصل بالهاتف الثابت فقط، فأرقام الجدول الموالي توضح تلك العلاقة.

الجدول رقم: 36

تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2016

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان الإجمالي	نسبة مستخدمي الإنترنت مقارنة بعدد السكان
2000	50 000	31 795 500	0.2 %
2005	1 920 000	33 033 546	05.8 %
2007	2 460 000	33 506 567	07.3 %
2008	3 500 000	33 769 669	10.4 %
2009	4 100 000	34 178 188	12.0 %
2010	4 700 000	34 586 184	13.6 %
2012	5 230 000	37 367 266	14.0 %
2013	6 404 264	38 813 722	16.5 %
2014	6 669 927	38 813 722	17.2 %
2015	11 000 000	39 542 166	27.8 %
2016	15 000 000	40 263 711	37.3 %

Source : **Algerian Internet Usage and Population Growth**, Op.cit.

يمكن من خلال القراءة الأولية لمعطيات الجدول أعلاه الوقوف عند محطتين لتتطور مشرقي الإنترنت في الجزائر

على النحو التالي:

- **المحطة الأولى:** تنطلق من سنة 2000 إلى سنة 2013 وبالضبط في 02 ديسمبر 2013 تاريخ منح رخص إنشاء واستغلال شبكات الجيل الثالث؛ الذي يعد نقطة انعطاف في مسار تطور مستعملي الانترنت والتي ظهرت نتائجها يعد هذا التاريخ. فتطور عدد مشرقي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2013 على العموم شهد نموا متواصلا في عدد مشرقي الإنترنت في الجزائر وبزيادة سنوية قاربت الضعف، وهذا ما يؤكد استدامة نمو سوق الإنترنت على وجه الإجمال.

غير أنه يمكن الإشارة إلى أن ما يقارب سبعة ملايين مستخدم للإنترنت في الجزائر ليس رقما مشرفا، بل هو رقم ضعيف جدا مقارنة بالكثير من الدول العربية والإفريقية، والجدول التالي يقدم الدول العشرة المرتبة الأولى إفريقيا إلى غاية 30 جوان 2014.

الجدول رقم: 37

الدول العشرة الأولى إفريقيا إلى غاية 30 جوان 2014.

الترتيب	الدولة الإفريقية	عدد مستخدمي الإنترنت	الترتيب	الدولة الإفريقية	عدد مستخدمي الإنترنت
01	نيجيريا	70.3 مليون	06	مدغشقر	17.3 مليون
02	مصر	46.2 مليون	07	ملاوي	12.2 مليون
03	جنوب إفريقيا	24.9 مليون	08	مالي	11.9 مليون
04	كينيا	21.3 مليون	09	السودان	9.3 مليون
05	المغرب	20.2 مليون	10	تنزانيا	7,6 مليون

Source: **Internet Usage Statistics for Africa**, Online: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>, Seen in: 01-05-2017, at 19:08.

يقود الحديث عن مستخدمي الإنترنت في إفريقيا إلى الوقوف عند التباين الحاصل في هذا المجال بالنظر إلى الوضعية الاقتصادية للدولة وواقع التنمية فيها، فهذه المبررات المقدمة من مسؤولي هذه الدول بما فيها الجزائر في ما يتعلق بنسبة الاستخدام تقريبا واقعية؛ إذا ما تم مقارنتها بنسبة الاستخدام المحققة في دولة ما كدولة جنوب إفريقيا وبعض الشيء نيجيريا ومصر أما في ما يتعلق بالجار المغرب وكينيا ومدغشقر فالحديث يختلف عن سابقه وحتى المبررات تختلف ولم تعد المبررات المذكورة آنفا لها معنى ودلالة. بالإضافة إلى أن زيادة مستخدمي الإنترنت بالجزائر لا تُعبّر عن حقيقة تطور قطاع الإنترنت في الجزائر بالنظر إلى معطى آخر ألا وهو تطور عدد مستخدمي الإنترنت ! ■.

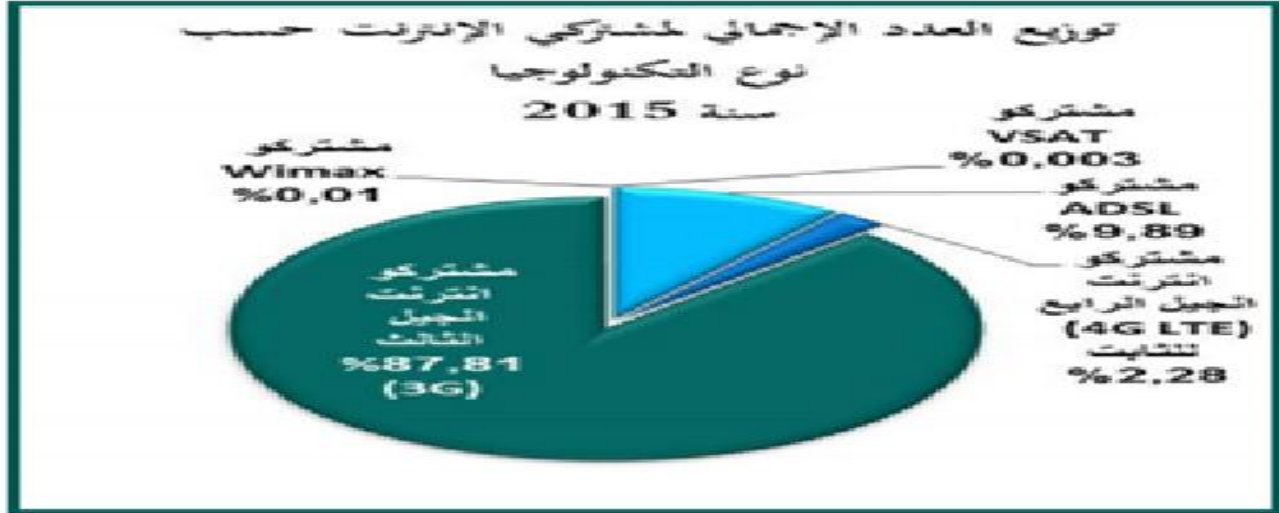
■ **المحطة الثانية:** وهي بداية جني ثمار استغلال شبكات الجيل الثالث والتي بدأت تظهر بداية من سنة 2014. والتي تضاعف عدد المشتركين مرتين في ظرف سنة واحدة، ليصل إلى 11 مليون في سنة 2015، مقارنة بسنة 2014 من بينهم 8.231.905 مشترك في خدمات الجيل الثالث للهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (4 GLTE).

■ هناك فرقا بين المشترك والمستعمل (أو المستخدم)، فالمشترك عندما نأخذ خط "ADSL" كمنط للإنترنت نستعمل خط هاتف ثابت فيه بروتوكول خاص يسمى "ADSL" يسمح للأسرة بالاشتراك في الإنترنت؛ ونعرف أنه يستعمل من طرف كل أفرادها الأب والأم والأولاد، أي يستعمل ما يسمى جهاز مودم مزود بنظام "WIFI" وهو جهاز صغير يسمح بالوصول لخدمات الاستعمال بخط واحد، فإذا تم الأخذ نسبة تتراوح بالتقريب فقط ما بين 04 و06 أفراد نضربها في 700000 أو 800000 مشترك ينتج عن ذلك أكثر من 03 ملايين مستعمل للإنترنت. وفي بعض الأحيان تتجاهل السلطات إدخال في الإحصائيات، استعمال شبكة الإنترنت على مستوى القطاعات مثلا: قطاع التعليم العالي، التربية، العدالة وغيرها.

لذلك، كان من الضروري الوقوف على مشركي الانترنت بحسب نوع التكنولوجيا بمعنى تفكيك الحظيرة الإجمالية لمشركي الانترنت بحسب نوع التكنولوجيا والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم: 73

توزيع العدد الإجمالي لمشركي الانترنت حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2015



المصدر: مرصد سوق الانترنت في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2015، ص: 02، متاح على الخط: <http://www.arpt.dz/ar/gd/3G/couverture>.

يحاول الشكل السابق إعطاء صورة واضحة عن توزيع العدد الإجمالي لمشركي الانترنت حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2015، إذ يحوز مشركو انترنت الجيل الثالث على أكبر حصة من سوق الانترنت في الجزائر رغم حداثة دخولها حيز التنفيذ بالجزائر بنسبة تقدر بحوالي 88% من مجموع 18 583 427 مشترك، وهذا لما تحوزه التكنولوجيا المستعملة لذلك من مزايا مقارنة ببقية أنواع التكنولوجيا. ولو اعتبرت هي الأخرى حديثة التجسيد ميدانيا على غرار انترنت الجيل الرابع للثابت. فنسبة تطور هذه الأخيرة فاقت 400% لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014. في حين قارب مشركو انترنت الجيل الثالث 92% كنسبة نمو لسنة 2015 ليصل عدد مشركو انترنت الجيل الثالث إلى أكثر من 16 مليون مشترك. والجدول الموالي يقف عند أهم تطورات الحظيرة الإجمالية لمشركي الانترنت خلال سنتي 2014-2015.

الجدول رقم: 38

تطور الحظيرة الإجمالية لمشركي الانترنت خلال سنتي 2014-2015

الطور	2015	2014	
%21,06+	1 838 492	1 518 629	مشركو ADSL
%424,56+	423 280	80 693	مشركو انترنت الجيل الرابع للثابت (4G LTE)
%91,78+	16 319 027	8 509 053	مشركو انترنت الجيل الثالث 3G
%0,64-	2008	2021	مشركو Wimax
%14,39+	620	542	مشركو VSAT
%83,80+	18 583 427	10 110 938	العدد الإجمالي لمشركي الانترنت

المصدر: المرجع نفسه، ص: 03.

شهدت سوق الانترنت لسنة 2015 زيادة كبيرة مقارنة بسنة 2014، فقد انتقلت حظيرة مشتركي الانترنت من أكثر من 10 ملايين مشترك سنة 2014 إلى ما يزيد عن 18 مليون مشترك لسنة 2015، بتطور قدر بحوالي 84%. مع انتقال كثافة الانترنت من 25.60% في سنة 2014 إلى 46% في سنة 2015¹ أي ما يعادل تطورا صاف يقدر بـ 20.40 نقطة. مع العلم أن كثافة الانترنت تمثل عدد المشتركين لكل 100 نسمة. وأن عدد سكان الجزائر بلغ بحسب الديوان الوطني للإحصائيات بـ 40.4 مليون نسمة في 31 ديسمبر 2015. وترجع هذه الزيادة بصورة رئيسة إلى إطلاق خدمات الانترنت النقال من الجيل الثالث، والجيل الرابع الثابت. كما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى:

1-1- تعدد مزودي خدمات توفير النفاذ إلى الانترنت في الجزائر

لم يستمر القطاع العمومي في الجزائر في احتكاره لشبكة الانترنت بل انفتح القطاع على جملة من المتعاملين لاسيما القطاع الخاص، وهذا لنشر وتوسيع شبكة النفاذ إلى الانترنت في الجزائر.

1-2- توفير أجهزة مضيغة للإنترنت

يمكن أن يؤمن الجهاز المضيغ للإنترنت² الخدمات لعدة زبائن كما بإمكانه أن يؤدي دور الجهاز الخادم و/أو الزبون للتطبيقات الخاصة بالإنترنت. كما يُعتبر عدد الأجهزة المضيغة للإنترنت مؤشراً جيداً لمدى توفر الإنترنت في بلد معين، ومدى ترابطيته بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودرجة نمو بنيته الأساسية والعدد الأهم الذي يجب أخذه بعين الاعتبار بموجب توصيات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية هو عدد الأجهزة المضيغة للإنترنت لكل فرد. والجدول الموالي يبين الأجهزة المضيغة للإنترنت في المنطقة العربية لسنة 2012، (عدد الأجهزة المضيغة لكل 10,000 فرد من السكان من الأكبر إلى الأصغر).

¹ مرصد سوق الانترنت في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

² الجهاز المضيغ للإنترنت هو كناية عن حاسوب متصل مباشرة بشبكة الإنترنت. فلا يجوز الخلط بين الجهاز المضيغ للإنترنت وأي حاسوب متصل بالإنترنت إما من خلال مزود لخدمة الإنترنت أو من خلال شبكة المؤسسة.

الجدول رقم: 39

الأجهزة المضيفة للإنترنت في المنطقة العربية لسنة 2012

الترتيب	البلد	عدد السكان	إجمالي عدد الأجهزة المضيفة	عدد الأجهزة المضيفة لكل 10000 فرد من السكان
1	الإمارات العربية المتحدة	8.105.873	337.804	416,74
2	البحرين	1.359.485	47.727	351,07
3	لبنان	4.291.719	64.926	151,28
4	الأردن	6.457.260	69.473	107,59
5	فلسطين	4.270.791	42.435	99,36
6	المغرب	32.598.536	277.338	85,08
7	المملكة العربية السعودية	28.705.133	145.941	50,84
8	عمان	2.904.037	14.531	50,04
9	ليبيا	6.469.497	17.926	27,71
10	مصر	83.958.369	200.430	23,87
11	اليمن	25.569.263	33.206	12,99
12	الكويت	2.891.553	2.771	9,58
13	قطر	1.938.754	897	4,63
14	تونس	10.704.948	576	0,54
15	الجمهورية العربية السورية	21.117.690	416	0,20
16	الجزائر	36.485.828	676	0,19
17	السودان	47.722.083	99	0,02
18	العراق	33.703.068	26	0,01
	المجموع/ المتوسط	320.768.059	1.256.522	39,17

المصدر: الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

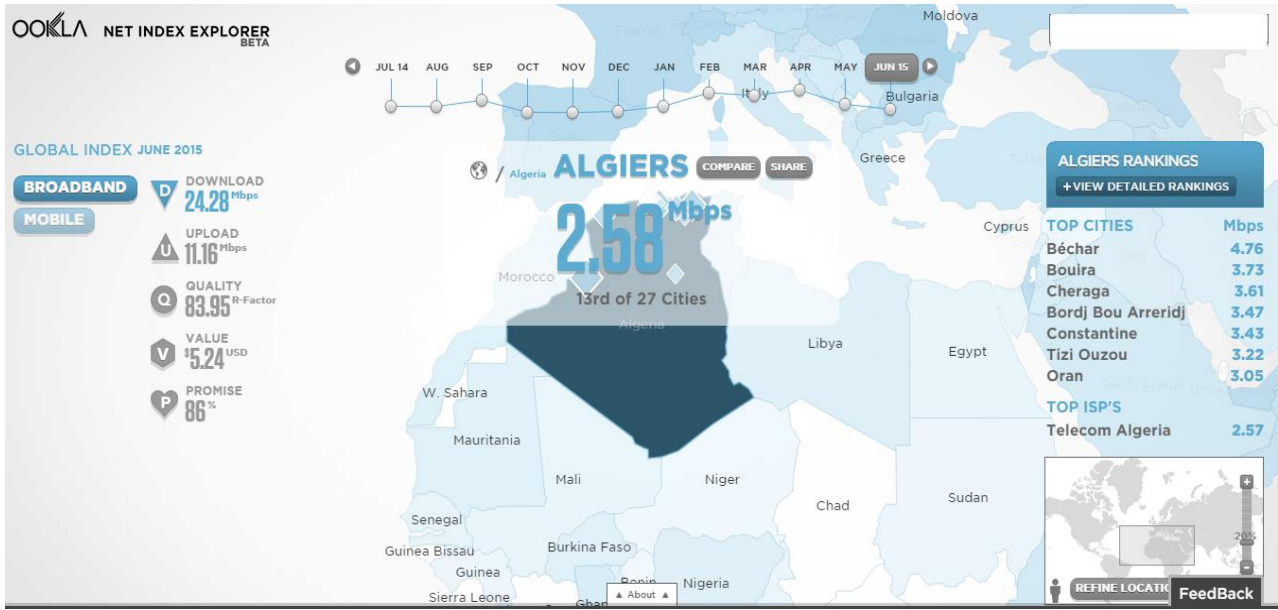
يقف الجدول الفارط على ترتيب البلدان العربية وفق عدد الأجهزة المضيفة لكل 10,000 فرد من السكان. إذ تتصدر الإمارات العربية المتحدة والبحرين ترتيب بلدان المنطقة من حيث عدد الأجهزة المضيفة للإنترنت لكل فرد، فأحصي عندهما على التوالي 417 و351 جهازاً مضيفاً لكل 10,000 فرد من السكان ويتبعها لبنان والأردن حيث بلغ عدد الأجهزة المضيفة 151 و107 على التوالي. وقد أحصي أقل من 100 جهاز مضيف لكل 10,000 فرد من السكان في 14 بلداً ومن ضمنها تونس، والجمهورية العربية السورية، والجزائر، والسودان، والعراق التي تملك أقل من جهاز مضيف واحد لكل 10,000 فرد من السكان.

1-3- مجهودات زيادة الربط بالانترنت وسرعة تدفقها

لقد تطورت سرعة تدفق الانترنت في الجزائر إلى أن وصلت إلى مستويات مقبولة نوعاً ما. والشكل البياني الموالي يبين سرعة تدفق الانترنت في الجزائر لسنة 2015.

الشكل رقم: 74

سرعة تدفق الانترنت في الجزائر وبعض ولاياتها إلى غاية 15 جوان 2015



Source: Net Index Explorer, Online: <http://explorer.netindex.com/maps>, Seen in: 29-06-2015, at 00:07.

يتبين من الشكل البياني أعلاه أن معدل سرعة تدفق الانترنت في الجزائر يساوي إلى 2.58 ميغا بايت في الثانية وهو معدل ضعيف جدا مقارنة بالمعدل العالمي الذي يساوي 24.28 ميغا بايت في الثانية. من جهة أخرى، تشير المعايير العالمية والدولية إلى أن متوسط سرعة التحميل العالمية تبلغ 20 ميغابايت لكل ثانية، أما فيما يخص خدمة الإنترنت عبر الهاتف النقال فتبلغ متوسط سرعة التحميل العالمية 8.7 ميغابايت لكل ثانية. وهي معايير تضع الجزائر في ذيل الترتيب. لذلك عملت الجزائر على الرفع من سرعة التدفق والتقليل من الانقطاعات من خلال إنجاز العديد من المشاريع كمشاريع المتعلقة بإنجاز كوابل للألياف البصرية على غرار:

- **خط الجزائر-زِيندر-أبوجا:** وقعت كل من الجزائر والنيجر ونيجيريا على إعلان الجزائر المتضمن لإنجاز كابل للألياف البصرية يمتد على محور الجزائر-زِيندر-أبوجا، حيث جاء هذا المشروع الذي يندرج ضمن الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (النيباد) ليلبي حاجة أفريقيا إلى تكثيف شبكاتها الاتصالية ذات النطاق الواسع خاصة تلك المتعلقة بالاتصال ما بين القارات، وهذا نظرا للمتطلبات التي تستدعيها الخدمات المنبثقة عن الشبكات الحديثة والمستقبلية.

ويمتد خط الجزائر أبوجا على طول إجمالي يُقدَّر بـ 4500 كلم تستحوذ الجزائر على 2200 كلم منها بينما سيكون نصيب النيجر 900 كلم أما نيجيريا فسيمسها على طول على 800 كلم. كما تجدر الإشارة إلى أن قرار إنجاز كابل الألياف البصرية الرابط بين الجزائر وأبوجا قد تم اتخاذه أثناء الدورة الأولى للجنة العليا الثنائية برئاسة نيجيريا والجزائر، التي انعقدت خلال جانفي 2002، بينما انضمت النيجر للمشروع في مارس 2003. وفي سنة 2008 تبنت الدول المعنية بالمشروع دفتر الشروط الخاص بإنجاز الكابل.

يندرج مشروع انجاز خط الألياف البصرية الرابط بين الجزائر العاصمة (الجزائر) وأبوجا (نيجيريا) مروراً بزیندر (النيجر) ضمن إطار المبادرة ذات البعد الإقليمي والقاري التي أطلقت في سياق الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (النيباد)، ويتعلق الأمر بـ:

- ✓ تم تأسيس هذا المشروع على إرادة سياسية مشتركة لرؤساء الدول الثلاث: الجزائر، النيجر، نيجيريا؛
- ✓ وضع بني تحتية خاصة بنقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحت تصرف شعوب الدول الثلاث وكذا البلدان المجاورة؛
- ✓ توحيد الحركة الإقليمية بما فيها الدول المجاورة الداخلية مثل مالي، تشاد، بنين والطوغو لتوجيهها نحو أوروبا عبر نقاط الهبوط الخاصة بالكوابل البحرية للألياف البصرية الموجودة في الجزائر أو تلك التي لا تزال في طور الانجاز.

الجدول رقم: 40

كروولوجيا الأحداث المرتبطة بمشروع كابل الألياف البصرية خط الجزائر-زیندر-أبوجا

أهم الأحداث	السنة
تم إقرار مشروع خط الربط بالألياف البصرية بين الجزائر وأبوجا خلال الدورة الأولى للجنة العليا الجزائرية النيجيرية التي ترأسها الجزائر مناصفة مع نيجيريا	جانفي 2002
انضمام النيجر للمشروع	جوان 2003
التوقيع على مذكرة التفاهم، طبقاً للقرارات المتخذة خلال الدورة الثانية للجنة العليا الثنائية للتعاون المنعقدة بالجزائر	12 مارس 2003 بالجزائر
التوقيع على اتفاق البناء والاستغلال والصيانة	26 جويلية 2005: بنيامي
إنهاء وتبني دفتر الشروط التقنية بالفرنسية والإنجليزية	فيفري 2008- جوان 2010
أول اجتماع وزاري (إعلان الجزائر)	27 جوان 2010 بالجزائر
تبنى البنود التقنية والإدارية وتنصيب لجنة التسيير	24/22 مارس 2011 بنيامي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- **خط الجزائر-زیندر-أبوجا، على الخط:** <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-22، على الساعة 23:26.

- **خط وهران-فالنسيا:** وقعت الجزائر خلال شهر مارس 2015 في إطار عصرية وتطوير قطاع الاتصالات، على اتفاقية مع مجموعة الكاتيل ساجمارينز (ASN) من أجل انجاز كابل بحري للألياف البصرية يربط مدينة وهران الجزائرية بفالنسيا الاسبانية أطلق عليه اسم "أورفال"، على طول خط 563 كم بغلاف مالي قُدر بـ 26038012 أورو دون احتساب الرسوم^{٤٥}. ويمثل "أورفال" استثماراً تكنولوجياً استراتيجياً، جاء ليعزز من الدخول إلى خدمات الشبكة ذات الجودة العالية، مثلما هو عليه الحال بالنسبة للكابلات SMW4 الذي يربط عنابة بمرسيليا و AIPa2 الرابط بين الجزائر وبالم، وكذا من أجل حماية أكثر قوة وصلابة ضد كل أنواع الكوارث التي من شأنها أن تضر بعمل الكوابل البحرية.

^{٤٥} لمزيد من المعلومات حول الكابل البحري للألياف البصرية "أورفال" أنظر الشكل رقم: 10 والجدول رقم: 11 من الملحق الأول.

كما أنه من أجل نقل خدمات الصوت والبيانات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. كما توفر الصلة تحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرة ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات تحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا) السابق الذكر.

من ناحية أخرى، ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP). وفيما يلي شكل يبين خريطة شبكات الألياف البصرية-المنجزة والتي بصدد الانجاز- للاتصالات الجزائر.

الشكل رقم: 75

خريطة شبكات الألياف البصرية-المنجزة والتي بصدد الانجاز- للاتصالات الجزائر



Source: Algérie Télécom SPA Histoire et Réalisations, Sur le site: https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations, Consulté le: 03-04-2017, à 22 :56.

وفي نفس السياق، وفي إطار عصنة البنيات التحتية والخدمات المتعلقة بشبكة الانترنت، ومع تواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية جاء الجدول اللاحق ليقدم ملخصا عن أهم المجهودات المبذولة في هذا الصدد.

الجدول رقم: 41

أهم المؤشرات المتعلقة بتطور الألياف البصرية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى السداسي الأول من سنة 2015

المؤشرات	2012	2013	2014	2015 (السداسي الأول)
طول الألياف البصرية (كم)	46231	50800	61556	66958
عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	1000	1081	1229	1296
عرض نطاق الانترنت الوطنية (ميغابايت/ثانية)	130000	172021	348000	1170000
عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)	104448	166000	278000	357000

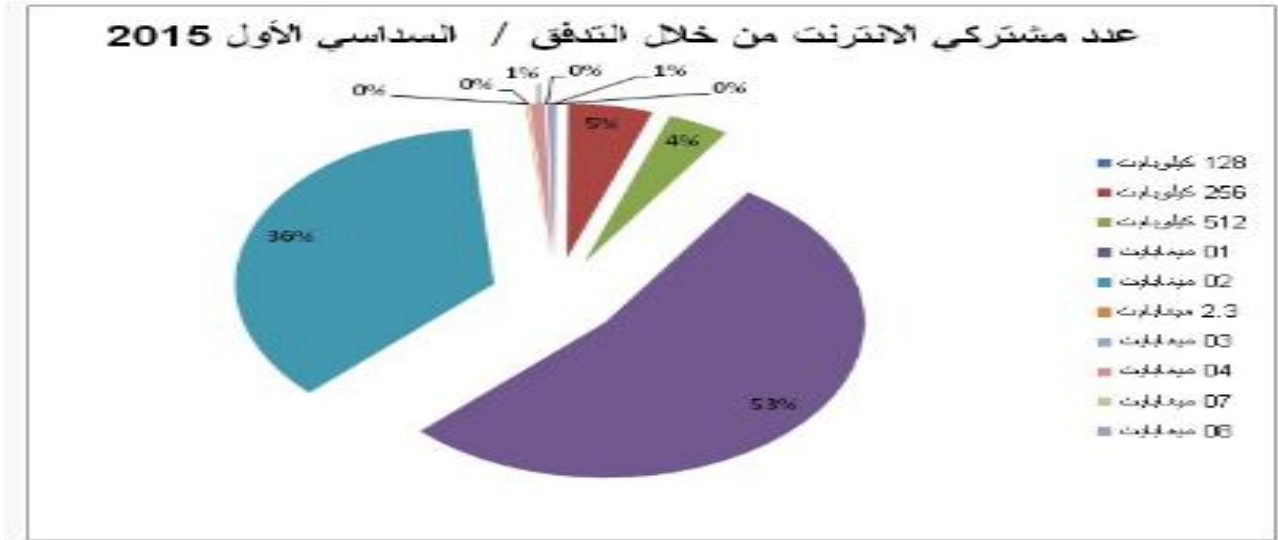
المصدر: مؤشرات شبكة الانترنت، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 20-03-2017، على الساعة 22:54.

وفقا لما تقدم به تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية منذ إدخالها إلى الجزائر في سنة 1987، ففي السداسي الأول من سنة 2015 تم ربط 1296 بلدية من مجموع 1541 بشبكة الألياف البصرية. من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في السداسي الأول من سنة 2015 حوالي 357 جيجابايت/ثانية.

ومن هذا المنطلق، كانت ولا زالت خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 تهدف إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والبيانات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيس لتراجع مستوى جودة الخدمة.

الشكل رقم: 76

عدد مشتركى الانترنت حسب درجة التدفق في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2015



المصدر: المرجع نفسه.

تشير الإحصائيات المبينة أعلاه إلى تراجع عدد مشتركى الانترنت في الفئات الأقل من فئة 01 ميغابايت/ثانية، في حين تم تسجيل نسبة 50% من الاشتراكات التي تساوي 01 ميغابايت من مجموع المشتركين سنة

2015. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى اهتمام المشتركين بسرعة تدفق الانترنت باعتبار هذه الأخيرة ضرورة من ضروريات الفترة الحالية.

1-4- خدمة توصيل الانترنت إلى المنازل

عرف مجال الانترنت في الجزائر، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية. وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل ومقاهي الانترنت والمؤسسات بهذه الخدمة. إذ تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، 55% للانترنت ذو التدفق السريع ADSL* و 39% منها وصلات متخصصة. كما انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة لتلك المؤسسات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة.

وفي هذا الشأن، ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى قرابة 20% في 2013، ف 24% في سنة 2014 في حين بلغت نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت 28% خلال السداسي الأول من سنة 2015¹.

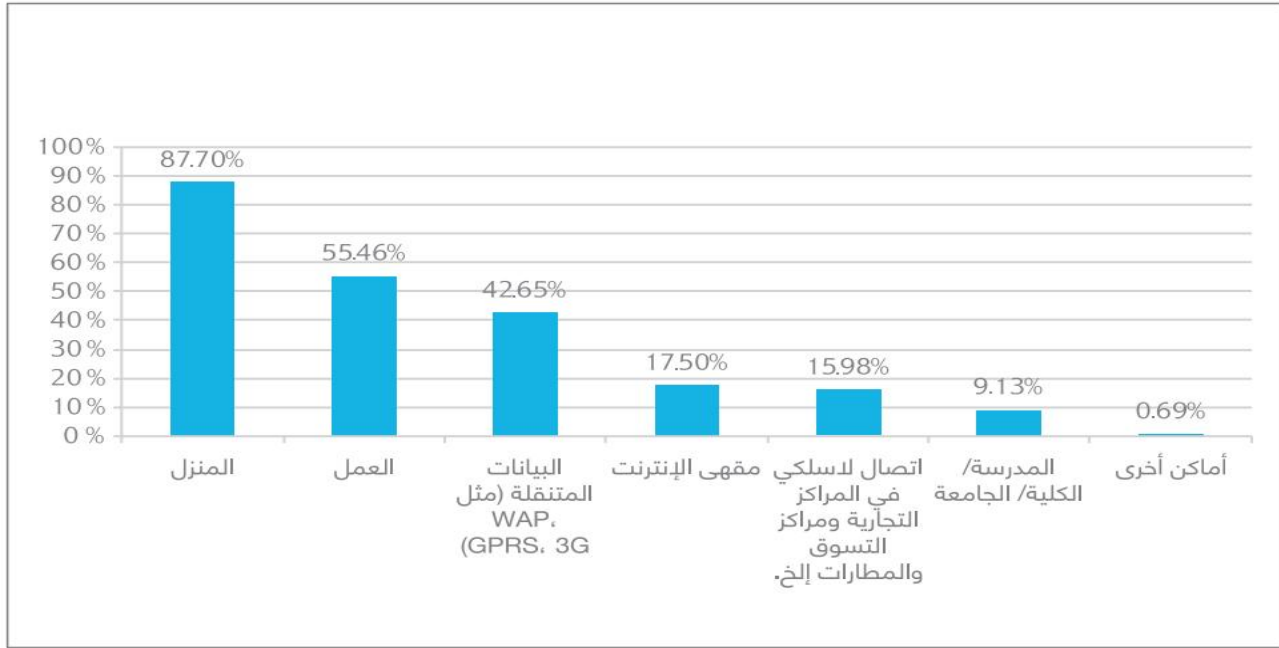
بالمقابل لا يزال الاستثمار في توصيل الانترنت إلى المنازل يتقدم ببطء كما لا تزال تكنولوجيا توصيل الألياف البصرية إلى المنازل في المنطقة العربية عامة وفي الجزائر خاصة في مرحلة التأسيس. وتؤمن هذه الخدمات إلى المؤسسات والمجمعات السكنية والمنازل فقط. لذلك وفي نفس السياق، يتصدر المنزل الأماكن التي يتواصل منها الفرد العربي بالعالم الافتراضي مثلما هو موضح في الشكل رقم: 77.

* الخط الرقمي اللاتناظري للمشارك Asymmetric digital subscriber line. الخط الرقمي اللاتناظري للمشارك - تكنولوجيا تتيح توصيل خدمات البيانات عالية السرعة عبر زوج مجدول من الكبلات النحاسية، عادة بسرعة تنزيل تتجاوز 256 kbit/s، لكن بسرعة تحميل أقل.
* الخط الرقمي عالي السرعة وحيد الزوج للمشارك Single pair high-speed DSL. الاسم غير الرسمي لتوصية قطاع تقييس الاتصالات G.991.2، وهو يوفر توصيلية تناظرية عالية السرعة على زوج من الأسلاك النحاسية المجدولة.

¹ مؤشرات شبكة الانترنت، على الخط: <https://www.mptc.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 20-03-2017، على الساعة 23:02.

الشكل رقم: 77

الأماكن التي يتواصل منها الفرد العربي بالعالم الافتراضي لسنة 2014



المصدر: تقرير العالم العربي على الإنترنت 2014: الاتجاهات الجديدة في استخدام الإنترنت والهاتف النقال في المنطقة العربية،

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص: 03.

تظهر أرقام الشكل أعلاه إلى أن 88% من أفراد العينة أشاروا إلى أنهم يتصلون بالإنترنت من المنزل، مقابل منهم 56% أشاروا إلى أنهم يتصلون بالإنترنت من العمل. في حين 9% فقط من أفراد العينة أشاروا إلى أنهم يتصلون بالإنترنت من المدرسة أو من الجامعة.

باختلاف الأماكن التي منها يتواصل الفرد العربي عامة والجزائري خاصة بالعالم الافتراضي وباختلاف ثقافة الجزائريين تختلف المواقع الأكثر زيارة في الشبكة العنكبوتية وذلك باختلاف مناطق سكنهم أيضا، حيث تختلف هذه المواقع بين موقع Google ومواقع وشبكات التواصل الاجتماعي Facebook. والمواقع العالمية وفيما يلي أكثر المواقع زيارة أو ترتيب عشر المواقع الأولى الأكثر زيارة في الجزائر حتى بداية سنة 2015 (أنظر الجدول رقم: 42).

الجدول رقم: 42

أكثر المواقع زيارة في الجزائر على شبكة الانترنت حتى بداية سنة 2015

الوصف	اللغة بالتغيب	المستعمل الهدف	الموقع الالكتروني	الترتيب
شبكة التواصل الاجتماعي على الخط	الانجليزية	عالمي	facebook.com	1
بوابة بحث على الويب	الفرنسية	عالمي	google.dz	2
بوابة تقاسم فيديو وإذاعة.	الانجليزية	عالمي	youtube.com	3
بوابة بحث عالمية	الانجليزية	عالمي	google.com	4
خدمات متفرقة على الخط	الفرنسية	عالمي	yahoo.fr	5
بوابة بحث عالمية	الفرنسية	عالمي	google.fr	6
بوابة بحث	الانجليزية	عالمي	ask.com	7
إعلانات	الفرنسية	محلي	oudkniss.com	8
خدمة تدوين على الخط	الانجليزية	عالمي	blogspot.com	9
محتوى للبالغين	الانجليزية	عالمي	xnxx.com	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

-**Top Sites in Algeria**, Online: <http://www.alexa.com/topsites/countries/DZ>, Seen in: 25-01-2015, at 18 :29.

الملاحظ أن أكثر المواقع زيارة على شبكة الانترنت في الجزائر هو موقع facebook.com وهو موقع اجتماعي عالمي، وهذا ما يدل على أن معظم الشباب الجزائري يقبل على هذا الموقع، من جهة أخرى توجه الجزائريين نحو البحث العلمي من خلال مواقع الانترنت ضعيف. فمعظم المواقع أي المواقع العشرة الأولى في الجزائر الأكثر زيارة يغلب عليها الطابع الاجتماعي التواصلي، هذا وفي نفس السياق فبالنسبة للفيسبوك تتمثل أفضل وأسرع صفحات الجزائريين نموا ما يلي:

الشكل رقم: 78

أفضل وأسرع صفحات الفيسبوك نموا الخاصة بالجزائريين لسنة 2015



Source: **Statistics - Socialbakers**, Online: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/Algeria/>, Seen in: 08-07-2015, at 14:51.

يتبين من الشكل البياني أعلاه أن أكثر الصفحات تصفحا من قبل الجزائريين هي صفحات الأدباء على غرار صفحة أحلام مستغانمي بالدرجة الأولى ثم صفحات الغناء فصفحات الإعلام والسياسة بالدرجة الثالثة. وأغلبها صنعت

الحدث والشهرة في هذه الفترة هذا من جانب. أما من جانب التجاري فيتم الوقوف على أكثر العلامات التجارية إعجابا في الجزائر على موقع الفيسبوك لسنة 2015 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: 43

أفضل المؤسسات (العلامات التجارية) إعجابا على الفيسبوك في الجزائر لسنة 2015

Facebook Pages Stats in Algeria		الترتيب	المعجبين
		Rating	Total Fans
1	 Goredoo Algérie	5	2 323 863
2	 Djezzy	4	1 998 896
3	 Zamzem Voyages Algérie	0	1 695 661
4	 Groupe Benamor	6	1 252 127
5	 Mobilis	4	1 246 540
6	 Ouedkniss.com	5	843 809
7	 Renault Algérie	7	789 320
8	 Samsung Algérie	6	694 401
9	 Sony Mobile DZ	4	615 898
10	 Peugeot	N/A	540 209

Source : Statistics - Socialbakers, Op.cit.

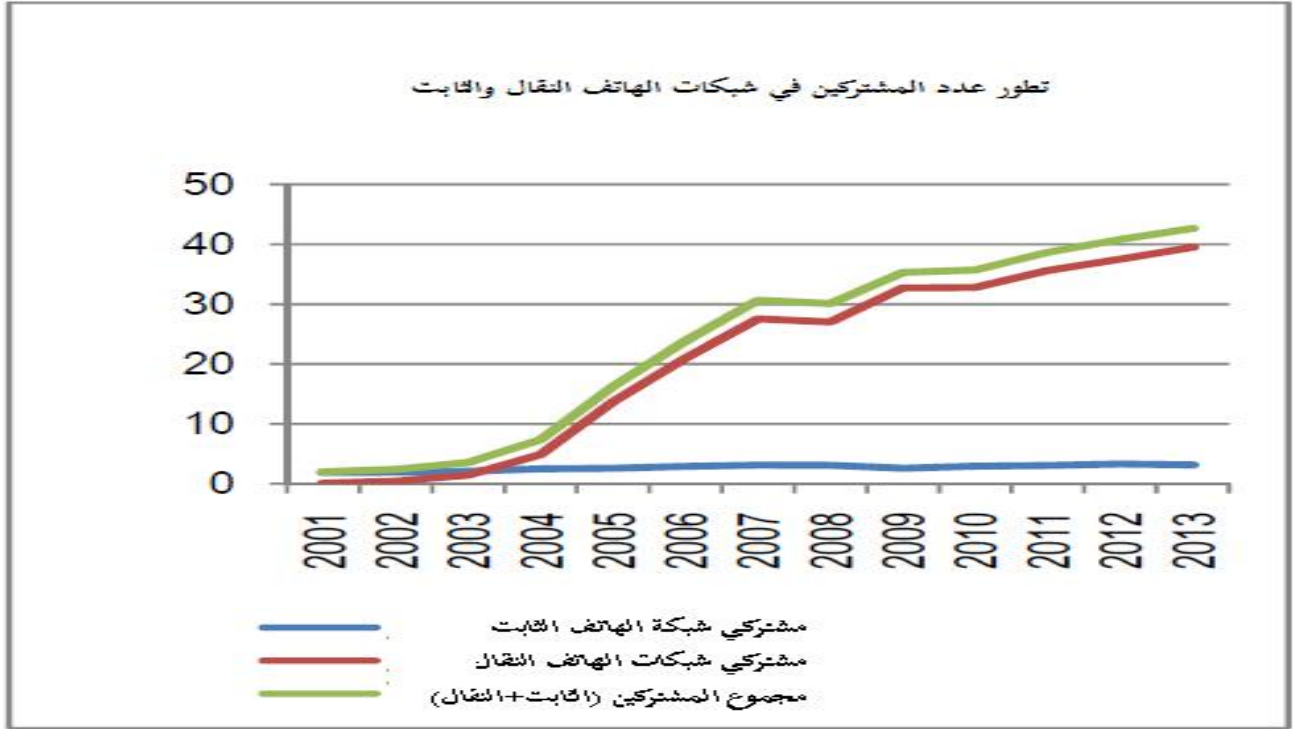
يتبين أن أكثر العلامات التجارية إعجابا في الجزائر على موقع الفيسبوك هي علامات تجارية تنشط في قطاع الاتصالات على غرار مؤسسة نجمة وغازي المتواجدين في صدارة الترتيب بأكثر من 4 ملايين معجب لكل منهما. كما أن الملاحظ بأن قطاع الصناعة الخاص بالسيارات إلى جانب قطاع الاتصالات أخذوا الحيز الأكبر إعجابا على الفيسبوك وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تعلق الشباب -باعتباره يمثل أكبر شريحة في المجتمع الجزائري- بكل ما هو جديد بمهدين القطاعين.

2-تطور مؤشرات سوق الهاتف النقال والثابت

يعتبر الهاتف بشقيه الثابت والنقال من أبرز وسائل التزويد بالانترنت في البلدان النامية على غرار الجزائر، ولقد أصبح الهاتف في الجزائر سوق حقيقي يقدم خدمات كبيرة لاسيما توفير خدمات الانترنت... وغيرها، وفيما يلي يمكن تلخيص تطور واقع هذه السوق كما يلي:

الشكل رقم: 79

تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2013 (مليون مشترك)



Source: **Rapport Annuel 2013**, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Op.cit, P:38.

لقد تطور حجم سوق الهاتف النقال والثابت في الجزائر بوتيرة متزايدة من مطلع الألفية الثالثة إلى يومنا هذا، فالشكل البياني أعلاه يبين أن عدد مشتركي شبكة الهاتف النقال في تزايد مستمر خلال الفترة 2001-2013 لاسيما خلال الفترة 2003-2007، وهذا راجع إلى زيادة تنافسية شبكة الهاتف النقال في الجزائر وتوجه المجتمع والفرد الجزائري نحو شبكة الهاتف النقال. أي أن الإقبال الكبير على استعمال الهواتف النقالة مقارنة مع الإقبال على استعمال الهواتف الثابتة، لا يمكن أن يُفسَّر إلا بانتعاش سوق الهواتف النقالة ضمن سوق الاتصالات في الجزائر، وإيجاد مكانة له في تلك السوق ومنافسة سوق الهواتف الثابتة.

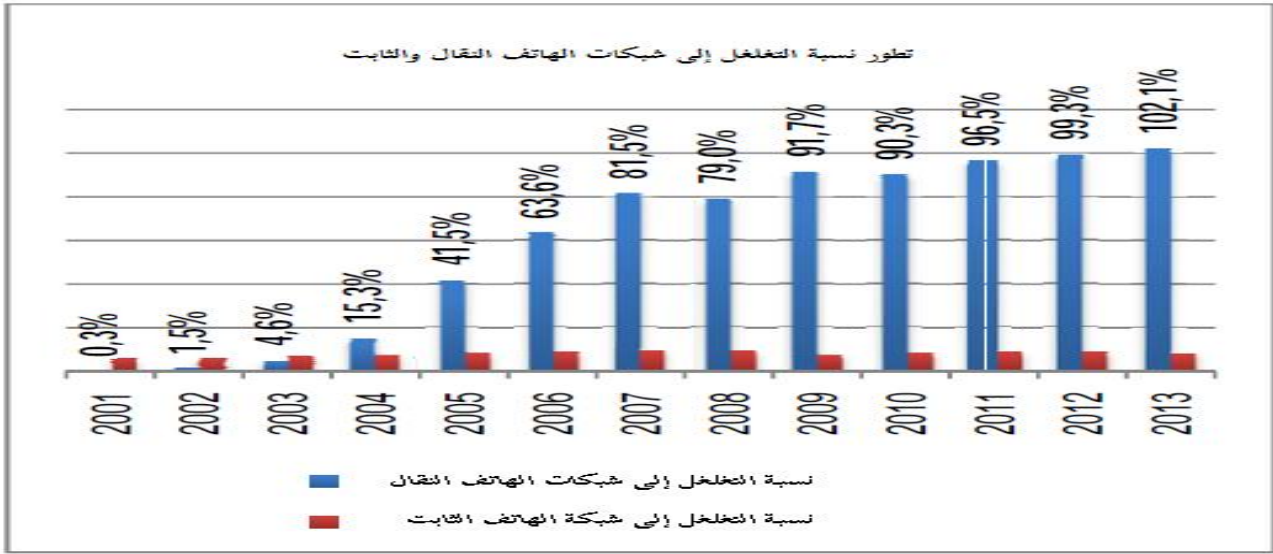
في حين يظهر الشكل البياني أن حجم شبكة الهاتف الثابت في الجزائر يبقى بالتقريب ثابت خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2013 وما يفسر ذلك هو توجه الفرد الجزائري نحو شبكة الهاتف النقال لضعف خدمات شبكة الهاتف الثابت مقارنة بما هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، يمكن تفسير تطور عدد وحجم مشتركي شبكة الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت بمؤشر سرعة التغلغل للشبكتين والشكل الموالي يبين سرعة تطور نسبة التغلغل^④ إلى شبكات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2013.

④ تسمى أيضا بالكثافة الهاتفية وتقاس بعدد المشتركين لكل 100 نسمة.

الشكل رقم: 80

تطور نسبة التغلغل إلى شبكات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2013



Source : Rapport Annuel 2013, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Op.cit, P:38.

يُظهِرُ من الشكل أعلاه أن سرعة التغلغل إلى شبكة الهاتف النقال في الجزائر متزايدة بوتيرة كبيرة خلال الفترة 2013-2001 حيث تطورت من 0.3% سنة 2001 إلى 41.5% سنة 2005 إلى 102% سنة 2013، بينما سرعة التغلغل إلى الهاتف الثابت فهي ثابتة عند حوالي 5% خلال طول الفترة. ويمكن إرجاع ارتفاع سرعة التغلغل لشبكة الهاتف النقال وانخفاضها في شبكة الهاتف الثابت إلى ضعف خدمات الهاتف الثابت مقارنة بالهاتف النقال في الجزائر كما سبق ذكره وضعف المنافسة لشبكة الهاتف الثابت وزيادتها في الهاتف النقال في الجزائر. ولذلك كان من الأحسن الوقوف عند سوقي الهاتف النقال والثابت كل على حدى.

2-1- سوق واعدة للهاتف النقال

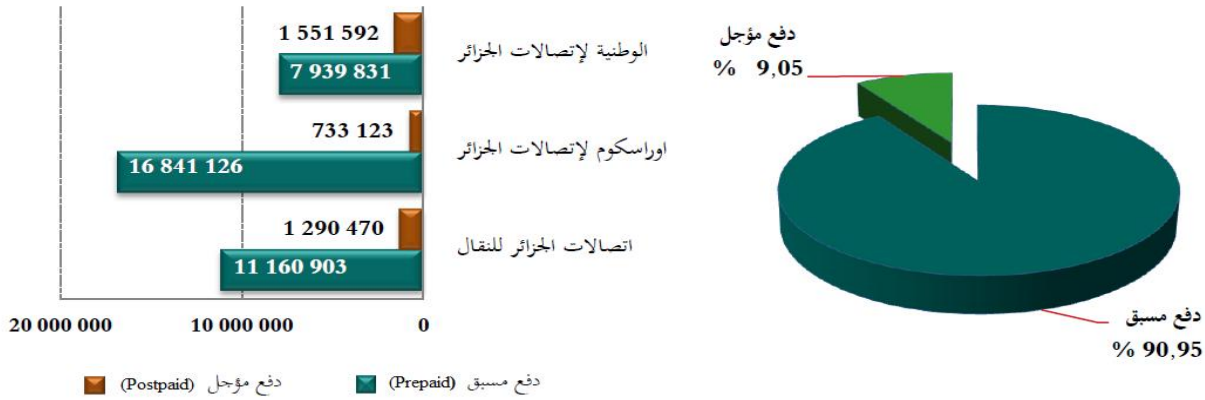
يُستنتج من خلال ما تم ذكره آنفاً بأن هناك توسع محدود لمستعملي الهاتف الثابت مقارنة بمستعملي الهاتف النقال المتزايدين خلال الفترة المدروسة. أي تفضيل وتوجه المواطن الجزائري إلى استعمال الهاتف النقال أكثر من استعمال الهاتف الثابت محولاً بذلك التعويض عن النقص في مجال الهاتف الثابت إلى جانب:

- تميز الهاتف النقال بالعديد من الخصائص منها خاصية الرسائل القصيرة خاصة المكاملة بالصوت والصورة معاً، وخاصية التتبع المكاني وغيرها من الخصائص الأخرى التي تزيد من رفاهية مستعملي الهاتف النقال خاصة مع الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال ولما لا الخامس و... الخ؛
- المرونة التي يمنحها الهاتف النقال للمستعمل من إمكانية التنقل وبالتالي انتقل جهاز الهاتف إلى حيثما يتواجد الإنسان لا العكس، مع توفر إمكانية الاستغناء عن الهاتف الثابت وكما يُؤمّن الهاتف النقال سهولة التواصل مع الآخرين في أي وقت ومن أي مكان؛
- تنوع خدمات الهاتف النقال بحسب الفئات المستهدفة (رجال الأعمال، أساتذة، طلبة،... الخ)؛
- ترقب تخفيضات كبيرة في أسعار خدمات الهاتف النقال مع إمكانية التفضيل بين طرق الدفع المسبق أو الدفع المؤجل أو المفوتر (فاتورة اشتراك) كما يوضحه الشكل اللاحق:

الشكل رقم: 81

توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع لسنة 2013

توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع لسنة 2013



المصدر: مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2013، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

الجزائر، 2013، ص: 04، متاح على الخط: [/https://www.arpt.dz/ar/obs/etude](https://www.arpt.dz/ar/obs/etude)

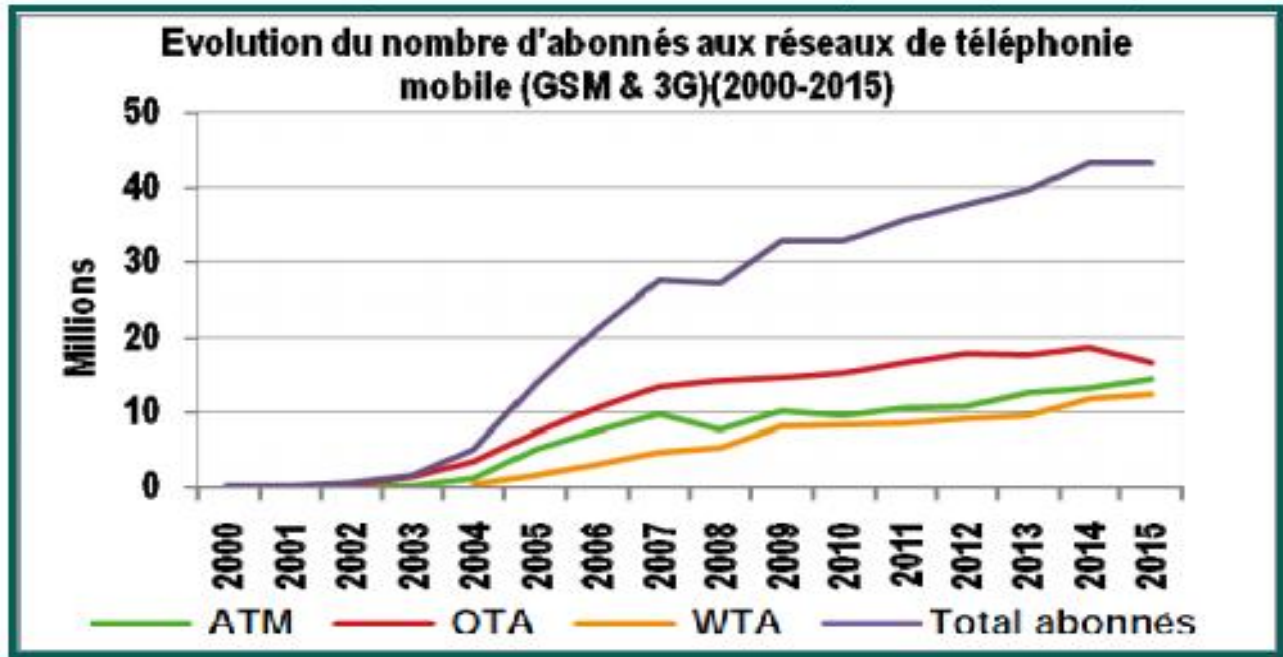
يلاحظ أن للمشارك في الهاتف النقال الحرية بين طريقتين في دفعه للاشتراك مقابل تلقيه للخدمة، فهو يُخَيَّر بين دفع مؤجل وآخر مسبق. وهذا الأخير حاز على رضا أغلبية المشتركين أي قرابة 91% من المشتركين؛ وهذا لأن غالبيتهم من فئات متوسطة الدخل وأن هذه الطريقة تساعدهم على التحكم في المصاريف المخصصة لذلك إذًا من الناحية الاقتصادية فهؤلاء عقلايون.

كما يمكن أن يضاف إلى ذلك مزيد من الاعتبارات- التي أدت إلى توجه المواطن الجزائري إلى استعمال الهاتف النقال أكثر من استعمال الهاتف الثابت- على غرار:

- توجه الجزائر الجديد للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها مجال الهاتف النقال للالتحاق بمصاف الدول الرائدة في هذا المجال؛
- فرض مجمع اتصالات الجزائر قبضته على سوق الهاتف الثابت بدون منازع بعد أن فشلت تجربة متعامل جديد " لكم LACOM " (تحالف بين أوراسكوم اتصالات الجزائر واتصالات مصر في دخول هذا السوق، والذي لم يطول به الزمن حتى أعلن إفلاسه)؛
- إمكانية تطور هذا السوق من خلال فتح سوق الهاتف النقال لمتعاملين جدد بعدما ظل هذا السوق خاضعا لاحتكار مؤسسة " موبيليس الجزائر " فرع مجمع اتصالات الجزائر، حيث تم تحريره سنة 2001 بدخول المنافسة كل من المجموعة المصرية " أوراسكوم للاتصالات "، والمتعامل الثالث " الوطنية الكويتية " بعد حيازتها الرخصة الثالثة في ديسمبر 2003.

الشكل رقم: 82

تطور عدد مشتركى الهاتف النقال (GSM و 3G) بحسب المتعاملين خلال الفترة الممتدة من 2000-2015 (مليون مشترك)



Source : Rapport Annuel 2015, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Alger, 2015, P: 40.

يمكن ملاحظة النمو السريع والمتسارع لمستعملي الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015، وخاصة بعد دخول المتعاملين المصري والكويتي^{*}، إذ انتعش سوق الهاتف النقال ببلوغه أكثر من 43 مليون مشترك سنة 2015، كما يتجه نحو التوازن إلى حد ما في الحصة السوقية بتصدر أوبتيكوم الجزائر (جازي)[^] الريادة في عدد المشتركين بأكثر من 16.6 مليون مشترك، يليها متعامل اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)^{*} 14.3 مليون مشترك، يتبعه متعامل الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)^{*} بقرابة 12.3 مليون مشترك، وهذا بعدما كان يبلغ عدد مشتركى الهاتف النقال 100000 مستعمل سنة 2001 في ظل احتكار اتصالات الجزائر (موبيليس) آنذاك لسوق الهاتف النقال، وما ساعد على هذا التطور والنمو الملحوظ في هذا المجال هو:

- مواجهة سوق الهاتف النقال للمزيد من التطور النوعي بدخول المتعامل الثالث " الوطنية الكويتية " بعد حيازتها الرخصة الثالثة في ديسمبر 2003 مقابل 421 مليون دولار، والذي يراهن على انتزاع زبائن منافسيه واكتساب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات متنوعة؛

^{*} أما في الوقت الحالي فالتعامل المصري عوضه متعامل روسي على نفس المؤسسة بعد مشاكل بينها وبين السلطات العمومية الجزائرية. أما المتعامل الكويتي فقد باع مؤسسته الوطنية للاتصالات (نجمه) للمتعامل القطري المعروف باسم كيوتل والتي سرعان ما غيرت من اسمها إلى أوريدو.

[^] En français: Optimum Télécom Algérie (OTA).

^{*} En français: Algérie Télécom Mobile (ATM).

^{*} En français: Wataniya Télécom Algérie (WTA).

الجدول رقم: 44

تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة

مرحلة منافسة القلة (2004 إلى يومنا هذا)	مرحلة الاحتكار الثنائي (2002-2004)	مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002)
<p>- انطلاق المتعامل نجمة Nedjma بالاستغلال الفعلي لشبكة GSM في 2004-08-25.</p> <p>- في 2013-10-14 إعلان النتائج الخاصة بإعلان المنافسة لمنح ثلاث رخص لإقامة الشبكة العمومية للاتصالات النقالة للجيل الثالث (3G+).</p> <p>ليتم تسويق خدماتها بداية 2013-12-01</p> <p>- في 2016-04-11 اكتسب المتعاملون الثلاثة للهاتف النقال (اتصالات الجزائر(موبيليس) وأوتيموم تيليكوم الجزائر(جازي) والوطنية تيليكوم الجزائر(أوريدو) للحصول على رخص استغلال الجيل الرابع للهاتف النقال.</p> <p>- أصبح التنافس بين المتعاملين الثلاثة قائم على أساس: تحسين جودة التغطية؛ وتحسين خدمات الشبكة؛ والتنافس ينصب على العروض الترويجية أكثر منها سعرية؛ وكسب رضا الزبون.</p>	<p>- في 2002-02-15 تم الاستغلال الفعلي الأول لشبكة GSM من طرف جازي Djezzy. ومن ثم انطلاق المنافسة بين OTA واتصالات الجزائر.</p> <p>- إطلاق اتصالات الجزائر لعرض الدفع المؤجل.</p> <p>- يبلغ عدد مشتركي "جيزي" نهاية 2002 حوالي 315801، بينما يبلغ عدد مشتركي الجزائرية للاتصالات في نفس الفترة حوالي 135204.</p> <p>- في 2003-08-03 ظهر المتعامل الوطني للاتصالات تحت اسمه التجاري "موبيليس".</p> <p>- منح رخصة ثالثة للمتعامل الاجنبي WTA لدخول السوق الوطنية في 2003-12-20.</p>	<p>- سنة 1994 سيطرة مطلقة للمتعامل الوطني للبريد والمواصلات.</p> <p>- نشاط المتعامل الوطني يتمثل في تغطية حاجيات فئة المجتمع ذي الدخل المرتفع (الدفع المؤجل).</p> <p>- سنة 1996 كان عدد المشتركين يقدر بـ 4961 مشترك. ثم ارتفاع العدد سنة 1998 إلى 8000 مشترك.</p> <p>- صدر القانون 2000/03 المؤرخ في 05-08-2000 الذي فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة.</p> <p>- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات.</p> <p>- في 2001-07-11 تم فتح القطاع للمنافسة وحصول المتعامل الأجنبي OTA على أول رخصة للاستغلال.</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013، ص: 224.

- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، البيانات، على الخط: <https://www.arpt.dz/ar/actu/com/#>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-30، على الساعة 20:23.

- وكالة الأنباء الجزائرية، هاتف نقال: المتعاملون الثلاثة يكتبون لاستغلال الجيل الرابع، على الخط: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160411/74287.html>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-30، على الساعة 19:37.

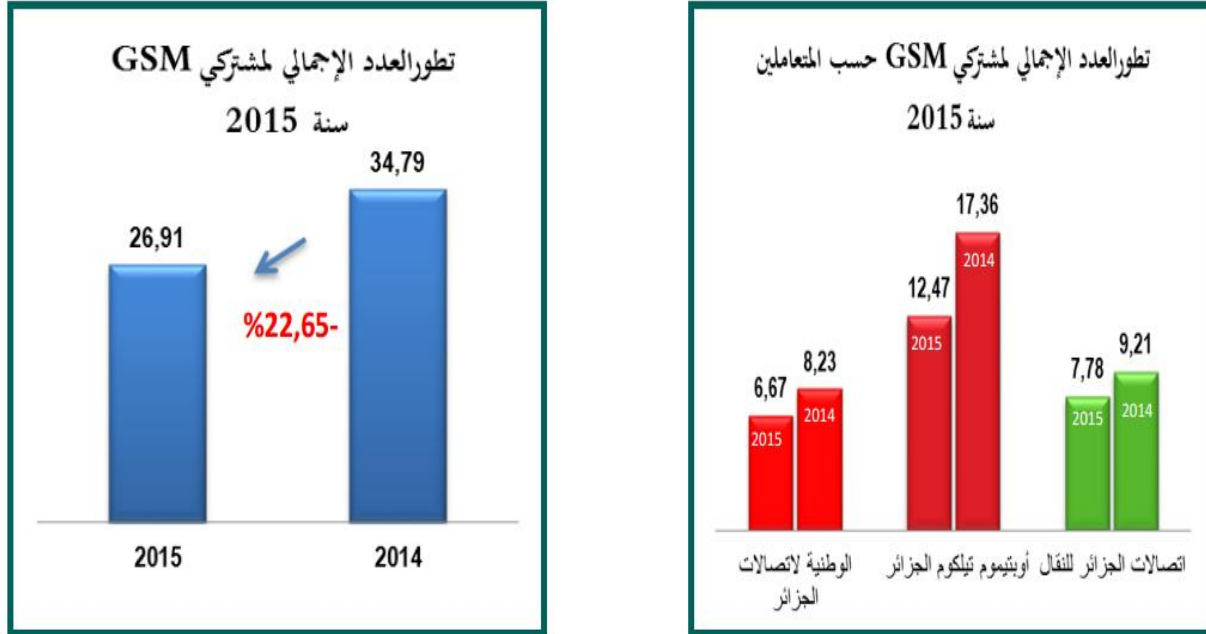
■ ضمان التغطية التجارية لمتعاملي شبكات الهاتف النقال الموجودة في الجزائر، إذ يتم تمثيلها من خلال الوكالات التجارية والتي وصلت سنة 2010 إلى 259 وكالة، ولكن أيضا من خلال شركائها (الموزعين البالغ عددهم 17 الموزع، ونقاط البيع التي يبلغ عددها 60763 نقطة بيع)¹ وهذا ما زاد من نمو سوق الهاتف النقال؛

¹ Evolution des abonnés aux réseaux fixe et mobiles, Sur le site: <http://www.arpt.dz/fr>, Consulté le: 01-06-2011, à 23: 52.

- دخول المنافسة مراحلها الحاسمة، أي بعد الانتقال من مرحلة توفير الهاتف النقال إلى مرحلة تحسين الخدمات وتنويعها وتخفيض الأسعار بدليل انفتاحها على تكنولوجيا الجيل الثالث الهاتف النقال وكمؤشر لذلك هو انخفاض ملحوظ في شبكة الهاتف النقال GSM³ كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 83

تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال GSM لسنة 2015 (مليون مشترك)



المصدر: مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر،

2015، ص: 04، متاح على الخط: https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf.

في سنة 2015، أحصت حظيرة مستخدمي GSM 26.91 مليون مشترك، أي بانخفاض تُقدر نسبته بـ 22.65%

بالمقارنة مع السنة الماضية. يتقاسمها المتعاملون الثلاث للهاتف النقال كما يلي:

- اتصالات الجزائر للنفال - موبيليس - فقّدت حوالي 1.43 مليون مشترك أي ما نسبته 15.53%؛
- أوبتيكوم لاتصالات الجزائر - جازي - فقّدت حوالي 4.89 مليون مشترك أي ما نسبته 28.17%؛
- الوطنية لاتصالات الجزائر - أوريدو - فقّدت حوالي 1.56 مليون مشترك أي ما نسبته 18.96%.

في حين بلغت الكثافة الهاتفية للنفال GSM 66.61 % مقابل 88.07 % سنة 2014، أي بانخفاض صافي قدره

21.47 نقطة. كما وأن خلال سنة 2015، 90.89% من مستخدمي ال GSM ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 9.11%

في فئة الدفع المؤجل.

ويمكن إرجاع ذلك الانخفاض أساسا إلى الهجرة العديد من مستخدمي GSM إلى شبكة الجيل الثالث 3G وتفضيل

العديد من المشاركين الجدد للهاتف النقال لشبكة الجيل الثالث 3G. بالإضافة إلى السياسة الترويجية المنتهجة من طرف

³ النظام العالمي للاتصالات المتنقلة Global system for mobile communications؛ هو معيار تم تطويره في أوروبا للاتصالات الخلوية المتنقلة

الرقمية. وللإطلاع على مزيد من المعلومات، يمكن الرجوع إلى موقع جمعية النظام العالمي للاتصالات المتنقلة على شبكة الإنترنت.

المتعاملين لهذه التقنية، وكذا الميزات الجديدة التي أدخلتها هذه التقنية والتي سمحت للعديد من المشتركين من الولوج إلى عالم الانترنت بكل سهولة ومن أي مكان.

الجدول رقم: 45

حالة سوق الهاتف النقال 3G خلال سنتي 2014-2015

التطور	2015	2014	
%71,43+	6 542 332	3 816 312	اتصالات الجزائر للنقال
%230,41+	4 144 135	1 254 250	أوبتيكوم تيلكوم الجزائر
%63,81+	5 632 561	3 438 491	الوطنية لاتصالات الجزائر
%91,78+	16 319 027	8 509 053	العدد الإجمالي للمشاركين 3G

المصدر: مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

يتضح جليا من معطيات الجدول أعلاه أن هناك نموا سريعا ومتسارعا لمشاركي شبكة الجيل الثالث 3G لخلال سنتي 2014 و 2015 بنسبة نمو قدرت بأكثر من 92% والتي كان لأوبتيكوم لاتصالات الجزائر-جازي- حظا أوفرا بنسبة نمو فاقت 230% خلال نفس الفترة، تليها اتصالات الجزائر للنقال -موبيليس- فالوطنية لاتصالات الجزائر -أوريدو- بنسبة نمو 71.43% و 63.81% على الترتيب¹. كما بلغت الكثافة الهاتفية للنقال 3G سنة 2015 ما يعادل 40.39%، أي ما يعادل 40 مشترك لكل 100 نسمة. من بينهم 88.01% من مشاركي ال 3G ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 11.99% في فئة الدفع المؤجل¹.

فعودة أوبتيكوم لاتصالات الجزائر(جازي) من بوابة الجيل الثالث -بعدها حدث لها مع السلطات الجزائرية- دليل على أن إدخال تكنولوجيا الحديثة في مجال الهاتف النقال وحتى في مجالات أخرى؛ لا ينبغي أن يمر ذلك بتكنولوجيا القديمة وإنما التحكم في الحديثة فقط.

ومن ثمة، فإن هذه المرحلة مرحلة تحسين الخدمات وتخفيض الأسعار؛ لن تكون سريعة بالضرورة بل ستدور حول التحكم في التكنولوجيات الحديثة عالية الدقة والجودة وبناء شبكات متكاملة وفعالة، حيث أن تخفيض الأسعار يكون غير مجد على حساب جودة الخدمات، وبالتالي فالزبون سيكون أكبر المستفيدين إذا تمت المنافسة في شفافية تامة ودون أية عرقلة من المنافسين، فلا مجال لتدخل الدولة إلا لمراقبة التعهدات عن طريق سلطة الضبط طالما أنها قد حسمت توجهها لصالح فتح السوق الذي أعطى نتائج إيجابية.

¹ لمزيد من المعلومات حول رزنامة الانتشار ونسبة التغطية للجيل الثالث والرابع للهاتف النقال في الجزائر، أنظر الشكلين رقم: 11 و 12 من الملحق الأول.

¹ مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

وبعد هذا كله لابد من التوجه إلى مرحلة تنظيم هذا السوق بعد بلوغ عدد مستعملي الهاتف النقال إلى أكثر من 43 مليون مستعمل سنة 2015، أي بنسبة تغلغل تفوق 100% من سكان الجزائر وهذا الرقم لا يعبر عن الواقع المعاش؛ وذلك لأنه تضمن تكرار عملية حساب المشتركين، إذ يمكن لأي مواطن جزائري أن يحصل على الاشتراك مع المتعاملين الثلاث في أن واحد دون مشكل يُذكر، وبحسب على أنه يمثل ثلاثة مشتركين وليس مشترك واحد من تعداد سكان الجزائر، بالإضافة إلى التقنية الجديدة في بعض الهواتف النقالة التي تضمن استيعاب شريحتين أو أكثر (بطاقة SIM) من متعاملين مختلفين للهاتف النقال أو من نفس المتعامل.

2-2- سوق الهاتف الثابت

عزز سوق الهاتف الثابت بدخول ثاني متعامل للهاتف الثابت وذلك خلال سنة 2005، هذا المتعامل عبارة عن شركة ذات أسهم Consortium Algerien des Telecommunications (CAT) وذات الاسم التجاري "لكم LACOM" المكونة من الشريكين Consortium Telecom Egypt ومجمع أوراسكوم تليكوم، وقد بلغت قيمة التصريح الذي حصلت عليه المؤسسة قيمة 65000000 دولار أمريكي. وهكذا فتح قطاع الهاتف الثابت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174-05 من 30 ربيع الأول 1426 الموافق ل 9 ماي 2005، والذي جاء لترسيم حصول CAT على تصريح يضمن لهذه الأخيرة استغلال الشبكة العمومية للهاتف الثابت. في حين عرف مشركي الهاتف الثابت في الجزائر توسعا محدودا كما تم ذكره آنفا مقارنة بمشركي الهاتف النقال، وهذا ما تؤكد أرقام الجدول اللاحق.

لكم: هي أول مؤسسة اتصالات للهاتف الثابت من القطاع الخاص في الجزائر وهي تحالف بين المؤسستين المصريتين اتصالات مصر، وأوراسكوم للاتصالات. أنشأت لتختص هذه المؤسسة في مجال خطوط الهاتف الثابت وخدمة الإنترنت. وكان هذا التحالف قد حصل على ترخيص (لكم) مقابل 56 مليون دولار، لتقديم خدمات الاتصالات الثابتة والإنترنت في الجزائر سنة 2005، غير أن المؤسسة واجهت مشاكل في التشغيل والمنافسة مع مؤسسة اتصالات الجزائر، قبل أن تقرر المؤسساتان المصريتان تصفية (لكم) في سنة 2008 بعد أن تعرضها لمشاكل تنافسية، أدت إلى تكبدها خسائر منذ بدء نشاطها قبل سنة 2006 وقررت بعدها المؤسسة المصرية للاتصالات اللجوء إلى التحكيم الدولي ضد الجزائر واتهمتها آنذاك برفض تصفية مؤسسة "لكم"، كما طالبتها بالتعويض عن الخسائر التي لاقتها "لكم" والمقدرة بـ 500 مليون جنيه مصري أي ما يعادل 68 مليون دولار.

الجدول رقم: 46

تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (بالمليون مشترك) من سنة 2001 إلى سنة 2015

السنوات	مشتركي الهاتف الثابت
2001	1.88
2002	1.95
2003	2.08
2004	2.49
2005	2.57
2006	2.84
2007	3.07
2008	3.07
2009	2.58
2010	2.92
2011	3.03
2012	3.23
2013	3.14
2014	3.10
2015	3.26

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2013، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2013، ص: 03.

- مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2015، ص: 03.

- Evolution des abonnés aux réseaux fixe et mobiles, Op.cit.

يلاحظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015 نمو بطيء لمشتركي الهاتف الثابت إذ لم يتجاوز عددهم الضعف بنهاية سنة 2015 مقارنة بسنة 2001 والتي قدر عددهم آنذاك بـ 1.88 مليون مشترك بنسبة استعمال تقارب 6.1% من مجموع السكان على اعتبار أن مستعمل واحد يمثل خط هاتفي (مشترك واحد). كما أن هذا التطور شابه نوع من التذبذب والتراجع خلال سنتي 2013 و2014 بتراجع قدر بـ 2.78% و1.27% على التوالي. سرعان ما تمت هذه النسبة ووصلت إلى أكثر من 5% في سنة 2015¹، والتي يمكن إرجاعها إلى الحاجة الماسة لكثير من الأسر للارتباط بشبكة الانترنت انطلاقا من شبكة الهاتف الثابت. مع الإشارة إلى أن أكثر من نصف الخطوط موجهة للمؤسسات والإدارات العمومية المختلفة- هذه النسب بعيدة عن المعدل العالمي المقدر بـ 18%- في ما كان نصيب الأسرة الجزائرية منها كما يلي:

¹ مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

الشكل رقم: 84

تطور نسبة الأسر الجزائرية الحائزة على خط هاتفي ثابت بين سنتي 2012-2015



المصدر: مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

يتحدد من خلال الشكل السابق وجود استقرار في نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت على الأقل خلال فترة 2012-2015 التي تتحرك في مجال ضيق لا يتجاوز طوله 2 تقريبا أي في مجال مفتوح [40% - 42%]، وهذا ما تؤكدُه أيضا الكثافة الهاتفية للثابت خلال نفس الفترة.

في حين يلاحظ استقرار الكثافة الهاتفية للثابت خلال الفترة المدروسة. وقد يعزى هذا الاستقرار إما إلى إشباع السوق وتشبع الشبكة السلكية، وإما إلى ظاهرة التحول إلى الهاتف النقال التي ترى فيه الأسرة الجزائرية بديلا عمليا مقارنة بالهاتف الثابت، أو هروبا من بيروقراطية الحصول على خط هاتفي ثابت والتي تمارسها إدارة المؤسسة العمومية الواحدة والوحيدة والمحتكرة لسوق الهاتف الثابت في الوقت الراهن. وأحيانا أخرى يعزى هذا الاستقرار إلى هذه الأسباب مجتمعة.

ورغم ذلك، لا يمكن إنكار الجهود المبذولة في تطوير هذا السوق من قبل المؤسسة المحتكرة له، على غرار ما تعرضه مؤسسة اتصالات الجزائر على زبائنها من خدمات متعددة ومتميزة من خلال الهاتف الثابت. كما لم تتوقف مؤسسة اتصالات الجزائر عند ذلك الحد، بل راحت وتوجهت إلى إدخال تكنولوجيا جديدة على غرار الشبكة اللاسلكية للهاتف الثابت أملا بتحسين خدمات هذا السوق وتحقيق تغطية واسعة لجل ربوع الوطن.

الجدول رقم: 47

تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا بين سنتي 2012-2015

2015	2014	2013	2012	
3 013 460	2 825 827	2 717 385	2 706 374	سلكي
%6,41+	%3,99+	%0,41+		التطور
254 132	272 960	421 529	524 958	لاسلكي (WLL)
%7,12-	%35,25-	%19,70-		التطور
3 267 592	3 098 787	3 138 914	3 231 332	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

جاءت الشبكة اللاسلكية للهاتف الثابت لعصرية هذا السوق وحل مشكلة تشبع الشبكة السلكية كذلك. إلا أن الملاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه عزوف العديد من الأسر عن الإقبال لمثل هذه التكنولوجيا مقارنة بسابقتها. وكذا تدحرج عدد المشتركين في مثل هذه التكنولوجيا إلى أقل من نصف المشتركين في سنة 2015 مقارنة بسنة 2012. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم التحكم بشكل جيد في هذه التكنولوجيا من خلال ظهور مشكل الانقطاعات في الاتصال. وكذا غلاء أسعار الاشتراك فيها وعدم تعميمها على كافة التراب الوطني مقارنة بالشبكة السلكية للهاتف الثابت.

المطلب الثالث: مؤشرات اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر

أضحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الراهن حاضرة في كل النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنها تمثل أحد عوامل المنافسة داخل الاقتصاد المعاصر. ففي الوقت الذي أصبح فيه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يكتسي أهمية بالغة من جهة بالنظر لتأثيره على قطاعات النشاطات الأخرى وتطورها. وعليه، بات أيضا من الضروري أن تتم متابعة وقياس اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الوقوف على:

1- مؤسسات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر الجهود (المشاريع والتنظيمات) التي تبذلها الدولة لترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة؛ خاصة وأنها تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير وإنتاج هذه التكنولوجيا في السوق الجزائرية، بعد أن باتت هذه التكنولوجيا المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية الوطنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ساهمت أكثر من أي وقت مضى في النمو الاقتصادي.

الشكل رقم: 85

مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الخام للجزائر خلال سنتي 2013-2014

2014	2013	
713.724 مليار دج	591.771 مليار دج	مجموع قيمة الاستثمارات الخاصة بالمتعاملين الثلاثة للهاتف النقال
499 مليار دج	459 مليار دج	رقم أعمال قطاع الاتصالات
2.90%	2.80%	نسبة مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام

المصدر: مؤشرات اقتصاد البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2016-09-05، على الساعة 00:14.

أما في ما يتعلق بمساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام فتميزت بالضعف وبالاستقرار نوعا ما. إذ بلغت نسبة المساهمة لسنة 2014، بـ 2.90% في حين بلغت 2.80% سنة 2013 فقد قدر بـ 2.91%. فضلا عن التأثير الاقتصادي الكبير لنطاق التردد العريض. فمقابل كل زيادة قدرها 10 نقاط مئوية في انتشار نطاق التردد العريض، هناك زيادة في النمو الاقتصادي بنسبة 1.3 نقطة مئوية¹. كما أظهر البعض أيضا اهتماما بالإمكانيات الضخمة التي تتيحها الأنظمة المتنقلة واللاسلكية (مثل تقديم الخدمات العمومية والخاصة) وصناعات تكنولوجيا المعلومات وتلك التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات (مثل توفير الوظائف، وتشجيع الصادرات) للبلدان النامية.

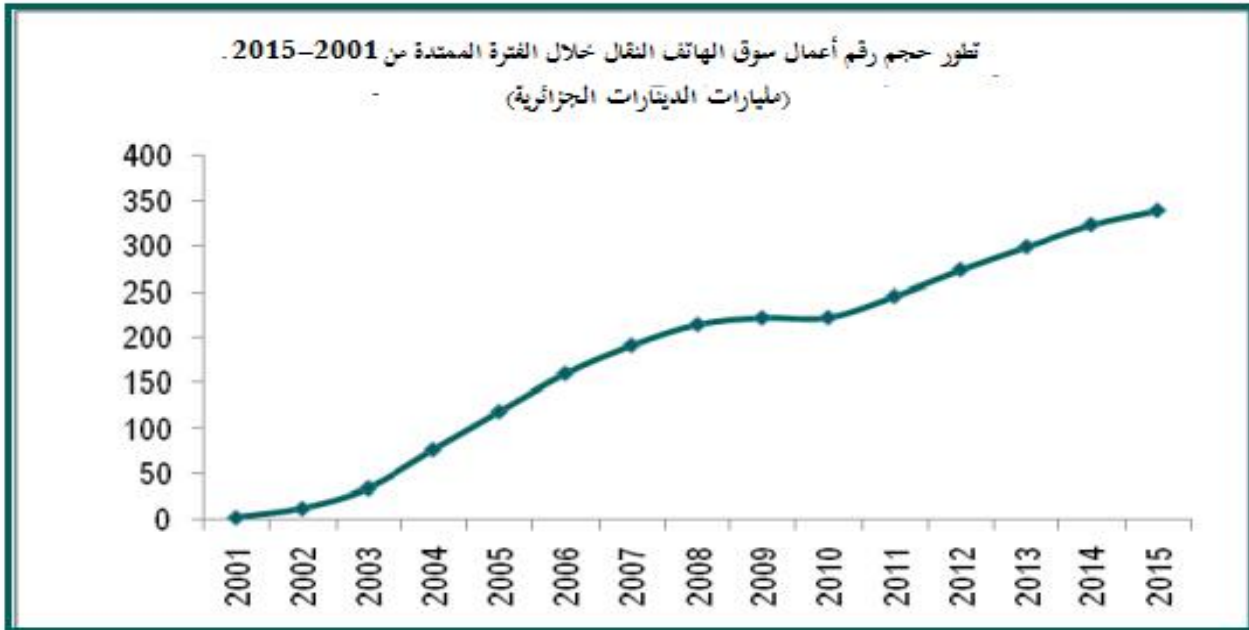
كما تجدر الإشارة إلى أن استثمارات المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال سنة 2014 قد قدرت بأكثر من 713 مليار دج، وأن العوائد المحققة من قبل متعاملي الهاتف الثابت والنقال لنفس الفترة قد قدرت بأكثر من 416 مليار دج، أي ما يمثل قرابة 85% من العوائد الإجمالية للقطاع.

كما قدر رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات بـ 499 مليار دج سنة 2014 مقابل 459 مليار دج سنة 2013، أي بنسبة نمو أكثر من 8.65% مقارنة بما تم تسجيله سنة 2013. والتي يمكن إيراد تطور حجم رقم أعمال سوق الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة في الشكل الموالي؛ الذي ساهم ويساهم في جزء أكبر من رقم أعمال قطاع الاتصالات.

¹ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التنمية، على الخط: <http://live.albankaldawli.org/>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-20، على

الشكل رقم: 86

تطور حجم رقم أعمال سوق الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2001-2015 (مليارات الدينارات الجزائرية)

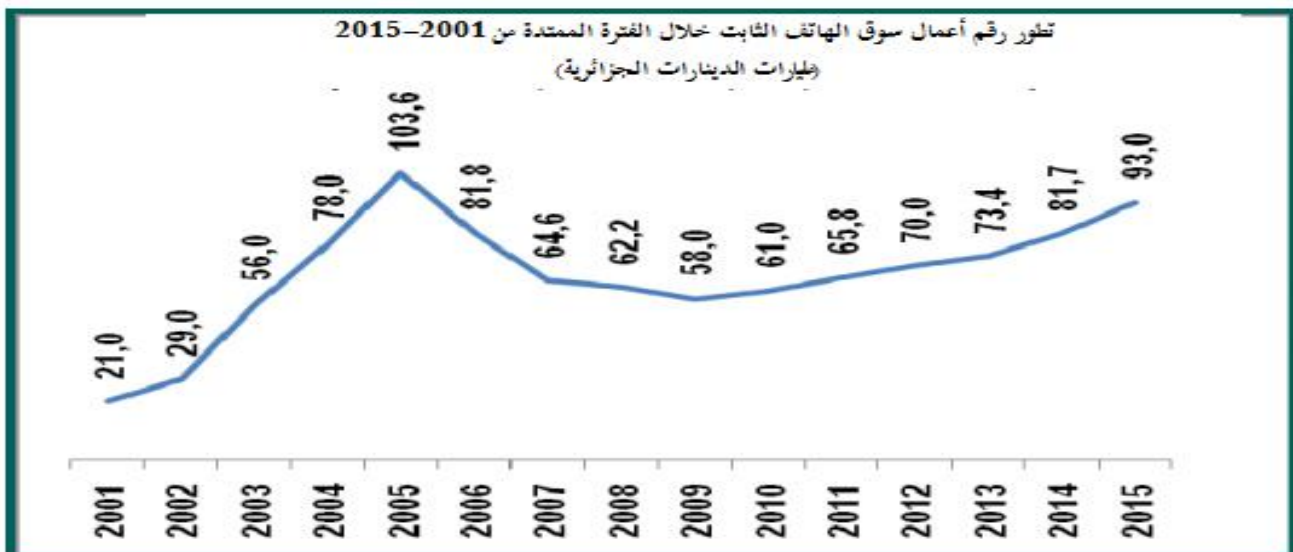


Source: Rapport Annuel 2015, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Op.cit, P:39.

يتبين من الشكل السالف الذكر أن رقم أعمال سوق الهاتف النقال تطور في الجزائر من 214.864 مليار دج سنة 2008 إلى 246.066 مليار دج سنة 2011 إلى 299.795 سنة 2013 ثم 324.276 مليار دج سنة 2014 بمساهمة قدرت بـ 65% من رقم أعمال قطاع الاتصالات، فقرابة 350 مليار دج سنة 2015 وهي وتيرة متزايدة تعكس مستوى نشاط وتنافسية هذه السوق في الجزائر. في حين يساهم سوق الهاتف الثابت بأقل من ذلك بكثير مثلما يتجلى ذلك في معطيات الشكل أدناه.

الشكل رقم: 87

تطور رقم أعمال سوق الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من 2001-2015 (مليارات الدينارات الجزائرية)



Source: Ibid, P: 39.

استمر تراجع مساهمة رقم أعمال سوق الهاتف الثابت في إجمالي رقم أعمال قطاع الاتصالات بالجزائر مقارنة بمساهمة سوق الهاتف النقال في ذلك. إذ لم يستطع سوق الهاتف الثابت من تحقيق رقم أعمال أكبر مما حققه في سنة 2005 والذي قدر آنذاك بأكثر من 105 مليار دج. فخلال عشرية بأكملها لم يتجاوز مجموع رقم أعماله 711.5 مليار دج بمتوسط 71.15 مليار سنويا. أي ما تم تحقيقه من رقم أعمال في سنتي 2014 و 2015 بالنسبة للهاتف النقال تم تحقيقه في عشرية بأكملها. بالنسبة للهاتف الثابت.

وفي السياق ذاته، لم يعد النمو الاقتصادي مرتبطاً فقط بتراكم رأس المال (المادي والبشري)، بل أصبح أكثر ارتباطاً بالتقدم التكنولوجي وثروة المعلومات. وبذلك فإن التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات أضحت كعوامل محددة للنمو. وهذا بعدما غيرت التطورات المعرفية أسس النمو الاقتصادي، فبعد أن كانت التكنولوجيا تدخل في قانون النمو الاقتصادي كعامل خارجي ها هي الآن كعامل داخلي وجزء أساسي في معادلة النمو.

لذا النمو الاقتصادي المرتبط بالتقدم التكنولوجي انتقل إلى التركيز على نظرية النمو المعتمدة على الابتكار والبراعة في إدارة الأعمال وتضمين المخاطر في سلسلة من الخطوات غير المتصلة، والبعيدة عن افتراض التوازن بين الثوابت المقارنة والتحويلات في منحنيات العرض والطلب والاستجابات الرامية إلى التكيف.

فنظرية النمو الاقتصادي النابعة عن التقدم التكنولوجي تعترف بمجموعة واسعة من المؤسسات العاملة في نطاق الدول على المستوى الدولي والهيئات الحكومية إضافة إلى مؤسسات الأعمال والأسواق. وعليه، فقد أصبحت القدرة على الوصول إلى المعلومات ومعالجتها وتحويلها مكوناً رئيساً في صناعة النمو الاقتصادي والذي ساعد على ظهور وظائف لم تكن من قبل وتخصص مؤسسات بعينها في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق، الجزائر تأثرت بهذا التغيير على غرار دول العالم والتي تغيرت فيها بنية المؤسسات من حيث النشاط. والتي بدأت المؤسسات الناشطة في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال³ تأخذ لها مكانا في السوق الجزائرية.

³ تم إنجاز الإحصاءات المشار إليها أدناه اعتمادا على القائمة المتداولة لدى المركز الوطني للسجل التجاري، وهي تصنف مؤسسات قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى 05 مجالات كبرى على حسب:

- نشاط البريد: ويشمل مؤسسات إدارة الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية وكذا مؤسسات البريد السريع؛
- نشاط الاتصالات: ويشمل كل المؤسسات الناشطة في التجارة، الصناعة، التصدير/الاستيراد، المعدات والمنتجات المتعلقة بميدان الاتصالات والاتصال الراديوي وملحقاتهم بالإضافة إلى قطع غيارهم والهواتف العمومية؛
- نشاط متعلق بالانترنت: يضم مؤسسات استغلال خدمات الانترنت ومقاهي الانترنت؛
- نشاط الشبكة: كل مؤسسات تركيب شبكات الاتصالات ومعالجة البيانات بالإضافة إلى مراكز الاتصال؛
- نشاط الإعلام الآلي أو المعلوماتية: ويشمل كل من مؤسسات الصناعة والكرء والتصليح والاستيراد/التصدير، وتجارة معدات أجهزة الإعلام الآلي ومكاتب دراسات الأرشيف، التوثيق والمعلومات ومؤسسات أشغال الكهرباء.

الجدول رقم: 48

عدد المؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر خلال سنة 2014

الشخص المعنوي	الشخص الطبيعي	مجال النشاط
254	285	البريد
7761	133253	الاتصالات
502	5905	الانترنت
11847	44785	الشبكة
17657	25554	الإعلام الآلي
38021	209782	المجموع

المصدر: مؤسسات قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 05-09-2016، على الساعة 14:00.

معدل نمو المؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر في تزايد مستمر، ففي سنة 2010 كان عدد هذه المؤسسات يقدر بـ 176 777 لينتقل بعد ذلك إلى 247 803 مؤسسة خلال سنة 2014. 85% منها هم أشخاص طبيعيين بينما شكلت نسبة الأشخاص المعنويين 15%، وهيمن نشاط الاتصال بنسبة 57% من مجموع مؤسسات البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد نالت الحصة الأكبر من هذا المجال مؤسسات تصدير واستيراد معدات ومنتجات الاتصالات والاتصالات الراديوية وكذا الهواتف العمومية.

من جهة أخرى، مثلت المؤسسات المتعلقة بالشبكة نسبة 23%، حيث تختص 48104 من مجموع هذه المؤسسات أي 85% منها، في تركيب الشبكات والمنصات الكهربائية والهاتفية. بينما البيع بالتجزئة لأجهزة الإعلام الآلي (أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية والمواد الاستهلاكية والملحقات ومكاتب الدراسات) تمثل أكبر حصة في مجال الإعلام الآلي والتي تستحوذ على نسبة 17%.

بما أن هذا السوق هو سوق جديد وواعد في الجزائر فإن فرص نجاح المشاريع فيه كبيرة جدا والتوجه للاستثمار فيه يزداد كما سجلته الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002 - 2015 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الجدول رقم: 49

عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002 - 2015 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

عدد مناصب الشغل	المبلغ: مليون دج	عدد المشاريع	قطاع النشاط
9 748	455 064	171	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: <http://www.andi.dz/index.php/ar>، تاريخ الإطلاع: 04-09-2016، على الساعة 23:57.

تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002-2015 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بـ 171 مشروع. بمبلغ يقدر بـ 455.064 مليون دج، موفرا بذلك لقمة عيش لأكثر من 9700 أسرة.

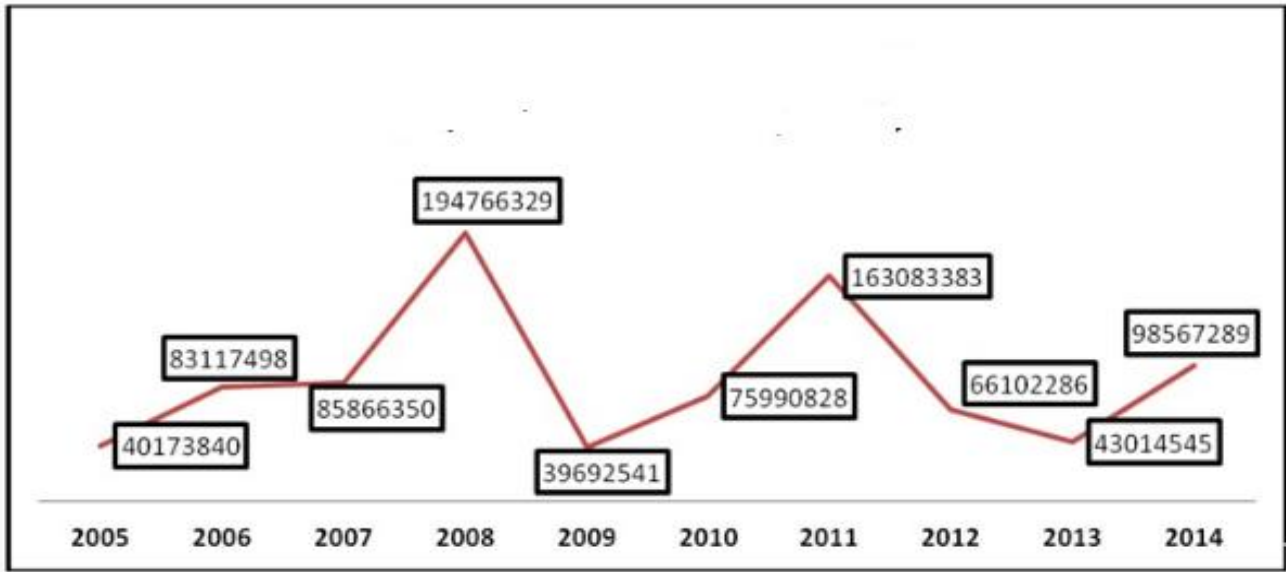
2- التجارة الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يمكن أن يسهل توفر البيئة التجارية المناسبة تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالمثل يمكن أن تعزز هذه التكنولوجيا التجارة وتساعد على تسهيلها وتوفير الظروف الملائمة لها. ويمكن رؤية العلاقة بين التجارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ثلاث زوايا:

- التجارة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل المكالمات الهاتفية الدولية)؛
 - التجارة في خدمات تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخلا مهما بالنسبة لها (مثل إسناد خدمات إدخال البيانات أو برمجة الكمبيوتر لأطراف خارجية)؛
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل مساعد لأنواع أخرى من التجارة (مثل مزارع يستخدم الرسائل النصية القصيرة للتعرف على أسعار التصدير).
- ويشار إلى هذه الزوايا الثلاثة مجتمعة على أنها "تجارة الخدمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

الشكل رقم: 88

القيمة الإجمالية لصادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014

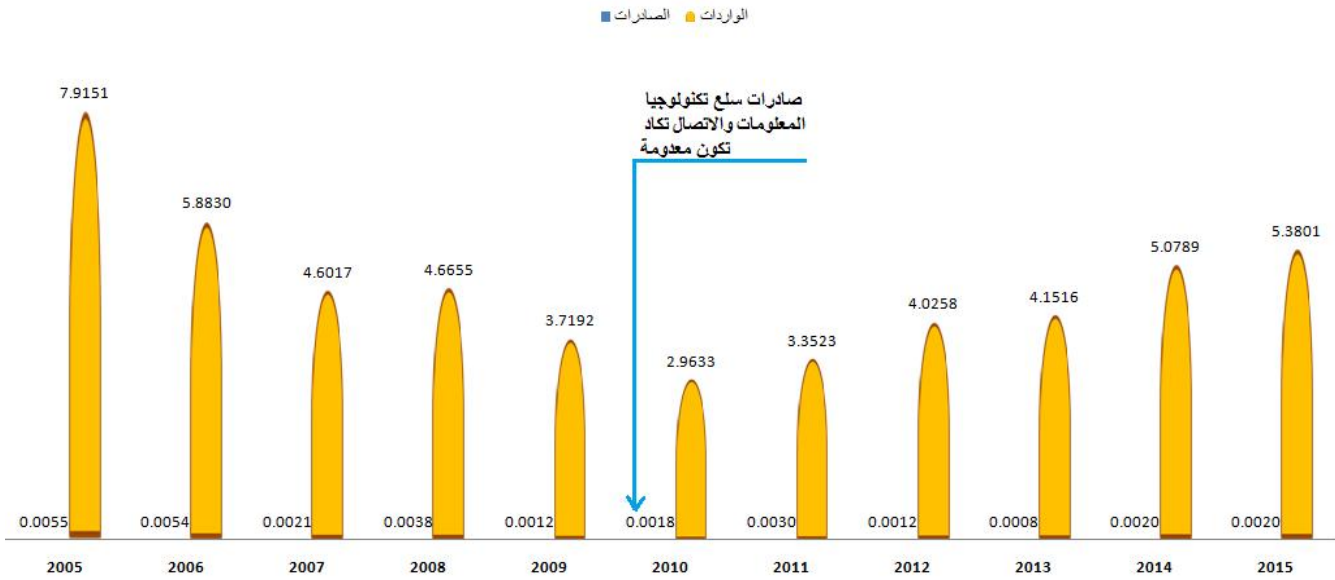


المصدر: مؤسسات قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره.

جاوزت صادرات الجزائر من منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاجز الـ 194 مليون دينار جزائري لأول مرة في سنة 2008، مسجلة بذلك رقما قياسيا خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014. في حين سجلت أضعف قيمة سنة 2009 والتي قاربت حدود 40 مليون دينار جزائري. واستمرت بعد ذلك قيمة صادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتأرجح بين القيمتين المذكورتين أنفا(أدنى وأقصى). وقد يعود ذلك إلى زيادة الطلب على هذه المنتجات محليا ومحاولين بذلك تحويل هذه المنتجات إلى الداخل بدل الخارج لسد الطلب الداخلي، والتي تزامنت هذه الفترة تقريبا مع تجسيد العديد من المشاريع كان أهمها إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 الطامح إلى بناء مجتمع المعلومات.

الشكل رقم: 89

نسبة صادرات وواردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي صادرات وواردات السلع خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

قاعدة بيانات البنك الدولي: صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على

الخط: <http://api.worldbank.org/v2/ar/indicator/TX.VAL.ICTG.ZS.UN?downloadformat=excel>، تاريخ الإطلاع: 07-09-

2015، على الساعة 00:50.

قاعدة بيانات البنك الدولي: واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على

الخط: <http://api.worldbank.org/v2/ar/indicator/TM.VAL.ICTG.ZS.UN?downloadformat=excel>، تاريخ الإطلاع: 07-09-

2015، على الساعة 00:50.

تشير أرقام الشكل المعد أعلاه إلى ضعف صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة بواردات نفس السلع* والتي لم تتجاوز نسبتها سقف 0.0055% من إجمالي صادرات السلع خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014. في حين فاقت نسبة واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال نفس الفترة المدروسة سقف 7.900% من إجمالي واردات السلع. ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- غياب صناعة قوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإن وجدت فهي فتية ومرتكزة على جانب الخدمات لسهولة الاستثمار فيها وقلة التكاليف بها مقابل عوائد أكبر، على عكس الاستثمار في الجانب السلعي الذي يتطلب استثمار أكبر مع مخاطرة عالية؛
- مازالت السلع المحلية سلعا غير تنافسية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي تبحث عن مكانة لها في السوق المحلية في ظل المنافسة الشديدة لها من العديد من العلامات الأجنبية الرائدة في العالم؛

* تشمل واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كلاً من الاتصالات السلكية واللاسلكية، والصوت والفيديو، والحاسوب (الكمبيوتر) والتجهيزات ذات الصلة، والمكونات الإلكترونية، وغيرها من سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتُستثنى من ذلك البرمجيات.

■ الطلب المحلي كبير على سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة بالعرض في ظل توجه الجزائر إلى بناء اقتصاد رقمي. فالإستراتيجية الحالية تهدف إلى التركيز على تغطية الطلب المحلي من هذه السلع والرفع من تنافسيتها ومن ثمّ التوجه نحو الأسواق الخارجية التي تعد امتدادا للسوق المحلية. وفي نفس السياق، واستكمالا لهذا التحليل استوقفت معطيات الجدول الموالي الباحث عندما جاءت لتقدم معطيات عن تصدير منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015 .

الجدول رقم: 50

تصدير منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015

الثلاثي الثالث - 2015	2014	2013	2012	-
3602683	16662616	21358523	19194243	أجهزة الحواسيب والأجهزة الطرفية
144348	53444011	2719553	9191609	معدات الاتصال
326832	2056898	979513	14942809	المعدات الألكترونية ذات الاستهلاك الواسع
10368034	16479203	17415370	11724993	المواد الألكترونية
1250100	9924562	541586	11048632	أجهزة أخرى
15691997	98567289	43014545	66102286	المجموع

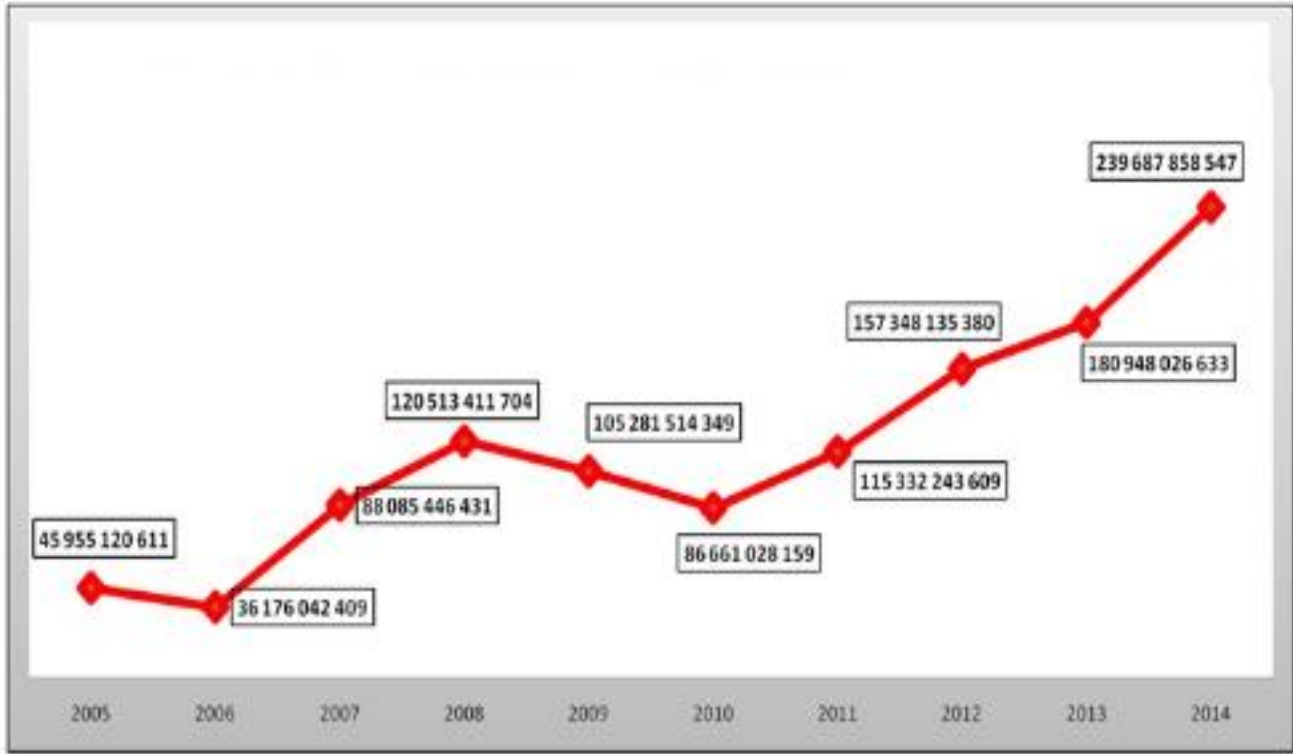
المصدر: التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2016-09-05، على الساعة 00:27.

خلال العشرية الماضية والممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014، تم تصدير حجم كبير من منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك خلال سنتي 2008 و2011، ولكنها انخفضت في السنوات الأربع الأخيرة، وحسب الجدول أعلاه يتبين أن حجم الصادرات قد عرف انتعاشا نوعا ما سنة 2014 وهذا راجع أساسا إلى تصدير "معدات الاتصال" وكذا منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة". ثم ليعود في الثلاثي الثالث من سنة 2015 لينخفض من جديد.

فعلى العموم، صادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ارتفاع بشكل عام ما عدا بالنسبة لفئة "المعدات الألكترونية ذات الاستهلاك الواسع" التي عرفت انخفاضا منذ سنة 2011، وللإشارة فإن سنوات 2008 و2011 و2014 عرفت ازديادا معتبرا في حجم صادرات "معدات الاتصال" وقد اتسمت السنوات ذاتها بارتفاع الحجم العام لصادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل رقم: 90

القيمة الإجمالية لواردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014



المصدر: التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره.

ارتفعت واردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل سريع خلال الخمس سنوات الماضية حيث بلغت 86 661 028 159 دج سنة 2010 وانتقلت إلى 239 687 858 547 دج سنة 2014، ويلاحظ أن فئة "أجهزة الحواسيب والأجهزة الطرفية" هي الفئة الأكثر استيرادا. ومن مسببات هذا الارتفاع يتم ذكر ما يلي:

- عدم كفاية العرض المحلي من منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغطية الطلب المتزايد لمثل هذه المنتجات سواء كان طلبا عموميا أو خاصا؛
- تنافسية منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتأتية من الخارج من حيث الجودة والسعر؛
- فتح عملية الاستيراد بشكل عام على مصريها من دون حساب أو رقيب وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين خصوصية الواقع ومنهجية تحقيق الطموح

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إسهاما كبيرا في إحداث نقلة نوعية في حياة الأمم والشعوب، لذا فقد انتهت معانات الكثير من المواطنين في طلب الخدمات والحصول عليها؛ بفضل التطور التكنولوجي الذي سخرته الحكومات لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والجودة. وبالرغم من ذلك، لم يعد مواكبة هذا التطور بالأمر اليسير على الحكومات بسبب سرعة تطور تلك التكنولوجيات، وفي نفس الوقت لم يعد مبررا كافيا لعدم ظهور برامج الحكومات الإلكترونية؛ بحيث أصبح تقديم الخدمات بالشكل التقليدي في بعض الدول ضربا من ضروب الماضي وعلامة من علامات التأخر الحضاري، لذا فإن التحول من الحكومات التقليدية إلى الحكومات الإلكترونية صار توجهها لدى الكثير من الدول؛ مستفيدةً بذلك من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسخيرها في تحسين جودة الخدمات المقدمة في سبيل إرضاء المواطن وراحته.

المطلب الأول: تطوير الإدارة الإلكترونية محور رئيس في إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013

تندرج إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" ضمن الرؤية الرامية لجعل مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي ويشكلان اقتصادا بديلا للموارد النفطية، مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم. ويهدف هذا البرنامج، الذي يتضمن خطة عمل متماسكة وقوية، إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة العمومية، كما أنه يسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورفع جاذبية البلد، وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- المحاور الرئيسية لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"

تعتبر إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" بمثابة إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتفعيل السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشكل إحدى الأدوات الرئيسية لتنفيذ الاتجاهات الأربعة التي حددها فخامة رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة، للسياسة الوطنية للتنمية والمتمثلة في:

- تعزيز أمن الجزائر وأمنها؛
- إحراز المزيد من التقدم في مجال ترشيد الحكم؛
- تحقيق أشواط أخرى على درب التنمية البشرية؛
- دفع عجلة النمو الاقتصادي.

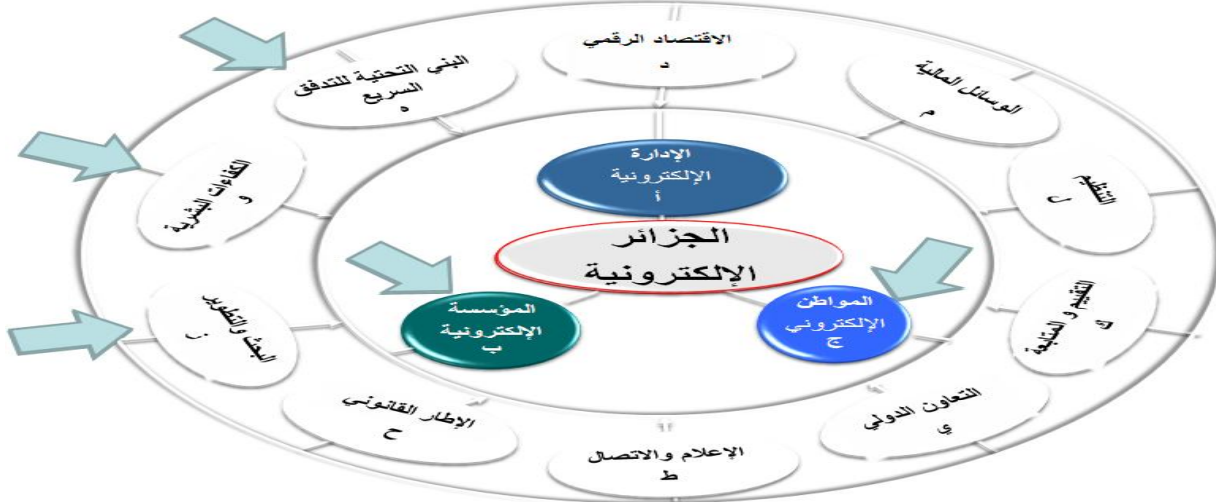
ولتفعيل هذه السياسة، تم وضع مخطط إستراتيجي يركز على ثلاثة عشر محورا رئيسا، وقد حدد لكل منها عمليات ينبغي تنفيذها بصفة متزامنة للتكفل بالأهداف المترتبة عن الاتجاهات الأربعة السالفة الذكر، وتمثل هذه الأهداف في¹:

¹ موسى بن حمادي، كلمة ملقاة بمناسبة اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، المجلس الشعبي

- تحسين نوعية معيشة المواطنين: من خلال رفع المؤشرات الرئيسة لانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لها أثر مباشر على تحسين نوعية معيشة المواطنين. وفي هذا الصدد، ستنقل كثافة الهاتف الثابت من 14% إلى 24% وكثافة الهاتف النقال من 79% إلى أكثر من 100%. أما عدد المشتركين في الربط ذي التدفق السريع، فسيرتفع من 2.08% إلى 28%. في حين ستنقل نسبة مستعملي الإنترنت من 15% إلى 70%؛
- التنمية الاقتصادية: وذلك برفع حصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج الداخلي الخام من 2.8% إلى 5%، مع رفع نسبة مساهمة هذه التكنولوجيا في إنشاء مناصب شغل جديدة من 1.5% إلى 4%؛
- جلب الاستثمارات: وذلك عن طريق تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين تفاعل الإدارة العمومية، بفضل توفير الخدمات على الخط، مما سيحسن مناخ الأعمال، ويساهم في ترقية وتنمين سمعة الوطن على الصعيد الدولي. والشكل الموالي يوضح المحاور الرئيسة لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013".

الشكل رقم: 91

المحاور الرئيسة لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"



المصدر: رشيدة بوحدة، البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق، اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، المجلس الشعبي الوطني، 03 جوان 2010، على الخط: <http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt>، تاريخ الإطلاع: 23-06-2017. على الساعة 23:52.

يلاحظ من خلال الشكل رقم 91 أن لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" خطة عمل تتمحور حول ثلاث عشر محورا رئيسيا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الرئيسة مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس المقبلة وضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها. ومن هذا المنطلق، ومن أجل التكفل بالأهداف المترتبة عن هذه الاتجاهات، يرمي هذا الخيار الإستراتيجي إلى التعجيل بتشديد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال عدة محاور[✓] إلا أنه يركز بالخصوص على ثلاث محاور رئيسة:

[✓] لمزيد من المعلومات حول محاور إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" ورزنامة تنفيذ مختلف العمليات المقررة في إطارها، أنظر الجدول رقم: 12 من الملحق الأول.

■ **المحور الرئيس "أ" الإدارة الإلكترونية:** وذلك من خلال تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية، والذي يؤدي بها إلى تحول كبير في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها المختلفة على شبكة الإنترنت. وفي هذا السياق، تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة، لكل دائرة وزارية. وهي تخص الجوانب التالية:

✓ استكمال البنى الأساسية المعلوماتية؛

✓ وضع نظم معلومات مندمجة؛

✓ نشر تطبيقات قطاعية متميزة؛

✓ تنمية الكفاءات البشرية؛

✓ تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى.

■ **المحور الرئيس "ب" المؤسسة الإلكترونية:** ويتم تجسيدها عن طريق تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات، لأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات، وتمكينها بالتالي من الاستفادة من الفرص التي تتيحها سوق أوسع وفائقة النشاط. كما أن ذلك يوفر مصادر دخل جديدة ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد بشكل عام، على تحقيق فعالية أكبر.

ولهذا تم تحديد الهدف الأساس المتمثل في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع الاقتصادي ودعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات. وتترتب عن ذلك الأهداف الثلاثة التالية:

✓ دعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ تطوير تطبيقات ضرورية لتحسين أداء المؤسسات؛

✓ تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف المؤسسات.

■ **المحور الرئيس "ج" المواطن الإلكتروني:** والذي يتم إعداده من خلال تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ من الضروري مواصلة عملية تعميم النفاذ إلى الإنترنت، إذ يجب أولا توسيع هذا النفاذ من أجل السماح لكل مواطن، أينما وجد عبر التراب الوطني، بالاستفادة من الخدمات الإلكترونية ومن قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الإنترنت. ومن الضروري إرفاق برامج التجهيز وتطوير التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالتالي، تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الإنترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة، هي:

✓ إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع

مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع؛

✓ الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... الخ؛
✓ توسيع الخدمة العمومية لتشمل النفاذ إلى الإنترنت.

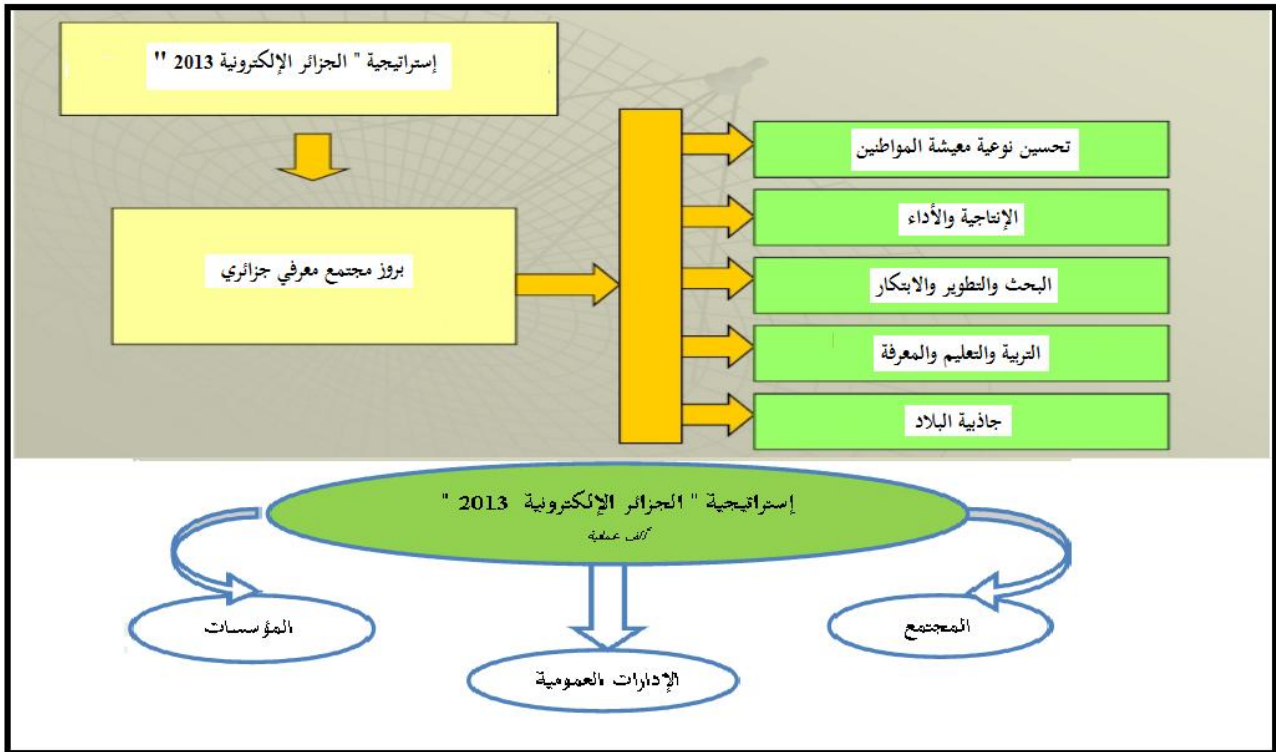
2- المنهجية المطبقة لإعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"

لقد تم إعداد الوثائق المتضمنة تقييما للوضع الراهن والمحددة للأهداف والأعمال الواجب تنفيذها، بالتشاور مع جميع الهيئات والدوائر الوزارية، فضلا عن المتعاملين العموميين والخواص الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تم كذلك إشراك الأوساط العلمية والأسرة الجامعية في إثراء الأفكار وتوضيح رؤى مختلف الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة المتعددة القطاعات لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفيما يلي الجوانب التي تستهدفها إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" من خلال ألف عملية والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم: 92

إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" ألف عملية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-محمد الطيب العسكري، الحكومة الإلكترونية: تحديات وآفاق، ندوة فكرية حول موضوع "الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال"، مجلس الأمة - الجزائر - 27 أبريل 2010، ص: 07.

-L'objectif de l'administration électronique, Sur le site: <http://www.mptic.dz/...e.../> objectif de l'admini..., Consulté le: 25-03-2013, à 19 :31.

تهدف إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" إلى تجسيد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة المواطن وهذا ببرمجة ألف عملية على مستوى كل من الإدارات العمومية، المؤسسات والمجتمع، أين نالت الإدارات

العمومية الجزء الأكبر من هذه العمليات بـ 824 عملية تستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها، متجهة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستويين القطاعي والأفقي وهذا من خلال:

- عصرية الإدارة العمومية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمجموع 377 عملية*؛
- تقريب الإدارة العمومية من المواطن بتطوير الخدمات الإلكترونية بمجموع 447 عملية*.

المطلب الثاني: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013؛ حلم تبخر أم تأخر مبرر؟

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية الذي أطلق سنة 2008 مشروعاً طموحاً للانتقال بالجزائر نحو مجتمع المعلومات، إلا أنه وبعد مرور أكثر من خمس سنوات من بداية المشروع، ورغم الاستثمارات الهامة المخصصة له، لا تزال الجزائر في مراتب جد متأخرة في التصنيف العالمي للحكومات الإلكترونية ومجتمع المعلومات. مما يطرح بشدة تساؤلات حول أهم المعوقات والعراقيل التي تواجه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وتحول دون تحقيق الاستفادة اللازمة منها للوصول إلى أهداف الحكومة الإلكترونية.

فمعظم الدول العربية ومن بينها الجزائر، مازال التقدم المحرز في استراتيجياتها الإلكترونية محدوداً في ظل غياب رؤية واضحة بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي غياب وجود استراتيجيات حقيقية في هذا المجال باستثناء القليل منها. وهذا ما حاول الجدول الموالي تجميعه من معلومات في هذا الشأن.

* استكمال الشبكات والمنظومات على مستوى الشبكات الداخلية (Intranets) والشبكات المحلية: هذه العمليات تتكفل بها مختلف الوزارات، وهي تتعلق بتطوير وسائل نقل المعلومات وإرسالها بمجموع 130 عملية، وكذا نظم المعلومات (تخطيط موارد المؤسسات " ERP " وقواعد البيانات) بمجموع 106 عملية، بالإضافة إلى التطبيقات الخاصة بالقطاع بمجموع 97 عملية، وأخيراً التكوين بمجموع 44 عملية.

⊕ تطوير تطبيقات حكومية أفقية: خدمات إلكترونية موجهة إلى الإدارات العمومية بمجموع 44 عملية، وكذا تطوير تطبيقات قطاعية أو عمودية في القطاع العمومي: خدمات إلكترونية تجاه المواطن وخدمات إلكترونية تجاه الموظفين وخدمات إلكترونية تجاه المؤسسات بمجموع 447 عملية، منها 295 خدمة إلكترونية تجاه المواطنين (112 إعلامية و183 تفاعلية)، و86 خدمة إلكترونية تجاه الموظفين (19 إعلامية و67 تفاعلية)، و66 خدمة إلكترونية تجاه المؤسسات (24 إعلامية و42 تفاعلية).

الجدول رقم: 51

وضعية الاستراتيجيات الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة العربية لسنة 2013

البلد	عنوان الإستراتيجية	الوضع	سنة الاعتماد	الجهة الحكومية المسؤولة	التقدم المحرز
الأردن	الإستراتيجية الوطنية الأردنية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2013-2017	معتمدة	2012	وزارة الإعلام وتكنولوجيا الاتصالات	جيد
الإمارات العربية المتحدة	السياسة العامة لقطاع الاتصال في دولة الامارات العربية المتحدة 2006-2010	معتمدة	2006	هيئة التنظيم والاتصالات	ممتاز
البحرين	الخطة الوطنية الثالثة للاتصالات (محدثة)	معتمدة	2012	هيئة تنظيم الاتصالات	ممتاز
تونس	المخطط الاستراتيجي الوطني لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (محدثة)	قيد التحديث	قيد التحديث	وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	وسط
الجزائر	الجزائر الالكترونية 2013	معتمدة	2008	وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	محدود
الجمهورية العربية السورية	إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (محدثة)	قيد التحديث	قيد التحديث	وزارة الاتصال والثقافة	محدود
السودان	الإستراتيجية القومية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (محدثة)	معتمدة	2007	المركز القومي للمعلومات	وسط
العراق	عدم توفر أي سياسة وطنية ^o	غير متوفر	غير متوفر	عدة وزارات وبلديات وأشغال عامة (الصحة، الداخلية، الاتصالات)	غير متوفر
عمان	إستراتيجية عمان الرقمية	معتمدة	2002	هيئة تقنية المعلومات	جيد
فلسطين	الإستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2015	معتمدة	2013	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	محدود
قطر	الإستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2015: الأجنحة الرقمية لدولة قطر (محدثة)	معتمدة	2011	المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	ممتاز
الكويت	الإستراتيجية الوطنية لبناء مجتمع المعلومات	معتمدة	2010	الوكالة المركزية لتكنولوجيا المعلومات	جيد
لبنان	الإستراتيجية الالكترونية الوطنية	معتمدة	2003	رئاسة مجلس الوزراء	محدود
ليبيا	الخطة الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	قيد الاعداد	قيد الاعداد	وزارة الاتصالات والمعلوماتية	غير متوفر
مصر	الإستراتيجية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2013-2017 (محدثة)	قيد التحديث	قيد التحديث	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وسط
المغرب	المغرب الرقمي 2013 (محدثة)	معتمدة	2009	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	جيد
المملكة العربية السعودية	الخطة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (محدثة)	قيد التحديث	قيد التحديث	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	جيد
اليمن	السياسة الوطنية للمعلومات	معتمدة	2011	المركز القومي للمعلومات	محدود

المصدر: الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، مرجع

سبق ذكره، ص ص: 07-08.

ما زال التقدم المحرز في الاستراتيجيات الوطنية الالكترونية محدودا على العموم في الدول العربية على غرار الجزائر في ظل غياب رؤية واضحة بخصوص مستقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلاد. ولذلك، وجب الوقوف عند أهم الصعوبات التي اعترضت تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013".

^o اعتماد عدة كيانات من القطاع العمومي استراتيجيات متعددة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة بقطاع معين.

1- الصعوبات التي تعترض تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"؛ أي مبررات للإخفاق؟

- يمكن تلخيص مبررات إخفاق إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" في الرأي المسبق³ الذي أبداه المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بشأن هذه الإستراتيجية الحيوية، إذ دعا فيه وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إلى إعادة صياغة إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، المهادف لولوج الجزائر عالم مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، وانتقدت هيئة محمد الصغير باباس في تقريرها المنشور بالجريدة الرسمية¹، محاور وأدوات تنفيذ الإستراتيجية ومن ذلك:
- عدم مراعاة اللغات الوطنية في أهداف الإستراتيجية؛
 - ميل الإستراتيجية إلى تفضيل مقارنة التجهيز المعلوماتي على حساب مقارنة نوعية البرمجة والمضمون؛
 - لم تفصل الإستراتيجية بين عناصر المضمون والعناصر الخاصة بالأدوات والوسائل المعتمدة لتنفيذه؛
 - تضيق الرؤية بفعل تنظيم غير منسق وتشتت على مستوى أجهزة التنفيذ؛
 - وأشار المجلس إلى صعوبة تنفيذ الإستراتيجية في آفاق سنة 2013، حيث توصل إلى أن "التخطيط لتحقيق إستراتيجية طموحة كهذه في غضون خمس سنوات أمر صعب احترامه"؛
 - وتساءل المجلس الذي على رأسه الوزير الأسبق للعمل محمد الصغير باباس، عن قدرة النسيج المؤسساتي الاقتصادي والاجتماعي على استيعاب مختلف النشاطات المزمع تنميتها، كما تحفظت الهيئة على تهميش السلطات المحلية في تجسيد الإستراتيجية؛
 - ضم المجلس في تعقيبه على الإستراتيجية انتقادا لتغيب دور المؤسسات والمزودين للتجهيزات الذين يفترض أن يجنوا 4 ملايين دولار من الأموال المرصودة لهذه العملية؛
 - وسجل المجلس أن الميزانية المخصصة للإستراتيجية تتطلب حسابا أكثر ضبطا وتحليلا صارما للنتائج المنتظرة من هذا البرنامج؛

³ يتمحور هذا الرأي حول ثلاثة أجزاء: يتطرق الجزء الأول بإيجاز إلى النسق العام لمشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، مع إبداء بعض التوضيحات والتعليق، في حين يتطرق الجزء الثاني إلى أهم الملاحظات التي قدمها المجلس حول هذا المشروع فيما يخص العناصر المرتبطة بفحوى صياغته ويقترح بالتالي مجموعة من الأعمال الكفيلة بتحسين جوهرة "كما هو عليه". وبالنسبة للجزء الثالث فإنه يقترح أساسا عناصر لإعادة تمحور الملف تستند فيه إلى مراجع إستراتيجية، ويدعو في جميع الأحوال إلى ضرورة إتباع مقارنة أكثر انفتاحا، وعليه يعني الجزء الثالث بتوضيح توصيات المجلس الأكثر شمولية، والتي تستند في الواقع إلى جملة من الخلفيات الخارجية ذات الطابع المنهجي والعملية على حد سواء، وتفضي إلى مجموعة من الشروط المسبقة اللازمة لتحقيق الأمل لسياسة عمومية خاصة بـ "الجزائر الإلكترونية 2013"، إذ أن وجهة نظر المجلس الأخيرة هي أن إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" سيزداد قوة ونجاعة إذا تمكن بوضوح من الالتقاء مع المناهج الأخرى للنشاط العمومي التي تشترك معه في الجوهر بشكل وثيق، مما يسمح له بالتطور حسب نموذج يتماشى أكثر مع المخطط التقليدي الذي يؤدي إلى "الاقتصاد القائم على المعرفة".

¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: رأي حول ملف الجزائر الإلكترونية 2013، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية

■ كما أضاف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في تحليله لإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" أنه يتطلب إعادة صياغتها مع الأخذ بالجوانب الثلاثة التالية: وهي الإستراتيجية والعملية والمالية، مسجلا غياب نظرة جامعة منفتحة على باقي الاقتصاد الوطني وكذا برنامج تنفيذي محدد؛

■ وكذا توصل المجلس إلى غياب مسعى تقييمي ناجم عن إسقاط المسؤوليات، وإغفال ضرورة وجود مرحلة تحضيرية؛ موجهة لإزالة أهم العراقيل المحددة قبل الشروع في تنفيذ هذا البرنامج.

ويعد التقرير الصادر عن الهيئة التي تتمتع برأي استشاري، أقوى موقف صادر في حق الإستراتيجية التي نالت دعاية كبيرة وقت إطلاقها. وتأسيسا لذلك، فإن الإدارة الإلكترونية لا توجد من العدم بل هي تحويل الممارسات الاعتيادية التي تتم في العالم الواقعي إلى شكل إلكتروني، فهي في الوقت المنظور الشامل أداة لبناء مجتمع قوي، من خلال المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأول ما يصطدم به هذا المشروع - في حال الجزائر- هو الأمية الإلكترونية والحاجز أو الفجوة الرقمية، والفجوة الاجتماعية، إذ يؤكد ستروسمان P.STRAUSSMAN في هذا الإطار بأن خرافة هذا العصر هي اعتبار التكنولوجيا حلا لكل المشاكل، لأنه من السهل اقتناء الأجهزة، لكن تحويل البيانات إلى شيء مفيد يتطلب قدرا كبيرا من الذكاء والتركيز للمورد البشري¹، لذا يمكن توضيح التحديات التي تواجه المشروع في الجزائر في النقاط التالية:

1-1- كيفية استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لأجل ذلك، كان من الأجدر الوقوف هنا على وضعية الفجوة الرقمية التي تعد فجوة الفجوات (أنظر الشكل رقم: 93). على مستوى الدول وكمؤشر كلي يعكس أو يفسر كيفية استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فما كان على الباحث حينئذ سوى إجراء مقارنة في هذا الصدد (أنظر الشكل رقم: 94).

الشكل رقم: 93

الفجوة الرقمية فجوة الفجوات

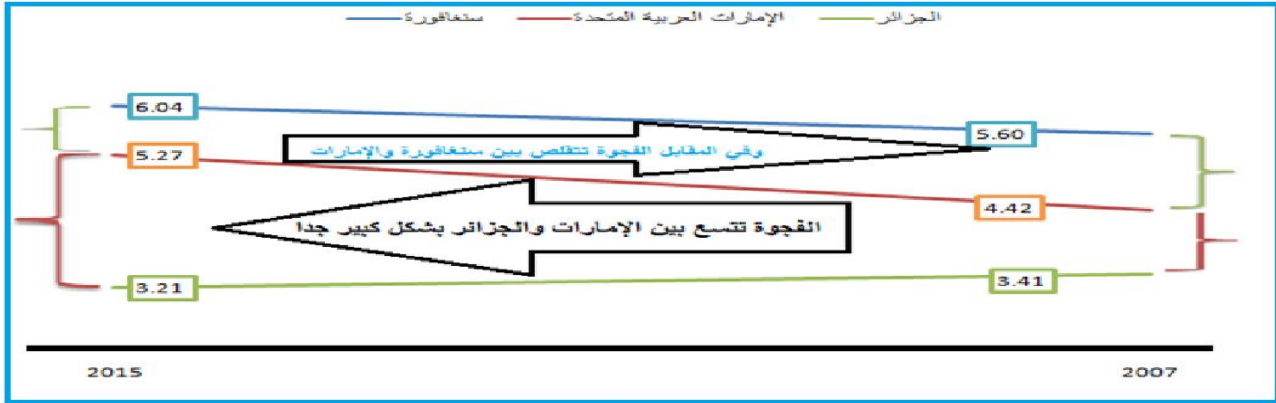


المصدر: سعيد الغز، الفجوة الرقمية فجوة الفجوات، على الخط، <http://farah.kamaljoumblatt.com/articles.aspx?id=357>، تاريخ الاطلاع: 2016-12-07، على الساعة 22:43.

¹ محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، ديسمبر 2014، ص: 69.

الشكل رقم: 94

تطور مؤشر الجاهزية الشبكية بين 2007-2015 في كل من الجزائر، الإمارات وسنغافورة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-The Global Information Technology Report 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 & 2016, Online: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report, Seen in: 30-10-2016, at 15:07.

الملاحظ من خلال الشكل أن الفجوة الرقمية تتسع بين الجزائر والإمارات- التي صنفت 23 عالميا والأولى عربيا وفق لمؤشر الجاهزية الشبكية لسنة 2015- بشكل كبير، وأيضا بينها وبين سنغافورة الدولة الأولى عالميا وفق نفس المؤشر ولنفس السنة، ولا يمكن تحديد عدد السنوات التي تتخلف فيها الجزائر عنها بسبب عمق وحدة الفجوة الرقمية، في المقابل يُلاحظ بأن الإمارات لو استمرت بهذا الحال ستقلص الفجوة مستقبلا بينها وبين سنغافورة. بينما بلغ الفارق بين الجزائر وكوريا الشمالية 75.5 نقطة¹ ضمن مؤشر الابتكار العالمي في فرعه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2015.

1-2- صعوبة فهم المضمون

ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون، فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون اعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الالكترونية. وتزداد تعقيدا إذا ما اقترنت بالأمن الإلكتروني فالخوف كل الخوف من أن لا تتم حماية المعلومات وأن تنتهك الحياة الشخصية، إذ يمكن إدراج بعض الإحصائيات[Ⓞ] في هذا المجال:

¹The Global Innovation Index, Online: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>, Seen in: 01-12-2015, at 22:57.

Ⓞ تم الاعتماد على الإحصائيات المقدمة من مصالح الأمن الوطني فقط. مع العلم أن هناك إحصائيات أخرى تتكفل بها مؤسسات أمنية أخرى في إطار الصلاحيات التي يمنحها إياها القانون. في انتظار تفعيل عمل الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحته. بعدما صدر مرسوم رئاسي لإنشائها سنة 2015 والذي نص عليها القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها. ويرتكز دور تلك الهيئة الوطنية حسب المرسوم في مساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية قصد الوقاية من الأفعال الموصوفة بجرائم الإرهاب أو التخريب والمساس بأمن الدولة، وذلك عن طريق تجميع، تسجيل، حفظ المعطيات الرقمية وتحديد مصدرها ومسارها من أجل استعمالها في الإجراءات القضائية. بالإضافة إلى السهر على تنفيذ طلبات المساعدة الصادرة عن البلدان الأجنبية وتطوير تبادل المعلومات والتعاون على المستوى الدولي في مجال اختصاصها. وعليه، تكلف هذه الهيئة حصريا بمراقبة الاتصالات الالكترونية وتجميع وتسجيل محتواها في حينها، والقيام بإجراءات التفتيش والحجز داخل منظومة معلوماتية تحت سلطة قاض مختص. ويقصد بها "كل تراسل أو إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو وسيلة إلكترونية بما في ذلك وسائل الهاتف الثابت والنقال "يكون تحت الرقابة".

الجدول رقم: 52

تطور قضايا المساس بأمن المعلومات وعدد المتورطين فيها بالجزائر من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016

السنة	عدد القضايا	عدد المتورطين
2012	47	48
2013	108	91
2014	246	296
2015	567	543
2016	2040	946

المصدر: جرائم الانترنت في الجزائر، معطيات متحصل عليها من وثائق خاصة بالمصلحة المركزية المكلفة بالجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مديرية الشرطة القضائية، الجزائر العاصمة، تاريخ الاطلاع: 29-06-2017، على الساعة 11:45.

تعطي القراءة الأولية لمعطيات الجدول عن وجود تزايد مستمر في عدد الجرائم ويوازيه أيضا زيادة في عدد الأشخاص المتابعين بقضايا المساس بأمن المعلومات، بدءاً من سنة 2012 إلى سنة 2016 -والتي تضمنت السنة الأخيرة لتجسيد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013" وفق ما خطط له- بنسبة نمو في عدد القضايا قارب 260% في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 مقابل 75% تقريبا كنسبة نمو في عدد المتورطين خلال نفس الفترة بالرغم من دخول حيز التنفيذ والعمل بالقانون المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها¹ (القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009)¹. وهذا بعدما سجلت مصالح المديرية العامة للأمن الوطني، المختصة في مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال خلال سنة 2015، 567 قضية تتعلق بجرائم الانترنت، تورط فيها 543 شخصا. حيث تمكنت الفرق المتخصصة في مكافحة الجرائم الإلكترونية للأمن الوطني ومن خلال معالجة كافة المعطيات التقنية والأدلة المادية المرتبطة بالقضايا المشار إليها في الجدول اللاحق، من معالجة 385 جريمة إلكترونية من أصل 567 قضية مسجلة ومحل متابعة لفك خيوطها وذلك بنسبة 68%²، في حين سجلت سنة 2016 ارتفاعا في عدد القضايا المسجلة لتبلغ 2040 قضية راح ضحيتها 1023 شخص تورط فيها 946 شخصا وهذا وفق ما توضحه أكثر المعطيات الواردة في الجدول التالي.

¹ جاء هذا القانون بقواعد للوقاية من هذه الجرائم ودعم وسائل مكافحتها من خلال وضع ترتيبات تسمح برصد المبكر وجمع الأدلة عنها، ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القواعد الوقائية هي التي دعت إلى وضع قانون خاص بدلا من إصدار نص مكمل لقانون الإجراءات الجزائية.

¹ القانون المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها القانون رقم 04-09

المؤرخ في 05 أوت 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 47، 16 أوت 2009، ص: 05.

² مصالح شرطة مكافحة الجرائم الإلكترونية تسجل 567 قضية تتعلق بجرائم الانترنت، على الخط: <http://www.dgsn.dz>، تاريخ

الاطلاع: 29-06-2017، على الساعة 00:09.

الجدول رقم: 53

نوع وعدد قضايا المساس بأمن المعلومات وعدد الضحايا والمتورطين فيها بالجزائر سنة 2016

نوع القضايا	عدد القضايا	عدد الضحايا	عدد المتورطين	عدد القضايا الدولية
المساس بالأشخاص (المساس بجريمة الحياة الخاصة)	1816	890	651	
المساس بالأنظمة المعلوماتية	42	31	15	
النصب والاحتيال عبر شبكة الانترنت	35	29	40	
الاعتداء على الأطفال من خلال الانترنت	33	16	20	
نشر مواضيع تمس بالنظام العام	68	37	103	
قضايا أخرى	46	20	117	
المجموع	2040	1023	946	52

المصدر: جرائم الانترنت في الجزائر، مرجع سبق ذكره.

تتصدر قضايا المساس بالأشخاص (المساس بجريمة الحياة الخاصة) ترتيب قضايا المساس بأمن المعلومات المعالجة من قبل مصالح المديرية العامة للأمن الوطني، المختصة في مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال خلال سنة 2016. ما يقارب 89% من إجمالي القضايا. تليها نشر مواضيع تمس بالنظام العام، فالمساس بالأنظمة المعلوماتية، والنصب والاحتيال عبر شبكة الانترنت ثم الاعتداء على الأطفال من خلال الانترنت إذا ما تم إبعاد بقية القضايا البالغ عددها 46 قضية. ويمكن القول أن هذه المعطيات ستتغير أرقامها التي سوف تتجه إلى الارتفاع حتما وحتى ترتيب تلك القضايا إذا ما:

- انتشرت ثقافة التصريح بمثل هذه الجرائم الالكترونية للجهات الأمنية والقضائية المعنية بعدما غلبت ثقافة عدم تصريح بعض الجهات بهذه الجرائم (فبالنسبة للمواطنين لتعلق جل القضايا بالشرف والتشهير بها، أما بالنسبة المؤسسات الاقتصادية خوفا من فقدان ثقة عملائها ومن ثم فقدان تنافسيتها، وفيما يخص المؤسسات والإدارات العمومية تُعتبرُ نفسها إدارات سيادية هي في منأى عن تلك الجرائم أو قادرة على ردعها)؛
- زاد الوعي بأهمية هذه الجرائم والتبليغ عنها إلى الجهات المختصة. بعدما قل الوعي وتم التقليل من أهمية هذه الجرائم وعدم التبليغ عنها إلى الجهات المختصة؛ نظرا لكون مثل هذه الجرائم هي جرائم جديدة بالنسبة للمجتمع الجزائري في ظل محاولة اندماجه في مجتمع المعلومات وهو الذي عاش الأمرين في العشرية السوداء التي كانت أهم أسباب تأخره في هذا الاندماج.

ويلاحظ أيضا أن عدد الأشخاص المتورطين بقضايا المساس بأمن المعلومات يقارب بشكل عام عدد ضحاياهم وأقل من نصف عدد القضايا خلال سنة 2016. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على صعوبة تتبعهم من جهة، ومن جهة أخرى أخذهم طابعا تنظيميا (تنظيمات إجرامية) [❖] وطابعا دوليا (52 قضية)، وأن دوافعهم لارتكاب هذه الجرائم هي على الترتيب: الكسب المادي بنسبة 65%، الانتقام بنسبة 15%، الفضول بنسبة 15%، التحدي بنسبة 5%. وأن

[❖] صُنِّفَتْ إستراتيجية الذكاء الوطني (National Intelligence Strategy) وهي وثيقة أمريكية في سنة 2009، جرائم أمن المعلومات وحماية الشبكات في نفس خانة الأولويات إلى جانب محاربة الإرهاب.

جل هؤلاء المتابعين بقضايا المساس بأمن المعلومات هم: شباب بنسبة 68 % تتراوح أعمارهم بين 25 و30 سنة وأغلبهم لديهم معرفة بالمعلوماتية (طالب جامعي أو تقني في المعلوماتية) وبنسبة 99 %، وأن 84 % تربطهم علاقة مهنية بالضحايا. كما تتصدر جريمة الدخول غير المشروع مع إتلاف المعلومات أو تعديلها نسبة 34 % من مجموع أنواع جرائم المساس بأمن المعلومات.

1-3- مشكلة الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT access

لا زال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية، فليست كل العائلات في الجزائر موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهنا لا يقتصر المشكل على المناطق النائية بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب فيها حتى الحصول على خط هاتفي، لذلك لا بد أن يتوافق تجهيز الإدارة معلوماتيا مع توسيع قاعدة المستفيدين من هذه التقنية بسهولة وبكلفة معقولة، وذلك بتخفيض أو حذف الضرائب الجمركية والضريبة على القيمة المضافة المطبقة على الأجهزة المعلوماتية، وكذا إعادة النظر في التعريفات الهاتفية التي تجعل الارتباط بشبكة الإنترنت صعبا جدا.

الشكل رقم: 95

الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دول شمال إفريقيا وغربي آسيا لسنة 2015

Country	Value	Percentage Rank	S/W	Score View
Israel	8.3	0.89		
Qatar	8.1	0.85		
Bahrain	7.7	0.79		
United Arab Emirates	7.7	0.77		
Oman	7.1	0.70	-	
Saudi Arabia	7.0	0.68		
Cyprus	6.9	0.65		
Lebanon	6.5	0.58		
Azerbaijan	6.1	0.53		
Georgia	6.0	0.52		
Turkey	5.8	0.51		
Armenia	5.6	0.51		
Morocco	5.6	0.49		
Jordan	5.5	0.47		
Egypt	5.1	0.43		
Tunisia	4.6	0.37		
Algeria	4.5	0.32		
Yemen	2.7	0.10		
Syrian Arab Republic	4.5	0.00		

Source: The Global Innovation Index, Op.cit.

من الملاحظ أن هناك إشكال في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر والاستفادة منها. إذ بلغت درجة مؤشر الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحسب مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2015 في الجزائر أقل من المتوسط بنسبة قدرت بـ 32% متذيلة بذلك ترتيب دول شمال إفريقيا وغربي آسيا ومتقدمة على كل من اليمن وسوريا. فبالنسبة لهاتين الأخيرتين فالسبب واضح ألا وهي الوضعية الأمنية التي تعيشها نتيجة هبوب نسائم الربيع العربي أو رياح الخريف العربي كما يشاء العديد من المحللين تسميته. لكن ليس الأمر كذلك بالنسبة للجزائر!

وفي ذات السياق، سوف يلعب سعر خدمة الإنترنت ذات النطاق العريض دوراً حاسماً في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ووفقاً للاتحاد الدولي للاتصالات، فإن نسبة انتشار هذه الخدمة تنمو بسرعة بعد خفض سعر التجزئة إلى أقل من 3 إلى 5% من متوسط الدخل الشهري. وتمثل أسعار خدمات الاتصالات الثابتة ذات النطاق العريض في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 3.6% تقريباً من متوسط الدخل الشهري للفرد الواحد، بينما تصل نسبة أسعار الإنترنت المحمولة إلى حوالي 7.7% من دخل الفرد. رغم أن نسبة الأسعار في جيبوتي وسوريا والجمهورية اليمنية ما زالت أعلى بكثير من الـ 5% وهذا سنة 2014¹، إلا أن عدداً من بلدان المنطقة، كالجائز ومصر والأردن وليبيا والمغرب وتونس، قد وصلت الأسعار فيها إلى نسبة تجعل إحداث طفرة سريعة في خدمات الإنترنت أمراً ممكناً.

ولكن التكلفة الحالية لخدمات الإنترنت ذات النطاق العريض ليست منخفضة بما يكفي لكي تكون بمتناول الجميع. وهناك خطر داهم من أن تبقى الملايين من الناس خارج ثورة المعلومات التي تعصف بالعالم المعاصر. ففي دول مثل الجائز وجيبوتي والمغرب وسوريا وتونس والجمهورية اليمنية، ما زالت خدمة الإنترنت ذات النطاق العريض، الثابتة والمحمولة، بعيدة المنال بالنسبة لما لا يقل عن 60% من السكان. بالإضافة إلى العديد من النقاط³ التي يلخصها مؤشر حرية الإنترنت والذي يصنف الجائز في خانة الدول الواقعة تحت خط المتوسط بحصولها على 45 نقطة من أصل 100 نقطة (100 الأفضل، صفر الأسوأ)².

وعلى ضوء ما سبق ذكره من صعوبات، تقرر إعداد مدونة جديدة لإستراتيجية الجائز الإلكترونية، والتي تركز على تهيئة هذه الإستراتيجية التي كانت محدودة ومحددة بفترة زمنية، ثم تكييف هذه الإستراتيجية مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشكيل فريق عمل يضم خبراء مكلفين بتخفيض الإستراتيجية بغرض إضفاء وضوح أكبر عليها.

من جهة أخرى، تسيير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة عامة لا يمكن أن يكون دون تسطير مخطط مبني على إستراتيجية محكمة، إذ أن "السفينة اليوم تسير دون ريان" بعد أن عمز المسؤولون عن تنفيذ مخططات تعود لسنة 2008 بسبب عدم تنصيب مرصد وطني لتقييم المشاريع ومرافقتها رغم الوعود المتكررة من الوصية بتنصيب هذه الهيئة المشكلة من كل الفاعلين، الأمر الذي يرهن تحقيق مشاريع كبرى على غرار "الجائز الإلكترونية"، "التجارة الإلكترونية" و"الصحة الإلكترونية"، كما أن إعادة بعث مشاريع قديمة ثبت فشلها مثل "أسرتك 2" لن يحل إشكال

¹ ميشيل روجي، تذليل العقبات أمام انتشار الإنترنت السريع في العالم العربي، على الخط:

<https://blogs.worldbank.org/arabvoices/ar/lowering-barriers-high-speed-internet-arab-world>، تاريخ الاطلاع: 09-16-

2016، على الساعة 00:27.

³ على غرار ملائمة أسعار الخدمة، البنية الأساسية للاتصالات، مطابقة القوانين للمعايير الأساسية لحرية التعبير، احترام حرية التعبير وحق تداول المعلومات في الدولة، حجب المواقع، اعتقال أصحاب الرأي على الإنترنت، نوع المحاكمة في قضايا الرأي على الإنترنت "مدنية أو جنائية"، الخصوصية والحماية، تحفيز ودعم المحتوى العربي، الالتزام الإيجابي بتسهيل الوصول الشامل إلى الإنترنت.

² جمال عيد وآخرون، الإنترنت في العالم العربي، الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان، القاهرة، 2015، ص: 11.

تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوسط التربوي أو العائلي، وعليه وجب التقرب من الخبراء للاطلاع على أفكار جديدة يمكن تنفيذها ما دامت الإمكانيات البشرية والمادية متوفرة.

2- مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقعية الأرقام وحقيقة الواقع

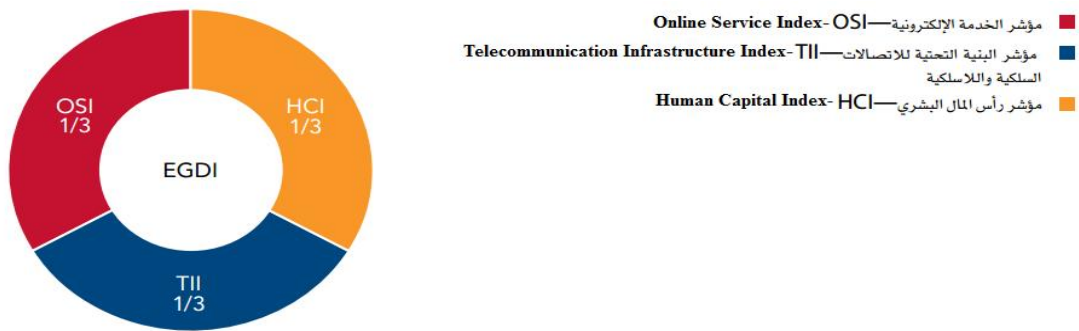
ينصرف معنى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية، والذي يعني في أبسط معانيه استخدام الإدارات العمومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الوصول إلى الخدمات العمومية، وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهياكل الأخرى والكيانات الحكومية لبناء علاقات أفضل بين الحكومة والجمهور وجعل التفاعل معه أكثر. وفي ذات الصدد، تم اختيار هذا المؤشر الذي لربما يؤكد مبررات ومكامن الإخفاق في تجسيد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، ومن ثم تقييم أداء الحكومات في هذا المجال.

ولأجل قياس جاهزية الحكومة الإلكترونية وتقييم أداء الحكومات في هذا المجال، عملت الأمم المتحدة على استصدار من خلال دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية (دائرة الإدارة العامة ودائرة التطوير) تقريرا سنويا¹³ - كل سنتين مرة واحدة وذلك منذ سنة 2002 - يقوم بجمع إحصائيات تتعلق بأداء الدول في برامج الحكومة الإلكترونية والذي يستخدم عناصر متعددة تشمل عوامل غير تقنية.

تتقاطع جل تقارير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية في أنها تهدف إلى إظهار مواطن الضعف والقوة التي تتمتع بها دول العالم من حيث إمكاناتها لتطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية بالشكل الأمثل، كما يساعد التقرير أصحاب القرار بتزويدهم بالمعلومات اللازمة وتوفير معلومات حول هذه التكنولوجيا عالميا وتوفير مؤشرات للتحديات والقوى المستقبلية. وعليه، تعتمد هذه التقارير وإحصائياتها على ثلاثة محاور رئيسة مبينة في الشكل الموالي.

الشكل رقم: 96

المقومات الثلاثة لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية "EGDI"



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-E-Government Development Index, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government>, Seen in: 09-05-2015, at 18:05.

¹³ لمزيد من المعلومات حول جملة التقارير الصادرة من هيئة الأمم المتحدة في مجال الحكومة الإلكترونية يمكن ذكرها وفقا لتسلسلها الزمني في الجدول رقم: 13 من الملحق الأول.

" E-Government Development Index.

بعد القراءة الأولية لما جاء به الشكل السابق يتضح جليا أن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية -المعد من قبل هيئة الأمم المتحدة- يركز على ثلاثة مقومات ألا وهي¹:

- قدرة المورد البشري على الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية (والتي تدخل ضمن مقياس الرأس المال البشري)؛
 - تطوير البنية التحتية من حيث الشبكات المتوفرة ونوعيتها وتنوعها (والتي تدخل ضمن البنية التحتية للاتصالات)؛
 - إمكانات الوصول إلى المعلومات والمعارف (والتي تدخل ضمن مقياس الويب الخدمة الإلكترونية).
- كما تتم طريقة عمل الدراسة على النحو الموالي:

2-1- مؤشر رأس المال البشري: تم قياس هذا المحور من خلال مجموعة من العوامل هي: معدل معرفة الكتابة والقراءة بين الراشدين أي معارف المواطن ومحو الأمية في الدولة، وكذا معدل التسجيل الإجمالي الذي يحسب على أساس درجة التحاق الطلاب في المرحلتين الأساسية والثانوية وبنسب متفاوتة، حيث تم إعطاء الثلث لنسبة الملتحقين بالدراسة والثلاثين لمحو الأمية، وهذا منذ العمل بهذا المؤشر إلى غاية 2012، بعد ذلك أضيف مؤشرين فرعيين سنة 2014 ويتعلق الأمر بكل من السنوات المتوقعة للدراسة ومتوسط سنوات الدراسة² كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 54

مؤشر رأس المال البشري والتغيرات في مكوناته خلال الفترة 2002-2014

مقومات مؤشر رأس المال البشري في الدراسات الاستقصائية الماضية - سنوات 2002، 2003، 2004، 2005، 2008، 2010، 2012-	مقومات مؤشر رأس المال البشري في الدراسة الاستقصائية لسنة 2014
معرفة الراشدين بالقراءة والكتابة	معرفة الراشدين بالقراءة والكتابة
معدل التسجيل الإجمالي	معدل التسجيل الإجمالي
-	سنوات الدراسة المتوقعة
-	متوسط سنوات الدراسة

Source: United Nations E-Government Survey 2014 (E-Government for the Future We Want), Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 2014, P: 190.

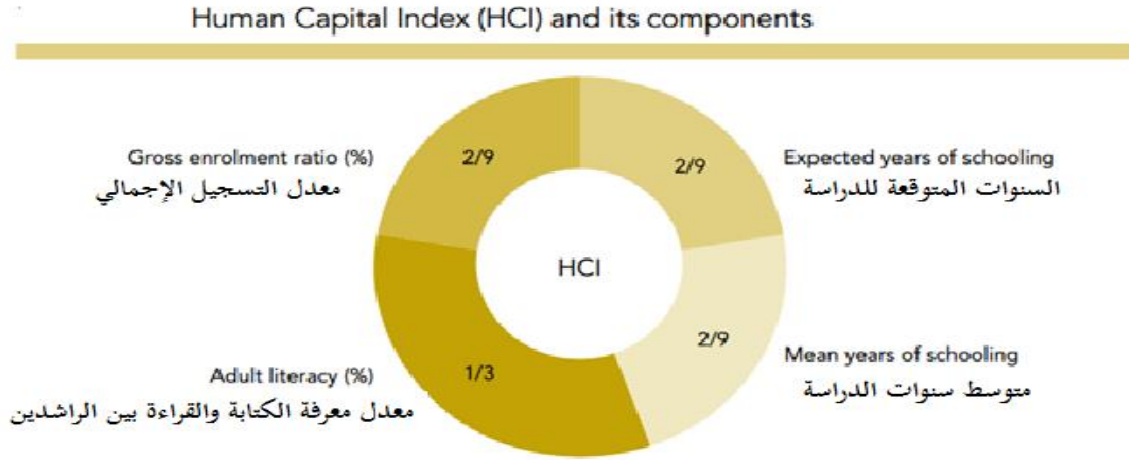
مع العلم أن جميع البيانات تم استقاؤها من بيانات تم جمعها من خلال منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونيسكو. وقد تم ملء كل فجوات البيانات إما باستخدام البيانات من تقارير التنمية البشرية أو باستخدام مؤشرات تفويض تنوب عنها من مصادر رسمية مختصة مثل موظفي اليونيسيف أو موظفي البنك الدولي... الخ.

¹ عماد أحمد أبو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010، ص: 65.

² تم إعطاء أوزان كل مؤشر فرعي على النحو التالي: 3/1 معدل معرفة الكتابة والقراءة بين الراشدين، 9/2 معدل التسجيل الإجمالي، 9/2 السنوات المتوقعة للدراسة، 9/2 ومتوسط سنوات الدراسة.

الشكل رقم: 97

مكونات مؤشر رأس المال البشري لسنة 2014



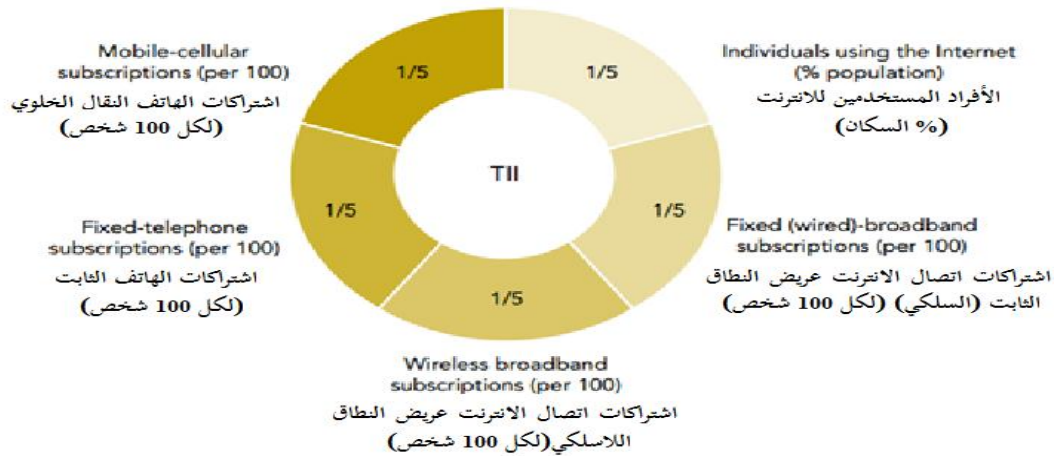
Source: United Nations E-Government Survey 2014 (E-Government for the Future We Want), Op.cit, P: 190.

2-2- مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية: يعتمد هذا المؤشر على مجموعة من العوامل هي التالية ولكل منها 20% من هذا المؤشر الرئيس.

الشكل رقم: 98

مكونات مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية لسنة 2014

Telecommunication Infrastructure Index (TII) and its components



Source: Ibid, P: 188.

الملاحظ من الوهلة الأولى وبعد عملية المقارنة لمكونات هذا المؤشر أنه خضع لعدة تعديلات منذ اعتماد هذا المؤشر إلى غاية سنة 2014 على النحو الظاهر في الجدول اللاحق.

الجدول رقم: 55

مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية والتغيرات في مكوناته خلال الفترة 2002-2014

مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2014	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2012	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2010	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2008	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2005	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2004	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2003	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية 2002
مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت
السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت
النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت	النطاق الثابت
مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب	مستخدمو الحاسوب
الشخصي	الشخصي	الشخصي	الشخصي	الشخصي	الشخصي	الشخصي	الشخصي
اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت
اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي	اشتراكات الهاتف الخليوي
-	-	-	-	أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز

Source: United Nations E-Government Survey 2014 (E-Government for the Future We Want), Op.cit, P: 188.

يعتبر الاتحاد الدولي للاتصالات المصدر الرئيس للبيانات لهذا المؤشر، إن كل واحد من هذه المؤشرات معايير عن طريق إجراء مقدار البعد عن المتوسط في الانحراف القياسي لاستخراج مقدار البعد لكل مؤشر من المكونات. وهذا المؤشر يعكس بطريقة غير مباشرة للمستوى الاقتصادي والحضاري للدول، حيث يعكس مدى تطور الدول ومدى قوتها الاقتصادية، فعلى سبيل المثال جميع الدول التي أحرزت معدلا عاليا على هذا المقياس مثل كوريا الجنوبية والولايات المتحدة والمملكة المتحدة فهي متقدمة وقوية اقتصاديا. في حين قبعت الدول النامية في أسفل القائمة من حيث بنيتها التحتية.

2-3- مؤشر الخدمة الالكترونية: ويعرف كذلك بمؤشر الويب Web index، وهو مؤشر يتم قياسه من خلال استبيان كمي يقيس قابلية الحكومات لتوظيف الحكومة الالكترونية كأداة للتعريف والتفاعل والتعامل والتواصل وهي بذلك تهدف لقياس مدى فعالية الحكومة الالكترونية في دعم التنمية البشرية، إذ يتم توزيع استمارة توظف مقياس ثنائي يقيس مدى توفر الخدمات أو عدم توفرها على المواقع الإلكترونية للحكومة، وذلك في كل بلد من الدول الأعضاء وعددهم 192 دولة ثم أصبحت 193 دولة بعد تقسيم السودان. حيث يتم قياس أداء الموقع الإلكتروني الرئيسي للحكومة، وفي حال عدم توفره، يتم قياس أقرب المواقع الإلكترونية الحكومية أو أكثرها شمولية للخدمات، وذلك لتمثيل الدولة في الدراسة. كما تم التطرق في الاستمارة إلى المراحل الخمس (التواجد، ونشر المعلومات، والاتصال المتبادل وتوصيل الخدمات وأخيرا الدمج) والتي تم قياسها أكثر من مرة وفي المواقع الإلكترونية للوزارات والخدمات نفسها لزيادة دقة الدراسة. ومن المقاييس التي تم اعتمادها في تصنيف الدول حسب المراحل ما يلي: تطور محتوى الموقع الإلكتروني، إعادة تصميم العمليات، وإدارة البيانات، وأمن المعلومات، وإدارة علاقات الزبائن.

كما تهدف جاهزية الحكومة الإلكترونية كمقياس صادر عن الأمم المتحدة إلى أهداف عدة منها:

- زيادة الوعي بخصوص العوامل والحوافز والقدرات التي يجب أن تتوفر حتى يتم تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية بشكل ناجح ومؤكد ومنطقي؛
 - وصف للبيئة المناسبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية والتأكد من إمكانية نجاح برامجها ضمن إمكانيات الدول؛
 - محاولة التعرف على نقاط الضعف التي تعاني منها الدول من حيث المناخ المناسب لتطبيق برامج الحكومة الإلكترونية؛
 - زيادة فرص النجاح في تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية؛
 - تُمكِّنُ مقاييس وأطر جاهزية الحكومة الإلكترونية للدول من وضع وتحقيق وإنجاز أهداف واقعية في عالم المعرفة الرقمية ومجتمع متقدم تكنولوجياً مبني على المعرفة.
- وتعد كل مجموعة من هذه المؤشرات في حد ذاتها مؤشرات مركبة، والتي يمكن استخراجها وتحليلها بشكل مستقل، وبالتالي يحتسب في الأخير مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية وفق المعادلة التالية¹:

$$EGDI = 1/3 (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$$

- بناء على ما سبق، فقد تم تصنيف الجزائر وفقاً لجاهزية حكوماتها الإلكترونية وهذا لمعرفة ترتيبها عالمياً وموقعها بالنسبة لجاهزية تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية فيها، وخلصت النتائج إلى الجدول الموالي والذي يعرض جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014 مقارنة بجارتها تونس والمغرب.

الجدول رقم: 56

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في كل من الجزائر وجارتها تونس والمغرب لسنة 2014

البلد	مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية		عناصر مؤشر أو دليل جاهزية الحكومة الإلكترونية		
	المرتبة	القيمة	رأس المال البشري	البنية التحتية للاتصالات	الخدمات الإلكترونية
الجزائر	136	0.3106	0.6543	0,1989	0.0787
المغرب	82	0.5060	0.4901	0,3350	0.6929
تونس	75	0.5390	0.6717	0.3074	0.6378

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

-E-Government Development Index: Data Center. Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>. Seen in: 09-05-2015, at 12:32.

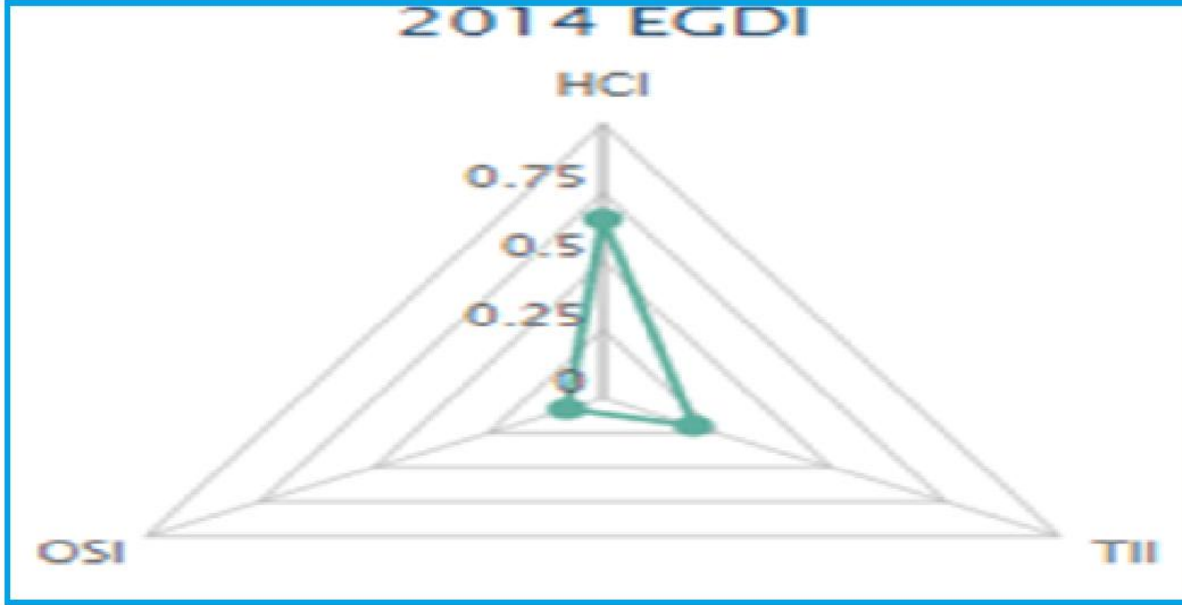
- يظهر الجدول السابق ترتيب ثلاث دول من شمال إفريقيا بالنسبة لجاهزية حكوماتها الإلكترونية لسنة 2014، والذي من خلالهما يمكن الوصول إلى الملاحظات الموالية:
- تصدر تونس لائحة ترتيب هذه الدول بالنسبة لجاهزية الحكومة الإلكترونية لسنة 2014 بنسبة 53.99% مما سمح لها باحتلال المرتبة 75 عالمياً؛
 - كل من تونس والمغرب تتجاوزان المعدل العالمي لمؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية لسنة 2014؛

¹ **United Nations E-Government Survey 2014 (E-Government for the Future We Want)**, Op.cit, P: 186.

- يتضح أن الجزائر تحصلت على ما نسبته 31.06% من مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، وهي بذلك تحتل المرتبة 136 في الترتيب العالمي، وتبقى هذه النسبة ضعيفة فهي ما دون 50% أي ما دون المعدل العالمي للمؤشر وفوق المعدل الإفريقي بقليل، إذ ارتكزت هذه الأخيرة (أي 31.06%) بشكل أكبر على مؤشر رأس المال البشري بنسبة 65.43%، فمؤشر البنية التحتية بنسبة 19.89%، فإليه مؤشر الويب بنسبة 7.87%. كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم: 99

المؤشرات الفرعية لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014



Source: E-Government Development Index: Data Center, Op.cit.

- ويعود تموقع الجزائر في ذيل ترتيب هذه الدول هو كما سلف الذكر إلى تدني مستوى كل من:
 - ✓ مؤشر البنية التحتية والذي يمثل نسبة 19.89%، وهي نسبة أقل من المتوسط بسبب اعتماد هذا المقياس على مجموعة من المؤشرات الفرعية^أ التي كانت ضعيفة هي الأخرى؛
 - ✓ تدني مستوى مؤشر الخدمة الإلكترونية إلى ما دون 10% أي ما يمثل نسبة 7.87%، وهي نسبة أقل من المتوسط إن لم نقل ضعيفة بسبب اعتماد هذا المقياس على: قياس أداء الموقع الإلكتروني الرئيس للحكومة، وفي حال عدم توفره، تم قياس أقرب المواقع الإلكترونية الحكومية أو أكثرها شمولية للخدمات، تطور محتوى الموقع الإلكتروني، وإعادة تصميم العمليات، وإدارة البيانات، وأمن المعلومات، وإدارة علاقات الزبائن.

^أ يعتقد أن هذا المؤشر يمكن له أن يتحسن في قادم التقارير خاصة بعد استغلال تكنولوجيات الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال، والجيل الرابع للهاتف الثابت والتي تسمح بالولوج إلى الانترنت مما قد يشكل قفزة نوعية، مع عدم تهميش بقية المؤشرات.

بينما يلاحظ تحسن مستوى مقياس رأس المال البشري في الجزائر مقارنة بالمقياسين السابقين، إذ يمثل نسبة 65.43%، وهو مؤشر مطمئن إلى حد ما، والإشكال يبقى قائما في المقياسين السابقين وكيفية تحسينهما والنهوض بهما، مع زيادة الاعتناء أكثر بالرأس المال البشري^١.

وفي نفس النسق، لبناء حكومة إلكترونية في الجزائر يجب أن تكون هناك رؤية وأهداف واضحة في هذا المجال، متنوعة بتنفيذ مجموعة من الإجراءات الحاسمة ك¹:

- توفير مناخ من الثقة لتعزيز تنمية القطاع الرقمي؛
- إضفاء الطابع الديمقراطي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البرامج الوطنية؛
- تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- نشر برنامج الحكومة الإلكترونية عن طريق وحدة مختصة وأكثر تنظيم.

المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013؛ ماذا بعد؟

قبل الحديث عن ما بعد الجزائر الإلكترونية 2013، كان لزاما المرور والوقوف عند أهم الإنجازات في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013". ومن ثم التعرّيج على مشروع إعادة تأطير إستراتيجية الجزائر الإلكترونية. وإمكانية الاستفادة وعودة إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" من بوابة الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال.

1- الإنجازات في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"

بالرغم من محدودية تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" نظرا للأسباب التي تم الطرح إليها آنفا، إلا أن ذلك لم يمنع من تجسيد في الميدان العديد من المشاريع في هذا المجال؛ والتي غلب عليها الطابع القطاعي والانفرادي بعيدا عن العمل الجماعي والتنسيق القطاعي. إذ يمكن تقسيم الخدمات المقدمة في إطار الجزائر الإلكترونية إلى²: خدمات عمودية، وخدمات على الخط، وخدمات أفقية والشكل الموالي يوضح بعضها:

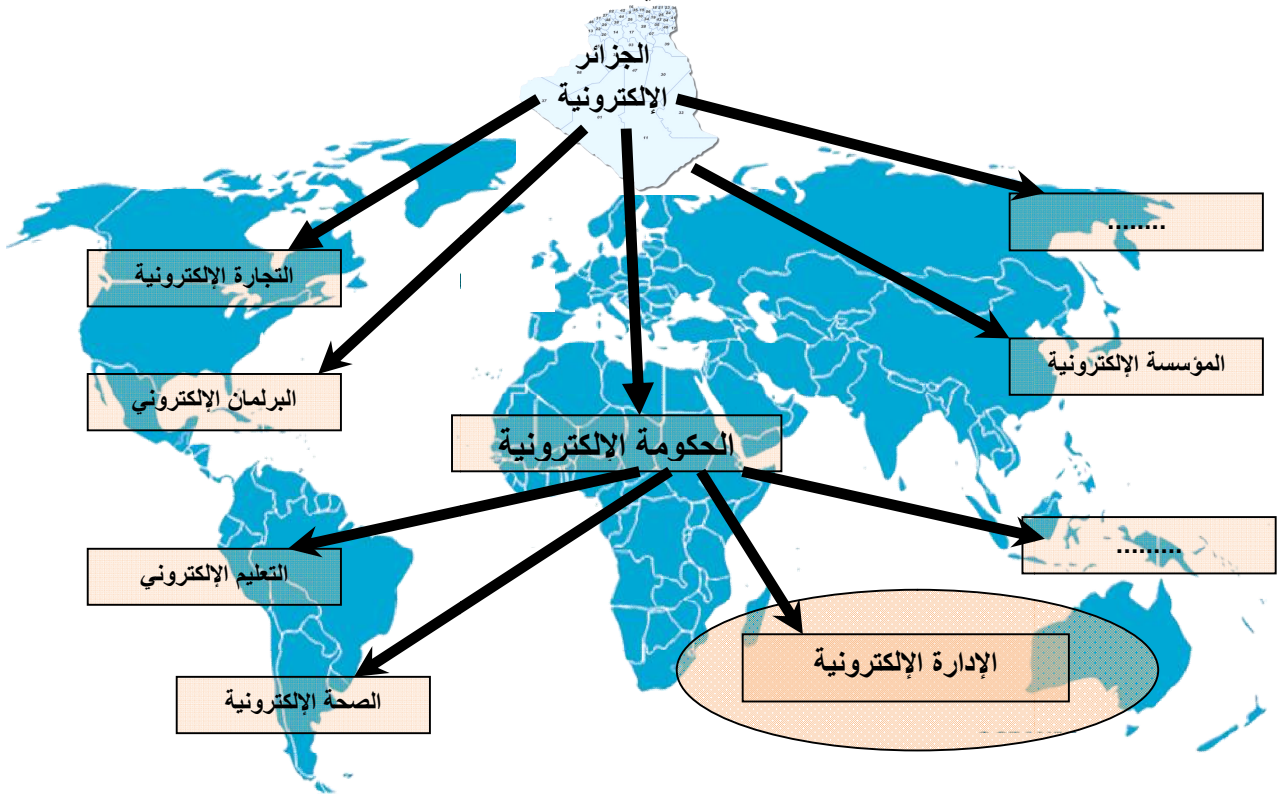
^١ لمزيد من المعلومات حول مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014 حسب مكونات مؤشرات الفرعية، أنظر الشكل رقم: 13 من الملحق الأول.

¹ Tawfiq BOUDJENANE et Autres, Les facteurs de succès d'une stratégie d'e-gouvernement en Afrique du nord: étude comparatif entre stratégie numérique algérienne et tunisienne, Revue Algérienne d'Economie et de Management, N°06, Université de Mascara, Avril 2015, PP: 60-61.

² محمد الطيب العسكري، المرجع نفسه، ص: 05.

الشكل رقم: 100

الخدمات المختلفة والمتضمنة في إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"



المصدر: محمد الطيب العسكري، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

يظهر الشكل السابق الخدمات المختلفة والمتضمنة في برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013" إذ أن هذا الأخير يعبر عن برنامج وطني يشمل في الواقع كل القطاعات^{٥٥} (الصحة، التعليم، ..)، وكل السلطات (التنفيذية والمتمثلة في الحكومة، التشريعية والمتمثلة في البرلمان، والقضائية والمتمثلة في العدالة)، والتطبيقات العديدة التي تسمح برقمنة بعض الإجراءات الإدارية؛ والتي أحدثت تغييرا وتجديدا في الحياة اليومية للمواطنين، ومن الخدمات الناتجة عن هذا البرنامج يتم تصنيفها إلى:

■ **خدمات عمودية:** وهي عبارة عن تطوير تطبيقات قطاعية أو عمودية في القطاع العمومي أي صدور تلك الخدمات من السلطات العليا في البلاد باتجاه سلطات دنيا منها بشكل يسمح لها أن تكون عمودية، كالخدمات الإلكترونية تجاه المواطن والخدمات الإلكترونية تجاه الموظفين والخدمات الإلكترونية تجاه المؤسسات ويندرج ضمن هذه الخدمات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطن

^{٥٥} لمزيد من المعلومات حول أهم الخدمات الإلكترونية القطاعية في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، أنظر الجدول رقم:

(بطاقة التعريف، جواز السفر، الحالة المدنية، ...)، التمويل الإلكتروني[⊠] (الجمارك، الضرائب، الميزانية، ...)، المؤسسة الإلكترونية (الإجراءات، التجارة، ...)، العدالة الإلكترونية (السجلات التجارية، الأحكام، تنفيذ الأحكام، ...)، الصحة الإلكترونية[✓] (العروض الصحية، التعويضات، ...)، العقار الإلكتروني (عرض على الإنترنت سندات الملكية)؛

■ **خدمات على الخط:** وهي الخدمات المقدمة على شبكة الإنترنت على مدار الساعة واليوم 24\سا\24 سا و7 أيام\7 أيام والموجهة لجميع فئات المجتمع دون استثناء أو تمييز، وتهدف إلى توفير خدمات مختلفة على غرار التوظيف الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني (البطاقة المدرسية الإلكترونية، الدروس والمحاضرات على الخط، ...)، والسياحة الإلكترونية[Ⓛ]؛

■ **خدمات أفقية:** وهي عبارة عن تطوير تطبيقات حكومية على مستواها (أي على المستوى الحكومي) بمعنى توفير خدمات إلكترونية من وإلى الحكومة (للإدارات العمومية مثلا). إذ يندرج ضمن هذه الخدمات البوابة الإلكترونية الوطنية (البوابة المؤسساتية، البوابة الإدارية)، البوابات الإلكترونية للمدن (الجزائر، وهران، عنابة، ...)، وضع على الخط الاستثمارات الإدارية والنصوص للإجراءات الإدارية (الأساس القانوني)، دليل الإدارة العمومية على الخط (المسؤولين، الاتصالات، الهياكل، الوظائف، المواقع، ...).

2- إعادة تأطير مشروع إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"

قد عجزت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عن إطلاق كل البرامج التي كانت مقترحة في إطار مشروع القرن "الجزائر الإلكترونية 2013"، مما جعل المشاريع لا تتخطى عتبة الإعلان ليقى التنفيذ بعيدا عن الواقع.

⊠ الانطلاق في العمل ببطاقة الدفع الإلكتروني يوم الثلاثاء 04-10-2016 في 6 بنوك عمومية و5 بنوك خاصة. كما ستفتح عدة مؤسسات في نفس اليوم هذه الخدمة لزيائنها على غرار اتصالات الجزائر وموبيليس والخطوط الجوية وشركة المياه والتطهير للجزائر (سيال) و"جيزي" و"أوريدو" و"أمانة" للتأمين.

✓ الصحة الجزائرية و بوابة المعلومات والتوثيق والاتصالات على الإنترنت <http://www.and.s.dz>، التي تتكفل بها الوكالة الوطنية للتوثيق الصحي (ANSD) Agence Nationale de Documentation de la Santé. والتي من شأنها تقديم معلومات هامة فيما يخص الصحة ومستجداتها على الساحة الوطنية والدولية، والتوعية الصحية، والمراكز الصحية وبعض الملفات الصحية وغيرها من المعلومات والخدمات التي تتميز بها هذه البوابة الصحية. بالإضافة إلى المصادقة على قانون الصحة الجديد يوم 04-10-2016 المتضمن بطاقة الصحة الإلكترونية والملف الإلكتروني للمريض من أجل تسهيل متابعته الطبية؛ والذي من شأنه أن يوفر العديد من الخدمات الإلكترونية في هذا الجانب.

Ⓛ تطبيقات السياحة الإلكترونية من خلال التذكرة الإلكترونية المباشرة E-Ticket-Direct، إذ صارت 17 مؤسسة طيران في الجزائر تتعامل وفق هذا الحل الإلكتروني - منها 10 مؤسسات تطبق هذا الحل بشكل فعال و7 مؤسسات الباقية بصدد استكمال هذا المشروع - إضافة إلى 324 وكالة سياحية تتعامل بهذه التذكرة الإلكترونية المباشرة وهذا الرقم مرشح للارتفاع في حالة انخراط باقي مؤسسات الطيران إلى تجسيد هذا المشروع في أرض الواقع، وهذا ما سمح بتحقيق زيادة في رقم الأعمال بحوالي 30% لكل من الوكالات السياحية ومؤسسات الطيران. لمزيد من المعلومات أنظر المرجع:

لذلك كان لزاما على هذه الهيئة الوصية العمل على عدة محاور أملا في إنقاذ ما يمكن إنقاذه وإضفاء نوع من الحركية على مثل هذه المشاريع من خلال توجيه مجهوداتها إلى:

2-1- الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة

في إطار تنفيذ الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة، فقد شرعت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في عدة مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى. تتمحور هذه المشاريع أساسا حول¹:

■ تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر الانترنت لصالح القطاعات الوزارية

الجزائرية: يتمثل هذا المشروع في تطوير ووضع عبر الانترنت مواقع خاصة بعشرة قطاعات وزارية، لاسيما وزارة الشؤون الخارجية ووزارة التجارة ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف. بحيث يهدف هذا المشروع للسماح للمواطن بامتلاك واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارات والخدمات العمومية والإجراءات الإدارية المتعلقة بها من جهة، وتشجيع العمل التعاوني وإدراج الخدمات عن بعد والإجراءات عن بعد من جهة أخرى؛

■ تصميم وتطوير بوابة المواطن "el Mouwatine"^{*}: نظرا للعدد الكبير من المعلومات الواردة في هذه البوابة،

فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في طريقة عرض هذه المعلومات، وفي هذا الصدد فقد تقرر إعادة التفكير في تقديم البوابة وهذا بعرض المعلومات بالنظر إلى وجهة نظر المواطن لا الإدارة، وعليه ستعرض الإجراءات على النحو التالي: متى يجب فعل ذلك؟

✓ إلى من نتوجه؟

✓ ما الذي يجب تقديمه؟

✓ كم يستغرقه من وقت؟

✓ ما النتيجة التي يمكن التحصل عليها؟

■ تطوير ووضع موقع انترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر: يهدف هذا

المشروع الذي تم إطلاقه في سنة 2015 بالتعاون مع القطاعات الوزارية المعنية، إلى تسهيل إجراءات إنشاء مؤسسة في الجزائر وتحسينها وجعلها أكثر ليونة، وذلك لتحسين مناخ الأعمال وجعل الاقتصاد الوطني أكثر

¹ الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة، على الخط: <http://www.mptn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على

* يمكن ذكر في هذا الصدد بوابة المواطن التي تم الإطلاق الرسمي لها ليلة 14 أوت 2011 على شبكة الإنترنت <http://www.elmouwatine.dz>، تسمح للمواطن من خلالها بالاستفادة من المعلومات الإدارية للدولة وتوفر له خدمات مختلفة، كالقوانين المعمول بها في الجريدة الرسمية، ومسابقات التوظيف عبر الوزارات، وتحميل الاستمارات الرسمية وغيرها. وتتكون البوابة في طبعيتها العربية والفرنسية من محتوى متنوع وهي بوابة تدرج في إطار إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 الذي يهدف إلى تعجيل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية، موضحا بأن لجنة تضم ممثلين عن الوزارات تساهم في إثراء المحتوى إضافة إلى مراقبة كل معلومة قبل نشرها، حيث سيتم تحسين وتطوير البوابة من طرف فوج عمل خاص وفق أنظمة متطورة لتسيير قاعدة البيانات، مضيفا بأن بوابة المواطن تنشر أيضا معلومات مبسطة حول النصوص القانونية المتعلقة بالمواطن لتمكينه من الإطلاع بشكل منتظم على الأحكام التنظيمية التي تسمح له بالتعرف على حقوقه وواجباته.

جاذبية. ويتمثل هذا المشروع في وضع بوابة انترنت تحتوي على مخطط إنشاء مؤسسة منذ أول خطوة إلى آخرها، مرحلة بمرحلة، وكذا من وجهة نظر المقاول. كما يلعب دور الشباك الوحيد الذي يسمح بمركزية إجراءات إنشاء مؤسسة وجعلها أكثر ليونة. كما تتمثل هذه الخطة في ملاً استمارة واحدة عبر الانترنت، والتي ستستعمل فيما بعد من قبل الأطراف المعنية (الموثقين، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية، وصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء) للتمكن من منح السجل التجاري ورقم التعريف الضريبي والانخراط في الضمان الاجتماعي؛

■ **نشر مشروع الطب عن بعد:** يتمثل هذا المشروع الذي تم الانتهاء منه في جويلية 2015، في ربط خمسة (5) مراكز استشفائية جامعية و12 مؤسسة عمومية استشفائية من أجل التمكين من الوصول إلى خدمات العلاج والتداوي عن بعد، بدءا من مجرد تحويل الملفات الطبية، ووصولاً إلى الفحص عن بعد. إلى جانب أن هذا المشروع سيسمح بتقديم خدمات الإعانة والخبرة والتكوين عن بعد. وهذا ما سيحجب تنقل المرضى من مستشفى لآخر لمجرد فحص أو استشارة طبيب مختص؛

■ **تطبيق التصديق الإلكتروني:** لكونه يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية، فإن التصديق الإلكتروني يجب أن يسبق كل عملية إخلاء من الوثائق الرسمية و/أو القيام بالإجراءات عن بعد. لهذا الغرض صادق المشرع الجزائري على القانون 04-15 المؤرخ في 1 فيفري 2015¹، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني. يخول هذا القانون لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي. تكلف هذه السلطة بتأطير طرف الثقة الآخر (مقدمو خدمات التصديق الإلكتروني لحساب مؤسسات حكومية) وإصدار المصادقات الإلكترونية المستعملة من طرف الفاعلين في الفرع الحكومي في المبادلات من نوع Government to Business (G2B) و Government to Government (G2G) و Government to Citizen (G2C). ولتنفيذ هذا النشاط، ستعلن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في بداية 2016 عن مناقصة لاقتناء التجهيزات والبرمجيات التي ستستعمل من طرف السلطة الحكومية في ممارسة مهامها.

2-2- إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا

في إطار وضع السياسة العامة للحكومة وبرنامج العمل¹ المخصص لتطوير مجتمع المعلومات، من خلال البنيات التحتية ووسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإعداد مخطط وطني لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا المخطط مبني أساسا

¹ لمزيد من المعلومات حول القانون رقم 04-15 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق والتوثيق الإلكترونيين أنظر المرجع:

– القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق لـ 01 فيفري 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق

والتوثيق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 06، 10 فيفري 2015، ص: 06.

على مجموعة من الأهداف الرئيسية والتي ستسهم بفعالية في تنفيذ توجيهات برنامج فخامة رئيس الجمهورية، وهي تهدف إلى تحقيق مايلي¹:

- توطيد أسس الجزائر المستقرة؛
 - تحسين الحكم الرشيد؛
 - السعي لتحقيق التنمية البشرية؛
 - الزيادة في ديناميكية النمو الاقتصادي.
- كما يعتبر نشر التدفق العالي والعالي جدا أحد الركائز الأساسية للتنمية، لذلك فهو يولد تغييرات عديدة وعميقة في جميع المجالات تقريبا كالنمو والتنافسية والابتكار، الخ فبالفعل:
- سيسمح توفير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة بالإضافة إلى العروض التنافسية للتدفق العالي عبر التراب الوطني بزيادة تنافسية الشركات وتعزيز استقطابها بالإضافة إلى إنعاش الاقتصاد المحلي؛
 - تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعزز الوصول إلى المعرفة ويساهم في تحسين الحياة اليومية للأفراد: العمل عن بعد، التعامل عن بعد (الإدارة الإلكترونية)، التسوق عبر الانترنت والرعاية المنزلية...؛
 - إدراج شبكات الاتصال في مخططات التهيئة العمرانية والإقليمية يقلل من الفجوة الرقمية بجميع جوانبها الجغرافية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية؛
 - بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سيكون من السهل الحفاظ على تطوير النشاطات السكانية داخل بعض المناطق المعزولة من الوطن؛
 - تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بصفقتها عامل للتماسك الإقليمي والاجتماعي، بقوة في توفير الخدمات الفعالة للمواطنين.
- وبالتالي، فإن شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا لا بد أن تكون باستطاعتها تقديم القدرات اللازمة عبر كامل التراب الوطني مع ضمان الجودة والسلامة وفقا للمعايير الدولية. تمثل هذه الشبكة القاعدة التي تقوم عليها جميع الإجراءات التي تهدف إلى وضع عبر الانترنت خدمات للمواطنين، والمؤسسات والإدارات. ويكمن الهدف الرئيسي في وضع بنية تحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا، مؤمنة وتحقيق خدمات ذات جودة عالية عبر كامل أرجاء الوطن.
- ولهذا، تم اتخاذ بعض إجراءات، وأخرى يجري اتخاذها، ذات أهمية بالغة تهدف إلى تعزيز وتكثيف وتنويع تكنولوجيات النفاذ وتأمين البنية التحتية ذات التدفق العالي والعالي جدا، بحيث تتعلق هذه الإجراءات بمنح تراخيص الجيل الثالث لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة (2013)، ورخص الجيل الرابع للهاتف الثابت (2014)، الجيل الرابع للهاتف النقال (قريبا)، وتعميم نشر الألياف البصرية عبر التراب الوطني وتقليص الفجوة الرقمية (الخدمة الشاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية).

¹ إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-24، على

بالإضافة إلى ذلك، يجري العمل تحديث الإطار التشريعي (إعداد تعديل على نص القانون) للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية لتمكين القطاع من مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة عن طريق إدخال مفاهيم جديدة مثل فتح سوق الانترنت الثابت وتقاسم البنيات التحتية (التحولات المحلي) وقابلية نقل الأرقام والحياد التكنولوجي. وفي هذا الإطار يقوم تعزيز البنيات التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

- استكمال وتحديث شبكة النفاذ عن طريق رفع مستوى البنيات التحتية الموجودة ضمن المجال التكنولوجي للتكفل بالتطورات التقنية واحتياجات السوق من حيث تنوع الخدمات؛
- تطوير البنيات التحتية الجديدة عن طريق زيادة قدرات شبكة التدفق العالي والعالي جدا (نشر الألياف البصرية والجيل الرابع للهاتف الثابت)، خاصة من أجل تسريع إخراج المناطق البيضاء، الريفية والمعزولة وكذا تلبية حاجات السوق؛
- تحسين نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.

في إطار إنجاز الأعمال الواردة في مخطط التنمية، لقد تم وضع إستراتيجية لنشر الانترنت ذي التدفق العالي والعالي جدا. وللتمكن من مواجهة التحديات التي تواجه بلادنا، تم تسخير جهود جبارة لأجل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية الخاصة بالتدفق العالي والعالي جدا. ففي ما يتعلق بالإنجازات وفي إطار المخطط الخماسي 2015-2019، ستبقى الجهود متواصلة¹:

- **نشر شبكة الألياف البصرية:** يتعلق الأمر بربط جميع البلديات والتجمعات السكانية الثانوية والمناطق التي يبلغ عدد سكانها 1000 نسمة بالشبكة الأساسية الوطنية² وكذا رفع إمكانيات النفاذ للهاتف والانترنت من خلال برنامج ربط 2000 منطقة بشبكة الألياف البصرية حيث سبق وأن تم ربط 968 منطقة بين سنتي 2013 و2014²، في حين تمت برجة 440 منطقة أخرى لسنة 2015، وتمّ ربط 237 منطقة من بينها في 31 أوت 2015. وفي ظل الاستثمار القطاعي (برنامج دعم التنمية الاقتصادية 2010-2014)، تم تسجيل مشروع يتضمن تطوير وتعميم الألياف البصرية، خاصة في المناطق التي تفتقر لهذه الشبكة عن طريق ربطها بـ 1630 كلم من

¹ **الاتصالات: التدفق العالي والعالي جدا،** على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-24، على الساعة 14:32.

² اتصالات الجزائر ضمن الخمسة أوائل في "جوائز مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2016 Prizes Wsis". إذ تم اختيار مشروع اتصالات الجزائر "ربط كل المناطق التي يبلغ عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية" من بين أفضل 5 مشاريع دولية، ضمن فئة "البنيات التحتية للمعلومات والاتصالات" يدخل هذا في إطار المسابقة الخاصة بجوائز مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2016، للاتحاد الدولي للاتصالات. علما أنه يتم تنظيم مسابقة جوائز مشاريع القمة العالمية للاتصالات سنويا وهي مفتوحة أمام كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والجامعات وغيرها من المؤسسات، كما أنها تكافئ أفضل مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي من شأنها أن تساهم في عملية تشييد مجتمع المعلومات. إذ سيتم تكريم الفائزين في القمة العالمية لمجتمع المعلومات خلال حفل تكريمي من المزمع تنظيمه بجنيف، سويسرا. كما ستكرس هذه الجائزة جهود اتصالات الجزائر المسخرة لنشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا الربط بالألياف البصرية عبر كامل التراب الوطني، بما في ذلك المناطق النائية.

² **Politique gouvernementale dans le secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication**, MPTIC, Algérie, Octobre 2015, P: 05.

الألياف البصرية في كل من ولاية أدرار وبسكرة وإيزي والبيض هذا من جهة. ومن جهة أخرى، التوجه نحو تجسيد المبادرة الجهوية وحتى القارية على غرار التي تم اتخاذها في إطار الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا (نيباد)، تتعلق بمشروع إنجاز وصلة ربط بالألياف البصرية بين الجزائر (الجزائر) وزيندر (النيجر) وأبوجا (نيجيريا).

■ **تحديث وتطوير شبكة النفاذ:** ففي ما يتعلق بتطوير شبكة النفاذ الهاتفية، فقد ارتفعت نسبة النفاذ من 5.127 مليون في سنة 2013 إلى 6.81 مليون في 31 جويلية 2015، أي بزيادة تقدر بـ 33%. في حين ارتفع معدل تحديث معدات النفاذ للهاتف في الوقت نفسه، من 15% سنة 2013 إلى 43% في 31 جويلية 2015، حيث كان يتوقع تحديث شبكة الوصول الهاتفية بأكملها مع نهاية سنة 2016. كما ارتفعت قاعدة المعدات الخاصة بالانترنت من 2.4 مليون في 2013 إلى 4.03 مليون نفاذ مع نهاية شهر جويلية 2015، أي بزيادة نسبة تقدر بـ 68%. كما ستساهم حتما عملية تحديث المعدات وتطوير الشبكة في زيادة سرعة تصليح الأعطال خلال 24 ساعة لا أكثر، بحيث تم تحديد معدل تصليح الأعطال لسنة 2015 بـ 80%.

■ **نشر شبكة الجيل الرابع للهاتف الثابت:** عرفت الشبكة القائمة على تكنولوجيا الجيل الرابع للهاتف الثابت خلال المرحلة الأولى، تركيب محطات الراديو من نوع eNodeB لتغطية المقر الرئيس للولاية.

الجدول رقم: 57

نسبة الأهداف المحققة في مجال تعميم الجيل الرابع للهاتف الثابت للفترة 2014-2015

النسبة	التغطية المحققة	الأهداف	عدد مشتركى الجيل الرابع للهاتف الثابت
%81	80.693	100.000	31 ديسمبر 2014
-	254.669	-	31 أوت 2015

المصدر: الاتصالات: التدفق العالي والعالي جدا، مرجع سبق ذكره.

كما يهدف توسيع شبكة الجيل الرابع للهاتف الثابت (المرحلة الثانية) إلى توسيع الشبكة عن طريق نشر عقدة نفاذ إضافية من أجل تقديم خدمات التدفق العالي والعالي جدا للمشاركين المتواجدين على مستوى المناطق الحدودية والجنوبية. ففي هذه المرحلة، بلغ عدد الزبائن 173976 زبون في 31 أوت 2015، في حين يتمثل الهدف المسطر لنهاية سنة 2015 في توزيع 1000 محطة eNodeB لـ 400000 نقطة وصول.

2-3- تطوير المضامين والخدمات عبر الانترنت

في إطار السياسة الرامية إلى تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تشجع على تطوير المحتويات وخدمات الانترنت الوطنية. وفي هذا الصدد، فقد تقرر إعادة تنظيم تسيير المجال [☆] dz. من أجل ¹:

- احترام المعايير والتوصيات الدولية في المجال، مع التمكن من التمييز السريع بين مختلف فئات المواقع الحكومية gov.dz والتجارية com.dz والتربوية edu.dz؛
- تسهيل إجراءات الحصول على أسماء المجال في dz.

وفي السياق ذاته، فإن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعمل على تشجيع تطوير التطبيقات الخاصة بالنقل في الجزائر (أنظر الجدول رقم: 58). وبناء على ذلك، فقد تقرر إنشاء فضاء أو سوق جزائري يعزز إنتاج ونشر التطبيقات المصممة خصيصا من وإلى الجزائريين.

[☆] لمزيد من المعلومات حول أسماء النطاقات العليا على مستوى رمز الدولة باللغة العربية أنظر الجدول رقم: 15 من الملحق الأول.

¹ تطوير المضامين والخدمات عبر الانترنت، على الخط: <http://www.mptn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على

الجدول رقم: 58

بعض التطبيقات الجزائرية في مجال الهاتف النقال

المجال المستهدف	اسم التطبيق	دور التطبيق
الاتصال والتواصل	تطبيق فازي Vazii	بإمكان هذا التطبيق الجزائري أن ينافس فاير وسكايب، فهو تطبيق مطور من مؤسسة Icosnet ، المتخصصة في التزويد بالإنترنت، ويوفر Vazii إمكانية إجراء مكالمات الفيديو وتبادل الرسائل النصية، بتصميم جميل وسعر منخفض، تماما مثل سكايب وفاير. ويجاوب Vazii استمالة الجزائريين تحت شعار "حنا في حنا، ديمنا غراتوي"، وهو متوفر للحواسيب والهواتف الذكية، ويمنح مجانا إمكانية تبادل الرسائل النصية والمسموعة والمرئية بين مستخدمي التطبيق، كما يمكنهم من إجراء مكالمات نحو الأشخاص الذين لا يستخدمونه بأسعار منخفضة.
سياحة	تطبيق حوس "Hawesse"	تطبيق "Hawesse" هو الحل الأمثل لمرافقة الأفراد في البحث عن مكان جيد لقضاء أجمل الأوقات في الجزائر باختلاف مناطقها، فهو يوفر للمستخدم أماكن تواجد المطاعم، والفنادق، ودور السينما، والشواطئ وحتى المستشفيات وخدمات أخرى حيث يمكن استخدامه كدليل أول للأفراد عند قصدهم أحد المدن الجزائرية الكبرى.
	تطبيق خرجة KHERDJA.COM	تطبيق خرجة أو KHERDJA.COM عبارة عن أجنحة ودليل النزهات المختلفة في الجزائر. يسهل إمكانية البحث عن الأماكن التي يجد الأفراد فيها راحتهم وينسوا فيها ضغط عملهم ومشاق الحياة، وملهم من سؤال أصدقائهم عن أفضل الأماكن.
النقل	تطبيق سوبرال SOGRAL للسفر	وضعت شركة استغلال وتسيير المحطات البرية بالجزائرية SOGRAL في متناول زائنها المسافرين تطبيقا يمكنهم من التعرف على أوقات رحلات الحافلات في جميع المدن. ويتوفر تطبيق بديل كذلك مطور (Guenoapps(DZ) والذي يعرض الأوقات والسعر كذلك.
	تطبيق Horaires de vols Algérie DZ	عادت Squala Team هذه المرة بتطبيق جد مهم، حيث يمكن من التعرف على مواقيت رحلات الطيران مع سعر التذكرة من خلال الهاتف الذكي.
ثقافة	تطبيق Livres Audio	يسمح هذا التطبيق بتحميل الكتاب الذي يريده أي شخص لكن على شكل ملف صوتي وجعل مطالعة الكتب متاحة لكامل الفئات وحتى الأشخاص الذين يُعانون من ضعف النظر أو الأشخاص المكفوفين.
	التطبيق "هل تعلم الرياضية؟"	يمكن الاستفادة بشكل كبير من هذا التطبيق الجزائري الذي يقدم معلومات متنوعة خاصة بعالم الرياضة. وهذا التطبيق من أولى التطبيقات الجزائرية المهتمة بالمعلومات الرياضية وهو الذي يساعد على تنمية المعارف بشكل أكبر. وهو متوفر باللغة العربية.
التوظيف	تطبيق emploitic.com	أفضل تطبيق للبحث عن العمل على الويب في الجزائر، وهي متواجدة مؤخرا كتطبيقات في الهواتف الذكية التي تعمل بنظام التشغيل الاندرويد Android و IOS، ويسمح بالاطلاع على طلبات العمل بحسب المناطق أو بحسب قطاعات الأنشطة.
الألعاب	تطبيق Jeffy The Puppet : Save The the Transformer Boy	اللعبة تحتوي على أكثر من 80 مرحلة ، وهي لعبة مغامرات بظلها جيفي الذي يقوم بالعمل على حماية صديقه في عالم من المغامرات و المتعة المتواصلة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

– أندرويد الجزائر: تطبيقات جزائرية، على الخط: <http://www.android-dz.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:02.

-Karim SIDI SAID, **Quelques applications « made in Algeria » à découvrir**, n°tic magazine , N°: 99, Mars 2015, P: 23.

صناعة الألعاب الالكترونية في العالم رجحت في سنة 2016 بأكثر من مليار دولار كأرباح.

2-4- تعميم الاستعمالات وتقليص الفجوة الرقمية

وفي هذا الإطار، تم العمل على:

- **دمقرطة النفاذ إلى الانترنت في الفضاءات العمومية:** بالفعل، فقد سمحت عملية التنسيق والتشاور التي شرعت فيها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مع أربعة وزارات أخرى، والمتمثلة في وزارة الثقافة ووزارة الشبيبة والرياضة ووزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف، بتوصيل أكثر من 2000 مؤسسة بالإنترنت، لصالح المواطنين كمرحلة أولى 2010-2012، ومقسمة على النحو التالي:

الجدول رقم: 59

عدد المؤسسات الموصولة بالإنترنت في إطار التعاون القطاعي خلال الفترة 2010-2012

الوزارات	عدد المؤسسات
وزارة الشبيبة والرياضة	1156
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف	675
وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة	63
وزارة الثقافة	118
المجموع	2012

المصدر: تعميم الاستعمالات وتقليص الفجوة الرقمية، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:50.

بالإضافة إلى توفيرها إمكانية النفاذ للإنترنت لذوي المداخيل الصغيرة، فقد ساهمت هذه العملية أيضا في إعادة الحيوية والحركية لهذه الفضاءات العمومية. وبالفعل، فإن المواطنين الذين يقصدون هذه الأماكن، لتصفح الانترنت يتسنى لهم في نفس الوقت، التعرف على مختلف النشاطات الثقافية والفنية والنشاطات الأخرى على مستوى هذه المؤسسات. علاوة على عملية دمقرطة النفاذ إلى الانترنت في الفضاءات المشتركة، فقد باشرت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بمعية وزارة التربية الوطنية في عملية ربط المدارس الابتدائية بالشبكات.

- **تأطير الفضاءات المشتركة:** لقد أصبحت الفضاءات المشتركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لاسيما مقاهي الانترنت، الفضاء المفضل بالنسبة لشبابنا الذين يستعملونها قصد التسلية والبحث، أو من أجل إقامة علاقات اجتماعية مع أشخاص آخرين.

غير أن الشباب يبقى يعاني من عدّة مشاكل، خاصة تلك المتعلقة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف بعض المقاهي التي تتوفر على نطاق محدود جدا أو أجهزة حواسيب تفتقر إلى أدنى آليات التشغيل مما يثير إزعاج المستعملين. أيضا ومع غياب المراقبة الأبوية، فقد استنتج بأن الفئات الضعيفة للمجتمع هي الأكثر عرضة للمحتويات السيئة، لاسيما المواقع الإباحية والعنيفة. وفي هذا الصدد، شرعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في وضع إطار معياري من أجل التأطير التقني لهذه الفضاءات.

2-5- حماية الأطفال عبر الانترنت

في الوقت الراهن، ومع ما يفوق 3.7 مليار مستخدم للإنترنت عبر أنحاء العالم؛ وذلك في حدود نصف سكان العالم¹، أصبحت شبكة الإنترنت تمثل عالما ديناميكيا مذهلا نظرا لإمكاناتها الكبيرة اللامحدودة، كونها قادرة على الاستجابة للقضايا الرئيسية للمجتمع (الحصول على المعلومات والمعارف والخدمات الاجتماعية والاقتصادية، والتعلم عبر الإنترنت والمعاملات الإلكترونية والوصول إلى الرعاية الصحية، الحكومة الإلكترونية الخ). إلا أن المخاطر المرتبطة بالأمن الإلكتروني في ازدياد مستمر على الصعيدين المحلي والدولي ك²:

- عرض صور مروعة (إباحية، عنيفة وكذا السلوكيات الخطيرة...)
- نشر معلومات شخصية واستمرارها؛
- التحرش عبر الانترنت (التهديدات والابتزازات...)
- محاولات الاحتيال، انتحال الشخصية وقرصنة الحسابات.

هذه التحديات تتطلب رد فعل جماعي، وخاصة عندما يتعلق الأمر بحماية المُصّر. وبهذا الصدد، تم اتخاذ العديد من تدابير الحماية، نُخص بالذكر حملات التوعية خاصة تلك التي نظمتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى وسائل الحماية الأبوية الموضوعة مجاناً تحت تصرف الأولياء. وفي إطار مبادرة حماية الأطفال على الانترنت، انضمت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لمبادرات الاتحاد الدولي للاتصالات والتي تتضمن وضع مبادئ توجيهية لتهيئة الظروف المثالية لإقامة عالم الانترنت آمن وبدون أخطار للأجيال القادمة.

2-6- تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات

يتناول هذا المحور تطوير مشاريع الابتكارات بالإضافة إلى مسابقة الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

على النحو التالي:

- **تطوير مشاريع الابتكارات:** إن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في طريقها إلى إعداد إستراتيجية لتنشيط الحظائر التكنولوجية، والتي ترمي إلى³:

- ✓ تنشيط تكتل حيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ✓ تمثيل محور مادي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر؛
- ✓ تقديم دعامة تقنية وأعمال ذات نوعية للمؤسسات الجزائرية؛
- ✓ تسريع نسبة تكوين وتوسيع المؤسسات الناشئة Startups والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ World Internet Users and 2017 Population Stats, Online: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Seen in: 24-06-2017, at 14:00.

² حماية الأطفال عبر الانترنت، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:53.

³ تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:56.

✓ تنوع سلسلة قيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

✓ تقوية وسيلة لتصدير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

■ مسابقة الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: في إطار التظاهرات المنظمة للاحتفاء بالذكرى 150

لإنشاء الاتحاد الدولي للاتصالات، أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الطبعة الأولى للمسابقة الوطنية للابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحت عنوان: "الشباب، عصب الابتكار". إذ تم تقسيم الطبعة الأولى لسنة 2015 إلى فئتين:

✓ فئة الفتيات، الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: نهائي منظم في 23-04-2015، الذي يوافق

اليوم العالمي للفتيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

✓ فئة الشباب، الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: نهائي منظم في 17-05-2015.

وقد تمّ في هذا الإطار، تخصيص موقع لهذا الحدث، سمح للشباب، عبر ولايات الوطن، الذين أبدوا رغبتهم في المشاركة في هذه المسابقة بتسجيل أنفسهم وإرسال مشاريعهم عن بعد عن طريق موقع المسابقة www.jinnovtic.dz بحيث يحتوي الموقع على مجمل المعلومات المتعلقة بمواضيع المسابقة، وكذا شروط المسابقة وانتقاء الفائزين. فضلا عن الموقع الخاص بهذا الحدث، فقد تمّ فتح حسابين على الفيسبوك www.facebook.com/jinnovtic وتويتر www.twitter.com/jinnovtic من أجل نشر المعلومة على نطاق أوسع عبر الوطن، ومن أجل تسهيل تبادل المعلومات، هذان الحسابان اللذان يعتبران بحق نقطة وصل بين الإدارة والشباب، تمكن من خلالها إدارات وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من الإجابة على كل تساؤلات واهتمامات الشباب الذين تتبعوا المسابقة عن قرب.

وقد سمح الانتقاء الأولي باختيار أحسن عشرة مشاريع مشاركة. لقد كان لأصحاب هذه المشاريع، خلال النهائي، فرصة تقديم ابتكاراتهم أمام لجنة التحكيم التي اختارت أفضل 3 مشاريع من بين 10 الخاصة بكل فئة. وبالتالي تم منح جوائز للفائزين من كل فئة طبقا للترتيب خلال التقييم النهائي:

الجدول رقم: 60

جوائز المسابقة الوطنية للابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

نوع الجائزة	تصنيف الجائزة		
	الجائزة الأولى	الجائزة الثانية	الجائزة الثالثة
مبالغ	1000000.00 دج	800000.00 دج	600000.00 دج
شهادات	شهادة مشاركة	شهادة مشاركة	شهادة مشاركة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثالث: بؤادر التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال نماذج قطاعية

دخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كافة مناحي الحياة وأصبح الاعتماد عليها في عمليتي العصرية والتنمية يزداد يوماً بعد يوم، وقد أدى تبنيها من طرف مؤسسات القطاع العمومي إلى تحسين أعمالها وتحسين الخدمة التي تقدمها للمواطنين، كما تعتبر إحدى الركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة الذي يسود حالياً في الدول المتقدمة. كما أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تقتصر على مجال محدد، بل لها تطبيقات في مجالات كثيرة منها المتعلقة بالأعمال والتجارة الإلكترونية ومنها المتعلقة بالقطاعات الحكومية كالتربية والتعليم والسياحة و قطاع التكوين وغيرها.

وفي ذات الاتجاه، حاول هذا المبحث استعراض بعض التجارب القطاعية الناجحة إلى حد ما مقارنة بالنتائج الميدانية الملموسة هذا من جانب. والأهمية البالغة لهذه القطاعات في استمرارية الدولة وتقديم خدمات ضرورية للمواطنين من جانب آخر. لذا وقع الاختيار على قطاع العدالة الذي حقق الأهم في إطار العصرية، وقطاع الداخلية والجماعات المحلية الذي خطى هو الآخر خطوات نحو التميز في نفس الإطار، والمقاربة جديدة للإدارة في قطاع التعليم العالي.

المطلب الأول: قطاع العدالة حقق الأهم في إطار العصرية

يعتبر إصلاح قطاع العدالة أحد المحاور الكبرى للإصلاح الوطني الذي التزم به رئيس الجمهورية؛ نظراً لأن العدالة هي الشرط اللازم والضروري لأي تقدم أو تطور حضاري، ولأنها ترسي قواعد إقامة مجتمع قوي قادر على مواجهة تحدي العصر، ولتحقيق هذا الإصلاح قام السيد رئيس الجمهورية بتاريخ 20 أكتوبر 1999 بتنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، هدفها الأساسي هو الوقوف على واقع العدالة وتشخيص النقائص التي حالت دون الأداء الأمثل لهذا القطاع، وبعد ثمانية أشهر من العمل قدمت هذه اللجنة بتاريخ 11 جوان 2000 تقريراً إلى السيد رئيس الجمهورية اقترحت فيه ضرورة القيام بإصلاح فعلي للعدالة الجزائرية، قصد مسابته للتغيرات السياسية والاقتصادية التي عرفها العالم عامة والجزائر خاصة وتكييفها مع متطلبات العصر، ويمكن تلخيص هذه الاقتراحات في:

- مراجعة المنظومة التشريعية؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- إصلاح السجون؛
- عصرية العدالة.

فيما يخص المقترح الأخير، خلصت اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة إلى ضرورة استحداث مديرية عامة جديدة مكلفة بعصرية قطاع العدالة في إطار إعادة تنظيم الإدارة المركزية، نظراً لما تتوفر عليه العصرية في شتى الميادين من سرعة ودقة وكفاءة وفعالية، فضلاً على أنها عامل من العوامل المباشرة في تطوير مناهج العمل التقليدية. في حين يكمن الهدف الأساس من استحداث هذه المديرية العامة في العمل على مواكبة قطاع العدالة لعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- التوجهات الرئيسية لعصرية قطاع العدالة

لا تقتصر عصرية قطاع العدالة على تزويد الجهات القضائية بالأجهزة الحديثة على المدى القريب، ولا على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال والإجراءات والملفات القضائية على المدى المتوسط، وإنما

ستصاحبه جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج الحالية وحتى إعادة صياغة التشريعات القانونية على المدى البعيد. وهذه العصنة تفترض وتشترط ميلاد عقلية علمية جديدة تتناسب مع هذا التزاوج إن صحت الكلمة بين المعرفة القانونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ تهدف عصنة العدالة إلى¹:

- أتمتة جميع أنشطة الجهات القضائية؛
- ضمان أكثر شفافية في معالجة طلبات المواطنين: الشكاوى، طلب صحيفة السوابق القضائية، شهادة الجنسية، طلب رد الاعتبار، الملفات القضائية مهما كانت طبيعتها.

لا تعني عصنة قطاع العدالة تسهيل لجوء المواطن إلى القضاء فحسب، بل تعني أيضا تحسين الخدمة القضائية ضمن هياكل ومقرات تليق بمكانة قطاع العدالة في المجتمع وضمن الأمان القانوني، وكذا إصدار أحكام وقرارات في آجال معقولة وقابلة للتنفيذ.

2- عصنة العدالة من بوابة الإدارة الإلكترونية

تتطلب العدالة في المجتمع تأمين خدمة قضائية تقوم في أدائها على قواعد عمل شفافة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير آليات الأداء والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على عمل قطاع العدالة والتوجه به نحو إدارة إلكترونية محورها المواطن، ولذلك اعتبرت هذه الأخيرة وسيلة تمكن المواطن من سهولة الحصول على المعلومة والخدمة في أحسن الظروف، وتمنح لموظفي العدالة إمكانية أداء مهامهم على أحسن وجه. ويمكن أن تظهر الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة من خلال الإنجازات المادية والتي من شأنها أن تحسّن من أدائه:

2-1- توفير محيط ثقافي ومهني مناسب لأداء عصري

انطلاقا من تصور المخطط العام والشامل لعصنة قطاع العدالة، تم تجسيد جملة من الخطوات التي تسمح بإنشاء وتسيير ذاتي للمنظومة المعلوماتية، وتعميم تقنيات استكمال المعلومة بين موظفي العدالة، وتوفير معلومات قانونية للمواطنين عامة، وتطوير العمل المشترك بين مختلف المصالح، وصولا إلى أداء خدمة نوعية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية والشفافية، وفي إطار يسمح بترقية ثقافة الإعلام والاتصال لدى الذين يؤدون الخدمة ولدى طالبها على حد سواء. إذ تم تجسيد في أرض الواقع الإنجازات المادية:

2-1-1- أرضية خدمات الإنترنت (ISP) Internet Service Platform

توافقا مع الأهداف التي حددها برنامج الإصلاح والتي تجد انعكاسها في تسهيل معرفة القواعد القانونية والإطلاع على مستجداتها، وتيسير سبل اللجوء إلى القضاء، وكذا التعريف بالقوانين لدى المهتمين به من المواطنين والأجانب. إذ تم منذ شهر نوفمبر سنة 2003 تزويد قطاع العدالة بممّون للدخول إلى عالم الإنترنت يتميز بنوعية رفيعة تحقق على إثرها الأهداف الخاصة بالإدارة المركزية لوزارة العدل والجهات القضائية وكل المؤسسات التابعة للقطاع، وهي الأرضية التي تسمح بتسيير ذاتي للاتصالات الإلكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة²، وتأوي:

¹ عبد الرزاق حني، عصنة قطاع العدالة، ندوة فكرية حول موضوع " الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال "، مجلس الأمة - الجزائر، 27 أبريل 2010، ص: 02.

² إصلاح العدالة: الحصيلة والأفاق، منشورات وزارة العدل، فيفري 2005، ص: 30.

■ بوابة القانون الجزائري: وهو موقع إلكتروني* يضع تحت تصرف المهتمين بالقانون كل المعلومات أو الوثائق المتعلقة ب:

✓ الاجتهاد القضائي: عبارة عن قاعدة بيانات مزودة بمحرك بحث يسمح من خلاله الوصول إلى مختلف قرارات المحكمة العليا ومجلس الدولة؛

✓ التشريع: ربط الموقع بموقع الأمانة العامة للحكومة المكلف بالجريدة الرسمية <http://www.jordp.dz>، والذي يحتوي على جميع الجرائد الرسمية منذ سنة 1962 إلى يومنا هذا، إذ زود الموقع - أي بوابة القانون الجزائري - بمحرك بحث تلقائي، مع إمكانية النسخ على قرص مضغوط، انطلق العمل به في شهر جوان سنة 2005، واكتمل إنجازها في شهر مارس سنة 2007؛

✓ أهم القوانين وفي جميع الميادين: قانون العقوبات، الإجراءات الجزائية، القانون المدني ...؛

✓ العلاقات الدولية (معلومات قانونية دولية): جميع المعاهدات والاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الجزائر؛

✓ نصوص فقهية: يحتوي على جميع النصوص المنشورة في المجلات القضائية (قيد الإنجاز)؛

✓ أحداث قانونية مختلفة: حول المشاريع الجديدة للقوانين المعدلة وكل معلومة قانونية أو قضائية جديدة.

وتم تجميع وتصنيف هذه الوثائق بحسب دورها الذي تؤديه، فالاجتهاد القضائي والتشريع تم إدراجهما تحت عنوان قواعد المعطيات، والعلاقات الدولية والأحداث القانونية المختلفة أدرجا تحت عنوان خدمات، والنصوص الفقهية أدرجت تحت عنوان الفقه القضائي وهذه بعضها وليست كلها.

■ الشبكة الداخلية للقطاع: موجهة بالخصوص للاتصال الداخلي بين موظفي العدالة، وتساعد في العمل المشترك بين المصالح، إذ بدأ العمل بها كمرحلة أولى في الإدارة المركزية قبل أن تعمم في كل الجهات القضائية في سنة 2005.

■ موقع ويب خاص بوزارة العدل: سارعت المؤسسات الحكومية والمنظمات العالمية وكبريات المؤسسات والبنوك وغيرها للظفر بمواقع ضمن شبكة الانترنت، ووزارة العدل واحدة من بين المؤسسات الحكومية الجزائرية التي أنشأت موقع لها على الإنترنت مثلما يظهره الجدول اللاحق.

* للمزيد من المعلومات حول محتوى هذا الموقع الإلكتروني، قم بتصفحه على الرابط التالي: <https://droit.mjjustice.dz>.

الجدول رقم: 61

مواقع ويب جزائرية وبعض خدماته خلال السداسي الأول لسنة 2015

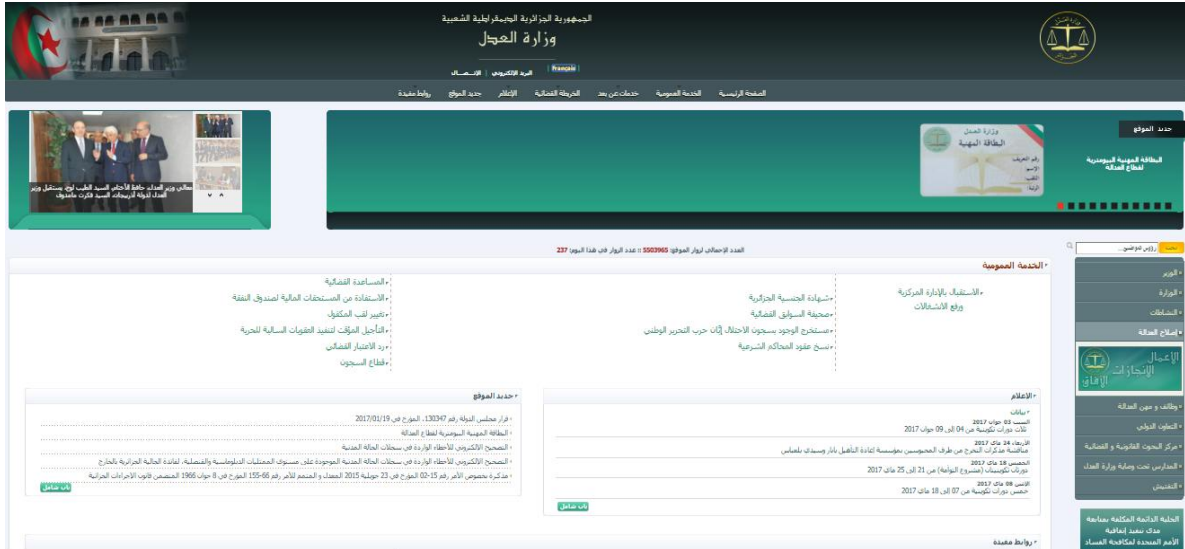
المؤشرات	السداسي الأول لسنة 2015
عدد مواقع الانترنت .dz.	7148
عدد المواقع المؤسسية (الوزارات والهيئات التابعة لها)	587
عدد الاستثمارات المتوفرة	265
عدد الاجراءات المتوفرة على الانترنت	29

المصدر: مواقع الويب وخدمات الانترنت، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 20-03-2017، على الساعة 19:23.

إذ تم في أواخر نوفمبر سنة 2003 من إنشاء موقع إلكتروني خاص بوزارة العدل بعنوان www.mjustice.dz، وهو يشكل فضاءً إعلامياً متخصصاً وموجهاً لإعلام المواطنين بكل نشاطات وزارة العدل، وتنظيم القطاع ومهامه والخدمات التي يقدمها لعامة الناس، وهذا بهدف تعميم ونشر الثقافة القانونية.

الشكل رقم: 101

الصفحة الرئيسية لوزارة العدل الجزائرية على الإنترنت



المصدر: وزارة العدل، على الخط: <http://arabic.mjustice.dz/>، تاريخ الإطلاع: 15-06-2017، على الساعة 18:35.

يعد هذا الموقع الإلكتروني لوزارة العدل ومن خلال صفحته الرئيسية نافذة مفتوحة للعدالة الجزائرية على العالم، وهو وسيلة فعالة في خدمة المواطن؛ لأنها تتيح له الإطلاع على المعلومات باللغة العربية والفرنسية ذات الصلة المباشرة بالقانون والعدالة، ولإثراء هذا الموقع تسعى الوزارة لإنشاء نوافذ خاصة بكل مجلس قضائي بغرض عرض نشاطه وكل المعلومات الخاصة به، إذ انطلقت هذه العملية على مستوى المجالس القضائية، والتي أخذت الشكل التالي: www.mjustice.dz. اسم المجلس القضائي. <http://www.courdalger.mjustice.dz>. وسعت لإنشاء موقع لها وقد اعتمدت الموقع الموالي على الإنترنت: <http://www.courdalger.mjustice.dz>. ويسمح حالياً، موقع ويب وزارة العدل للمواطن بالاستفادة من خدمات إلكترونية خصصت لها الوزارة نافذة تحمل عنوان خدمات عن بعد. ويمكن أن تصنّفها حسب المراحل التي تتواجد بها في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 62

تصنيف الخدمات الإلكترونية لوزارة العدل حسب مراحل تطور الإدارة الإلكترونية

مراحل تطور الإدارة الإلكترونية	الخدمات الموافقة	تصنيف خدمات وزارة العدل
نشر المعلومات Information	<ul style="list-style-type: none"> معلومات مفيدة عن الخدمة إجراءات الحصول على الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> المسابقات والتوظيف، تغيير اللقب العائلي، الكفالة، المساعدة القضائية، معلومات في خدمة المواطن، بوابة القانون الجزائري.
التفاعل Interaction	<ul style="list-style-type: none"> أدوات إلكترونية للاتصال الشخصي (البريد الإلكتروني) خدمات على الخط (تحميل الاستمارات وطبعتها) 	<ul style="list-style-type: none"> البريد الإلكتروني لوزارة العدل: contact@mjustice.dz
التعامل Transaction	<ul style="list-style-type: none"> القيام بالإجراءات الإلكترونية (ملء الاستمارة على الخط) خدمات الإطلاع على الملف الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> شهادة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية على الخط
الإدماج أو التكامل Intégration	<ul style="list-style-type: none"> خدمات إلكترونية مرنة مشخصة التزويد بحساب شخصي إجراءات إلكترونية مكثفة تسليم الخدمة عبر الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> شهادة السوابق القضائية على الخط، شهادة الجنسية الجزائرية على الخط، طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحرمات القضائية المضادة إلكترونيا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع الوزارة.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ أغلب الخدمات الإلكترونية موجهة للمواطنين بشكل أكبر ومنها ما هو موجه لموظفي القطاع كخدمة البريد الإلكتروني والمعلومات الخاصة بالعدالة (القوانين والتعليمات وغيرها). كما يمكن للإدارات العمومية الأخرى أن تستفيد منها في إطار ما يعرف بالتعاون بين مؤسسات الدولة وهنا يتم الإشارة إلى إمكانية استعمال النظام التقني الذي ستضعه وزارة العدل في خدمة الإدارات العمومية من أجل طلب وثائق أو معلومات معينة إلى جانب التأكد من أنّ الوثائق المقدمة من قبل المواطنين أصلية وغير مزورة إضافة إلى خدمات المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل.

2-2- تحقيق خدمة نوعية محاطة بضمانات الأداء الآمن

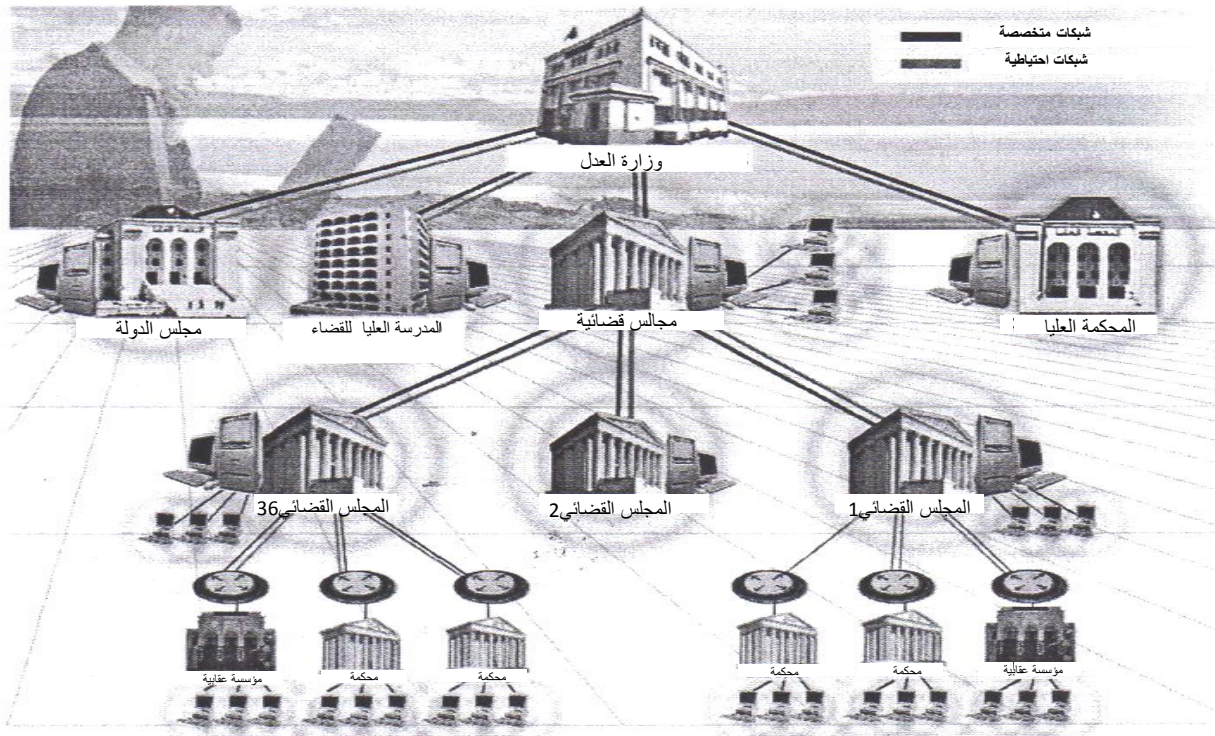
تعد الخدمة النوعية المحاطة بالضمانات الضرورية للعمل القضائي الآمن هدفا من أهداف عصنة الخدمة القضائية، وهو ما تم على أساسه إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل، كترسانة قاعدية قابلة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية التي تجري تنميتها بصفة مستمرة وبعقلانية، وإنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية الذي يعد بالفعل قفزة نوعية هامة في تحسين خدمات قطاع العدالة، بالتوازي جرى الحفاظ على أمن المعلومات وخصوصية هذا الأداء.

2-2-1- الشبكة القطاعية لوزارة العدل

الشبكة القطاعية عبارة عن اتحاد واتصال شبكات محلية على مستوى كل جهة قضائية بمجموع 36 مجلس قضائي و192 محكمة و21 ملحوق وكل مؤسسة عقابية بمجموع 127 مؤسسة، بالإضافة إلى الإدارة المركزية، المحكمة العليا، مجلس الدولة، المدرسة العليا للقضاء، والمدرسة الوطنية لكتابة الضبط والمفتشية العامة وإدارة السجون وهي قابلة للتطور. والشكل الموالي يوضح تلك الشبكة القطاعية.

الشكل رقم: 102

الشبكة القطاعية لوزارة العدل



المصدر: عبد الرزاق حني، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

تم تدعيم كل الجهات القضائية (المجالس القضائية، المحاكم) والمؤسسات العقابية، والمحكمة العليا، ومجلس الدولة، والمدرسة العليا للقضاء، والمدرسة الوطنية لكتابة الضبط بالشبكة المحلية، بالإضافة إلى توفير الاتصال الداخلي فيما بينهم عن طريق ربط متخصص متصل بالعمود الفقري Backbone المركزي على مستوى وزارة العدل، هذه الشبكة تربط أزيد من 380 موقع، بالإضافة إلى إنجاز شبكة الأقمار الصناعية V-SAT بنفس عدد المواقع الموجودة وذلك في إطار التعاون مع اللجنة الأوربية، وتستعمل هذه التقنية في المحاضرات عن بعد ومستقبلا في سماع المتهمين عن بعد أيضا.

تشكل الشبكة القطاعية لوزارة العدل، التي تمت برمجتها في شهر سبتمبر سنة 2004 وشرع العمل في إنجازها في نوفمبر سنة 2005، كقاعدة تحتية قابلة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية التي تجري تنميتها باستمرار؛ لاعتبارات تأخذ في نفس الوقت النوعية والإتقان، إلى جانب الضمانات الضرورية لأمن المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالشبكة الداخلية (الإنترنت - Interanet) لقطاع العدالة، والتي هي موجهة أساسا إلى الاتصال الداخلي لتسهيل العمل المشترك بين مختلف مصالح الجهات القضائية.

وقد تم إنجاز الشبكة القطاعية، وهي مشكلة من شبكات داخلية على مستوى كل المحاكم والمجالس القضائية، والمحكمة العليا، والمؤسسات العقابية، وربطها ببعضها البعض خلال سنة 2006، وهي تعمل بشكل جيد وعلى درجة عالية من التحكم فيها، والسرعة في عمليات إدخال واسترجاع المعلومة والخدمة معا.

2-2-2- إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية

يعتبر هذا المشروع المرجعية الحقيقية لمفهوم عصنة قطاع العدالة والتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظر المواطنين؛ لأن الهدف الرئيس منه هو أداء خدمة عمومية متميزة وهامة ألا وهي تسليم صحيفة السوابق القضائية رقم 03 في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية. وقبل التحدث عن إدخال هذه الآلية الجديدة على مصلحة السوابق القضائية، ينبغي استعراض الطريقة القديمة التي كانت تتم بها عملية الحصول على هذه الصحيفة وذلك للوقوف على النقلة النوعية في أداء هذه العملية:

- **بالنسبة للمواطن:** كان لابد على المواطن الانتقال إلى المحكمة أو المجلس القضائي الذي يقع في اختصاصه منح صحيفة السوابق القضائية للمواطنين المولودين ضمن الحدود الجغرافية التابعة للجهة القضائية (محكمة أو مجلس قضائي) دون سواها، مما ينجر عنه تضييع الوقت والمال خاصة إذا كان مقر العمل أو مقر السكن بعيد عن المحكمة أو المجلس القضائي المعني؛
- **بالنسبة للجهة القضائية:** كانت الطريقة القديمة تتم عن طريق استخراج جميع البطاقات (صحف السوابق القضائية) المتعلقة بالمواطن المعني بطلبها، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تضييع وقت كبير وفقدان للمعلومات، رغم أن البطاقات يتم ترتيبها وفق الترتيب الأبجدي، إلا أن هذه العملية يشوبها نقائص كبيرة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالألقاب العربية التي تتميز بالتشابه والتداخل، وقد يتساءل البعض عن عدد الاحتمالات التي سوف يتم وضعها حينما يتعلق الأمر بشخص غير مدان يحمل لقب يمكن تأويله على عدة أوجه (مثل بركان وأبركان) هذا بالنسبة لمصالح السوابق القضائية في حد ذاتها، أما بالنسبة للعمل القضائي فقد تتأجل الجلسات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالموقوفين؛ بسبب غياب صحيفة السوابق القضائية التي يتم طلبها عن طريق البريد العادي.

2-2-3- المركز الرئيس لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني

يعد المركز الرئيس لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني مركزا جديدا تم تنصيبه على مستوى وزارة العدل بتاريخ 13-09-2014. وذلك في إطار تسهيل إصدار الوثائق القضائية وعصنة القطاع. كما أن المركز سيسمح للقضاة بالتوقيع والتصديق على وثائق قضائية عن بعد عبر شبكة مؤمنة.

من أجل إطلاق عملية التوقيع الإلكتروني، اختارت وزارة العدل أربع محاكم نموذجية: تيبازة وورقلة وسطيف وسيدي بلعباس، في حين سيتم تعميم العملية ابتداء من "الثلاثي الثاني من سنة 2015". مع مرافقة تعميم التوقيع الإلكتروني بدورات تكوينية رفيعة المستوى لصالح كافة المتدخلين في هذه العملية بدءا بالقضاة. وتتمثل مهمة المركز في تسجيل أعوان وزارة العدل وتشخيص مفاتيح المتدخلين، مثل القضاة وكتاب الضبط في النظام وضمان مراقبة نوعية للبطاقة الإلكترونية التي تحتوي على شريحة التوقيع الإلكتروني.

ومن جهة أخرى، يسمح التوقيع الالكتروني بتقليص مدة معالجة القضايا وتسهيل عمل القضاء والجهات الضبطية وتدعيم التنسيق بين هذه الجهات، ولأجل ذلك، كان يهدف إنشاء مركز شخصنة شريحة التوقيع الالكتروني إلى¹:

- دعم وتكريس مسار عصرية مرفق العدالة من خلال الاستعمال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - تبادل الوثائق عبر الطرق الالكترونية وإمكانية الاستغناء عن الدعائم الورقية.
 - وللوصول إلى ذلك، تضمن مركز شخصنة شريحة التوقيع الالكتروني المصالح الموالية²:
 - **مصلحة الإنتاج:** تعمل هذه المصلحة على شخصنة الشرائح بصفة الكترونية؛
 - **مصلحة مراقبة النوعية:** تقوم هذه المصلحة بالتحقق من الشخصنة الالكترونية للشرائح والبيانات المخزنة بداخلها؛
 - **مصلحة البحوث والتطوير:** تسهر هذه المصلحة على السير الحسن لمختلف الأنظمة المتعلقة بشخصنة الشريحة؛
 - **مصلحة الإرسال:** يناط بهذه المصلحة إرسال مفاتيح الإضاءات الالكترونية نحو كافة الجهات القضائية على المستوى الوطني.
- ومن الناحية التنظيمية للمركز، تم وضع سلطة المصادقة لوزارة العدل وهي هيئة تصدر شهادات رقمية لتوقيعات الكترونية لطالبي هذه الشهادات. كما تُؤَقَّ سلطة المصادقة على الشهادات التي تصدرها. إلى جانب أنها مسؤولة عن جميع المراحل التي تمر بها عملية المصادقة أمام:
- المستفيدين من الشهادات التي قامت بإصدارها؛
 - كل شخص يأتّم الشهادات التي أصدرتها.
- وعليها تتركز بنية المفاتيح العامة (PKI) Public Key Infrastructure لوزارة العدل على نظام هرمي للتصديق مع سلطة جذرية تصدر شهادات رقمية للتوقيعات الالكترونية. كما تتوفر سلطة المصادقة على جهاز الكتروني مشفر ومؤمن لإصدار المفاتيح العامة والخاصة³.

¹ عبد الحكيم عكا، مركز شخصنة شريحة الإضاءات الالكترونية، على الخط: https://www.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmj/centre_sign_electronique.pdf، تاريخ الاطلاع: 16-06-2017، على الساعة 18:34.

² **Organisation du centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique**, Sur le site: http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique, Consulté le: 16-06-2017, à 23:36.

³ سعة المفاتيح:

- سعة المفاتيح العامة والخاصة لسلطة المصادقة 4096 بايت.
- Les bi-clés d'autorité de certification racine utilisent des clés RSA de 4096 bits.
- سعة المفاتيح العامة والخاصة للتوقيع والتصديق 1024 بايت.
- Les bi-clés de signature et d'authentification des porteurs de puces utilisent des clés RSA de 1024 bits.

الشكل رقم: 103

الموقع الإلكتروني الخاص بمركز شخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني بوزارة العدل



Source: Centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique, Sur le site: http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique, Consulté le: 15-06-2017, à 20:01.

2-2-4-المركز الاحتياطي لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني

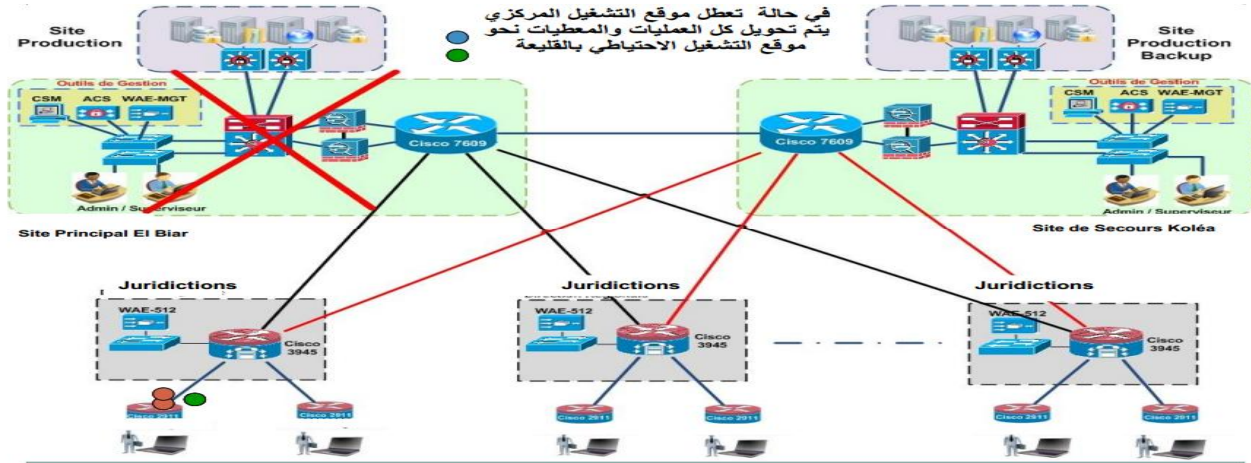
يسمح المركز الاحتياطي باستمرارية مجمل الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة بصفة مستقلة تماما عن الموقع المركزي الرئيس المتواجد بالجزائر العاصمة (الأيبار)، وذلك في حالة وقوع حوادث أو كوارث طبيعية، أو أعمال كيدية،... حيث يضمن موقع النجدة سير مجمل النظام من جديد بصفة فورية وآلية.

لقد تمت هيكلة وتصميم هذا الموقع وفقا للمعايير الدولية، للتصدي لمختلف الإشكالات التي قد تتسبب في توقيف أو توقف المركز الرئيس. بالإضافة إلى ضمان استمرارية الخدمة العمومية، وعلى هذا الأساس، فهو يسمح بـ:

- استنساخ الموارد الحيوية لضمان توفير الشبكة بصفة متواصلة؛
- ضمان حماية البيانات والتدفقات المتبادلة في وقت قياسي؛
- سير النظام على مستوى المركزين الرئيس والاحتياطي بشكل موازي وآني بحيث يمكن للثاني الاستمرار في تقديم الخدمات للمواطن بشكل مستمر وغير منقطع في حال توقف المركز الرئيس عن العمل لأي سبب كان(التحويل الآلي نحو المركز الاحتياطي).

الشكل رقم: 104

طريقة عمل المركزين الرئيس والاحتياطي لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني



المصدر: عبد الحكيم عكا، المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلية، على الخط: <https://www.mjustice.dz/com ar m akka dgmj/site secours kolea 2015 ar.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-16، على

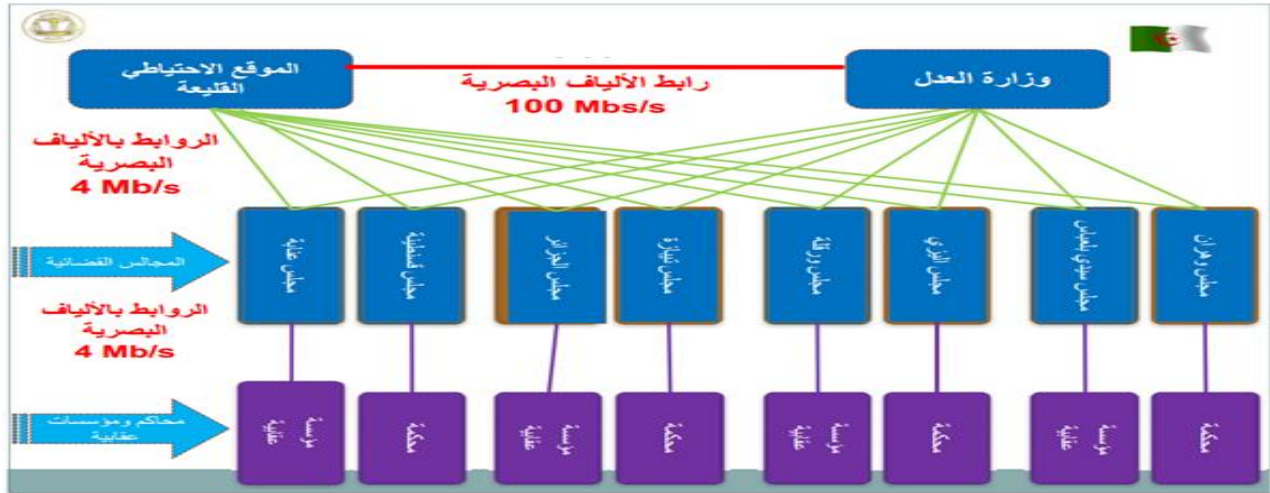
الساعة 18:11.

يأتي تدشين المركز الاحتياطي من طرف معالي وزير العدل حافظ الأختام، الذي يعد بمثابة الصورة المطابقة للمركز الرئيس لشخصنة شريحة التوقيع الإلكتروني، في إطار تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز وتعميق مسار عصنة الخدمة العمومية لقطاع العدالة بالاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - الاستغناء التدريجي على المعاملات الورقية في مجال العقود والإجراءات القضائية، واستبدالها بالوسائل الإلكترونية (غير الورقية)؛
 - حماية نظام قاعدة البيانات القضائية؛ لكون الأنظمة الآلية المعتمدة في مجال عصنة العدالة، لا يمكنها بلوغ النجاعة المرجوة، دون توفير آليات للحماية وضمان السلامة والديمومة.
- ونظرا لطبيعة الخدمة العمومية لمرق العدالة وحساسية البيانات القضائية لارتباطها بالمصالح الخاصة للمواطنين، فإن حماية النظام من اجل السير الحسن والمستمر تعد ضرورة إستراتيجية ملحة. إذ أن ضمان هذه الحماية يتم من خلال إنشاء موقع احتياطي Backup لحماية مركز البيانات الرئيس Data Center.

الشكل رقم: 105

هيكلية الشبكة الواسعة التابعة لوزارة العدل



المصدر: عبد الحكيم عكا، المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقليعة، مرجع سبق ذكره.

تعتبر الشبكة المعلوماتية لوزارة العدل، شبكة إستراتيجية لتسيير الجهات القضائية عبر كامل التراب الوطني بغض النظر عن الفارق الزمني. لذلك، فإن ضمان استمرار سير الشبكة المعلوماتية من خلال إقامة روابط موازية بالألياف البصرية هو وسيلة لضمان الرضا المستمر للمستخدمين واستمرارية الخدمات المقدمة من طرف الوزارة. كما يسمح استخدام الروابط المكررة على مستوى كل جهة قضائية بـ:

- استعمال الرابطين معا في وقت واحد لتوزيع الضغط على الشبكة المعلوماتية، والتحكم في ساعات العمل؛
- تحويل التدفق نحو الرابط الثاني بصفة آلية؛ عند حدوث أي خلل على مستوى أحد الرابطين ومن دون فقدان للبيانات.

ولأجل ذلك كله، خطى قطاع العدالة الجزائرية خطوات كبيرة نحو تجسيد الإدارة الالكترونية إذ يمكن الوقوف

عند:

2-2-4-1- تطور في كيفية استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03

يعد قطاع العدالة القطاع الذي استطاع أن يرفع تحدي العسكرة من خلال الانجازات السالفة الذكر في مجال البنية التحتية المعلوماتية، والتي كان لها الأثر الإيجابي ميدانيا على غرار إمكانية استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 من شبك أي محكمة أو مجلس قضائي عبر التراب الوطني، باستظهار المعني ببطاقة رسمية تثبت هويته الشخصية فعلى الراغب في استلام صحيفة سوابقه القضائية رقم 03 فورا، من دون أي انتظار محتمل لحظة حضوره إلى المحكمة أو المجلس القضائي، أن يقوم مسبقاً، قبل تقريه من شبك أي منهما لاستلامه الصحيفة، بإدراجه البيانات المطلوبة ضمن الاستمارة الالكترونية المعدة لهذا الغرض، والتي يمكن الولوج إليها، بالنقر على:

▪ الرابط <https://www.mjustice.dz/?p=casier&k=1#anc>

- أو الرابط بعنوان استمارة طلب صحيفة السوابق القضائية ضمن أيقونة روابط خدمات عن بعد بالصفحة الرئيسية لموقع وزارة العدل <http://www.mjustice.dz> ومن ثم، تظهر الاستمارة الإلكترونية كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 106

نموذج لاستمارة خاصة بطلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت

المصدر: استمارة طلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03، على الخط: <https://www.mjustice.dz/?p=casier&k=1#anc>

تاريخ الإطلاع: 17-06-2017، على الساعة 00:29.

يمكن لكل مواطن أن يطلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 الخاصة به عن طريق الإنترنت، بتعبئة النموذج أعلاه بمعلوماته الشخصية، وبعد اختيار المحكمة التي يتم فيها استخراج الصحيفة يتم إرسال الطلب، ومن ثم سحب الصحيفة سيكون بالمحكمة المختارة، ويتعين كذلك على المعني أن يتقدم شخصيا، حاملا بطاقة إثبات الهوية، عقد ميلاد ساري المفعول وطابع جبائي قيمته 30 دج.

أما بعد تدشين مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الإلكتروني في 13-09-2014، وما تبعه من إصدار للقانون رقم 03-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لأوّل فبراير سنة 2015 والمتعلق بعصنة العدالة والقانون رقم 04-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لأوّل فبراير سنة 2015، الذي يحدّد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، أصبح بإمكان أي جزائري (ة) أو أجنبي (ة) مقيم بالجزائر، أن يطلب ويتلقى عن طريق الانترنت صحيفة السوابق القضائية الخاصة به، وباحترام بعض الإجراءات والشروط التالية:

- أن تكون صحيفة السوابق القضائية خالية من أيّ عقوبة؛
- إعطاء الرقم الفعلي للهاتف المحمول؛
- التقدم شخصيا - مرة واحدة فقط - أمام شباك أقرب جهة قضائية (مجلس أو محكمة)، مرفقين ببطاقة الهوية، شهادة الميلاد رقم 12 ورقم الهاتف المحمول المذكور أعلاه.

وعليه، يستفيد المواطن مقابل استجابته لهذه الشّروط من الحصول على رقم حساب شخصي (صالح لمدة 03 سنوات مع التجديد عند نهاية المدة)، يتضمن (اسم المستخدم وكلمة المرور) وقائمة الوثائق التي يمكنه طلبها والحصول عليها عن طريق الإنترنت، ليتمّ تفعيله خلال 48 ساعة بعد تلقيه خلال هذه المدة لرسالة نصية بها كلمة مرور شخصية

ثانية (صالحة لمدة سنة وقابلة للتجديد) تُمكنه من الحصول على هذه الوثيقة في شكل ملف pdf. قابل للطباعة، وذلك بمجرد الولوج إلى العنوان التالي: <https://portail.mjjustice.dz>، حيث توجد نافذة مطلوب فيها إدراج اسم المستخدم وكلمة المرور المرسلين عبر SMS. لتظهر لطالب هذه الصحيفة الصفحة الموالية:

الشكل رقم: 107

الصفحة الخاصة بطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت



المصدر: الصفحة الخاصة بطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت، على الخط: https://portail.mjjustice.dz/_pp/، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26، على الساعة 13:01.

بعد ذلك، يتم التّقر من بين هذه الروابط، على الرّابط بعنوان "استخراج صحيفة السوابق القضائية". يليه إدخال اسم المستخدم (ة) وكلمة المرور، المسجلين بالمستند الورقي المسلّم من طرف أمين الضبط. ثم تتبع الخطوات واحدة تلو الأخرى إلى غاية حصول على ما هو مطلوب آخذاً الشكل التالي:

الشكل رقم: 108

نموذج خاصة بصحيفة السوابق القضائية رقم 03 المطلوبة عبر الانترنت

المصدر: صحيفة السوابق القضائية رقم 03، على الخط:

https://portail.mjjustice.dz/Casiers/Fichiers_XML/C_031600001279_70c639d.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26، على

الساعة 13:03.

الفرق بين النموذج التقليدي لصحيفة السوابق القضائية رقم 03 إن صح التعبير والنموذج السالف الذكر هو إضافة لهذا الأخير كل من "الكودبار Code à barres" وتاريخ وساعة التصديق الذي يتوافق مع متطلبات العصرية والسير الجيد للنظام التقني. إذ يحتوي هذا النظام التقني على قدرة تسمح باستخراج 10 مليار وثيقة جنسية أو صحيفة سوابق عدلية سنويا وبقوة سحب تقدر بـ 3000 وثيقة (الاثنين معا) في الدقيقة أي نظام "غير معرض للتشبع"¹. وبإمكان الإدارات العمومية أيضا استعمال النظام التقني من أجل طلب وثائق أو معلومات معينة إلى جانب التأكد من أن الوثائق المقدمة من قبل المواطنين أصلية وغير مزورة من خلال نظام ستقوم وزارة العدل بتزويدهم به.

الأمر الذي أتاح لجميع المواطنين الحصول على صحيفة السوابق القضائية من أي جهة قضائية على المستوى الوطني، وبذلك تم القضاء على جميع المشاكل التي حالت دون الأداء الأمثل لهذه المصلحة القضائية في نظر المواطن وحُطِّوَتْها خطوات في اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية. حيث صار نظام صحيفة السوابق القضائية يقدم للمواطن إمكانية طلب وسحب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 في بضع دقائق وعبر الانترنت.

وإذا كان الهدف الرئيس من هذا الانجاز قد تسنى الوصول إلى تحقيقه، وهو تحسين خدمات قطاع العدالة، عن طريق الوصول إلى إعداد وتسليم صحيفة السوابق القضائية رقم 03 في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، فإن ذلك يرتبط بعدة أهداف أخرى تم بلوغها من خلاله وهي²:

- سواء تعلق الأمر بالمواطن الذي لم يعد يتحمل عناء التنقل وأتيح له ظروف سحب صحيفة السوابق القضائية في وقت قياسي، وفي أي جهة قضائية من ربوع الوطن؛
- أو تعلق الأمر بالإدارات العمومية المعنية التي أصبح بإمكانها الحصول على المعلومة مباشرة من المحكمة لتكوين الملفات التي تتعلق بنشاطاتها في آجال قصيرة. بالإضافة إلى تمكين المؤسسات المؤهلة من الحصول على المعلومات مباشرة من المحكمة الأقرب لمقرها، مع تعزيز سرعة معالجة ملفات المتهمين؛
- أو كان الأمر متعلقا بالجهات القضائية نفسها، إذ ساعد على المعالجة السريعة والفعالة لملفات المساجين من طرف قضاة التحقيق أو وكلاء الجمهورية، خاصة في الحالات التي تقتضي اتخاذ قرارات فورية وحساسة، كحالة اتخاذ قرار بالحبس المؤقت أو الإفراج. وكذا تناقص عدد طلبات صحيفة السوابق القضائية رقم 03 تدريجيا على مصلحة السوابق القضائية بالمجالس القضائية (أنظر الشكل رقم: 109) خاصة بعد إنشاء قاعدة البيانات وطنية وربطها بشبكة وطنية وفتح فروع للمصلحة على مستوى كل محكمة. ومن ثم تتضح إيجابيات هذه

¹ استخراج وثائق رسمية عبر النات: تطبيق الخدمة بعد المصادقة على قانون عصنة العدالة، على الخط: <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%AC-%D9%82> تاريخ

الإطلاع: 2017-06-17، على الساعة 23:34.

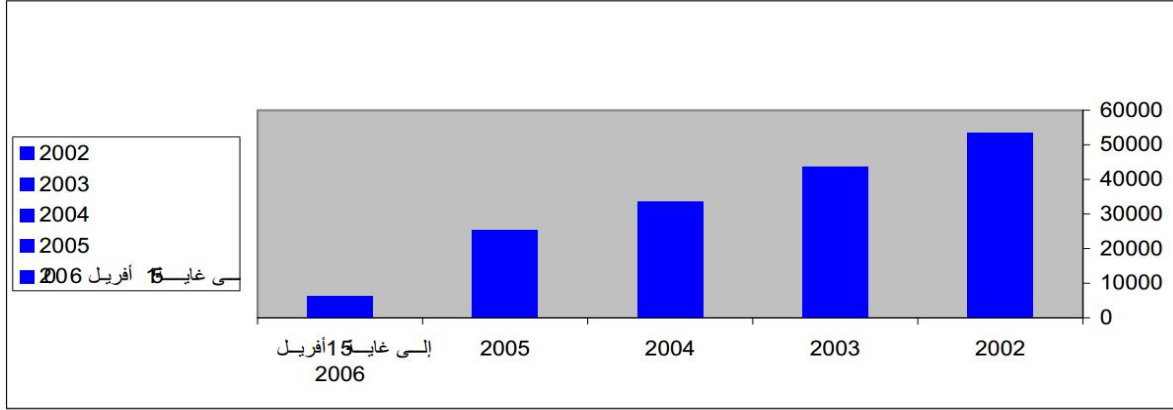
² الطيب بلعيز، كلمة معالي السيد وزير العدل حافظ الأختام بمناسبة افتتاح الملتقى الدولي حول عصنة قطاع العدالة، الجزائر، سبتمبر 2003، ص: 04.

المبادرة التي فتحت مجال التسيير اللامركزي الذي يعطي أكثر مرونة للنظام الإداري ويسهل الخدمات على المواطنين.

الشكل رقم: 109

تطور صحائف السوابق القضائية المنجزة والمسلمة من قبل مصلحة السوابق القضائية بمجلس قضاء برج بوعريبيج

منذ سنة 2002 وحتى 2006-04-15



المصدر: خليل جبراني، السوابق القضائية: إجراءات واقع وعصرية، على الخط: https://courdebordjibouarreridj.mjustice.dz/conference/cas_jud_proc_real_modern.pdf، تاريخ الإطلاع: 2017-06-17، الساعة 18:32.

وتدعيما لهذه الأهداف، تم إنجاز تطبيق جديدة وضعت حيز التنفيذ في شهر نوفمبر 2005، تسمح للجزائريين المولودين بالخارج من سحب مستخرج صحيفة السوابق القضائية الخاصة بهم من أي جهة قضائية داخل التراب الوطني، وكذلك إنجاز تطبيق أخرى خلال سنة 2006، تضمن معالجة رد الاعتبار في الآجال المحددة طبقا للقانون للمحكوم عليهم بعقوبات جزائية بقوة القانون. ومن أجل ضمان المزيد من الدقة والأمن جرى العمل على تدعيم هذا المركز بأجهزة متطورة وأكثر حداثة خلال سنة 2006.

إلا وأنه بعد دخول مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الإلكتروني في 13-09-2014 حيز الخدمة، أمكن لكل مواطن(ة) جزائري(ة) مقيم(ة) بالخارج، أو أجنبي(ة) سبق له الإقامة بالجزائر، أن يطلب ويتلقى، عن طريق الانترنت صحيفة السوابق القضائية رقم 03 الخاصة به، وذلك بقيامه (ها)، مرة واحدة فقط، بنفس الخطوات السالفة الذكر والمتعلقة بالجزائري(ة) أو أجنبي(ة) المقيم بالجزائر ماعدا التعامل للمرة الأولى يكون مع أي ممثلة دبلوماسية أو قنصلية بالخارج.

2-2-4-2- الخدمة الإلكترونية المتعلقة باستخراج شهادة الجنسية الجزائرية

يمكن لكل جزائري(ة)، داخل الوطن وخارجه، أن يطلب ويتلقى شهادة الجنسية الجزائرية الخاصة به (ها)، آنيًا، عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل. والملاحظ أن إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة تتشابه إلى حد كبير إجراءات الحصول على شهادة السوابق القضائية رقم 03. كما أنها تم إضافة لشهادة الجنسية في شكلها النهائي كل من "الكود ابار Code à barres" وتاريخ وساعة التصديق الذي يتوافق مع متطلبات العصرية كما سيأتي في الشكل اللاحق.

الشكل رقم: 110

نموذج خاصة بشهادة الجنسية المطلوبة عبر الانترنت



المصدر: شهادة الجنسية المطلوبة عبر الانترنت، على الخط:

https://portail.mjustice.dz/Nationalite/Fichiers_HTML/N_160000000373_48aeb8.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26، على الساعة 21:15.

كما كان هناك تحسين لنموذج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 جاء الدور أيضا على شهادة الجنسية لتواكب العصرية بإضافة لهذه الأخيرة كل من "الكودبار Code à barres" وتاريخ وساعة التصديق كما سبق ذكره.

2-2-3- طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضاة إلكترونيا

تم وضع حيز الخدمة، وفي إطار تكريس الخدمات القضائية عن بعد، آلية جديدة لتمكين المحامين من طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضاة إلكترونيا. وذلك باتباع الخطوات الموالية:

▪ **تقديم الطلب لأول مرة:** يتعين على المحامي التقرب من الجهة القضائية للمرة الأولى فقط مرفوقا بوثيقة تثبت صفته كمحامي ورقم هاتفه النقال. بعد ذلك، يقوم أمين الضبط بإدخال اسم ولقب المحامي المعني، للبحث عنه في التطبيق التي تسمح بإنشاء حساب جديد (اسم مستخدم وكلمة مرور) خاص به، لتمكينه من طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضاة إلكترونيا، عن طريق الانترنت.

✓ **في حالة توفر كل المعلومات الخاصة بهذا المحامي:** يقوم أمين الضبط بتسجيل رقم هاتفه النقال، ويُسَلَّم له مستندا ورقيا، يحتوي على معلومات تخص لقب واسم المحامي المعني، والحساب (اسم المستخدم وكلمة المرور) المخصص له.

✓ **في حالة نقص أو عدم توفر المعلومات الخاصة بهذا المحامي:** يتم إعلام المحامي من طرف أمين الضبط، بإمكانية تسجيله للاستفادة من هذه الخدمة، شريطة أن يقوم بتقديم المعلومات الخاصة به، وفقا للإستمارة المعدة لهذا الغرض، والمتوفرة بالجهة القضائية.

كما يحدد له موعدا للتقدم، مرة ثانية أمام هذه الجهة القضائية، لاستلام مستند ورقي يحتوي على المعلومات المذكورة أعلاه. بعد ذلك يتم تفعيل اسم المستخدم وكلمة المرور، المذكورين أعلاه، خلال مدة ثمان وأربعين

(48) ساعة، بعد تلقي المحامي المعني رسالة نصية قصيرة SMS، تحتوي على "اسم مستخدم وكلمة مرور" جديدين، خاصين به.

- طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضأة إلكترونياً، عبر الانترنت: بعد الدخول إلى موقع ويب وزارة العدل والنقر على خدمة طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضأة إلكترونياً، عندئذ تظهر النافذة الأولى على نفس الصورة الموضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم: 111

النافذة الأولى لخدمة طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضأة إلكترونياً

المصدر: طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضأة إلكترونياً، على الخط: <https://portail.mjustice.dz/pp>، تاريخ الاطلاع: 2015-12-09، على الساعة 18:27.

بعد ظهور النافذة الأولى على نفس الصورة الموضحة في الشكل الفارط، عندئذ ينبغي على المحامي بعد ذلك إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور، المرسلين عن طريق رسالة نصية قصيرة SMS. وبعد إتباع الخطوات المطلوبة من المستفيد، سيجد نفسه في الأخير أمام استمارة طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضأة إلكترونياً يتم فيها: اختيار الجهة القضائية؛ وإدخال رقم القضية؛ اختيار نوع الوثيقة؛ اختيار طبيعة القضية؛ اختيار الغرفة/المحكمة. كما تنتهي العملية، يتلقى المحامي عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل، الوثيقة المراد سحبها، في شكل "PDF"، موقعة إلكترونياً، تحمل "كود ابار Code à barres"، وقابلة للطباعة[←].

وفي نفس السياق، تجسدت في الميدان عديد الانجازات[↗] في إطار عصنة القطاع بعدما كان في وقت قريب مجرد

مشاريع مستقبلية على غرار:

- المحاكمة عن بعد؛
- المحاضرات والتكوين عن بعد؛
- رقمنة الأرشيف القضائي؛

[←] قد يتطلب الولوج إلى العنوان <https://portail.mjustice.dz> تحديث نسخة متصفح الانترنت المستعملة، وإظهار الوثيقة المطلوبة عبر هذا الموقع الإلكتروني لوزارة العدل، من الضروري الترخيص بفتح صفحات "Pop-up" على متصفح الانترنت المستعمل.

[↗] يضاف إلى كل الانجازات السالفة الذكر إنجازات أخرى يمكن إيرادها في الجدول رقم: 16 من الملحق الأول.

- البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة؛
- السوار الإلكتروني.

ولم تتوقف الإنجازات عند هذا الحد، بل تواصلت المشاريع المنجزة إلى خارج القطاع في شاكلة الإنجازات تدرج في إطار تعزيز التعاون القطاعي المشترك.

المطلب الثاني: عصنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية؛ خطوات نحو التميز

يتمثل هدف الحكومة الجزائرية في مواصلة عملية إعادة تأهيل الخدمة العمومية وعصنتها، وضمان تكيفها المتواصل مع محيطها ومع تطور حاجيات المدارين وتطلعاتهم الأمر الذي سيسمح باستعادة الثقة وتعزيزها بينهم وبين الإدارة العمومية، وبالتالي استعادة مصداقية الدولة وهبتها.

1- قطاع الداخلية وسباقها مع الزمن؛ تحرك بيروقراطي لمحاربة البيروقراطية

في الإطار إعادة تأهيل الخدمة العمومية وعصنتها أيضا، تجدر الإشارة إلى أن التدابير التي سيتم اتخاذها والتي ستفضي إلى ما يجعل عمل السلطات العمومية متطابقا مع متطلبات دولة يسودها القانون؛ من أجل القضاء على كل أشكال التعسف والتجاوزات التي تعد مصدرا للفساد وتغذي الشعور بالإقصاء والإجحاف والتهميش. ولذلك، فإن الحكومة ستسهر على ما يعزز تجسيد مبادئ الحوكمة الرشيدة والتحسين المستمر لنوعية الخدمة العمومية من خلال¹:

- تحسين التغطية في مجال الشرطة الحوارية، وذلك من خلال تعزيز هياكل الأمن الحضري؛
- تطوير الإدارة الإلكترونية عبر إدخال وتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛
- الانطلاق في مشروع بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية؛
- ترقية الاحترافية والأخلاقيات في الخدمة العمومية؛
- ترقية وحماية حقوق المدارين في الخدمة العمومية؛
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال بغرض ضمان إعلام المدارين بالخدمات المقدمة، وتحسين وصولهم إلى المعلومة. وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم على عجل.

وفي هذا السياق، سيتم تشجيع جمعيات المجتمع المدني ودعمها من أجل إنجاز ونشر عمليات تقييم موضوعية وموثقة لخدمات مختلف الهيئات المكلفة بالخدمات العمومية الإدارية والاجتماعية والتربوية والصحية خصوصا. كما أن إنشاء مرصد للخدمة العمومية مكلف بإجراء دراسات وتقييم اقتراحات لتدارك النقائص، ونبذ البيروقراطية وانعدام الفعالية والسلوكات السلبية، يندرج ضمن الهدف الذي يتوخى عصنة الخدمة العمومية.

ومن أجل تعزيز قدرات الإدارة العمومية وفعاليتها، سيتم أيضا الشروع في برامج للتكوين ورسكلة الموظفين وتحسين مستواهم. وبالموازاة مع ذلك سيتم إنجاز تقييم مفصل ودقيق لنظام التكوين في الإدارة العمومية، بغرض وضع

¹ مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، ماي 2014، على الخط: <http://www.premier->

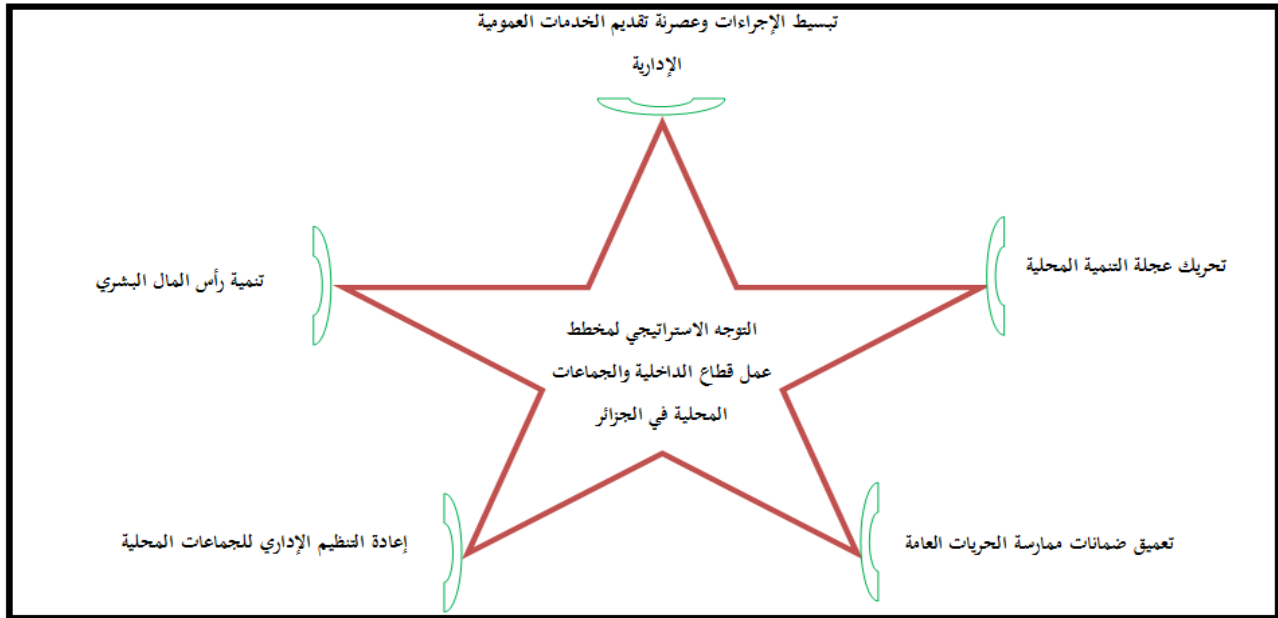
سياسة جديدة حيز التنفيذ في هذا المجال. وإن الحكومة لتؤكد عزمها على القيام بعصنة الخدمة العمومية وإعادة تأهيلها، من خلال تغيير نوعي لأنماط تنظيم وسير الإدارة العمومية. وستخص الإجراءات التي ستتخذ لهذا الغرض، مايلي¹:

- تحسين الاستقبال عبر تهيئة وإقامة هياكل مناسبة لراحة أفضل للمواطنين؛
- تكييف أيام ومواقيت فتح أبواب المصالح واستقبال المواطنين؛
- المتابعة الصارمة والعاجلة لدراسة الطلبات والشكاوي ومعالجتها؛
- استكمال مسار استحداث سجل وطني إلكتروني للحالة المدنية ووضع بطاقة وطنية للبطاقات الرمادية وأخرى لرخص السياقة.

وفي مجال تبسيط الإجراءات الإدارية وعصنة الإدارة العمومية، ستواصل الحكومة العمليات التي شرع فيها، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات الملزمة للمواطنين في علاقاتهم مع الإدارة العمومية وتسريعها؛ بغرض الوقاية من محاولات الرشوة على جميع المستويات. كما ستعمل الحكومة على إقامة الشبائيك الوحيدة التي ستتيح للمواطنين إمكانية القيام بكل مساعيهم الإدارية في إطار رصين وعاجل. وسيكون التعميم التلقائي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والتكوين ذي الصلة، بمثابة الأسس التي تقوم عليها عصنة الإدارة العمومية. ومن هذا المطلق، وفي إطار خطة عمل الحكومة، يتواجد قطاع الداخلية والجماعات المحلية في مرحلة لتنفيذ برنامج يركز في المقام الأول على المجالات الإستراتيجية الموضحة أدناه:

الشكل رقم: 112

التوجه الاستراتيجي لمخطط عمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أكتوبر 2015



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des Collectivités locales, Octobre 2015, Sur le site: <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-fr.pdf>, Consulté le: 05-06-2017, à 18 :49.

¹ مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مرجع سبق ذكره.

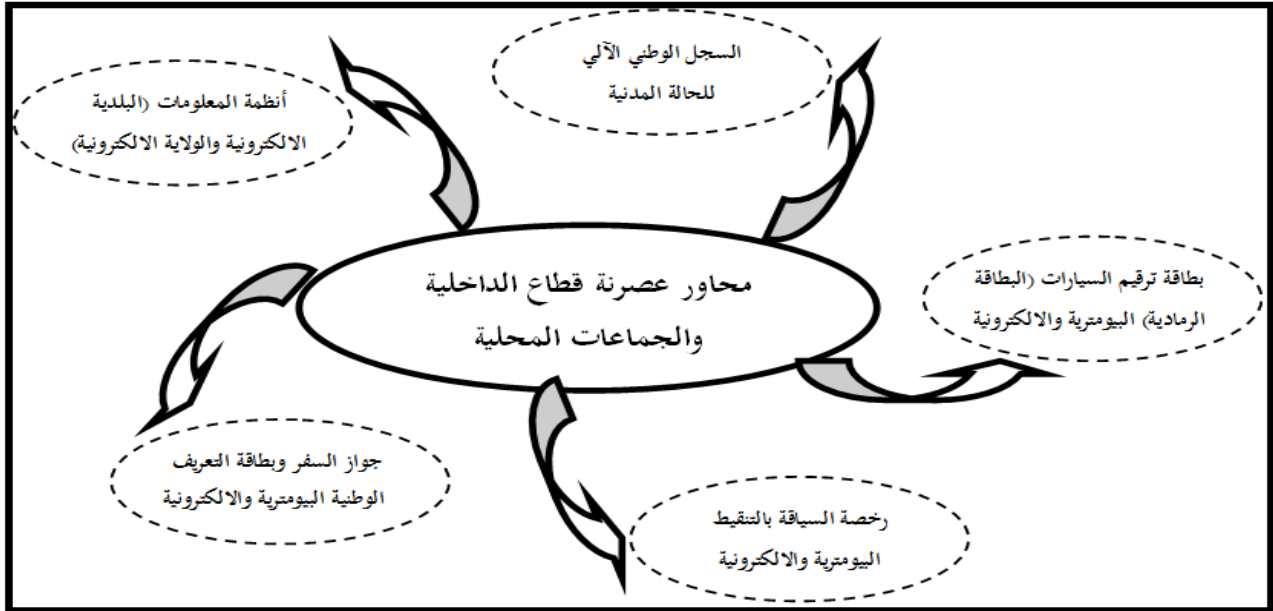
يرتكز التوجه الاستراتيجي لمخطط عمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أكتوبر 2015 على خمسة محاور رئيسة يتقدمهم محور تبسيط الإجراءات وعصنة تقديم الخدمات العمومية الإدارية، يليه محور تحريك عجلة التنمية المحلية¹ ثم محور تعميق ضمانات ممارسة الحريات العامة، ومحور إعادة التنظيم الإداري للجماعات المحلية، فتنمية رأس المال البشري كآخر محور. وعليه، فمحور تبسيط الإجراءات وعصنة تقديم الخدمات العمومية الإدارية يندرج تحتها نشاطين رئيسيين ومتلازمين ألا وهما¹:

- اتخاذ جملة من التدابير القانونية والإدارية لتبسيط وتوحيد الإجراءات الإدارية؛
- عصنة تقديم الخدمات العمومية الإدارية.

وتنفيذا لهذا الأخير، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسطير عدة محاور لعصنة القطاع. ارتكزت في مجملها على خمسة محاور رئيسة كانت على النحو المشار إليه في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 113

محاور عصنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-La modernisation du service public, documents internes de Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales.

كما تم ذكره آنفا ارتكزت عصنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية على محاور خمسة كل يكمل الآخر ويعمل على توفير خدمة عمومية عصرية وذات جودة.

1-1- السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

يرتكز هذا المحور على عصنة الخدمة العمومية " الحالة المدنية " من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات على مستوى البلديات وفروعها والذي سيسمح بـ:

- حفظ السجلات الورقية للحالة المدنية من خلال ترقيمها؛

¹ Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des Collectivités locales, Op.cit.

- تقليص أجال تسليين العقود وتحسين جودتها؛
- تقريب الإدارة من المواطن؛
- دسترة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية؛
- تنظيم أرشيف السجلات الورقية للحالة المدنية؛
- تشبيك القطاعات ذي الصلة والطالبة لوثائق الحالة المدنية بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية للرجوع إليه وقت الحاجة وبشكل مباشر ومن دون طلب تلك الوثائق من المواطن في إطار التقليص من الوثائق المطلوبة منه؛
- تصحيح وثائق الحالة المدنية في أي بلدية كانت على مستوى الوطن من دون تنقل المواطن إلى المحاكم المختصة إقليميا.

وفي الأفق، السماح للمواطن من استخراج كل وثائق حالته المدنية من خلال الانترنت وهذا بعد تفعيل ميدانيا الشهادة الالكترونية. وهذا بعد ما أقرت الحكومة في نفس الصدد جملة من الإجراءات المتعلقة بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية. والمدرجة ضمن مساعي تجسيد إدارة إلكترونية تسمح بتسريع وتيرة الإصلاح الإداري ومنه الخدمة العمومية، بتعبئة كافة الوسائل التكنولوجية ووضعها في خدمة مختلف جوانب الحياة العمومية للمواطن والمجتمع. إذ يحدد المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية¹، كفيات استخراج وثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي والمرقمن للحالة المدنية والذي انتهت غالبية بلديات الوطن من اللحاق به بعد إدخال أرشيفها في السجل الوطني مما سيسهل على المواطنين عملية استخراج وثائقهم من أي بلدية من بلديات الوطن.

على هذا الأساس، تستخرج وثائق الحالة المدنية على غرار "شهادة الميلاد، الشهادة العائلية وشهادة الزواج... إلخ" بشكل الكتروني، حسب المرسوم، وتكون موقعة من طرف المصالح المختصة وهي البلدية، وتكون معتمدة في جميع الملفات الإدارية مع تطبيقها على كل بلديات الوطن، ويتضمن هذا المرسوم مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التخفيف من البيروقراطية والطوابير الكبيرة التي تعرفها البلديات، بسبب كثرة الوثائق ومدة الانتظار التي تحتّمها عملية العمل والتوثيق يدويا والذي شكّل متاعب لدى المواطنين.

حيث تنص المادة الثانية من هذا المرسوم على ضرورة مصادقة نسخ وثائق الحالة المدنية التي يتم إصدارها بطريقة الكترونية وبتوقيع الكتروني مؤهل، كما يصدر الطرف الثالث الموثوق لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الشهادة الالكترونية الموصوفة المستعملة لتوقيع نسخ وثائق الحالة المدنية، وثبتت هذه الشهادة العلاقة بين المعطيات الخاصة بالتحقيق مع التوقيع الالكتروني والموقع، كما يضمن الطرف-الثالث- التوقيع الالكتروني للوثيقة وهوية الشخص المرسل

¹ المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 28 صفر سنة 1437 الموافق لـ 10 ديسمبر 2015 والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة

المدنية بطريقة الكترونية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 68، الجزائر، 27 ديسمبر 2015، ص: 06.

إليه وتاريخ وصلاحيه التوقيع والمعلومات التي يتضمنها، مع التأكد من أن الوثائق التي تم إصدارها ترسل إلى طالبيها دون غيرهم¹.

ومن ثمّ، فمضمون المرسوم ينص وبصريح العبارة على ضرورة أن تتمتع وثيقة الحالة المدنية المرسله بالطريقة الالكترونية بنفس شروط الصحة التي تتمتع بها الوثيقة الأصلية شرط أن يتم إعدادها وفق قواعد السلامة والأمن المنصوص عليها في التشريع المعمول به، ويبرز المرسوم ضرورة تحمل الطرف الثالث الموثوق لوزارة الداخلية والجماعات المحلية "مسؤولو الحالة المدنية"، المسؤولية القانونية المرتبطة باستصدار نسخ الوثائق بالطريقة الالكترونية، وذلك تجاه الأشخاص الذين تم التصديق على توقيعهم وتجاه الغير. ويضاف هذا الإجراء إلى سلسلة المزايا التي يوفرها نظام السجل الوطني الآلي للحالة المدنية والذي وضعته وزارة الداخلية والجماعات المحلية قيد الاستغلال ومنها اعتماد إجراء إصدار وإرسال وثائق الحالة المدنية إلكترونيا بما يتيح للمواطنين المقيمين بالجزائر أو بالخارج الحصول على وثائق الحالة المدنية عبر الانترنت.

1-2- بطاقة ترقيم المركبات (البطاقة الرمادية) البيومترية والالكترونية

تحاول الجهات الوصية في هذا المحور العمل على:

- وضع بطاقة وطنية لبطاقات ترقيم المركبات (البطاقة الرمادية)؛
- رقمنة ملفات طلب بطاقات ترقيم المركبات؛
- لامركزية إصدار بطاقات ترقيم المركبات التي يتم إعطاء صلاحيات للبلديات بإصدارها؛
- وضع بطاقة وطنية لملفات المراقبة وأتمتة عملية إصدارها؛
- إطلاق أحدث بطاقة ترقيم الكترونية للمركبات.

1-3- رخصة السياقة بالتنقيط البيومترية والالكترونية

لتجسيد هذا الأخير ميدانيا يحتاج ذلك إلى:

- وضع بطاقة وطنية لرخص السياقة؛
- لامركزية إصدار رخص السياقة بالتنقيط البيومترية والالكترونية؛
- تسيير نظام التنقيط.

1-4- جواز السفر البيومتري والالكتروني (PBE*) وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية (CNIBE→)

يضطلع هذا المحور بما يلي:

- إنتاج وإصدار جواز السفر البيومتري والالكتروني وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية؛
- لامركزية إصدار جواز السفر البيومتري والالكتروني وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية وتخويل البلديات بذلك؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 28 صفر سنة 1437 الموافق لـ 10 ديسمبر 2015 والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة

المدنية بطريقة الكترونية، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

* En français: Le passeport biométrique électronique.

→En français: La cartes nationales d'identité biométriques électroniques.

- وضع نظام مركزي لإرسال رسائل قصيرة للمواطنين من أجل إعلامهم بأهم المستجدات المتعلقة بإصدار جواز السفر البيومتري والالكتروني وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية؛
- تثبيت نظام متابعة طلبات على مستوى كل البلديات والدوائر الإدارية والقنصليات الجزائرية في الخارج؛
- إصدار خدمة جديدة على الخط تسمح بطلب كل من جواز السفر البيومتري والالكتروني وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية على الانترنت من تنزيل للصور الالكترونية وأخذ المواعيد، وكذا استمارات التسجيل... غيرها.

1-5- أنظمة المعلومات (البلدية الالكترونية والولاية الالكترونية)

في إطار عصنة الجماعات المحلية تم تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري في باتنة (شرق الجزائر)¹. وأصدرت أول شهادة ميلاد في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني. وهي تقنية تجسد إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيس للحالة المدنية وتستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة في انتظار تمديد العملية إلى كافة الوثائق. كما عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على وضع نظام معلومات الذي سيسمح للمسؤولين من متابعة ومراقبة نشاط قطاعهم وكذا اتخاذ القرارات على غرار:

- النظام الفرعي لمتابعة الوضعية الاقتصادية للجماعات المحلية: يسمح هذا الأخير من التجريد المادي (اللامادية) لجمع وإعادة تجميع معلومات اجتماعية-اقتصادية للبلديات، وهو يجمع بين 20 فصل أو نشاط على مستوى البلديات: الموارد البشرية، الديمغرافية، التشغيل، السكن، التربية، التعمير، التكوين المهني، الصحة، التضامن والحماية الاجتماعية، الشباب والرياضة، الثقافة، النقل والمواصلات، الأشغال العمومية، الموارد المائية، الفلاحة والغابات، البيئة، الخدمات، التجارة، البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السياحة.
- النظام الفرعي لمتابعة ميزانية ومالية الجماعات المحلية: هذا الأخير يسمح بالتجريد المادي لجمع وإعادة تجميع المعلومات حول ميزانية ومالية البلديات والولايات (الحساب الإداري).

2- الإنجازات في إطار عصنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. والتي تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.

2-1- النظام الوطني للتعريف المؤمن

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق ورشة كبرى لعصنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن. وهذا في إطار الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تمس هياكل ومهام الدولة

¹ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، العدد: 02، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيضاء، الجزائر، أكتوبر 2015، ص: 22.

واقتصاد البلد والتي أطلقها فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة. وهذا النظام الوطني الذي سيشكل العمود الفقري لمسار عصنة المجتمع الجزائري يتركز على محورين أساسيين وهما¹:

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية؛
- إطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري.

هذه الاختيارات الأساسية المتخذة من طرف السلطات العمومية لها غايات رئيسة تتمثل من جهة، في تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية أو أخيرا، من أجل مواجهة وضعيات أزمات.

ومن جهة أخرى، تهدف هذه العملية الخاصة بعصنة وثائق الهوية والسفر، إلى تنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد. كما تهدف هذه الاختيارات ثالثا، إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد، على أرض الواقع، لمبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

أخيرا، ولمواجهة تحديات العولمة المتسارعة، حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كذلك كهدف من خلال هذه العملية، حماية المجتمع الجزائري والوطن ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

وكتنتيجة لذلك، تم رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به. ولقد مكن هذا الإنجاز من:

- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل؛
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

2-2- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات

إنجاز من شأنه أن يسمح للمواطنين من الحصول على بطاقات الترخيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

3-3- خدمات إلكترونية

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية رسميا في اعتماد خيار الإدارة الإلكترونية، بهدف القضاء على جميع العراقيل البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن، حيث عملت الوزارة على توفير:

¹ أعمال الوزارة وأهدافها، على الخط: <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=7&s=4&lng=ar>، تاريخ

3-3-1- خدمة جديدة عبر الإنترنت تمكن طالبي جواز السفر البيومتري والإلكتروني من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم

يعتبر جواز السفر البيومتري والإلكتروني بمثابة وثيقة هوية وسفر مؤمنة، قابلة للقراءة آليا وتحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية. كما سيكون جواز السفر البيومتري والإلكتروني مطابقا للمعايير المملأة من طرف المنظمة الدولية لطيران المدني (ICAO) ^{*}. من أجل ذلك، بدأ التداول بجواز السفر البيومتري والإلكتروني الجزائري، المطابق للمعايير العالمية المحددة من طرف المنظمة العالمية للطيران المدني (الوثيقة 9303)¹، منذ 04 جانفي 2012 وهذا على مستوى 48 موقعا نموذجيا، ثم تم تعميم العملية تدريجيا ليشمل كافة المقاطعات الإدارية، الدوائر، الممثلات الدبلوماسية والقنصليات. إذ سيتم توقيف التداول بجواز السفر العادي غير البيومتري ابتداء من 25 نوفمبر 2015.

وفي هذا الإطار، ولأجل الحصول على جواز سفر بيومتري يتم إرسال ملف هذا الجواز عن طريق الانترنت من خلال الولوج إلى موقع الوزارة وإرسال الاستمارة والصور والوثائق المطلوبة إلكترونيا، حيث يمكن للمواطن متابعة مختلف الأطوار الإدارية لجواز سفره الذي يستلمه في مدة وجيزة لا تتعدى 24 ساعة بعد تاريخ إيداع الملف إلكترونيا. وذلك وفق الإجراءات الموضحة في الشكل الموالي:

^{*} لقد حددت المنظمة الدولية للطيران المدني تاريخ الأول من أبريل 2010 كآخر استحقاق لإطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري. وكذا أفق 2015 كاستحقاق للسحب النهائي لسريان جواز السفر غير الإلكتروني وغير البيومتري عبر العالم. كما وضعت المنظمة الدولية للطيران المدني ترتيبات أخرى مثل جواز السفر أحادي الشخص حتى بالنسبة للأطفال القصر. كما تجدر الإشارة إلى أن الجزائر دخلت في المسعى العالمي لعصرنة وثائق السفر و الذي أصبح لا مناص منه بسبب الانشغال المزدوج لتأمين تنقل المسافرين العابر الحدود بواسطة التعرف الموثوق وكذا لضمان سهولة أكثر لتنقل المسافرين وبالأخص عن طريق الجو أو البحر.

¹ **L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)**, Sur le site: <http://www.icao.int/publications/pages/publication.aspx?docnum=9303>, Consulté le: 07-03-2016, à 21:55.

الشكل رقم: 114

إجراءات الحصول على جواز السفر البيومتري والالكتروني عن طريق الانترنت

وزارة الداخلية والجماعات المحلية
جواز السفر البيومتري الجزائري

الرئيسية | النصوص التشريعية والتنظيمية | الإجراءات | طلب جواز السفر | Français

خدمات جديدة
هذه الخدمات تمكنك من ملء وطباعة إستمارة الطلب، تحميل الصورة الرقمية البيومترية، إختيار مركز التقاط المعلومات و أخذ موعد لإيداع ملف طلب جواز سفره البيومتري.

متبعة مراحل معالجة طلب جواز السفر البيومتري

متابعة الطلب
تحميل الصورة الرقمية البيومترية في حالة عدم مطابقة الصورة المأخوذة للمعايير المطلوبة

معايير الصور
معايير الصور العزمة في طلب جواز السفر البيومتري.

بدأ التداول بجواز السفر البيومتري الجزائري . المطلق للمنظمة العالمية المحددة من طرف المنظمة العالمية للطيران المدني م.ع.ط.م (الوثيقة 9303)، منذ 04 جتفي 2012 وهذا على مستوى 48 موقعا نموذجيا تم تمميم العملية تدريجيا ليشمل كافة المقاطعات الإدارية ، الدوائر، الممثلات الدبلوماسية والقنصليات. سيتوقف التداول بجواز السفر العادي غير البيومتري ابتداء من 25 نوفمبر 2015 .

الوثائق المطلوبة في طلب جواز السفر البيومتري

حقوق النشر - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية -2015-
قصر الحكومة، 01 شارع الدكتور سعدان الجزائر العاصمة الجزائر
البريد الإلكتروني : Contact_Passeport@interieur.gov.dz

المصدر: جواز السفر البيومتري الجزائري، على الخط: <http://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/Accueil>، تاريخ

الإطلاع: 2016-03-07، على الساعة 22:16.

لتسهيل العملية الممثلة في الشكل أعلاه تم وضع حيز الخدمة موقع الكتروني داخلي لتسهيل متابعة مراحل إنجاز جواز السفر البيومتري. وهذا قد تم يوم الخميس 23 أبريل 2015 من خلال ربط المركز الوطني للمستندات والوثائق المؤمنة بكل الدوائر المتواجدة عبر ولايات الوطن بموقع الكتروني داخلي، بهدف تتبع مختلف مراحل إنجاز جواز السفر البيومتري.

وفي هذا الصدد، يكمن الهدف من وراء إطلاق هذا الموقع في "تسهيل عملية متابعة مراحل إنجاز الجواز البيومتري". وبفضل هذا الموقع يتسنى للموظفين الإداريين على مستوى الدوائر أو البلديات "تقديم إجابات سريعة لمختلف إستفسارات طالبي جواز السفر البيومتري وكذا تحديد أسباب تأخر إعداد هذه الوثيقة التي عادة ما تسلم في أجل أقصاه 15 يوما". مع العلم أن آجال تسليم جواز السفر البيومتري تختلف حسب عدد طالبي هذه الوثيقة على مستوى الدوائر أو البلديات، مشيرا إلى إمكانية تسليم هذه الوثيقة في "أقل من 5 أيام في بعض من الدوائر والبلديات".

3-3-2- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ إلكترونيا

بدأ المواطنون يتخلّصون من جميع العقبات المتعلقة باستخراج الوثائق، تحريرها، التأكد منها من خلال إظهار وثائق الهوية أو الدفتر العائلي ومن ثم التصديق عليها من قبل مسؤولي الحالة المدنية، وهذا بعد إطلاق عملية رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية وبرمجتها آليا عبر الشبكة الإلكترونية المربوطة في كل البلديات، هذه الأخيرة التي ستقوم

بتعبئة المعلومات الخاصة بالمواطنين لاسيما البيانات العائلية وبيانات الميلاد والزواج وغيرها من المعلومات التي تستغل في الحالات المدنية.

وفي السياق ذاته، انتهت أيضا معاناة الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بعد أن كانت تواجه العديد من العقبات في استخراجها لوثائق الحالة المدنية. حيث أصبح بإمكان المواطن الجزائري المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12 خ مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليه من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها، مثلما يظهره الشكل اللاحق.

الشكل رقم: 115

طلب شهادة ميلاد أصلية 12 خ إلكترونيا خاصة بالجالية الجزائرية بالخارج

وزارة الداخلية والجماعات المحلية
أطلب شهادة ميلادك الأصلية 12 الخاصة

Français | مساعدة | متابعة طلبك | أطلب 12 خ | تسجيل | الصفحة الرئيسية

مرحباً بكم

شهادة الميلاد 12 الخاصة هي وثيقة رسمية:
تحتوي على معلومات الحالة المدنية التي تسمح بتشكيل رقم التعريف الوطني لكل الجزائريين. هذا الرقم فريد بالقسمة لكل جزائري.

شهادة الميلاد 12 الخاصة هي وثيقة أصلية:
- صادرة عن بلدية الميلاد للمخني استناداً إلى سجل الحالة المدنية.
- يتم طباعتها من خلال برنامج آلي بعد المرور عبر مراحل للتدقيق والمصادقة .

شهادة الميلاد 12 الخاصة هي وثيقة آمنة:
- تطبع على ورقة مؤمنة باستخدام أساليب متطورة لمنع أي محاولة للتزوير.
- فيها الرقم التعريف الوطني الذي يسج بالكنف عن أي محاولة للتزوير.

الدخول
البريد الإلكتروني:
رمز الدخول:
دخول

كلمة السر مفقودة
قم بتسجيل نفسك هنا

المصدر: الصفحة الرئيسية المتعلقة بطلب شهادة ميلاد أصلية 12 خ إلكترونيا خاصة بالجالية الجزائرية بالخارج، على الخط:

<http://demande12s.interieur.gov.dz/Ar/default.aspx>، تاريخ الاطلاع: 09-12-2015، على الساعة 21:34.

للاستفادة الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من خدمات الصفحة الظاهرة في الشكل السابق والمتمثلة في طلب شهادة ميلاد أصلية 12 خ إلكترونيا. تسعى الصفحة جاهدة توفير العديد من المعلومات لمتصفحها حول كيفية طلب شهادة ميلاد أصلية 12 خ وكذا الإجراءات أو المراحل المتبعة في ذلك على غرار الحصول على رمز الدخول، وهذا الأخير يرسل إلى المعني عبر بريده الإلكتروني بعد التسجيل وغيرها من الإجراءات إلى أن تكتمل العملية. منتهية بحصول المعني لتلك الشهادة من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

3-3-3- الخدمة الإلكترونية المتعلقة باستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

في البداية ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية وصورة رقمية. هذه الوثيقة الرسمية والمؤمنة ستضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيئي مع القطاعات الأخرى.

ولتوفير هذه الوثيقة تم وضع خدمة تسمح للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية دون التنقل إلى المصالح الإدارية. إذ من بين إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة:

- أن يكون لديك جواز سفر بيومتري؛
- المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية هي نفسها الموجودة على جواز سفرك البيومتري؛
- يجب تحديد عنوان إقامتك الحالية؛
- يجب إدخال رقم الهاتف المحمول، وذلك لكي تتمكن من تلقي رسالة نصية قصيرة (SMS) تعلمك عن تاريخ ومكان استلام بطاقة التعريف الوطنية؛
- يجب إدخال على الصفحة المخصصة لذلك رقم تعريفك الوطني ورقم جواز سفرك البيومتري لمعاينة وتأكيده لقبك، اسمك وعنوانك.

الشكل رقم: 116

الصفحة الالكترونية الخاصة بطلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية

The screenshot shows the Algerian government website for applying for a biometric and electronic national ID card. The page is in French and features a navigation bar with the Algerian flag and the text 'الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية' and 'وزارة الداخلية والجماعات المحلية'. The main heading is 'جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين'. Below this, there is a search bar with the text 'طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية'. The search criteria include 'هل انت مغرب *' (Are you Algerian?) with radio buttons for 'داخل الوطن' (Inside the country) and 'خارج الوطن' (Outside the country). There are also input fields for 'رقم التعريف الوطني *' (National ID number) and 'رقم جواز السفر *' (Passport number). A 'بحث' (Search) button is present. On the right side, there is a sidebar with a table of contents listing various services like 'الملف و التحميل', 'الوثائق المطلوبة', 'الإستمارة', 'معايير الصور', 'تحميل الصورة الرقمية', 'جواز السفر البيومتري', 'طلب جواز السفر و أخذ موعد', 'متابعة طلب جواز السفر', 'تجديد جواز السفر', 'بطاقة التعريف البيومترية', 'طلب بطاقة التعريف الوطنية', and 'متابعة طلب بطاقة التعريف الوطنية'. At the bottom of the page, there is a note '(*) معلومات إجبارية'.

المصدر: طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية، على الخط:

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/DemandeCNIBE>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-12، على الساعة 19:54.

بعد العمليات الالكترونية السالفة الذكر تكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية مخرج لنظام مدخلاته الأساسية معلومات شخصية وبيومترية متعلقة بالمواطن المعني بها، وبعد المعالجة الالكترونية لها تظهر بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية - الأمانة ومتعددة الاستعمالات - كما يوضحه الشكل الأتي.

الشكل رقم: 117

نموذج لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية - الأمانة ومتعددة الاستعمالات -



المصدر: بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية، على الخط:

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/260319.html>، تاريخ الاطلاع: 2015-11-05، على الساعة 19:58.

بخصوص مشروع بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية، التي ستكون عملية قريبا، بعد أن بقي المشروع يراوح مكانه منذ 8 سنوات، يبدو أن خيار الحكومة استقر على نموذج البطاقة المؤمنة التي تتضمن وظائف متعددة للمواطن، بما فيها خدمات النقل والصحة والتعليم بمستوياته وغيرها.

فالأهمية الإستراتيجية لمشروع بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية، تعود في الزمن إلى مشروع إصلاح وعصنة الإدارة العمومية وتحديدًا مصالح الحالة المدنية في 2005، والتي كانت بدايتها بإقرار جواز السفر البيومتري والالكتروني سنة 2012، ويبدو من خلال عرض النموذج السابق للبطاقة المؤمنة متعددة الخدمات، أنها تتضمن مجموعة من المعلومات في واجهتها الأمامية تتعلق بهوية صاحب البطاقة كاللقب والاسم طبعا إلى جانب تاريخ ومكان الميلاد والجنس وفصيلة الدم، وسلطة الإصدار وتاريخه وتاريخ الانتهاء إلى جانب صورتين إلكترونيتين الأولى كبيرة على يسار البطاقة وأخرى صغيرة في صدر البطاقة.

وعلى اعتبار أن أساس عصنة مصالح الحالة المدنية ومرجعيتها الأساسية رقم التعريف الوطني، تحمل بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية رقم التعريف الوطني إلى جانب رقم البطاقة التي ستمتد صلاحيتها إلى 10 سنوات، شأنها في ذلك شأن جواز السفر البيومتري والالكتروني، وستكون مزودة بشريحة إلكترونية تتضمن تعدد الوظائف، وفي خلفية البطاقة يخصص النموذج مكان لإمضاء صاحب البطاقة، وشريحة تحمل التوقيع الإلكتروني للبطاقة. وتعتمد هذه البطاقة الجديدة على آليات تأمين عالية* توفر إمكانية التحقق من صحة المعلومات، وتحديد الهوية بطريقة آمنة جدا،

* ولأجل ذلك، فاز مجمع "جيمالتو" الفرنسي - الهولندي سنة 2015 بمنافسة إنجاز بطاقات التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية، في صفقة تتعدى 17 مليون أورو، وفق ما أعلنت عنه وزارة الداخلية والجماعات المحلية. حيث تنافس على المشروع عدة مؤسسات جزائرية وأجنبية مختصة في مجال إنجاز البطاقات البيومترية من أجل منح أحسن عرض والظفر بالصفقة، حيث اشترطت الوزارة أن تختار المؤسسة التي تضمن نظاما في منتهى الأمان. ويعد مجمع جيمالتو الفائز بالصفقة رائدا حقيقيا في مجال الأمن الإلكتروني، وتفوقت في المناقصة على مؤسسات "جيساك ودوفريون" الألمانية، و"أويرتور" الأمريكية، و"أش بي تكنولوجي" الجزائرية. كما أن هذه الصفقة ليست التجربة الأولى لمجمع جيمالتو في الجزائر، إذ كانت قد اختيرت سنة 2014 لمرافقة البرنامج الوطني لجواز السفر البيومتري والالكتروني.

وبفضل البطاقة النموذج يمكن رقمنة الخدمات العمومية وجعلها قابلة للاستخدام من قبل المواطنين والإدارات العمومية والخاصة، انطلاقاً من بوابة إلكترونية.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مقارنة جديدة للإدارة في قطاع التعليم العالي

لقد أعدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مخطط عمل استراتيجي للفترة الخماسية 2005-2009، يرمي إلى "وضع الجامعة الجزائرية في تناغم مع نظام التعليم العالي الدولي." ويتمحور هذا المخطط حول عدة انشغالات رئيسة، منها:

- تدعيم وتوسيع الشبكة القاعدية للتكوين، مصحوبة بفضاءات تدعم نوعية التعليم؛
 - إدخال طرائق ومقاربات جديدة للتسيير، من أجل بعث حركية جديدة للإدارة لتمارس مهامها المتمثلة في وظائف الدعم، وفي مرافقة عملية الإصلاحات الواسعة.
- وما إنشاء مديرية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المتمثلة في مديرية شبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية وهي التسمية التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 14-22 والتي تضم أربع مديريات فرعية¹، الأولى تختص بالهيكل القاعدية والشبكات، والثانية تتعلق بالأمن المعلوماتي، أما الثالثة فتختص أنظمة الإعلام، والأخيرة تعمل في مجال أنظمة دعم المعرفة، إلا تأكيد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اختيارها الحازم في اعتماد تام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كمقلد لنجاعة في تسيير وقيادة القطاع، مع اعتماد مفاهيم تربوية ومقاربات تسييرية جديدة.

وتطبيقاً لهذا الاختيار الاستراتيجي، سجلت مديرية شبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية من جهتها، ضمن "الأهداف الإستراتيجية لسنوات 2007-2008-2009"، برنامجين وطنيين هما²:

- إعداد نظام الإعلام الشامل للقطاع؛
 - الانطلاق في المشروع الوطني للتعليم عن بعد، كدعم للتعليم الحضوري.
- لأجل ذلك، تبنى قطاع التعليم العالي على غرار العديد من القطاعات مشروع الإدارة الإلكترونية. وتماشياً وأهداف الموضوع الرامية للكشف عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات هذا القطاع، نقوم بتشخيص واقع خدمات قطاع التعليم العالي في الجزائر كما يلي:

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقاربات حديثة للتسيير في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

لقد تم ربط الجزائر بشبكة الانترنت سنة 1994، حيث قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنتين بعد الربط بالشبكة سنة 1996 حوالي 130 (من بينهم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، وفي سنة 1999 أي بعد خمس سنوات

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14-22 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق ل 23 يناير سنة 2014 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 13-

78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 05، الجزائر، 2 فيفري 2014، ص: 14.

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، على الخط: <https://www.mesrs.dz>، تاريخ الاطلاع: 20-06-2017، على الساعة 19:29.

من دخول الانترنت الجزائر بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة منها 100 في القطاع الجامعي، وخلال هذه السنة قدر عدد مشترك مركز البحث العلمي والتقني 3500 مشترك، ويرجع الدور الأساس في انتشار شبكة الانترنت إلى هذا الأخير. والذي كان له الدور في تسهيل واستفادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خدماته. فقد فتحت موقعا لها على الانترنت تحت عنوان <https://www.mesrs.dz> في نهاية سنة 1995 حيث يعمل هذا الموقع 7 أيام/24سا، لتقديم الخدمات الالكترونية وذلك كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم:118

الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره.

يحاول هذا الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوصول إلى كل الأطراف الفاعلة في هذا القطاع من خلال تقديم خدمات الكترونية موزعة على ستة نوافذ أساسية على غرار:

- **الصفحة الرئيسية:** تقدم من خلال هذه الصفحة خدمات عمومية إدارية الكترونية مجانية تتمثل في التوجيهات الخاصة بالحائزين على البكالوريا الجدد، المنشورات الوزارية، التعليم عن بعد، معادلة الشهادات... الخ؛
- **الوزارة:** تقدم إدارة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من خلال هذا الباب خدمات المتعلقة بالأمانة العامة، الديوان، المفتشية العامة... الخ، أطوار التعليم العالي، شعب التعليم العالي، شروط الالتحاق والتدرج... الخ؛
- **الإصلاحات:** تقدم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا الباب أهم الإصلاحات التي عرفها القطاع، بالإضافة إلى حوصلة عن الخدمات الجامعية.
- **الخدمات:** يحتوي هذا الباب أو الصفحة على مجموعة من الخدمات لاسيما منها خدمات على الخط وخدمات جوارية التصديق على الوثائق ذات الطابع الأكاديمي والبيداغوجي، الاستعلامات، الطلبة الأجانب... الخ؛

- إستراتيجية التنمية: تحمل هذه الصفحة برنامج التجديد الريفي للفترة 2007-2013، بعض التعليمات، عصرية القطاع، تطوير البحث العلمي والتكنولوجي... الخ؛
- نصوص قانونية: تحمل هذه الصفحة أو الباب نشر مختلف النصوص التشريعية المتعلقة بقطاع التعليم العالي... الخ.

فولوج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعالم الافتراضي لم يمنع مؤسسات القطاع تحت الوصاية أيضا من أن يسلكوا نفس الطريق. حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية على فتح مواقع لها على الانترنت وذلك للعمل على تقريب إدارة الجامعة من الطلبة والأساتذة والباحثين، وتوفير لهم خدمات مستمرة وتوجيهية... الخ، حيث تتوفر العديد من المخابر، ومراكز البحث، والجامعات على التغطية الكاملة من طرف شبكة الانترنت في الجزائر، وهذا تماشيا مع حاجة القطاع الملحة إلى مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وفيما يلي بعض مواقع الجامعات على الانترنت.

الجدول رقم: 63

بعض مواقع الجامعات الجزائرية على الانترنت

الموقع الإلكتروني	المؤسسة الجامعية	الموقع الإلكتروني	المؤسسة الجامعية
http://www.univ-msila.dz/	جامعة المسيلة (المسيلة)	http://www.univ-djelfa.dz/	جامعة زيان عاشور (الجللفة)
http://www.univ-biskra.dz/	جامعة محمد خيضر (بسكرة)	http://www.univ-alger.dz/	جامعة الجزائر 1
http://www.univ-ouargla.dz/	جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)	http://www.univ-alger3.dz/	جامعة الجزائر 3
http://www.univ-saida.dz/	جامعة الطاهر مولاي (سعيدة)	http://www.univ-bejaia.dz/	جامعة عبد الرحمن ميرة (بجاية)
http://www.univ-guelma.dz/	جامعة 08 ماي 1945 (قالمة)	http://www.umbb.dz/	جامعة محمد بوقرة (بومرداس)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البحث في شبكة الانترنت عن مواقع كل جامعة فيها.

لقد عملت مختلف الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز والمدارس العليا إلى محاولة تفعيل وتحسين تقنيات الإدارة الإلكترونية، والتي تستعرض خدماتها في مختلف الأبواب المفتوحة على موقعها لاسيما منها: الاستعلامات، والتسجيلات الجامعية،... وغيرها. إذ تقدم إدارة الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية لكافة للطلبة الجامعيين تتمثل في خدمات التسجيلات الإلكترونية والمتعلقة بالسنة الأولى، والتسجيلات الخاصة بالماستر... وبعض التسجيلات الأخرى، حيث تقوم خدمة التسجيل الإلكتروني في الجامعة الجزائرية على ملاءمة استمارة، وبتنح الدخول مرة ثانية لتعديل المعلومات وتصفح الملف. فهذه الخطوة أعطت الجامعة الجزائرية نفس حقيقي نحو تحسين الإدارة الإلكترونية، والشكل رقم: 119 يبين ذلك.

الشكل رقم: 119

التسجيل الجامعي الالكتروني في إحدى الجامعات الجزائرية- جامعة الجزائر 3 نموذجاً-

www.univ-alger3.dz

Q

Université d'Alger3
Site de pré-inscription au Master

جامعة الجزائر 3
موقع التسجيلات الأولية في الماستر

Français عربي

معلومات هامة حول التسجيلات في الماستر

تخصصات الماستر المفتوحة بجامعة الجزائر 3

Nouveau
المعابر من الليسانس إلى الماستر - بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

معلومات حول كيفية ترتيب و إنتقاء الطلبة في الماستر

كيفية حساب المعدل المكيف حسب القرار 714

مكونات ملف الترشيح و آجال إيداع الملفات

إحصائيات المسجلين

إستفسار ، طلب معلومات

التسجيل الأولي على الخط

مرحباً بكم في موقع التسجيلات على الخط في مسابقة الماستر لجامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2014 / 2015 ، و نتمنى لكم حظ موفق .

إجراء التسجيل

إذا كنت طالب جديد غير مسجل ، يمكنك النقر على زر التسجيل في الأسفل.

التسجيل

شرح طريقة التسجيل

تعديل معلوماتك ، تصفح ملفك الشخصي

لتعديل معلوماتك أو تصفح ملفك الشخصي و طباعة إستمارة التسجيل، يرجى تسجيل الدخول من خلال إسم المستخدم و كلمة المرور التي قمت بحفظها خلال أول تسجيل.

إسم المستخدم
كلمة المرور

الإتصال

المصدر: موقع التسجيلات الأولية في الماستر، على الخط: <http://www.univ-alger3.dz/>، تاريخ الاطلاع 2014-08-24، على الساعة 14:31.

تعتبر خدمة التسجيل الجامعي عبر الإنترنت خطوة إيجابية نحو عصنة إدارة قطاع التعليم العالي وتطوير الخدمة العمومية، والتي جنبت الكثير من الطلبة جهد وتكاليف التنقل وإهدار الوقت، حيث أن هذه الخدمة أتاحت للطلبة فوائد عديدة لاسيما في ظل ارتفاع عدد المسجلين في كل موسم جامعي. وعليه، فرغم هذه الجهود المبذولة في هذا المجال إلا أن موقع الجامعات الجزائرية في التصنيف العالمي للمواقع الالكترونية للجامعات يبقى محتشماً. فوفق تصنيف ويبوميتركس Webometrics العالمي للجامعات تواجدت الجامعات الجزائرية في ذيل ترتيب الجامعات العالمية وحتى العربية منها.

تصنيف ويبوميتركس العالمي للجامعات هو أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية على الإطلاق، وهو يشمل كل الدول بحيث يغطي أكثر من 20.000 مؤسسة جامعية وبخثية، ويصدر عن المجلس العالمي للبحث العلمي في مدريد باسبانيا، ويهدف هذا التصنيف إلى تحسين وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة الانترنت وتشجيع نشر المقالات العلمية المحكمة والمتاحة للدخول المفتوح. ويتم نشر التصنيف مرتين في السنة، الأول في بداية شهر جانفي والثاني في بداية شهر جويلية بمعدل ستة أشهر. يعتمد التصنيف على مؤشرين رئيسيين للتقييم:

- المؤشر الأول يسمى بمؤشر الوضوح Visibility؛
- والمؤشر الثاني يسمى بمؤشر النشاط Activity الذي بدوره يركز على ثلاثة مؤشرات جزئية.

الجدول رقم: 64

أفضل ثلاث جامعات جزائرية وفق تصنيف ويبوميتريكس Webometrics لسنة 2017

الترتيب	الترتيب العالمي	الجامعة	الدولة
1	383	جامعة الملك سعود	السعودية
2	540	جامعة الملك عبد العزيز	السعودية
3	684	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	السعودية
4	724	جامعة القاهرة	مصر
28	2121	جامعة اليرموك	الأردن
29	2129	جامعة جيلالي ليابس	الجزائر
30	2143	الجامعة الأردنية	الأردن
31	2152	جامعة الملك فيصل	السعودية
32	2197	جامعة القديس يوسف	لبنان
33	2197	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	الجزائر
34	2230	الجامعة الهاشمية	الأردن
48	2489	جامعة الطائف	السعودية
49	2500	الجامعة الإسلامية في غزة	فلسطين
50	2523	جامعة منتوري قسنطينة	الجزائر

Source: **Ranking Web of Universities**, Online: http://www.webometrics.info/en/Arab_world, Seen in: 21-06-2017, at 15:11.

تُظهر معطيات الجدول السابق احتلال جامعة الملك سعود المرتبة الأولى تلتها جامعة الملك عبد العزيز وفي المرتبة الثالثة والرابعة جاءت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا وجامعة القاهرة على التوالي. أما على الصعيد الجزائري فقد احتلت جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس المرتبة 29 عالميا و 29 عربيا كأفضل ترتيب لجامعة جزائرية وفقا لتصنيف شهر جانفي لسنة 2017، تلتها جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، فجامعة منتوري بقسنطينة في حين جاء ترتيب المدرسة العليا للتجارة 66 وطنيا و 17266 عالميا¹.

وفي ذات السياق، جاء ترتيب جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس في مؤشر الوضوح 4819 عالميا، والمتعلق بالنشر على الخط بدلالة عدد الروابط الخارجية الواردة (فكثرة الاستشهاد والتهميش من معلومات الموقع يرفع من شعبية الموقع وأهميته وهو دليل على حسن أداء الجامعة الأكاديمي والعلمي)؛ بينما ترتيبها في بقية المؤشرات جاء كالتالي مؤشر الحضور 3356 عالميا، فمؤشر الانفتاح 2128 عالميا، ثم مؤشر التميز 1839 عالميا.

على العموم، هذا المؤشر لم يخدم ترتيب المؤسسات الجامعية الجزائرية على المستوى العالمي ولا حتى على المستوى العربي. لذلك إذا ما أردت الإقلاع في هذا المجال فعليها بالعمل والاجتهاد ومحاولة تحسين أدائها محليا في بعض المؤشرات على الأقل على المدى القصير والمتوسط مع التركيز على محتوى موقع الويب أي عدد صفحات الويب والملفات المرتبطة به، ونوعيتها، والاهتمام أيضا بقيمة معلومات الموقع وعلميتها.

¹ **Ranking Web of Universities**, Op.cit.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مفاهيم تربوية جديدة

كما تم ذكره أنفا تحاول وزارة التعليم العالي والبحث العلمي برسم الأهداف الإستراتيجية 2007-2008-2009 تحقيق هدفين استراتيجيين فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهما ضبط نظام الإعلام المتكامل للقطاع، وكذا إقامة نظام للتعليم عن بعد كدعامة للتكوين الحضوري.

ولتجسيد هذا الأخير في عالم التعليم عن بعد، فإن مختلف التكنولوجيات المتاحة في السوق متشابهة على العموم، ومن خلال هذا المنطلق، فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كغيرها، شرعت منذ 2003 في تجهيز كل المؤسسات بتجهيزات للتعليم عن بعد متخصصة، بكلفة إجمالية تقدر بـ 716152000 دج.

وما يميز هذه العملية خاصة هو الاختيار الاستراتيجي فيما يتعلق باستعمال هذه التجهيزات، التي تأخذ في الحسبان توافقها مع الحاجات الأكاديمية العالمية وفي نفس الوقت التماشي مع خصوصياتنا الوطنية. وهذا التفكير هو الذي حدد اختيار إستراتيجية التعليم عن بعد. إذ يعد هذا الأخير سند للتعليم الحضوري، حيث يدعمه ويقويه. بينما في دول أخرى (متقدمة أو سائرة نحو التقدم) فهو يعد خيارا من الخيارات الممنوحة بشكل متميز للمتعلم.

إن هذه المقاربة تسمح للجزائر برفع تحدي كبير يتمثل في تحقيق الأهداف التالية:

- امتصاص الأعداد المتزايدة باستمرار للمتمدرسين، وفي نفس الوقت الوصول إلى تجاوز تدريجيا آثار الهرم المقلوب الذي يميز حاليا المتمدرسين (المعيار الكمي)؛
 - تحسين نوعية التكوين والاقتراب بسرعة نحو المعايير الدولية فيما يخص ضمان النوعية (المعيار النوعي).
- وللوصول إلى هذا المبتغى، تم ضبط أجندة على المدى القصير، المتوسط والبعيد تعكس الاهتمامات الآنية والمتوسطة والبعيدة نوعا ما، وذلك على النحو التالي:

2-1- شبكة المحاضرات المرئية ونظام التعليم الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

يتعلق الأمر على المدى القصير أولا بعقلنة استعمال الموارد البشرية والمادية، وهذا من خلال:

- إقامة شبكة للمحاضرات المرئية، تدمج كل المؤسسات الجامعية، منها 13 موقعا مرسل و 46 موقعا مستقبلا. ورغم أن هذه الشبكة تسمح بتسجيل وبث غير مباشر للدروس، فإنها مستعملة أساسا في شكل متزامن، يستلزم الحضور المصاحب للأستاذ، المرافق والطالب.
- ويمكن أن يتم استغلال الشبكة حاليا في شكل "نقطة بنقطة". بمجرد الانتهاء من وضع التجهيزات وتكوين الكفاءات (العملية جارية)، يمكن للنظام جمع 18 محاضرة مرئية في آن واحد، بفضل عقدة مركزية وستة وحدات متعددة المواقع، موضوعة في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

وقد تم توسيع الشبكة بداية من الدخول الجامعي 2009 – 2010، نحو المدارس التحضيرية التي تم تزويدها كذلك بمخابر افتراضية وقاعات تدريس متعددة الوسائط موصولة بشبكة خاصة للمحاضرات المرئية.

وهناك مرحلة موازية، أو على الأقل متأخرة قليلا، تتمثل في وضع نظام للتعليم الالكتروني.

- نظام تعليم إلكتروني، يركز على قاعدة للتعليم عن بعد في صيغة (زبون Client – خادم Serveur) يسمح بإعداد والوصول إلى موارد عبر الخط، في شكل غير متزامن (متأخر). وبإمكان المتعلم الوصول إلى هذا النظام في

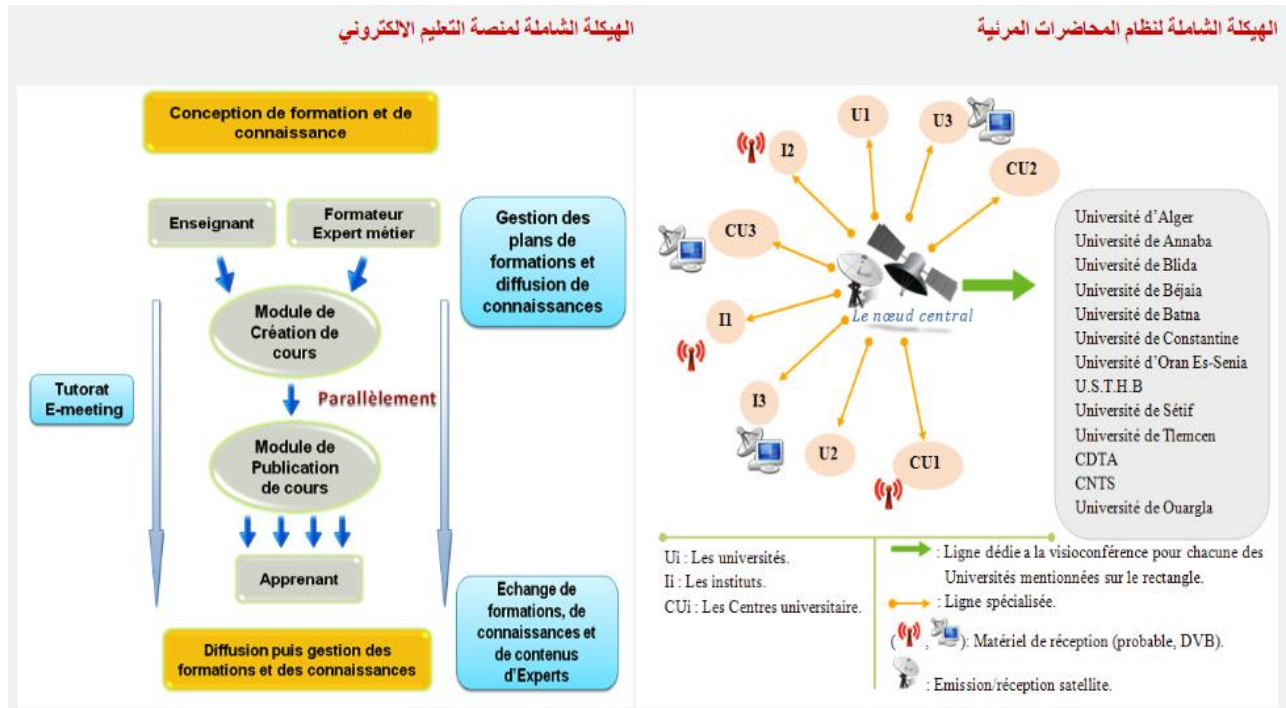
أي وقت وأي مكان، بوجود أو عدم وجود مرافق. وتسمح هذه القاعدة للأساتذة استعمال مختلف الطرق عبر الخط (دروس، تمارين، دروس تطبيقية، نشاطات، تدريب، وغيرها)، وتمنح القاعدة للمتعلم واسطة بيداغوجية ثرية، متنوعة ودائمة. وتمنح القاعدة أيضا أدوات تسمح بالتبادل والتعاون بين الأساتذة / المرافقين والمتعلمين و/ أو بين المتعلمين (البريد، المنتديات، دردشة، فضاءات الإيداع والتحميل).

ويتمثل الهدف النهائي في وضع مسارات دراسية حقيقية عبر الخط، وهي مسارات مبنية على أساس الأخذ بعين الاعتبار حاجات المتعلمين، وترتكز على بيداغوجية مركزة عليها، يتم بلورتها وفق ميثاق بيداغوجي محدد طبقا للتقنيات التربوية الجديدة الناتجة عن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التكوين التشاركي، البنائي، التتابع، وضع السيناريوهات، وغيرها)، وفي إطار احترام المعايير فيما يخص (SCORM، IMS، LOM، وغيرها).

ولهذا الغرض، تم وضع هيكلية شاملة لنظام المحاضرات المرئية لمنصة التعليم الإلكتروني المبينة في الشكل اللاحق.

الشكل رقم: 120

هيكلية شاملة لنظام المحاضرات المرئية لمنصة التعليم الإلكتروني



المصدر: المشروع الوطني للتعليم عن بعد، على الخط: https://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php ، تاريخ الاطلاع: 2017-06-22، على الساعة 19:49.

يعد مركز البحث العلمي والتقني (CERIST) النقطة المركزية في المشروع. الذي يتشكل من سبعة وسبعون (77) مؤسسة معنية بالمشروع بالنسبة للمحاضرات المرئية منها ثلاثة عشرة (13) موقع مرسل / مستقبل و أربعة وستون (64) موقعا مستقبلا. ولبلوغ هذا الهدف تم تسطير برنامج عمل منذ منتصف نوفمبر 2006، يحدد بوضوح مسؤوليات كل الأطراف المعنية (اللجنة الوطنية للتعليم الافتراضي، اللجان الجهوية للتقييم، مديرية التكوين العالي للتدرج، مؤسسات، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة التكوين المتواصل ومونين بتجهيزات العمل).

وهناك حاليا في المؤسسات الجامعية خلايا للتعليم عن بعد تضم خبراء بيداغوجيين، مهندسين وتقنيين استفادوا من تكوي متخصص ومتنوع، في إطار مختلف مشاريع التعاون، خاصة في إطار مشروع ابن سينا (اليونسكو واللجنة الأوروبية)، وبرنامج التعاون مع سويسرا كوزيلين CoseLearn، والجامعة الرقمية (AUF) التي مقرها بجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بباب الزوار. لذا سوف يتم تدعيم نظام التعليم الإلكتروني عن طريق الشبكة الوطنية مابين المكتبات التي هي حيز التوسيع لتشمل كل مؤسسات الوطن.

وفي ذات السياق، لجت العديد من المؤسسات الجامعية في تجربة جديدة من نوعها عالم التعليم الإلكتروني من خلال فتح منصات خاصة في طور الماستر وهذا لمنح الفرصة للعديد من الطلبة الذين لم يسعفهم الحظ من مواصلة تعليمهم وصقل معارفهم عن طريق الحضور الإجباري. لذلك خطت كما سلف الذكر العديد من المؤسسات الجامعية خطوة في مجال التعليم الإلكتروني مقتدية بتجربة جامعة التكوين المتواصل التي كانت السبابة في هذا المجال محليا.

الشكل رقم: 121

تجربة التعليم الإلكتروني في جامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2016-2017

المصدر: البوابة البيداغوجية للطلاب بجامعة الجزائر 3، على الخط: <http://vrp.univ-alger3.dz/L19>، تاريخ الاطلاع: 21-06-

2017، على الساعة 12:36.

2-2- نظام تعليم عن بعد

على المدى المتوسط سيتم ضبط نظام تعليم عن بعد، يسمح بإدماج خصوصيات التعليم الإلكتروني وتسهيلات التلفزيون، ضمن تصور يتعدى حتى حدود الجامعة الذي هو موضوع أصلا في صالحها. وسوف يبقى إذن موجها للأسرة الجامعية كخطوة أولى، ولكن بمقدوره أن يكون مفيدا لجمهور واسع أكثر من المتعلمين الساعين للترقية الاجتماعية والرفع من مداركهم، أو ببساطة متعطشين لمزيد من المعارف (موظفين في المؤسسات ضمن التكوين المتواصل أو في الرسكلة، متعلمين عصاميين، مرضى مقيمين بالمستشفيات، أشخاص داخل مراكز إعادة التأهيل، أشخاص في العقد الثالث الخ)

2-3- الشبكة الجزائرية للبحث Algerian Research Network(ARN)؛ الوضعية الحالية

تجدر الإشارة أن الشبكة الجزائرية للبحث التي تدعم على الخصوص نظام التعليم عن بعد من خلال توطيد جيد، شهدت تطورا متذبذبا ومشتتا، لتلبية الحاجيات الدقيقة والتي هي في الغالب مستعجلة، خاصة ما يتعلق بالدخول إلى الانترنت.

كما أن العمود الفقري Backbone التابع للشبكة الجزائرية للبحث الذي تم تصميمه وإنشاؤه على دعائم وخطوط تابعة لاتصالات الجزائر، يبدو غير قادر على تحمل برمجية تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning (ERP) المستقبلية، نظرا لقدراته غير الكافية، وبذلك نظام الإعلام المدمج التابع للقطاع بمفهومه الواسع، والذي يتضمن نظام التعليم عن بعد ومحمل تطبيقات التسيير (خاصة تسيير التدريس والمسارات البيداغوجية إن صح القول، تسيير الخدمات الجامعية، تسيير التراث الخ..). نظام اتخاذ القرار والإحصائيات وغيرهم. في حين كانت المبالغ المسددة للجزائرية للاتصالات من أجل استئجار الدعائم والخطوط (حوالي 2 مليار دينار جزائري في السنة) تحتم التفكير في حلول أخرى تحسبا لإقامة شبكة مناسبة أكثر ومتكيفة مع أبعاد برمجية تخطيط موارد المؤسسة. لإعادة تأهيل الشبكة الجزائرية للبحث من خلال تقويمها وتثبيتها في إطار المخطط الخماسي القادم، هما الطريقتان الممكنتان.

2-4- الشبكة الوطنية للتعليم والبحث المقبلة

من المقرر على المدى البعيد إنجاز شبكة قطاعية يجب على غرار شبكات التعليم والبحث الأخرى أن يكون لها هيكلية خاصة مستقلة عن تلك التابعة للمتعاملين التجاريين. ويجب أيضا:

- منح القطاع وعاء لبنية تحتية ملائمة، يتكون من عمود فقري Backbone، روابط توصل بين المؤسسات، مركز وطني للبيانات وثلاثة مراكز جهوية. يسمح بالرفع من سعة العمود الفقري الحالي من 155 ميغابايت في الثانية إلى 2.5 جيجابايت في الثانية وحتى 10 جيجابايت في الثانية، وسعة الربط لدى المؤسسات التي لا تتعدى حاليا 100 ميغابايت في الثانية إلى 1 جيجابايت في الثانية؛
- السماح بوضع نظام الإعلام والتعليم العالي والبحث العلمي، من خلال إقامة مجموعة من الخدمات الجديدة المتكاملة، (G2C و G2G) في خدمة الطلبة، الأساتذة، الباحثين، الموظفين، والمواطنين. وتأتي هذه الخدمات لتدعم الخدمات الموفرة حاليا عن طريق البرمجيات التالية:

✓ خدمات عبر الخط موجهة للمواطن G2C: التسجيل عبر الخط للحائزين على البكالوريا، والاطلاع

عبر الخط على التقييم البيداغوجي، وطلب المعادلات عبر الخط للمستندات و الشهادات؛

✓ خدمات عبر الخط موجهة للإدارة G2G: توجيه الطلبة الناجحين في البكالوريا، وتسيير نظام

ل.م.د، ومتابعة التكوين في الخارج، وتسيير مشاريع البحث - التكوين (CNEPRU) le Comité

National d'Evaluation et de Programmation de la Recherche Universitaire، وتقييم

مشاريع البحث ومتابعة صرف الاعتمادات FN/RSDT، و تسيير ملف الخدمة الوطنية، وكذا وضع

على الخط لخدمات عبر منصة للتعاون والتبادل مع المؤسسات: دليل التعليم العالي، تحقيق حول

مؤشرات التنمية البشرية، تحقيق إحصائي يتضمن الحصيلة النهائية للدخول الجامعي، تحقيق حول حاجيات المؤسسات فيما يخص تجهيزات الإعلام الآلي، إيداع ملفات البحث المختلفة. كما يسمح تطوير تطبيقات أخرى من تعزيز تلك الموجودة أو في طريق التطوير، مثل تطبيقات: تسيير الموارد البشرية، المتابعة المالية لعمليات الاستثمار، التسيير الإلكتروني للوثائق، وتسيير الخدمات الجامعية. وزيادة على أوجه التسيير اليومي، يوفر هذا النظام كذلك لأصحاب القرار مجموعة من المؤشرات التي تساعدهم على أخذ القرار في الوقت الحقيقي.

■ وضع في متناول الباحثين منصة للبحث والابتكار، على غرار المنصات التي تمنحها شبكات البحث والتعليم الوطنية للبلدان المصنعة للتكنولوجيا، وتكون ملبية لما ينتظره القطاع فيما يخص التعليم والبحث من أجل التطور، من خلال:

✓ تحسين الخدمات الموجودة؛

✓ وضع خدمات جديدة مثل: استعمال مقاربات تربوية جديدة، دخول فوري للمكتبات الرقمية والافتراضية، استرجاع كميات أهم من المعطيات، إقامة مكتبات افتراضية (صياغة وتجريب)، وضع تصور لتنظيم افتراضي (شبكات التعاون).

■ الإطلاق الواسع لنظام التعليم عن بعد، فبالنسبة للقطاع فإن التعليم عن بعد بشبكة محاضراته المرئية ومنصاته للتعليم الإلكتروني يعتبر سند للتكوين الحصري حيث يكمله ويدعمه. إذ من خلال إقامة شبكة التعليم والبحث المقبلة، فإن التعليم عن بعد سيساهم أكثر في تحديث أدوات وطرق التعليم، لاسيما من خلال بناء فضاء رقمي - مفتوح للمواطن - يدمج الاتصال الموحد، تبادل المعلومة والعمل التشاركي بين كل الفاعلين. وقد تم تسجيل المشروع للدراسة والذي تقدر مدته بجوالي أربع سنوات خلال السداسي الأول لسنة 2010.

وفي نفس الاتجاه، وفي إطار المشاريع المتعلقة بالهيكل الأساسية للاتصال يتم إضافة إلى جانب مشروع الشبكة الجزائرية للبحث ومشروع التعليم عن بعد كل من¹:

■ مشروع المكتبة الافتراضية: الهدف منه هو إنشاء سياسة وطنية لنشر المعلومات العلمية والتقنية في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية مهمتها اكتساب المعلومات والوثائق العلمية. يدخل هذا المشروع الذي انطلق في أكتوبر 2002 في إطار سياسة تدعيم برنامج تطوير البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية الذي أشرفت عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واجعل من المكتبة الجامعية المركزية كعينة نموذجية، لكن بدون الخوض في التفاصيل فقد توقف المشروع بمجرد حدوث ثغرات على مستوى الإدارة؛

¹ نسرين سعدون، واقع الفجوة الرقمية في الجزائر، المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات الرقمية: الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء، الأردن، 09-11 أكتوبر 2012، ص ص: 13-14.

- مشروع "الفهرست" المكتبة الرقمية: جاء هذا المشروع في إطار التعاون الأورو متوسطي للتعليم العالي، ومن أجل تميمين مبادرات برنامج Tempus IV الذي يعمل على تدعيم التعليم والبحث العلمي في الجزائر، حيث أن هذا المشروع ضمّ جامعتين أجنبيتين (Université Libre de Bruxelles, Marseille Aix) وسبعة جامعات وطنية، والهدف منه هو العمل على إنشاء شبكة جهوية لهذه المكتبات، تعمل على توفير محتوياتها واطاحتها للاستغلال الأمثل والمشارك، وبدأت هذه المكتبات كخطوة أولى بتأليف الفهارس وتنقيتها أو إعدادها بحسب المعايير الدولية والموحدة، حتى يتم التعامل مع التسجيلات الببليوغرافية بكل مرونة وسهولة. نفس المصير تلقاه هذا المشروع حيث لم يعمر طويلاً لمعطيات سياسية؛
 - الجامعة الافتراضية الأورومتوسطية " ابن سينا ": هي مشروع أورومتوسطي لمنظمة اليونسكو بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، يرمي إلى تطوير وتوسيع التعليم عن بعد في الحوض المتوسطي، باستخدام شبكة الإنترنت وقد انضمت إليه الجزائر ممثلة في جامعة التكوين المتواصل.
- أما فيما يخص المشاريع المتعلقة بالهياكل القاعدية لتنظيم التسيير والحصول على المعلومات:
- الحصول على المعلومات العلمية: أكثر من 30 مركزاً لمعطيات مرجعية ونصية متوفرة في مركز البحث العلمي والتقني "CERIST" تسمح بشكل يومي لهذا المركز الاستجابة للطلبات واحتياجات تخص البحوث الببليوغرافية؛
 - أرشيف الوثائق الوطني: أدت جهود "CERIST" إلى هيكلية المعلومات المتخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي فتم تجميعها ودخلت في التراث الوطني المعلوماتي والذي يساهم في إثراء المخزون العالمي للانترنت.

خلاصة الفصل الثالث

في الجزائر، انطلاقا من تقييم الوضع في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، يتبين أنه على الرغم من الاستثمارات خلال السنوات الماضية، ما تزال أعمال عصنة الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الخدمات عبر شبكة الإنترنت غير مكتملة وغير مثمرة؛ وذلك بالنظر إلى عدم جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014 - والتي تعتبر سنة جني ثمار تلك الإستراتيجية - وهي تحتل بذلك المرتبة 136 في الترتيب العالمي من بين 193 دولة، وتحتل المرتبة ما قبل الأخيرة في ترتيب دول شمال إفريقيا؛ والسبب الرئيس في ذلك هو غياب خطط عمل ذات أهداف محددة بوضوح، وكذا غياب التنسيق سواء على مستوى القطاعات أو على الصعيد الوطني.

لذلك عملت الجهات الوصية بإعادة تأطير مشروع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013. فمن جانب الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة تقرر تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر الإنترنت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية، وكذا تصميم وتطوير بوابة المواطن، وتطوير ووضع موقع انترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر، ونشر مشروع الطب عن بعد، وتطبيق التصديق الإلكتروني.

إلا أنه على الرغم من ذلك، نفذت أعمال قطاعية في هذا الصدد سمحت بتحقيق نتائج إيجابية. فالمسعى الرامي إلى عصنة العدالة، من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سمح للقطاع بولوج عالم الرقمنة والسير بخطى ثابتة على درب التقدم للالتحاق بركب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية. ليمتد ذلك المسعى إلى قطاع الداخلية والجماعات المحلية تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصنة الخدمة العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. يتقدمها مشروع رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.

في حين شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر نقطة تحول إيجابية تتمثل في اعتماد الإدارة الإلكترونية، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير خدمات هذا القطاع بشكل فعلي، لاسيما من خلال استحداث موقع للوزارة على الإنترنت ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات تحت الوصاية التي تقدم خدمات إلكترونية متعددة وكثيرة، تمكن الطالب والأستاذ الجامعي والباحث من الاستفادة منها من دون انقطاع 24/24 ساعة وبجنا ومن دون تمييز. إذ تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة عالية.

الفصل الرابع

استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في

عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية

بالجزائر- موقع الويب مؤشرا-

المبحث الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية بين إرهاصات الماضي وتحديات

المستقبل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الرابع

تحتل الوظيفة العمومية، في عالمنا المعاصر، مكانة مرموقة ضمن المجموعة الوطنية باعتبارها أداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة، فإلى جانب الاضطلاع بدورها السياسي والإداري في النظام المؤسسي، فهي مطالبة لاسيما في الدول النامية بالتكيف مع مقتضيات العصرنة، من خلال التحكم في التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي تسخيرها وتعبئتها لخدمة الوطن والمواطن وتحقيق تنمية مستدامة.

كما يعد بناء الوظيفة العمومية وتطويرها في الدول الحديثة تقليدا راسخا، فهو بمثابة مشروع سياسي بالدرجة الأولى، إلى جانب المشاريع السياسية الأخرى، وهذا ما جعلها ظاهرة تثير اهتمام أخصائيين في علوم التسيير العمومي ومسيرين في هذا القطاع.

فالوظيفة العمومية، شأنها شأن الوظائف الاقتصادية، التجارية والمصرفية، في حاجة ملحة إلى تأقلم مستمر يتلاءم مع التحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية الجارية، التي تتطلب المرونة في المعاملات والترشيد في التسيير والديناميكية في التغييرات المؤسسية. وبعبارة أخرى التوجه إلى إعادة تكييف وتأهيل دورها ومواردها، بما يمكنها من الانصهار مع محيطها الداخلي والخارجي.

ونزولا لذلك، قام الباحث بتسليط الضوء على محاور ثلاث جاءت لتخدم هدف هذا الفصل وبشكل متكامل على النحو التالي:

- المبحث الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية بين إرهابات الماضي وتحديات المستقبل؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية بين إرهابات الماضي وتحديات المستقبل

عرفت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال عدة برامج هدفت إلى إصلاح وعصرنة تنظيمها وطرق عملها. إلا أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جداً. هذا ما أدى بهذه الإدارة إلى عدم التجاوب مع مقتضيات المرور إلى مرحلة جديدة تتصف بوجود سوق حرة وبانفتاح على العالم. كما عملت الجزائر على تكوين كفاءات في اختصاصات متعددة بهدف تحمل هذه الفئة لمسئولياتها في ضمان إدارة ناجعة، فعالة وشفافة. فالتطرق إلى الوظيفة العمومية ومبادئها ومراحل تطورها في الجزائر كان لزاما قبل المضي إلى واقع مؤسساتها والخدمة العمومية، ومن ثمّ التطرق إلى مؤسسات إصلاح وعصرنة الخدمة العمومية في الجزائر.

المطلب الأول: الوظيفة العمومية؛ مبادئها ومراحل تطورها في الجزائر

إذا كانت الوظيفة العمومية بمفهوم الإدارة تعرف بأنها الأداة المفضلة لتحضير وتنفيذ سياسات الدولة وأعمالها، وتتصف بمواصفاتها وتعبير عن الأسس التي تقوم عليها وذلك من خلال تنظيم هيكلها وقواعد سيرها. فإن هذا المفهوم

يقتضي إبراز أهم التعريفات التي وردت بخصوص الوظيفة العمومية، ثم التطرق إلى مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر.

1-التعريف بالوظيفة العمومية

تختلف الوظيفة العمومية والمفاهيم التي تقوم عليها باختلاف الإيديولوجية أو الفلسفة السياسية التي تنتهجها الدولة، أهدافها وطبيعتها. ولكن ذلك لا يمنع من قيام قدر من التماثل في موقع ومعالم الوظيفة العمومية ومكانتها في بنية الكيان التنظيمي للدولة وفي أهمية دور الوظيفة والموظف العمومي وأن الخلاف ربما ينحصر ويكمن في درجة تغليب أهمية كل عنصر من عناصر الوظيفة العمومية تبعا لاختلاف فلسفة نظام الحكم بالدولة، وكذا اختلاف الظروف السياسية والإدارية والتاريخية الخاصة بكل دولة.

تعني الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع مجموعة من الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من اجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون¹.

يراد بالوظيفة العمومية، بناء على معناها الشكلي، مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها، وبناء على معناها الموضوعي، فهي تعبر عن مجموعة من المهام والاختصاصات التي يقوم بها شخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة². بالرغم من اختلاف المعنيين في تعريف الوظيفة العمومية، حيث يغلب على الأول الجانب القانوني في حين يغلب على الثاني الجانب الإداري، فإن هذا لا يعني وجود تعارض بينهما، فالتعريف الراجح هو الذي يجمع المعنيين السابقين. وهذا ما تأكد بصدور الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي حاول من خلاله المشرع الجزائري المزمج بين المذهبين الشكلي والموضوعي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية والموظف العمومي، آخذا بنظام السلك الوظيفي وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 04 من هذا الأمر والتي جاء نصها كما يلي: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية ورسم³ في رتبته في السلم الإداري³".

¹ رقية بوطويل، التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية: دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، العدد: 04، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص: 157.

² المرجع نفسه.

³ مع العلم أن الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

³ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، الجزائر، 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006، ص: 04.

يقود التطرق إلى طبيعة أنظمة الوظيفة العمومية إلى الحديث عن نوعين أساسيين هما: الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة Open system والوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة Closed system¹. إذ تعتبر الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة كنظام للتشغيل وكعلاقة تعاقدية، تلتزم بمبدأ التأقيت، لها قابلية للتدفق المستمر والتحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى، لها مرونة في تسيير الموظفين، دورها يقتصر على تحديد مواصفات الوظيفة وكفاءات شاغليها. فالموظفون العموميون في من خلال هذه البنية، يوجدون في علاقة حرة مع الإدارة المستخدمة لهم، نتيجة عدم وجود فرق بين الوظيفة العمومية والقطاع الخاص، لذا كل الموظفين يخضعون للقانون العام Common law. أما في البنية المغلقة، تعتمد الوظيفة العمومية على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم. وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز وتخضع لقانون متميز، ومستقل كلية عن القانون الخاص، وعليه مصير الموظف العمومي لا يرتبط بوظيفة قارة، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية أساسية Statutory and Regulatory.

إن الفرق الأساس بين بنيتي الوظيفة العمومية هو أن البنية المفتوحة، تجعل منها نظاما للتشغيل لا يختلف في مجراه عن النظام المطبق على العاملين في القطاع الخاص، أما البنية المغلقة تجعل منها نظاما لمهنة دائمة. لذلك، تبنى الوظيفة العمومية في الجزائر على مبدئين أساسيين وهما مبدأ المساواة والجدارة أمام الوظيفة العمومية:

■ **مبدأ المساواة أمام الوظيفة العمومية:** لقد تبنت الجزائر وكغيرها من الدول المساواة كمبدأ أساسي تقوم عليه وظيفتها العمومية، وذلك من أجل منح الفرصة لجميع المواطنين لخدمة الدولة والاستفادة من مزايا الوظيفة العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى تتمكن الإدارة العمومية الجزائرية من الاستفادة من الكفاءات البشرية الموجودة في المجتمع الجزائري، وعلى هذا الأساس عملت الجزائر على تجسيد هذا المبدأ من خلال النص عليه في مختلف دساتيرها، وكذا في مختلف القوانين المنظمة للوظيفة العمومية الجزائرية، وفي هذا الصدد نص الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 على: "تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلد، وهو مطلب من مطالب الاشتراكية"، وفي مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على: "وانطلاقاً من مبدأ المساواة بين الجنسين فإن الاشتراكية التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة... تشجعها على أن تشتغل، لأن في ذلك مصلحة للمجتمع".

وأكد بعد ذلك دستور 1976 على مبدأ المساواة في المادتين 41 و42 منه كما أشار نفس الدستور في مادته 42 إلى تمتع المرأة بكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها بذلك أن تشارك جنباً إلى جنب مع أخيها الرجل في بناء الوطن. بعدها عمل دستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، حيث نص في مادته 51 على: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير

¹ مولاي الحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص: 08.

الشروط التي يحددها القانون" وهذا ما أكده التعديل الأخير للدستور لسنة 2016 في مادته 63 التي حافظت على نفس الصياغة¹.

مع العلم أيضا أن مبدأ المساواة لا يقتصر فقط على المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية وإنما أيضا المساواة بين الموظفين في الحقوق (التعويض، العطل بأنواعها، الترقية، التكوين...). والواجبات (الالتزام بأداء الخدمة، الطاعة الرئاسية، المحافظة على السر المهني...)، وكذا المساواة في التعامل معهم وعدم التمييز بينهم من حيث الجنس، أو اللون، أو النسب، أو المكانة الاجتماعية.

■ **مبدأ الكفاءة في الوظيفة العمومية:** لقد كان مبدأ الكفاءة يسير جنبا إلى جنب مع مبدأ المساواة فمن خلال تبني الحكومة الجزائرية لمبدأ الكفاءة وجعله أحد الركائز التي تقوم عليها الوظيفة العمومية سعت إلى النهوض بمستوى أداء منظماتها وإداراتها العمومية وهذا ما يظهر بشكل واضح من خلال الأساليب التي اعتمدت عليها الجزائر في اختيار موظفيها وذلك منذ صدور أول قانون منظم للوظيفة العمومية والى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن، ففي هذا الصدد عدت المادة 26 من الأمر رقم 66-133، المادة 34 من المرسوم رقم 85-59، والمادة 80 من الأمر رقم 06-03 على طرق الالتحاق بالوظيفة العمومية والمبنية على نظام المسابقة، حيث نصت المادة 80 من الأمر رقم 06-03 على ما يلي: " يتم الالتحاق بالوظيفة العمومية عن طريق²:

✓ المسابقة على أساس الاختبارات؛

✓ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛

✓ الفحص المهني؛

✓ التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

2-مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

مرت الوظيفة العمومية في الجزائر بمراحل متعددة اختلفت باختلاف التوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن دراسة هذا التطور من خلال مراحل أربع هي:

2-1- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية (1962 - 1966)

وجدت الإدارة الجزائرية، غداة الاستقلال، نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما:

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 14، الجزائر، 07 مارس سنة 2016، ص: 13.

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

- كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية الموروثة منها والجديدة والتي غالبا ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لنقص تأهيلهم؛
 - المعاناة من ندرة التأطير، ومن انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر، لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قداماء الموظفين الفرنسيين، وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات كافية تمكنهم من تولية الوظائف المتخصصة. الأمر الذي كاد أن يؤدي إلى انحلال الكثير من الإدارات العمومية وأمام هذا الوضع المعقد، لم يبق للسلطات العمومية في هذه الفترة، إلا أن تتخذ احتياطات تمكنها من مجابهة المشاكل الراهنة بدون أن تهمل ضرورة إعادة النظر في مستقبل الوظيفة العمومية ودورها ضمن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة الأخرى.
 - وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى مجموعتين من النصوص:
 - **المجموعة الأولى:** استهدفت إعادة الحقوق المهنية للموظفين الذين عزلوا من مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حرب التحرير الوطني، وإدماج الموظفين الذين كانوا ينتمون إلى الإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية إلى الإطارات الجزائرية. وتشتمل هذه المجموعة على ثلاثة نصوص أساسية هي:
 - ✓ أمر 06-62 المؤرخ في 6 جويلية 1962 الذي أعاد للموظفين الذين عزلوا عن مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حرب التحرير حقوقهم المدنية؛
 - ✓ أمر 040-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بإدماج الموظفين التابعين للإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية في الإطارات الجزائرية؛
 - ✓ مرسوم رقم 528-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بتطبيق الأمر السابق.
 - **المجموعة الثانية:** كانت الغاية منها وضع نظام انتقالي للتوظيف يمكن الإدارة من " جزارة " الوظائف القيادية وسد الحاجيات المتزايدة في مختلف مستويات السلم الإداري والمصالح العمومية. ومن أهم النصوص التي تدخل ضمن هذه المجموعة:
 - ✓ مرسوم رقم 502-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب إلى بعض الوظائف؛
 - ✓ مرسوم رقم 503-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العمومية.
- إن التمديد من الفترة الانتقالية، والعجز الذي عانت منه مختلف المصالح العمومية من حيث وسائلها البشرية، أدى إلى خلق نوع من الفوضى في تطبيق النصوص السالفة الذكر، فتعددت نظم التوظيف، وتعددت إدارة الأفراد ونتج عن كل ذلك عدم الاستقرار من الناحيتين العضوية والوظيفية. وهذا ما جعل الحكومة تسعى إلى الخروج من هذه المرحلة الانتقالية، ومحاولة تكييف وتطوير الوظيفة العمومية بإعادة النظر في مبادئها وأساليب تنظيمها.

2-2- مرحلة تكييف الوظيفة العمومية (1966 - 1978)

انطلقت هذه المرحلة في سنة 1966، أرادت من خلالها الجزائر تكييف وظيفتها العمومية من اجل تحقيق التنسيق والانسجام وذلك من خلال مراجعة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية. وقد أكد المشرع الجزائري على أهم المبادئ التي تقوم عليها، كالبنين الهرمي^أ وسلم الأسلاك والرتب^ب والفصل بين الرتبة^ج والوظيفة^د. ليقترص الأمر على إسترداد وتبني نموذج ليبرالي كثير المساوى لبعده عن الأهداف والغايات التي رسمها ميثاق الجزائر لسنة 1964. وبالرغم من هذا التباعد في التوجه والأهداف، فقد شهدت هذه المرحلة اعتماد جملة من المبادئ على غرار:

- إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية؛
- مساواة المواطنين في تولي الوظائف العمومية؛
- حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة مختلف اللجان الاستشارية.

توجت هذه المرحلة بصدور الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لتتوالى بعده مختلف القوانين الأساسية الخاصة بفروع نشاطات قطاع الوظيفة العمومية. ولقد جاءت هذه الأحكام القانونية والتنظيمية كمحاولة للتخلص من ضغط الماضي الاستعماري وغيوبه التي برزت بعد الاستقلال وطيلة الفترة الانتقالية.

ولما كانت الإدارة الجزائرية في حاجة إلى تنظيم وتطوير، فإن إصلاح 1966 أعطى تصور بما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العمومية مستقبلا، مما أدى إلى اتخاذ عدة إجراءات أهمها:

- الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري، وذلك بإنشاء معاهد ومدارس للتكوين المتخصص قصد مواجهة الاحتياجات المتزايدة، حيث شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة^{هـ} (ENA) والمكلفة بمهمة الإعداد والتأهيل للإطارات قبل الالتحاق بالوظائف العمومية، وتم إنشاء مراكز للتكوين الإداري سنة 1968، متخصصة في تكوين أعوان التحكم والتنفيذ في مختلف الأسلاك والرتب؛
- الاهتمام بانسجام شبكة الأجور والمرتبات، حيث قامت السلطات المكلفة بالشغل سنة 1974 بإنشاء لجنة وطنية عهدت لها مهمة دراسة واقتراح سياسة وطنية لانسجام الأجور والمرتبات بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي؛
- الاهتمام باستقرار الموظفين في القطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين، وذلك بمراجعة طريقة تحديد الأجور والتصدي لبعض الظواهر السلبية للإدارة الجزائرية.
- وعلى الرغم من محاولات التطوير والتكييف التي كان يهدف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966 تحقيقها، والإجراءات المتخذة بعد صدوره، إلا أن هذا الأخير بقي يتميز بـ:
- طابعه غير الكامل الذي برز خاصة عند فشل توسيعه إلى القطاعات الأخرى؛

^أ En français : Structure pyramidale.

^ب En français : L'échelle de corps et de grade.

^ج En français : Le grade.

^د En français : L'emploi.

^{هـ} En français : Ecole Nationale d'Administration.

■ الانحراف في تطبيقه بسبب اتخاذ القوانين الأساسية الخاصة طابعا عاما، في حين كان الهدف منها التكفل بخصوصيات مختلف الإدارات.

2-3- مرحلة توحيد عالم الشغل (1978-1990)

انطلقت هذه المرحلة رسميا سنة 1978 بصدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978، والتي استمرت إلى غاية سنة 1990. وكان الهدف من هذه المرحلة الجديدة هو توحيد عالم الشغل من جهة، والعمل على إعادة تنظيمه وتطويره من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بحقوق العامل وواجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها؛ وذلك في محاولة يائسة للاستجابة لمتطلبات المجتمع ومقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية ومرونة أكثر في مجال التسيير.

فالسجلات العمومية كانت تعتقد في هذه الفترة بأن الوظيفة العمومية الحالية لا يمكنها القيام بدور المحرك للتنمية، إلا إذا كانت وظيفة عمومية وطنية بمعنى دمجها مع النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلاد، أي الانتقال من مرحلة التكييف والانسجام إلى مرحلة الإصلاح الهيكلي لمختلف البنيات المتوارثة، يجعلها محركا أساسيا للتنمية الشاملة للمجتمع، والقضاء على ظواهر البيروقراطية التي تنسب لنظام الوظيفة العمومية. ولقد اعتبر كل عامل مستخدم، كما اعتبر قطاع الوظيفة العمومية دون ذكر تسميته من فروع قطاع الشغل، يخضع شأنه في ذلك شأن باقي فروع النشاط الأخرى إلى قانون أساسي نموذجي.

ونظرا لمكانة قطاع الوظيفة العمومية في المجتمع، فقد خصه المشرع بأحكام نوعية، تمثلت في صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية وذلك بموجب المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، لكن دون الإفصاح عن طبيعته وترتيبه القانوني هل جاء بديلا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر سنة 1966؟ وإذا كان الأمر كذلك فلماذا لم يتم إلغاؤه نهائيا واستبداله بنص قانوني من نفس الدرجة أو أكثر؟ أم تجاهله نهائيا؟^٣.

ظلّت هذه الإشكاليات مطروحة في الممارسة العملية، على المسيرين والقضاة على السواء، بخصوص المنازعات الإدارية المطروحة بسبب اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية وأعوامها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى وعاملها، في إطار توحيد عالم الشغل من خلال القانون الأساسي العام للعامل. وعليه، فإن المشرع لم يكن واضحا في سياسته التشريعية بهذا الصدد، مما أدى إلى المزيد من الغموض في النصوص التنظيمية، والسبب في ذلك حسب بعض المختصين في القانون والتسيير العمومي، يعود إلى كون فكرة توحيد عالم الشغل التي جاء بها إصلاح سنة 1978 لم تكن معالمها قد تبلورت وترسخت في ذهن المشرع، على اعتبار انه لم يبلغ القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1966 برمته، ولم يحتفظ به كمنهج آخر، له فلسفته وخصائصه ونطاقه. ولقد زادت هذه الوضعية، عالم الشغل عامة وقطاع الوظيفة العمومية خاصة تعقيدا، فأثقلت الترسنة القانونية والتنظيمية، مهمة المسيرين لاسيما في قطاع الوظيفة العمومية، حيث تعذر عليهم في هذا الإطار الاهتمام إلى معالم وميكانيزمات يرتكزون عليها في التنظيم والتسيير، لينتقل هذا الغموض إلى القضاة الذين اختلطت عليهم في الكثير من الحالات معالم الاختصاص، فالعديد من الأحكام القضائية التي أفرزتها الممارسة العملية المتعلقة بالمنازعات الفردية في قطاع الوظيفة العمومية، غالبا ما كانت تفصل فيها الغرف الاجتماعية بالمحاكم العادية والتي هي أصلا من اختصاص الغرف الإدارية لدى المجالس القضائية.

كما عرفت الإدارة العمومية خلال هذه الفترة تقلبات كبيرة أدت إلى زعزعت استقرار هذا القطاع والقضاء على تحفيز الموظفين الذين فقدوا مميزاتهم ضمن هذا الإطار القانوني.

2-4- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية

كان للتغيرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدور دستور 1989، والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة خصوصا في الديمقراطية والتعددية، وإعطاء مفهوم جديد للدولة. وكذا للتحويلات الاقتصادية العالمية- التي غيرت مسار الدولة نحو اقتصاد السوق- الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية، التي صارت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بأن تسيير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة، وأن تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة آنذاك لتحقيقه من أهداف ومهام، فلا تبقى الإدارة العمومية تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإرادتها، بل يجب أن تكون إدارة عمومية ذات فعالية قادرة على تجسيد حقوق موظفيها وضامنة لخدمة المتعاملين معها. ولقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الاعتبارات التي شجعت على عملية الإصلاح، منها:

- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1966 حيث كان من بين الأسباب التي عاقت التطور التدريجي، المنظم، والمنسجم لتعداد المستخدمين؛
- عدم التحكم في التوظيف، لغياب نظام صارم في الانتقاء، وهو الوضع الذي فرضه التوسع والتنوع في مهام الدولة، لاسيما في المجال الاقتصادي، حيث اثر كثيرا على انسجام الوظيفة العمومية وفلسفتها؛
- اتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة، بالغموض والالتباس، على اعتبار أن العديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية، تمت تحت تأثير المقتضيات الآنية أو الأحداث الظرفية مما ساعد على تحريف رسالته.

انطلاقا من هذه الاعتبارات، كان لزاما على السلطات العمومية الشروع وفق منطق الدولة الحديثة، في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية، إصلاحا عميقا، شاملا، يطهرها ويقيها من مختلف الشوائب العالقة بها، ويجعلها فعالة وناجعة. وفي هذا السياق، قامت الجزائر بعدة محاولات لإصلاح منظومتها الإدارية، حيث لجأت السلطات العمومية سنة 1987 إلى إنشاء مجموعة عمل وزارية عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل حول واقع الإدارة العمومية بخصوص مجال وطرق تدخلها ومهامها. ولقد تزامن هذا العمل مع صدور القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية. ولقد اعتمدت هذه اللجنة دراسة المحاور التالية¹:

- معاينة واقع القطاع العمومي الجزائري بشقيه الاقتصادي والإداري؛
- مراجعة مهام الإدارة المركزية؛
- اعتماد التشاور في مجال التخطيط؛
- اعتماد لامركزية التسيير؛
- اعتماد الفعالية والترشيد في العمل الإداري؛
- تحقيق الانسجام في العمل الإداري.

¹ مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

وبحلول سنة 1990 تمت المصادقة على قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي، محاولا سد الثغرات وتفادي النقائص التي خلفها القانون الأساسي العام للعامل.

وفي إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر من سنة 1991 بتشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها. وتمحورت نتائج أعمال هذه اللجنة بتقديم جملة من المقترحات تهدف إلى بناء:

- إدارة قوية، محايدة، نظيفة وملتزمة بالخدمة العمومية؛
- إدارة قادرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة؛
- إدارة قادرة على تحقيق فعالية الجهاز الإداري؛
- إدارة قادرة على ضمان احترام الموظفين وتعبئتهم؛
- إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار والتشاور؛
- إدارة تستقطب اهتمامات وانشغالات موظفي الإدارات المركزية والمحلية والمتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر والمحفز بين الحكومة والإطارات ومختلف الأطراف الفاعلة.
- ومن أجل الحفاظ على مكانة وهيبة الوظيفة العمومية في الدولة، عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من اختصاص التشريع، ويعتبر هذا حماية للموظف من أي ضغط ضمانا لحياده. كما كانت هناك مبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للوظيفة العمومية سنة 1998، الغاية من ذلك، وضع قانون يتميز بالتنوع المطلوبة حاليا على مختلف مستويات الإدارة، وتعزيز مصداقيتها، وكذا خلق علاقات جديدة، بعيدة عن التعسف الإداري، وتبيان الأهداف الجديدة للإدارة في إطار التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبالموازاة مع هذا المشروع، تم إنشاء لجنة إصلاح الهيئات ومهام الدولة⁷ في نوفمبر من سنة 2000 بموجب مرسوم رئاسي تابعة لرئيس الجمهورية، تتكون من 70 عضوا، من بينهم إطارات عليا في المديرية العامة للوظيفة العمومية، مسؤولين في الإدارات العمومية، جامعيين، منتخبين... الخ.

تتمتع هذه اللجنة بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات بخصوصها. دامت أشغال هذه اللجنة تسعة (9) أشهر، حيث كلفت هذه الأخيرة بالنظر في مهام، هيئات وتسيير الإدارات المركزية للدولة وميكانيزمات التنسيق، الاستشارة، التنظيم والرقابة. وذلك على النحو التالي:

- دراسة تنظيم، صلاحيات وتسيير الجماعات المحلية والإدارات والمصالح غير الممركزة للدولة؛
- النظر في طبيعة مهام والقوانين الأساسية للمؤسسات العامة والتنظيمات التي لها مهام تسيير المرافق العامة، وكذلك النظر في مدى انسجامها وتناسقها مع الإدارات المركزية والمصالح غير الممركزة للدولة؛
- دراسة مجموع القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة؛

⁷En français : Le comité de la réforme des structures et des missions de l'état.

■ النظر في الالتزامات القانونية والمؤسسية للإصلاحات التي تقترحها اللجنة بالإضافة إلى تحديد العناصر الأساسية لسياسة التقنين.

وبعد مرور قرابة 6 سنوات جاءت الموافقة البرلمانية في شهر نوفمبر سنة 2006 على الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من أجل تطوير وتكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجديدة المتعلقة بدور الدولة وحقوق وواجبات وضمانات الموظف العمومي وتحديد المسؤوليات القانونية المهنية والإدارية والمدنية والجنائية لكل من الإدارة العمومية والموظف العمومي. ومن بين الأهداف الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جاء في عرض الأسباب المرفق بمشروع هذا القانون ما يلي:

■ تكييف مهام الوظيفة العمومية "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" مع الدور الجديد للدولة؛
 ■ تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الحديثة؛

■ ضبط وتقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته وانسجامه العام وتحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها ووظائفها الأساسية؛

■ العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال ومن أجل الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين؛
 ■ تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ علمية قانونية والمتمثلة أساسا في المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة والمواطنين، واحترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرية المواطن؛

■ دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية؛
 ■ ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون وفي الحقوق والواجبات بين جميع الموظفين؛
 ■ تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات المختلفة بصورة جامعة مانعة للموظفين العموميين في الإدارة العامة الجزائرية؛

■ تحديد وتحليل وتوصيف الوظائف "مناصب العمل" العامة؛
 ■ رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العامة؛
 ■ تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين الموظفين العموميين والإدارات العمومية.

وعلى الرغم من صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، بقيت الوظيفة العمومية تعيش صراعا داخليا بين التيار التقليدي والتيار الديناميكي الخلاق الذي تفرضه التحولات السياسية والاقتصادية التي تفرضها العولمة.

المطلب الثاني: مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر، أي واقع لأية خدمة عمومية؟

قبل الحديث عن واقع مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر يقتضي أولا المرور على التعريف أو التصنيف الذي خصّه المشرع الجزائري للمؤسسات المكونة للوظيفة العمومية، والتي تشمل المؤسسات والإدارات العمومية⁶ التي يقصد بها كل المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية (المحلية)، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹.

وعليه، فمن المؤكد أن الإختلالات التي تعانيها مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر والمتعلقة تحديدا بتوتر العلاقة بين الإدارة العمومية وبين المواطن خاصة، وهي نتيجة تفاعل جملة من العوامل والأسباب المتشابكة، فلا يمكن فصل الإدارة العمومية اليوم عن ماضيها، فالإدارة العثمانية والفرنسية كان لهما انعكاس وتأثير سلبي على الإدارة العمومية في الجزائر²، إذ ورغم الإصلاحات التي انتهجتها الدولة بعد الاستقلال إلا أن الممارسة الواقعية أفرزت إدارة منسلخة متناقضة مع محيطها مبرزا العديد من الإختلالات، والتي يحاول الباحث تصنيفها في مجموعة من المظاهر على شاكلة:

1-المظهر الأول: الهوية بين المواطنين والإدارة العمومية

يشكل تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمتعاملين معها خاصة المواطنين أحد الأهداف الرئيسة التي تحاول الحكومة الالتزام بها، والعمل على بلورتها في إطار سياسة شمولية للإصلاح الإداري. ويتطلب تحقيق هذا الهدف التوجه نحو معالجة الإختلالات الرئيسة التي يمكن تصنيفها إلى مستويين:

1-1-إختلالات ذات الصلة المباشرة بمجال العلاقات والروابط القائمة بين الإدارات العمومية

تتعلق هذه الإختلالات بغياب التوازنات على المستوى الداخلي للإدارة العمومية والتي تتطلب تغييرا داخليا. وكذا تقتضي تطوير وتحديث عمل الإدارة ⁵ The administrative practice والممارسة اليومية للعمل الإداري أي التغيير هنا يهم داخل الإدارة العمومية والعلاقة بين التقسيمات الإدارية والمسؤولين الإداريين، وهنا يتعين الأخذ بالمفاهيم

⁶ ينم الاكتفاء بذكر مصطلح الإدارات العمومية - جمع الإدارة العمومية- في ما سيأتي ليعني بها الباحث المؤسسات والإدارات العمومية أي مؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائر.

¹ المادة 02 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، 16 جويلية 2006، ص: 03.

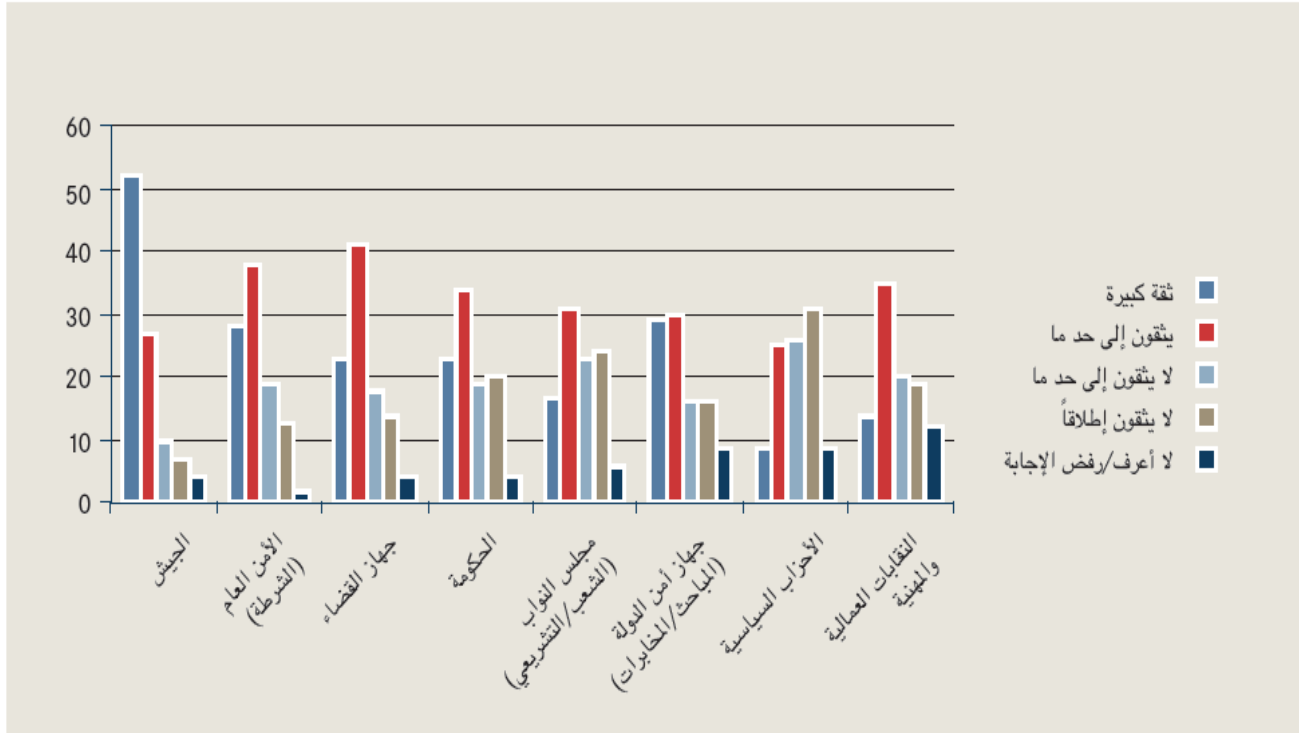
² نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، العدد: 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بدون سنة، ص: 477.

⁵ En français: La Pratique Administrative.

الجديدة في ميدان التسيير كالحكومة الرشيدة Good governance والخضوع إلى المساءلة إلى المبدأ في $accountability$ ومن بين دلائل أو مؤشرات \blacktriangleright Indicators الحوكمة التي أتت بها بعض الدراسات مؤخرا هي: ثقة المواطن في مؤسساته وإدارته وكذلك رضاه أو إرضائه. فبإمكان الإدارات العمومية تنظيم استطلاعات للرأي قصد التعرف على هذه الثقة وعلى هذا الرضا وبالنسبة لهذا الجانب من الاختلالات، يمكن ذكر في هذا الصدد نتائج الدراسة التي قامت بها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) والمدونة في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 122

ثقة مواطنين العرب في الحكومات والمؤسسات الرسمية الهامة للفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2013



المصدر: وعود الربيع: المواطنة والمشاركة المدنية في مسارات التحول الديمقراطي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا)، بيت الأمم المتحدة، بيروت، ديسمبر 2013، ص: 22.

يُمكن الشكل السالف الذكر من الاعتراف بأن هناك نقائص كبيرة تشوب عمل الحكومات والمؤسسات الرسمية الهامة على غرار إدارتها العمومية وعلى عدة مستويات، فمؤسسة الحكومة وجهاز القضاء والمؤسسات الحزبية وكذا التشريعية ومؤسسة الشرطة وكذا جهاز المخابرات تتواجد كلها في موقف لا تُحسد عليها، وهذا لانعدام الثقة بينها وبين المواطنين مسجلةً بذلك معدل ما دون المتوسط -إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار مجموع الإجابات بـ يثقون إل حد ما، ولا يثقون إل حد ما، وكذا لا يثقون إطلاقاً- ويستثنى من ذلك مؤسسة الجيش التي فاقت بها الثقة 50%.

فالداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل المواطن عن المسؤولين الإداريين، بحيث يصعب على المواطن التواصل معهم، ويكمن جوهر المشكلة في هذه الوضعية، في التعقيدات وتدهور الأوضاع داخل الإدارة العمومية،

← En français: L'obligation de rendre compte.

► Parmi les indicateurs de bonne gouvernance figurent notamment la satisfaction et la confiance du citoyen, à ce sujet. Steven VAN de Walle et Geert Bouckaert, comparer les niveaux de confiance des citoyens et de satisfaction des utilisateurs en tant qu'indicateurs de « bonne gouvernance »,

ولا تكمن في رداءة الأجهزة الإدارية بقدر ما تكمن في سوء الإداريين وعدم كفاءتهم؛ وسوء العلاقة بين الإدارة العمومية ككل والمواطن، مما نشأ ما يمكن تسميته " بأزمة ثقة ". وأهم المشكلات التي أدت إل سوء العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- التغييرات البنائية التي حدثت في المجتمع بشكل متسارع، لم يواكبها تطور في القوانين والتشريعات مما أحدث خللا كبيرا على مستوى الهياكل من جهة، ومن جهة أخرى في العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية؛
- عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية تحديدا يمكن من خلاله تحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل بشكل عقلائي؛
- غياب مقياس للنزاعات والعقوبات داخل الأجهزة الإدارية؛
- عدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية؛
- ضبابية شديدة، وعدم وضوح موقع المواطن ومشكلاته ضمن أولويات الإدارات العمومية وضمن الفلسفة العامة للتنظيمات الإدارية فيها؛
- المبالغة في القراءة الذاتية للقوانين؛
- ضياع مفهوم الخدمة العمومية وغياب ثقافة الانتماء للتنظيم؛
- عدم الاكتراث، والاستخفاف بمشاكل المواطن؛
- عدم اعتماد تشريعات تتوافق مع طبيعة وخصوصيات المجتمع؛
- المبالغة والتعسف في استعمال السلطة التقديرية The discretionary power للمسؤولين على مستوى الإدارات العمومية؛
- التضخم في الهياكل الإدارية وكثرة مستوياتها والتي تؤدي إلى بطئ في اتخاذ القرارات. والذي يلاحظ من خلال تزايد الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العمومية. فكثرة هذه الأخيرة يجعل المواطن يتعد عن الإدارة العمومية. فهو لا يعرف في أغلب الأحيان أين يجب أن يتجه بقصد الحصول على خدمة معينة إلى إدارة محلية أو إلى مصلحة إدارية أو إلى مؤسسة عمومية أخرى. وهذه المشكلة ترتبط بعدم توضيح الاختصاصات وتداخلها بين الإدارات المحلية والدولة ومؤسسات هذه الأخيرة²؛
- المركزية الشديدة والتي تبرز في تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين. وكنيجة للمركزية الشديدة، كثيرا ما يلاحظ المواطن أن جل القرارات البسيطة منها والكبيرة لا بد أن تمر على قمة الهرم الإداري، مما يستغرق وقتا خياليا لصدور القرار والحصول على الوثيقة.

¹ عمار عماري، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، بدون سنة، ص: 05.

² لقد عاجلت بعض الدول هذه المشكلة كفرنسا مثلا، وذلك بإصدار قانون يحدد هذه الاختصاصات. وهنا يتم الإشارة إلى قانون 7 جانفي 1983 الذي حدد توزيع الاختصاصات بين مختلف الوحدات اللامركزية وبين هذه الأخيرة والدولة.

يضاف إلى ذلك تعدد القواعد القانونية؛ والتي تعكس تعقد الإجراءات الإدارية لتزيد من توتر وانزعاج المواطن الذي يجد نفسه أمام إجراءات بطيئة معقدة ومكلفة بسبب تعدد الجهات الواجب التعامل معها. الأمر الذي يتطلب جهدا ووقتا طويلا دون أن يكون لذلك أسباب منطقية. كل هذا وذاك ساهم بشكل أو بآخر في الإضرار بصورة الإدارة العمومية وأصبحت علاقة هذه الأخيرة مع المواطنين، تطبعها توترات وتشنجات تغذيها هوامش واسعة من عدم الثقة والارتياب¹.

كذلك تشمل التحديات التي تتعرض لها البلدان العربية عامة والجزائر خاصة، على غرار انعدام الثقة بين أغلب مؤسسات الدولة والمواطنين وفي ما بين المواطنين أنفسهم، تطغى النظرة الجماعية الضعيفة إلى التاريخ والهوية، وتزداد الخلافات الحزبية والطائفية(العرقية).

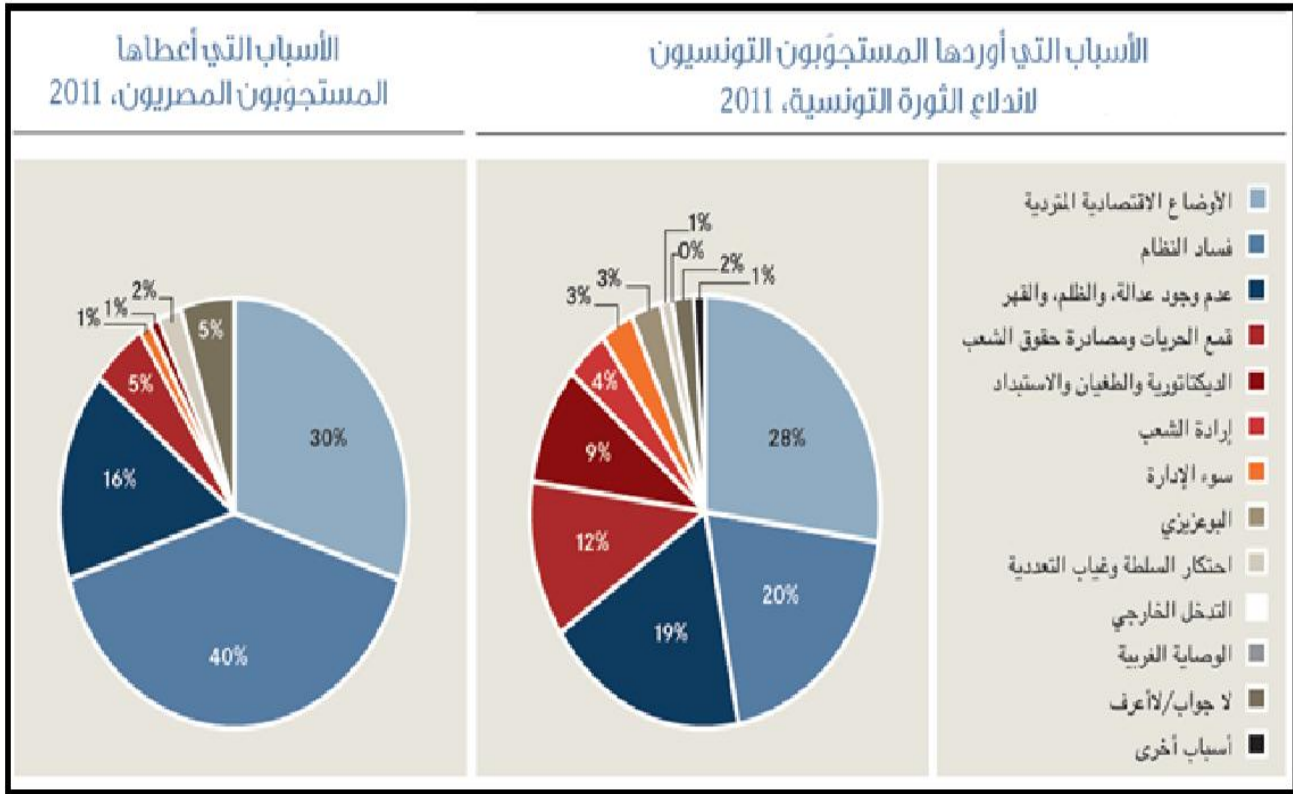
إذ تشكل هذه الأخيرة اليوم تحديا أساسيا للمنطقة العربية برمتها، وليس من المستغرب أن يعرب المواطن عن انعدام ثقتهم في دولهم بالنظر إلى طبيعة العقود الاجتماعية السابقة والاعتماد الصريح على أجهزة الأمن والاضطهاد المقنع للأهالي. وفي غياب تبديل ملموس في سلوك حكومات ونظرتها إلى الأمور ازداد انعدام الثقة بينها وبين مواطنيها. وهذا ما يمكن أن يتولد عليه من احتجاجات على غرار ما حدث ويحدث في الجزائر - كمنموذج - إذ كشف تقرير للرابطة الجزائرية للدفاع عن حقوق الإنسان عن تجاوز عدد الاحتجاجات في الجزائر، بسبب ما سمته غياب العدالة الاجتماعية الـ14 إلى 15 ألف احتجاج في السنة، لتحذر من بوادر انفجار اجتماعي وشيك بسبب انهيار القدرة الاجتماعية وارتفاع نسبة البطالة لدى الشباب بـ 29.6% .

ومن بين أهم الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الاحتجاجات والتي يتقاسمها أغلب الدول العربية باعتبارها دول نامية على غرار الجزائر، يمكن إيرادها في الشكل الموالي:

¹ الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، على الخط: www.mmsp.gov.ma/.../arabe_dysfonction_administ_citoyen.pdf، تاريخ الإطلاع: 2015-05-05، على الساعة 11:00.

الشكل رقم: 123

أسباب ثوران المواطنين على أنظمة الحكم العربية حالي تونس ومصر لسنة 2011



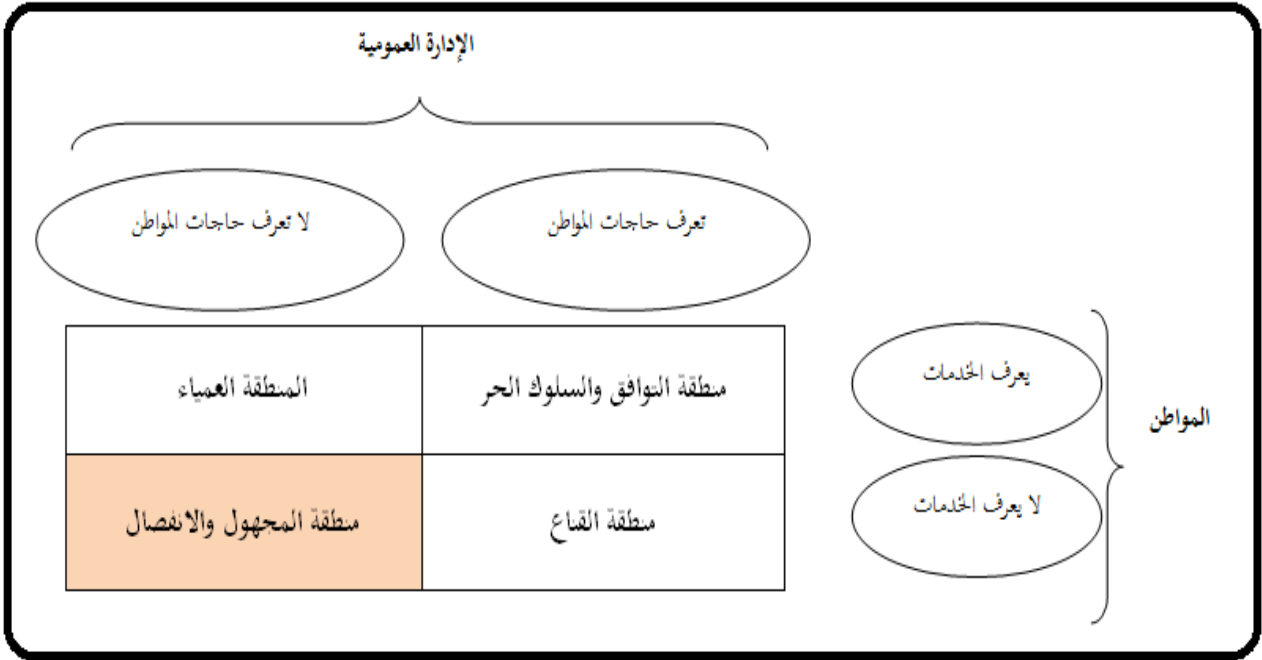
المصدر: وعود الربيع: المواطنة والمشاركة المدنية في مسارات التحول الديمقراطي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

لعب الإدراك الواسع لقضايا الفساد⁹ لدى الرأي العام العربي دورا مركزيا في الانتفاضات العربية. وفي إصداره الأول للرأي العام العربي حول قضايا الفساد أجرى المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات استطلاع رأي في 12 بلدا عربيا في الأشهر الأولى من سنة 2011 سعيًا منه إلى استيضاح رأي عامة الناس في أسباب انتفاضة تونس ومصر. واختار مواطنو الدولتين أن يذكروا على وجه التحديد الفساد والمحسوبية في نظامي زين العابدين بن علي وحسني مبارك كعاملين مساهمين. وصنف المشاركون التونسيون الفساد كالعامل الثاني من حيث الأهمية بعد تدهور الأوضاع الاقتصادية، في حين اعتبر 40% من المستجوبين في مصر الفساد والمحسوبية كأهم عاملين ساهما في إشعال الانتفاضة.

كما يضاف إلى الأسباب السابقة الذكر غياب علم إدارة الأزمات في الإدارات العمومية وكذا غياب قنوات التواصل بين الإدارات العمومية والمواطنين، إذ يمكن أن يعبر الشكل الموالي عن الوضعية التي يمكن أن تأخذها العلاقة الموجودة بين الإدارة العمومية والمواطن.

⁹ كما أشارت نتائج دراسة حديثة عن الفساد في العراق شملت حوالي 32,000 موظف حكومي، إلى أن أكثر من نصف المشاركين يعتقدون بأن الفساد يتفاقم وأن الثلثين منهم لا يرتاحون إلى التبليغ عن حالات الفساد.

الشكل رقم: 124
بوابات الإدارة العمومية



المصدر: فريد النجار، إدارة مؤسسات المرافق العامة بآليات القطاع الخاص تجاه بعض المفاهيم الجديدة في التحويل المؤسسي، على الخط: <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan024944.pps>، تاريخ الاطلاع: 2015-06-25، على الساعة 00:36. [بتصرف من الباحث]

تمكّن المصنّفة أعلاه على العموم من أن تجمع الوضعيات المختلفة التي تكون عليها الثنائية (المواطن، الإدارة العمومية). والتي مكنت من وضع المواطن العربي وخاصة الجزائري في خانة أو منطقة المجهول أو الانفصال بينه وبين الإدارة العمومية. مُرَجَعاً ذلك إلى عدم وعي المواطن بواجباته وحقوقه تجاه من يدير شأنه العام من جهة. ولامبالاة تلك الإدارات وانغلاقها من جهة أخرى. لينجرّ عنها كثرة الشكاوي والاحتجاجات وغياب الحلول الواقعية وعدم الاهتمام بالحاجات اليومية للمواطن وأيضاً عدم الاهتمام بالخدمات المقدمة له (خدمات رديئة تفتقر للجودة). وهذا ما يحاول الشكل الموالي إيضاحه:

الشكل رقم: 125

مصفوفة درجات الاهتمام بالمواطن وخدمات الإدارة العمومية

درجات الاهتمام بخدمات الإدارة العمومية		
-	+	
<p>الاهتمام بالمواطن وعدم الاهتمام بالخدمات</p>	<p>اهتمام متعادل بالمواطن وبالخدمات</p>	+
<p>عدم الاهتمام بكل من المواطن والخدمات</p>	<p>درجات الاهتمام العالي بالخدمات دون الاهتمام بالمواطن</p>	-
		درجات الاهتمام بالمواطن

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره. [بتصرف من الباحث]

يعد عدم الاهتمام بالحاجات اليومية للمواطن وأيضا عدم الاهتمام بالخدمات المقدمة له السمة الأبرز في المجتمعات العربية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة أنظمة الحكم السائدة في هذه البلدان، إضافة إلى الاحتكار الحكومي للخدمات العمومية البعيدة كل البعد عن المنافسة التي تساعد على تحسينها.

إذ كانت الخدمات العمومية في الدول العربية لفترات تسيطر عليها حكوماتها باعتبارها المسؤولية الأولى والأخيرة عن تلك الخدمات؛ وخاصة أن التمويل الحكومي لها يصل في كثير من الأحيان 100%. وقد تغيب الرقابة عنها أحيانا أخرى. وباعتبار الحكومة أيضا بأنها الراعي الأول لمصالح المواطنين ومسؤولة عن توفير جميع الاحتياجات من أمن وعلاج وتعليم وعدل وسكن وتوظيف ومعلومات وغيرها.

وإلى جانب هذه الإختلالات التي تهم الإدارة العمومية نفسها والعلاقة بين هياكلها وتقسيماتها، تضاف إختلالات أخرى التي يجب كذلك معالجتها والتي تهم المعاملات والسلوك مع عموم المواطنين والمؤسسات.

1-2- إختلالات ذات صلة بالمعاملات والسلوك مع المواطنين

تبرز هذه الإختلالات بالأساس في:

- تحسين الخدمات وجودتها وهنا يوجد قصور يرجع سببه إلى عدة عوامل من بينها المشاكل الناجمة عن التسير الإداري؛

■ استقبال المواطنين والمتعاملين مع الإدارة العمومية وكذلك إرشادهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بما في ذلك استقبال البريد والمكالمات الهاتفية. وكثيرا ما ينتقد المواطنون هذا الجانب، ومن بين القصور التي توجد في هذا الميدان:

- ✓ غياب رؤية شمولية للاستقبال والإرشاد (هناك فقط بعض الإجراءات المتخذة بصفة انفرادية من طرف بعض القطاعات الإدارية)؛
- ✓ النظرة إلى الاستقبال من زاوية تقليدية حيث يتم تخصيص مقر دون توفير الوسائل والأطر الكفيلة بذلك؛
- ✓ عدم احترام أوقات العمل من طرف الموظفين؛
- ✓ البطء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات المتعلقة بالمتعاملين مع الإدارة العمومية؛
- ✓ غياب الشفافية في المعاملات مع المواطنين علما بأن الموظف هو قبل كل شيء مواطن؛
- ✓ غياب ثقة المواطن في الإدارات العمومية.

علاوة على الاستقبال الذي يجب أن يتحسن وعلى جودة الخدمات وعلى الشفافية، يُضاف إل ذلك¹:

■ إخبار العامة أو ما يسمى بالتسويق العمومي الذي يجب أن يتحسن أيضا، وهذا الجانب يظهر من خلال غياب مناشير في هذا الميدان، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن بعض الدول قد أعدت من أجل معالجة هذه الاختلالات بعض مناشير التوجيهية والدلائل والوسائل على غرار "ميثاق المواطن The citizen's charter الذي اعتمده بريطانيا.

وبالموازاة مع هذه الاختلالات كذلك يتم ذكر:

- انعدام الحوار مع المرتفقين The Users؛
- وتبقى بالطبع إشكالية تعقد الإجراءات وغموضها وبطء الإجراءات الإدارية من الاختلالات البارزة التي يجب التغلب عليها؛ وتتلخص الوضعية الراهنة بالنسبة لهذا الجانب في الاختلالات الآتية: تعدد وتعقد الإجراءات الإدارية وبطئها، ارتفاع تكلفة سير الإدارة، انعدام شفافية الإجراءات الإدارية، عدم تدوين الإجراءات الإدارية، عدم وجود منظور استراتيجي في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية، تعدد ارتباط الإجراءات بمختلف الاختلالات الإدارية، غياب المبادرة والتحفظ في معالجة إشكالية الإجراءات، عدم الاستجابة الفورية من طرف بعض القطاعات لاتخاذ مبادرات ضمن منظور موحد.

¹ الحسن الوزاني الشاهدي، مرجع سبق ذكره.

2- المظهر الثاني: الإدارة العمومية؛ إدارة غير فعالة ومرتشية

قبل الحديث عن مؤشرات عدم فعالية الإدارات العمومية في الجزائر، فالواقع أنه لا يجب إهمال حقيقة، وهي أن الإدارة العمومية لا تعمل في فراغ وليست موجودة بمعزل عن باقي الهياكل والمؤسسات الأخرى، بل أن الإدارة العمومية تعتبر جزءا هاما أو نظاما تحتيا للنظام السياسي-الإداري في أي بلد والذي يشرف عليها بل يتعداها، ويتمثل هذا التأثير في النظام الاجتماعي الاقتصادي بوجه عام. لهذا فمن البديهي أن جزءا أو نظاما تحتيا يستمد خصائصه وقوته وديناميكيته من الكل الذي ينتمي إليه، ولهذا السبب فإن أزمة الإدارة العمومية لا يمكن النظر إليها إلا إذا وضعت في إطار النظام العمومي والنظام السياسي-الاجتماعي-الاقتصادي، والذي أتت إدارته انعكاسا له، إذ مست بذلك جوانب مختلفة على غرار مساهمة الإدارات العمومية في النمو الاقتصادي والذي يمكن اعتباره كأحد المؤشرات الاقتصادية لقياس فعالية الإدارة العمومية من عدمها.

الجدول رقم: 65

مساهمة الإدارات العمومية في النمو الاقتصادي بالجزائر خارج قطاع المحروقات بالأسعار الجارية خلال الفترة 2009-2013

السنة	الناتج الداخلي الخام بالأسعار الجارية	قطاع المحروقات	خدمات خارج الإدارة العمومية	خدمات الإدارة العمومية	نسبة مساهمة قطاع المحروقات	نسبة مساهمة خدمات خارج الإدارة العمومية	نسبة مساهمة خدمات الإدارة العمومية
2009	9968	3109.1	2349.1	1197.2	31.19%	23.57%	12.01%
2010	11991.6	4180.4	2586.3	1587.1	34.86%	21.57%	13.24%
2011	14526.6	5242.1	2862.6	2386.6	36.09%	19.71%	16.43%
2012	16115.4	5536.4	3205.6	2654.4	34.35%	19.89%	16.47%
2013	16569.3	4968	3827.4	2524.5	29.98%	23.10%	15.24%

المصدر: التقرير السنوي 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2014، ص: 214.

تأتي أرقام الجدول أعلاه لتقف على مدى مساهمة الإدارات العمومية في النمو الاقتصادي بالجزائر خارج قطاع المحروقات وبالأسعار الجارية خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2013. إذ تميزت هذه الفترة بنسبة مساهمة خدمات الإدارة العمومية في الناتج الداخلي الخام قدر في المتوسط بـ 14.68%. وهي نسبة قليلة مقارنة بمساهمة قطاع المحروقات والتي فاقت 30% خلال الخمس سنوات المذكورة سالفا، أي أن قطاع المحروقات يفوق الإدارة العمومية بحوالي نصف المساهمة في الناتج الداخلي الخام. وهذا ما يسرع ويعجل في خروجها من نمط التسيير التقليدي لها الذي يغلب عليه الطابع القانوني والتوجه بها إلى نمط التسيير الحديث الذي يتركز على المنطق الاقتصادي والتسييري، وهذا لإعطائها وإكسابها الكفاءة والفعالية في أدائها.

ومن أهم إفرازات هذا النسق من الإدارة العمومية هو الانحراف بالسلطة العمومية الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً، حيث يتم استخدام المنصب الإداري لتحقيق مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وهذا ما يسمى بالفساد الإداري، ويشمل أيضا أنواعا أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسؤول الإداري

القيام بها، ومن بينها الاحتيال والاختلاس. فالفساد الإداري تفتش خاصة في مرحلة كانت فيها الظروف مهيأة لذلك¹. فالخافز على زيادة الدخل قوي للغاية، ويتفاهم بفعل الفقر ومرتبات الموظفين المنخفضة.

فالدوافع على الفساد الإداري ليست قوية فحسب، وإنما فرص المشاركة متعددة فمن الممكن أن يكون الربح والتماس الربح كبيرا جدا؛ بسبب حجم الممتلكات العمومية والمعروضة أساسا للنهب، كما أن السلطة التقديرية المتروكة للكثير من المسؤولين العموميين واسعة، وهذا الضعف المنهجي يتفاهم بفعل اللوائح والقواعد غير الواضحة والمتغيرة على الدوام والتي لا تنشر على نطاق واسع، ومن المعتاد أن الخضوع للمساءلة ضعيف، كما أن المؤسسات القانونية المكلفة بتنفيذها غير مهيأة للقيام بهذه الوظيفة المعقدة على نحو جيد. ومن المفيد هنا، النظر فيما يمكن للأطراف أن تشتريه من الموظف في الإدارات العمومية²:

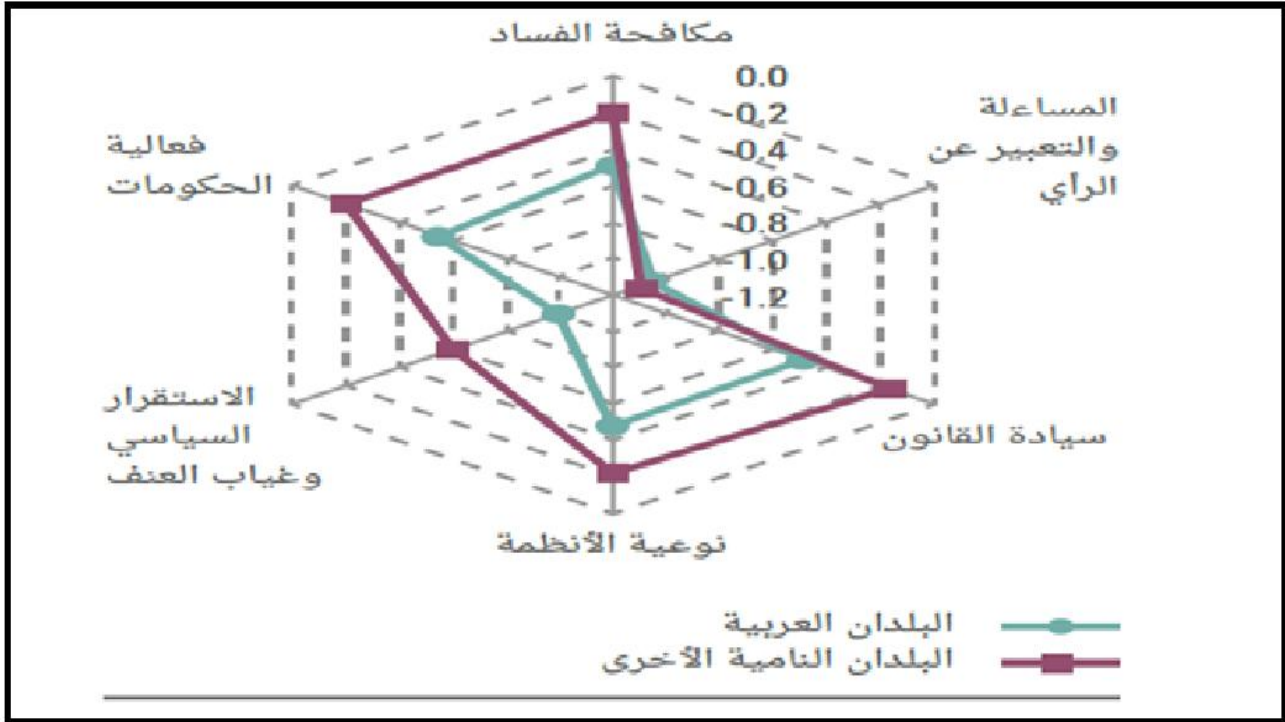
- **العقود الحكومية:** يمكن للرشوة أن تؤثر على اختيار الأطراف التي تقوم بتوريد السلع والخدمات العمومية، وعلى الشروط الدقيقة لعقود التوريد. كما يمكن أن تؤثر على شروط إعادة التعاقد أثناء تنفيذ المشروع؛
 - **الامتيازات التي تمنحها الإدارة:** يمكن للرشاوى أن تؤثر على تخصيص الامتيازات النقدية (التهرب الضريبي، أو الدعم، أو المعاشات) أو الامتيازات العينية؛
 - **الإيرادات العمومية:** يمكن استخدام الرشاوى لتقليل مبالغ الضرائب أو الرسوم الأخرى التي تحصلها الدولة من المكلفين بدفعها؛
 - **توفير الوقت وتجنب الضوابط التنظيمية:** يمكن للرشاوى أن تُعَجِّلَ من قيام الإدارة العمومية بمنح تصريح بممارسة الأنشطة المشروعة؛
 - **التأثير على نتائج العمليات القانونية والتنظيمية:** يمكن للرشاوى أن تغير من نتائج العمليات القانونية والتنظيمية، وذلك عن طريق حث الإدارة العمومية إما على التقصير في وقف الأنشطة غير المشروعة، أو محاباة أحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى على غير النحو الواجب في الدعاوى القضائية أو غيرها من الإجراءات.
- يضاف إلى كل هذا تواطؤ بعض الإداريين مع القطاع الخاص على حساب أموال الدولة في كيفية الإنجاز وتضخيم التكاليف، ودخولهم كشركاء في مشاريع مع احتفاظهم بمناصبهم لتسهيل المهمة.
- كما لا تزال الجزائر على غرار باقي البلدان العربية، منها الجمهورية العربية السورية وليبيا واليمن والعراق ولبنان، عالقة في دوامة الفساد في السنوات الأخيرة كما سجلت المنطقة رقماً سلبياً حسب أحد المؤشرات العالمية للحكومة، كما يوضحه الشكل اللاحق.

¹ عبد الله بن عبد الكريم السالم، إستراتيجية الحد من الفساد الإداري: حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية، ندوة إدارة المال العام: التخصيص والاستخدام وورش عمل تسوية المنازعات المالية، كوالالمبور - ماليزيا، 25-29 أكتوبر 2009، ص: 06.

² عمار عماري، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

الشكل رقم: 126

المؤشرات العالمية للحكومة: البلدان العربية وبلدان نامية أخرى سنة 2013



المصدر: التقرير السنوي 2014، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الاسكوا)، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 2014، ص: 36. متاح على الخط: http://www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/E_ESCWA_OES_15_1_A.pdf.

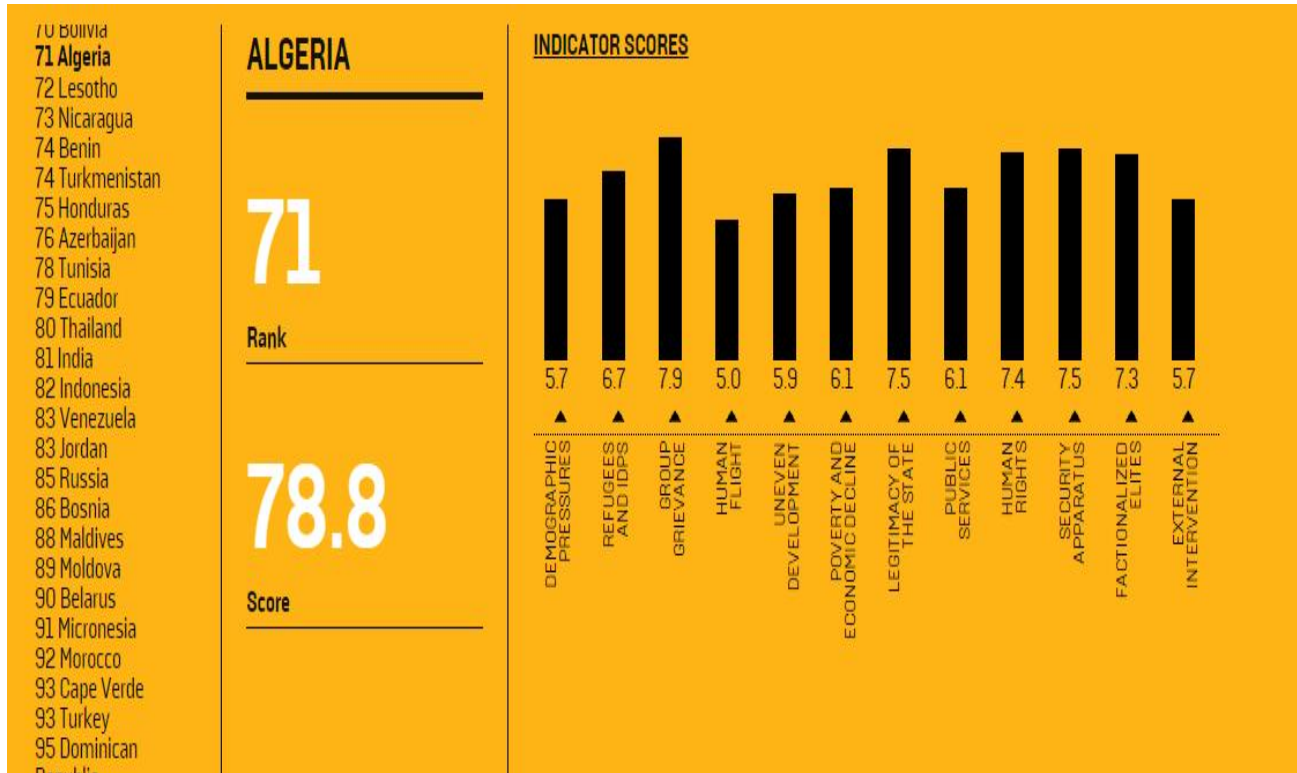
تحاول معطيات الشكل أعلاه الوصول إلى نتيجة مفادها أن مؤشرات العالمية للحكومة في البلدان العربية والبلدان النامية الأخرى تقريبا تسلكان نفس السلوك، إذ تتجهان توجها سلبيا مع فارق طفيف بينهما فكل المؤشرات لا تبشر بالخير سواء تعلق الأمر بالاستقرار السياسي وغياب العنف³⁶، أو فعالية الحكومات، أو المساءلة والتعبير عن الرأي، أو سيادة القانون، أو مكافحة الفساد.

وكما سبق الذكر، فالجزائر كبلد عربي ونامي لم يستثن من عملية التقييم في هذا المجال ولم تتوان هذه العملية في أن تحمل أرقاما سلبية ومنحازة متزايدة، وهذا ما أكدته مؤشرات أخرى على غرار المؤشر السنوي للدول الفاشلة.

³⁶ لا تزال البلدان عربية كثيرة، منها الجمهورية العربية السورية وليبيا واليمن والعراق ولبنان، عالقة في دوامة النزاعات في السنوات الأخيرة. وهذه النزاعات لم تنحصر ضمن حدود البلدان، بل امتدت تداعياتها إلى البلدان المجاورة لها سواءا بلدان الخليج العربي أو المغرب العربي. وتشير تقارير إلى أنّ أكثر من 40% من البلدان العربية شهدت حالة نزاع، مرة واحدة على الأقل، خلال الأعوام الخمسة الماضية. وارتفعت معدلات النزوح إلى مستويات غير مسبوقة، إذ بلغت نسبة اللاجئين المسجلين 2.1% من سكان المنطقة في سنة 2013، ونسبة النازحين داخليا 2.9%.

الشكل رقم: 127

انتشار الفساد الإداري وضعف الأداء العمومي في الجزائر لسنة 2014



Source: **Fragile States index: Rankings And Map**, Online: <http://foreignpolicy.com/fragile-states-2014/>, Seen in: 24-06-2015, at 00:22.

صنّف المؤشر السنوي للدول الفاشلة[⊕] الجزائر على أنّها دولة فاشلة لسنة 2014، ووردت الجزائر التي خسرت خمس درجات عن السنة الماضية بالمرتبة 71 عالمياً، الدالة على علامات سيئة جداً، عن انتشار الفساد وضعف الأداء الحكومي.

كما جاءت الجزائر قبل دولة لوزطو، من بين 178 دولة شملها التقرير السنوي لمؤشر الدولة الفاشلة لسنة 2014، وأعطيت للجزائر العلامة النهائية بـ 78.8. وإن حظيت الجزائر بمرتبة مقبولة بين دول المغرب العربي، على عكس

[⊕] يعمل صندوق السلام ومجلة "فورين بوليسي" الأمريكية، منذ سنوات، على إعداد وإصدار مؤشر الدول الفاشلة خلال العشر سنوات الأخيرة، والذي شمل 178 دولة خلال سنة 2014 اعتماداً على 12 معياراً أساسياً، يُقيّم الدول عن قدرتها أو فشلها في تسيير شؤون مواطنيها في مجالات الخدمات العمومية، وتوفير الأمن واحترام حقوق الإنسان والإضرابات الجماعية وصراعات بين عصب النظام وسيادة القانون والتنمية غير متوازنة، وهي معرفة كما يلي:

Demographic Pressures: Concerns related to population, such as food scarcity, population growth, and mortality rates. **Refugees and Internally Displaced Persons:** Concerns associated with population displacement and refugees. **Group Grievance:** Tensions and violence among groups within the state. **Human Flight and Brain Drain:** Levels of migration out of the country including, but not limited to, the flight of refugees and educated individuals. **Uneven Economic Development:** Disparities in development among different ethnic and religious groups and among regions within the state. **Poverty and Economic Decline:** Poverty rates and economic performance. **State Legitimacy:** Corruption and other measures of democratic capacity, such as government performance and electoral process. **Public Services:** Provision of education, health care, sanitation, and other services. **Human Rights and Rule of Law:** The protection and promotion of human rights. **Security Apparatus:** Internal conflict and the proliferation of nonstate armed groups. **Factionalized Elites:** Conflict and competition among local and national leaders. **External Intervention:** Levels of foreign assistance as well as imposed interventions, such as sanctions or military invasion.

تونس والمغرب المصنفتين في المرتبة 78 و92 دوليا على الترتيب، إلا أن الجزائر أدرجت في الخانة الأولى باللون الرمادي للدول الأكثر فشلا، واعتمد في التقرير على المؤشرات الاقتصادية لتبيان إطلاق صفة الدولة الفاشلة على الجزائر، فجرى تسليط الضوء على الدخل الإجمالي وسعر الصرف والميزان التجاري.

ولاحظ التقرير أن شرعية الدولة State legitimacy غير محترمة في الجزائر، فمنحت لها علامة سيئة بـ7.5 من عشرة(علما أن العلامة الجيدة تقترب دوما من الواحد)، بسبب انتشار الفساد وضعف المؤهلات الديمقراطية وهشاشة أداء الحكومة والمسار الانتخابي، إلى جانب تزايد الضغط والعنف بين العصب داخل النظام، ويقابلها عامل جهاز الأمن Security apparatus الذي حصل على علامة 7.5 من عشرة إلى عدم تحكمه في الاضطرابات الاجتماعية والتقليل من صعود الجماعات المسلحة.

وأضحت الجزائر دولة فاشلة بحسب التقرير، أيضا بسبب الصراعات القوية بين المسؤولين المحليين والمركزيين وانقسام النخبة، ما دفع بالدراسة إلى منحها علامة 7.3 ضمن مؤشر Factionalized elites، وأرفق هذا المعيار بوجود خدمة عمومية Public services سيئة تقدم للمواطنين في مجالات التربية والتعليم والصحة والتطهير وحظيت فيها الجزائر بعلامة 6.1، فظهرت بالنتيجة اضطرابات اجتماعية أو جماعية Group grievance (أكثر من 15 ألف احتجاج يلهب الشارع سنويا بمعدل 41 احتجاجا يوميا)¹ في المجتمع ما جعل علامتها ترتفع قياسيا إلى 7.9. كما لا تقدم الحكومة، حسب هذا المؤشر السنوي، التي صنفت أداؤها "بالضعيف"، تنمية اقتصادية محلية عادلة وتباين بين فئات المجتمع Uneven economic development فحازت على علامة 5.9 من 10، فكانت المحصلة ضغطا ديموغرافيا Demographic pressures رهيب بعلامة 5.7 من 10 تسبب في نقص الغذاء وارتفاع نسبة الوفيات، وتزايد عدد اللاجئين بدرجة 6.7 من 10 ضمن مؤشر Refugees and Internally displaced persons، وهجرة غير مسبوقة للأدمغة والطاقات الشابة Human flight and Brain drain بدرجة 5 من 10.

مما سبق، يمكن الوصول إلى أن هذه الوضعية للإدارة العمومية من شأنها أن تعيق المجتمع، ولن تسمح له بالاستفادة من التغيرات الإيجابية التي تحدث من حوله، كما تفوّت عليه الفرص التي يمكن أن تتاح له انطلاقا من اندماجه في الاقتصاد العالمي، وبالتالي تضييعه للاستفادة من المزايا الخارجية كالتمويل والاستثمار والمعارف والتكنولوجيا وغيرها.

فالخلل الأساس الموجود في الإدارة العمومية يرجع أساسا إلى عدم وجود تطابق بين سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الساحة العالمية، والتغيرات البطيئة بل الجمود في إدخال الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات والتسيير ككل على مستوى الإدارات العمومية؛ للاندماج إيجابيا في الاقتصاد العالمي رغم الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها المعلوماتية ومختلف المنظومات التكنولوجية.

¹ تقرير الرابطة الجزائرية لحقوق الإنسان، جريدة الشروق اليومي، العدد: 4660، الجزائر، 26-02-2015، ص: 19.

3-المظهر الثالث: إدارة انطوائية جامدة تذيبها الاحتجاجات

يعتبر تطور المؤسسات بشكل عام حسب الكثير من المفكرين ناتج عن الضغوط المتأتية من قوى البيئة الخارجية لها، بمعنى أن التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا وخاصة في المورد البشري نفسه خلقت حقائق جديدة، في حين أن المؤسسات الاجتماعية وكذا الإدارات العمومية لم تستطع أن تسير هذا التطور السريع. إذ في ظل هذا الجمود في الإدارة العمومية من جهة، وتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا الثقافية للمجتمع (نظرية الهوة الثقافية لويليام أوجبرن W.OGBURN)* من جهة أخرى، ظهرت للوجود فجوة هائلة تفصل بين الإدارات العمومية وبين إجراءات التنظيم لتقديم الخدمات على أحسن وجه.

والواقع أن الإدارات العمومية لازالت في مجملها انطوائية، ولم تُول ذلك الاهتمام الكافي للإمكانيات الواسعة المتاحة لها وبالتالي لم تستفد منها تماما، وأكثر من ذلك أنها تركز على الفردية والعشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات السليمة وأهملت المعارف والمبادئ العلمية في ذلك، فكان لهذا أثر سلبي في البطء في اتخاذ القرارات وعدم فعالية أدائها وبالتالي ثقل حركة النظام الإداري، ولعل من عوارضها سوء التنظيم، وعدم التنسيق بين المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة لهذه الإدارات العمومية، والعجز عن الاستفادة من الفرص المتاحة، والمؤدية في اللغة الإدارية أو المناجحت إلى ما يسمى الزوال نتيجة لتفوق هذه الإدارات العمومية وجمودها على عكس المرونة التي تسمح لأي مؤسسة كانت من أن تتكيف مع بيئتها.

من المؤكد أن نمو وتوسع المؤسسات يعرضها إلى مشاكل تنظيمية متعددة تستدعي إعادة تنظيم اختصاصاتها والعلاقات بين وظائفها، كما تتطلب تطوير محتوى وظائفها وإعادة توزيع مواردها، والبحث عن عمال أكثر تنوعا حيث تظهر احتياجات جديدة على كل المستويات¹. ولكن هذا لا يوجد في الإدارات العمومية؛ ذلك بسبب عدم اهتمام المسؤولين بإعادة التنظيم الداخلي للتجاوب مع الاحتياجات الخارجية، ويمكن إرجاعه إلى عدة أسباب أهمها تركيز اهتمامهم وانشغالهم بالأعمال اليومية أو عدم كفاءتهم ونقص تكوينهم أو إلى مكائهم في الهيكل التنظيمية.

وفي الواقع أن للوظائف الإدارية كالتخطيط ورسم الاستراتيجيات والبحث والتطوير في الإدارة العمومية مهمة ضمن الطرق القديمة، التي تبدو أنها تركز الاتجاهات القديمة وتقضي على قوة التجديد على مستوى الفعالية البشرية، مما يحول دون مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث داخليا أو يحول دون تلك التي تحيط بها، وبالتالي صعوبة الاندماج بشكل إيجابي في المنظومة العالمية.

وإذا تم إسقاط ذلك على واقع الإدارة العمومية في الجزائر، فإن ذلك الواقع في حد ذاته لم يكن محل دراسة جدية وشاملة حتى الآن، غير أن المعاينة اليومية لواقعها وممارستها وسلوكياتها ومخرجاتها السلبية يجعل أي مواطن يصرح

* تنظر نظرية الهوة الثقافية إلى الحوار الاجتماعي كموضوع ثقافي اجتماعي، غالباً ما يواجه بصراعات ثقافية، إذ أنه وفقاً لعالم الأنثروبولوجيا وليام أوجبرن W.OGBURN فإن للثقافة جانبان: مادي ومعنوي، والتغير في الجانب المادي أسرع من الجانب المعنوي، أو كما اعتاد البعض أن الإنسان عدو لما يجمله من أفكار واتجاهات وقيم وثقافات.

¹ وسيلة حمداوي، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2001، ص: 07.

بأنها تعيش أزمة، وأنها تتبع نموذجًا تقليديًا من دون التفكير في التكيف مع التغيرات التي يعيشها المجتمع الجزائري والعالم من حوله، ومن دون الأخذ في الحسبان الإمكانيات المتاحة والمتطلبات المستقبلية. فخطاب الاحتجاج والعنف الممارس كما سبق ذكره آنفا هو اللغة التي تفهمها تلك الإدارات العمومية وهي الآلية الناجعة - في ظل تعطيل باقي الآليات السلمية والعلمية- التي يسمع بها المواطن صوته وانشغالاته وعن طريقها يحقق بها المكاسب ويكسر بها ذلك الجمود ويذيبه ويخرج تلك الإدارات من الانطواء لترضح لأمر الواقع.

فقد وجد المواطن الجزائري حلا لمشاكله ولغة لتواصله مع إدارات توصف بالجمود وإن تحركت كانت لغتها لغة خشبية. فما كان حينئذ على المواطن من حل إلا حلولاً عاطفية وردود أفعال قد لا يقبلها عاقل وقد يبررها آخرون- كعلماء النفس الاجتماعي على أنها ضغوط ومكبوتات مولدة للانفجار- فالعنف منبذ شرعا وعرفا وقانونا. إلا أنه حل ناجع بالنسبة للعديد منهم حتى وإن ترفضه أخلاقهم وأعرافهم وتربيتهم، لا لشيء لأنه كان وراء الحصول على مسكن أو شبه مسكن، أو وراء رفع أجرة أو تسوية وضعية قانونية عالقة، أو وراء حق سلب في جميع المجالات أو ...، فالمجتمع منقسم بين من هو شخص مواطن طيب معترف إداريا لا حقوق له إلا على الورق ملتزما الصمت (مستقل)، وبين شخص متمرّد عنفواني وجد العنف حقا لاسترجاع حقوقه. وبينهما من كان كالأول وسار على درب الثاني.

4-المظهر الرابع: إدارة عمومية محركها موارد بشرية رديئة

وفقا لكلام الخبراء وأهل الاختصاص في التنمية البشرية فإن المؤسسات الوطنية عموما والإدارات العمومية خاصة، تتميز بالاعتماد على معيار الولاءات في تعيين قادتها بالمناصب العليا بعيدا عن معايير الكفاءة¹ -وهذا ما يمكن تسميته الإدارة بالولاءات- هذا من جانب. ومن جانب آخر، تتميز بارتفاع عدد العمال غير الفاعلين بها والتقسيم الفوضوي للعمل زيادة عن ذلك التقسيم غير المناسب للعمال أو تشغيل أعداد من العاملين لا تتناسب وما يحتاجه نشاط الإدارات العمومية الحقيقي وإمكاناتها؛ لأن ذلك يفرضه منطق ما تتحمله السلطة من مستوى بطالة في هذه المنطقة أو تلك من مناطق البلاد عوضا أن يرتبط ذلك بحاجات الإدارات العمومية وإمكاناتها الفعلية، ومن ثم تمت التضحية بالفعالية الاقتصادية في سبيل ما يسمى بالفعالية الاجتماعية². الأمر الذي يحملها أعباء مالية إضافية على المدى المتوسط لأجل سد منافذ قلة الجودة بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وبالتالي وضع حد للخسائر التي تتكبدها مستقبلا.

وفي هذا الصدد، أعلنت الحكومة في السنوات القليلة الماضية عن رصد أكثر من 380 مليار دينار خلال البرنامج الخماسي 2010-2014 للعمل على تأهيل 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، علما أن عملية تأهيل مؤسسة واحدة في الجزائر يصل حسب الخبراء إلى 100 يوم عمل على الأقل. كما أن ما يعاب على هذه العملية أنها تمس بدرجة أولى الصناعات الميكانيكية والالكترونية والصناعات الصيدلانية والغذائية وغابت فيها الإدارات والمؤسسات العمومية، أما

¹ حسان مراني، بعض الخصائص الأساسية للمؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة المؤسسة، العدد: 05، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص: 167.

² المرجع نفسه، ص: 161.

التأهيل "اللامادي" فأخذ نصيبا أقل، ويتعلق الأمر بتأهيل الموارد البشرية باعتبارها أساس كل شيء ولذلك يجب أن تكتسب الخبرة التقنية اللازمة وإخضاعها إلى دورات تكوينية.

يظهر النقص الكبير للموظفين المؤهلين في الإدارة العمومية والذين يمثلون القاعدة الأساسية للبنية الإدارية، في الوقت الذي تزخر فيه بعض البلدان بكفاءات ذات مستويات عالية على غرار الجزائر، لذلك سوف يتم التوقف قليلا عند هذه النقطة؛ للتأكيد بأن التعليم والبحث العلمي الآن صار أكثر من أي وقت مضى الباب المفتوح لزيادة الفرص الاقتصادية ورفاه الإنسان، وأن المكاسب الاقتصادية في الدول المتقدمة قد كانت إلى درجة كبيرة نتيجة لزيادة في نوعية العمل، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة التي يصبح عن طريقها الاستثمار استثمارا اقتصاديا، هي توفير المورد البشري المؤهل والذي صار أهم ركائز الاقتصاد الحديث، بل هي المحصلة النهائية لعملية الاستثمار في الإنسان عن طريق التعليم. وإذا ما تم إسقاط ذلك على الواقع الجزائري، فإن من أهم الظواهر التي ظهرت مع بداية العقد الضائع أي عقد التسعينات لتكريس الرداءة والتخلف الإداري بقاء خريجي الجامعة وهم يعدون بمئات الآلاف من دون منصب عمل لعدة سنوات، والأكثر منهم يتوجهون نحو نشاطات لا علاقة لها بتكوينهم رغم حاجة الإدارات العمومية إليهم وكذا الاقتصاد الوطني.

وفي نفس السياق، أشارت إحدى تقارير منتدى دافوس الاقتصادي العالمي إلى أن معدلات البطالة بين الأميين هي الأدنى في غالبية البلدان العربية، وأن معدلها يرتفع في أوساط ذوي التعليم المتوسط والثانوي والجامعي، لتصل إلى 3 أضعاف في الجزائر. هذا التقرير يعكس من جهة مدى تمتع غير المتعلمين بحظ الحصول على عمل أكثر من المتعلمين، ومن جهة أخرى عدم وجود توافق وموائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. ولعل الجزائر من البلدان التي تحظى بتوافد عدد هائل من خريجي الجامعات والمعاهد على سوق العمل سنويا، في ظل واقع محبط تصطدم به هذه الشريحة لتتأكد مقولة الشهادة لا تكفي للحصول على وظيفة. ويقدر عدد الوافدين سنويا لسوق العمل من الجامعيين بـ 120 ألف حامل شهادة جامعية¹. وهذا يمثل عبء إضافي لبقعة شرائح المجتمع التي تصطف في طابور عارضي العمل، ليبقى أمل الحصول على منصب عمل مرهون بالعديد من الاعتبارات التي يتطلبها سوق العمل، والتي من المفترض أن تتوفر في خريجي الجامعات. إذ بلغت البطالة عند أصحاب شهادات التعليم العالي 14.1% في سبتمبر 2015². في حين بلغت 13.2% إلى غاية أبريل 2016، ما يمثل 22.6% بالنسبة للجامعيين من مجموع عدد البطالين (270.000 بطال)³.

وتدعيما لذلك، صنفت منظمة العمل الدولية في تقرير حول "آفاق التوظيف والحالة الاجتماعية 2016" الجزائر ضمن أكثر الدول التي يعاني شبابها من إيجاد فرصة عمل، حيث تم اعتماد ست درجات من الأقل إلى الأكثر صعوبة، واحتلت الجزائر الدرجة الخامسة أي ما قبل الأخيرة وهو ما يجعلها من بين الدول التي لا توفر عملا للشباب ما بين 15-

¹ سميرة العابد وآخرون، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، العدد: 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص: 81.

² Office National des Statistiques, Sur le site : <http://www.ons.dz/IMG/pdf/emplar0915.pdf>, Consulté le : 04-09-2016, à 15:34.

³ الإذاعة الجزائرية، الديوان الوطني للإحصائيات: انخفاض نسبة البطالة إلى 9.9 بالمائة في أبريل، على الخط: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160730/84933.html>, تاريخ الاطلاع: 20-07-2016، على الساعة 15:21.

24 سنة. وسجلت الجزائر في التقرير تواجدها في الصنف الأخير من حيث الفرق بين حصص الشباب والذين يعملون أو يبحثون عن عمل، حيث وصلت النسبة إلى أكثر 35% في حين كان معدل من يطلبون العمل أو يعملون من الرجال 46% وسجلت النساء نسبة 10% في نفس موضوع الدراسة.

وفي نفس الاتجاه، لم تتوان الحكومة الجزائرية في البحث عن آليات لحل هذه المعضلة مُبَدِيَّةً اهتماماً كبيراً في برامجها لتشغيل خريجي الجامعات، حيث اعتمدت إستراتيجية تقوم على مقارنة أساسها الجانب الاقتصادي وتكوين قوة عاملة مدربة، وكأولوية محاولة تقليص معدل البطالة إلى 9% بحلول 2013 من خلال إنشاء ما بين 350 ألف و450 ألف منصب عمل كل سنة، ومنذ 1998 استحدثت الحكومة الجزائرية لفئة الجامعيين جهاز عقود ما قبل التشغيل كآلية لدعم إدماجهم مهنياً، وبعد 10 سنوات تبين ضرورة تطوير هذه الآلية بما يتماشى وعولمة الاقتصاد، ليتم صياغة جهاز آخر لإدماج حاملي الشهادات بربط مسألة تسيير بطالة الجامعيين بالقطاع الاقتصادي وتكوينهم وتحسين معارفهم أثناء فترة الإدماج. ورغم ذلك، لا يزال عدد حاملي الشهادات الجامعية في الجزائر يرتفع من سنة إلى أخرى، في وقت تتصلب السوق أمام توفير فرص جديدة لاستيعاب هذه الطاقات، ما قفز بمعدل البطالة إلى حدود 10% من إجمالي القوى العاملة في الدولة¹.

وفي المقابل صارت الإدارات العمومية تعتمد على أيد عاملة غير مؤهلة بما فيه الكفاية لتولي المناصب فيها؛ وذلك نتيجة لمخرجات النظام التعليمي بصفة عامة (سواء التعليم الأساسي والثانوي أو الجامعي وكذا التكوين المهني بدرجة أقل). وهذا إذا ما تم النظر إليها بمنظور نظامي كلي، فمخرجات هذا الأخير هي مدخلات لنظام آخر جزئي ألا وهي الإدارة العمومية ومحركها الأساس، فإن صلحت هذه المدخلات وتميزت بالكفاءة والفعالية وسايرت التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للإدارات العمومية ووضعت في المنصب المناسب لها؛ حينئذ يمكن ذلك من تسيير الإدارات العمومية والتوجه بها إلى تحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاءة.

وحتى وإن تم التسليم بوجود مدخلات من موارد بشرية ذات درجة عالية من الكفاءة والتأهيل، فسوف تجد نفسها في بيئة عمل غير محفزة ومثبطة، مؤدية إلى انخفاض إنتاجية الموظف وقد تحدث تغييرات في سلوكه، وينحرف عن المعقول فيتكاسل بدل أن ينشط، وينام بدل أن يعمل، ويلهو بدل أن يجتهد... إلخ

ومن ثم، فكل هذه السلوكيات غير المبررة وغيرها، يمكن أن تُنسب -إلى جانب بيئة العمل- إلى تنشئة الاجتماعية للموارد البشرية وإلى طبيعة حياتهم اليومية وتنظيم أوقاتهم، وهذا كما تظهره أرقام الجدول الموالي:

¹ الجزائر: 385 ألف خريج جامعي ينتظرون فرصة عمل الجزائر، على الخط: <https://www.alaraby.co.uk/.../4>، تاريخ الاطلاع: 15-04-2017، على الساعة 14:45.

² وفي هذا الصدد، سعت السلطات الجزائرية في السنوات القليلة الماضية من مجارات التطورات الحاصلة على الساحة الوطنية والدولية في هذا المجال، إذ عملت على إدراج عدت عمليات إصلاحية على المنظومة التعليمية على غرار نظام الجامعي الجديد المعروف بـ: ل. م. د. محاولة بذلك الارتقاء بمخرجاتها، وتهيئتها للمعترك المهني وفقاً لما يحتاجه سوق العمل من يد عاملة مؤهلة ومتخصصة.

الجدول رقم: 66

التركيبية المتعلقة بمعدل استخدام الوقت اليومي للسكان البالغين 12 سنة فأكثر حسب الفئة العمرية والأوقات الأربعة الأساسية (%)

المجموع	ذكور	إناث	
23,0	19,4	26,5	1. الوقت الانتاجي
7,7	13,6	2,0	• العمل
11,4	2,9	19,6	• الأعمال المنزلية
1,4	0,6	2,1	• رعاية الأطفال وأشخاص آخرين
2,5	2,2	2,8	• الدراسة
54,4	53,5	55,3	2. الوقت الاسترجاعي
10,8	10,9	10,7	• العناية الشخصية الأكل والشرب
43,6	42,6	44,6	• النوم والاستراحة
19,4	22,2	16,8	3. وقت الترفيه
7,9	9,8	6,1	• المشاركة الاجتماعية
11,5	12,4	10,7	• الفراغ والإعلام واللعب
			4. وقت التنقل
3,1	4,9	1,4	• النقل والتنقل
0,0	0,0	0,0	• أنشطة غير محددة
100	100	100	المجموع

المصدر: المسح الوطني حول استخدام الوقت في الجزائر لسنة 2012، تقرير المسح، الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر، ديسمبر 2013، ص: 24.

تُقدم أرقام الجدول أعلاه معلومة بأن الوقت الإنتاجي للفرد الجزائري (ذكر وأنثى) يمثل تقريبا ربع الوقت المستخدم يوميا، بينما يأخذ الوقت الاسترجاعي والترفيه النسبة الأكبر بنسبة 73.8% من الوقت الإجمالي المستخدم يوميا، والفرق الشاسع يظهر بين معدل الوقت المخصص للعمل والخلود للنوم والاستراحة الذي بلغ 7.7% و 43.6% على التوالي. وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب أبرزها إشكالية قيمة العمل لدى الفرد الجزائري عموما على غرار غياب ثقافة حب العمل - مع أن الإسلام يرغّب حب العمل لمن هو بحق مسلم - وكذا سوء تنظيم الوقت اليومي وتقسيمه وتوزيعه بشكل علمي ومتوازن أثناء الليل وأطراف النهار، كما يمكن إرجاعه أيضا إلى الحالة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأسرة الجزائرية.

كل هذه الأسباب وأخرى، جعلت من المورد البشري الموظف في الإدارات العمومية ينقل معه هذه السلوكات المكتسبة في بيئته السابقة إلى بيئة عمله التي هي بدورها غير محفزة ومثبطة. والتي تمخضت فولدت موظف إنتاجيته الساعية ضعيفة، فيصير من محرك للعملية الإنتاجية بها إلى معرقل لها. فتراه بدل أن يعمل بنسبة صافية قدرت بـ 7.7% من الوقت المستخدم يوميا كما جاءت به الدراسة؛ فإنه يقوم بتوجيه مجهوده المخصص للعمل إلى أمور غير مدرجة في عمله كأن يقوم بـ قراءة الجرائد، تصفح الانترنت، النوم والتنقل بين المكاتب والمصالح من دون سبب يذكر، الدردشة، الدخول المتأخر للعمل وغير المبرر أو المبررة بالازدحام مثلا - وإن كانت في بعض الأحيان كذلك خاصة في المدن الكبيرة - مع الخروج المبكر من العمل، الأكل والشرب غير المنظم والمنتظم، التغييبات لأعذار تافهة ومختلفة كالتمارض

واستخراج الوثائق والتقارير الطبية المزورة، وحل بعض المشاكل العالقة¹. فهو إذن يحمل شعار "أنه يذهب إلى مكان العمل لا إلى العمل" وبالتالي يتقلص الحجم الساعي المخصص للعمل ليصل إلى ما بين 18 و23 دقيقة عمل[⊕] كمتوسط للموظف العمومي في اليوم العادي (أيام خارج شهر رمضان الكريم)[⊕] كما توصلت إليه بعض التقارير العربية. تقريبا 50 مليون دولار يوميا خسائر جراء عمل تقريبا لمدة 18 إلى 23 دقيقة يوميا ما يعادل 400 مليون دولار أسبوعيا وهو ما يمثل 5% من النفقات العمومية. وفي نفس السياق، كشف الخبير الاقتصادي وعضو النادي الاقتصادي الجزائري، محمد بوجلال، أن العقلية الإتكالية التي يتميز بها الموظف الجزائري، تنعكس بالسلب على النمو الاقتصادي الوطني، مشيرا إلى أن هذه الفئة حوالي مليوني موظف يستنزف 40 مليار دولار سنويا من خزانة الدولة، فيما لا تقدم سوى مليار دولار كمقابل إنتاج سنوي². مع تميز الموظف الجزائري بالعقلية الاتكالية واللامبالاة، مشيرا إلى أن معدل عملهم لا يتعدى نصف الساعة يوميا، وهو الأمر الذي ينعكس سلبا على الناتج الداخلي الخام الذي يعرف تراجعا مع تراجع أسعار البترول.

فالموظف الجزائري اليوم ليس كالأمس، فهو كغيره من العمال العرب تأثروا بما أنتجته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبح ملاحاً مدمناً لها، تاركا واجباته المهنية ومبحرا في شبكة الانترنت وخاصة شبكات التواصل الاجتماعي، فبدل من أن يتواصل إداريا ومع المواطنين في الواقع الحقيقي فيها هو يتواصل افتراضيا؛ معطلا ومضيقا به

¹ زهور غربي، عيد العمال: عمال بتمارضون ويقتلون أقاربهم للنغيب من العمل!، مجلة الشروق العربي، العدد: 1014، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، الجزائر، ماي 2015، ص ص: 32-33.

[⊕] عند الحديث في الجزائر عن جودة العمل يتحول ضريا من الخيال مع مكوث الموظف الجزائري خلف أسوار مؤسسة عمومية يعمل لصالحها "سويغات" يقضيها خلف المكتب أسبوعيا ما يكبد الخزانة العمومية ملايين الدينارات سنويا. ويكون الأمر مستساغا للقيام بسلوك الموظف المسؤول لو تم إمعان النظر في قول الفيلسوف اليوناني القديم أرسطو "إننا نعمل كي نرتاح.."، حين يكون القيام بذلك بكل تفانٍ يجعل للراحة نهاية الأسبوع لذة لا تقدر بثمن؛ فماذا لو كان العمل ذاته يتحول إلى مضيعة للوقت، وهنا استعرضت تقارير مختصة نتائج كارثية تصيب كل ما يعيرها شيئا من التمعن بخيبة أمل وأسى من مقدار طاقات آلاف "الشغيلة" المنتمين إلى سلك الوظيفة العمومية في الجزائر الذين أثبتوا أنهم يتكرومون بنحو 110 دقائق من وقتهم أسبوعيا للعمل تحت سقف الإدارة التي ينتمون إليها على الرغم من امتداد ساعات العمل يوميا من بين 7 إلى 8 ساعات وذلك يحدث أمام أنظار أعلى السلطات. وبعملية حسابية بسيطة ومع مقارنة "بضع دقائق" يقضيها الموظف الجزائري يوميا منهمكا في معالجة أمور المواطنين والوافدين إليه من كل صوب وحدب، فإن الموظف الفرنسي يقضي 5 ساعات من زمن 7 ساعات يمضيها مشتغلا بواقع 25 ساعة أسبوعيا. وتشير الأرقام إلى أن أكثر من 80% من الموظفين البريطانيين يعملون أكثر من 48 ساعة أسبوعيا وواحد من كل ثمانية موظفين يعمل أكثر من 60 ساعة أسبوعيا. وبعيدا عن أسلوب المقارنة فالحديث عن الوقت الذي يقضيه عامل ما يقودنا أوتوماتيكيا إلى "جودة" العمل في حد ذاته الغائب رقم واحد عن معظم المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة عموما. وهذا بالرغم من كون الإسلام قد فصل في هذا الأمر؛ ليأتي بن القيم الجزوية رحمة الله عليه في كتاب الفوائد ويقول "إضاعة الوقت أشد من الموت، لأن إضاعة الوقت تقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهلها".

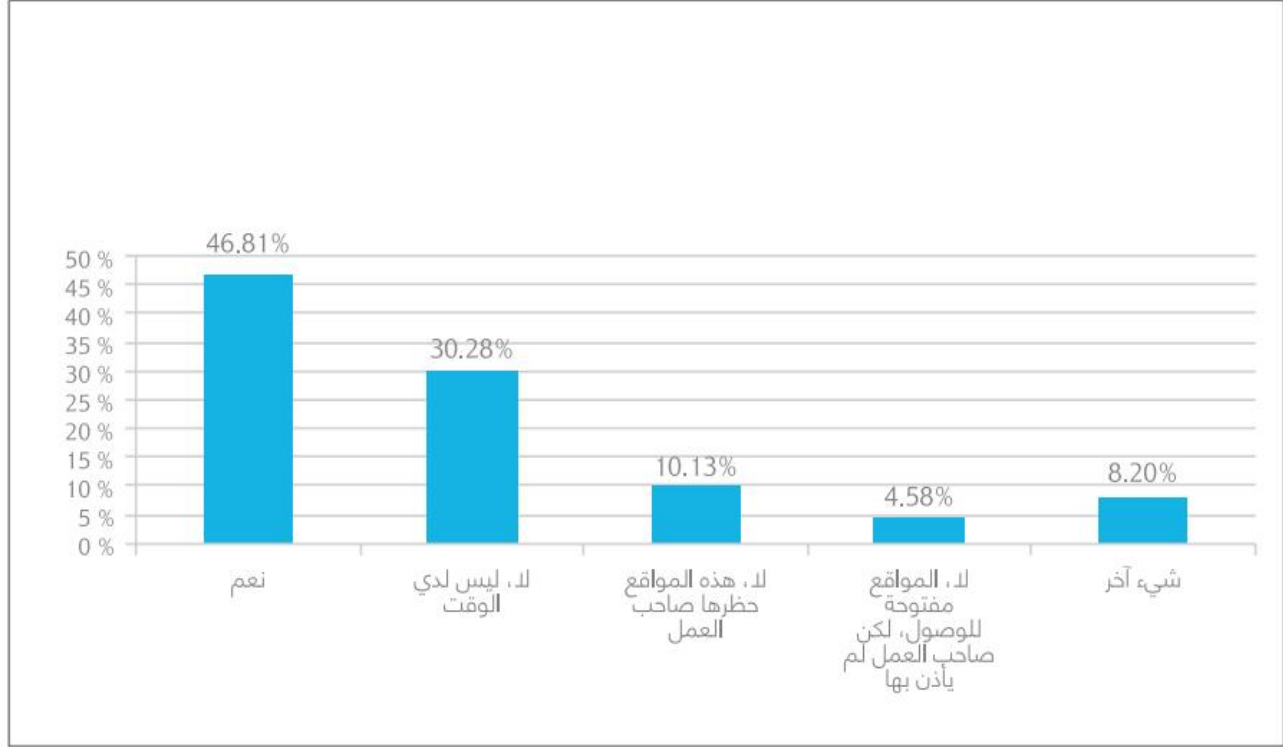
[⊕] تقريبا تتعطل كل المصالح العمومية وتزداد معدل السلوكيات غير المرغوبة في العمل.

² مليوني جزائري «راشدة وتمونجي» يستنزفون 40 مليار دولار سنويا من الدولة، جريدة النهار الجديد، العدد: 2785، الجزائر، 17-

مصالح مؤسسته ومصالح الآخرين، وبذلك اضطر العديد من أرباب العمل إلى منع أو حجب هذه المواقع عليهم. وفي الشكل الموالي باقي التفاصيل:

الشكل رقم: 128

النفوذ إلى شبكات التواصل الاجتماعية بالنسبة للعامل العربي لسنة 2014



المصدر: تقرير العالم العربي على الانترنت 2014: الاتجاهات الجديدة في استخدام الإنترنت والهاتف النقال في المنطقة العربية،

مرجع سبق ذكره، ص: 10.

توصلت دراسة¹⁰ حول النفوذ إلى شبكات التواصل الاجتماعية بالنسبة للعامل العربي لسنة 2014 إلى أن ما يقارب من 50% من أفراد العينة ينفذون إلى مواقع التواصل الاجتماعي في العمل و30% أشاروا إلى أنهم لا يمتلكون الوقت لذلك، و فقط 10% أشاروا إلى أن أرباب عملهم يحظرون النفوذ إلى مواقع التواصل الاجتماعي. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قدرة هذه التكنولوجيا على سلب عقول العمال، ومن ثم ضياع جهد كبير وإنتاجية أكبر والتي تقابلها في اللغة الاقتصادية تكلفة كبيرة وأرباح ضائعة، مع ضياع مصالح المؤسسة مهما كانت نوعها، وضياع مصالح المتعاملين معها. وفي ذات النسق، أمكن الوقوف عند المظهر الموالي.

¹⁰ تستند النتائج الواردة في هذا التقرير إلى استبيان إقليمي أجراه برنامج الحوكمة والابتكار بالتعاون مع بيت دوت كوم، استهدف القاطنين في 22 بلداً عربياً. واستكمل الاستبيان في مارس 2014، وبلغ عدد المجيبين تقريبا 3000. وجرى استلام الإجابات من كافة البلدان في المنطقة العربية (الجزائر والبحرين وحزر القمر وجيبوتي ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وموريتانيا والمغرب وعمان وفلسطين وقطر والسعودية وسوريا وتونس والإمارات واليمن). وكانت العينة تتألف بصورة أولية من مستخدمي الإنترنت، حيث أهدرت من خلال استبيان على الإنترنت. وكانت تتألف من 75% من الذكور والباقي إناث، 15% منهم تتراوح أعمارهم بين 15 و 24 سنة و 44% منهم ما بين 24 و 34 سنة.

5-المظهر الخامس: الإدارات العمومية الجزائرية؛ إدارات خاصة لا عمومية

يقود الحديث عند سماع مصطلح إدارة عمومية إلى أنها إدارة حكومية لا خاصة أو أنها إدارة العوام شعارها في ذلك من الشعب وإلى الشعب كما في الإدارات المحلية الجزائرية على غرار البلديات. إلا أن الواقع غير ذلك فالعديد من الإدارات العمومية هي إدارات تتعشش فيها الجهوية والعنصرية وتحكمها عائلات بعينها أو أحزاب بذاتها أو عشائر بأعيانها، وتسيّرهما المصالح الشخصية الضيقة لا المصالح العمومية الواسعة، ويغيب فيها روح الإبداع والابتكار و... فهي إذاً بيئة مُنقّرة لا مُحفزة، فالعديد من الكفاءات تُهمش وتُهجر، والعديد من المشاريع تُعطل وتُجمد، فلا تُمو ولا تُنمى، ليس لشيء إلا لعذر أقبح من ذنب، فلا يقبله لا العقل الاقتصادي ولا الاجتماعي ولا الثقافي ولا ...

كما يظهر ذلك بوضوح عندما تدير الإدارة العمومية الجزائرية بظهرها إلى أولوية تمكين المورد البشري من أدنى أبعاديات العمل فيها بكل إخلاص لتشيّع تدريجياً ثقافة شائعة ومعروفة لدى العامة مفادها أن الموظف الجزائري على العموم يأتي متأخراً ويخرج باكراً وكأنه في ملكيته الخاصة؛ وفي حياته المهنية أسابيع وأسابيع يأخذها كعطل مرضية أغلبها مغشوشة إذ ما لا يقل عن 88%¹ من الموظفين عطلهم المرضية مغشوشة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، قد يكون هذا مؤشراً أو حيلة يلجأ إليها الموظفين هرباً من ضغوط العمل خاصة في بعض القطاعات على غرار التربية والجماعات المحلية والمالية والصحة والأمن الوطني...، كما يستغلون كل الأمور والقوانين والثغرات القانونية للهروب أو الخروج من ذلك الجحيم بأخفّ الأضرار فيسارعون للظفر بتقاعد مسبق فإن لم يجدوا فعطل مرضية نفسية أو عقلية طويلة الأجل.

وليس عبثاً أن تجد غالبية الموظفين يلجؤون إلى مثل هذا السلوك المنافي لأخلاقيات المهنة الذي كان أصله ذهنيات تعلق أصل الفعل في ثقافة رهينة المجتمع ككل إنها "عقلية البايك". فالكثير من العاملين في الوظيفة العمومية تكاد تسيطر على أذهانهم فكرة واحدة معروفة في المجتمع الجزائري بـ"تاع البايك" لتزيح أي تصور بالمسؤولية تجاه قيمة الشيء الذي ينتمون إليه متمثلاً في المؤسسة الرسمية، ويطلقون في أحيان كثيرة حججاً واهية عن قلة المردود المادي من العمل وإكمال بقية الشهر بالاقتراض، مرددين ما خلصت إليه دراسة أجرتها نقابة جزائرية أكدت أن 77% من الموظفين الجزائريين يعيشون بـ"الإقتراض" ويجدون صعوبات بالغة في توفير الضروريات لأسرهم.

كما تتميز الإدارة العمومية بالتضخم في عدد الموظفين راجعة في أغلبها لما تم تناوله في البداية وذلك كونها ملكية خاصة لكن لا تراعى فيها الفعالية والكفاءة في تسييرها بل يغلب عليها الطابع الاجتماعي ممزوجاً بالجهوية أو العنصرية أو الحزبية أو العرقية أو المذهبية... أو كما يسميها البعض بالعصبيات القبلية، غير أن هذا التضخم لم يؤثر على الفعالية الإدارية بشكل إيجابي وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها:

- الميل إلى التزايد الكمي الذي أنتج تضخم في موظفي الإدارة العمومية بدعوى محاكاة الدول المتقدمة في ذلك، وما تتضمنه من هياكل تنظيمية (البطالة مقنعة)؛
- تحويل الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية وخاصة الإدارة العمومية؛
- التوظيف غير الهادف بسبب ارتفاع معدلات البطالة؛

¹ جريدة الرائد، على الخط: <http://elraaed.com/ara/news>، تاريخ الاطلاع: 2015-06-29، على الساعة 00:53.

- لا يعتبر العمل في الإدارة العمومية مهنة تستلزم التحضير والتكوين الضروريين.
- فالفعالية البشرية في الإدارة العمومية هي رهن القيم التي يتطلبها السلوك التنظيمي. وبناء على هذه العلاقة، فالمقاييس لم تتغير رغم التغيرات التي طرأت على الإدارة بشكل عام في العالم المتقدم. فالإدارة العمومية في الجزائر مازالت رهينة الأحكام الفردية العشوائية، والولاءات والمواقف السلبية التي من المفروض أن تكون الإدارة العمومية خالية منها، والواقع أن ما يمكن استنباطه من الممارسات اليومية المعاشة، خاصة في الأساليب البيروقراطية السلبية المتبعة، هو أن الإدارة العمومية لا تتبع تطورات الإدارة كعلم وتكنولوجيا. والوجه الثاني للأزمة الإدارية هو عجزها من الاستفادة من هذه التطورات المختلفة، من نظريات ونماذج حديثة، واستعمالها كأدوات للتكنولوجيا الإدارية لصالح تطورها الذاتي.
- ظهرت في السنوات الأخيرة تغيرات في تسيير الوظائف العمومية فرضتها متطلبات الفعالية والشفافية، وكذا الإصلاحات الاقتصادية والسياسية في الكثير من الدول في ظل تغيرات علمية جذرية، وحتمية الاندماج في الاقتصاد العالمي. فالانتقال نحو بناء مجتمع تقوم دولته على التعددية السياسية والنقابية وعلى اقتصاد السوق، قد طرح مفهوما حديثا لتسيير إدارتها العمومية والذي يتمثل في هجر النزعة الاجتماعية التي تطبع المؤسسات الاقتصادية - خاصة العمومية منها - والإدارات العمومية على وجه الخصوص، وإقرار مبدأ التسيير الاقتصادي للوظائف العمومية، وهذا التسيير يتطلب بدوره دعائم قوية منها وجود¹:
- إدارة قوية قادرة على العمل، قائمة على الاحترافية، تحركها دوافع المصلحة الاجتماعية والاقتصادية، تتصف بالاستقرار والرزانة والحياد؛
- إدارة تساهم في إعداد التشريع الملائم وفي تطبيق الإصلاحات المحددة بصفة فعلية.
- إن مثل هذه الدعائم تعتبر من المعضلات التي تعاني منها الإدارة العمومية خاصة في البلدان النامية، والتي وصفت بأنها في حالة مرض واضطراب شديدين. حيث كان الإصلاح الإداري الذي شهدته إدارات تلك البلدان على غرار ما شهدته الجزائر خاصة في السنوات الأخيرة؛ ما هو إلا نتيجة للأزمة الحادة التي أدت إلى تدهور علاقة المواطنين بالإدارة العمومية تدهورا شديدا.
- غير أن الملاحظ هو أن ذلك الإصلاح أو تلك الإجراءات الجديدة التي أدخلت كانت تتعلق بالشكليات والمظاهر أكثر من المحتوى والجوهر الحقيقي للإدارة العمومية، ويمكن التذليل على ذلك بالملاحظات التالية المستنبطة من الواقع الحقيقي لمثل هذه الإصلاحات:
- مازال التباهي بالمظاهر يطغى على الجوهر في عملية الإصلاح الإداري، فكثير هي تلك الإدارات العمومية التي أعيد ترميمها بشكل جميل جدا أو استحدثت تأثيثها، أو تم تجهيزها بالوسائل الحديثة دون أن يقابل ذلك تغيير إيجابي فعلي ومستدام في كيفية تقديم الخدمات العمومية، وحل المشاكل التي يعاني منها المواطن يوميا²؛

¹ عمار عماري، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² المرجع نفسه، ص: 11.

■ مازالت كثير من التصرفات تدل على أن مستوى المسؤولية، المنصب الوظيفي، المحابة، درجة القربة وكذلك الرشوة والأمراض الإدارية الأخرى، كلها عوامل تلعب دورا هاما في اتمام كثير من الخدمات الإدارية وحتى الأبسط منها؛

■ مازالت السلوكيات من طرف الكثير من الأعوان الإداريين، وفي كثير من الإدارات العمومية المختلفة توحى وكأنهم يقومون بتقديم خدمة في إطار الإحسان للغير، عوض كونه عمل أو نشاط وظفوا للقيام به ويتقاضون من جراء ذلك أجرا كاملا.

فالجزائر من الدول التي عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات وعدم فعالية الإدارة العمومية، وأن الخطابات باسم الإدارة الديمقراطية والمبادرة الفردية، تبقى شعارات غامضة وغير صحيحة ومفرغة من محتواها الحقيقي لعدم ترجمتها على أرض الواقع.

ومن ثم فالإدارة العمومية في الجزائر تفتقر ل¹:

- قانون يحدد مهامها الدائمة بوضوح؛
- ميكانيزمات تجعلها في منأى عن التأويلات والدخول في المتاهات في عهد التغطية السياسية والنقابية؛
- نموذج يعزز دورها كأداة قائمة على التخطيط والترشيد بما يتفق والبعد الإنساني للمصلحة العمومية؛
- قانون من شأنه أن يزرع في الموظفين روح الثقة والأمان؛
- إطار قانوني ملائم قادر على تجريد الكفاءات وتحفيزها في أداء عملها.

6-المظهر السادس: إدارات عمومية تسيّر الإشاعات

إدارات عمومية تسيّر الإشاعات بمعنى أنها تتحرك وتتحركها أية إشاعة من الإشاعات، وعليها تعلن حالات الطوارئ والاستنفار فتجد على سبيل المثال لا الحصر العديد من الإدارات المحلية تستنفر كل طاقاتها وإمكاناتها في تهيئة المرافق التابعة لها؛ وهذا ليس لشيء سوى من أجل إشاعة قدوم مسؤول من المسؤولين السامين في زيارة تفقدية إلى عين المكان. كما يمكن إسقاط ذلك على حالات عدة على غرار إشاعة قدوم لجان المراقبة وغيرها. كما تصدر إشاعات تنحية مسؤول أو ترفيته أو إنهاء مهامه أو إحالته على التقاعد -ليس لسبب سوى لانتمائه السياسي أو العرقي أو الطائفي أو الجهوي أو أي انتماء كان- المشهد اليومي لسير الإدارات العمومية، فتتحرك إما إيجابا أو سلبا وهذا لإرضاء أطراف على حساب آخرين، فتتطور الأمور كما يمكن أن تتدهور. فالسؤال المطروح هل نحن أمام نموذج جديد للإدارة مبني على الإشاعة كمعلومة يتم إدارتها أم أمام نموذج للإدارة بالإشاعة كأسلوب للإدارة.

وفي نفس السياق، المحلي يتحرك بتحريك المركز أو بتحريك المواطن واحتجاجه كما سيتم تناوله في المظهر الموالي.

¹عمار عماري، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

7-المظهر السابع: الإدارة العمومية؛ إدارة أزمات بأزمات لا إدارة خدمات عمومية

على الرغم من الظروف المختلفة الحادة من حيث المضمون والنتائج، كان رد الحكومات العربية على الانتفاضات الشعبية في الغالب إجراءات تفاعلية لإدارة الأزمة مع غياب علم إدارة الأزمات في ذلك أي ما يمكن أن يطلق عليه الإدارة بالأزمات⁹. وأمرت الحكومات بمنح هبات اجتماعية تزامنت مع درجات مختلفة من التنازلات السياسية، أو القمع العنيف والتشدد في ضبط الأمن. وبغض النظر عن التطورات الميدانية في الدول العربية المختلفة، سعت جميع البلدان إلى تطبيق إجراءات سياسية مُكَلِّفَة بهدف تهدئة غضب المواطنين وتقديم إسعافات أولية مؤقتة غير كافية لمعالجة المظالم التاريخية ونواحي القصور البنيوية في السياسة. ولم تنطوي هذه الردود على أي مفاجأة بالنظر إلى نوعية العقد الاجتماعي الحالي وغياب تخطيط سياسي مشترك تشاركي.

وشملت إجراءات السياسة الاجتماعية التي اتخذتها معظم البلدان العربية زيادة الرواتب وتخفيض الضرائب وزيادة التوظيف في القطاع العمومي. وأقرت عدة بلدان بعد سنة 2010 عددا من الإصلاحات في مجال الحماية الاجتماعية - منها إصلاحات طبقتها دول لم تشهد احتجاجات وذلك عبر رفع الميزانية الخاصة برواتب المتقاعدين وزيادة مبالغ الدعم والتحويلات النقدية.

الجدول رقم: 67

إجراءات في السياسة الاجتماعية أعلنتها حكومات عربية ردا على انتفاضات المواطنين في الفترة 2011-2012

البلد	زيادات في الرواتب	زيادة التوظيف في القطاع العمومي	زيادات في مبالغ الدعم	تغييرات في أنظمة التقاعد	تعويضات البطالة	تحويلات نقدية	برامج معونة اجتماعية أخرى
الأردن	X	X	X	X		X	X
الإمارات	X		X				
البحرين	X	X		X		X	
تونس			X		X	X	
الجزائر			X	X			
السعودية	X	X	X		X	X	X
سوريا	X	X	X			X	X
عمان	X	X	X	X	X		
قطر	X					X	
الكويت	X		X	X		X	X
ليبيا	X		X			X	
مصر	X	X	X	X			
المغرب	X		X	X			X
اليمن	X	X				X	

المصدر: وعود الربيع: المواطنة والمشاركة المدنية في مسارات التحول الديمقراطي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁹ يكون المدير في هذا النوع من الإدارات أسيرا لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي لا يختار المدير ما يفعله، وإنما يفرض عليه ما يفعله وأولوية أموره لا يحددها هو وإنما تحددها الأزمات المتتالية، وبالتالي فبدلا من أن يدير هو الأزمات يصبح مدارا بالأزمات.

يستعرض الجدول السالف استجابات حكومية مختارة للرد على الانتفاضات في مجالات الأجور وإيجاد فرص العمل والحماية الاجتماعية وغيرها خلال الفترة 2011-2012. إذ كانت الزيادات في مبالغ الدعم والتغييرات في أنظمة التقاعد أبرز آليات السياسة الاجتماعية في الجزائر.

وعليه، يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن للجزائر نصيب من هذه الإجراءات والتي يمكن تسميتها بالإجراءات الاحترازية أو الإستباقية أو كما يسميها بعض الخبراء والمتتبعين للشأن السياسي بشراء السلم الاجتماعي في ظل البجوحة المالية، وهي بذلك ردود أفعال وليس أفعال مدروسة تسبق ما سيحدث. كما اعتبرت هذه الإجراءات في معظم البلدان العربية بأنها ذات دوافع سياسية. وفيما يلي جدول يقف على هذه الإصلاحات السياسية لإدارة أزمة الربيع العربي ونتائجه أو الخريف العربي كما تسميه بعض الأطراف.

الجدول رقم: 68

إصلاحات سياسية أعلنتها حكومات عربية ردا على انتفاضات المواطنين في الفترة 2011-2012

البلد	إصلاحات دستورية	إعادة هيكلة الجهاز الحكومي والأمني	تحسين الجهاز القضائي ونظام المحاسبة	تشجيع الحوار السياسي	تحسين الأنظمة الانتخابية	تعزيز المشاركة المدنية	وضع آليات لمكافحة الفساد	إصدار قرارات عفو ومسامحة	إصلاحات تشريعية
الأردن	x	x		x	x	x	x	x	x
البحرين				x		x		x	
تونس	x				x	x			
الجزائر				x		x			
السعودية			x				x		
سوريا		x	x	x	x	x		x	x
عمان		x							
ليبيا								x	
مصر	x	x			x				x
المغرب	x		x	x		x	x	x	x
اليمن				x					

المصدر: وعود الربيع: المواطنة والمشاركة المدنية في مسارات التحول الديمقراطي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

بالإضافة إلى الهبات الاجتماعية المكلفة والإجراءات المتخذة في المجال الاجتماعي، أعلنت عدة دول عربية عدداً من الإصلاحات السياسية التي تباينت بين بلد وآخر. أقالمت بعضها مجالسها الوزارية أو أعادت تشكيلها، وأعلنت بلدان أخرى إصلاحات دستورية وانتخابية وأطلقت حوارات وطنية وأدخلت تعديلات على أنظمتها الأمنية والقضائية. وترافقت هذه الإجراءات أحيانا مع وعود شفوية بتعزيز حقوق الإنسان والمشاركة المدنية.

فالجزائر لم تكن بعيدة عن هذه السياسات محاولة بذلك تجنب الأحداث الأليمة - التي وقعت هنا وهناك على أراض عربية- قبل حدوثها أو توقعت حدوثها فكانت لسياسة تشجيع الحوار السياسي وتعزيز المشاركة المدنية المعلنة من قبل الحكومة الجزائرية.

كما أن في الكثير من الأحيان تحاول هذه الدول ومؤسساتها على غرار الجزائر نهج طريق آخر وهو الغالب في هذا الجانب ألا وهو إدارة الأزمات بالأزمات بمعنى افتعال أزمات حساسة وأكبر من الأزمة المراد معالجتها، وهذا لإشغال المعنيين بالأزمة بأزمة جديدة محاولين بذلك محاكاة بعض أساليب العلاج الطبية على غرار العلاج بالإبر الصينية التي مبدؤها الأساس في ذلك هو تنبيه مناطق غير نشطة وتغيير موضع الألم الرئيس إلى مواضع أخرى وبالتالي ينتقل تركيز المخ إلى الموضوع الجديد، ويوازي ذلك شعور المريض بالتحسن التدريجي وهذا ما تؤكد الدراسات النفسية. كما أن هذا الأسلوب مستنبط من التنشئة الاجتماعية للمواطن الجزائري خاصة، من خلال محاولات الأسرة النووية إسكات أو تهدئة الطفل الصغير وذلك بافتعال مشكلة أكبر أو بإخافته بوجود شيء مخيف أو ما شابه ذلك. وقد نجح هذا الأسلوب عمليا لكن الأدهى والأمر هو كيف ينشأ هذا الطفل؟ وما هو مستقبله؟ والإجابة هي مسؤول تشعب في صباه بهذه الأفكار، وسيجتهد ويسهر على تطبيق ما تعلمه في أسرته النووية في الميدان، والنتيجة واحدة ووحيدة والتي يمكن تلخيصها في المعادلة التالية:

الإدارة العمومية الجزائرية = الأوليغارشية^① كأسلوب حكم + إدارة الأزمات بالأزمات كأسلوب إدارة + الشلال waterfall كأسلوب تواصل.

① الأوليغارشية Oligarchy أحيانا الأوليغارشية أو حكم الأقلية هي شكل من أشكال الحكم بحيث تكون السلطة السياسية محصورة بيد فئة صغيرة من المجتمع تتميز بالمال أو النسب أو السلطة العسكرية. الكلمة "أوليغارشية" مشتقة من الكلمة اليونانية : *ὀλιγαρχία* أوليغارشيا. وفي القرآن تسمى الفئة الحاكمة المألا. وغالبا ما تكون الأنظمة والدول الأوليغارشية مسيطر عليها من قبل عائلات نافذة معدودة تورث النفوذ والقوة من جيل لآخر. وقد كان أفلاطون هو أول من أشار إلى حكم الأوليغارشية وذلك في كتابه "الجمهورية Republic" حيث قسم أنظمة الحكم إلى: الدولة المثالية "جمهوريته" ثم الدولة الديمقراطية ثم الأوليغارشية ثم عاد في كتابه "السياسة" وقدم تقسيما أنضج وأوضح هو من ستة أنواع: منها ثلاثة تنقيد وتحترم القانون وثلاثة لا تلتزم بالقانون ومنها حكم الأوليغارشية. وجاء أرسطو بعد أفلاطون وقدم مزيدا من التفاصيل لمواصفات حكم القلة فقال أنها تشتترط نصابا مالياً معيناً في الذي يتمتع بصفة المواطن. وأضاف أرسطو أن نوع الحكم يتوقف على الثروة والملكية، ويتوقف مدى اتساع الحكومة الأوليغارشية على مدى اتساع طبقة أصحاب الأملاك. وبهذا يكون أرسطو قد مهد لاستخدام هذا المصطلح كمرادف لحكم الأثرياء أو البلوتوقراطية، إلا أن الأوليغارشية لا تعني دائماً حكم الأثرياء، وإنما هي مصطلح أوسع يشمل أيضاً أي ميزة أخرى غير الثراء. وفي رأي أرسطو أن الأوليغارشية تنتهي دائماً بحكم الطغيان وتصبح مشكلتها الرئيسة هي الاستئثار بالسلطة. ويستخدم هذا التعبير في العصر الحديث لوصف الحكومات التي تعتمد على نفوذ أجنبي، أو التي ليس لها رصيد جماهيري بحيث تعتمد على دوائر التأثير في السلطة مثل رجال المال أو الصناعة.

المطلب الثالث: مؤسسات إصلاح وعصنة الخدمة العمومية في الجزائر

تعتبر عصنة الوظيفة العمومية من الانشغالات الكبيرة للعديد من الدول، نظرا لمكانتها ودورها في المجتمع، لاسيما من الناحية الاقتصادية، وما تفرزه من انعكاسات، سواء على المدى القصير، كضرورة التحكم في التكاليف¹ أو على المدى المتوسط، من خلال دعم التسيير الرشيد للموارد البشرية وإدارة الكفاءات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية داخل الوظيفة العمومية.

1-متطلبات عصنة الوظيفة العمومية ورهاناتها

سارعت العديد من الدول إلى الاهتمام بعصنة وظيفتها العمومية، أبرزها فرنسا التي قامت بجملة من الإصلاحات نتج عنها صدور القانون رقم 148-2007 المؤرخ في 02 فيفري 2007 المتعلق بعصنة الوظيفة العمومية، الذي جاء نتيجة جهود مجلس الدولة الفرنسي، بإعداده تقريرا مفصلا حول آفاق الوظيفة العمومية الفرنسية. بالإضافة إلى إصدار الكتاب الأبيض، من طرف نفس الهيئة، حول مستقبل الوظيفة العمومية الفرنسية بتاريخ 17 أبريل 2008 "Le livre blanc sur l'avenir de la fonction publique" الذي يحتوي على 40 اقتراحا لعصنة الوظيفة العمومية الفرنسية.

وفي السنوات القليلة الماضية عرفت الجزائر جملة من الإصلاحات تتعلق خصوصا بتطوير العلاقات بين المواطن والإدارة العمومية، وتوفير الظروف الملائمة التي تتكيف أكثر مع حاجيات الإدارات العمومية، كإقامة المباني الحديثة وتجهيزها بمختلف الوسائل التكنولوجية... الخ. حيث عكست تلك الإصلاحات الإرادة السياسية للدولة من أجل عصنة قطاع الوظيفة العمومية، ومدى رغبتها في تفادي فشل مسلسل الإصلاحات الترقية المختلفة التي باشرت عبر مختلف مراحل تطور الوظيفة العمومية.

ففي سبيل تطوير العلاقات بين المواطن والإدارة العمومية عرفت الجزائر منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات ترجمتها العديد من النصوص القانونية كان الغرض الأساس منها هو تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، ولعل أهمها المرسوم التنفيذي 131-88 المؤرخ في 4 جويلية 1988 المنظم للعلاقات بين الطرفين. والذي أكد على ضرورة إعادة المصالحة الغائبة بين المواطن والإدارة من خلال إستراتيجية فعالة للحوار، إلى إنشاء هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 131-96 إذ تركزت مهام وسيط الجمهورية على رقابة سير عمل الإدارات العمومية في علاقاتها مع المواطنين وإن لم يستمر طويلا وتم إلغاؤه بالمرسوم الرئاسي 170-99 وصولا إلى الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساس العام للوظيفة العمومية. ولغرض تحسين العلاقة بين الطرفين يتعين مراعاة النقاط التالية¹:

■ **الاستثمار في المورد البشري؛** من خلال ترسيخ ثقافة المرفق العام لدى المواطن والموظف وتكوين هذا الأخير لرفع أداء الإدارات العمومية، فالموظف لا بد أن يعي أنه في خدمة المواطن وأنه مجبر على تحسين أدائه وتطوير

¹ La maitrise des couts.

¹ نزيهة عمران، مرجع سبق ذكره، ص: 479.

قدراته وكفاءاته لمسايرة تطور حاجات المواطن وضرورة الانتقال من منطق المواطن المدار إلى منطق المواطن الفاعل؛

■ **تكييف الجهاز الإداري مع تطلعات المواطن؛ من خلال:**

- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة النظر في مسائل الهيكلة والتنظيم والتسيير؛
 - ✓ تقليص عدد المكاتب والمصالح والأجهزة المتعددة التي تدخل المواطن في متاهات الذهاب والإياب وتقليص عدد الوثائق الإدارية المطلوبة؛
 - ✓ ضرورة الأخذ بالمفاهيم الجديدة كالحوكمة والذي تجسد في عدة نماذج كنموذج التسيير العمومي الجديد الذي يهتم بالنتائج والمخرجات. ويقوم على إصلاح أنماط التسيير في الإدارات العمومية ويرسي العديد من المبادئ أهمها التحول إلى اللامركزية، وزيادة كفاءة القطاع العمومي بإعادة تنظيمه من خلال الاستفادة من النجاحات التي حققتها حركة الجودة في القطاع الخاص؛
 - ✓ وضع إطار مرجعي موحد تنصهر فيه الجهود المشتركة للإدارات العمومية في مجال التبسيط الإداري، وتكوين وحدات إدارية متخصصة ومدربة ميدانيا على تقنيات التبسيط الإداري.
- وعلى الرغم من تلك الإرادة السياسية للحكومات المتتالية لإصلاح الوظيفة العمومية، إلا أن الإدارات العمومية التابعة لهذا القطاع مازالت تنعت بمختلف الصفات الذميمة كالرشوة والمحسوبية والبيروقراطية، والتباطؤ والجمود في العمل. كما أثبتت الوظيفة العمومية الجزائرية عدم انسجامها من ناحية طريقة تسييرها وتشكيلتها البشرية، بسبب الانحرافات العديدة التي تلقاها نظام المسار المهني وتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية.
- كما أن اضطلاع الوظيفة العمومية بمهام الخدمة العمومية، يجعلها أمام تحد صعب، فمن جهة، يجب أن تكون قادرة على القيام بمهام الخدمة العمومية بفعالية، ومن جهة أخرى، يتطلب منها ترشيد تسييرها طالما أن من بين أهداف العصرية تحقيق الفعالية أيضا، وذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة في أقرب الآجال الممكنة وبأقل تكلفة. وهذا ما أقرته لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة، حيث جاء في الفصل الثاني من تقريرها العام المتعلق بفلسفة إصلاح الدولة وأهدافها، جملة من المبادئ التي ترمي إلى عصرية الدولة، منها:

■ دولة في خدمة المواطن والمجتمع؛

■ دولة فعالة وعصرية؛

■ دولة في مستوى رهانات وانعكاسات العولمة.

وهي نفس المبادئ التي كرسها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03، حيث يتحلى ذلك بوضوح من خلال القراءة في صياغته القانونية، التي تضمنت جملة من الأهداف العامة، منها تلك التي لها علاقة بعصرية الوظيفة العمومية، وهي:

■ تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة؛

■ العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال من أجل الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص متطلبات ومقتضيات عصرة الوظيفة العمومية، في النقاط التالية:

- ضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن؛
- ضرورة تحقيق الوظيفة العمومية للكفاءة والفعالية؛
- ضرورة تكيف الوظيفة العمومية مع انعكاسات العولمة.

2- الهيئات المستحدثة لعصرة الوظيفة العمومية

لقد أدركت الجزائر واقنتع صانعو القرار بحتمية التغيير لمسايرة المستجدات، وفي الصدد اعتمدت الجزائر على عدة أجهزة لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري لتحقيق تنمية فعالة وقائدة للتنمية الشاملة، وهو ما يعبر عن إرادة سياسية فعلية لتجاوز حقبة التخلف الإداري ومحاولة التطلع لتفعيل العمل الإداري أجهزة وآليات تمثلت فيما يلي:

2-1- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية

أنشأت بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية وذلك على النحو التالي:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية والسهر على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- دراسة وتحضير اقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات المواطنين، بما في ذلك دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه، واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة التسيير العمومي؛
- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات؛
- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تنظيم وتنشيط كل تظاهرة تجاه الموظفين تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجرائها، وترقية مشاركة الموظفين وتوجههم.

2-2- المديرية العامة للإصلاح الإداري

أنشأت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل سنة 2003، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي. وتعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، وقد أوكلت لها مجموعة من المهام بموجب المادتين 2 و3 من المرسوم السالف الذكر هي في مجملها تكرار لتلك التي كانت تتكفل بها الوزارة المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري هذا من جانب المسؤوليات والمهام، أما على مستوى الهيكل التنظيمي، فنجد أنه على عكس التنظيم السابق للوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري الذي يأخذ شكل مديريات، فإن جهاز المديرية العامة للإصلاح الإداري يأخذ شكل مديريات

دراسات، هذا ورغم غموض وعدم دقة النص في توزيع الاختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلا أنه يقصر تنظيمه الداخلي على ثلاثة مدراء دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، ويكلفون على التوالي بما يلي:

- التنظيم والعمل الإداريين؛
- العصرية والتطوير الإداريين؛
- التقييم والتحليل الإستراتيجي.

تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية لا يوحي بوجود آليات تطبيق أي سياسة تذكر إذ أن هذه الأخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أن التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري، العصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في إطار رؤية شاملة. فالتعمن في السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح الإداري طبقا للمرسوم الذي يحدد مهامها، يبين أن دور المديرية يقتصر على مجرد إبداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري، دون منحها السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، ورسم الإستراتيجيات على اعتبارها الهيئة القيادية الأولى لمسار تحسين أداء الإدارة العمومية.

2-3- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

أنشأت هذه الهيئة قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، توضع لدى رئيس الجمهورية، وهي الهيئة التي نص عليها قانون 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد، وتم إنشائها بموجب المرسوم 06-413 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006.

لقد تم إدراج الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار جوهر الإصلاح يمكن أولا في توفير البيئة النظيفة القابلة لزرع بذور التغيير، وقد كلفت الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بمجموعة المهام، التي تضمنتها المادة 20 من القانون 06-01 وذلك على النحو التالي:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون، وتكريس مبدأ الشفافية؛
- تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي التي ترمي للوقاية من الفساد، وكذا تتعاون الهيئة مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة؛
- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد وجمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، والبحث عن عوامل الفساد وأسبابه وتقديم تدابير لإزالتها والقضاء عليها؛
- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها؛
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد الواردة من القطاعات المعنية؛
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني والدولي.

ولضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويدها ببعض الامتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات، تخول لها المادة 21 من نفس القانون المذكور سابقا أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العمومي أو الخاص، أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومات أو وثائق تراها مفيدة في الكشف عن أفعال الفساد، ويشكل كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة والتي يعاقب عليها القانون.

هذا فيما يتعلق بالآليات التي اعتمدها الجزائر في سبيل تحسين والرفع من قدرة أداء الإدارة العمومية، أما على مستوى التطبيق، فقد تبنت الجزائر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" وهو مشروع يهدف لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية بكل مكوناتها.

2-4- الوزارة المنتدبة لإصلاح الخدمة العمومية

جاءت هذه الوزارة كاستجابة من رئيس الجمهورية لمطالب المجتمع المدني، للقضاء على آفة البيروقراطية الحاضرة للفساد الإداري، وتحقيقا لمطالب رفعتها هيئات ومنظمات وجمعيات لترقية الخدمة العمومية في العديد من القطاعات. وفي إطار السياسة العمومية للحكومة وبرنامج عملها يقترح الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية عناصر السياسة الوطنية في ميادين إصلاح الخدمة العمومية والإدارة بالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية ويسهر على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول

يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام. وبهذه الصفة يكلف على الخصوص بما يأتي¹:

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها؛
- اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية؛
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية؛
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تهمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته؛
- ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية؛
- تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها؛
- مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 13-381 مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق لـ 19 نوفمبر سنة 2013 يحدد

صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 59، الجزائر، 20 نوفمبر 2013، ص ص: 04-05.

- التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتعميمها؛
- تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم؛
- العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام؛
- ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتهم؛
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام؛ وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم؛
- وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام؛
- اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه؛
- ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام؛
- ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام؛
- تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.

ومن أجل ذلك، جاء عمل الوزارة المنتدبة لإصلاح الخدمة العمومية ليربط العلاقة بين كل الوزارات المشكلة للحكومة بغرض توحيد الجهود والتنسيق الفعال للخروج بحلول ناجعة، والتي كانت الإصلاحات في ما سبق فردية أي كل وزارة تسعى لإصلاح خدماتها بصفة فردية، ولكن هذا لم يحل المشكل لأن الأمور مترابطة ويجب إشراك الجميع في إيجاد المخرج من الأزمات والمشاكل المطروحة. فبعد اجتماعها مع كل الدوائر الوزارية بما فيها وزارة الشؤون الدينية لخصر مثلا مشاكل الأوقاف وغيرها، وأنه بعد المصادقة على مخططات الأعمال ستأتي مرحلة المتابعة الميدانية المدى تجسيد القرارات والإصلاحات على أرض الواقع وهذا للإجابة على كل انشغالات المواطن وتذليل الصعوبات والعراقيل.

فالمواطن تعود على عدم تطبيق القرارات لأن كل وزارة كانت تعمل وحدها وهذا ما يعيق التجسيد الفعلي للقوانين، أما باستحداث هذه الوزارة المنتدبة التي تعمل كمنسق بين كل الأطراف الفاعلة سهرت على إيجاد الحلول السريعة والناجعة لها. وهذا الاستحداث نابع من وعي الحكومة بأن المشاكل تفاقمت ويجب إيجاد الحلول السريعة والمفيدة لخدمة المواطن الذي أصبح أكثر وعيا من ذي قبل وشكل ضغطا على السلطات العمومية لدفعها لحل مشاكله ومراعاة انشغالاته.

وعلى عكس ما كان متوقعا، قرر رئيس الجمهورية الاستغناء عن هذه الحقيبة في التشكيلة الجديدة للحكومة، بالرغم من الخدمات الميدانية الجليلة التي قدمتها لخدمة المواطن، على غرار التخفيف من الوثائق الإدارية وتقليص مدة استخراجها، بالإضافة إلى تقديم تسهيلات مغرية للمستفيدين من قروض تشغيل الشباب.

2-5- المرصد الوطني للمرفق العمومي؛ تأسيس لعلاقة جديدة بين المواطن والإدارة

تم تنصيب المرصد الوطني للمرفق العام وهو هيئة استشارية¹ جديدة مهمتها الأساسية تطوير الإدارة والقضاء على البيروقراطية. وأشرف على عملية التنصيب هذه وزير الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بدوي، بحضور عدد من أعضاء الحكومة ورئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي محمد الصغير باباس بالإضافة إلى إطارات من مختلف القطاعات وممثلين عن المجتمع المدني. فالهيئة عبارة عن حلقة من حلقات إصلاح هيكل الدولة التي انطلقت منذ سنة 1999 بقرارات وإجراءات اتخذها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة وأفصح عن خطوته العريضة سنة 2011، مؤكداً أن هذا المرصد سيؤسس لعلاقة جديدة ما بين المواطن والإدارة.

كما أن هذا المرصد سيسمح لوزارة الداخلية وباقي القطاعات الممثلة فيه² من وضع سياسات عمومية وتقوم أخرى لأجل ضمان وعصنة خدمات المرفق العام والسماح لها بتدارك التأخر المسجل في بعض القطاعات والارتقاء بتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة.

ويكلف المرصد كذلك بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام ويعمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام.

ومن المهام الموكلة لهذا المرصد الذي يقدم تقارير أعماله إلى رئيس الجمهورية والوزير الأول اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية من اجل ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام. ويهدف مكافحة النقائص والاختلالات التي يواجهها المواطن عند قضاء حاجياته من المرفق العام والإدارات

¹ المرسوم الرئاسي رقم 03-16 مؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 7 جانفي سنة 2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني

للمرفق العام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 02، الجزائر، 13 جانفي 2013، ص: 13.

² يعد هذا المرصد حسب المرسوم هيئة استشارية يرأسها وزير الداخلية والجماعات المحلية ويتولى مهام ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها وذلك بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها مع اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، بهدف تكيفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام. كما يتكون هذا المرصد من 5 شخصيات من بين الإطارات السامية الذين مارسوا وظائف عليا بمؤسسات الدولة ويختارون لخبرتهم، ومن ممثلي وزارات المالية الصناعة والمناجم وكذا الطاقة التجارة والسكن وال عمران والمدينة، بالإضافة إلى وزارات النقل، التربية الوطنية والعمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، إلى جانب وزارتي الصحة والبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. ويتكون أيضا من ممثلين عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى ممثل عن الديوان الوطني للإحصاء ومن رئيسي مجلسين شعبيين ولائيين، ورئيسي مجلسين بلديين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية، بالإضافة إلى ممثلين عن الجمعيات ذات الطابع الوطني يختاران من بين الجمعيات الأكثر تمثيلا إلى جانب ممثل عن وسائل الإعلام. ويمكن للمرصد الاستعانة بكل شخص بحكم كفاءته، ويعين أعضائه لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من وزير الداخلية، بناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها.

العمومية، يعمل المرصد على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسينات خدمات المرفق العمومي ويساهم أيضا في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.

وفي إطار مواصلة عصنة المرافق العمومية يتولى المرصد دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصنة المرفق العام ويقترح أيضا تحفيزات لتطوير الإدارة الالكترونية وتعميمها وكذا وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

كما أن أهمية هذه الهيئة الاستشارية تكمن في تعزيز الانخراط ودعم كل إصلاح والإصغاء لكل مستجد ومراقبة الاختلالات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية وتكثيفها مع مختلف الدوائر الوزارية.

ولأجل ذلك، سترصد هذه الهيئة كل مواضع النقص وستبحث أفضل السبل وأنجعها لتجاوزها، كما أنها ستكون عينا ترصد كل التطورات العالمية في مجال تحديث وعصنة المرفق العام والتي ستسمح لنا من تكييف طرق عملنا وجعلها تواكب آخر المستجدات خدمة للوطن والمواطن. بالإضافة إلى كونه جهازا يقظا ومنبها يضطلع بدور هام في مجال البحث للقضاء على البيروقراطية السلبية التي تمس بمبادئ ومصداقية الخدمة العمومية في مختلف المرافق العمومية.

ومثلما تم ذكره أنفا يرجع القصور في إصلاح الخدمات العمومية إلى الصعوبات التي تواجهها القطاعات في العمل فيما بينها وتنسيق مخططات أعمالها، لذلك جاء هذا المرصد مشددا على أهمية التنسيق بينه وبين جميع قطاعات النشاط المعنية في مباشرته لأعماله بحيث يكون التنسيق في قلب منهجه وفي مقدمة اهتماماته وصميم وجوده.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة الميدانية ولأفراد مجتمع تلك الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: هدف الدراسة الميدانية

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان من خلال تصميم استمارة أسئلة موجهة المكلفين بالعصنة أو بتكنولوجيا الانترنت في مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر للإجابة عليها، والتي تهدف إلى تقييم مدى استخدام تكنولوجيا الانترنت في عصنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر - موقع الويب مؤهرا- وذلك من خلال:

- تحديد درجة استخدام تكنولوجيا الانترنت في تقديم خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية؛
- التعرف على توجهات مؤسسات الوظيفة العمومية الحالية والمستقبلية (المستقبل القريب خلال 2016-2017) في ما يتعلق بدرجة استخدامها ومكانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصنة خدماتها؛

■ دراسة الأهمية المدركة لدى المستجوب-أي الموظف التقني- من خلال انخراط مؤسسته في عالم تكنولوجيا الانترنت.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بالعديد من الإجراءات لتطبيق أداة القياس (الاستبيان) على

غرار^①:

- الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛
- إعداد أداة الدراسة مع تحديد مجتمع الدراسة وعينتها؛
- عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدقها وثباتها؛
- توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 13 موظف وموظفة في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)، ومن تم استثناء هذه المجموعة من عينة الدراسة الرئيسية.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الميدانية للإجابة عليها في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016، وذلك بعد الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارات العمومية المعنية بإجراء هذه الدراسة؛
- تفرغ الاستبيانات وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب مستعينا بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for the social sciences. ومن ثم إجراء التحليلات اللازمة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة الميدانية وإطارها الزمني والمكاني

شمل مجتمع الدراسة على المكلفين بالعصرنة أو بتكنولوجيا الانترنت في مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر، إذ تم الاكتفاء باستجواب أحد الموظفين المتخصصين (موظف تقني) في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية) مهما كان مستواه العلمي والشهادات المحصل عليه في هذا المجال. مع العلم بأنه تم استبعاد جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف إدارات وأقسام مؤسسات الوظيفة العمومية، لأنهم غير مؤهلين لذلك ولكون مهمة العصرنة واستعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات يكلف بها المتخصصين في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)، ولكون الأسئلة المصاغة هي أسئلة على العموم متخصصة (تقنية)، أي لا يمكن الإجابة عليها بدقة إلا من أهل الاختصاص وهذا ما يعتقده الباحث. ومن ثم، فعدد المستجوبين يساوي عدد مؤسسات الوظيفة العمومية محل الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من (299) موظف متخصص في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية) تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مصلحة الإعلام الآلي بمؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر، خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015 – 2016.

وتماشيا مع ذلك، وبغرض تحقيق هدف الدراسة تمت طريقة التوزيع الاستبيانات بالاستعانة ببعض المقربين من العائلة وبعض زملاء المهنة والأصدقاء وشبكة العلاقات المتواجدة عبر ربوع الوطن، وهذا إما بإرسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد العادي أو يد بيد. كما قام الباحث أيضا بالتنقل شخصيا إلى بعض الإدارات العمومية

① سوف يتم التطرق إلى بعض إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبيان) بمزيد من التفاصيل في ما سيأتي.

مستغلا ذلك في إجراء مقابلات مع العينة المستهدفة في الدراسة. كما تم الحرص على التنوع في عملية التوزيع من خلال اشتغالها على مختلف المؤسسات المنضوية تحت قطاع الوظيفة العمومية المعنية بالدراسة لتكون العينة ممثلة للمجتمع المعني. هذا وتجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قدر الإمكان من أن يجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن المجتمع المدروس من خلال السهر على أن تكون العينة ممثلة قد الإمكان.

ومن هذا المنطلق، تم توزيع (350) استبان على عينة الدراسة وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها، وتم استرداد (323) استبيان -بنفس طريقة التوزيع- وهو ما يمثل نسبة (92.28%) منها (24) استبيان غير صالحة للتحليل تم استبعادها لعدم توفر الشروط فيها، فأصبح العدد الكلي لأفراد العينة (299) فرداً.

المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

تعتبر عملية اختيار أداة محددة لجمع البيانات من بين عدة أدوات أخرى متاحة، لا تخضع لذوق الباحث ورغبته في استخدام أداة دون غيرها بل تعتمد على عدة عناصر منهجية منها طبيعة مشكلة البحث، والمنهج المتبع في البحث، وصعوبة تطبيق أداة أخرى وعينة البحث (حجمها ونوعها) والجهد والمقدرة المالية والوقت المتوفر للباحث. وتحديد أداة بعينها دون غيرها يعتبر أهم قرار يأخذه الباحث بعد تحديد حجم وطريقة اختيار عينة البحث.

وفي هذا الصدد، تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها. يتكون هذا الاستبيان من خطاب موجه للموظفين المنتمين للوظيفة العمومية والمتخصصين في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)؛ حيث تم في البداية إعطاء تقديم ملخص عن الهدف من البحث وإطار تقديمه، بالإضافة إلى الغرض من استخدام المعلومات التي يدلي بها المستجوب، وأيضاً التعريف ببعض المصطلحات المستعملة في الاستبيان وكل هذا جاء في الصفحة الأولى منه، أما باقي الاستبيان فتم تقسيمه في صورته الأولية إلى ثلاث أجزاء متضمنة مختلف العبارات التي تميز متغيرات الدراسة وكذا طريقة الإجابة كما يلي:

- الجزء الأول الخصائص الشخصية: هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية في ما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فاشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية وهي: الجنس، الفئة العمرية (بالسنوات)، المستوى العلمي، المنصب (الوظيفة)، سنوات الخبرة؛
- الجزء الثاني التعريف بالمؤسسة العمومية: يهدف هذا الجزء إلى استكشاف مكان تواجد تلك المؤسسة أي التركيز على الولاية المتواجدة فيها، وكذا طبيعة نشاط تلك المؤسسة أو مستواها المؤسساتي، مروراً بالقطاع المؤسسي التي تنتمي إليها؛
- الجزء الثالث استعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات: تتعلق باستعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم بخدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر من وجهة نظر الموظفين في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية) مع التركيز على مؤشر الويب. كما حمل هذا الجزء أربعة عشر (14) سؤالاً. وذلك بهدف تقييم مدى استعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم خدمات تلك المؤسسات عبر موقع الويب حيث طلب من المستجوب-

الموظف التقني - الوقوف عند: مدى امتلاك المؤسسة لموقع ويب من عدمه مع التعليل في حالة عدم الامتلاك، ومن ثم اللغة التي يتواجد بها موقع الويب. وما هي الخدمات التي يوفرها موقع الويب وما نوعها بحسب مستوى التجريد المادي(اللامادية) وما هي الفئات (العملاء) التي يستهدفها، وما طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء وما مدى استجابة العملاء لتلك الخدمات مع التعليل، وهل من تهديدات إلكترونية عرقلت السير الجيد للموقع؛ مع ذكرها إن وجدت. ومن ثم، أتبع كل هذا بسؤال يحمل رقم 13 حول التكنولوجيات المستخدمة أو يتوقع استخدامها في 2016/2017؛ كما يلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 69

التكنولوجيات المستخدمة حاليا أو يتوقع استخدامها في 2016-2017 بمؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر

عدد الفقرات	التكنولوجيات	رقم المجال
3	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	1
6	برمجيات التسيير	2
6	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	3
8	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	4
23	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الاستبيان المعد للدراسة الميدانية.

وفي الأخير، وبالضبط في السؤال رقم 14 تم الوقوف على وجهة نظر المستجوب في العوائد المستفادة أو سيتوقع الاستفادة منها من خلال انخراط مؤسسته في عالم تكنولوجيا الانترنت.

كما تم في هذا الصدد، أيضا تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة تارة؛ والجمع بين المغلقة والمفتوحة معا تارة أخرى؛ وذلك لتسهيل الإجابة عليها من قبل المستجوبين، ومنح الفرصة لهم لإبداء آرائهم. وأيضا لسهولة تحليلها، كما قام الباحث بتفريغ[⊗] وتحليل الاستبيان من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for the social sciences.

1- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان)

تعد مرحلة جمع البيانات أصعب مراحل البحث العلمي، وأحد منابع صعوبة المرحلة هو اختيار أداة جمع بيانات مناسبة لهدف ومجتمع الدراسة، عادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند اختياره أداة من الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة، ذلك لأن ضعف صدقها أو ثباتها يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة الدراسة بأكملها، وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، ولا يعدو أن يكون مضيعة للوقت والجهد والمال سواء للباحث أو المستفيد من البحث. لذلك يحرص

⊗ لأجل ذلك تم ترميز أداة الدراسة الميدانية كما تشير إليه معطيات الجدول رقم: 17 من الملحق الأول.

الباحث كل الحرص على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين. فمن هذا المنطلق يتعين على الباحث معرفة وتحديد مدى صدق وثبات الأداة المراد توظيفها في عملية جمع البيانات.

ولأجل ذلك، تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي:

■ **صدق المحتوى:** لقد تم صياغة الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية، ومن أجل التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أُعد لقياسه قام الباحث بالتحقق من صدقها عن طريق الصدق الظاهري؛ وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء (مهنين وأكاديميين) - تم الرد من طرف بعضهم (12عضو)- متخصصين في الإعلام الآلي (المعلوماتية) والإدارة والإحصاء والاقتصاد¹³. حيث طُلب منهم دراسة محتوى الاستبيان، وتبيان رأيهم في وضوح الجمل، ودقة صياغتها، ومدى شمول محتواها، ومدى شمول وملائمة ارتباط وانسجام الأسئلة في ما بينها داخل كل جزء وكذا ارتباط وانسجام الأجزاء في ما بينها ومدى صحة ذلك بالنسبة للاستبيان ككل. ومن ثم تقديم اقتراحات أو تعديلات أو إضافات للفقرات أو للأجزاء ككل والتي يرى المحكم أنها من الضروري أن تكون لأنها حسب تساهم في تحقيق الهدف المرجو من الاستبيان. كما لم يتم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) على جميع عناصر المكونة للاستبيان مستثنين بذلك السؤال رقم 13 (كما تم ذلك في ما سيأتي عند حساب ثبات الأداة)، وهذا لكون الاستبيان صيغة بشكل لا تحتاج كل عباراته لقياس الاتساق الداخلي للأداة.

وعليه، جرى الحذف والإضافة والتعديل بناء على ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته الشبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية. متضمنا ثلاثة أجزاء.

■ **العينة الاستطلاعية:** طبقت الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) من مجتمع الدراسة مكونة من 13 موظف وموظفة في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)، للتعرف على مدى فهم المستجوبين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وذلك من خلال توزيع 13 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد نتج عن هذه العملية إدخال بعض التعديلات والتحسينات إلى أن وصل إلى ما هو عليه في النهاية¹⁴.

■ **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم الاكتفاء بحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجدول الذي يتضمنه السؤال رقم 13 من الجزء الثالث للاستبيان على عينة الدراسة البالغة (299) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول الموالية:

¹³ لمزيد من المعلومات المتعلقة بالمحكمين، أنظر الجدول رقم: 18 من الملحق الأول.

¹⁴ لمزيد من المعلومات حول الاستبيان المعد للدراسة الميدانية باللغة العربية والفرنسية أنظر الوثيقتين رقم: 01 و 02 من الملحق الثاني.

✓ الصديق الداخلي لفقرات المجال الأول: الشبكات الخاصة بالمؤسسة

يتم في هذا الصدد الوقوف عند:

الجدول رقم: 70

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الشبكات الخاصة بالمؤسسة	Intranet الانترنت	0.695**	0,000
	Extranet الانترنت	0.731**	0,000
	الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (الانترنت 2.0 Intranet)	0.606**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الشبكات الخاصة بالمؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,606، 0,731) ودالة عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه. أما في ما يتعلق بجانب التوقع لسنة 2016-2017.

الجدول رقم: 71

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الشبكات الخاصة بالمؤسسة	Intranet الانترنت	0.604**	0,000
	Extranet الانترنت	0.737**	0,000
	الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (الانترنت 2.0 Intranet)	0.703**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يقف الجدول الماضي عند معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الشبكات الخاصة بالمؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته في الجانب المتعلق بالتوقع، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,604، 0,737) ودالة عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: برمجيات التسيير

ويتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له كما يلي:

الجدول رقم: 72

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
برمجيات التسيير	برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access	0.448**	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة العلاقة مع العميل (CRM) Customer Relationship Management	0.628**	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة سلسلة التوريد (SCM) Supply Chain Management	0.682**	0,000
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) Enterprise Resource Planning	0.624**	0,000
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة الموسع أو الممتد (ERP Extension ou étendu) أي ERP يضاف إليه (CRM) و (SCM)	0.554**	0,000
	سحابة برمجية تخطيط موارد المؤسسة Cloud ERP أو Software-as-a-Service ERP	0.561**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول رقم: 72 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (برمجيات التسيير) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,448، 0,682) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. أما في ما يتعلق بجانب التوقع لسنة 2016-2017.

أما الجدول اللاحق فيقف عند معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (برمجيات التسيير) والمعدل الكلي لفقراته في جانبه المتعلق بالتوقع. والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,430، 0,764) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: 73

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البرمجيات التسيير	برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access	0.430**	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة العلاقة مع العميل (Customer Relationship Management)	0.764**	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management)	0.756**	0,000
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning (ERP)	0.720**	0,000
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة الموسع أو الممتد (ERP Extension ou étendu) أي ERP يضاف إليه (CRM) و (SCM)	0.693**	0,000
	سحابة برمجية تخطيط موارد المؤسسة Cloud ERP أو Software-as-a-Service ERP	0.639**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

✓ الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار

يتم تلخيص الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث في الجداول الآتية:

الجدول رقم: 74

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	برمجية معالجة البيانات، ك Excel	0.240**	0,000
	برمجية تحليل البيانات الإحصائية، ك Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)	0.680**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): أنظمة إعداد التقارير Reporting	0.732**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): لوحة القيادة Dashboard	0.751**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): المعالجة التحليلية على الخط (Online Analytical Processing (OLAP)	0.615**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): تنقيب البيانات Data mining	0.635**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول السالف الذكر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (البرمجيات المساعدة على

اتخاذ القرار) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,240، 0,751) ودالة عند مستوى

دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه. أما في ما يتعلق بجانب التوقع لسنة 2016-2017.

الجدول رقم: 75

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	برمجية معالجة البيانات، ك Excel	0.192**	0,001
	برمجية تحليل البيانات الإحصائية، ك Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)	0.672**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): أنظمة إعداد التقارير Reporting	0.773**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): لوحة القيادة Dashboard	0.768**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): المعالجة التحليلية على الخط Online Analytical (OLAP) Processing	0.666**	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): تنقيب البيانات Data mining	0.734**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يعمل الجدول السابق على إظهار معاملات الارتباط بين كل فقرة من المجال الثالث (البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار) والمعدل الكلي لفقراته في جانبه المتعلق بالتوقع. والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,192)، ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: وسائل أمن الإدارة الإلكترونية

بنفس الطريقة السابقة تم توفير المعطيات التالية والمتعلقة بمعاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له والموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 76

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية Anti-cyber attacks Software	0.485**	0,000
	الجدار المادي المقاوم للنار Hardware Firewall	0.673**	0,000
	الجدار البرمجي المقاوم للنار Software Firewall	0.695**	0,000
	التشفير Encryption	0.640**	0,000
	التوقيع الإلكتروني Electronic Signature	0.569**	0,000
	الشهادة الإلكترونية Electronic Certificate	0.628**	0,000
	الشبكة الخاصة الافتراضية Virtual Private Network(VPN)	0.542**	0,000
	إتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني (مهاري، ايزو ISO 27001)	0.457**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يقف الجدول أعلاه عند معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (وسائل أمن الإدارة الإلكترونية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,457، 0,695) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه. أما في ما يتعلق بجانب التوقع لسنة 2016-2017 فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: 77

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له والمتعلقة بالتوقع لسنة 2016-2017

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية Anti-cyber attacks Software	0.515**	0,000
	الجدار المادي المقاوم للنار Hardware Firewall	0.671**	0,000
	الجدار البرمجي المقاوم للنار Software Firewall	0.710**	0,000
	التشفير Encryption	0.697**	0,000
	التوقيع الإلكتروني Electronic Signature	0.708**	0,000
	الشهادة الإلكترونية Electronic Certificate	1.000**	0,000
	الشبكة الخاصة الافتراضية Virtual Private Network(VPN)	0.586**	0,000
	إتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني (مهاري، ايزو ISO 27001)	0.573**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول السالف الذكر معاملات الارتباط بين كل فقرة من المجال الرابع (وسائل أمن الإدارة الإلكترونية) والمعدل الكلي لفقراته في جانبه المتعلق بالتوقع. والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,515، 1,000) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق البنائي للمجالات الأربع:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات التي يجمعها السؤال رقم 13 من الاستبيان، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في ما سيأتي.

الجدول رقم: 78

الصدق البنائي للمجالات الأربع

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	0.787**	0,000
الثاني	برمجيات التسيير	0.809**	0,000
الثالث	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	0.811**	0,000
الرابع	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	0.830**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول السابق مدى ارتباط كل مجال من مجالات التي يجمعها السؤال رقم 13 من الاستبيان بالدرجة الكلية للفقرات، إذ تراوحت ما بين (0,778، 0,830)، وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من تلك المجالات الأربع له علاقة قوية بهدف ذلك السؤال رقم 13 عند مستوى دلالة (0,01) في شقه الأول الذي يحاول الإجابة عن وضعية استخدام بعض التكنولوجيات في الوقت الراهن والمتزامن مع هذا الاستقصاء. أما في شقه التوقعي لسنة 2016-2017 فقد تم جمعها في الجدول اللاحق.

الجدول رقم: 79

الصدق البنائي للمجالات الأربع في شقه التوقعي

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	0.772**	0,000
الثاني	برمجيات التسيير	0.817**	0,000
الثالث	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	0.847**	0,000
الرابع	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	0.830**	0,000
**دال عند مستوى دلالة (0,01)			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق مدى ارتباط كل مجال من مجالات التي يجمعها السؤال رقم 13 من الاستبيان بالدرجة الكلية للفقرات، إذ تراوحت ما بين (0.772، 0.847)، وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من تلك المجالات الأربع له علاقة قوية بالهدف المتوخاة من السؤال رقم 13 عند مستوى دلالة (0,01) في شقه التوقعي لسنة 2016- 2017 الذي يحاول التنبأ بإمكانية استخدام بعض التكنولوجيات -غير الموجودة حاليا- في المدى القصير من وجهة نظر المستجوب بناء على معطيات واقعية معاشة.

■ **حساب ثبات الأداة:** يعرف ثبات الأداة بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط¹، رمي اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل :

n = عدد فقرات الاستبيان؛

V_t = التباين الكلي للاستبيان؛

V_i = تباين نتيجة الفقرات.

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط: 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:

يأخذ معامل الثبات ألفا قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) للجدول الذي تضمنه السؤال رقم 13 من الاستبيان بشقيه الواقعي والتوقعي والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم: 80

معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	4	0.697
الثاني	برمجيات التسيير	7	0.631
الثالث	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	7	0.749
الرابع	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	9	0.774
معامل الثبات الكلي			0.796

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.796، وهذا المعدل يفوق أو يساوي 0.71 الذي يقيس البعض عليه. وبمصادقية تقدر بـ 0.892 والتي تقترب من الواحد (المصادقية هو الجذر التربيعي للثبات) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق لداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل. أما في ما يتعلق بشقه التوقعي.

الجدول رقم: 81

معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ في شقه التوقعي

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	4	0.702
الثاني	برمجيات التسيير	7	0.788
الثالث	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	7	0.795
الرابع	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	9	0.829
معامل الثبات الكلي			0.840

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

تظهر معطيات المذكورة أنفا إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.840، وهذا المعدل يفوق أو يساوي 0.71 الذي يقيس البعض عليه. وبمصدقية تقدر بـ 0.916 والتي تقترب من الواحد (المصدقية هو الجذر التربيعي للثبات) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق لداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

وعليه، أمكن القول أن هنالك ثبات للاتساق الداخلي لمخاور السؤال رقم 13 من الاستبيان بشقيه الواقعي (الحالي) والتوقعي.

2- الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

لإنجاز الإطار العملي للدراسة وبعد تفرغ الاستمارة وترميز البيانات أدخلت هذه الأخيرة إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 22 Statistical Package for Social Science (SPSS22)، وذلك من أجل التحليل الإحصائي والاستفادة من هذه البيانات، تم الاستعانة أيضا ببعض الأدوات والاختبارات الإحصائية الموالية:

- أولا: التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص، وبقية الأجزاء المشككة للاستبيان؛
- ثانيا: الرسوم البيانية والإحصائية والجداول البسيطة والمركبة، لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم من خلال الأعمدة البيانية والدوائر القطاعية؛
- ثالثا: استعمال بعض الاختبارات الضرورية لمثل هذه الدراسة الميدانية على غرار:
 - ✓ معامل الارتباط لبيرسون[^] Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين:
 - كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له؛
 - كل مجال من المجالات الرئيسة والدرجة الكلية لل فقرات؛
 - ✓ اختبار ألفا كرونباخ^{*} Cronbach's Alpha لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
 - ✓ اختبار ويلكوكسن Wilcoxon Test وهو اختبار قبلي بعدي واختبار لا معلمي^{wt}.

[^] En français: Corrélation de Pearson.

^{*} En français: Alpha de Cronbach.

^{wt} يطلق عليه باللغة الفرنسية اختبار ولكوكسن Test de Wilcoxon وهو اختبار يستخدم في حالة وجود بيانات قبلية بعدي لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة. لذلك يسمى اختبار قبلي بعدي وهو اختبار لا معلمي (اسمية أو ترتيبية) كما أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي في حالة $n \geq 30$ ويشترط أن تكون العينات مترابطة والبيانات تكون دقيقة وسليمة وأن تكون كمية (رقمية). وهو اختبار يهتم بإشارات الفروق (القبلي-العدي) Positive ranks or Negative ranks ورتب الفروق بين عينتين.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورتها النهائية وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث يبدأ الباحث بعرض الخصائص الشخصية، ثم يتم تحليل البيانات بشكل من التفصيل وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل المعلومات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة

تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول الموالي يبين خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم: 82

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

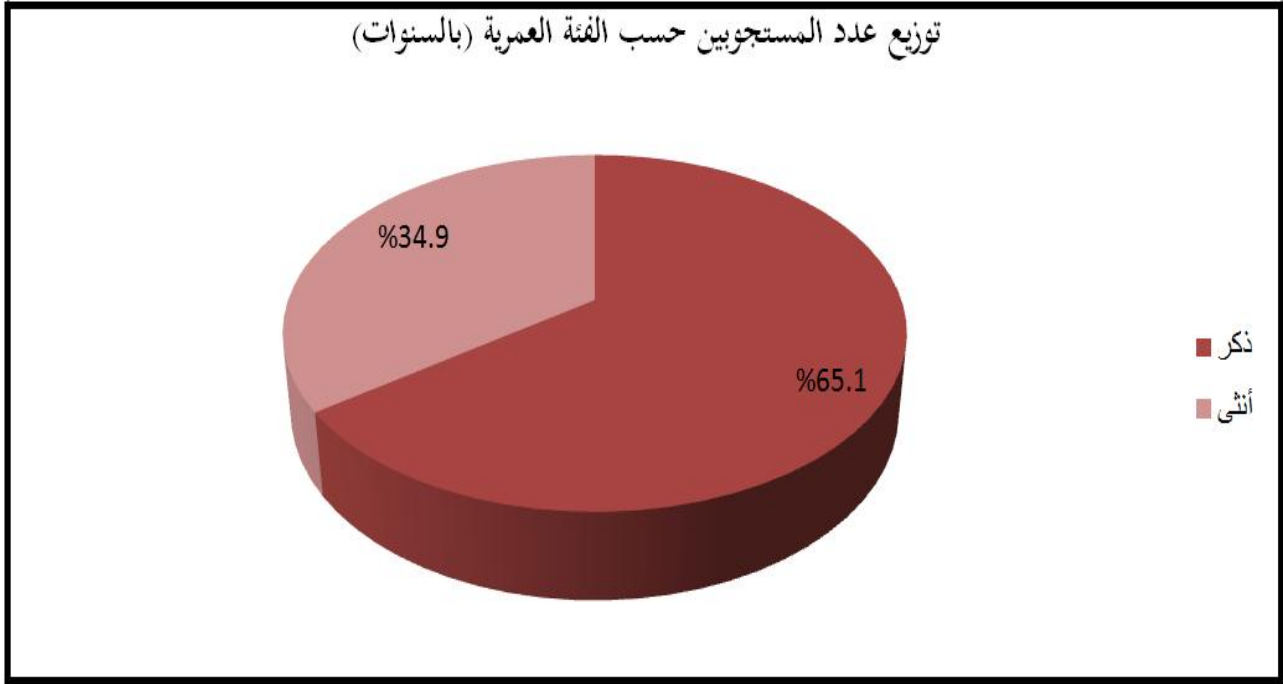
المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	194	65.1
	أنثى	104	34.9
العمر	أقل من أو يساوي 30	75	25.3
	من 31 - 40 سنة	163	54.9
	من 41-50 سنة	53	17.8
	أكبر من 50 سنة	6	2
المستوى العلمي	تقني	10	3.4
	تقني سامي	96	32.2
	ليسانس	11	3.7
	ماستر	25	8.4
	مهندس	154	51.7
	ماجستير	2	0.7
	دكتوراه (كلاسيك أو ل م د)	-	-
المنصب (الوظيفة)	مسؤول عن الإعلام الآلي (المعلوماتية)	164	55.6
	مسؤول قواعد البيانات	21	7.1
	مسؤول عن الشبكات	36	12.2
	مسؤول الرقمنة	12	4.1
	مسؤول نظام المعلومات	29	9.8
	غير ذلك	33	11.2
الخبرة المهنية (بالسنوات)	أقل أو يساوي 5	107	35.9
	من 6 إلى أقل من أو يساوي 10	98	32.9
	أكثر من 10	93	31.2

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول السالف الذكر أن 65.1% من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 34.9% وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، كما هو مبين في الشكل الآتي، وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث خاصة في مجال المعلوماتية.

الشكل رقم: 129

توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

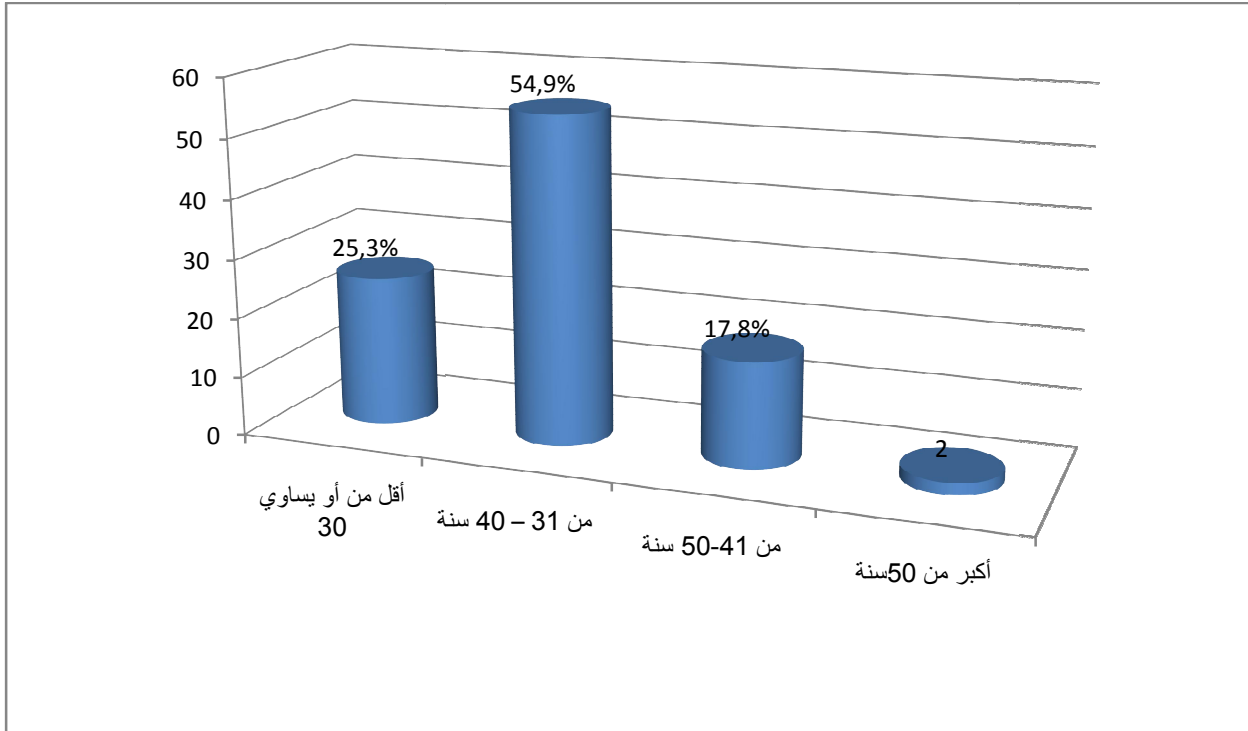


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما عن توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية، فيشير الشكل اللاحق إلى أن 25.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من أو يساوي سنة 30، و54.9% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة، و17.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، و2% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة، وقد يرجع ارتفاع نسبة الفئة التي تراوحت أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة المبينة في الشكل اللاحق إلى حداثة توظيف مثل من يحمل شهادات في مجال المعلوماتية والمتحكمين في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات بقطاع الوظيفة العمومية، والتي تتجه أغلب مؤسساته إلى العصرية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها وارتفاع نسبة توظيف الشباب في السنوات القليلة الماضية تزامنا مع سياسة التشبيب وعملية الإحالات على التقاعد ومراجعة قانون التقاعد في جانبه المتعلق بالسن القانونية للتقاعد.

الشكل رقم: 130

توزيع نسبة المستجوبين حسب الفئة العمرية (بالسنوات)

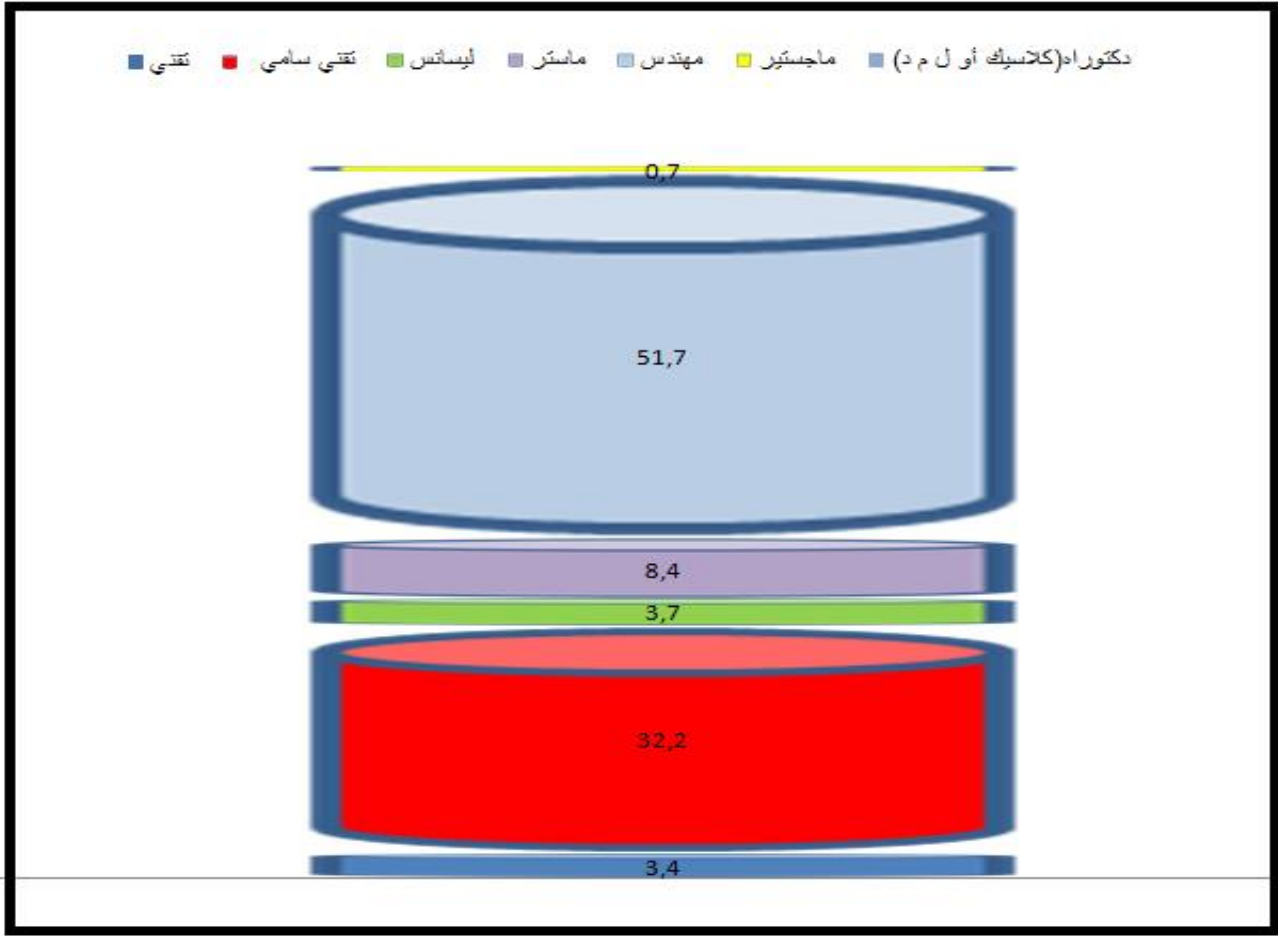


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي في مجال المعلوماتية فيتبين أن ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة وبنسبة 51.7% يحملون شهادة مهندس، وأن النصف الآخر يتوزع بين 32.2% تقني سامي و8.4% ماستر و3.7% ليسانس و3.4% يحملون شهادة تقني و0.7% ماجستير. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن نسبة المستوى العلمي الذي يتمتع به الموظفون المستجوبون مشجعة كمؤشر إيجابي على توفر قدرات مؤهلة علميا، ويرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف لمثل هذه المناصب.

الشكل رقم: 131

توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى العلمي

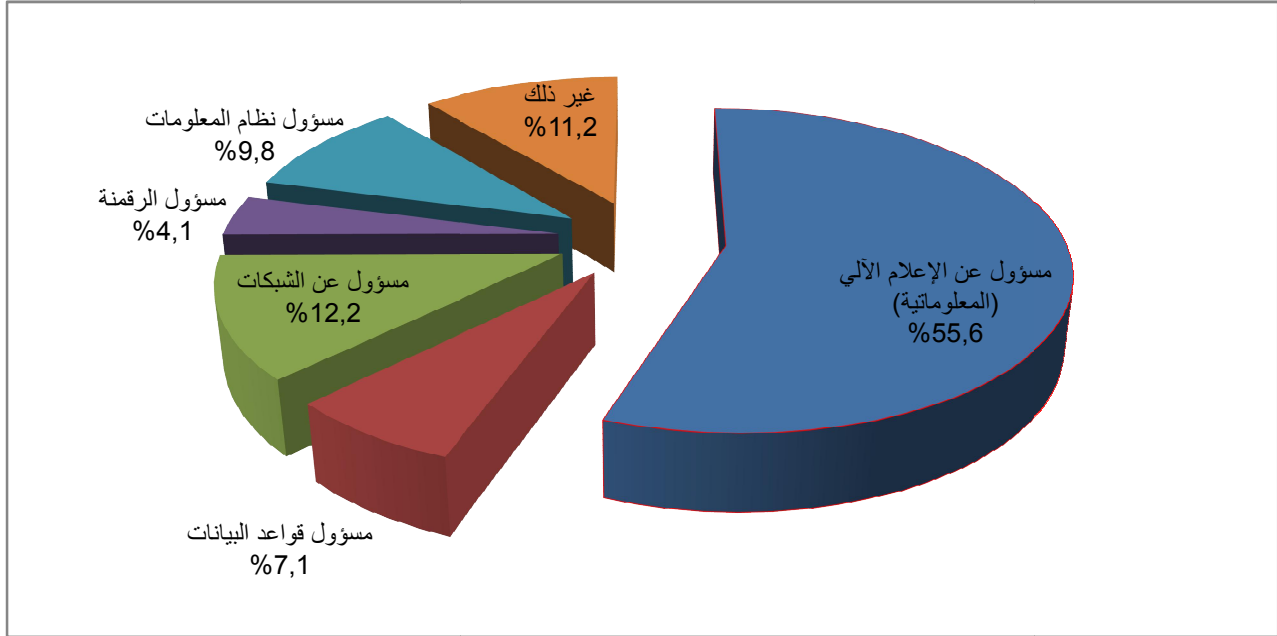


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب (الوظيفة) المشغول في المؤسسة العمومية والمكلفين بمهام في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فإن الشكل الموالي يظهر ذلك التوزيع على أن الغالبية فيها كانت للمسؤولين في الإعلام الآلي بنسبة 55.6%، تلتها فئة المسؤولين عن الشبكات بنسبة 12.2%، في ما جاءت فئة المسؤولين عن نظام المعلومات في المرتبة الثالثة بنسبة 9.8%، متبوعا بفئة المسؤولين عن قواعد البيانات 7.1% والفئة الأقل نسبة هي فئة مسؤولي الرقمنة بنسبة 4.1%. في حين تبقى نسبة لا بأس بها تقدر بـ 11.2% خارج الفئات التي تم ذكرها أنفا لكنها تبقى تعمل في نفس المجال على غرار المكلفين بمواقع الويب وكذا بجانب الأمن الإلكتروني وغيرها. وهذا ما يدل على تنوع هذه العينة من حيث المسؤولية والمنصب المشغول في المؤسسة العمومية محل الدراسة.

الشكل رقم: 132

توزيع نسبة المستجوبين حسب المنصب (الوظيفة) المشغول

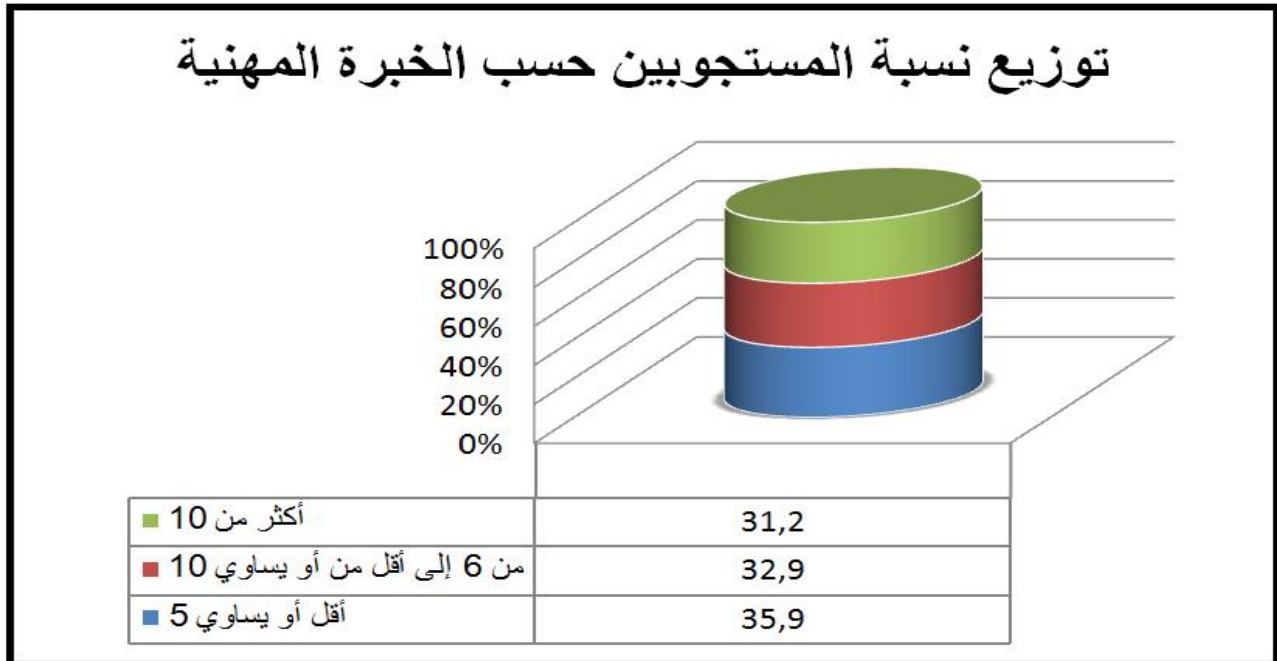


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بما أن أغلب المستجوبين شباب وجامعين والتوظيف في هذا المجال حديث نوعا ما خاصة في المؤسسات العمومية فإنه بالضرورة تكون نسبة خبرة هؤلاء في مجال الممارسة المعلوماتية قليلة إذا ما تم قياسها بالسنوات. مع العلم أن لا علاقة للخبرة بالأقدمية بل بالممارسة ومع الوقت يكتسب الشخص خبرة.

الشكل رقم: 133

توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية

يتوقف هذا الجزء عند التعريف بالمؤسسة العمومية من خلال النقاط الموالية:

1-مكان تواجد المؤسسة العمومية (الولاية) واسمها

وضع هذا السؤال للتعرف على مكان تواجده المؤسسة العمومية واسمها إن أمكن كسؤال مفتوح ومساعد على

معرفة مدى صحة بعض الإجابات اللاحقة من عدمها. والتي أمكن توزيعها كما يلي:

الجدول رقم: 83

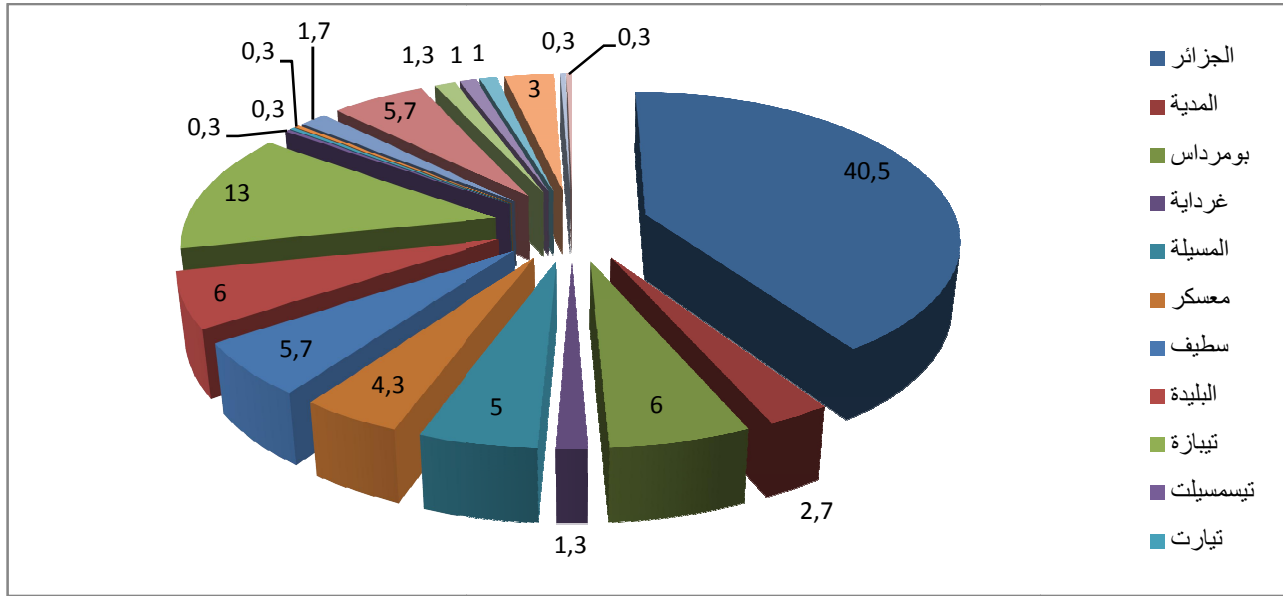
نسبة التوزيع الجغرافي(الولائي) للمؤسسات العمومية محل الدراسة

النسبة	التكرار		
%40.5	121	الجزائر	الولاية
%2.7	8	المدية	
%6.0	18	بومرداس	
%1.3	4	غرداية	
%5.0	15	المسيلة	
%4.3	13	معسكر	
%5.7	17	سطيف	
%6.0	18	البليدة	
%13.0	39	تيازة	
%0.3	1	تيسمسيلت	
%0.3	1	تيارت	
%0.3	1	عين الدفلى	
%1.7	5	جيجل	
%5.7	17	ورقلة	
%1.3	4	بشار	
%1.0	3	سكيكدة	
%1.0	3	قلمة	
%3.0	9	تمنراست	
%0.3	1	البويرة	
%0.3	1	الوادي	
%100	299	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 134

نسبة التوزيع الجغرافي (الولائي) للمؤسسات العمومية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تبين أرقام الجدول والشكل السابقين على مسعى ومحاولة الباحث الوصول إلى عدد لا بأس به من مؤسسات الوظيفة العمومية والمتواجدة أو المنتشرة في ربوع الوطن القارة للوقوف على مدى التنمية الحاصلة بها من جانب العصرية من جهة، وللوصول إلى عينة ممثلة من جهة أخرى بدل الاكتفاء بتلك المؤسسات المتواجدة بولاية الجزائر مثلا والتي استحوذت مؤسساتها العمومية على ما نسبة 40.5% من إجمالي المؤسسات المتواجدة بالولايات المستهدفة (20 ولاية من أصل 48 ولاية بنسبة مسح قارت 41.67%)، لتليها ولايات تيزازة فالبلدية بومرداس بنسبة 13% و6% و6% على الترتيب التي شكلت مؤسسات العمومية بكل من ولاية الجزائر وتيزازة أكثر نصف العينة أما الباقي فيتوزع على الولايات الباقية بنسب متفاوتة كما يظهره الشكل السالف الذكر، ويمكن إرجاع هذا التذبذب إلى:

- تمركز عدد كبير من مؤسسات الوظيفة العمومية والمتمثلة في المؤسسات والإدارات العمومية بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها في الجزائر العاصمة وضواحيها أي الولايات المجاورة على غرار تيزازة وبومرداس والبلدية خاصة فيما يتعلق بالإدارات المركزية كالوزارات والمؤسسات الاستشارية وحتى المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي على غرار الجامعات والمدارس العليا والتي جلتها يتركز بالعاصمة وضواحيها وحتى بالنسبة للإدارات المحلية التي تتركز جلتها في الشمال والهضاب العليا فولاية الجزائر تحوز على 56 بلدية في مقابل 21 بلدية بورقلة؛
- سهولة توزيع واسترجاع الاستبيان بالولايات المجاورة للجزائر العاصمة وضواحيها مقارنة بباقي الولايات؛
- عدم تفهم العديد من المسؤولين والاستجابة لمطلب الباحث بحجة سرية المعلومات.

2- المؤسسة العمومية وقطاعها المؤسسي

في ما يتعلق بالمؤسسة العمومية والقطاع المؤسسي التي تنتمي إليه، تمكن الجدول التالي من تقديم معطيات حول أهم القطاعات التي شملتهم الدراسة من خلال المؤسسات العمومية المنتمية إليها.

الجدول رقم: 84

نسبة التوزيع القطاعي لعينة الدراسة

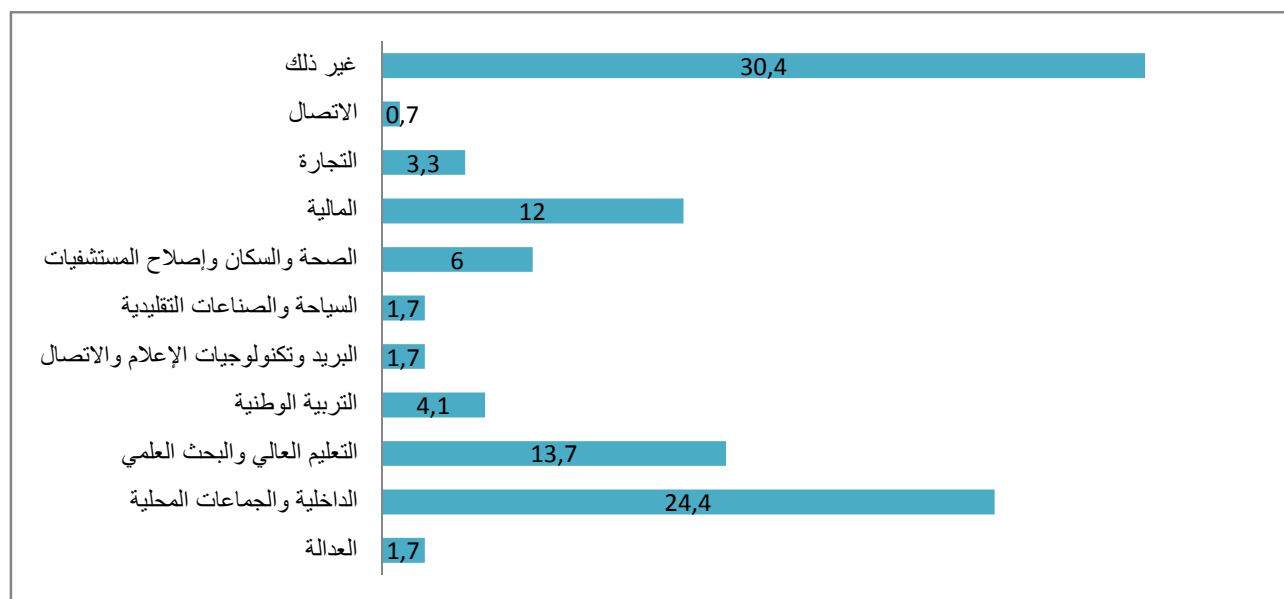
النسبة		
1,7%	العدالة	القطاع المؤسسي
24,4%	الداخلية والجماعات المحلية	
13,7%	التعليم العالي والبحث العلمي	
4,3%	التربية الوطنية	
1,7%	البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
1,7%	السياحة والصناعات التقليدية	
6%	الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات	
12%	المالية	
3,3%	التجارة	
0,7%	الاتصال	
30,4%	غير ذلك	
100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يحاول هذا الجدول تقديم نفس الشيء مقارنة بسابقه، إذ يعطي صورة عن التوزيع القطاعي للعينة بدل الجغرافي الذي اختص به الجدول الفارط. والذي تم توضيح ذلك التوزيع بشكل جيد في الشكل الموالي.

الشكل رقم: 135

نسبة التوزيع القطاعي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

حاول الباحث أيضا أن يكون مسحه ممثلا وشاملا للأغلب القطاعات وخاصة السيادة منها فكانت النتائج النهائية قطاع الداخلية والجماعات المحلية بنسبة 24,4% ثم التعليم العالي والبحث العلمي فقطاع المالية بنسبة 13,7% و12% على التوالي ثم بقية القطاعات التي تتراوح نسبتها ما بين 0,7% إلى 6%. ويرجع هذا التذبذب في النسب والفسيفسائية القطاعية إلى عدة عوامل أبرزها:

- العدد الهائل لمؤسسات بعض القطاعات مقارنة بالأخرى على غرار قطاع الداخلية والجماعات المحلية الذي يجوز تحت وصايته العديد من المؤسسات المواطنة التي تسهر على خدمة الوطن والمواطن فتحتك مباشرة بالمواطن على غرار الإدارات المحلية وجهاز الشرطة والحماية المدنية؛
- انغلاق بعض القطاعات على نفسها وعلى كل بحث علمي أصيل في المقابل هناك من يفتح على ذلك؛
- بيروقراطية بعض القطاعات بحكم الإجراءات المتبعة لملء استبيان واحد ووحيد من قبل موظف تقني ممثل لتلك المؤسسة العمومية.

3- طبيعة نشاط مؤسستك أو مستواها المؤسساتي

وفي ذات السياق، أفضت نتائج المسح إلى تنوع المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة الميدانية لتخرج البيانات في صورتها النهائية والتي يجمعها الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم: 85

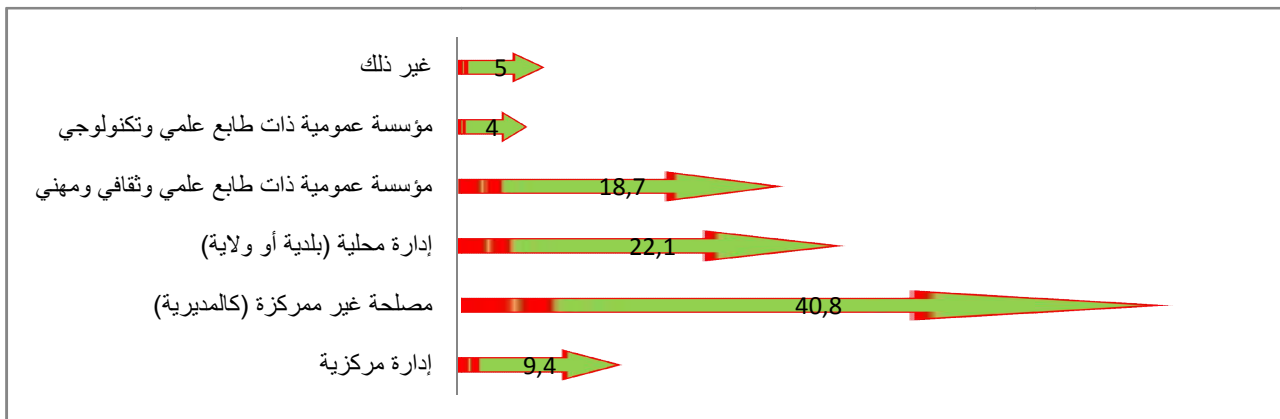
نسبة المؤسسات العمومية محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط

المجموع	طبيعة النشاط						النسبة
	غير ذلك	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني	إدارة محلية (بلدية أو ولاية)	مصلحة غير ممرزة (كالمديرية)	إدارة ممرزة	
%100	%5.0	%4.0	%18.7	%22.1	%40.8	%9.4	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 136

نسبة المؤسسات العمومية محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ أن هذه الدراسة شملت العديد من المؤسسات العمومية باختلاف طبيعة نشاطها والمنضوية تحت لواء الوظيفة العمومية بالجزائر والمنتمية للعديد من القطاعات المؤسسية والتي أخذ قطاع الداخلية النصيب الأكبر من هذه الدراسة بنسبة 24% من مجموع الكلي للقطاعات التي شملتهم الدراسة كما أخذت الإدارة المحلية (البلدية والولاية) الحظ الأوفر من المسح لهذا القطاع بنسبة 86.3%. في حين جاء قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ثانيا بنسبة 13.7% متبوعا بقطاع المالية بنسبة 12% فبقية القطاعات. كما أخذت المصالح غير الممركزة نسبة 40.8% تلتها الإدارة المحلية (البلدية والولاية) فالمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بنسبة 22.1% و 18.7% على الترتيب.

المطلب الثالث: استعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات

يعمل هذا الجزء على التركيز على مدى استعمال تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات من خلال مؤشر الويب الذي يقف عند العديد من المحطات التي من خلالها يحاول الباحث أن يجد الإجابات عن العديد من الأسئلة التي تخدم هذا الجزء من الدراسة وذلك من خلال معالجة بيانات هذا الجزء من الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

1- موقع ويب المؤسسة العمومية

في ما يخص هذا الجانب أي امتلاك المؤسسة العمومية لموقع ويب من عدمها، فإن ما يفوق من 60.9% المؤسسة العمومية والتي شملتهم الدراسة يمتلكون موقع ويب في حين 39.1% المؤسسة العمومية محل الدراسة لا تملك موقع ويب، وهذا يمكن أن يعبر على أن غالبية هذه المؤسسات قد خطت خطوة نحو عصرية خدماتها.

الجدول رقم: 86

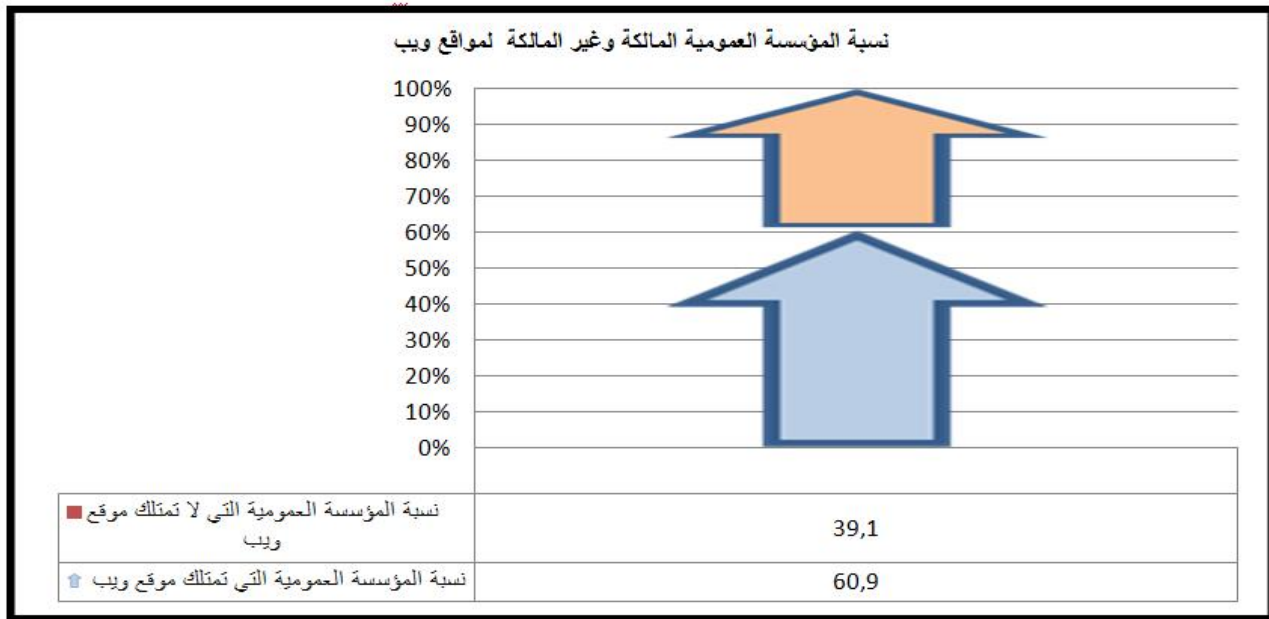
نسبة المؤسسة العمومية المالكة وغير المالكة لمواقع الويب

النسبة	التكرار		
60.9%	182	عدد المؤسسة العمومية التي تمتلك موقع ويب	المؤسسة العمومية ومواقع الويب
39.1%	117	عدد المؤسسة العمومية التي لا تمتلك موقع ويب	
100%	299	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 137

نسبة المؤسسة العمومية المالكة وغير المالكة لمواقع الويب



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وإذا ما تم ربط المؤسسة العمومية التي تملك موقع ويب بطبيعة نشاطها حينئذ يمكن توزيعها وفق الجدول

والشكل المواليين

الجدول رقم: 87

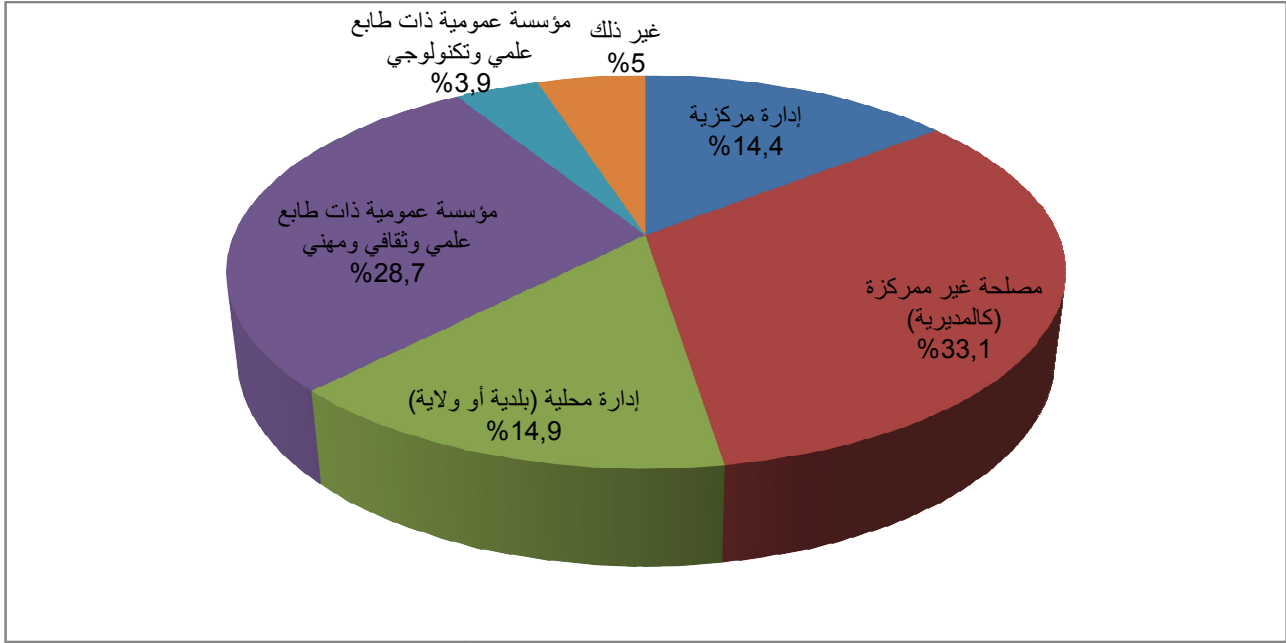
نسبة المؤسسة العمومية المالكة لموقع الويب بحسب طبيعة نشاطها

المجموع	طبيعة نشاط المؤسسات العمومية التي تمتلك موقع ويب						النسبة
	غير ذلك	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني	إدارة محلية (بلدية أو ولاية)	مصلحة غير ممرضة (كالمديرية)	إدارة مركزية	
%100	%5.0	%3.9	%28.7	%14.9	%33.1	%14.4	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 138

نسبة المؤسسة العمومية المالكة لموقع الويب بحسب طبيعة نشاطها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تتصدر المصالح غير ممركرة (كالمديرية) المؤسسات العمومية التي تمتلك موقع ويب بنسبة 33.1% ثم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بنسبة 28.7% فالإدارات المحلية بنسبة 14.9% ثم الإدارات المركزية بنسبة 14.4% ومن ثم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بنسبة 3.9% وقبلها بقية المؤسسات العمومية على غرار المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية بنسبة 5%. ومنه فالمؤسسات غير المركزية تستحوذ على أكبر نسبة من المواقع مقارنة بالإدارات المركزية بحوالي 85.6% من إجمالي المواقع؛ بحكم قربها من العملاء (المواطن والمؤسسات) والاحتكاك بهم يوميا، وبحكم أيضا عددها الكبير على مستوى الوطن مقارنة بالإدارات المركزية.

وفي نفس السياق، جاءت معظم هذه المواقع من نوع موقع ويب ديناميكي بنسبة 58.6% من مجموع المواقع والمكوّن من صفحات مُتغيرة يتم إنشاؤها عند الطلب ويختلف محتواها باختلاف خصائص الطلب وطالبيها (الوقت، وعنوان IP لطالب الخدمة، الاستمارة المراد تعبئتها من قبل طالبيها، وموقعه الجغرافي ولغة مُتصفحها وما إلى ذلك) التي لا تعرف إلا في وقت التصفح. في حين جاءت نسبة 41.4% عبارة عن مواقع من نوع الويب ساكن (ثابت) الذي يتكون من صفحات ويب ثابتة والتي لا يختلف محتواها وفقا لخصائص طالبيها، وهذا يعني أنه عند مرحلة معينة بإمكان كافة المستخدمين الاطلاع وزيارة صفحة الويب التي تظهر لهم بنفس الشكل وبنفس المحتوى.

الجدول رقم: 88

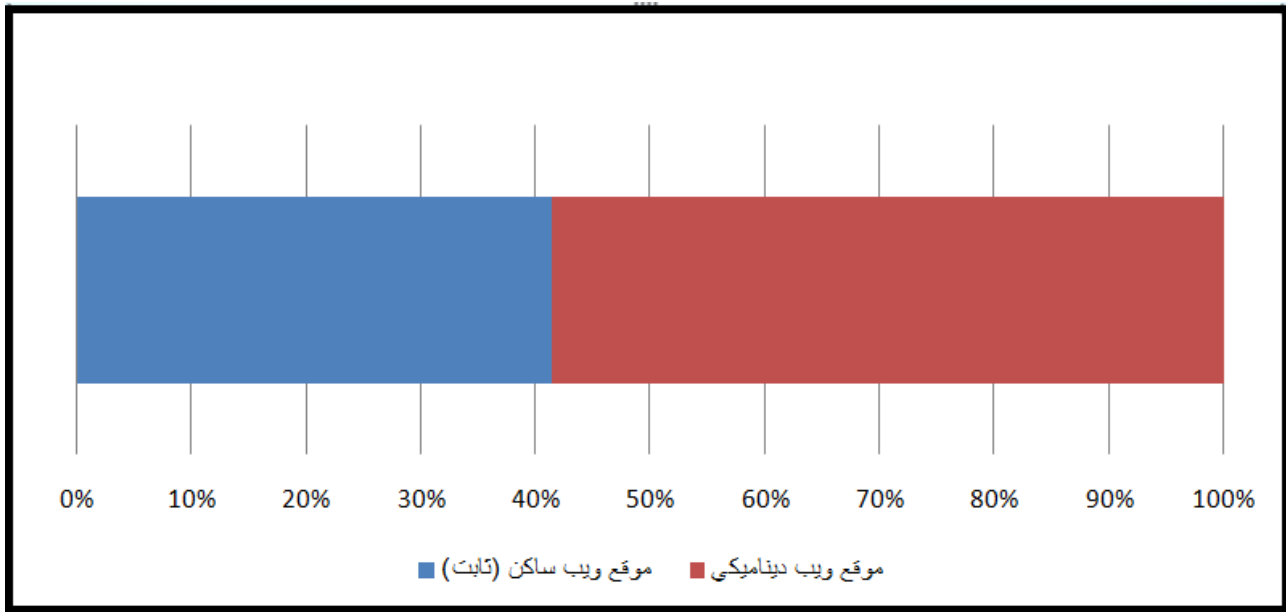
نوع مواقع الويب المملوكة للمؤسسات العمومية

النسبة	التكرار		
%41.4	75	موقع ويب ساكن (ثابت)	نوع موقع ويب
%58.6	106	موقع ويب ديناميكي	
%100	181	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 139

نوع مواقع الويب المملوكة للمؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تتمة لما سبق، وكما تظهره المعطيات السالفة الذكر هناك نسبة 58.6% من مجموع المواقع هي من نوع ديناميكي تمتلك منها المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني ما نسبة 37.7% والمصالح غير مرمزة (كالمديرية) ما نسبته 26.4%، فالإدارات المحلية بنسبة 10.4% ثم الإدارات المركزية بنسبة 17.9% ومن ثم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بنسبة 2.8% وقبلها بقية المؤسسات العمومية على غرار المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية بنسبة 4.7%.

كما تشير الأرقام أيضا إلى أن نصف هذه المواقع تتواجد صفحتها الرئيسية بلغة موليار أي اللغة الفرنسية بنسبة 51.3%، أما النصف الباقي فيتوزع بين اللغة العربية بنسبة 40.8% واللغة الانجليزية بنسبة 7.8% من مجموع الإجابات لتأتي اللغة الرسمية الثانية للبلاد بعد دسترتها بإجابتين. مع العلم أن هناك من المواقع من يجمع بين إثنين أو بين ثلاث لغات.

الجدول رقم: 89

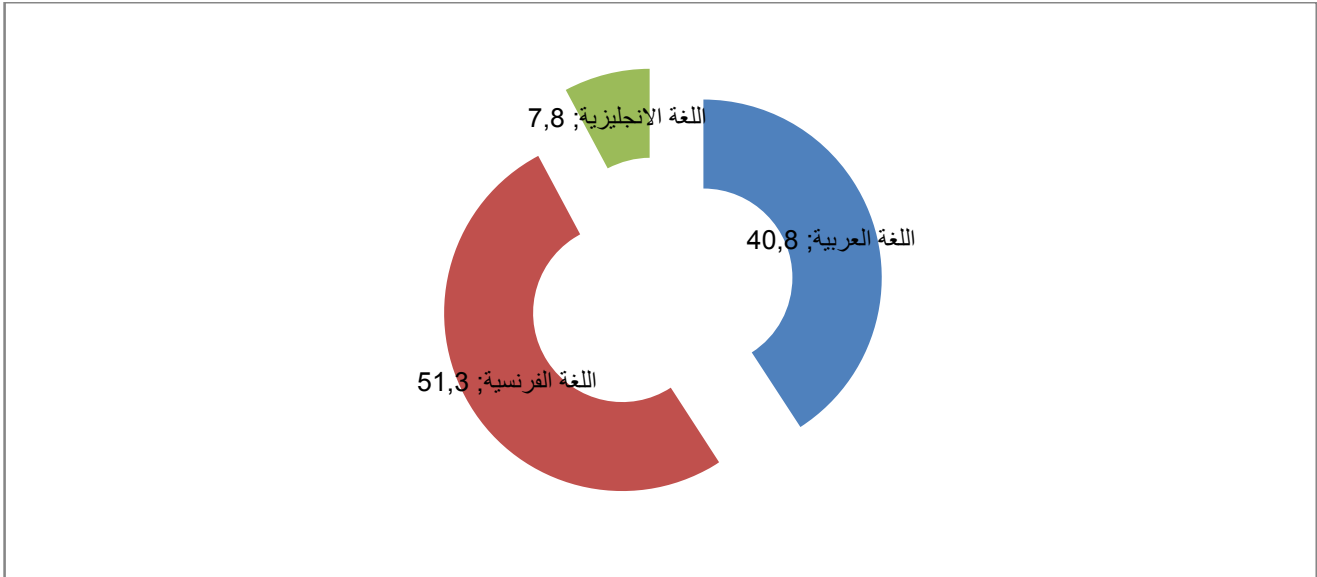
اللغة التي تتواجد بها مواقع ويب المؤسسات العمومية

النسبة	التكرار		
%40.8	125	اللغة العربية	اللغة التي يتواجد بها موقع ويب
%7.8	24	اللغة الانجليزية	
%51.3	157	اللغة الفرنسية	
%100	306	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 140

اللغة التي تتواجد بها مواقع ويب المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

هذه المواقع هي مواقع فسيكسائية اللغة إذا ما تم النظر إليها من منظور كلي فهي تخاطب الفئات الناطقة بالفرنسية ثم العربية فبدرجة أقل الإنجليزية وهذا بالرغم من أن العربية هي اللغة الرسمية الأولى للبلاد والإنجليزية هي اللغة أكثر استعمالا في الانترنت^٤ بالرغم من أن عدد المتحدثين بالإنجليزية كلغة أم لا تتجاوز 340 مليون شخص سنة 2015، مقابل أكثر من 1.31 مليار شخص يتحدثون الإنجليزية كلغة ثانية. فهي إذاً تعكس التوجه العام للدولة وسياستها المنتهجة.

^٤ بلغة الأرقام ترتيب استعمال اللغات على الويب وفق تقرير Internet World Stats لسنة 2017 (جوان) جاء كما يلي: هناك 385 مليون يستعملون اللغة الإنجليزية ثم تليها اللغة الصينية ثم الإسبانية فالعربية بـ 185 مليون مستعمل لها متفوقة بذلك على كل من اللغة البرتغالية والاندونيسية واليابانية والروسية وحتى الفرنسية التي يستعملها حوالي 108 مليون شخص.

2- أسباب عدم امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب

من جملة الأسباب التي حالت دون امتلاك عدد لا بأس به من المؤسسات العمومية لموقع ويب سبب نقص في العمالة المؤهلة لإنشاء واستخدام وصيانة مواقع الويب الذي يتقدم جميع الأسباب بنسبة 37.1%، يليه الارتفاع الكبير لتكلفة كل من تجهيزات تطوير وصيانة مواقع الويب بنسبة 26.6%، فالمسائل متعلقة بالأمن الإلكتروني وكذا تخوف المسؤولين من الشفافية الإدارية بنسبة 18.2% لكل منهما.

الجدول رقم: 90

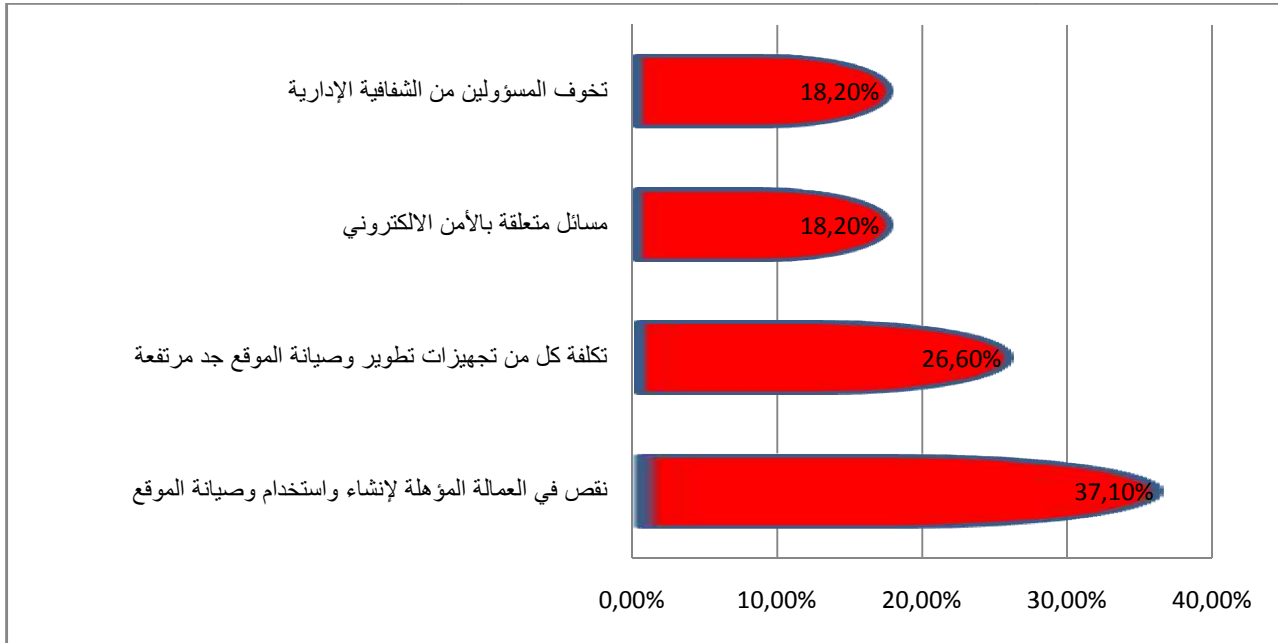
أسباب عدم امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب

النسبة	التكرار		
37.1%	53	نقص في العمالة المؤهلة لإنشاء واستخدام وصيانة الموقع	الأسباب التي لم تشجع المؤسسة العمومية على عدم امتلاك موقع ويب
26.6%	38	تكلفة كل من تجهيزات تطوير وصيانة الموقع جد مرتفعة	
18.2%	26	مسائل متعلقة بالأمن الإلكتروني	
18.2%	26	تخوف المسؤولين من الشفافية الإدارية	
100%	143	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 141

أسباب عدم امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

في حين يضيف البعض أي حوالي 41.88% من المستجوبين (49) أنه يرجع عدم امتلاك 39.1% من المؤسسات العمومية لموقع ويب إلى اعتبارات أخرى كغياب الثقافة الإلكترونية لدى العديد من المسؤولين بنسبة 28.57%

من مجموع هؤلاء المستجوبين بحكم أنهم ينتمون إلى جيل غير جيل عصر المعلومات هذا من جهة، وأنهم يشكلون مقاومة لتغيير ما يجهلونه ويجهلون نتائجه عليهم وعلى المؤسسة ككل من جهة أخرى. كما أرجعوه أيضا إلى الإجراءات البيروقراطية المعقدة ومركزية القرارات في مثل هكذا مشاريع بنسبة 18.36% من مجموع هؤلاء المستجوبين (49)، أما ما تبقى من نسبة فقد تقاسمتها اعتبارات أخرى أعاقت امتلاك المؤسسات العمومية لموقع ويب على غرار عدم الاحتياج لوقع ويب وغياب الإمكانيات والحوافز والتكوين وكذا غياب الإرادة لدى المسؤولين ووجود بعض المشاكل التقنية.

3- موقع الويب المؤسسة العمومية والخدمات

استطاعت مواقع الويب المتعلقة بالمؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة أن توفر العديد من الخدمات في مقدمتها خدمة الاستشارات ونماذج ووثائق للتحميل وخدمة الاتصالات (كالبريد الإلكتروني، ...) بنسبة 16.0% لكل منهما. وجاءت متبوعة بخدمة الوسائط المتعددة (فيديوهات، صور، ...) وخدمة التعريف بالموقع بنسبة 14.2% لكل منهما أيضا. لتليها خدمة البحث بنسبة 11.2%، ومن ثم خدمة مشاركة الملفات وخدمة التسجيل الإلكتروني وخدمة الشكاوى والعراض بنسبة 6.9% و 5.4% و 5.0% على الترتيب. لتتبع في ذيل الترتيب خدمة متابعة الطلبات إلكترونيا بنسبة 4.0% وخدمة التصريح عن بعد بنسبة 3.7%، ثم خدمة التعليم عن بعد بنسبة 3.3%، فخدمة التسديد أو الدفع الإلكتروني بنسبة 0.1%. وهذا ما تحاول معطيات الجدول والشكل التاليين توضيحه.

الجدول رقم: 91

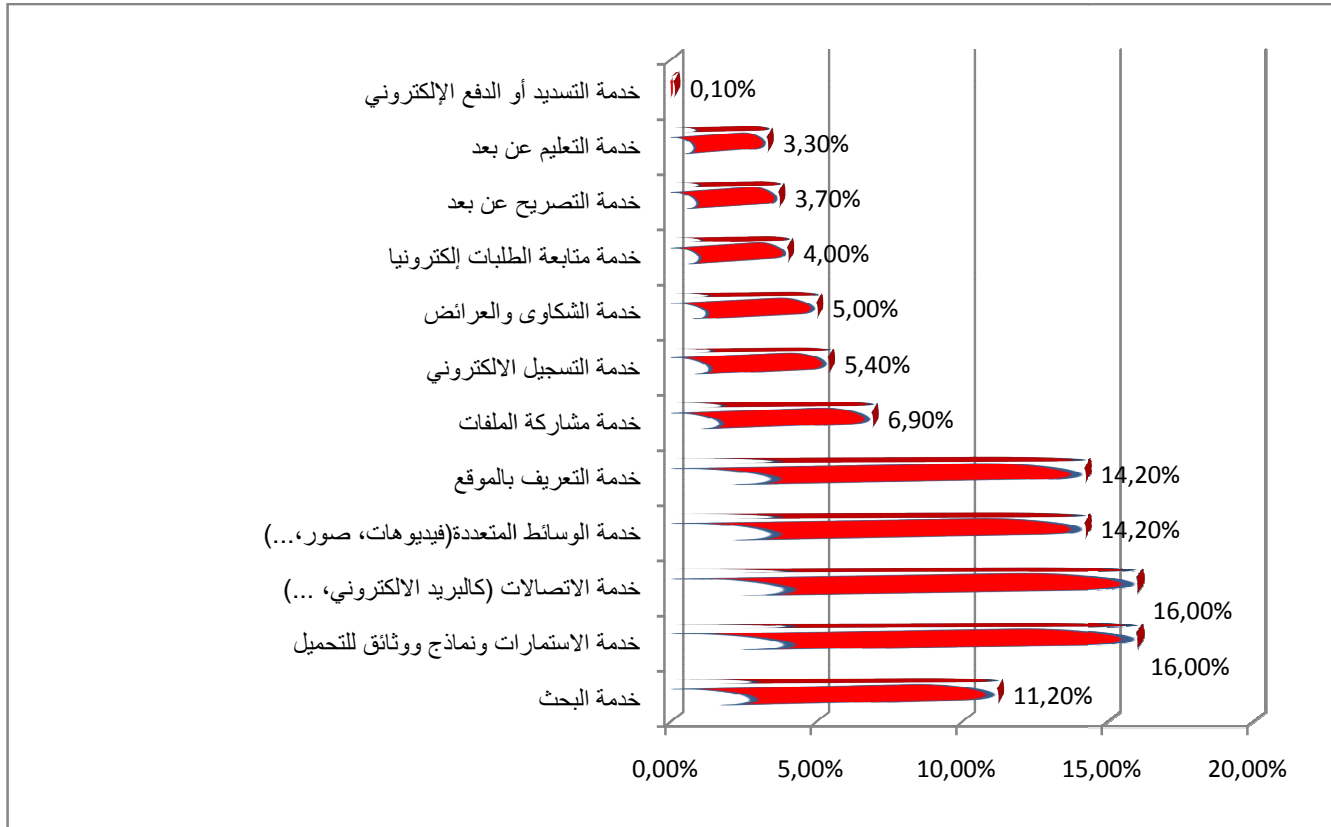
الخدمات التي يوفرها موقع ويب المؤسسة العمومية

النسبة	التكرار	الخدمات التي يوفرها موقع ويب
11.2%	97	خدمة البحث
3.7%	32	خدمة التصريح عن بعد
6.9%	60	خدمة مشاركة الملفات
16.0%	139	خدمة الاستشارات ونماذج ووثائق للتحميل
16.0%	139	خدمة الاتصالات (كالبريد الإلكتروني، ...)
14.2%	123	خدمة الوسائط المتعددة (فيديوهات، صور، ...)
4.0%	35	خدمة متابعة الطلبات إلكترونيا
0.1%	1	خدمة التسديد أو الدفع الإلكتروني
5.4%	47	خدمة التسجيل الإلكتروني
14.2%	123	خدمة التعريف بالموقع
3.3%	29	خدمة التعليم عن بعد
5.0%	43	خدمة الشكاوى والعراض
100%	868	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 142

الخدمات التي يوفرها موقع ويب المؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يضيف 5.49% من المستجوبين (10) الذين أجابوا على هذا السؤال بأن هناك خدمات أخرى تقدر نسبة كل واحدة من هذه الخدمات بـ 10% من إجمالي الخدمات المضافة على غرار خدمة الإعلانات وخدمات التوجيه وغيرها.

وعليه، خلصت نتائج التحليل الإحصائي في ما يتعلق بتصنيف الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية) إلى تصدّر الخدمات الإخبارية (معلومات) جملة الخدمات المصنفة وفق مستوى التجريد بنسبة 59.9% والتي تمكن من الحصول على المعلومات اعتمادا على بحث غير تفاعلي في الموقع الإلكتروني. تليها ثانيا خدمات تفاعلية (تبادل اتصالي) بنسبة 24.9%، والتي تمكن من الحصول على المعلومات اعتمادا على بحث ديناميكي في الموقع الإلكتروني. وهذا البحث يمكن أن يستعمل البريد الإلكتروني أو محرك بحث أو منتديات عمومية أو قوائم بريدية أو تحميل النماذج الإدارية. في حين جاءت ثالثا الخدمات المعاملاتية بنسبة 7.8%، والتي تمكن من بدء وإتمام معاملة إدارية على الخط مع الحصول على الخدمة النهائية بطريقة إلكترونية. أما خدمات شبه معاملاتية فحلت أخيرا بنسبة 7.4%، والتي تمكن من بدء معاملة إدارية على الخط مع الحصول على الخدمة النهائية بطريقة غير إلكترونية (عبر البريد أو الحضور الشخصي أو غيرها).

ومن ثم فأغلب مواقع الويب هي مواقع إخبارية بحكم أن ما يقارب 60% منها تقدم خدمات إخبارية (معلومات) بينما الباقي يتوزع على خدمات تفاعلية (تبادل اتصالي) وخدمات شبه معاملاتية وخدمات معاملاتية حسب أرقام الجدول والشكل اللاحقين.

الجدول رقم: 92

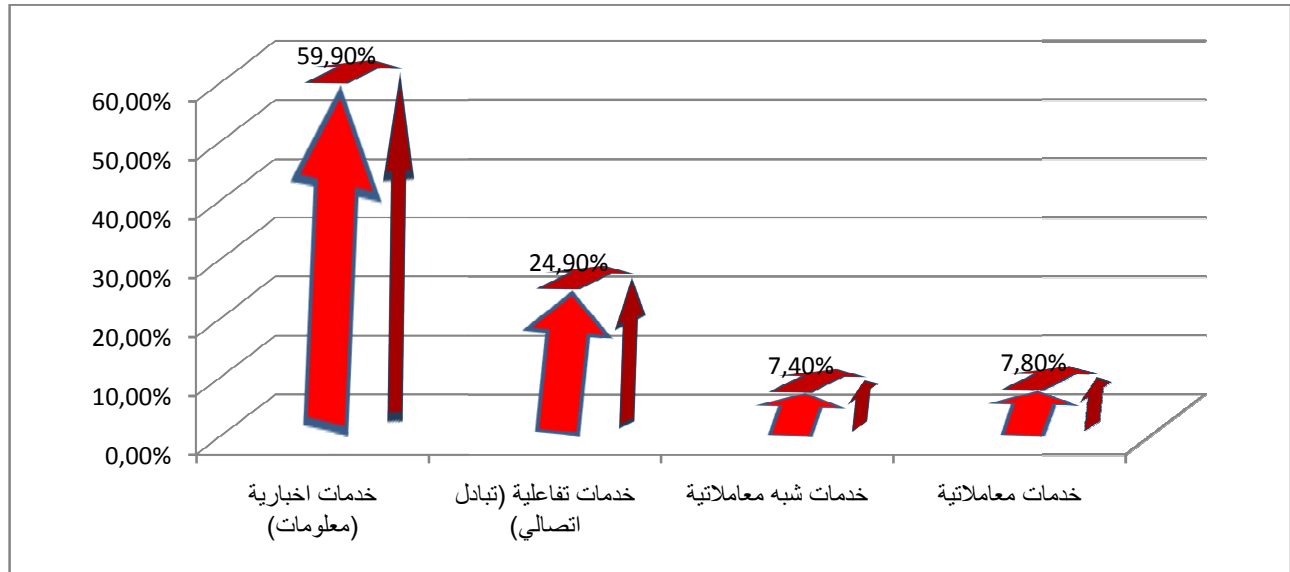
نسبة الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية)

النسبة	التكرار	الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية)
59.9%	161	خدمات إخبارية (معلومات)
24.9%	67	خدمات تفاعلية (تبادل اتصالي)
7.4%	20	خدمات شبه معاملاتية
7.8%	21	خدمات معاملاتية
100%	269	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 143

نسبة الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ثمة، فهذه الخدمات تستهدف مجموعة من الفئات (العملاء) كانت لفئة المواطنين الحصة الكبرى منها، فهي من أكثر الفئات (العملاء) التي تستهدفها هذه الخدمات بنسبة 30.3%. ثم فئة المؤسسات والإدارات العمومية وفئة الموظفين بنفس النسبة لكل واحدة منها والمقدرة بـ 25.4%. متبوعة بفئة مؤسسات الأعمال (مقاولاتية) بنسبة 18.8%. لتؤكد في النهاية أن تلك المؤسسات العمومية محل الدراسة هي مؤسسات مواطنة تجعل المواطن في قلب الحدث وأولوية أولوياتها.

الجدول رقم: 93

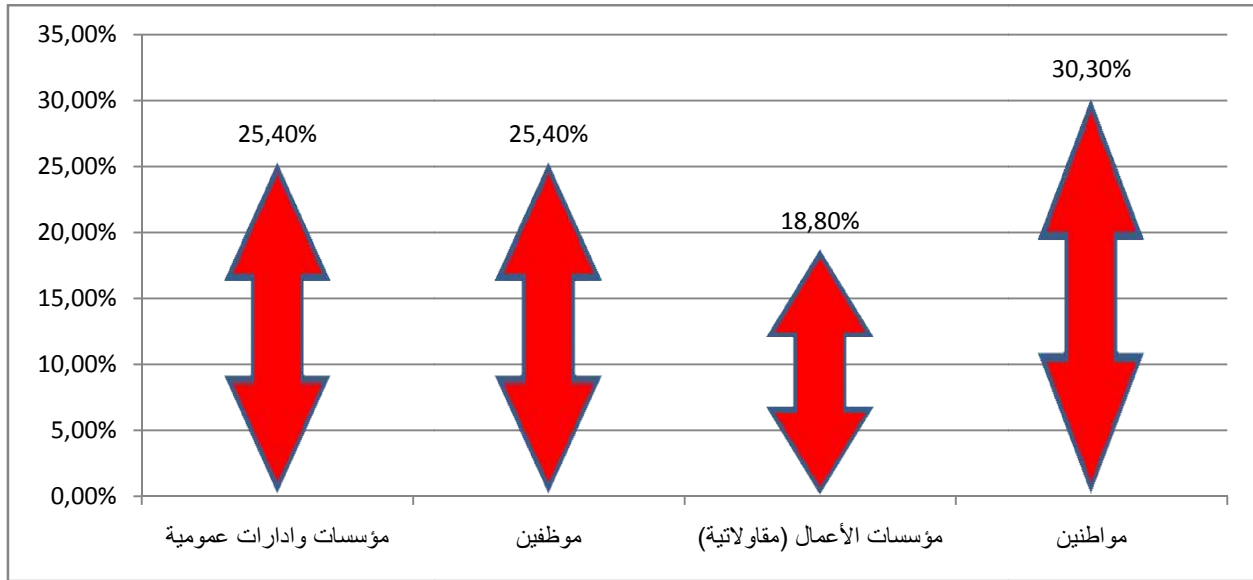
الفئات (العملاء) التي تستهدفها خدمات مواقع الويب

النسبة	التكرار	الفئات (العملاء) التي تستهدفها خدمات مواقع الويب
25.4%	119	مؤسسات وإدارات عمومية
25.4%	119	موظفين
18.8%	88	مؤسسات الأعمال (مقاولاتية)
30.3%	142	مواطنين
100%	468	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 144

الفئات (العملاء) التي تستهدفها خدمات مواقع الويب



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

إلى جانب الفئات السالفة الذكر هناك 24.72% من المستجوبين (45) من يضيف فئات أخرى يمكن تسميتها بالفئات ذات العلاقة الخاصة والمباشرة مع المؤسسات العمومية أو أحد أطرافها الفاعلين على غرار الطلبة والباحثين والرياضيين ومنظمات المجتمع المدني وغيرها.

ومن أكثر الخدمات استعمالا بحسب طبيعتها من طرف هؤلاء العملاء (الفئات السالفة الذكر)، جاءت خدمة الاطلاع على معلومات عامة في طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرفهم بنسبة 58.5%، تليها الاطلاع على معلومات خاصة بنسبة 23.8%، ومن ثم إجراء إداري عن بعد بنسبة 17.7%. وهذا إنما يمكن إرجاعه إلى نوع الفئة الأكثر استهدافا وهي فئة المواطنين بنسبة 30.3% وكذا إلى مستوى التجريد المادي (اللامادية) للخدمات المقدمة والتي بلغت نسبة الخدمات الإخبارية (معلومات) فيها 59.9%.

الجدول رقم: 94

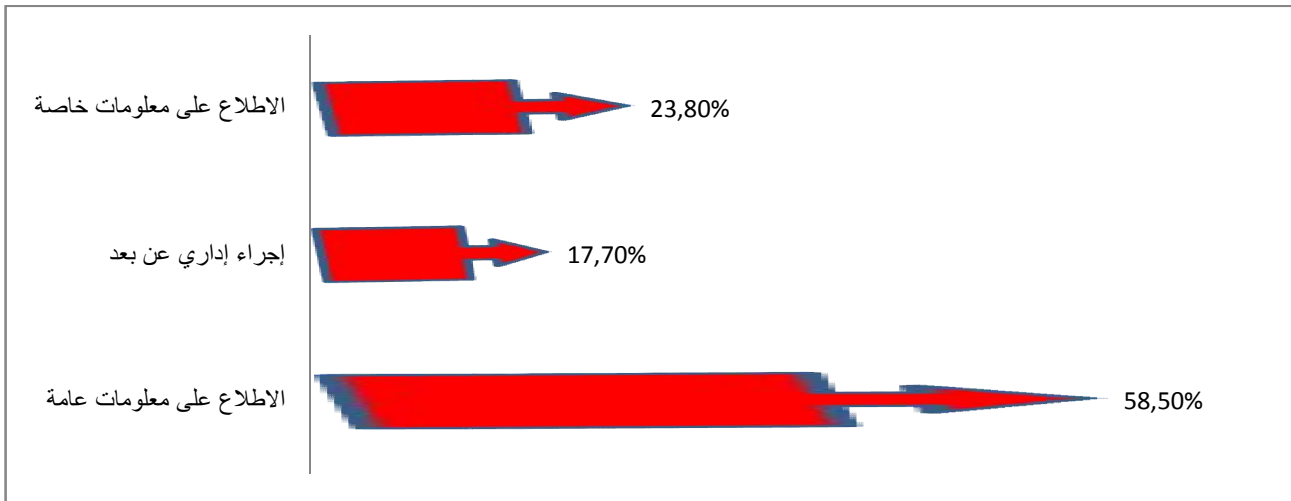
طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء

النسبة	التكرار		
58.5%	152	الاطلاع على معلومات عامة	طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء
17.7%	46	إجراء إداري عن بعد	
23.8%	62	الاطلاع على معلومات خاصة	
100%	260	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 145

طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ويضيف 3.84% من المستجوبين (7) الذين أجابوا على هذا السؤال بأن 14.28% كان لهم رأي آخر بشأن طبيعة الخدمات الأكثر استعمالا من طرف العملاء على غرار خدمة الاتصال وخدمة التسجيلات وغيرها. وتتمه لذلك، كان من الأجدر الوقوف عند مؤشر آخر يتركز على مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب التي تم جمعها كما يلي:

الجدول رقم: 95

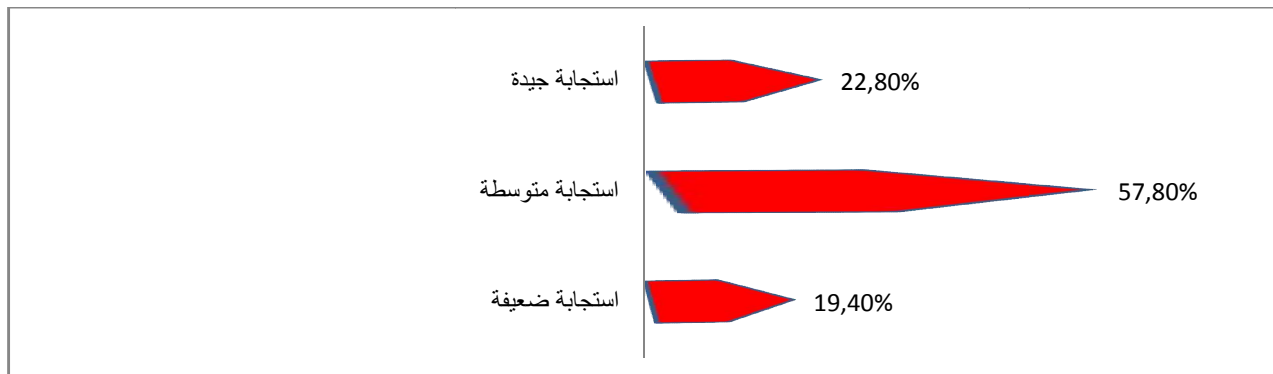
درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب

النسبة	التكرار	درجة الاستجابة	استجابة العملاء لخدمات موقع الويب
19.4%	35	استجابة ضعيفة	
57.8%	104	استجابة متوسطة	
22.8%	41	استجابة جيدة	
100%	180	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 146

درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

في ظل ما سبق ذكره تظل الاستجابة المتوسطة الدرجة البارزة لاستجابة العملاء لخدمات مواقع الويب بأكثر من 50% وبالضبط 57.8% من وجهة نظر المستجوبين وهي تتجاوز 77.2% إذا ما أضيفت لها درجة الاستجابة الضعيفة لخدمات مواقع الويب المقدر بـ 19.4%. في حين ما تبقى من نسبة 100% حُصيت بها درجة الاستجابة الجيدة لخدمات مواقع الويب والمقدرة بـ 22.8%.

فالاستجابة المتوسطة ساهمت فيها 15.4% إدارات مركزية و 26.9% مصالح غير مرمزة و 14.4% إدارة محلية و 29.8% مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني و 5.8% مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي و 7.7% باقي المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية. وهذا كما يوضحه الجدول المركب الموالي المدعوم بشكل بياني.

الجدول رقم: 96

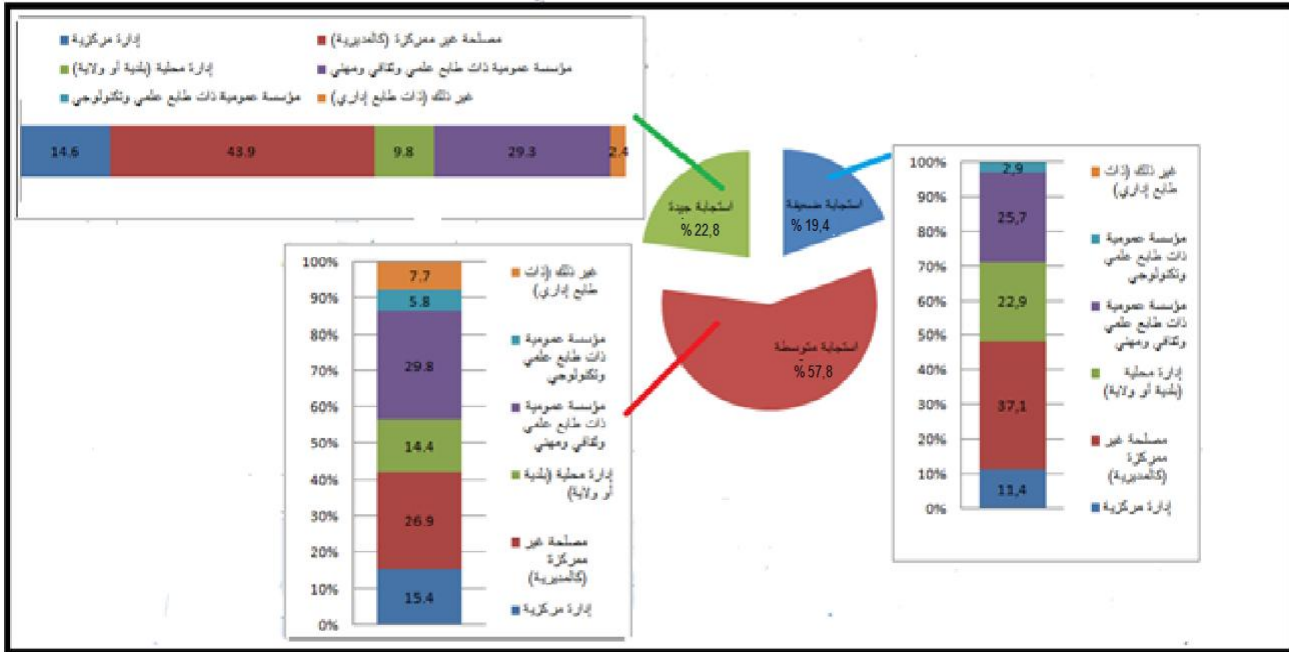
العلاقة بين مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب وطبيعة نشاط المؤسسة العمومية

المجموع	طبيعة نشاط المؤسسة العمومية أو مستواها المؤسسي						
	إدارة مركزية	مصلحة غير ممركرة (كالمديرية)	إدارة محلية (بلدية أو ولاية)	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	غير ذلك (ذات طابع إداري)	
استجابة ضعيفة	11.4%	37.1%	22.9%	25.7%	2.9%	100%	
استجابة متوسطة	15.4%	26.9%	14.4%	29.8%	5.8%	100%	
استجابة جيدة	14.6%	43.9%	9.8%	29.3%	2.4%	100%	
المجموع	14.4%	32.8%	15%	28.9%	3.9%	100%	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 147

العلاقة بين مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب وطبيعة نشاط المؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما أن درجة الاستجابة المتوسطة هي السمة التي تغلب على الإدارات المركزية بنسبة 61.5% من مجموعها، وبنسبة 47.5% من مجموع المصالح غير الممركرة وبنسبة 55.6% من مجموع الإدارة المحلية، و 59.6% من مجموع المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني وبنسبة 85.7% من مجموع المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، و 88.9% بالنسبة لباقي المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية.

الجدول رقم: 97

العلاقة بين طبيعة نشاط المؤسسة العمومية ومدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب

المجموع	طبيعة نشاط المؤسسة العمومية أو مستواها المؤسسي						
	غير ذلك (ذات طابع إداري)	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني	إدارة محلية (بلدية أو ولاية)	مصلحة غير مركزية (كالمديرية)	إدارة مركزية	
19.4		14.3	17.3	29.6	22	15.4	استجابة ضعيفة
57.8	88.9	85.7	59.6	55.6	47.5	61.5	استجابة متوسطة
22.8	11.1		23.1	14.8	30.5	23.1	استجابة جيدة
100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ذات النسق، وإذا ما تم ربط النتائج السالفة الذكر بأسباب التي أدت إلى ذلك، سوف تستوقف معطيات الجدول أدناه الباحث عند المسائل الأكثر تأثيرا في درجات الاستجابة والتي تتقدمهم مسألة الثقافة الالكترونية للعملاء بنسبة 20.2% لتليها مسألة آنية المعلومة وحدائتها بنسبة 16.9% ثم مسألة توفير الخدمات الالكترونية التي يحتاجها العميل بنسبة 15.6% فمسألة الترويج لموقع ويب المؤسسة بنسبة 15.1%، ثم تأتي باقي المسائل لتحمل نسبيا أقل من 10%.

الجدول رقم: 98

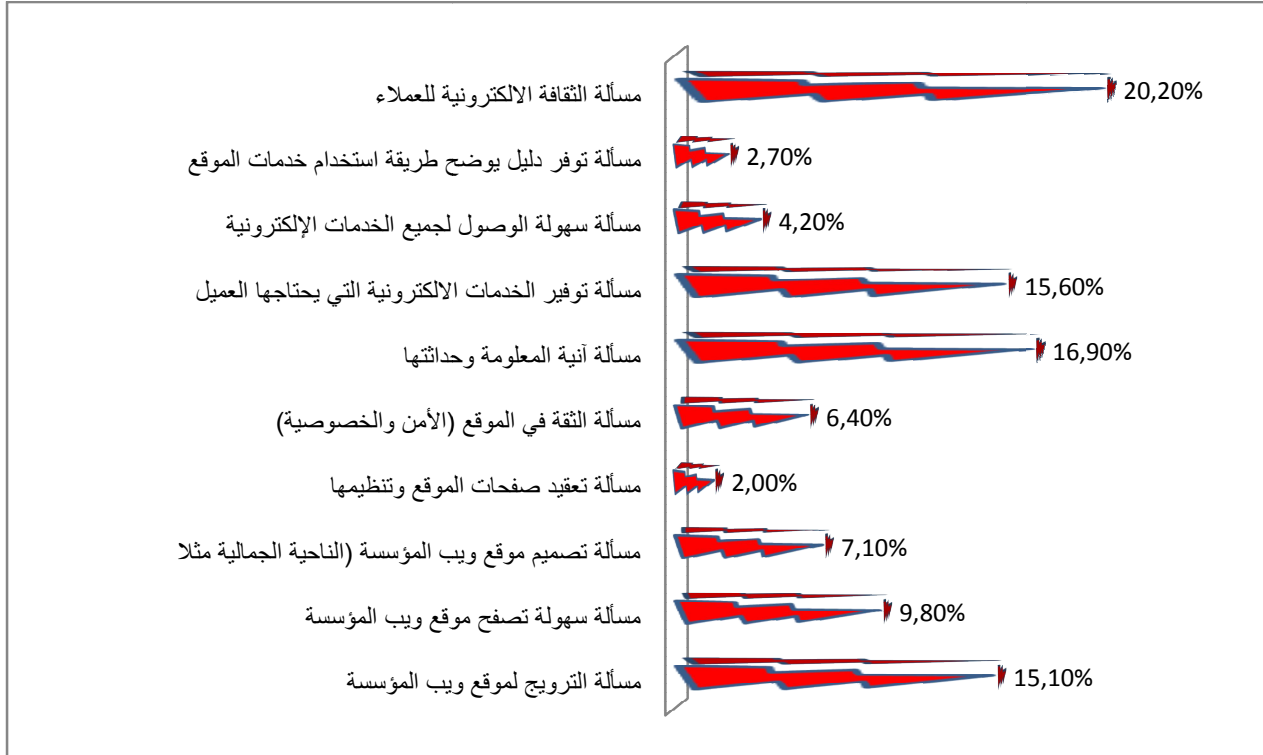
أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية

النسبة	التكرار	المسألة	أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب
15.1%	68	مسألة الترويج لموقع ويب المؤسسة	
9.8%	44	مسألة سهولة تصفح موقع ويب المؤسسة	
7.1%	32	مسألة تصميم موقع ويب المؤسسة (الناحية الجمالية مثلا)	
2.0%	9	مسألة تعقيد صفحات الموقع وتنظيمها	
6.4%	29	مسألة الثقة في الموقع (الأمن والخصوصية)	
16.9%	76	مسألة آنية المعلومة وحدائتها	
15.6%	70	مسألة توفير الخدمات الالكترونية التي يحتاجها العميل	
4.2%	19	مسألة سهولة الوصول لجميع الخدمات الإلكترونية	
2.7%	12	مسألة توفر دليل يوضح طريقة استخدام خدمات الموقع	
20.2%	91	مسألة الثقافة الالكترونية للعملاء	
100%	450		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 148

أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يضيف 14.28% من عدد المستجوبين (26) الذين تتوفر مؤسساتهم العمومية على موقع ويب أسبابا أخرى على غرار خصوصية مالكي موقع الويب أي طبيعة المؤسسة العمومية ونوعية عملائها بنسبة 30.76% وبنسبة 7.69% من هؤلاء المستجوبين يرجعونها أيضا إلى مشاكل تقنية محضة وكذا بنفس النسبة أي 7.69% يرجعونها إلى نوعية الخدمة المقدمة وإجبارية المرور في الكثير من الحالات عبر هذه المواقع.

الجدول رقم: 99

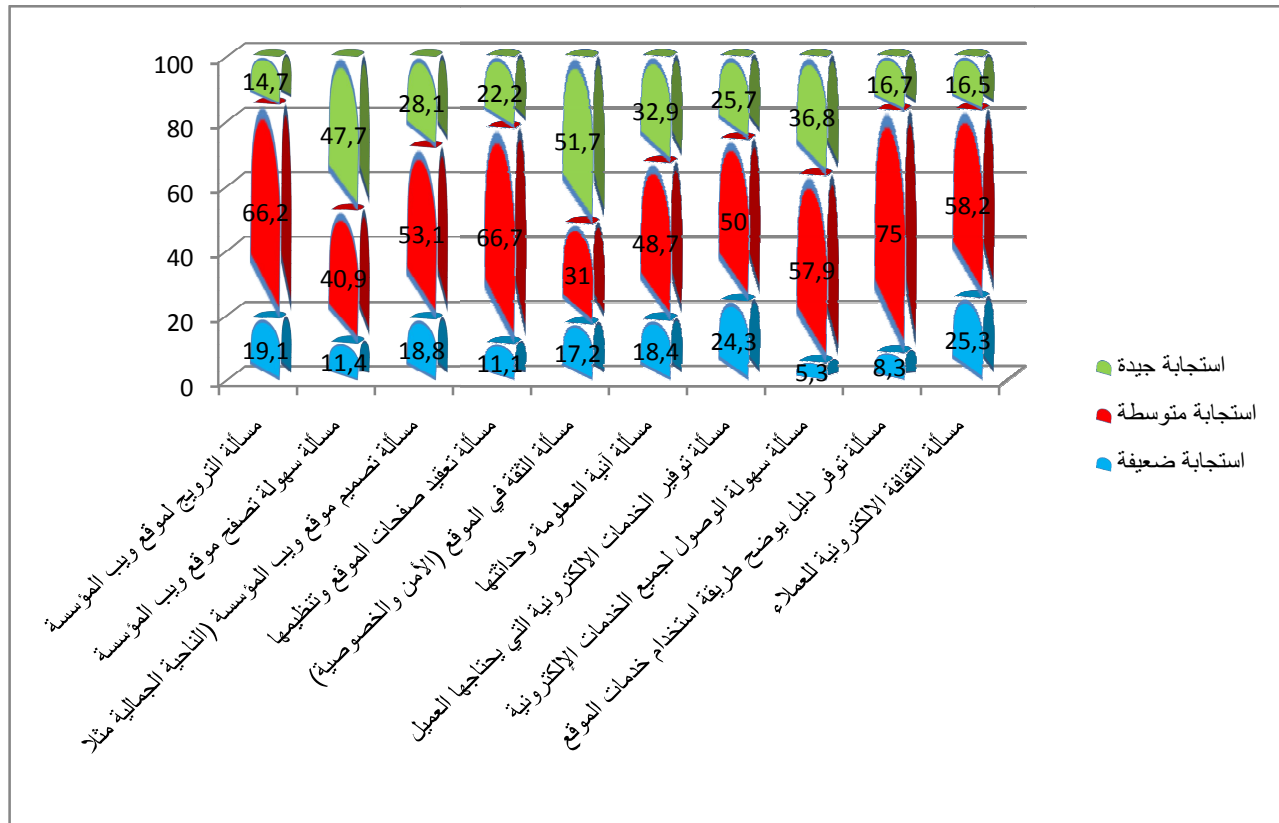
العلاقة بين درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية وأسبابها

أسباب درجة استجابة العملاء لخدمات موقع الويب (النسبة)												
مسألة	مسألة	مسألة	مسألة	مسألة آنية	مسألة الثقة	مسألة	مسألة	مسألة	مسألة			
الثقافة الإلكترونية للعملاء	توفر دليل يوضح طريقة استخدام خدمات الموقع	سهولة الوصول لجميع الخدمات الإلكترونية	توفير الخدمات الإلكترونية التي يحتاجها العميل	المعلومة وحداثتها	في الموقع (الأمن والخصوصية)	تعقيد صفحات الموقع وتنظيمها	تصميم موقع ويب المؤسسة (الناحية الجمالية مثلا	سهولة تصفح موقع ويب المؤسسة	سهولة تصفح موقع ويب المؤسسة	الترويج لموقع ويب المؤسسة	درجة استجابة العملاء	استجابة ضعيفة
25.3	8.3	5.3	24.3	18.4	17.2	11.1	18.8	11.4	19.1	استجابة متوسطة	استجابة جيدة	
58.2	75	57.9	50	48.7	31	66.7	53.1	40.9	66.2	المجموع		
16.5	16.7	36.8	25.7	32.9	51.7	22.2	28.1	47.7	14.7			
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 149

العلاقة بين درجة استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية وأسبابها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تساهم مسألة الثقافة الالكترونية للعملاء بنسبة 25.3% في كون الاستجابة ضعيفة وتساهم أيضا بنسبة 58.2% في كون الاستجابة متوسطة وبنسبة 16.5% في كون الاستجابة جيدة. أما في ما يتعلق بمسألة آنية المعلومة وحدائتها فتساهم بنسبة 18.4% في كون الاستجابة ضعيفة وبنسبة 48.7% في كون الاستجابة متوسطة وبنسبة 32.9% في كون الاستجابة جيدة. ثم تأتي مسألة توفير الخدمات الالكترونية التي يحتاجها العميل لتساهم بنسبة 24.3% في كون الاستجابة ضعيفة وبنسبة 50% في كون الاستجابة متوسطة وبنسبة 25.7% في كون الاستجابة جيدة.

كما جاءت المعطيات السالفة الذكر والمتعلقة بأسباب استجابة العملاء لخدمات مواقع ويب المؤسسات العمومية، يظهر جليا مسألة الثقة في الموقع (الأمن والخصوصية) كسبب مؤثر في درجة الاستجابة بنسبة 6.4% والتي تقود إلى الحديث في نفس السياق عن عدد مواقع الويب المهذدة إلكترونيا.

الجدول رقم: 100

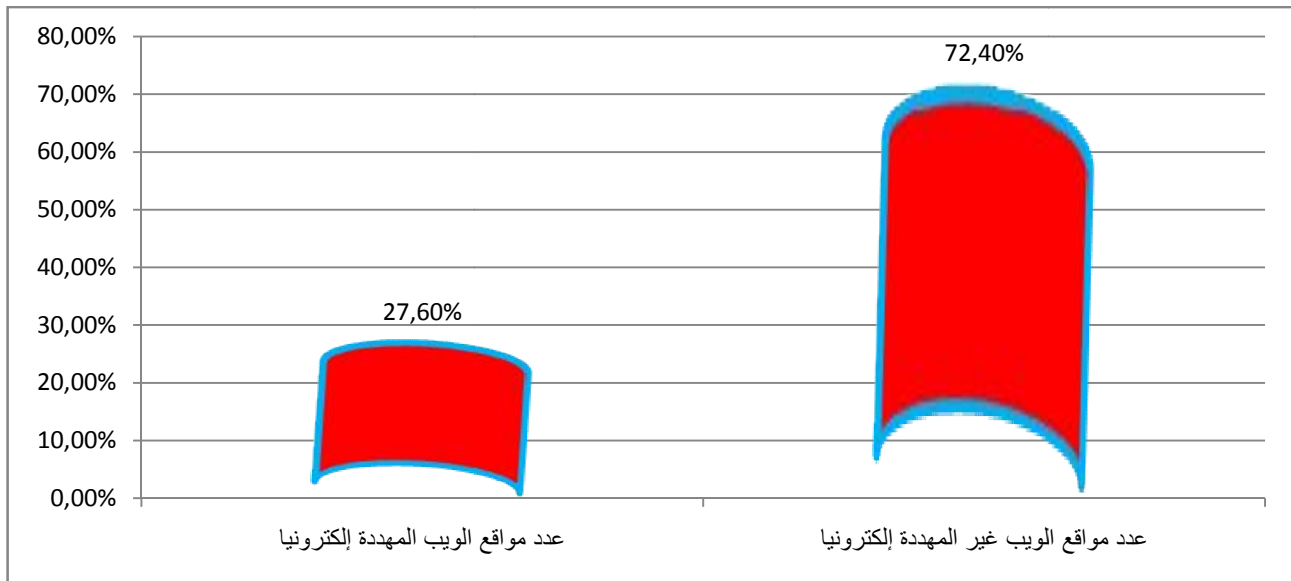
عدد ونسبة مواقع الويب المهذدة إلكترونيا

النسبة	التكرار		
27.6%	50	عدد مواقع الويب المهذدة إلكترونيا	مواقع الويب
72.4%	131	عدد مواقع الويب غير المهذدة إلكترونيا	والتهديدات الالكترونية
100%	181	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 150

نسبة مواقع الويب المهذدة إلكترونيا



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تعمل أرقام الجدول والشكل السالفين إلى إظهار عدد مواقع الويب المهددة إلكترونيا من عدمها، والتي قدرتها تلك الأرقام بـ 27.6% موقعا تعرضا للتهديدات الالكترونية. والذي يؤكد مقولة إذا كنت على الانترنت، كنت في خطر "If you are online, you are at risk". وأنه لا يوجد 100% أمن إلكتروني. وعليه يمكن إرجاع تلك التهديدات رغم قلتها حسب نتائج هذه الدراسة إلى ضعف وسائل الأمن الإلكتروني (كما سيتم التطرق إليه لاحقا) هذا من جهة. ومن جهة أخرى يمكن إرجاع قلة التهديدات إلى أن أغلب هذه المواقع هي مواقع حديثة نوعا ما، وأن معظمها غير معروفة لدى عامة الناس بحكم غياب ثقافة ترويجية لمثل هذه المواقع وأن جلها يقدم خدمات إخبارية في ظل وجود مصادر أخرى يستعين بها العميل للوصول إلى المعلومات على غرار شبكات التواصل الاجتماعية وفي مقدمتها الفضاء الأزرق الفيسبوك وهذا ما يعكس غياب ثقافة إلكترونية احترافية لتصفح مثل هذه المواقع وطغيان الثقافة الفيسبوكية عليها إن صح التعبير. وفي ظل ذلك، كان التغيير في تصميم موقع الويب (كتغيير في الصفحة الرئيسة للموقع) من أكثر أنواع التهديدات الالكترونية المستهدفة لمواقع الويب بنسبة 40.4%، تليها تعطيل موقع الويب بشكل كلي ونهائي بنسبة 29.8%، ثم هجوم حجب أو منع الخدمة (إغراق الموقع وتشبعه) بنسبة 24.6%، فسرقه معلومات هامة بنسبة 5.3%.

الجدول رقم: 101

نوع التهديدات الالكترونية المستهدفة لمواقع الويب

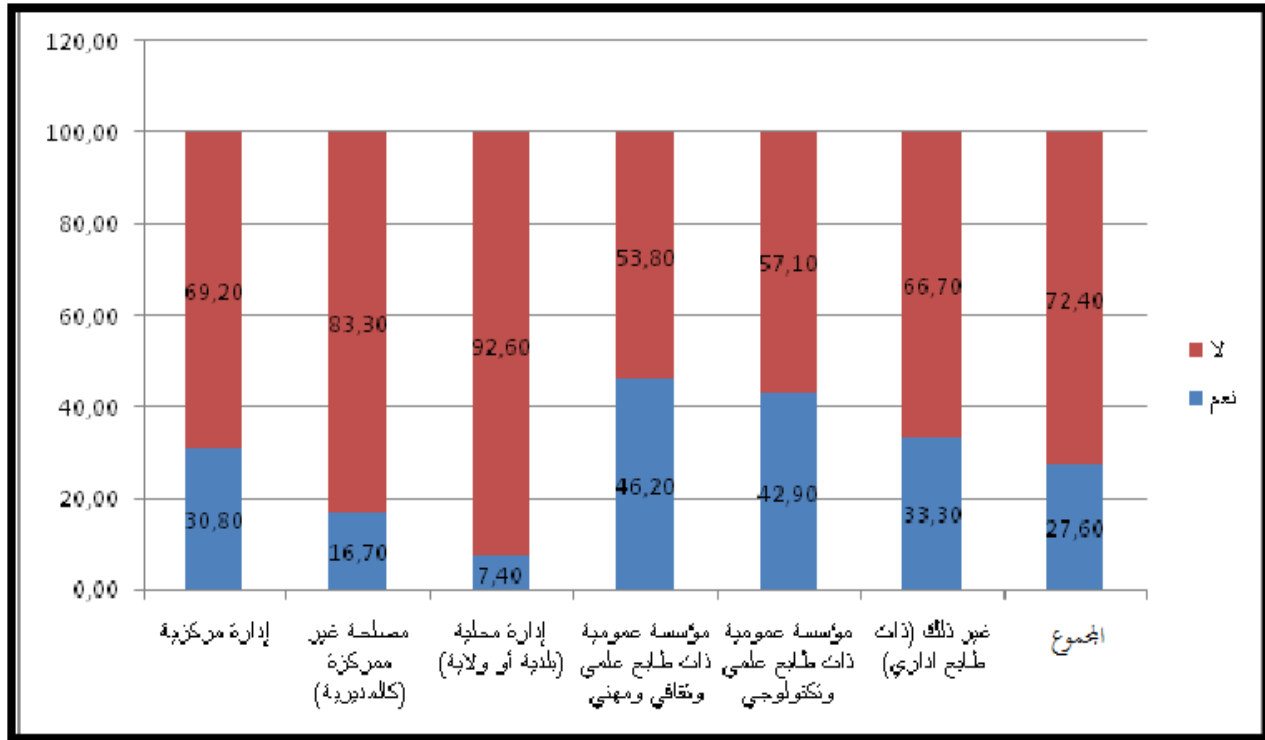
النسبة	التكرار	نوع التهديدات الالكترونية
29.8%	17	تعطيل موقع الويب بشكل كلي ونهائي
24.6%	14	هجوم حجب أو منع الخدمة (إغراق الموقع وتشبعه)
40.4%	23	تغيير في تصميم موقع الويب (كتغيير في الصفحة الرئيسة للموقع)
5.3%	3	سرقه معلومات هامة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 152

مواقع الويب المهددة إلكترونيا بحسب طبيعة نشاط المؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

4-التكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية

يناقش الباحث تحت هذا العنوان مجالات أربع يتقدمهم مجال الشبكات الخاصة بالمؤسسة، ومجال برمجيات التسيير ثم مجال المتعلق بالبرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار، فمجال وسائل أمن الإدارة الإلكترونية. والذي يتم الخوض فيها تبعا كما يلي:

4-1-مجال الشبكات الخاصة بالمؤسسة

يقدم الجدول والشكل اللاحقين مجموعة من المعطيات على غرار الاستخدام الحالي لمعظم المؤسسات العمومية موضوع الدراسة لشبكة الانترنت لتغرد وحدها بنسبة 74.1%. أما في ما يتعلق بكل من شبكة الاكسترنات والشبكة الاجتماعية للمؤسسة(الانترانت Intranet 2.0) فهما دون المتوسط لتبلغ نسبتتهما 35.8% و18.1% على التوالي.

الجدول رقم: 103

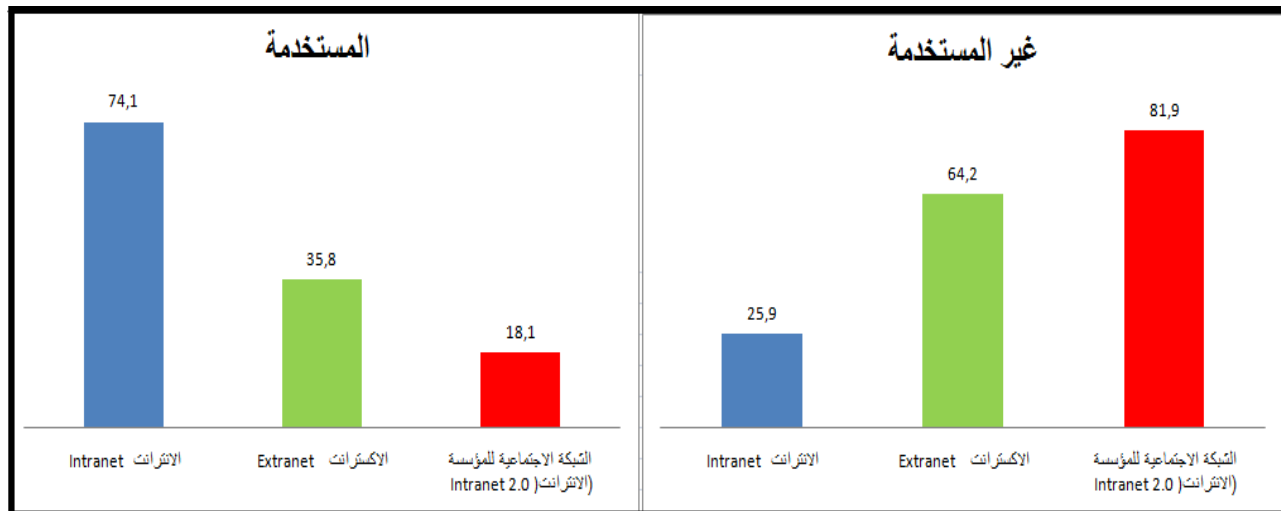
نسبة الشبكات الخاصة بالمؤسسة المستخدمة حاليا

غير مستخدمة		مستخدمة		الفقرة	المجال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
25.9	76	74.1	218	Intranet الانترانت	الشبكات الخاصة بالمؤسسة
64.2	181	35.8	101	Extranet الاكسترات	
81.9	230	18.1	51	الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (الانترانت 2.0 Intranet)	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 153

نسبة الشبكات الخاصة بالمؤسسة المستخدمة حاليا



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ما يتعلق بالجانب التوقعي لاستخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة تم استخدام اختبار ويلكوكسون Wilcoxon Test في هذه الحالة لوجود بيانات قبلية بعدية لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة. لذلك، ينطلق الباحث من الفرضية الصفرية التي مفادها تحسن في وضعية استخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة في المؤسسة العمومية خلال الفترة 2016-2017.

ومن ثم، جاءت نتائج اختبار ويلكوكسون على مجال استخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة على النحو الموالي.

الجدول رقم: 104

اختبار ويلكاكسن على مجال الشبكات الخاصة بالمؤسسة

المجال	الفقرة	قيمة اختبار ولكوكسن Z	مستوى المعنوية
بالمؤسسة الخاصة الشبكات	الانترانت Intranet	5.916	0,000
	الاكسترنات Extranet	5.396	0,000
	الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (الانترانت 2.0 Intranet)	5.303	0,000
قيمة لاختبار ويلكاكسن الكلية للمجال Z		7.765	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يقدم الجدول أعلاه بعض المعطيات الهامة في التحليل على غرار القيمة الكلية لاختبار ويلكاكسن Z - الذي أجري على فقرات المجال الأول من مجالات السؤال رقم 13 من الاستبيان - والتي بلغت 7.765 عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال وحتى الكلي أقل من 0,05. كما أن تلك القيمة تراوحت بين (5.303، 5.916). وعليه، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير البعدي والقبلي لاختبار ويلكاكسن والتي يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها بأن وضعية استخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة في المؤسسة العمومية لا تشهد تحسنا على المدى القصير - أي في 2016-2017 - من وجهة نظر المستجوب. ومنه تبقى وضعية الشبكات الخاصة بالمؤسسة الحالية على حالها دون تغيير يذكر في 2016-2017.

وعلى ضوء ما تقدم، تعيش المؤسسة العمومية الجزائرية حاليا وفي المستقبل المنظور حالة عدم الاستعداد لتمكين موظفيها من الاتصال مع بعضهم البعض بطريقة عصرية وسلسة والوصول إلى مختلف المعلومات التي هم بحاجة إليها وفي الوقت المناسب والانفتاح بطريقة أمنة على عملائها من مواطنين ومختلف المؤسسات وكذا الشركاء الفاعلين.

4-2- مجال برمجيات التسيير

يجمع الجدول اللاحق معطيات تتعلق ببرمجيات التسيير المستخدمة حاليا من قبل المؤسسات العمومية محل الدراسة، ليخرج الباحث بنتيجة أن معظم تلك المؤسسات تستخدم برمجيات التسيير التقليدية البسيطة على غرار برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access بنسبة 75.2%، تليها بدرجة أقل برمجية تخطيط موارد المؤسسة بنسبة 15.8%. في حين تتجه بقية برمجيات التسيير إلى غياب إستخدامها من قبل المؤسسات العمومية محل الدراسة لتتجاوز نسبة عدم استخدام تلك البرمجيات من طرفها 90%.

الجدول رقم: 105

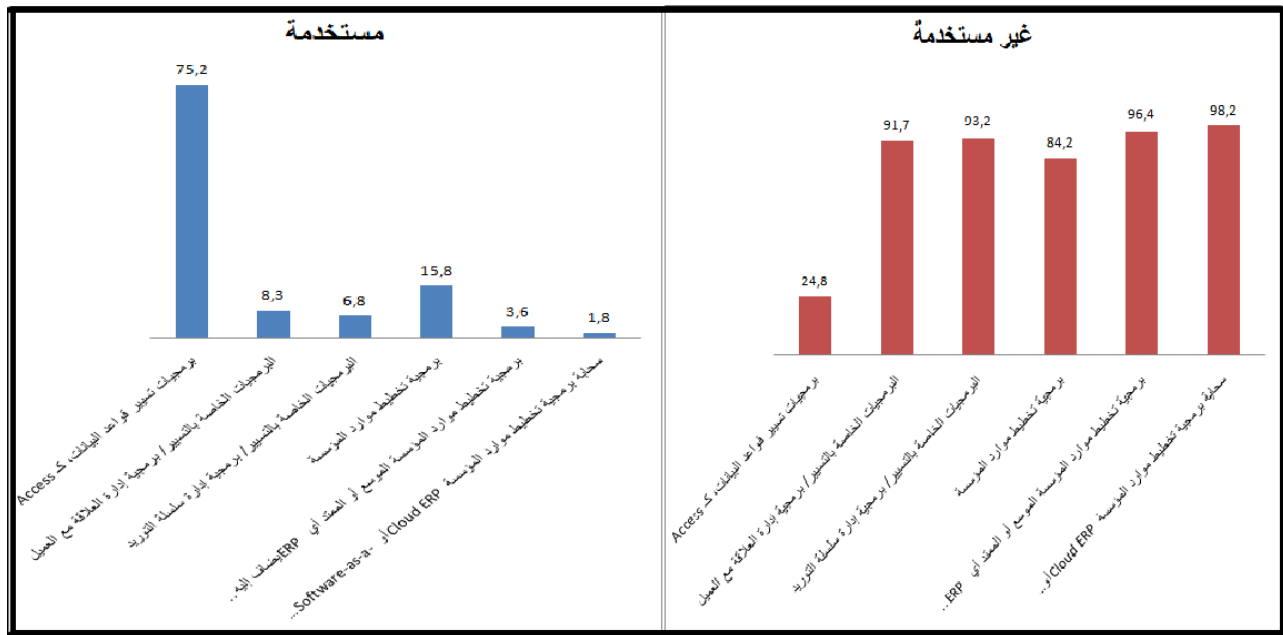
نسبة برمجيات التسيير المستخدمة حاليا

المجال	الفقرة	مستخدمة		غير مستخدمة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
برمجيات التسيير	برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access	75.2	221	24.8	73
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة العلاقة مع العميل	8.3	23	91.7	255
	البرمجيات الخاصة بالتسيير/ برمجية إدارة سلسلة التوريد	6.8	19	93.2	261
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة	15.8	44	84.2	235
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة الموسع أو الممتد أي ERP يضاف إليه (SCM) و(CRM)	3.6	10	96.4	267
	سحابة برمجية تخطيط موارد المؤسسة Cloud ERP أو Software-as-a-Service ERP	1.8	5	98.2	271

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 154

نسبة برمجيات التسيير المستخدمة حاليا



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما إذا ما تم معالجة الجانب التوقعي لاستخدام برمجيات التسيير فإنه يتم الاستعانة أو بالأحرى استخدام اختبار ويلكاكسن Wilcoxon Test في هذه الحالة لوجود بيانات قبلية بعدية لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة.

لذلك، ينطلق الباحث من الفرضية الصفرية التي مفادها تحسن في وضعية استخدام برمجيات التسيير في المؤسسة العمومية خلال الفترة 2016-2017.

وعليه، جاءت نتائج اختبار ويلكاكسن على مجال استخدام برمجيات التسيير بالمؤسسة العمومية على النحو الموالي.

الجدول رقم: 106

اختبار ويلكاكسن على مجال برمجيات التسيير

المجال	الفقرة	قيمة اختبار ولكوكسن Z	مستوى المعنوية
برمجيات التسيير	برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access	4.000	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير / برمجية إدارة العلاقة مع العميل (CRM) Customer Relationship Management	3.873	0,000
	البرمجيات الخاصة بالتسيير / برمجية إدارة سلسلة التوريد (SCM) Supply Chain Management	3.162	0,002
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) Enterprise Resource Planning	4.359	0,000
	برمجية تخطيط موارد المؤسسة الموسع أو الممتد (ERP Extension ou étendu) أي ERP يضاف إليه (CRM) و (SCM)	2.828	0,005
	سحابة برمجية تخطيط موارد المؤسسة Cloud ERP أو Software-as-a-Service ERP	2.887	0,004
	قيمة لاختبار ويلكاكسن الكلية للمجال Z	6.869	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد التمعن في الأرقام التي تم جمعها الجدول الفارط يتم التوقف عند القيمة الكلية لاختبار ولكوكسن Z -الذي أجري على فقرات المجال الثاني من مجالات السؤال رقم 13 من الاستبيان- والتي بلغت 6.869 عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال وحتى الكلي أقل من 0,05. كما أن تلك القيمة تراوحت بين (2.828، 4.359). ومن ثم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير البعدي والقبلي لاختبار ويلكاكسن والتي يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها بأن وضعية استخدام برمجيات التسيير في المؤسسة العمومية لا تشهد تحسنا على المدى القصير -أي في 2016-2017- من وجهة نظر المستجوب. ومنه تبقى وضعية برمجيات التسيير الحالية على حالها دون تغيير يذكر في 2016-2017.

وتأسيسا على ما سبق، تشهد المؤسسة العمومية الجزائرية وضعية عدم استعدادها حاليا وفي المستقبل القريب على إدارة علاقاتها مع العملاء ومع الموردين بشكل فعال، وعلى حسن إدارة مواردها المختلفة البشرية والمالية والمادية.

4-3- مجال البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار

بالاعتماد على الجدول الموالي يلاحظ أن ما نسبته 95.6% من المؤسسات العمومية محل الدراسة تستخدم برمجية معالجة البيانات، ك Excel، تُتبع بنسبة 24.6% من تلك المؤسسات تستخدم برمجية تحليل البيانات الإحصائية.

كـ(SPSS) في المقابل تغيب في مفكرتها استخدام أدوات ذكاء الأعمال (BI) بنسبة استخدام لا تتجاوز في أقصاه 15.4% والتي حضيت بها أنظمة إعداد التقارير Reporting، لتليها لوحة القيادة Dashboard ثم تنقيب البيانات Data mining، فالمعالجة التحليلية على الخط (OLAP) Online Analytical Processing بنسبة 10.4%، 6.5% و 2.5% على الترتيب.

ومنه تغلب على هذه المؤسسات العمومية محل الدراسة استعمالها للبرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار التقليدية البسيطة بدل أدوات ذكاء الأعمال.

الجدول رقم: 107

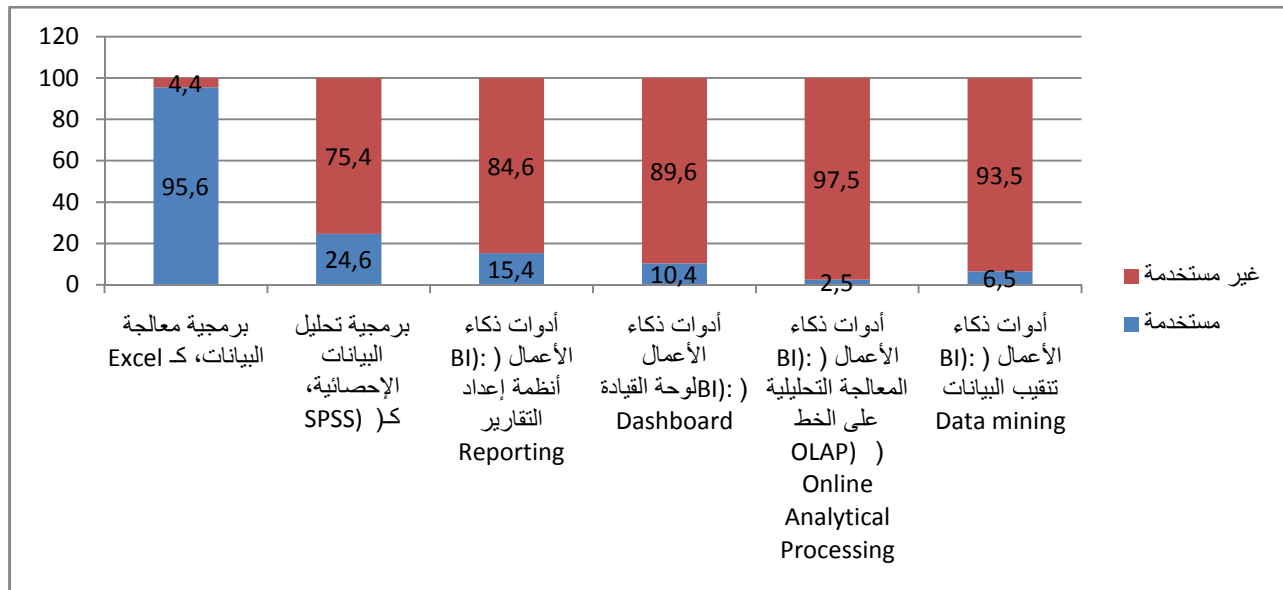
نسبة البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار المستخدمة حاليا

غير مستخدمة		مستخدمة		الفقرة	المجال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4.4	13	95.6	281	برمجية معالجة البيانات، كـ Excel	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار
75.4	212	24.6	69	برمجية تحليل البيانات الإحصائية، كـ (SPSS)	
84.6	236	15.4	43	أدوات ذكاء الأعمال (BI): أنظمة إعداد التقارير Reporting	
89.6	249	10.4	29	أدوات ذكاء الأعمال (BI): لوحة القيادة Dashboard	
97.5	269	2.5	7	أدوات ذكاء الأعمال (BI): المعالجة التحليلية على الخط (OLAP) Online Analytical Processing	
93.5	258	6.5	18	أدوات ذكاء الأعمال (BI): تنقيب البيانات Data mining	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 155

نسبة البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار المستخدمة حاليا



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وللوصول إلى أفضل النتائج المتعلقة بالجانب التوقعي لاستخدام البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار فإنه كذلك تم استخدام اختبار ويلكاكسن Wilcoxon Test في هذه الحالة لوجود بيانات قبلية بعدية لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة. ولأجل ذلك، انطلق الباحث من الفرضية الصفرية التي مفادها تحسن في وضعية استخدام البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية خلال الفترة 2016-2017. وعليه، تم تجميع نتائج اختبار ويلكاكسن على مجال استخدام البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية في الجدول الآتي.

الجدول رقم: 108

اختبار ويلكاكسن على مجال البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار

المجال	الفقرة	قيمة اختبار ولكوكسن Z	مستوى المعنوية
البرمجيات القرار المساعدة على اتخاذ	برمجية معالجة البيانات، ك Excel	2.000	0,046
	برمجية تحليل البيانات الإحصائية، ك Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)	5.099	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): أنظمة إعداد التقارير Reporting	4.000	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): لوحة القيادة Dashboard	3.873	0,000
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): المعالجة التحليلية على الخط Online Analytical (OLAP) Processing	2.121	0,034
	أدوات ذكاء الأعمال (BI): تنقيب البيانات Data mining	3.606	0,000
	قيمة لاختبار ويلكاكسن الكلية للمجال Z	6.958	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضمن الجدول السالف الذكر القيمة الكلية لاختبار ويلكاكسن Z - الذي أجري على فقرات المجال الثالث من مجالات السؤال رقم 13 من الاستبيان - التي بلغت 6.958 عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال وحتى الكلي أقل من 0,05. كما أن تلك القيمة تراوحت بين (2.000، 5.099). وعلى ضوء ذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير البعدي والقبلي لاختبار ويلكاكسن والتي بما يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها بأن وضعية استخدام البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية لا تشهد تحسنا على المدى القصير - أي في 2016-2017 - من وجهة نظر المستجوب. ومنه تبقى وضعية البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار الحالية على حالها دون تغيير يذكر في 2016-2017.

وفي خضم ذلك، تكون المؤسسة العمومية الجزائرية حاليا وفي المستقبل القريب في وضعية لا تسمح لها بالرصد الجيد لبيئتها المعقدة باستمرار والثابت فيها هو التغيير. وهذا ما قد ينعكس لا محال على عملية اتخاذ قرارات سليمة من عدمها.

4-4- مجال وسائل أمن الإدارة الإلكترونية

بالنظر إلى ما احتوى به الجدول اللاحق من معطيات حول وسائل أمن الإدارة الإلكترونية فإن ذلك سمح بالوقوف عند النسبة العالية لاستخدام البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية من قبل 70.8% من المؤسسات العمومية محل الدراسة، وأيضا سمح ذلك بالوقوف عند النسبة المتوسطة لاستخدام الجدار البرمجي المقاوم للنار والجدار المادي المقاوم للنار من قبل 55.1% و 45.1% من المؤسسات العمومية محل الدراسة على التوالي. في حين تم الوقوف عند نسبة تحت المتوسطة وحتى الضعيفة لاستخدام التشفير والشهادة الإلكترونية والشبكة الخاصة الافتراضية والتوقيع الإلكتروني وإتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني من قبل المؤسسات العمومية محل الدراسة.

الجدول رقم: 109

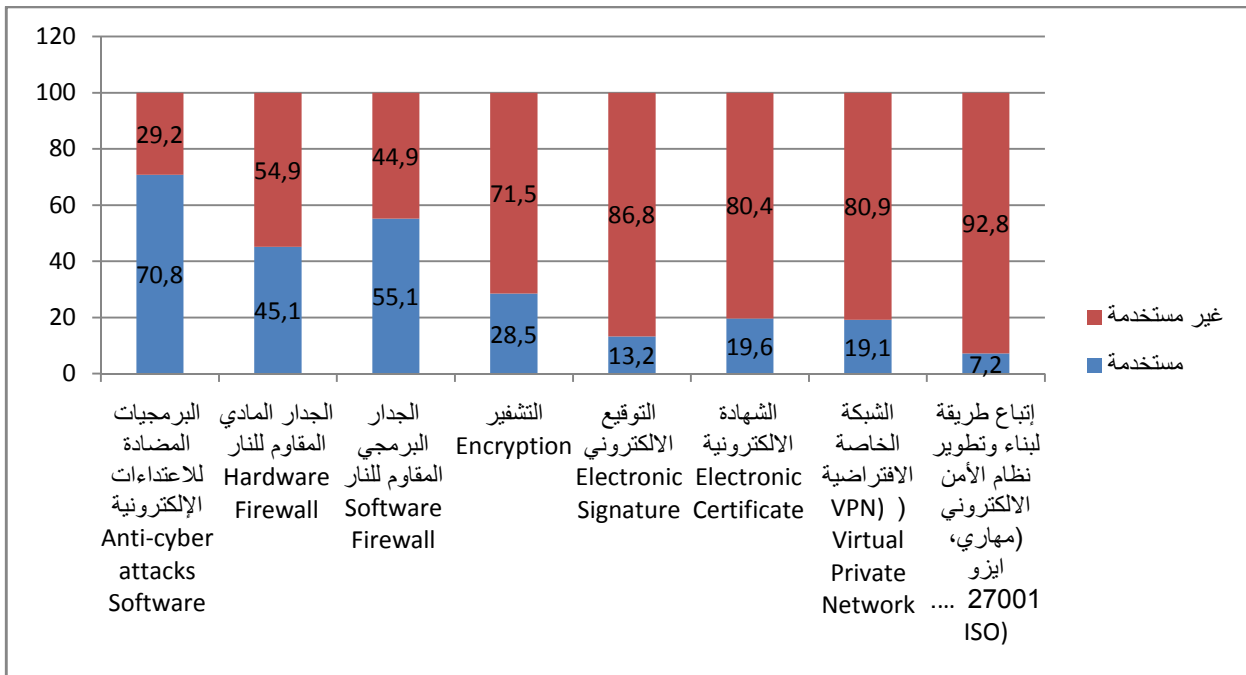
نسبة وسائل أمن الإدارة الإلكترونية المستخدمة حاليا

غير مستخدمة		مستخدمة		الفقرة	المجال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
29.2	84	70.8	204	البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية Anti-cyber attacks Software	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية
54.9	157	45.1	129	الجدار المادي المقاوم للنار Hardware Firewall	
44.9	129	55.1	158	الجدار البرمجي المقاوم للنار Software Firewall	
71.5	203	28.5	81	التشفير Encryption	
86.8	243	13.2	37	التوقيع الإلكتروني Electronic Signature	
80.4	225	19.6	55	الشهادة الإلكترونية Electronic Certificate	
80.9	228	19.1	54	الشبكة الخاصة الافتراضية Virtual Private Network (VPN)	
92.8	256	7.2	20	إتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني (مهاري، ايزو 27001 ISO)	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 156

نسبة وسائل أمن الإدارة الإلكترونية المستخدمة حاليا



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما في ما يتعلق بالجانب التوقعي لاستخدام وسائل أمن الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسة العمومية فإنه أيضا تم استخدام اختبار ويلكوكسن Wilcoxon Test في هذه الحالة لوجود بيانات قبلية بعدية لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة. وعليه، انطلق الباحث من الفرضية الصفرية التي مفادها تحسن في وضعية استخدام وسائل أمن الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية خلال الفترة 2016-2017.

ونتيجة لذلك، ظهر اختبار ويلكوكسن على مجال استخدام وسائل أمن الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة العمومية على الشكل الآتي.

الجدول رقم: 110

اختبار ويلكاسن على مجال وسائل أمن الإدارة الإلكترونية

المجال	الفقرة	قيمة اختبار ولكوكسن Z	مستوى المعنوية
وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية Anti-cyber attacks Software	4.583	0,000
	الجدار المادي المقاوم للنار Hardware Firewall	5.947	0,000
	الجدار البرمجي المقاوم للنار Software Firewall	5.000	0,000
	التشفير Encryption	5.840	0,000
	التوقيع الإلكتروني Electronic Signature	5.831	0,000
	الشهادة الإلكترونية Electronic Certificate	4.472	0,000
	الشبكة الخاصة الافتراضية Virtual Private Network (VPN)	5.568	0,000
	إتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني (مهاري، ايزو ISO 27001)	5.099	0,000
	قيمة اختبار لا اختبار ويلكاسن الكلية للمجال Z	9.350	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تقدم معطيات الجدول السابق بأن القيمة الكلية لا اختبار ويلكاسن Z - الذي أجري على فقرات المجال الرابع من مجالات السؤال رقم 13 من الاستبيان - قد بلغت 9.350 عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال وحتى الكلي أقل من 0,05. كما أن تلك القيمة تراوحت بين (4.472، 5.947)، وبناء على ذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير البعدي والقبلي لا اختبار ويلكاسن والتي بما يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها بأن وضعية استخدام وسائل أمن الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية لا تشهد تحسنا على المدى القصير - أي في 2016-2017 - من وجهة نظر المستجوب. وعليه، بقاء وضعية وسائل أمن الإدارة الإلكترونية الحالية على حالها دون تغيير يذكر في 2016-2017.

ومنه، يتضح أن المؤسسة العمومية الجزائرية حاليا وفي المستقبل القريب لا تستخدم سوى وسائل أمن بسيطة؛ ذلك لأنها لا تدرك أهمية الأمن الإلكتروني ولا تحسب لذلك ألف حساب بحكم أن خصوصية المواطن تلقى نفس وضعية الخدمات العمومية المقدمة إليه أو أقل منها بكثير.

وإذا ما تعلق الأمر بالجانب التوقعي الكلي لتكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية فإنه أيضا تم استخدام اختبار ويلكاسن Wilcoxon Test في هذه الحالة لوجود بيانات قبلية بعدية لعينة أو بيانات العينة نفسها لفترات مختلفة. ومن ثم، انطلق الباحث من الفرضية الصفرية التي مفادها تحسن مرتقب في وضعية التكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية خلال الفترة 2016-2017

وفي ما يلي يحاول اختبار ويلكاسن إثبات ذلك من عدمها من خلال النتائج المدونة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 111

اختبار ويلكسون المتعلق بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية

المجال	محتوى المجال	قيمة اختبار ولكوكسن	مستوى الدلالة
الأول	الشبكات الخاصة بالمؤسسة	7.765	0,000
الثاني	برمجيات التسيير	6.869	0,000
الثالث	البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار	6.958	0,000
الرابع	وسائل أمن الإدارة الإلكترونية	9.350	0,000
	قيمة اختبار ولكوكسن الكلية Z	10.879	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تظهر معطيات الجدول السابق بأن القيمة الكلية لاختبار ويلكسون Z -الذي أجري على كل مجال من مجالات التي يجمعها السؤال رقم 13 من الاستبيان- قد بلغت 10.879 عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال وحتى الكلي أقل من 0,05. كما أن تلك القيمة تراوحت بين (6.869، 9.350)، وبناء على ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير البعدي والقبلي لاختبار ويلكسون والتي بما يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها بأن وضعية المرتقبة في التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة العمومية لا تشهد تحسنا على المدى القصير -أي في 2016- 2017- من وجهة نظر المستجوب. بمعنى لا تحسن في الأفق المنظور في استخدام مثل هذه التكنولوجيات. فالوضعية التكنولوجية الكلية بقيت على حالها.

5- أهمية انخراط المؤسسة العمومية في عالم تكنولوجيا الانترنت من وجهة نظر المستجوبين

يتبين للباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي والمتعلقة بأهمية انخراط المؤسسة العمومية في عالم تكنولوجيا الانترنت من وجهة المستجوبين (أنظر الجدول رقم: 112) أن الرفع من مستوى التواصل الإداري احتلت صدارة الترتيب بنسبة 11.8%، متبوعا بنسبة 11.4% لصالح التقليل من الجهد والوقت اللازمين لإتمام المعاملات، يليها تسهيل المعاملات اليومية للمرتفقين أو للعملاء (مواطن، مؤسسات) بنسبة 10.7%، ثم تحقيق الشفافية الإدارية بنسبة 10.2%، في حين بلغت الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام نسبة 10.0%، والحد من البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل بنسبة 9.9%، والحد من طوابير الانتظار في أو أمام المؤسسة العمومية بنسبة 9.7%، لتمثل زيادة الثقة بين المرتفقين أو العملاء (مواطن، مؤسسات) ومؤسستك ما نسبته 9.6%، فترشيد النفقات وتخفيض التكاليف بنسبة 9.4% وأخيرا وليس آخرا التقليل من الازدحام المروري والتلوث البيئي بنسبة 7.4%. وهذا الأخير مُفسر بعدم تنقل المواطنين إلى المؤسسات العمومية المعنية لتلبية حاجاته والاكتفاء بنقرة زر التي تفي بالغرض.

الجدول رقم: 112

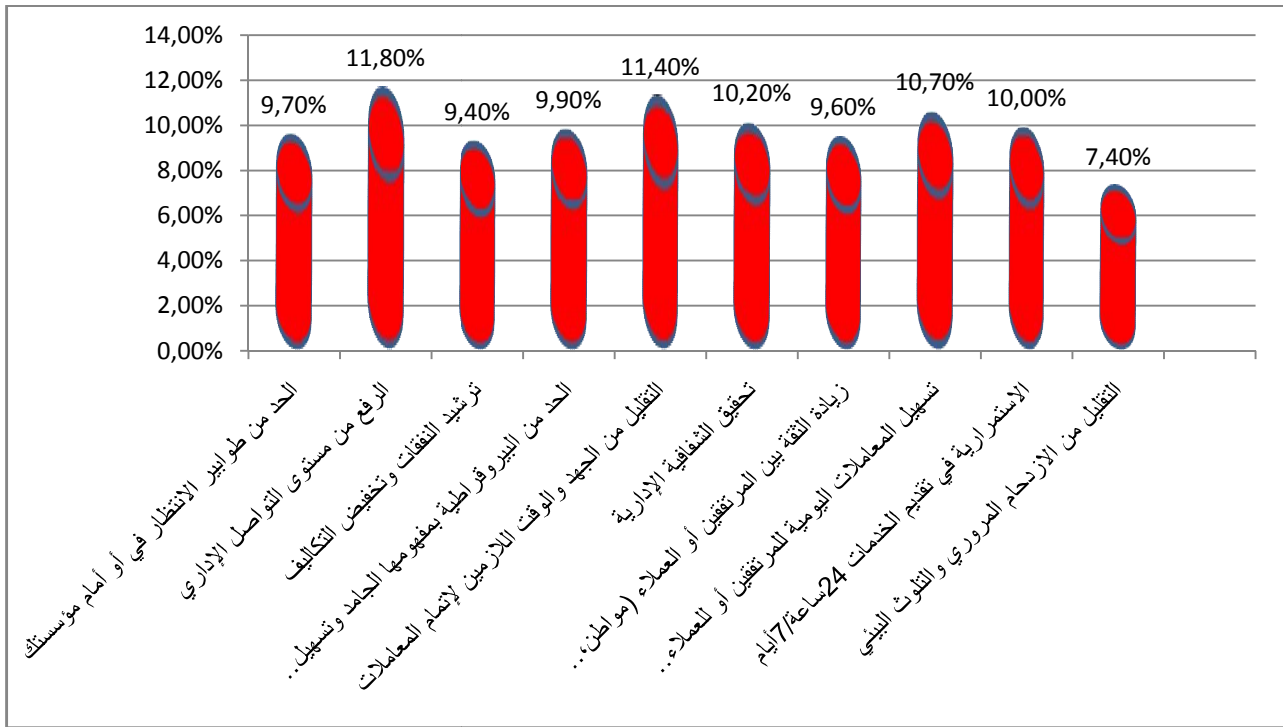
الفوائد المتحصل عليها حاليا أو بعد الانخراط في عالم تكنولوجيا الانترنت

النسبة	التكرار	الفوائد المتحصل عليها حاليا أو بعد الانخراط في عالم تكنولوجيا الانترنت
9.7%	222	الحد من طوابير الانتظار في أو أمام مؤسستك
11.8%	268	الرفع من مستوى التواصل الإداري
9.4%	214	ترشيد النفقات وتخفيض التكاليف
9.9%	225	الحد من البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل
11.4%	261	التقليل من الجهد والوقت اللازمين لإتمام المعاملات
10.2%	232	تحقيق الشفافية الإدارية
9.6%	218	زيادة الثقة بين المرتفقين أو العملاء (مواطن، مؤسسات) ومؤسستك
10.7%	244	تسهيل المعاملات اليومية للمرتفقين أو للعملاء (مواطن، مؤسسات)
10.0%	227	الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام
7.4%	169	التقليل من الازدحام المروري والتلوث البيئي
100%	2280	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الشكل رقم: 157

الفوائد المتحصل عليها حاليا أو بعد الانخراط في عالم تكنولوجيا الانترنت



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

في حين يرى كذلك 4.01% من إجمالي العينة أن ما نسبة 8.33% يعتبرون أن استعمال تكنولوجيا الانترنت والمعلوماتية بحد ذاتها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة العمومية على غرار استعمالاتها البيداغوجية، وكذا بنفس النسبة تُقرّ بأنها تحقق السرعة في الأداء والدقة في الإنجاز، وأيضا المساهمة في تطوير المؤسسة وخدماتها وزيادة مردوديتها، وأيضا تسهيل ومساعدة فئات هامة وذات خصوصية في المجتمع كالمجاهدين والمتقاعدين ..، كما تلعب هذه التكنولوجيا دور المحفز لتقديم المزيد من العطاء، وتقريب الإدارة من المواطن، والاستفادة من جميع المعلومات القطاعية بشكل سلس وفي الوقت المناسب، سهولة استعمال والاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيا مع متابعة كل جديد يهم الأطراف الفاعلة.

خلاصة الفصل الرابع

بدأت الجزائر منذ فترة ليست بالبعيدة على غرار غالبية دول العالم في تطوير سياساتها بما يتلاءم مع متغيرات العصر، وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة وخاصة في القطاع الوظيفة العمومية الذي اتصفت مؤسساته دوماً بالبيروقراطية والفساد وتعقد الإجراءات المطلوبة وغياب الثقة المؤدية إلى أزمة في التصرف العمومي أو أزمة شرعية. ومن ثم فمع دخول عصر المعلومات أو العصر الرقمي أصبح لزاماً على جميع دول العالم وعلى الجزائر بالخصوص أن تقوم بإعادة هيكلة مؤسساتها وإدارتها العمومية بما يتواءم مع متطلبات العصر بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي من جهة والاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤدية إلى التقليل من الجهد والوقت والتكلفة الناتجة عن ما اتصفت به تلك المؤسسات.

وسط هذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية إستراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو-الإداري بتبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة للارتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا ما اقتنعت به مؤسسات الوظيفة العمومية والتي أظهرت الدراسة الميدانية على أن ما يفوق من 60.9% من مؤسساتها والتي شملتهم الدراسة يمتلكون موقع ويب في حين 39.1% منها لا تملك موقع ويب، وهذا يمكن أن يعبر على أن غالبية هذه المؤسسات قد خطت خطوة نحو عصنة خدماتها وهذا باختلاف طبيعة نشاطها. وبالموازاة مع ذلك شهدت الوضعية التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة العمومية حالياً وضعية يغلب عليها الطابع التقليدي مع بقاء نفس الوضعية على المدى القصير -أي في 2016- من وجهة نظر المستجوب. بمعنى لا تحسن في الأفق المنظور في استخدام مثل هذه التكنولوجيات، فالوضعية التكنولوجية الكلية بقيت على حالها.

وذلك لم يمنع من وجود اقتناع بأن انخراط تلك المؤسسة العمومية في عالم التكنولوجيات وخاصة تكنولوجيا الانترنت سيساهم في التقليل من بعض العيوب التي كانت تتميز بها من خلال الرفع من مستوى التواصل الإداري بنسبة 11.8%، متبوعاً بنسبة 11.4% لصالح التقليل من الجهد والوقت اللازمين لإتمام المعاملات، يليها تسهيل المعاملات اليومية للمرتفقين أو للعملاء (مواطن، مؤسسات) بنسبة 10.7%، ثم تحقيق الشفافية الإدارية بنسبة 10.2%، في حين بلغت الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام بنسبة 10.0%.

الخاتمة العامة

يشير عصر المعلومات إلى العصر الذي تقود قاطرته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة التي تمثل الاندماج المتداخل للقفزات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات بشكل عام. وقد وجدت كثير من دول العالم في هذه التكنولوجيا حلولاً جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية جهود المؤسسات والإدارات العمومية ومدخلاً جديداً لعصرنة خدماتها من خلال ما بات يعرف بالإدارة الإلكترونية.

لذلك، جاءت الدراسة الحالية للخوض في هذا الموضوع، ومحاولة معالجة الإشكالية التي مفادها البحث عن قياس مدى إمكانية أن تكون الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً يعمل على عصرنة الخدمات العمومية في الجزائر خاصة في قطاع الوظيفة العمومية؟ وذلك من خلال الوقوف على الوضعية التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى بعض المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؛ كعينة من مؤسسات الوظيفة العمومية.

1. نتائج البحث

لقد تمّ من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة المنصبة حولها، وقد خلّص الباحث في نهاية هذه الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها كما يلي:

1.1. النتائج النظرية

والحال أنه منذ أن رسمت العولمة وما يليها من توسع تكنولوجي معالم إصلاح القطاع الخاص، وجب فهم إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها بالاستعانة بتكنولوجيا متطورة متضافرة مع كفاءات مهنية مصقولة. وهذا يعني أن إصلاح القطاع العمومي ومسار بناء قدراته يتضمن تكنولوجيات حديثة للمعلومات والاتصالات كأدوات بناء. وفي الواقع، ذلك عندما يلاحظ أن التسيير العمومي الجديد هو مواصلة إصلاحات القطاع العمومي، والحال أن القطاع العمومي في عصر المعلومات يعني أمرين مختلفين تماماً:

- دور أكبر (يعني أكثر وضوحاً) للمعلومة ونُظُم المعلومات في إجراءات التغيير؛
- دور أكبر (يعني أكثر استعمالاً) لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مسار التغيير.

وبذلك، فإن العولمة وعهدها المتسم بطغيان المعلومة يستوجبان الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإصلاح القطاع العمومي، وهذا يعني إدراج التكنولوجيا كمكون مؤثر ومسهل للإدارة الجيدة وأداة لعصرنتها.

وتبعاً لذلك، ظهر عدد متزايد من المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات منها على الخصوص مفهوم الإدارة الإلكترونية، الذي ظهر كمشروع كبير لعصرنة وتحسين أداء المؤسسات والإدارات العمومية، بما يساهم في تطور المجتمع ويُمكن من إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على المعلومات والخدمات العمومية.

حيث يقود الحديث عن الإدارة الإلكترونية إلى التصريح بأنه يجب ألا يفهم من أن الإدارة الإلكترونية هي عملية اختيارية، وإنما اقتضتها مجموعة من الظروف، لأنها في واقع الأمر تعمل على معالجة عوائق محدودة قد تكون واسعة النطاق، بالإضافة إلى تحقيق التقدم والمشاركة في مجتمعات المعلومات التي تعتمد في مجملها على ما أفرزته تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات؛ لأن استخدام هذه التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة، والإجراءات والمعاملات الإدارية الحالية، بالإضافة إلى تبسيطها ونقلها نوعياً من الأطر اليدوية إلى الأطر الإلكترونية.

فالتوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يفتح آفاقاً جديدة لمزيد من التوقعات لاسيما أن الإدارة الإلكترونية ستعمل حتماً خارج إطار الانطباع الذهني الذي يراود الكثيرين حينما يتصورون بأنها لا تخرج عن كونها تنفيذاً لعمليات روتينية أو تبادلاً لبيانات إلكترونية أو عرضاً إلكترونياً، وإنما هي إدارة إلكترونية مواطنة تضع المواطن في قلب اهتماماتها باعتبارها مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز (المكان)، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر.

2.1 النتائج التطبيقية

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، أحدثت تغييراً في الحياة اليومية للمواطن، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما انعكس على أسلوب الإدارة عموماً وعلى المؤسسات والإدارات العمومية التي تعتبر محرك عجلة التنمية في الدولة خاصة إذ تم إدراج أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل نسق عملها، حيث أصبحت التحولات في أنماط الإدارة لمختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية، وحتمية حضارية مأمولة في المجتمعات الواعدة، وخاصة في الدول النامية.

إن هذا التحول التنموي بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب عنصر السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة المواطن بالدولة. وفي هذا الإطار يعتبر تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدماتها عاملاً فعالاً لتحقيق التنمية المستدامة وجعل إدارة الخدمة العمومية تستجيب لمتطلبات الشفافية والفعالية والنزاهة والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة.

ولأجل ذلك، عملت الجزائر على هذا الاتجاه خاصة من خلال مشروعها المدرج تحت تسمية "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013"، والتي تعد بادرة وطنية تستحق التقدير والثناء نسبة إلى ما يجري في العالم من تطورات في جميع المجالات قاطرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومحركها المعرفة البشرية. إلا أن ذلك المشروع الذي أوكل تسييره إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لم يحقق أهدافه المتوخاة. إذ قد عجزت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال عن إطلاق كل البرامج التي كانت مقترحة في إطار مشروع القرن "الجزائر الإلكترونية 2013"، مما جعل المشاريع لا تتخطى عتبة الإعلان ليبقى التنفيذ بعيداً عن الواقع. وما يُدعم ذلك هو أن في سنة 2014 سنة جني ثمار تلك الإستراتيجية سجل مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر ما نسبته 31.06% من مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية لنفس السنة، وهي تحتل بذلك المرتبة 136 في الترتيب العالمي من بين 193 دولة، وتحتل المرتبة ما قبل الأخيرة في ترتيب دول شمال إفريقيا؛ والسبب الرئيس في ذلك هو غياب خطط عمل ذات أهداف محددة بوضوح، وكذا غياب التنسيق سواء على مستوى القطاعات أو على الصعيد الوطني.

لذلك كان لزاما على هذه الهيئة الوصية العمل على إعادة تأطير مشروع إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 من خلال عدة محاور أملا في إنقاذ ما يمكن إنقاذه وإضفاء نوع من الحركية على مثل هذه المشاريع من خلال توجيه مجهوداتها نحو:

- الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة التي يركز العمل فيها على تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر الانترنت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية، وتصميم وتطوير بوابة المواطن، وتطوير ووضع موقع انترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر، وكذا نشر مشروع الطب عن بعد. وتطبيق التصديق الإلكتروني؛
- إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا في إطار المخطط الخماسي 2015-2019، الذي ستبقى الجهود متواصلة لنشر شبكة الألياف البصرية، وتحديث وتطوير شبكة النفاذ، ونشر شبكة الجيل الرابع للهاتف الثابت؛
- تطوير المضامين والخدمات عبر الانترنت تشجيع على تطوير المحتويات وخدمات الانترنت الوطنية؛
- تعميم الاستعمالات وتقليص الفجوة الرقمية من خلال العمل على ديمقراطية النفاذ إلى الانترنت في الفضاءات العمومية، وتأطير الفضاءات المشتركة؛
- حماية الأطفال عبر الانترنت من خلال حملات التوعية خاصة تلك التي تنظمها وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام والاتصال، بالإضافة إلى وسائل الحماية الأبوية الموضوعة مجاناً تحت تصرف الأولياء وغيرها من الآليات؛
- تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا تنظيم مسابقة الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إلا أنه على الرغم من ذلك، نفذت أعمال قطاعية سمحت بتحقيق نتائج إيجابية. فالمسعى الرامي إلى عصنة العدالة، من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سمح للقطاع بولوج عالم الرقمنة والسير بخطى ثابتة على درب التقدم للالتحاق بركب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية. وفي هذا الصدد، يلاحظ تسجيل بعض النتائج الملموسة في حق المواطنين والمتقاضين وكافة المتعاملين مع القطاع أنفسهم، على غرار إعداد وتسليم صحيفة السوابق القضائية رقم 03 في حينها من أية جهة قضائية عبر التراب الوطني بغض النظر عن الطالب لها - سواء أكان جزائرياً مقيماً بأرض الوطن أو بالخارج، أو أجنبياً مقيماً أو أقام بالجزائر - في حين كان هذا الأخير مجبراً بسحبها من الجهة القضائية التي يقع بدائرة اختصاصها، وتسليم شهادة الجنسية الجزائرية في حينها من أية جهة قضائية عبر التراب الوطني أيضاً، مع إمكانية متابعة مآل ملفات القضايا المطروحة أمام الجهة القضائية وغيرها من الإنجازات.

في حين شهد قطاع الداخلية والجماعات المحلية تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، تجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصنة الخدمة العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. يتقدمها مشروع رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الديبلوماسية والدوائر القنصلية به. وكذا إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترخيم لمركباتهم بصفة آنية ودون

تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل. بالإضافة إلى توفير خدمات إلكترونية متعدد على غرار خدمة تمكن طالبي جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم عبر الإنترنت هذا من جهة. وتمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها من جهة أخرى.

كما خطى قطاع التعليم العالي في الجزائر على خطى سالفه، إذ شهد هو الآخر نقطة تحول إيجابية تتمثل في اعتماد الإدارة الإلكترونية، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير خدمات هذا القطاع بشكل فعلي، لاسيما من خلال استحداث موقع للوزارة على الإنترنت ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات تحت الوصاية التي تقدم خدمات إلكترونية متعددة وكثيرة، تمكن الطالب والأستاذ الجامعي والباحث من الاستفادة منها من دون انقطاع 24/24سا ومجانا ومن دون تمييز. إذ تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة عالية.

وفي ظل هذه الحركية القطاعية المحلية والتطورات العالمية لا يزال واقع مؤسسات الوظيفة العمومية بمختلف أنواعها من مؤسسات وإدارات عمومية ينطوي عليها العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، وهو ما يشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطلق الشباك، ومن منطلق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، ما عجل بظهور أزمة ثقة وغياب للشرعية خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية. وكذا تزايد المؤسسات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجوودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس إرساء دولة القانون والحوكمة الرشيدة.

وفي إطار ما تقدم وفي ظل الدراسة الميدانية التي تهدف إلى تقييم مدى استخدام تكنولوجيا الإنترنت في عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر - موقع الويب مؤشرا- فإنها خلصت إلى أن أغلب المؤسسات العمومية (60.9%) والتي شملتهم الدراسة يمتلكون موقع ويب، وهذا يمكن أن يعبر على أن غالبية هذه المؤسسات قد خطت خطوة نحو عصرنة خدماتها وهذا باختلاف طبيعة نشاطها إذ أن المؤسسات غير المركزية تستحوذ على أكبر نسبة من المواقع مقارنة بالإدارات المركزية (بجوالي 85.6% من إجمالي المواقع)؛ بحكم قربها من العملاء (المواطن والمؤسسات) والاحتكاك بهم يوميا، وبحكم أيضا عددها الكبير على مستوى الوطن مقارنة بالإدارات المركزية.

كما أن تلك المواقع تخاطب عملائها بلغات لا يفهمها جلهم باعتبار أغلب المواطنين أمازيغ عربهم الإسلام ووجلهم لا يملكون مستوى علمي كبير. إذ أن نصف هذه المواقع تتواجد صفحاتها الرئيسة بلغة موليار أي اللغة الفرنسية أما النصف الباقي فيتوزع بين اللغة العربية واللغة الإنجليزية لتأني اللغة الرسمية الثانية للبلاد بعد دستورها في مرتبة أقل وتكاد تؤول إلى الصفر. مع العلم أن هناك من المواقع من يجمع بين إثنين أو بين ثلاث لغات.

كما استطاعت مواقع الويب المتعلقة بالمؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة أن توفر العديد من الخدمات في مقدمتها خدمة الاستثمارات ونماذج ووثائق للتحميل وخدمة الاتصالات (كالبريد الإلكتروني، ...) وبالرغم من ذلك، تبقى أغلب تلك المواقع هي مواقع إخبارية بحكم أن أغلبها تقدم خدمات إخبارية (معلومات) بينما الباقي يتوزع على خدمات تفاعلية (تبادل اتصالي) وخدمات شبه معاملاتية وخدمات معاملاتية. وهذا يمكن إرجاع جزء منه إلى نوع تلك المواقع التي كانت نسبة معتبرة منها عبارة عن مواقع من نوع الويب ساكن (ثابت) الذي يتكون من صفحات ويب ثابتة والتي لا يختلف محتواها وفقا لخصائص طالبيها، وهذا يعني أنه عند مرحلة معينة بإمكان كافة المستخدمين الاطلاع وزيارة صفحة الويب التي تظهر لهم بنفس الشكل وبنفس المحتوى.

في حين عملت خدمات تلك المواقع على استهداف مجموعة من الفئات (العملاء) كانت لفئة مواطنين الحصة الكبرى من إجمالي الفئات لتؤكد في النهاية أن تلك المؤسسات العمومية محل الدراسة هي مؤسسات مواطنة تجعل المواطن في قلب الحدث وأولوية أولوياتها. إلا أن الاستجابة المتوسطة تظل الدرجة البارزة لاستجابة العملاء لتلك الخدمات.

وفي ذات النسق، وإذا ما تم ربط تلك الاستجابة الغالبة (المتوسطة والضعيفة التي تتجاوز 77.2%) بأسباب التي أدت إلى ذلك، تظهر في مقدمتها مسألة الثقافة الإلكترونية للعملاء بنسبة 20.2% لتليها مسألة آنية المعلومة وحدائتها بنسبة 16.9% ثم مسألة توفير الخدمات الإلكترونية التي يحتاجها العميل بنسبة 15.6% فمسألة الترويج لموقع ويب المؤسسة بنسبة 15.1%، ثم تأتي باقي المسائل لتحمل نسبا أقل من 10%. على غرار مسألة الثقة في الموقع (الأمن والخصوصية) كسبب مؤثر في درجة الاستجابة بنسبة 6.4% والتي تقود إلى الحديث في نفس السياق عن عدد مواقع الويب المهددة إلكترونيا والتي قدرتها أرقام الدراسة بـ 27.6% موقعا تعرضا للتهديدات الإلكترونية.

ولأجل ذلك، لا ترقى خدمات تلك المواقع إلى درجة جذب واستقطاب العديد من العملاء بحكم غياب الإضافة والتميز فيها مقارنة بالقنوات التقليدية في تقديم الخدمات. ومن ثم تكون الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الأولى قد ثبتت صحتها، والمتمثلة في كون تواجد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية على شبكة الإنترنت لا يعني بالضرورة أنها ترقى بخدماتها إلى درجة التميز وأنها بديلا عن القنوات التقليدية في تقديم الخدمات.

وتزامنا مع ذلك، تتواجد المؤسسة العمومية الجزائرية حاليا وفي المستقبل القريب في وضعية عدم استعدادها لتمكين موظفيها من الاتصال مع بعضهم البعض بطريقة عصرية وسلسة، والوصول إلى مختلف المعلومات التي هم بحاجة إليها وفي الوقت المناسب، والانفتاح بطريقة آمنة على عملائها من مواطنين ومختلف المؤسسات وكذا الشركاء الفاعلين. بالإضافة إلى عدم استعدادها حاليا وفي المستقبل المنظور على إدارة علاقاتها مع العملاء ومع الموردين بشكل فعال، وعلى حسن إدارة مواردها المختلفة البشرية والمالية والمادية.

كما أن المؤسسة العمومية الجزائرية تعيش وضعية لا تسمح لها بالرصد الجيد لبيئتها المعقدة باستمرار والأصل أن الثابت فيها هو التغيير. وهذا ما قد ينعكس لا محال على عملية اتخاذ قرارات سليمة من عدمها هذا من جهة. ومن جهة أخرى تفهي أمام بيئة رقمية وتواجهها بوسائل أمن بسيطة؛ ذلك لأنها لا تدرك أهمية الأمن الإلكتروني ولا

تحسب لذلك ألف حساب بحكم أن خصوصية المواطن تلقى نفس وضعية الخدمات العمومية المقدمة إليه أو أقل منها بكثير.

ومن ثم تكون الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الأولى قد ثبُتت صحتها، والمتمثلة في كون الوضعية التكنولوجية الحالية والمرتبقة - خاصة في مجال الشبكات وبرمجيات التسيير وبرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار والأمن الإلكتروني للإدارة الإلكترونية - على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية غير كافية للوصول بها إلى المفهوم الكامل للإدارة الإلكترونية وإدارة نشاطها الخدمي إلكترونياً.

وبإثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين السالفتين الذكر، يكون قد تمَّ إثبات صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في كون الاستعداد التكنولوجي - خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - للمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية غير كافي لعصرنة خدماتها والتحول نحو الإدارة الإلكترونية والاندماج في مجتمع المعلومات.

وبالرغم من ذلك، يعمل انخراط المؤسسة العمومية في عالم تكنولوجيا الانترنت على تحقيق فوائد جمة منها تحقيق الشفافية الإدارية وذلك من خلال إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات بسهولة، والشفافية كذلك في الحصول عليها، وهذا أمر يؤدي إلى تعزيز روح الديمقراطية الإدارية والتخلص من الضبابية في أداء الأعمال الإدارية المهيأة لبيئة إدارية فاسدة، وتساهم أيضاً في تطوير العلاقة بين سلطات الدولة وإداراتها العمومية وبينها وبين مَدَارِيهَا والمتمثلة في زيادة الثقة بين المرتفقين أو العملاء (مواطن، مؤسسات) والمؤسسة العمومية، والنابعة من مساهمة تلك التكنولوجيا من الحد من البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل.

ومن ثم تكون الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الثانية قد ثبُتت صحتها، والمتمثلة في كون تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد المؤسسات والإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري؛

وفي نفس السياق، سيساهم انخراط المؤسسة العمومية في عالم تكنولوجيا الانترنت في تطور هائل بالنسبة لزمن العمل، حيث سيسمح لتلك المؤسسة العمومية بأداء مهام موظفيها بلا انقطاع وطوال مدار الساعة، ومن أي مكان في العالم. كما سيؤدي إلى التخفيف من الروتين في أداء خدماتها؛ لأن ذلك سيؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية حيث تستبدل بالمستندات الإلكترونية، حتى الموظف نفسه سيتحول إلى موظف عمومي إلكتروني يسهل للمواطن الحصول على الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية التي يعمل بها دون تكبُّد المواطن مَشَقَّةَ الانتقال إلى مقرها مساهما في التقليل من الازدحام المروري والتلوث البيئي بنسبة حتى لو كانت ضئيلة، مكنتها بنقرة زر التي تفني بالعرض، وأيضاً دون تكبُّد المواطن الوقوف في الطوابير ومراجعة أكثر من موقع لإتمام معاملته من خلال عمل هذه التكنولوجيا على الحد من طوابير الانتظار في أو أمام المؤسسة العمومية، ممَّا يوفر لديه الوقت والجهد لكي يستثمرهما في الأمور الحياتية اليومية والالتفات إلى أمور أكثر أهمية من أن يضيع وقته في مراجعة الإدارات العمومية وذلك من خلال مساهمة تلك التكنولوجيا أيضاً في التقليل من الجهد والوقت اللازمين لإتمام المعاملات. نهيك عن الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام من

خلال عصرنة تلك الخدمات المقدمة وتكييفها مع البيئة الرقمية التي توفر المزيد من الشفافية كما تم ذكره أنفاً وتسهيل المعاملات اليومية للمرتفقين أو للعملاء (مواطن، مؤسسات) من دون تمييز.

ومن ثمَّ تكون الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الثانية قد ثَبَّتَتْ صحتها، والمتمثلة في كون مشاريع الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز وترسيخ مبادئ التي تحكم الخدمة العمومية - من استمرارية ومساواة وتكيف - ومن ثم تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنة الخدمات المقدمة.

وبإثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين السالفتين الذكر، يكون قد تم إثبات صحة الفرضية الثانية والمتمثلة في كون مشاريع الإدارة الإلكترونية تتيح حالياً ومستقبلاً فرصة تسهيل إجراءات أعمال المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية والارتقاء بكفاءة أدائها.

2. الاقتراحات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن صياغة بعض الاقتراحات بشأن الخيار الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر من أجل عصرنة الخدمة العمومية، وتقدير أهمية ذلك الخيار البالغ في تحقيق التطور والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته وتحسينه، ومن جملة هذه الاقتراحات يتم ذكر ما يلي:

- لا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى خدماتها ونشاطاتها، لاسيما إخراجها من صورتها النمطية التقليدية من خلال مشاريع الإدارة الإلكترونية؛
- الاكتفاء ببوابة قطاعية يديرها أشخاص أكفاء بدل العديد من مواقع الويب الخاصة بالإدارات والمؤسسات العمومية التي يصعب على المواطن في كثير من الأحيان إيجادها على الشبكة الانترنت لأسباب عديدة وإن وجدت فضعف الخدمة والمحتوى هي الصفة الغالبة عليه هذا من جهة. ومن جهة أخرى يمكن وضع أيضاً بوابات ولائية تجمع محتوى ومضامين وخدمات جميع المصالح غير المركزية كالمديريات الولائية في جميع المجالات وكذا الجماعات المحلية لتجنب تضليل المستفيدين.

ولأجل ذلك، كان من الضرورة بمكان إيجاد هيئة أو مندوبية مستقلة لعصرنة وتنفيذ مشاريع الجزائر الإلكترونية باعتباره نظاماً واحداً ومتكاملاً يجمع جميع القطاعات على نهج طريق واحدة مع ضرورة التنسيق القطاعي وبعيدا عن الزعامة والانفرادية، فالإستراتيجية هي الوحيدة التي تضمن ذلك.

وعليه، أصبح من الضروري تحديد وتنفيذ رؤية مستقبلية ومقاربة عملية لجعل مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي ويشكلان اقتصاداً بديلاً للموارد النفطية في الجزائر، ويتضح ذلك جلياً من تحليل مكانة الجزائر من خلال مؤشر الحكومة الإلكترونية مثلاً، فالجزائر ما زالت تعاني بعض التأخر، إذ تدرج ضمن البلدان ذات النتائج الضعيفة. ولتحسين هذا الوضع، فإنه لا بد من تنفيذ إستراتيجية ذات أهداف نوعية وكمية محددة بوضوح.

وقد يندرج ضمنها -أي الإستراتيجية- إمكانية استغلال التطور السريع للغاية والمزايا الهامة للاتصالات المتنقلة والتي جعلت الخدمات الإلكترونية القائمة على ما يسمى بالحكومة النقالة محتملة التجسيد إلى حد كبير نظراً لما يلي:

✓ لا يملك كل مواطن حاسوباً شخصياً ولكن يكون لكل شخص تقريباً في العادة هاتف نقال، وفقاً لتقرير الاتحاد الدولي للاتصالات "اتجاهات الإصلاح في الاتصالات لسنة 2012"، كان هناك 6 مليارات من المشتركين في الاتصالات المتنقلة وعدد أقل بمرتين تقريباً من مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم بحلول نهاية سنة 2011.

✓ تكون الهواتف النقالة مع أصحابها دائماً وتكون موصلة بالإنترنت بصورة دائمة؛

✓ قد تكون الاتصالات المتنقلة في بعض الحالات الوسيلة الوحيدة المتاحة للاتصال؛

✓ الاتصالات المتنقلة ليست أقل أمناً من الإنترنت.

وإذا ما تم إسقاط ذلك على الجزائر فالإمكانيات في هذا المجال ممكنة وغير مستحيلة بالنظر إلى إمكانية استغلال انتشار مستعملي الهاتف النقال -البالغ عددهم 43 مليون مشترك سنة 2015- في ما يسمى بالحكومة النقالة في تقديم الخدمات العمومية عبر تقنيات التي يوفرها الهاتف النقال وأبسطها تقنية خدمة الرسائل القصيرة Short Message Service (SMS)، وصولاً إلى الخدمات التي توفرها تقنيات الجيل الثالث للهاتف النقال في الجزائر وذلك ببلوغ مشتركه أكثر من 16 مليون مشترك في سنة 2015، وهذا من خلال تطويره وحتى تطوير واستغلال الجيل الرابع منه، وتوسيع مشاريع الإنترنت على المستوى الوطني. والتوجه نحو الحكومة النقالة وهي أداة من أدوات الحكومة الإلكترونية التي تُقدّمُ عبرها الخدمات بصورة محدودة.

ومع البقاء في الإطار الاستراتيجي لمثل هذه المشاريع كان ينبغي أيضاً:

- الاستفادة من خبرة وتجارب عصرنه بعض القطاعات-حتى وإن لم تكتمل هذه التجارب بشكل كلي- من خلال الإدارة الإلكترونية على غرار قطاع العدالة وقطاع الداخلية والجماعات المحلية مقتدين بإيجابيات تلك التجارب وتحسينها ومعرفة سلبياتها وتجنبها. وهذا من خلال التعاون القطاعي وإيجاد وتشبيك قواعد البيانات القطاعية لتعمل في اتجاه واحد وهي تحسين الخدمة العمومية ورضا جميع الأطراف الفاعلة (المواطنين والموظفين وقطاع الأعمال والقطاع الحكومي) وبعيدا عن كل أوجه البيروقراطية والفساد الإداري؛
- إيجاد حل لإشكالية التمييز وتمييز الكفاءات التقنية (موظفي الإعلام الآلي) وغياب التحفيز التي أثرت على مردوديتهم في الميدان. مع ضرورة إيجاد صيغة توافقية ترضي الإداري والتقني على السواء بإعتبارهما موردين بشريين خاصة ما تعلق بقطاع الوظيفة العمومية التي يتوجب عليها إعادة النظر في هذا الجانب وتكييفه مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل العالمية والدولية وحتى الوطنية في ظل الإقتصاديات الرقمية؛
- الحد أو التخفيف من المخاطر الإلكترونية لأنه لا يوجد 100% أمن. إذ يعتمد تخفيف المخاطر على اعتماد تقنيات وحلول فاعلة للحوادث، واستخدام تجهيزات وبرمجيات موثوقة، والاعتماد على موردين ذوي سمعة حسنة. كما يعتمد على تطبيق فعال للقانون، وتعاون دولي متوافق عليه، وكذلك تعاون مع القطاع الخاص من

أجل إيجاد الحلول التقنية الملائمة، وتطوير قواعد للتصرف لدى الدول. ويجب أيضاً اتخاذ تدابير الحماية الملائمة بإعادة دراسة قواعد التصرف وسياسات الأمن Code of conduct and security policies دورياً، والتوعية حول أهمية تطبيق قواعد الأمن security compliance والتدريب على أمن المعلومات Information security training؛

وفي نفس النسق دائماً، ضرورة تفعيل الهيئة الوطنية للجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا المضي بعصرنة الجيش الوطني بإعتباره القوة الحامية للوطن والمواطنين، وتطوير آليات الحماية من خلال وضع في أولوياته هيكلية جديدة تعنى بالأمن الإلكتروني تماشياً والتطورات العالمية الحاصلة في هذا المجال مقتدية بذلك ببعض الدول على غرار ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛

■ العمل على ضمّ الإدارة الإلكترونية إلى جوائز الأداء الحكومي المتميّز، انطلاقاً من كون الخدمات المقدمة في إطارها تمتاز بالجودة والسرعة في الحصول عليها في أي وقت ومن أي مكان. وهذا الإجراء من شأنه أن يُشجع عملية المنافسة بين المؤسسات والإدارات العمومية التي مازالت بعيدة عن تجسيد هذه الإدارة الإلكترونية في أرض الواقع.

3. آفاق الدراسة

وكأي عمل بحثي يتعرض إنجازُه إلى صعوبات وهفوات إنسانية وبحكم تناوله لأحد مواضيع الساعة، وفي عصر يُفترض فيه التكثيف من جهود البحث والاطلاع حول آخر مستجدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولِكون أيضاً الإمام بجميع جوانب هذه الدراسة من الأمور الصعبة المنال - لسعة الموضوع وصعوبة تناول جميع مفاهيمه وعناصره ضمن هذه الأطروحة - فإنه يبقى بذلك مجال البحث مفتوحاً من أجل التعرض إلى مختلف الإشكاليات المنصبة حول هذا الموضوع، ومثال ذلك:

- إدراك أهمية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المواطن الجزائري؛
 - إشكالية بيروقراطية الإدارة العمومية الجزائرية في ظل الإدارة الإلكترونية؛
 - تحدي الأمن الإلكتروني في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر؛
 - دور القطاع الخاص في تجسيد مشاريع الإدارة الإلكترونية بالجزائر؛
 - إشكالية المحتوى الرقمي بالجزائر وأفاق تطويره؛
 - دراسة استشرافية لوضعية ومستقبل الإدارة الإلكترونية بالجزائر خلال السنوات القادمة؛
 - دراسة قياسية لأثر الإدارة الإلكترونية على الاستثمار بالجزائر؛
 - إمكانية عودة وتجسيد مشاريع الحكومة الإلكترونية من بوابة الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال.
- والأمل في الأخير هو أن يكون الباحث قد وفّق في اختيار الموضوع، معالجة إشكاليته، إنجازُه، جمع مادته العلمية، وعرضه بالشكل الذي من شأنه خدمة البحث العلمي وإثراء المكتبة بالدراسات العلمية المعاصرة، على أن تكون في المستقبل - إن شاء الله - فرصة للتوسع أكثر من خلال دراسات لاحقة، والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً- المصادر العربية**I- القرآن الكريم**

1. سورة الأحزاب، الآية:72.

2. سورة الصافات، الآية:24.

II- السنة النبوية (الحديث الشريف)

3. حديث شريف عن المسؤولية متفق عليه أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر.

ثانياً- قائمة المراجع العربية**I- الكتب**

1. أبو شنب عماد أحمد، مشاريع الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010.
2. إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
3. إصلاح العدالة: الحصيلة والأفاق، منشورات وزارة العدل، فيفري 2005.
4. جابر وليد حيدر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة، ط: 01، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
5. حجازي المرسي السيد، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. دودين حمزة محمد، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط: 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. رشيد أحمد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
8. شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، منشورات دار قرطبة، باب الزوار، الجزائر، 2015.
9. عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي (والتنمية المحلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
10. عبد الفتاح محمد السعيد وآخرون، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
11. عبوي زيد منير وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط: 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. عرب يونس، أمن المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، بدون سنة.
13. العلي عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006.
14. الغشير خالد بن سليمان وآخرون، الاصطياد الإلكتروني: الأساليب والإجراءات المضادة، ط: 01، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.
15. غدير باسم غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010.
16. القطب مروان محي الدين، طرق خصخصة المرافق العامة، ط: 01، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
17. لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003.

II- الجرائد الرسمية

18. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، الجزائر، 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006.
19. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 14، الجزائر، 07 مارس سنة 2016.
20. القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 48، 06 أوت 2000.
21. القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 04، الجزائر، 2008.
22. القانون المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها القانون رقم 09-04 المؤرخ في 05 أوت 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 47، 16 أوت 2009.
23. القانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق لـ 01 فيفري 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق والتوثيق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 06، 10 فيفري 2015.
24. المادة 02 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، 16 جويلية 2006.
25. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: رأي حول ملف الجزائر الإلكترونية 2013، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 54، 16 سبتمبر 2009.
26. المرسوم التنفيذي رقم 13-381 مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق لـ 19 نوفمبر سنة 2013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 59، الجزائر، 20 نوفمبر 2013.
27. المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 28 صفر سنة 1437 الموافق لـ 10 ديسمبر 2015 والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 68، الجزائر، 27 ديسمبر 2015.
28. المرسوم الرئاسي رقم 16-03 مؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 7 جانفي سنة 2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 02، الجزائر، 13 جانفي 2013.
29. المرسوم الرئاسي رقم: 48-02 المؤرخ في 02 ذو القعدة 1422 الموافق لـ 16 جانفي 2002، يتضمن إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 05، 20 جانفي 2002.
30. المرسوم تنفيذي رقم 14-22 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق لـ 23 يناير سنة 2014 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 05، الجزائر، 2 فيفري 2014.

III- التقارير والنشرات

31. إطلاق أول مؤشر عالمي لقياس الويب، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية في المنطقة العربية، العدد: 18، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2012.
32. التحول إلى مجتمع المعلومات، التقرير السنوي للخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2012.
33. التقرير السنوي 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2014.
34. التقرير السنوي 2014، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 2014.
35. تقرير العالم العربي على الانترنت 2014: الاتجاهات الجديدة في استخدام الإنترنت والهاتف النقال في المنطقة العربية، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
36. تقرير قياس مجتمع المعلومات 2014، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2014.
37. التنمية الرقمية، تقرير الأمم المتحدة، جنيف، 4-8 أيار/ماي 2015.
38. جورومورثي أنيتا، الجندر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقرير شامل، معهد دراسات التنمية، المملكة المتحدة، سبتمبر 2004.
39. العوائد الرقمية؛ عرض عام، تقرير عن التنمية في العالم 2016، مجموعة البنك الدولي، واشنطن العاصمة، 2016.
40. المسح الوطني حول استخدام الوقت في الجزائر لسنة 2012، تقرير المسح، الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر، ديسمبر 2013.
41. نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، العدد: 17، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2012.

IV- الندوات والمؤتمرات والملتقيات

42. برامقي راضية وآخرون، إعادة هندسة الأعمال مدخلا لتميز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015.
43. بقة الشريف وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة للوضع الراهن بالجزائر، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الكلية للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 25-26 ديسمبر 2008.
44. بن موسى محمد وآخرون، تنامي التوجه نحو تبني التسويق الافتراضي في ظل انتقال المؤسسة من " المادية " إلى " الافتراضية "، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 13-14 مارس 2012.
45. بودوشن ياقوتة، دور جودة الخدمة الإلكترونية العمومية في بناء حكومة إلكترونية ناجحة - تجارب بعض دول عربية - الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام - الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014.
46. بوسالم أبو بكر وآخرون، نحو تبني نموذج Delloite للحكومة الإلكترونية في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب بعض الدول - جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 13-14 ماي 2013.

47. بوقلاشي عماد وآخرون، الابتكار وتنافسية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... سوق واعدة لمنظمات رائدة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 18 نوفمبر 2015.
48. بومدين يوسف، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء - في تطوير القدرات الإشرافية والقيادية الإستراتيجية للمسؤولين المحليين لتحقيق التنمية المستدامة. (رؤساء المجالس البلدية ونوابهم)، الملتقى العلمي الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية الواقع والتحديات دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 17-18 ماي 2010.
49. الحسن حسين بن محمد، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
50. حماد أكرم إبراهيم، تقييم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين؛ بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، يومي 8 - 9 ماي 2005.
51. حمداوي وسيلة، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2001.
52. حني عبد الرزاق، عصرنة قطاع العدالة، ندوة فكرية حول موضوع " الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال "، مجلس الأمة - الجزائر، 27 أبريل 2010.
53. حوتية عمر وآخرون، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
54. الخطيب خالد راغب وآخرون، تجربة الأردن لتحقيق التميز في أداء القطاع الحكومي المحلي - جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي - الملتقى الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية؛ الواقع والتحديات (دراسة بعض التجارب الدولية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البلدة، 17-18 ماي 2010.
55. رحماني سناء وآخرون، دور المشاريع الصغيرة الافتراضية في استحداث فرص عمل - دراسة حالة كيفية إنشاء متجر على الخط، ملتقى دولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011.
56. رزق كمال وآخرون، أسلوب نظام الميزانية القائمة على النتائج من اجل تطوير أداء القطاع المحلي الحكومي، الملتقى الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، الواقع والتحديات-دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 17-18 ماي 2010.
57. السالم عبد الله بن عبد الكريم، إستراتيجية الحد من الفساد الإداري: حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية، ندوة إدارة المال العام: التخصيص والاستخدام وورش عمل تسوية المنازعات المالية، كوالالمبور - ماليزيا، 25-29 أكتوبر 2009.
58. السامرائي سلوى أمين وآخرون، مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل (نيسان) 2012.
59. سعدون نسرين، واقع الفجوة الرقمية في الجزائر، المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات الرقمية: الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء، الأردن، 09-11 أكتوبر 2012.

60. صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
61. عايد طلال وآخرون، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي (مقاييس مقترحة)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام 26-28 أبريل 2004.
62. عراية الحاج وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008.
63. العرابي حمزة وآخرون، الأسس النظرية للخدمة العمومية، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام - الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014.
64. العسكري محمد الطيب، الحكومة الإلكترونية: تحديات وآفاق، ندوة فكرية حول موضوع " الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال"، مجلس الأمة - الجزائر - 27 أبريل 2010.
65. علاش أحمد وآخرون، ماهية المرفق العام والخدمات العمومية، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام: الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 ديسمبر 2014.
66. عمورة جمال وآخرون، العلاقة التكاملية بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية من منظور استراتيجي، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015.
67. الغالي طاهر محسن منصور وآخرون، المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-27 أبريل 2005.
68. فرحي محمد، محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
69. قبطان شوقي وآخرون، أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة للوصول إلى تقييم متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الفعال، الملتقى العلمي الأول حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 04-05 ماي 2015.
70. القحطاني مشبب بن عايش، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 10-12 ديسمبر 2012.
71. مزهودة عبد المليك وآخرون، التسيير الإستراتيجي في السياق العمومي مبرراته وأهميته وبعض مظاهر ممارسته بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بسكرة، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. ديسمبر 2004.
72. المسيرى هيثم، خدمات مواقع البنوك الإلكترونية، ندوة الخدمات البنكية الإلكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 25-29 نوفمبر 2009.
73. ناجي الزهراء، التجربة التشريعية الجزائرية في تنظيم المعلومات الإلكترونية المدنية والتجارية، المؤتمر العلمي المغربي الأول حول المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 28-29 أكتوبر 2009.

V-المذكرات والأطروحات غير المنشورة

74. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
75. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013.
76. بن درويش علي محمد عبد العزيز، تطبيقات الحكومة الإلكترونية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2005.
77. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
78. حديد نوفيل، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي - مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
79. حريزي فاروق، دور تكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
80. رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
81. سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006.
82. سوير سفيان، الجريمة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الجنائية وعلم الإجرام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
83. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
84. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010.
85. العمري الحاج، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر (1995-2009)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

86. مرواني راجح، نظم المعلومات الحديثة ودورها في رفع من أداء الإدارة العمومية -دراسة حالة الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالأليد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

VI- المقالات في المجلات والنشرات والدوريات

87. أحمد فرج أحمد، نحو إطار عام لتطبيق استخدام منظومة التوقيع الإلكتروني في مؤسسات المعلومات: دراسة للإطار التقني والتنظيمي والبنية التحتية، مجلة دراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات، السعودية، العدد: 01، 2008.

88. بنجي إبراهيم وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد: 07، 2010.

89. بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة سطيف 2، ديسمبر 2014.

90. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، العدد: 07، جامعة ورقلة، 2010.

91. بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2013.

92. بوطويل رقية، التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية: دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، العدد: 04، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

93. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد: 05، ورقلة، 2007.

94. بيسين جيمس، الكدح والتكنولوجيا، مجلة التمويل والتنمية: وظائف على المحك، المجلد: 51، العدد: 01، صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة، مارس 2015.

95. الحاج حسن، اقتصاديات البيئة، سلسلة دورية، العدد: 26، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2004.

96. حديد نوفيل وآخرون، أمن المعلومات ودوره في مواجهة الاعتداءات الإلكترونية على نظام معلومات المؤسسة، مجلة المؤسسة، العدد: 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

97. حديد نوفيل وآخرون، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الإلكترونية، مجلة المؤسسة، العدد: 05، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

98. دابوز أحمد، اتصالات الجزائر تفتح الاستثمار الدولي وتحصل كل ديونها الخارجية، مجلة الاقتصاد والتكنولوجيا، العدد: 02، الجزائر، مارس 2011.

99. رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد: 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.

100. سعيد عبد الله حاج، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، العدد: 02، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيضاء، الجزائر، أكتوبر 2015.

101. سونداراجان آرون، مستقبل العمل، مجلة التمويل والتنمية: جيل الألفية في ساحة العمل، المجلد: 54، العدد: 02، صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة، جوان 2017.

102. الشيخ رائد، إنترنت الأشياء: عندما تتولى التلاجة التسوق بنفسها، مجلة القافلة، المجلد: 64، العدد: 03، ماي- جوان 2015.
103. صالح لورنس يحيى، إمكانية تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية في ظل نظام السوق -دراسة تحليلية للبيئة كحالة خاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 77، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.
104. الصوري هلجا طويل، الاحتلال الرقمي الإسرائيلي لغزة، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 02، العدد: 07، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2014.
105. الطباعة رباعية الأبعاد، مجلة القافلة، المجلد: 64، العدد: 03، ماي- جوان 2015.
106. طواهر عبد الجليل وآخرون، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual: دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد: 02، 2012.
107. العابد سميرة وآخرون، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، العدد: 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
108. عبد صالح طالب، اقتصاد السوق: بحث في أصوله وأسباب تجدد الدعوة إليه والدور المتغير للدولة في ظلّه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 13، العدد: 48، جامعة بغداد، العراق، 2007.
109. عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 01، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2012.
110. العمار جهاد، طاقة: الانترنت.. عدواً للبيئة!، مجلة القافلة، العدد: 03، المجلد: 64، ماي- جوان 2015.
111. عمران زبيبة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، العدد: 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بدون سنة.
112. غربي زهور، عيد العمال: عمال بتمارضون ويقتلون أقاربهم للتغيب من العمل!، مجلة الشروق العربي، العدد: 1014، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، الجزائر، ماي 2015.
113. مراني حسان، بعض الخصائص الأساسية للمؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة المؤسسة، العدد: 05، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
114. مزهود عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: المفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
115. ملكاوي نازم محمود، نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية-دراسة حالة لمستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد: 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2014.
116. موساوي عبد الله، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 06، جامعة حسيبة بن بعلي الشلف، الجزائر، 2008.
117. نحاسية رتيبة وآخرون، أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد: 02، العدد: 29، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
118. هلستين أولريكا وآخرون، إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد: 21، العدد: 04، منشورات جامعة MCB، 2000.

VII- المواقع الإلكترونية المستخدمة

119. اتجاهات الإصلاح في مجال الاتصالات، على الخط: <http://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/03/15-ar.aspx>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-03، على الساعة 18:59.
120. الاتصالات: التدفق العالي والعالي جدا، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-06، على الساعة 14:32.
121. الإدارة العامة الحديثة والإصلاح الإداري، على الخط: <http://www.cba.ksu.edu.sa/member/file/research/e>، تاريخ الاطلاع: 2017-05-28، على الساعة 00:11.
122. الإذاعة الجزائرية، الديوان الوطني للإحصائيات: انخفاض نسبة البطالة إلى 9.9 بالمائة في أبريل، على الخط: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160730/84933.html>، تاريخ الاطلاع: 2016-07-20، على الساعة 15:21.
123. أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي، على الخط: http://eebl.yoo7.com/download_forum?id=91، تاريخ الاطلاع: 2017-05-09، على الساعة 23:10.
124. استخراج وثائق رسمية عبر النات: تطبيق الخدمة بعد المصادقة على قانون عصنة العدالة، على الخط: <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%AC-%D9%82>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-17، على الساعة 23:34.
125. إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-24، على الساعة 12:46.
126. استمارة طلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03، على الخط: <https://www.mjustice.dz/?p=casier&k=1#anc>، تاريخ الإطلاع: 2017-06-17، على الساعة 00:29.
127. إصلاح الإدارة الحكومية، مذكرة تطبيقية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الخط: <http://pogar.org/LocalUser/.../un/.../pubadminreform-practicenote-04a.do>، تاريخ الاطلاع: 2015-11-02، على الساعة 23:31.
128. أعمال الوزارة وأهدافها، على الخط: <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=7&s=4&lng=ar>، تاريخ الاطلاع: 2015-12-09، على الساعة: 23:16.
129. أندرويد الجزائر: تطبيقات جزائرية، على الخط: <http://www.android-dz.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:02.
130. بطاقة التعريف الوطنيّة البيومترية والإلكترونية، على الخط: <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/260319.html>، تاريخ الاطلاع: 2015-11-05، على الساعة 19:58.
131. البوابة البيداغوجية للطلاب بجامعة الجزائر 3، على الخط: <http://vrp.univ-alger3.dz/L19>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-21، على الساعة 12:36.

132. بوحدة رشيدة، البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق، اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، المجلس الشعبي الوطني، 03 جوان 2010، على الخط: <http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt>، تاريخ الإطلاع: 2017-06-23. على الساعة 23:52.
133. بوعنارة ياسمينة، الجريمة الإلكترونية، على الخط: <http://www.univ-emir.dz/download/madjala-oussoul/39bounara-yasmina.pdf>، تاريخ الإطلاع: 2017-04-25، على الساعة 23:10.
134. التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2016-09-05، على الساعة 00:27.
135. التخصيص وإدارة التغيير: التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، على الخط: <http://faculty.ksu.edu.sa/salotaibi/DocLib/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%B5%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1.doc>، تاريخ الإطلاع: 2017-05-10، على الساعة 12:56.
136. ترتيب الأردن في التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات حسب المحاور والمؤشرات لسنة 2014، على الخط: www.moict.gov.jo، تاريخ الإطلاع: 2015-12-24، على الساعة 23:18.
137. تطور قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر منذ 1962، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2017-03-20، على الساعة 23:44.
138. تطوير المضامين والخدمات عبر الانترنت، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2017-03-24، على الساعة 13:00.
139. تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:56.
140. تعميم الاستعمالات وتقليص الفجوة الرقمية، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:50.
141. التكنولوجيا سلاح ذو حدين: 10 اختراعات تحوّلت من أدوات خيبر إلى سلاح للشهر، على الخط: <http://qafilah.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015-12-31، على الساعة 21:26.
142. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التنمية، على الخط: <http://live.albankaldawli.org/>، تاريخ الإطلاع: 2017-04-20، على الساعة 23:30.
143. جبراني خليل، السوابق القضائية: إجراءات واقـع وعصـرنة، على الخط: https://courdebordjibouarreridj.mjustice.dz/conference/cas_jud_proc_real_modern.pdf، تاريخ الإطلاع: 2017-06-17، على الساعة 18:32.
144. الجرائم الإلكترونية.. أرباح تفوق ما تجنيه تجارة المخدرات، على الخط: <http://www.alittihad.ae/details.php?id=5035&y=2016>، تاريخ الإطلاع: 2017-03-06، على الساعة 21:36.
145. جريدة الرائد، على الخط: <http://elraaed.com/ara/news>، تاريخ الإطلاع: 2015-06-29، على الساعة 00:53.
146. الجزائر: 385 ألف خريج جامعي ينتظرون فرصة عمل الجزائر، على الخط: <https://www.alaraby.co.uk/.../4>، تاريخ الإطلاع: 2017-04-15، على الساعة 14:45.

147. جواز السفر البيومتري الجزائري، على الخط: <http://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/Accueil>، تاريخ الاطلاع: 2016-03-07، على الساعة 22:16.
148. الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة، على الخط: <http://www.mptn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على الساعة 14:26.
149. حماية الأطفال عبر الانترنت، على الخط: <http://www.mptn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-24، على الساعة 12:53.
150. الخدمات الساتلية، على الخط: <http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=satellite>، تاريخ الاطلاع: 2015-12-23، على الساعة 20:36.
151. خط الجزائر-زيندر-أبوجا، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2017-03-22، على الساعة 23:26.
152. دراسة: الهجمات الإلكترونية كأكبر المخاطر التي تهدد قطاع الأعمال، على الخط: <http://twitmail.com/email/>، تاريخ الاطلاع: 2017-02-11، على الساعة 22:52.
153. الدستور الجزائري لسنة 1996، على الخط: http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/constitution_algerienne_ar_pdf، تاريخ الاطلاع: 2017-05-30، على الساعة 17:01.
154. المدقن أحمد السيد، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، على الخط: <http://kenanaonline.com/files/.../موقع%20الإدارة%20العامة%20...الحوكمة.docx>، تاريخ الاطلاع: 2016-02-09، على الساعة 18:56.
155. رفاعي ممدوح عبد العزيز محمد، أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب- دراسة تطبيقية على السلع المعمرة، 2004، ص: 10، على الخط: <http://dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/80>، تاريخ الاطلاع: 2017-05-20، على الساعة 00:32.
156. روجي ميشيل، تذليل العقبات أمام انتشار الإنترنت السريع في العالم العربي، على الخط: <https://blogs.worldbank.org/arabvoices/ar/lowering-barriers-high-speed-internet-arab-world>، تاريخ الاطلاع: 2016-09-16، على الساعة 00:27.
157. سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، البيانات، على الخط: <https://www.arpt.dz/ar/actu/com/#>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-30، على الساعة 20:23.
158. سليم نايفة بنت عيد وآخرون، واقع استخدام خدمات الحوسبة السحابية: دراسة حالة على المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، 2014، على الخط: <http://ajadi.weebly.com/uploads/.../86%D8%A7%D9%8A%D9%81%D8%A909.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2016-11-20، على الساعة 22:25.
159. الشاهدي الحسن الوزاني، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، على الخط: www.mmsp.gov.ma/.../arabe_dysfonction_administ_citoyen.pdf، تاريخ الإطلاع: 2015-05-05، على الساعة 00:11.
160. شنوفي نور الدين، المناجمت العمومي، على الخط: <http://ouarsenis.com/vb/attachment.php?attachmentid=9718>، تاريخ الاطلاع: 2017-06-05، على الساعة 23:12.

161. شهادة الجنسية المطلوبة عبر الإنترنت، على الخط:
https://portail.mjustice.dz/Nationalite/Fichiers_HTML/N_16000000373_48aedb8.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26،
 على الساعة 21:15.
162. صحيفة السوابق القضائية رقم 03، على الخط:
https://portail.mjustice.dz/Casiers/Fichiers_XML/C_031600001279_70c639d.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26،
 على الساعة 13:03.
163. الصفحة الخاصة بطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الإنترنت، على الخط:
https://portail.mjustice.dz/_pp/، تاريخ الإطلاع: 2016-01-26، على الساعة 13:01.
164. الصفحة الرسمية للدعوة إلى محاربة الفساد في الجزائر، على الخط:
<https://ar.facebook.com/Lutte.contrelacorruption.by.jemy.aissa>، تاريخ الإطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:47.
165. الصفحة الرسمية لجهة مكافحة الفساد بمصر، على الخط: <https://ar-ar.facebook.com/>، تاريخ الإطلاع: 2015-11-29،
 على الساعة 22:50.
166. الصفحة الرسمية لبيد لمحاربة الفساد بسوريا، على الخط: <https://ar-ar.facebook.com/The.Fight.CoRruPtioN.iN.AlepPo>، تاريخ الإطلاع: 2015-11-29، على الساعة 22:52.
167. الصفحة الرئيسية المتعلقة بطلب شهادة ميلاد أصلية 12 إلكترونية خاصة بالجالية الجزائرية بالخارج، على الخط:
<http://demande12s.interieur.gov.dz/Ar/default.aspx>، تاريخ الإطلاع: 2015-12-09، على الساعة 21:34.
168. طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية، على الخط:
<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/DemandeCNIBE>، تاريخ الإطلاع: 2017-06-12، على الساعة 19:54.
169. طلب وسحب النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحرمات القضائية الممضاة إلكترونياً، على الخط:
https://portail.mjustice.dz/_pp/، تاريخ الإطلاع: 2015-12-09، على الساعة 18:27.
170. عصر البيانات الضخمة: كيف استفاد العالم منها وما هي محاذيرها، على الخط: <http://qafilah.com/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015-12-31، على الساعة 20:08.
171. عكا عبد الحكيم، المقرر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلعة، على الخط:
https://www.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmj/site_secours_kolea_2015_ar.pdf، تاريخ الإطلاع: 2017-06-16،
 على الساعة 18:11.
172. عكا عبد الحكيم، مركز شخصية شريحة الإضاء الإلكترونية، على الخط:
https://www.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmj/centre_sign_electronique.pdf، تاريخ الإطلاع: 2017-06-16،
 على الساعة 18:34.
173. الغز سعيد، الفجوة الرقمية فجوة الفجوات، على الخط: <http://farah.kamaljoumblatt.com/articles.aspx?id=357>، تاريخ الإطلاع: 2016-12-07، على الساعة 22:43.
174. الغصاونه محمد وآخرون، مقدمة في القياسات الحيوية، على الخط: www.pitt.edu/~super7/54011-55001/54441.ppt، تاريخ الإطلاع: 2017-02-20، على الساعة 21:40.

175. قاعدة بيانات البنك الدولي: صادرت سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: <http://api.worldbank.org/v2/ar/indicator/TX.VAL.ICTG.ZS.UN?downloadformat=excel>، تاريخ الإطلاع: 09-07-2015، على الساعة 00:50.
176. قاعدة بيانات البنك الدولي: واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: <http://api.worldbank.org/v2/ar/indicator/TM.VAL.ICTG.ZS.UN?downloadformat=excel>، تاريخ الإطلاع: 09-07-2015، على الساعة 00:50.
177. كيف تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة فرص العمل في العالم، مجموعة البنك الدولي، على الخط: <http://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2013/09/10/how-icts-are-expanding-job-opportunities>، تاريخ الإطلاع: 03-10-2016، على الساعة 21:59.
178. مبدأ المساواة أمام المرافق العامة، على الخط: <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream>، تاريخ الإطلاع: 16-01-2016، على الساعة 21:47.
179. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، على الخط: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/.../>، تاريخ الإطلاع: 10-05-2017، على الساعة 22:25.
180. مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، ماي 2014، على الخط: <http://www.premier-ministre.gov.dz/ar>، تاريخ الإطلاع: 06-06-2017، الساعة 00:31.
181. مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، بوابة الحكومة الإلكترونية، على الخط: <http://www.egovconcepts.com>، تاريخ الإطلاع: 10-07-2015، على الساعة 15:56.
182. مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، تصميم الخدمات الإلكترونية، على الخط: <http://www.egovconcepts.com>، تاريخ الإطلاع: 10-07-2015، على الساعة 15:05.
183. المشروع الوطني للتعليم عن بعد، على الخط: https://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php، تاريخ الإطلاع: 22-06-2017، على الساعة 19:49.
184. مصالح شرطة مكافحة الجرائم الإلكترونية تسجل 567 قضية تتعلق بجرائم الإنترنت، على الخط: <http://www.dgsn.dz>، تاريخ الإطلاع: 29-06-2017، على الساعة 00:09.
185. معوض محمد عبد الحميد، الحوسبة السحابية وتطبيقها في بيئة المكتبات، على الخط: <http://fr.slideshare.net/Muawwad/ss-14361956>، تاريخ الإطلاع: 06-01-2017، على الساعة 18:23.
186. مواقع الويب وخدمات الإنترنت، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 20-03-2017، على الساعة 23:19.
187. مؤسسات قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 05-09-2016، على الساعة 00:14.
188. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_Ch5_Ar.pdf، تاريخ الإطلاع: 17-02-2017، على الساعة 19:18.
189. مؤشرات اقتصاد البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الإطلاع: 05-09-2016، على الساعة 00:14.

190. مؤشرات شبكة الانترنت، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 20-03-2017، على الساعة 22:54.
191. مؤشرات شبكة الانترنت، على الخط: <https://www.mptic.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 20-03-2017، على الساعة 23:02.
192. موقع التسجيلات الأولية في الماستر، على الخط: <http://www.univ-alger3.dz/>، تاريخ الاطلاع 24-08-2014، على الساعة 14:31.
193. النجار فريد، إدارة مؤسسات المرافق العامة بآليات القطاع الخاص تجاه بعض المفاهيم الجديدة في التحويل المؤسسي، على الخط: <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan024944.pps>، تاريخ الاطلاع: 25-06-2015، على الساعة 00:36.
194. وادي التقنية، أساسيات الحوسبة السحابية، على الخط: <http://itwadi.com/node/2693>، تاريخ الإطلاع: 30-10-2014، على الساعة 18:56.
195. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، على الخط: <https://www.mesrs.dz>، تاريخ الاطلاع: 20-06-2017، على الساعة 19:29.
196. وزارة العدل، على الخط: <http://arabic.mjustice.dz/>، تاريخ الإطلاع: 15-06-2017، على الساعة 18:35.
197. وكالة الأنباء الجزائرية، هاتف نقال: المعاملون الثلاثة يكتبون لاستغلال الجيل الرابع، على الخط: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160411/74287.html>، تاريخ الاطلاع: 30-04-2017، على الساعة 19:37.
198. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الخط: <http://www.andi.dz/index.php/ar>، تاريخ الإطلاع: 04-09-2016، على الساعة 23:57.
- VIII- مراجع أخرى**
199. أسبورن ديفيد وآخرون، إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام؟، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد السادس، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1994.
200. الأمان في الفضاء السيبراني ومكافحة الجرائم السيبرانية في المنطقة العربية: توصيات سياساتية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2015.
201. بلعيز الطيب، كلمة معالي السيد وزير العدل حافظ الأختام بمناسبة افتتاح الملتقى الدولي حول عصنة قطاع العدالة، الجزائر، سبتمبر 2003.
202. بن حمادي موسى، كلمة ملقاة بمناسبة اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، المجلس الشعبي الوطني، الجزائر، 03 جوان 2010.
203. بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية في منطقة الإسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، بيروت، مارس 2009.
204. تقرير الرابطة الجزائرية لحقوق الإنسان، جريدة الشروق اليومي، العدد: 4660، الجزائر، 26-02-2015.
205. جرائم الانترنت في الجزائر، معطيات متحصل عليها من وثائق خاصة بالمصلحة المركزية المكلفة بالجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مديرية الشرطة القضائية، الجزائر العاصمة، تاريخ الاطلاع: 29-06-2017، على الساعة 11:45.
206. دراسة الحكومة الالكترونية لسنة 2014، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2014.
207. الدليل الإرشادي للمشاركة الإلكترونية للجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، الإمارات العربية المتحدة، جانفي 2011.

208. عماري عمار، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، بدون سنة.
209. عيد جمال وآخرون، الإنترنت في العالم العربي، الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان، القاهرة، 2015.
210. مرصد سوق الانترنت في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2015.
211. مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2013، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2013.
212. مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2015.
213. مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2013، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2013.
214. مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2015.
215. الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، 2013.
216. مليوننا جزائري «رافدة وتمونجي» يستنزفون 40 مليار دولار سنويا من الدولة، جريدة النهار الجديد، العدد: 2785، الجزائر، 17-11-2016.
217. وعود الربيع: المواطنة والمشاركة المدنية في مسارات التحول الديمقراطي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، بيت الأمم المتحدة، بيروت، ديسمبر 2013.

ثالثا- قائمة المراجع الفرنسية

I. Livres

1. AIDONIDIS Christine et Autres, E-administration: enjeux et facteurs clés de succès, Genève, 2007.
2. BLOCH Laurent et Autres, Sécurité Informatique: Principes et méthode à l'usage des DSI, RSI et administrateurs, 2^e éditions, Editions EYROLLES, Paris, Sans année de publication.
3. CORBEIL Pierre, De la fracture numérique aux perspectives numériques : L'Observation des info-état au services du développement, Publié en association avec les Presses du CNRC, l'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC. Canada, 2005.
4. ESPLUGAS Pierre, Le service public, Edition DALLOZ, Paris, 1998.
5. HUSSENOT Philippe, La gestion publique par objectifs: des ambitions a la pratique, Les éditions d'organisation, Paris, 1983.
6. KOTLER Philip, Marketing management, 13^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2009.
7. LAMARCHE Thomas et Autres, Manager ou servir, Edition Syllepse, Paris, 2011.
8. PÉPIN Jean-François et Autres, Les réseaux sociaux d'entreprise: Le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises, CIGREF, Paris, Octobre 2014.
9. PEYRICAL Jean-Marc, Droit Administratif, 2^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 2000.
10. TROGER François, Services publics: Faire ou déléguer ?, Librairie vuibert, Paris, 1995.
11. VOLODARSKI Richard, E-Business Réussir son activité Internet, Edition d'organisation: Groupe Eyrolles, France, 2011.

II. Rapports et Bulletins

12. BUREAU Dominique et Autres, Performance, incitations et gestion publique, Rapport Réalisé en PAO au Conseil d'Analyse Économique, Paris, 2007.

13. GAUTRIN Henri-François, Vers un Québec branché pour ses citoyens, Rapport sur le Gouvernement en ligne, Québec, Canada, 2004.
14. Rapport Annuel 2013, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Alger, 2013.
15. Rapport Annuel 2015, Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARPT), Alger, 2015.

III. Séminaires, conférences et forums

16. CHELLE Elisa, Les manuels du " new public management " : La production académique d'une science de gouvernement, 21ST world congress of political science, Santiago de Chile, 2009.

IV. Mémoires et Thèses

17. BEN SAID Hayat, Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès maîtrise sciences, Sciences de la gestion, Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, Canada, Avril 2000.
18. GIRAUDON Anne, La notion de service public, Mémoire d'étude, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010.
19. HEMISSI Omar, Déterminants, leviers et supports de conduite du processus de changement organisationnel: Cas d'un établissement de service public "Algérie poste", thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Ecole supérieure de commerce , Alger, Mars 2014.
20. KEDEROUCI Sabah, Administration et performance: Le cas de l'administration algérienne, Mémoire de magister en sciences de gestion, spécialité: gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université de Tlemcen, 2010.

V. Articles dans les revues

21. BOUDJENANE Tawfiq et Autres, Les facteurs de succès d'une stratégie d'e-gouvernement en Afrique du nord: étude comparatif entre stratégie numérique algérienne et tunisienne, Revue Algérienne d'Economie et de Management, N°06, Université de Mascara, Avril 2015.
22. DEBBI Ali, Développer la fiscalité communale et améliorer la performance publique locale : De la régulation à la stratégie financière de la commune, El-Bahith Review, N°: 14, Université Kasdi Merbah Ouargla, 2014.
23. DIVAY Gérard, Qui sont les auteurs de la performance collective locale?: Pour une mise en perspective de la performance publique, The innovation journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17, Issue 3, 2012.
24. GASMIA Ahmed, Finalisation Du Projet E-Ticket-Direct, Revue NTIC, N°: 40, janvier 2010.
25. PAOLI Juliette, 10 technologies stratégiques, Revue solutions IT, N°: 03, Février 2015.
26. PAOLI Juliette, CYBER-TERRORISME, Revue solutions IT, N°: 03, Février - Mars 2015.
27. SCHICK Allen, L'État performant: réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Volume: 03, n°: 02, OCDE 2003.
28. SIDI SAID Karim, Quelques applications « made in Algeria » à découvrir, n'tic magazine , N°: 99, Mars 2015.

VI. Sites web

29. Algérie Télécom SPA Histoire et Réalisations, Sur le site: https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations, Consulté le: 03-04-2017, à 22:56.
30. BASTIAT Frédéric, L'état, Sur le site: http://bastiat.org/fr/1_Etat.html, Consulté le: 02-02-2016, à 22:38.
31. BEJAR Hajer Esseghir, Informatique, Internet : quelques notions de base, Sur le site: <http://slideplayer.fr/slide/1134636>, Consulté le: 18-11-2016, à 21:40.

32. BERTHIER Ludovic et Autres, Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites, Sur le site: http://webs.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf, Consulté le: 05-03-2016, à 23:10.
33. Centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique, Sur le site: http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique, Consulté le: 15-06-2017, à 20:01.
34. CHEVALLIER Jacques, Essai sur la notion juridique de service public, Sur le site: <http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues/>, Consulté le: 17-12-2015, à 00:23.
35. Chiffres clés: le marché des logiciels de sécurité informatique, Sur le site: <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-le-marche-des-logiciels-de-securite-informatique-39790928.htm>, Consulté le: 27-06-2015, à 19:17.
36. DEBIH Hatem, Le service public: notions essentielles, Faculté de droit & de sciences politiques, Université de Msila, Sur le site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facdroit/wp-content/uploads/2016/11/Droit-administratif-Doc2.pdf>, Consulté le: 30-10-2016, à 00:10.
37. DOVONON Valentin K, Methode de La Nouvelle Gestion Publique: Responsabilité, Accessibilité, Productivité, Résultat et Clients, Etc..., Sur le site : <http://www.focusintl.com/071-unpan002329.pdf>, Consulté le : 30-03-2016, à 23:00.
38. ESTIN Jean, Les pure players ont-ils encore un avenir?, Sur Le site: <http://www.estin.com/pdf/publications/PurePlayersVF.pdf>, Consulté le: 24-01-2016, à 21 :25.
39. Evolution des abonnés aux réseaux fixe et mobiles, Sur le site: <http://www.arpt.dz/fr>, Consulté le: 01-06-2011, à 23:52.
40. Évolution des TIC: Contexte international, Culture & Médias 2030, Sur le site: <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/annexe/04-fiches-culture2030-4-.pdf>, Consulté le: 10-01-2015, à 13 :24.
41. GEORGE Eric, Service public de la télévision et marchandisation de la communication, Sur le site : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/marchandisation_tele.pdf, Consulté le: 12-06-2015, à 18:08.
42. GUGLIELMI Gilles J, Une introduction au droit du service public, Sur le site: <http://www.guglielmi.fr/IMG/pdf/INTRODSP.pdf>, Consulté le: 02-04-2016, à 23:30.
43. GUILLOT Éric, Dynamiques du management et nouvelle gestion publique : Quels enseignements pour le management du secteur éducatif?, 9 juin 2010, P: 13, Sur le site: http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/10-11/guillot/medias/guillot_e_ngp_diapo.pdf, Consulté le: 28-05-2017, à 23:26.
44. HEMISSI Omar, Le Management Public : Une Nouvelle Discipline, Sur le site : <http://www.esc-alger.dz/contribution%20ensgnt/hemissi/management-public-cours-hemissi-esc-alger.pdf>, Consulté le: 16-02-2016, à 21:52.
45. Historique de CDTA, Sur le site: <http://www.cdta.dz/historique/>, Consulté le: 22-12-2015, à 21:07.
46. Il y aura 2 fois plus de réseaux sociaux d'entreprise d'ici 2017, Sur le site: <http://www.solutions-numeriques.com/il-y-aura-2-fois-plus-de-reseaux-sociaux-dentreprise-dici-2017/>, Consulté le: 08-01-2016, à 23:08.
47. Introduction aux finance publique 2008-2009 : L'état et les biens collectifs, Sur le site : https://www.unifr.ch/finpub/assets/files/Etudes/Bachelor/IFP1/SA2008/ChapitresSA2008/Chapitre1_SA08.pdf, Consulté le: 25-04-2015, à 20:27.
48. ISAAC Henri, Introduction: du management au e-management, Sur le site: <http://dea128fc.free.fr/Cours/A1-Management%20&%20TIC/Articles%20Henri%20Isaac/HIcegos2002-1.pdf>, Consulté le: 23-01-2017, à 23:05.
49. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Sur le site: <http://www.icao.int/publications/pages/publication.aspx?docnum=9303>, Consulté le: 07-03-2016, à 21:55.
50. La régulation par l'état et les politiques économiques, Sur le site: http://the.file.free.fr/1er-ann%C3%A9e%20BTS%20IG/Economie%20generale3506/83506TGPA0007_11.pdf, Consulté le: 07-05-2015 à 23:04.
51. Lancement Alsat-1, Sur le site: <http://www.asal.dz/lancement%20ALSAT1.php>, Consulté le: 21-12-2015, à 21:28.
52. Le 21^e siècle: Internet- Les trois étapes de son développement, Sur le site: <http://www.21siecle.quebec/table-des-matieres-2/les-trois-etapes-de-son-developpement/>, Consulté le : 26-12-2016, à 23:59 .
53. Le Cloud Computing explose en France, Sur le site: <http://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/pac-cloudindex-1214.shtml>, Consulté le: 28-12-2015, à 20:21.
54. Le débat « État-marché » et l'expérience de la Russie dans le passage à une économie de marché, Sur le site : http://agol.eco.univ-rennes1.fr/eco_gen/micro/m2e3.pdf, Consulté le: 31-01-2016, à 21:24.

55. Le e-business (ou e-commerce), Sur le site: <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/ecommerce.pdf>, Consulté le : 17-01-2017, à 23 :46.
56. Le rôle de l'Etat dans l'économie (PFEG Cours-2010-2011), Sur le site: [https://sesmassena.sharepoint.com/Documents/CHAPITRE%201%20-%2012%20-%20Le%20r%C3%B4le%20de%20l'Etat%20dans%20l'%C3%A9conomie%20\(PFEG%20Cours%20-%202010-2011\).pdf](https://sesmassena.sharepoint.com/Documents/CHAPITRE%201%20-%2012%20-%20Le%20r%C3%B4le%20de%20l'Etat%20dans%20l'%C3%A9conomie%20(PFEG%20Cours%20-%202010-2011).pdf), Consulté le :24-06-2015, à 18 :30.
57. Le rôle des pouvoirs publics en matière de consommations collectives à partir des analyses d'adam smith, Sur le site : <http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/smith.pdf>, Consulté le :31-01-2016, à 22:46.
58. Les « bons d'échange » ou « vouchers » de service public, Sur le site: <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2005-1-page-19.htm>, Consulté le 04-03-2016, à 23 :03.
59. Les Domaines De La Sphère Publique, Sur le site: <http://www.esc-alger.dz/contribution%20ensgnt/hemissi/SUPPORT-DE-COURS-DOMAINES-DE-LA-SPHERE-PUBLIQUE.pdf>, Consulté le: 16-02-2016, à 22:17.
60. Les enjeux de la facture dématérialisée, Sur le site: <http://www.profluid.org/fichiers/file/Memo%20facture%20dematerialisee.pdf>, Consulté le: 22-12-2014. à 11:33.
61. Les trois fonctions économiques la production et le système productif, Sur le site: http://www.the.file.free.fr/1er...3506/83506TGPA0007_03.pdf, Consulté le: 06-05-2015 à 23:32.
62. L'objectif de l'administration électronique, Sur le site: http://www.mptic.dz/...e.../objectif_de_l'admini..., Consulté le: 25-03-2013, à 19:31.
63. Médecine et performance publique, Sur le site: <https://sites.google.com/site/ubologieclinique/medecine-et-performance-publique>, Consulté le: 30-05-2017, à 14:01.
64. Nouvelle gestion publique, Dictionnaire suisse de politique sociale, Sur le site: <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=530>, Consulté le: 28-05-2017, à 23:16.
65. Office National des Statistiques, Sur le site :<http://www.ons.dz/IMG/pdf/emplar0915.pdf>, Consulté le : 04-09-2016, à 15:34.
66. Organisation du centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique, Sur le site: http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique, Consulté le: 16-06-2017, à 23:36.
67. PILCZER. J , La notion de service public, Informations sociales, N°158, 2010, PP. 6-9, Sur le site: http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=INSO_158_0006, Consulté le: 15-07-2015 à 20:11.
68. Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des Collectivités locales, Octobre 2015, Sur le site: <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-fr.pdf>, Consulté le: 05-06-2017, à 18 :49.
69. Politiques publiques, Sur le site: <http://fgimello.free.fr/documents/cours-politiques-publiques.pdf>, Consulté le: 28-05-2017, à 17:29.
70. Présentation de la SATIM, Sur le site: <http://www.satim-dz.com>, Consulté le: 21-12-2015, à 21:03.
71. Quelques inventions et leur temps de diffusion, Sur le site : http://1492-1789.blogspot.com/2012/09/histoire-3eme-chapitre-i-de-1914-nos_8180.html, Consulté le: 27-12-2017, à 22:58.
72. RAFFARIN Jean-Pierre, ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE 2004 – 2007, Projet ADELE: pour vous simplifier la vie !, Dossier de presse, France, Sur le site: http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf, Consulté le : 07-09-2015, à 17:52.
73. Régulations et déséquilibres macroéconomiques, Sur le site: <http://www.academie-en-ligne.fr/Ressources/7/SE11/AL7SE11TEPA0013-Sequence-05.pdf>, Consulté le:29-04-2015. à 18:40.
74. Retard dans le numérique? La Banque rattrape son retard!, Sur le site : <http://lessecretsdesaintpierre.blogs.letelegramme.com/archive/2014/09/24/retard-dans-le-numerique-la-banque-rattrape-son-retard.html>, Consulté le :16-11-2016, à 19:01.
75. Sommes-nous à la veille de la première cyberguerre mondiale?, Sur le site: https://fr.sputniknews.com/sci_tech/201609261027929574-hachers-secrets-interviews/, Consulté le: 31-10-2016, à 21:14.

VII. Autres ouvrages

76. ALGUAZIL Thomas et Autres, Le new public management en question, Support de cours en contrôle de gestion des administrations publiques, Université de Poitiers, France, Année universitaire 2009-2010.

77. CHOL Céline et Autres, **25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE: Convergence et systémique**, Institut de la gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE), Département Recherche, études, veille, France, Mai 2006.
78. DUMONT Renaud, **Cryptographie et Sécurité informatique**, Notes de cours provisoires, Faculté des Sciences Appliquées, Université de Liège, 2009 – 2010.
79. **E-Gouvernance Les Relations Etat-Citoyens A L'heure Du Numérique Panorama, Enjeux Et Perspectives En Afrique**, Publication PMC, Avril 2009.
80. GALDEMAR Virginie et Autres, **Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ?**, Cahier de recherche, centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (crédoc), France, décembre 2012.
81. JANKARI Rachid, **Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie: Vers une filière euromaghrébine des TIC?**, IPEMED, Octobre 2014.
82. JOUAS Jean. Ph et Autres , **MEHARI 2010**, club de la sécurité de l'information, Paris, 2010.
83. **L'administration électronique: un impératif**, Synthèses, OCDE, 2004.
84. **La modernisation du service public**, documents internes de Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales.
85. **Politique gouvernementale dans le secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication**, MPTIC, Algérie, Octobre 2015.
86. TANVET Catherine et autres, **Les services collectifs demain en Bretagne: une étude prospective-région Bretagne**, Conseil économique, social et environnemental de Bretagne, Bretagne, 2013.

رابعاً- قائمة المراجع الإنجليزيتة

I. Books

1. DAVIS Stanley.M, **Future perfect**, Addison-Wesley Publishing, Pennsylvania State University, USA, 1997.
2. HUMPHREYS Peter C, **Improving public service delivery**, First published by institute of public administration, Dublin, Ireland, 1998.
3. JEFFREY William & Others, **Minimum Security Requirements for Federal Information and Information Systems**, Federal information processing standards publication, Publication 200, Gaithersburg, USA, March 2006.
4. **Modernising Government: The way forward**, OECD Publication, Paris, 2005.
5. ROBINSON Mark, **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, Global Centre for Public Service Excellence, UNDP, Singapore, 2015.

II. Reports & Working paper

6. CHAKRAVORTI Bhaskar & Others, **Digital Planet: Ready for the Rise of the e-Consumer**, A report on the state and trajectory of global digital evolution, The Fletcher School at Tufts University, September 2014.
7. KELESSIDIS Vassilis, **BENCHMARKING**, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques, January 2000.
8. MLIKOTA Kristina & Others, **Overview on E-governance (Working paper)**, Prepared in the Framework of the ICT Cross-Cutting Project: "ICTs as Tools for Improving Local Governance", United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, November 2002.
9. OSORIO Beñat Bilbao and Others, **The Global Information Technology Report 2014**, World Economic Forum and INSEAD, Geneva, 2014.
10. TOURE Hamadoun I. & others, **World information society report 2007**, ITU-UNCTAD, Geneva, 2007.

III. Seminars, conferences & Forums

11. DREWRY Gavin, Citizens as Customers – Charters and the Contractualisation of Quality in Public Services, EGPA Conference Bern, Switzerland, 31 August - 2 September 2005.
12. PROMBERGER Kurt, New Public Management –An Introduction from the UK Perspective, Working paper, University of Innsbruck, Austria, 2003.
13. SCUPOLA Ada, Adoption Issues of Business-to-Business Internet Commerce in European SMEs, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Institute of Electrical and Electronics Engineers, United States of America, 2002.

IV. Memoirs & Thesis

14. ALEXANDRE Cesar da S, An idiographic analysis of new public management/ leadership and traditional public management/ leadership, Dissertation presented for the Degree of Doctor Technologiae in Public Management in the Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa March 2007.

V. Articles in magazines & Journals

15. ASGARKHANI Mehdi, The Effectiveness of e-Service in Local Government: A Case Study, Electronic Journal of e-Government, Volume 03, Issue 04, Academic Conferences Ltd, 2005.
16. FATILE Jacob Olufemi, Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector, Africa's Public Service Delivery & Performance Review, Lagos State University.
17. GRUENING Gernod, Origin and theoretical basis of New Public Management, International Public Management Journal, N^o: 4, Elsevier Science Inc, Philadelphia, 2001.
18. HADID Noufeyle and Others, Citizen-centered e-government: a marketing approach, Algeria Magazine For Social And Human Sciences, the first edition, Published By The University of Algiers 3, Algiers, 2013.
19. MIHAIU Diana Marieta & Others, Efficiency, effectiveness and performance of the public sector, Romanian Journal of Economic Forecasting, N^o: 04, Publication of the Institute for Economic Forecasting, (IPE), Romania, 2010.
20. OTRUSINOVA Milana & Others, Concept of 3 E's and public administration performance, International journal of systems applications, engineering & development, volume 6, issue2, UK, 2012.
21. PRENSKY Marck, Digital Natives Digital Immigrants, Horizon, NCLB University Press, Vol. 9 No.5, October 2001.
22. SHARMA Gajendra, & Others, Public Participation and Ethical Issues on E-governance: A Study Perspective in Nepal, Electronic Journal of e-Government, Volume 12, Issue: 01, 2014.
23. SINGH Mohini, E-services and their role in B2C e-commerce, Journal of Service Theory and Practice, Vol: 12, N^o: 06, RMIT University Melbourne, Australia, December 2002.
24. The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative", The OECD E-Government Task Force, OECD Journal on Budgeting, Vol: 03, N^o: 01, 2003.

VI. Web sites

25. 2007 Mapping of UNDP E-governance Activities, United Nations Development Programme, Online: <https://www.undpegov.org/mapping/2007>, Seen in: 02-12-2014, at 23:58.
26. A Flow Graph of PLM, CRM, SCM and ERP during Product Life, Online: <http://zerowait-state.com/a-flow-graph-of-plm-crm-scm-and-erp-during-product-life>, Seen in: 30-01-2017. at 21:44.
27. Algerian Internet Usage and Population Growth, Online: <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>, Seen in: 01-05-2017, at 18:48.
28. BESCHORNER Natasha, Information and Communications Technology for Local Public Service Delivery and Private Sector Development, Global Public Innovation Conference, Manila, October 4th, 2013, Online:

- http://www.galingpook.org/Websites/GalingPook/images/GPIC/Day2_Panel6_2WorldBank_Beschorner.pdf, Seen in: 15-01-2017, at 22:51.
29. **Big data for development: a primer**, Online: http://www.unglobalpulse.org/sites/default/files/Primer%202013_FINAL%20FOR%20PRINT.pdf, Seen in: 01-07-2015, at 14:38.
 30. CORDELLA Antonio, **A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: A theoretical reflection**, Online: <http://www.antoniocordella.com/media/GIQrevisedFINAL.pdf>, Seen in: 07-06-2015, at 21:02.
 31. **Data-Center: E-Participation**, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>, Seen in: 28-02-2016, at 00:13.
 32. DE WAELE Lode and Others, **Defining And Operationalizing Hybridty Within Public Organizations: An alternative explanatory model**, IRSPM 2015, 30 MARCH – 1 APRIL 2015, Online: <http://irspm2015.com/sppa/index.php/irspm/IRSPM2015/paper/viewFile/1177/371>, Seen in: 03-11-2015, at 23:06.
 33. **Doctrine of act of state and sovereign functions**, Online: http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/37607/10/10_chapter%204.pdf, Seen in: 02-02-2016, at 21:44.
 34. **E-business vs E-commerce**, Online: http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/749fd3db-6475-4f03-b667-1a59822d007b/lorr_meissonier_e_business/co/iceberg.html, Seen in: 16-01-2017, at 00:16.
 35. **E-business**, Online: <http://fr.slideshare.net/khaledfayala/e-business-44798837>, Seen in: 21-01-2017, at 23:17.
 36. **E-Commerce**, Online: <https://ridonna70.wordpress.com/2011/05/30/e-commerce/>, Seen in: 19-01-2017, at 23:18.
 37. **Edelman**, Online: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/>, Seen in: 30-11-2015, at 20:45.
 38. **E-Government Development Index: Data Center**, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>, Seen in: 09-05-2015, at 12:32.
 39. **E-Government Development Index**, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Government>, Seen in: 09-05-2015, at 18:05.
 40. **E-Participation**, Online: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation>, Seen in: 28-02-2017, at 22:55.
 41. **Evolution of ERP Data Warehousing**, Online: http://flylib.com/books/1/155/1/html/2/images/fig51_01.jpg, Seen in: 01-02-2017, at 22:51.
 42. **Fragile States index: Rankings And Map**, Online: <http://foreignpolicy.com/fragile-states-2014/>, Seen in: 24-06-2015, at 00:22.
 43. **Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2015**, Online: <http://webcache.googleusercontent.com/>, Seen in: 16-12-2015, at 00:16.
 44. **Global State of Information Security Survey 2015 - PwC : What is your organisation's total information security budget for 2014?**, Online: <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/giss.jhtml.s>, Seen in :06-11-2014, at 12:20.
 45. HAMMER Michael & Others, **Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution**, Online: http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Reengineering%20The%20Corporation.pdf, seen in: 30-10-2015, at 11:55.
 46. **How the 'Internet of Things' will affect the world**, Online: <http://www.businessinsider.com/internet-of-things-2015-forecasts-of-the-industrial-iot-connected-home-and-more-2015-10>, Seen in: 01-01-2016, at 00:28.
 47. **How to Increase Your Online Sales in 2013 [Webinar]**, Online: <http://quartsoft.com/blog/201302/increase-your-online-sales-in-2013-webinar>, Seen in: 18-10-2014, at 00:44.
 48. **Internet Usage Statistics for Africa**, Online: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>, Seen in: 01-05-2017, at 19:08.
 49. **Internet: statistiques mondiales écologiques en temps réel**, Online: <http://www.planetoscope.com/developpement-durable/Internet>, Seen in: 12-02-2017, at 21:19.
 50. KAMEL Sherif, **Introduction to Electronic Commerce/Electronic Business**, the American University in Cairo, Online: <http://www1.aucegypt.edu/faculty/sherifkamel/MOIS435-Introduction%20to%20Electronic%20Business/Presentations/Introduction%20to%20Electronic%20Commerce%20E lectronic%20Business.pdf>, Seen in: 19-01-2017, at 22:07.
 51. KIM Byong Seob & Others, **Increasing Trust in Government through more Participatory and Transparent Government**, Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan031741.pdf>, Seen in: 31-10-2016, at 00:08.
 52. KOUBAA Khaled, **ALGERIA**, Online : www.aw2i.org, Seen in: 21-07-2015, at 18:12.

53. **Latest Cybercrime Statistics**, Online: <https://uspscybersafe.com/statistics>, Seen in: 01-05-2017, at 16:13.
54. MOHANTY P.K., **Using e-Tools for Good Governance & Administrative Reforms**, Online: <http://www.cgg.gov.in/workingpapers/eGovPaperARC.pdf>, Seen in: 23-09-2015, at 11:21.
55. **Net Index Explorer**, Online: <http://explorer.netindex.com/maps>, Seen in: 29-06-2015, at 00:07.
56. **Performance Measurement for Public Health Policy**, Online : http://www.phf.org/resourcestools/Documents/Policy_Performance_Measurement_Tool_FINAL.pdf, Seen in: 08-05-2017, at 13:18.
57. PFIFFNER James P, **Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency**, Online: http://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf, Seen in: 11-04-2016, at 23:00.
58. **Public Administration Reform: Practice Note**, Online: http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/public-administration-reform-practice-note-PARPN_English.pdf, Seen in: 23-09-2015, at 11:10.
59. **Ranking Web of Universities**, Online: http://www.webometrics.info/en/Arab_world, Seen in: 21-06-2017, at 15 :11.
60. SADLER Geoffrey, **Experience With Citizen's Charter In The UK**, Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006575.pdf>, Seen in: 10-05-2017, at 13:36.
61. SATISH P.S., **E-Commerce and E-Business** M.S Ramaiah School of Advanced Studies – Bangalore, India, Online: <http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Session%20%20-%20e-Business%20and%20e-commerce.pdf>, Seen in: 18-01-2017, at 22:30.
62. **Statistics - Socialbakers**, Online: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/Algeria/>, Seen in: 08-07-2015, at 14:51.
63. **The Digital Opportunity Index: A Users' Guide**, Online: <http://www.itu.int/osg/spuold/statistics/DOI/doi-guide.pdf>, Seen in: 30-12-2015, at 22:08.
64. **The Global Information Technology Report 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 & 2016**, Online: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report, Seen in: 30-10-2016, at 15:07.
65. **The Global Innovation Index**, Online: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>, Seen in: 01-12-2015, at 22:57.
66. **The UK civil service: facts, analysis and comment**, Online: http://www.civilservant.org.uk/library/1968_fulton_report.html, Seen in: 05-07-2016, at 23:58.
67. **The web index 2014**, Online: <http://thewebindex.org/report/>, Seen in: 30-10-2016, at 21:14.
68. **Top 5 cybersecurity facts, figures and statistics for 2017**, Online: <https://www.csoonline.com/article/3153707/security/top-5-cybersecurity-facts-figures-and-statistics-for-2017.html>, Seen in: 01-05-2017, at 17:13.
69. **Top Sites in Algeria**, Online: <http://www.alexa.com/topsites/countries/DZ>, Seen in: 25-01-2015, at 18:29.
70. **Total number of Websites**, Online: <http://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/>, Seen in: 10-05-2016, at 18:22.
71. **World Internet Users and 2017 Population Stats**, Online: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Seen in: 24-06-2017, at 14:00.

VII. Other References

72. **Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration**, United nations committee of experts on public administration, New York, 2006.
73. **Government Electronic and Mobile Services (GEMS) Maturity Index**, United nations economic and social commission for western asia. Dubai, February 2014.
74. MEIER Werner, **Results-based management: towards a common understanding among development cooperation agencies**, Discussion Paper, Prepared for the Canadian International Development Agency, Performance Review Branch, for consideration by the DAC Working Party on Aid Effectiveness and Harmonisation, Ottawa, Canada, Wednesday, October 15, 2003.
75. **The Deloitte Millennial Survey 2014: Big Demands and High Expectations**, Deloitte, UK, January 2014.
76. **United Nations E-Government Survey 2014 (E-Government for the Future We Want)**, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 2014.

الملحق الأول

- الجداول والأشكال -

الجدول رقم: 01

مناقشة المفاهيم الرئيسة المتعلقة بمصطلح ما بعد التسيير العمومي الجديد

Articles			Concepts							Search data			
N°	Author	Year	Cross-sector collaboration	Intra-organizational cooperation	Networked governance	Public value	Transparency	Multifaced accountability	Active citizenship	Holistic government	Number of cites	Journal	Keyword
1	Boston	1997	X								18	Journal of Policy Analysis and Management	whole of government
2	Brereton	1999	X		X		X				47	Public Administration	new public service
3	Denhardt	2000	X					X	X		192	Public Administration Review	new public service
4	Hefetz	2004				X	X				110	JPART	new public service
5	Halligan	2004	X								9	Australian Journal of Public Administration	whole of government
6	Stoker	2006			X	X	X	X	X		123	American Review of Public Administration	public value management
7	Osborne	2006			X						104	Public Management Review	new public governance
8	Dunleavy	2006			X					X	186	JPART	post-NPM
9	Christensen	2007	X			X					26	International Review of Administrative Sciences	post-NPM
10	O'Flynn	2007	X		X	X					61	Australian Journal of Public Administration	public value management
11	Perry	2007			X				X		17	American Review of Public Administration	new public service
12	Warner	2008	X						X		34	Public Administration Review	new public service
13	Alexander	2009	X						X		14	Administration & Society	new public service
14	Rhodes	2009				X				X	2	Public Administration	public value approach
15	Goldfinch	2010	X		X	X			X		17	Public Administration	post-NPM
16	Brainard	2010	X						X		20	Administration & Society	new public service
17	Lodge	2011	X		X	X					15	Governance	post-NPM
18	Overeem	2011				X			X		2	Administration & Society	public value management
19	Veronesi	2011	X	X	X	X					3	Public Management Review	post New Public Management
20	Andersson	2012	X							X	0	Public Management Review	whole of government
21	Klijn	2012	X		X		X	X	X		4	Policy and Politics	new public governance
22	Meynhardt	2012			X	X					1	JPART	public value management
23	Shaw	2013		X	X	X		X	X		0	Public Management Review	public value management
24	Bryson	2014		X	X	X		X	X		0	Public Administration Review	public value governance
25	Dahl	2014				X					2	Public Administration Review	public value governance
			14	3	13	13	4	5	11	3			

Source: Lode De WAELE and others, Op.cit. P: 56.

الجدول رقم: 02

أفضل 10 توجهات استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2015

حسب Juliette PAOLI	حسب مؤسسة غارتنر Gartner	حسب أسامة زيوشي
The : yes, but hybrid السحابية، نعم لكن هجينة Cloud	الحوسبة في كل مكان:	السحابة Cloud
Massive arrival of connected objects كثرة الأجهزة المتصلة	إنترنت الأشياء	الأفراد والفجوة الرقمية: التكنولوجيا تتغير وتتطور بخطى أسرع من نحن الأفراد
3D printing طباعة ثلاثية الأبعاد	الطباعة ثلاثية الأبعاد	الكل مجاني أو شبه مجاني: الثورة الرخيصة cheap révolution
Big data & Predictive Analytics البيانات الكبيرة والتحليلات التنبؤية	التحليلات المتقدمة والشاملة والخفية للكميات الهائلة والمتراكمة من البيانات المنظمة وغير المنظمة داخل وخارج المؤسسة.	طوفان المعلومات L'Exaflood
Software-Defined Storage التخزين المعرف بالبرمجيات- SDS	الأنظمة الغنية المتفاعلة مع المحيط	أكثر فأكثر Many to Many : تقابلها في اللغة الفرنسية à plusieurs
Intelligent machines الآلات الذكية	الآلات الذكية	الأشياء: ترجمة للكلمة الفرنسية Les objets والمقصود بها في هذه الحالة الأجهزة الإلكترونية التي يمكن أن تتحول إلى أجهزة الذكية Smart
IT to Web scale تكنولوجيا المعلومات لتوسيع نطاق الويب	التطبيقات والبيئات التحتية المعرفة بالبرمجيات	التعاون collaboration : خاصة تكنولوجيا الإنترنت فهي فضاء للتبادل والتعاون على نطاق علمي (شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات، الخ.)
Identity Management إدارة الهوية	شبكة نطاق تقنية المعلومات: عبارة عن معيار عالمي للحوسبة يقوم على توفير القدرات لمزودي الخدمات السحابية الكبيرة ضمن إعدادات تقنية المعلومات في المؤسسات،	نزعة الاستهلاكية Consumerism تعيش كل يوم، يتم استخدام الأدوات الاستهلاكية لأغراض مهنية تجارية مصممة للاستخدام المنزلي.
Security: increased الأمن: تزايد الهجمات وإدارة المخاطر attacks & Risk Management	الحلول الأمنية والحماية الذاتية القائمة على المخاطر:	التوقعات Predictions: التوقع الأول هو أنه في غضون 5 سنوات المقبلة، 80% من قوة الحساب والمعالجة والتخزين ستكون على السحابة Cloud . والتوقع الثاني هو أنه في نفس الفترة، سيتم ربط أكثر من 100 مليار جهاز من خلال شبكة الإنترنت.
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يستلزم مؤسسة رائدة ICT usage: enterprise becomes pioneer	حوسبة السحابة / العميل	التغيير: التغيير أسرع من أي وقت مضى وعلى نحو متزايد وواسع النطاق،
		-السياسة Politic: "السياسة غالبا ما تكون عمليات التنبؤ الأكثر ابتكارا"، وفقا للمتحدث. فإنه يعود إلى مفهوم "الحياة الخاصة" التي يجب أن يحميها القانون، "الشفافية"، "حق المؤلفين"، "المسؤولية" والأسئلة الكبرى التي تدور حول اعتماد الشامل للتكنولوجيات الحديثة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

-البوابة العربية للأخبار التقنية، أفضل 10 توجهات تقنية استراتيجية للعام 2015، على الخط: <http://aitnews.com/2014/11/02>، تاريخ

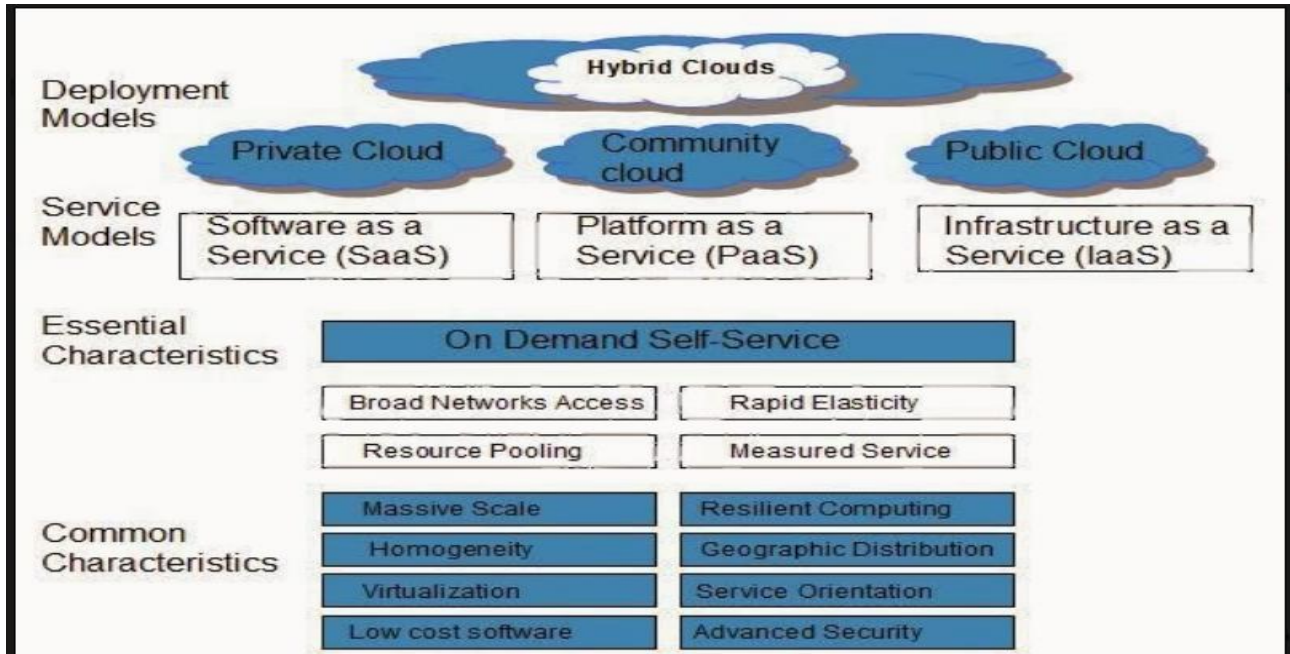
الإطلاع: 2014-11-13، على الساعة 21:22.

-Juliette PAOLI, **10 technologies stratégiques**, Op.cit, PP: 6-7.

-Oussama ZIOUCHI, **Les TIC de Nostradamus à l'Exaflood**, n°'tic magazine, N°: 67, Juin 2012, P: 11.

الشكل رقم: 01

نماذج النشر والخدمة للحوسبة السحابية وخصائصها



المصدر: السحابة الإلكترونية، على الخط: <http://devloperotechnology.blogspot.com/2014/02/cloud-computing-overview.html>، تاريخ الاطلاع: 2017-04-11، على الساعة 23:16.

الجدول رقم: 03

البيانات في النظام الدولي للوحدات

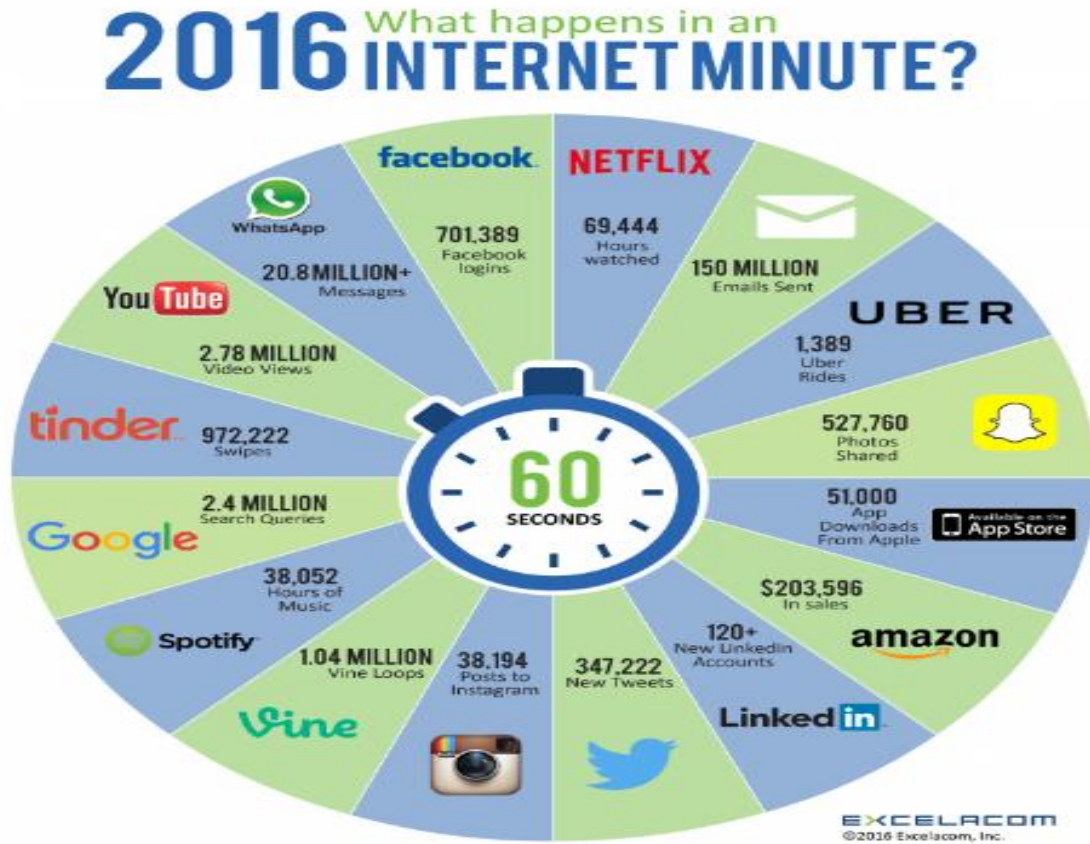
Préfixes du système international d'unités et noms des nombres correspondants (suivant les 2 échelles)

1000^m	10^n	Préfixe français	Symbole	Depuis note 1	Nombre décimal	Échelle courte note 2	Échelle longue note 3
1000^8	10^{24}	yotta	Y	1991	1 000 000 000 000 000 000 000 000	Septillion	Quadrillion
1000^7	10^{21}	zetta	Z	1991	1 000 000 000 000 000 000 000	Sextillion	Trilliard
1000^6	10^{18}	exa	E	1975	1 000 000 000 000 000 000	Quintillion	Trillion
1000^5	10^{15}	péta	P	1975	1 000 000 000 000 000	Quadrillion	Billiard
1000^4	10^{12}	téra	T	1960	1 000 000 000 000	Trillion	Billion
1000^3	10^9	giga	G	1960	1 000 000 000	Billion	Milliard
1000^2	10^6	méga	M	1960	1 000 000		Million
1000^1	10^3	kilo	k	1795	1 000		Millier
$1000^{2/3}$	10^2	hecto	h	1795	100		Centaine
$1000^{1/3}$	10^1	déca	da	1795	10		Dizaine
1000^0	10^0	(aucun)	(aucun)	S/O	1		Unité
$1000^{-1/3}$	10^{-1}	déci	d	1795	0,1		Dixième
$1000^{-2/3}$	10^{-2}	centi	c	1795	0,01		Centième
1000^{-1}	10^{-3}	milli	m	1795	0,001		Millième
1000^{-2}	10^{-6}	micro	μ	1960 note 4	0,000 001		Millionième
1000^{-3}	10^{-9}	nano	n	1960	0,000 000 001	Billionième	Milliardième
1000^{-4}	10^{-12}	pico	p	1960	0,000 000 000 001	Trillionième	Billionième
1000^{-5}	10^{-15}	femto	f	1964	0,000 000 000 000 001	Quadrillionième	Billiardième
1000^{-6}	10^{-18}	atto	a	1964	0,000 000 000 000 000 001	Quintillionième	Trillionième
1000^{-7}	10^{-21}	zepto	z	1991	0,000 000 000 000 000 000 001	Sextillionième	Trilliardième
1000^{-8}	10^{-24}	yocto	y	1991	0,000 000 000 000 000 000 000 001	Septillionième	Quadrillionième

Source: Wikipedia. Sur le site: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Octet>. Consulté le: 28-12-2016, à 20:21.

الشكل رقم: 02

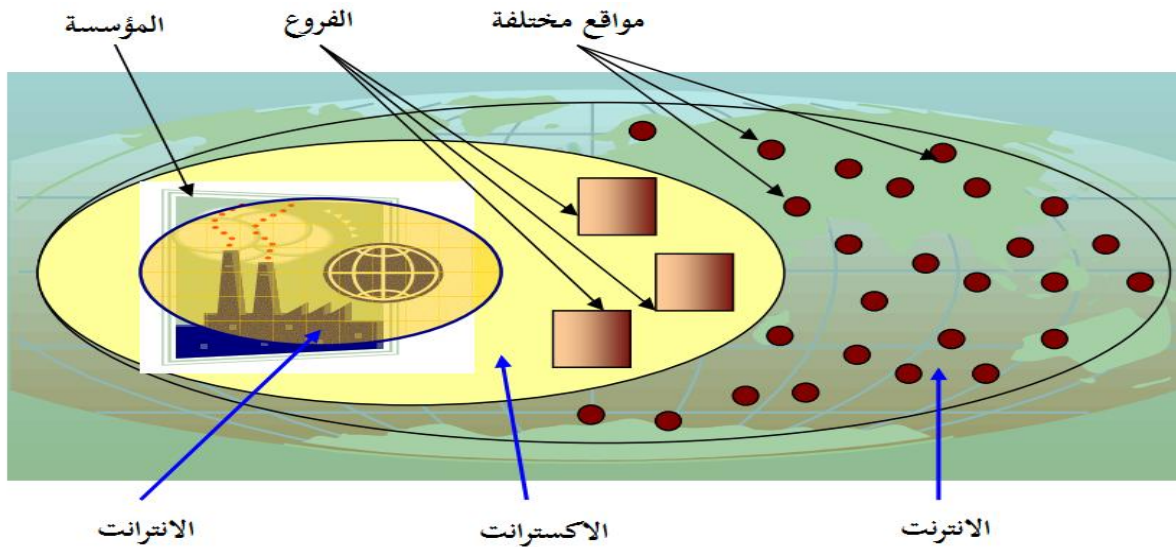
ما يحدث على الويب خلال 60 ثانية في 2016



Source: What Happens in an Internet Minute in 2016?, Online: <http://www.visualcapitalist.com/what-happens-internet-minute-2016/>, Seen in: 21-01-2017, at 00:22.

الشكل رقم: 03

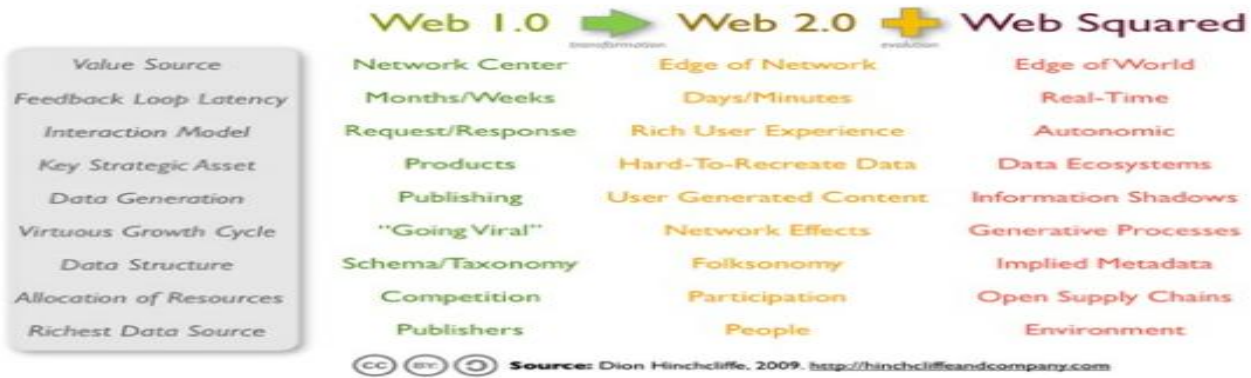
شبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت



Source : Boualem-Ammar CHEBIRA, Le e-commerce: contraintes et opportunités pour l'entreprise économique Algérienne, Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en sciences économiques, Option: Economie du développement, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion, Université Hadj Lakhdar Batna, 2004, P: 51.

الجدول رقم: 04

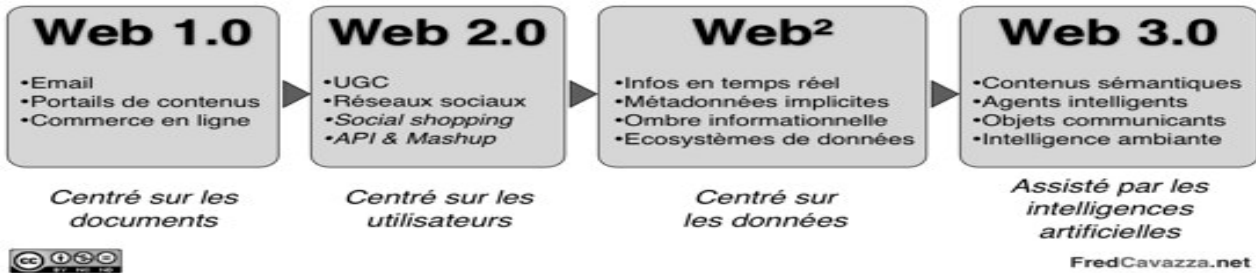
مربع الويب، الانتقال إلى الويب 3.0 أو النموذج الجديد؟



Source: Web Squared, transition vers le web 3.0 ou nouveau paradigme ?, Online: <http://www.fredcavazza.net/2009/07/24/web-squared-transition-vers-le-web-30-ou-nouveau-paradigme/+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&client=aff-maxthon-newtab>, Seen in: 09-11-2014, at 19:16.

الشكل رقم: 04

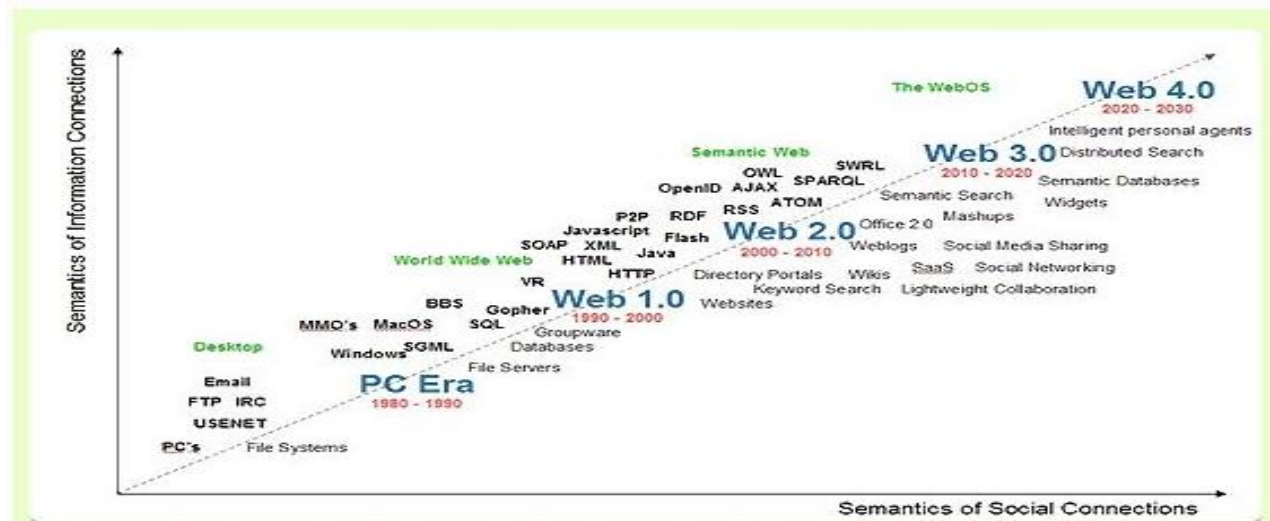
المراحل الكبرى لتطور الويب



Source: Les leviers d'innovation du web pour les 5 prochaines années, Sur le site: <http://www.fredcavazza.net/2011/07/07/les-leviers-dinnovation-du-web-pour-les-5-prochaines-annees/>, Consulté le: 27-06-2015, à 01:09.

الشكل رقم: 05

كرونولوجيا تطور الويب

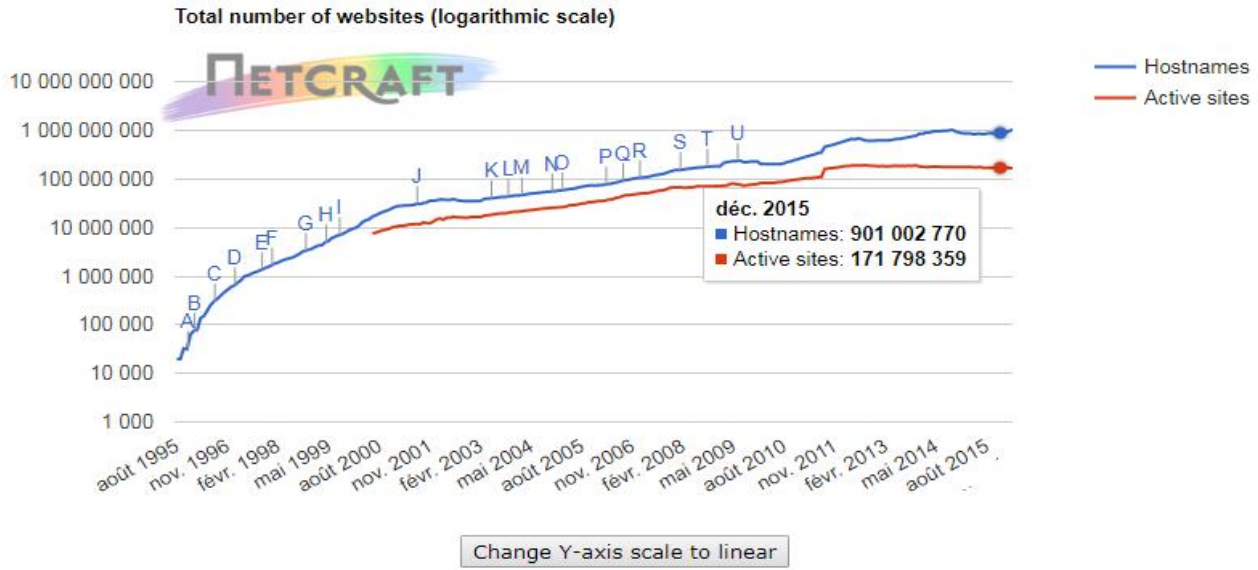


المصدر: عندما يصبح الويب أكثر ذكاءاً، على الخط: <http://www.traidnt.net/vb/traidnt1563894> ، تاريخ الاطلاع: 12-17-

2016 على الساعة 20.40.

الشكل رقم: 06

تطور عدد مواقع الويب بين أوت 1995 وديسمبر 2015



Source: News Netcraft, Online: <https://news.netcraft.com/archives/2016/>, Seen in: 10-05-2016, at 18:56.

الجدول رقم: 05

أكبر 20 مؤسسة في العالم من حيث الرأسمال المالي أو القيمة السوقية إلى غاية 31 مارس 2016

Les 20 plus grandes entreprises du monde, par capitalisation boursière				
Rang	Entreprise	Nationalité	Secteur	Capitalisation boursière au 31 mars 2016 (milliards \$)
1	Apple	Etats-Unis	Technologie	604
2	Alphabet (ex-Google)	Etats-Unis	Technologie	518
3	Microsoft	Etats-Unis	Technologie	437
4	Berkshire Hathaway	Etats-Unis	Finance	350
5	Exxon Mobil	Etats-Unis	Pétrole et gaz	347
6	Facebook	Etats-Unis	Technologie	325
7	Johnson & Johnson	Etats-Unis	Santé	298
8	General Electric	Etats-Unis	Industrie	295
9	Amazon.com	Etats-Unis	Services à la consommation	280
10	Wells Fargo & Co	Etats-Unis	Finance	245
11	AT&T	Etats-Unis	Télécommunications	241
12	Nestle	Suisse	Biens de consommation	239
13	China Mobile	Hong Kong	Télécommunications	228
14	ICBC	Chine	Finance	228
15	Procter & Gamble	Etats-Unis	Biens de consommation	223
16	Verizon	Etats-Unis	Télécommunications	221
17	JPMorgan Chase	Etats-Unis	Finance	217
18	Walmart	Etats-Unis	Services à la consommation	215
19	Roche	Suisse	Santé	214
20	Petrochina	Chine	Pétrole et gaz	205

Source: Classement d'entreprises: les plus riches, les plus profitables, Sur Le site: <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/1159250-classement-entreprises/>, Consulté le: 01-10-2016, à 22:37.

الجدول رقم: 06

أهم مؤشرات قياس مجتمع المعلومات منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2009

No.	Symbol	Name of the CI	Creator	First ed.
1	ISI/IDC	Information Society Index	IDC	1997
2	IIDLI/Goliński	II Development Level Index	Goliński	1997
3	ERI/EIU	E-Readiness Index	EIU/IBM	2000
4	TAI/UNDP	Technology Achievement Index	UNDP	2001
5	E-GOV RI/UNPAN	UN e-Government Readiness Index	UNPAN	2002
6	NRI/WEF	Networked Readiness Index	WEF	2002
7	M/I/ITU	Mobile/Internet Index	ITU	2002
8	DAI/ITU	Digital Access Index	ITU	2003
9	IS/Orbicom	Infostates	ORBICOM/ ITU	2003
10	NRPI/Goliński	Net Readiness Perception Index	Goliński	2004
11	ICT-OI/ITU	ICT Opportunity Index	ITU	2005
12	DOI/ITU	Digital Opportunity Index	ITU	2005
13	eE/INSEAD	eEurope 2005	INSEAD/ SAP	2005
14	KEI/WB	Knowledge Economy Index	WB	2005
15	IKS/UNPAN	Index of Knowledge Societies	UNPAN	2005
16	ICT-DI/UNCTAD	ICT Diffusion Index	UNCTAD	2006
17	CSC/Waverman	Connectivity Scorecard	Waverman	2008
18	IDI/ITU	ICT Development Index	ITU	2009

Source: Digital Information Processing and Communications.

Online: <https://books.google.dz/books?isbn=3642223893>. Seen in: 30-12-2015, at 21:56.

الجدول رقم: 07

مؤشر الأداء الإلكتروني العربي لسنة 2014

Arab e-Performance Index - 2013-2014								
Rank	Country	GCI	NRI	IDI	GII	KEI	E-Gov	Average
1	UAE	72.86	72.43	64.1	41.87	69.4	73.44	65.68
2	Qatar	77.14	72.86	65.4	41	58.4	64.05	63.14
3	Bahrain	65.71	69	63	36.13	69	69.46	62.05
4	KSA	74.29	68.86	56.9	41.21	59.6	66.58	61.24
5	Oman	67.14	64	53.6	33.25	61.4	59.44	56.47
6	Kuwait	65.71	56.29	50	40.02	53.3	59.6	54.15
7	Jordan	60.43	60	42.2	37.3	49.5	48.84	49.71
8	Lebanon	55.71	50.437	53.7	35.47	45.6	51.39	48.72
9	Tunisia	63.86	58.86	37	35.82	45.6	48.33	48.24
10	Egypt	52.86	54	38.5	28.48	37.8	46.11	42.96
11	Morocco	58.57	52	37.9	30.89	36.1	42.09	42.93
12	Algeria	52.857	39.71	30.7	23.11	37.9	36.08	36.73
13	Syria	55	40.71	32.2	23.73	27.7	37.05	36.07
14	Yemen	42.86	37.57	18.9	19.32	19.2	24.72	27.09

Source: MRD and Orient Planet Arab, Economy Knowledge Report 2014, Dubai, UAE, 2014, P: 24.

الجدول رقم: 08

أفضل 10 مؤسسات فرنسية افتراضية - اللاعب الخالص Pure Player - لسنة 2011

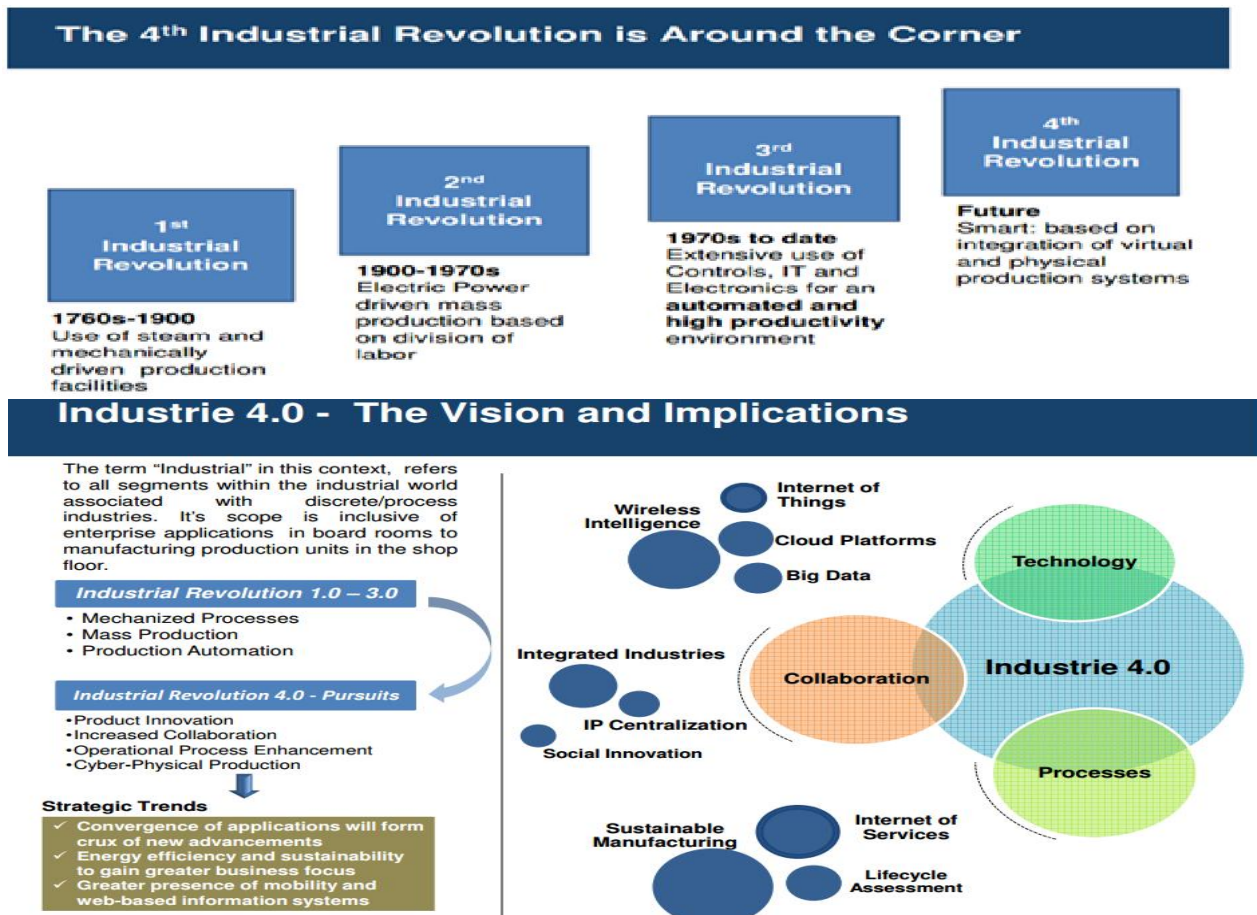
RANG	RAISON SOCIALE	ACTIVITÉ	CA web 2011 (K€)	Croissance 2011/2010	Rentabilité 2011 (%) ¹	EFFECTIFS 2011	DIRIGEANT
1	CDISCOUNT*	Généraliste	1 180 000	2,61%	NC	1 100	O. Macheteau
2	VENTE PRIVÉE.COM	Vente événementielle	1 073 000	11,00%	6,00%	1 500	J.-A. Granjon
3	PIXMANIA	Généraliste	782 813	-12,73%	-0,38%	887	S. Rosenblum
4	GROUPON-CITYDEAL*	Vente événementielle	480 000	60,00%	NC	400	F. Zorn
5	PROMOVACANCES*	Agence de voyages en ligne	400 000	-11,11%	NC	700	A. de Mendonça
6	VOYAGE-PRIVE.COM*	Agence de voyages en ligne	350 000	73,27%	NC	100	D. Philipon
7	RUE DU COMMERCE	Généraliste	290 900	-6,9%	NC	278	G. Picquart
8	HI MEDIA	Médias en ligne, publicité	229 927	3,55%	4,69%	500	C. Zimmermann
9	ARAMIS-AUTO	Mandataire automobile	184 000	9,00%	0,54%	178	G. Paoli
10	SHOWROOMPRIVE.COM	Mode	180 000	38,46%	1,67%	380	T. Petit

¹ Rentable RN/CA2011. * estimation de la rédaction. ** chiffres 2010 NC non communiqué. NS non significatif

Source: Patricia SALENTEY et Autres, Les rois du web, version pure players, L'entreprise, N°: 312, Juin 2012, Paris, P: 53.

الشكل رقم: 07

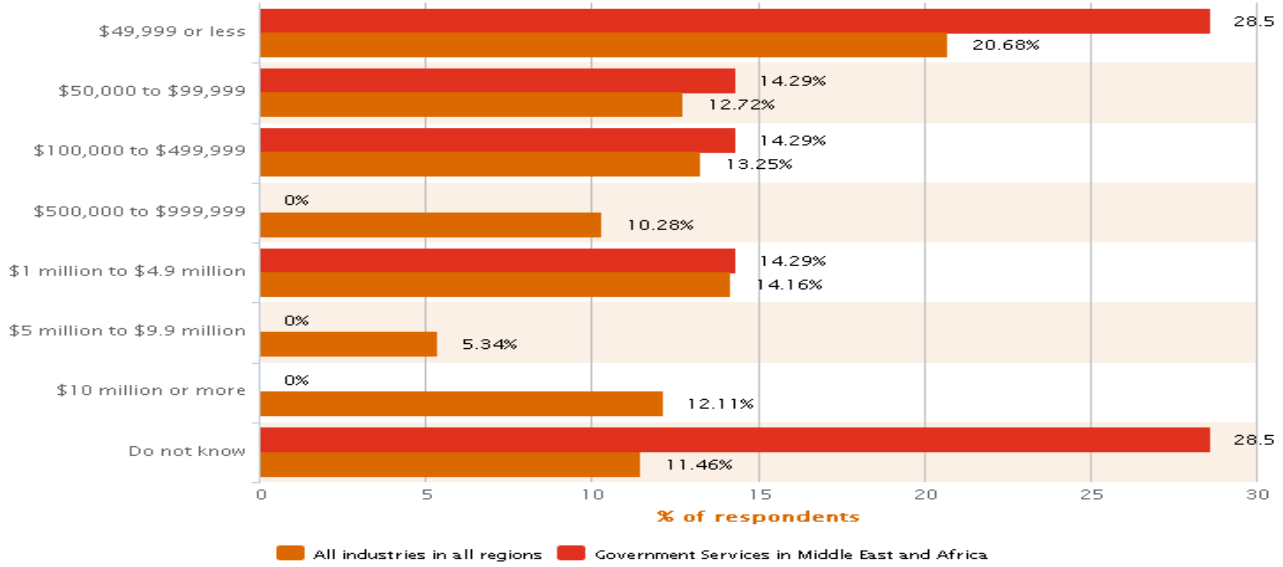
تطور مفهوم الثورة الصناعية ومستجداتها



Source: Industrie 4.0: Preparing Tomorrow's Digital Manufacturing, Online: <http://fr.slideshare.net/FrostandSullivan/industrie-40-9-2314?related=6>, Seen in: 15-01-2016, at 12:20.

الشكل رقم: 08

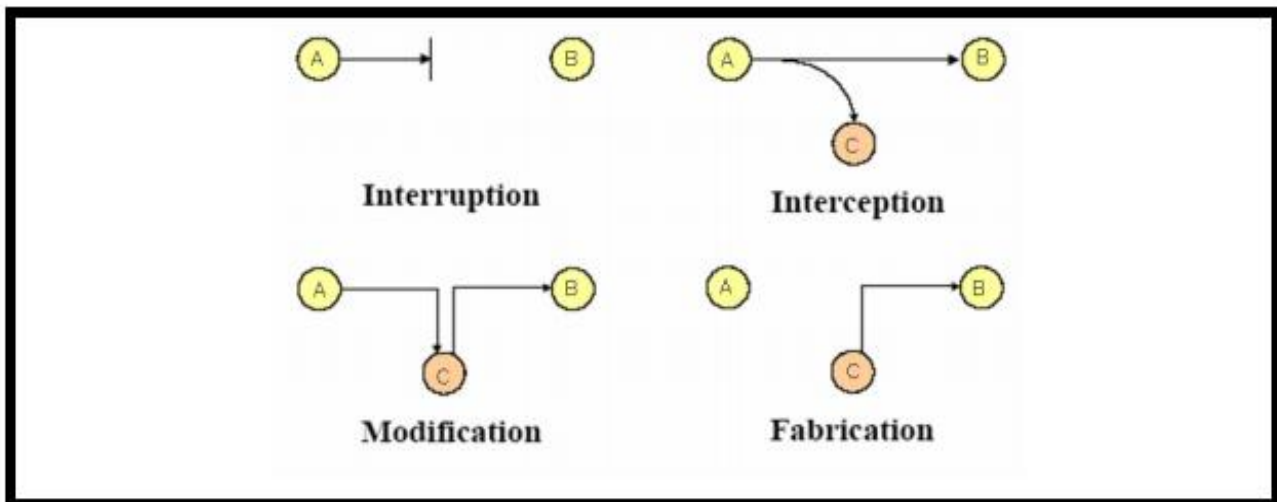
الميزانية الإجمالية لأمن المعلومات لسنة 2014 الخاصة بالخدمات الحكومية في الشرق الأوسط وإفريقيا ومختلف المؤسسات الصناعية في أنحاء العالم



Source: Global State of Information Security Survey 2015 - PwC : What is your organisation's total information security budget for 2014?, Online: <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/giss.jhtml.s>, Seen in :06-11-2014, at 12:20.

الشكل رقم: 09

أنواع التهديدات النشطة



Source: Renaud DUMONT, Op.cit, P: 04.

الجدول رقم: 09

إقرار قوانين خاصة بالجرائم الإلكترونية في بلدان عربية مختارة

العام	القانون الخاص بالجرائم الإلكترونية	البلد
2010	قانون 30 الخاص بجرائم أنظمة المعلومات	الأردن
2006	القانون الاتحادي رقم 2 بشأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات	الإمارات العربية المتحدة
2002	يتضمن القانون 28 حول المعاملات الإلكترونية بنوداً خاصة بالجرائم الإلكترونية	البحرين
2007	يتضمن القانون حول المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية مواداً خاصة بالجرائم الإلكترونية	تونس
2012	القانون رقم 17 الخاص بتنظيم التواصل على الشبكة ومكافحة الجريمة المعلوماتية	الجمهورية العربية السورية
2007	القانون رقم 14 الخاص بمكافحة جرائم المعلوماتية	السودان
2001	المرسوم السلطاني رقم 27 القاضي بتعديل قانون العقوبات وإضافة المادة 276 الخاصة بجرائم الحاسوب	عمان
	مشروع تعديل لقانون العقوبات لكي يشمل بنوداً حول الجرائم الإلكترونية	فلسطين
	مشروع قانون لمكافحة جرائم شبكة الإنترنت	الكويت
2006	تعميم رقم 4 حول حماية برامج المعلوماتية ومكافحة القرصنة	لبنان
2002	المرسوم الوزاري رقم 327 الخاص بإنشاء "إدارة مباحث لمكافحة جرائم الحاسبات وشبكات المعلومات"	مصر
2007	يتضمن "قانون التبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية" رقم 53-05 مواداً خاصة بالجرائم الإلكترونية	المغرب
2007	نظام مكافحة جرائم المعلوماتية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 79	المملكة العربية السعودية
	مشروع قانون لمكافحة الجرائم الإلكترونية	اليمن

المصدر: الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في المنطقة العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

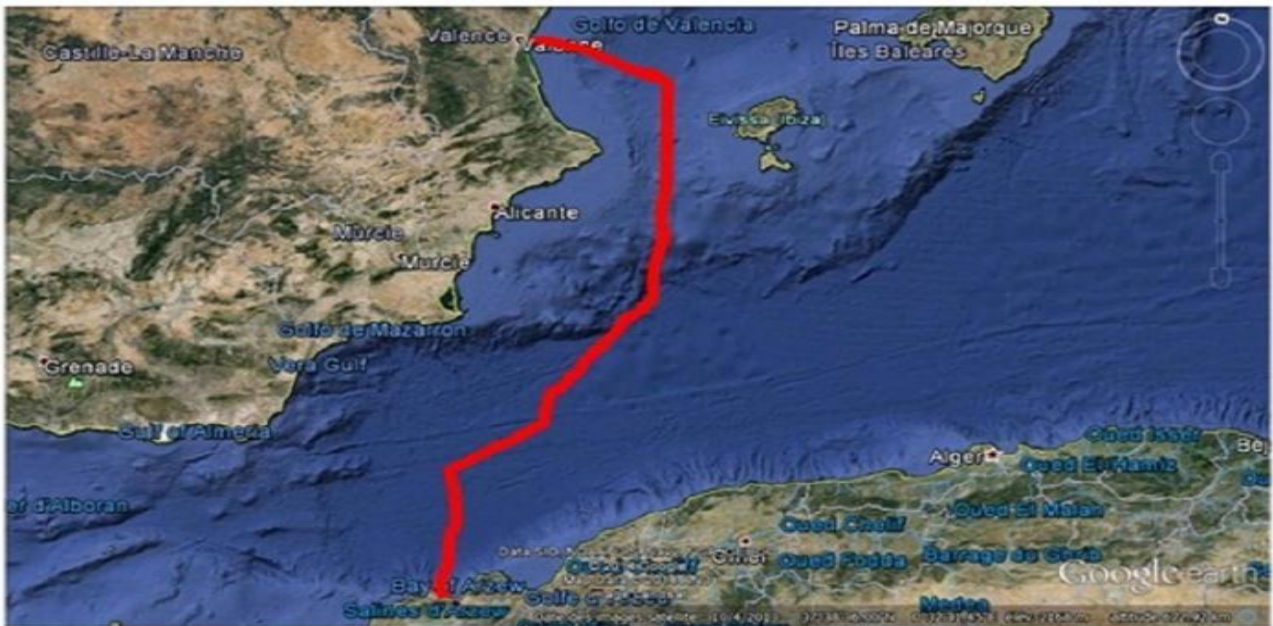
الجدول رقم: 10
عائلة ISO 2700x المتعلقة بالأمن الإلكتروني

27001 Specification for an information security management system (ISMS) against which thousands of organizations have been certified compliant.	27002 Code of practice for information security describing a comprehensive set of information security control objectives and a set of generally accepted good practice security controls.
27003 Guidance for the implementation of 27001.	27004 Information security system management measurement and metrics standard.
27005 Information security risk management standard.	27006 Guidelines for accreditation of organizations offering ISMS certification.
27007 Guide to auditing Information Security Management Systems.	27008 Guidelines for audit of technical security controls.
27010 Guidance on information security management for inter-sector and inter-organizational communications.	27011 Guidelines of information security management for telecommunications organizations.
27013 Guidance on the joint implementation of both ISO/IEC 20000-1 (derived from ITIL) and ISO/IEC 27001 (ISMS).	27014 Guidance about information security governance.
27015 Guidelines of information security management for organizations in the financial services industry.	27016 Paper covering the economics of information security management.
27017 (*) Security techniques — Information security Management — Guidelines on Information security controls for the use of cloud computing services based on ISO/IEC 27002	27018 Security techniques — Code of practice for PII protection in public clouds acting as PII processors.
27019 Security techniques — Information security Management — Guidelines on Information security controls for the use of cloud computing services based on ISO/IEC 27002	ISO/IEC 27031 Security techniques — Code of practice for PII protection in public clouds acting as PII processors.
27032 Paper covering cybersecurity.	27033 Guidelines on IT network security.
27034 Guidelines for application security.	27035 Guidelines covering information security incident management.
27036 Guidelines for supplier relationships. Part 4: Guidelines for security of cloud services	27037 Guidelines for identification, collection, acquisition and preservation of digital evidence.
27038 Specification for digital redaction.	27039 Guidelines for selection, deployment and operations of intrusion detection systems.
27040 Guidelines for storage security.	27041 Guidance on assuring suitability and adequacy of investigation methods.
27042 Guidelines for the analysis and interpretation of digital evidence.	27043 Investigation principles and processes.
27043 Information Security Management System specific to health sector.	

Source: [ISO/IEC 2700X Family Guidelines for Cloud Applications](https://www.cloudlock.com/wp-content/uploads/2015/07/ISO-IEC-Compliance-Guide-CloudLock.pdf), Online: <https://www.cloudlock.com/wp-content/uploads/2015/07/ISO-IEC-Compliance-Guide-CloudLock.pdf>, Seen in: 17-02-2017, at 21:13.

الشكل رقم: 10

صورة عبر الساتل للكابل البحري للألياف البصرية خط وهران-فالنسيا



المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.okbob.net/article-le-site-officiel-du-ministere-de-la-poste-et-des-tic-algerie-89361912.html>، تاريخ الاطلاع: 01-06-2016، على الساعة 22:44.

الجدول رقم: 11

البطاقة الفنية للمشروع لألياف البصرية خط وهران-فالنسيا

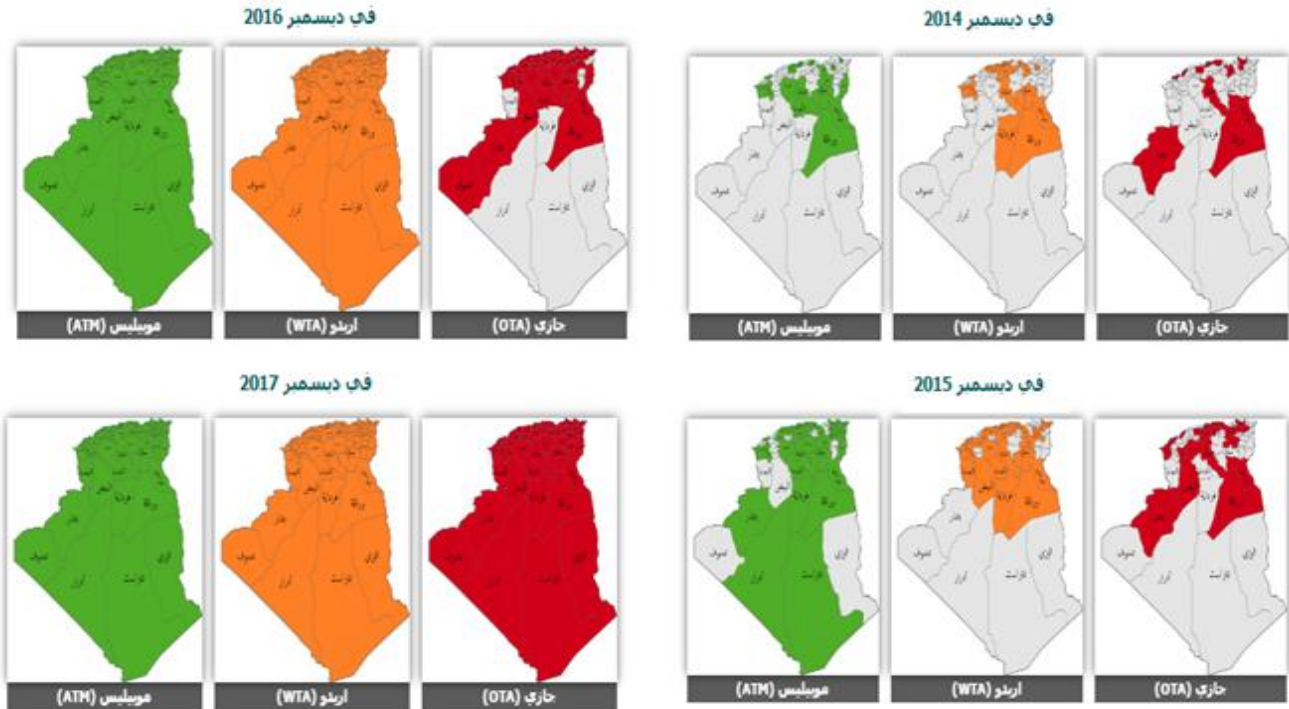
الحدث	تواريخ المشروع المفتاحية
التوقيع على عقد الصفقة بين وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجموعة ألكاتيل سامارينز نتوروكس وآي. تي إنترناشيونال تيليكوم مارين أس آر أل.	31 مارس 2015
الحصول على خطاب الاعتماد وكذا التراخيص المتعلقة بالعمليات البحرية من الطرف الجزائري.	أفريل 2015 - نهاية نوفمبر 2015
انطلاق الأشغال بمدة إنجاز قدرت ب 14 شهرا.	07 ديسمبر 2015
البطاقة الفنية للمشروع	
الطول المتفق عليه: 563 كم	
مشروع يعتمد على تقنية 100 جيجابايت/الثانية	
القيمة الإجمالية للصفقة: 26038012 أورو دون احتساب الرسوم.	
المؤسسة المنحزة: مجموعة ألكاتيل سامارينز نتوروكس وآي تي إنترناشيونال تيليكوم أس آر أل - رئيس الفرع: آ أس أن	
الشركاء: اتصالات الجزائر بالنسبة للجهة الجنوبية (وهران الجزائر)، ومتعامل الاتصالات البحرية ISLALINK بالنسبة للجهة الشمالية (فالنسيا اسبانيا).	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، على الخط: <http://www.okbob.net/article-le-site-officiel-du-ministere-de-la-poste-et-des-tic-algerie-89361912.html>، تاريخ الاطلاع: 01-06-2016، على الساعة 22:44.

الشكل رقم: 11

رزمة الانتشار ونسبة التغطية للجيل الثالث 3G في الجزائر بحسب متعاملي الهاتف النقال ابتداء من ديسمبر 2014 إلى ديسمبر 2017



المصدر: انتشار الجيل الثالث، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الخط: <https://www.arpt.dz/ar/gd/3G/couverture>، تاريخ الاطلاع: 2017-05-01 على الساعة 12:24 [بتصرف من الباحث]

الشكل رقم: 12

رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G في الجزائر خلال السنة الأولى 2016-09-04 إلى 2017-09-03



يستطيع صاحب الرخصة اختيار ولايات إضافية أخرى في السنة الثانية، الثالثة أو الرابعة وفقاً لتغير الشروط.
ملاحظة: يُحدّد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437 هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م).

المصدر: رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الخط:

<https://www.arpt.dz/ar/coverage4g>، تاريخ الاطلاع: 2017-05-01 على الساعة 12:37.

الجدول رقم: 12

رزمة تنفيذ مختلف العمليات المقررة في إطار استراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013 "

2013	2012	2011	2010	2009	
					المحور الرئيسي "أ"
					الهدف الرئيسي أ.1
					التجهيزات المعلوماتية
					- التجديد والصيانة
					- الاستكمال
					شبكات WAN
					- تأهيل المستوى
					- الاستكمال
					- إنشاء بوابات إلكترونية
					مركز معطيات
					- الاستكمال
					تطوير التطبيقات حسب المهن
					نظم معلومات قاعدية
					البرمجيات المعيارية (المكتباتية)
					تطوير الموارد البشرية
					التكوين
					أرضيات التعليم الإلكتروني
					الهدف الرئيسي أ.2
					المخطط التوجيهي للمعلوماتية
					المواءمة
					النظام المرجعي للأمن
					بوابة الحكومة الإلكترونية
					تأهيل مستوى شبكة الانترنت الحكومية
					« RIG »
					حماية شبكة الانترنت الحكومية
					تطوير الخدمات الإلكترونية G2B, G2E, G2C
					المشاريع الكبرى

					التعليم الإلكتروني
					الصحة الإلكترونية
					البلدية الإلكترونية
					المحور الرئيسي "ب"
					العملة الإلكترونية (المصرفية الإلكترونية)
					الاستثمار الإلكتروني
					الأعمال الإلكترونية
					التمويل الإلكتروني
					السجل التجاري الإلكتروني
					الإمداد الإلكتروني
					التصنيع الإلكتروني
					التجارة الإلكترونية
					ترحيل النشاطات إلكترونيا (outsourcing)
					تأهيل مستوى 55% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (200 000)
					دراسة احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
					المحور الرئيسي "ج"
					عملية أسرتك II
					فضاءات انترنت عمومية
					المحور الرئيسي "د"
					الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله
					الحظيرة التكنولوجية بعنابة
					الحظيرة التكنولوجية بوهران
					المشاركة في التظاهرات
					إعانات للبحث والتطوير
					المحور الرئيسي "هـ"
					تأهيل مستوى البنى التحتية
					الحماية
					وكالة تسيير النطاق « dz »
					المحور الرئيسي "و"
					معهد دولي

						تكوين الموظفين
المحور الرئيسي "ز"						
						مركز الدراسات والبحث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال
الجائزة الوطنية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال						
تحسين مستوى الباحثين						
						التوصيل ذو الدفع العالي في مخابر البحث
المحور الرئيسي "ح"						
						دراسات
المحور الرئيسي "ط"						
حصص إذاعية وتلفزيونية						
ترقية الجمعيات						
المحور الرئيسي "ي"						
العمليات من ي1 إلى ي3						
المحور الرئيسي "ك"						
						آليات التقييم والمتابعة
المحور الرئيسي "ل"						
						الوكالة التقنية لدعم
						وكالة التصديق وحماية المعطيات

المصدر: اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية 2013، على الخط: <http://www.premier->

تاريخ الإطلاع: 2015-05-01، على الساعة inistre.gov.dz/arabe/media/PDF/Dossier/Telecom/EAlgerie

.00:14

الجدول رقم: 13

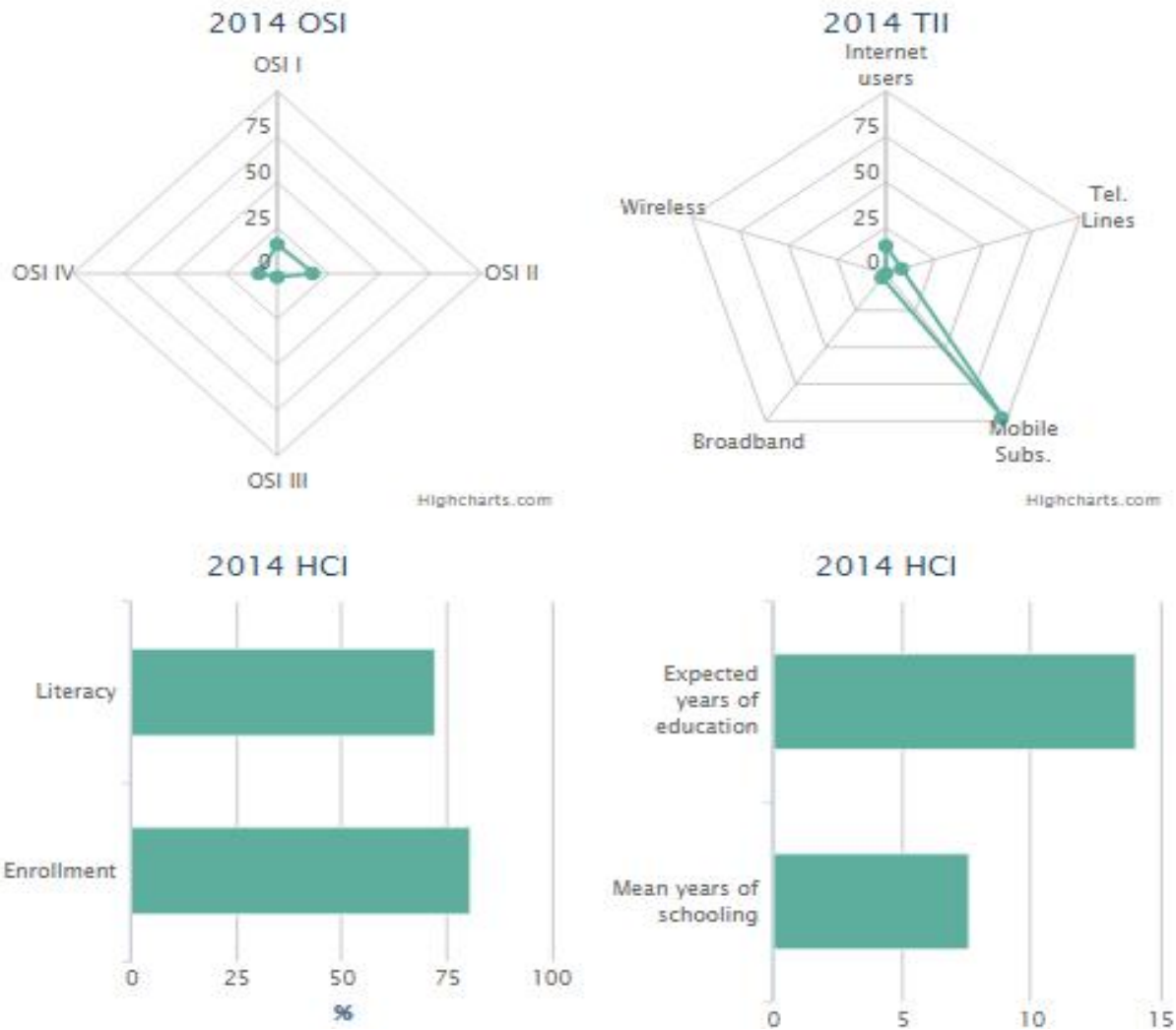
سلسلة تقارير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية منذ سنة 2001 إلى سنة 2014

سنة التقرير	شعار التقرير	ملخص التقرير
2001	مقارنة الحكومة الإلكترونية: منظور عالمي Benchmarking E-government: A Global Perspective	ورد في تقرير الأمم المتحدة في سنة 2001 تلخيص سريع لنشاطات الحكومة الإلكترونية حول العالم وتم استنتاج بأن هناك مواقع إلكترونية تستخدم لتوفير المعلومات والخدمات تخص 190 دولة مما يشكل 89,8% من الدول الأعضاء.
2003	تقرير القطاع العمومي العالمي: الحكومة الإلكترونية على مفترق الطرق World Public Sector Report: E-Government at the Crossroads	نشر تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لسنة 2003 تماشياً مع المبادئ التوجيهية للتنمية البشرية العالمية المحددة في الأهداف الإنمائية للألفية، حيث ركز على استعداد وجهات الحكومة في جميع أنحاء العالم في توظيف الفرص الهائلة التي توفرها الحكومة الإلكترونية إلى تحسين وصول، والجودة، للخدمات الاقتصادية والاجتماعية الأساسية للشعب وإشراكهم في عملية صنع السياسة العامة عبر المشاركة الإلكترونية.
2004	نحو الحصول على الفرصة Towards Access for Opportunity	يضم التقرير العالمي للأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لسنة 2004 جزأين، يعرض الجزء الأول مسح الأمم المتحدة للتعاملات الإلكترونية العالمي، في حين يركز الجزء الثاني من التقرير بشكل خاص على ما يشكل التفاوت في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تعمق التقرير في قضية افتقار الدول إلى إمكانية الحصول على فرصة أو فرص الوصول إلى الفجوة التكنولوجية.
2005	من الحكومة الإلكترونية إلى الاحتواء الإلكتروني From E-Government to E-Inclusion	ركز هذا التقرير على استكشاف الترابط بين الحكومة الإلكترونية والتنمية البشرية، ويشير التقرير إلى ضرورة وضع التفكير بالتنمية ضمن إطار حوكمة اجتماعياً شاملة وهو نهج متعدد الجوانب لتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التركيز بشكل خاص على الحاجة إلى تعزيز الوصول للفئات المحرومة دمجهم في المجتمع. بناء على هذا الإطار، فإن تحليل الجزء الثاني من التقرير يوضح أن غالبية سكان البلدان النامية تواجه تحدياً خطيراً من الثورة التكنولوجية الجديدة.
2008	من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة المترابطة From E-Government to Connected Governance	دعا التقرير سنة 2008 إلى إمكانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة اختراع الحكومة، حيث ركز هذا التقرير على مبادرات الحكومة الإلكترونية التي تستهدف تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال دمج وظائف الحكومة والتي تحدف أساساً لتحسين فعالية الحكومة والوكالات الحكومية، وتوضيح ما الذي سوف تقدم هذه المبادرات للمواطنين في حال بنجاحها.
2010	تعزيز الحكومة الإلكترونية في وقت الأزمة المالية والاقتصادية Leveraging E-Government at a Time of Financial and Economic Crisis	تزامن إعداد التقرير 2010 مع وقت حدوث الأزمة المالية والاقتصادية في 2009، فقد قدم التقرير الأدوار المختلفة للحكومة الإلكترونية في معالجة هذه الأزمة، فقد أكد التقرير على إمكانية الحكومة الإلكترونية من زيادة ثقة الجمهور من خلال الشفافية والتي يمكن أن تكتسب وتعزز من خلال التبادل الحر للبيانات حكومية القائمة على المعايير المفتوح وقدرة الحكومة الإلكترونية للتعامل مع سرعة وتعقيد التغيرات ودعم الإصلاح التنظيمي، وركز أيضاً على تطور الاهتمام دول العالم بهذا الموضوع وخاصة في البلدان ذات الدخل المتوسط.
2012	الحكومة الإلكترونية لأجل الشعب E-Government for the People	يدرس التقرير الإطار المؤسسي للحكومة الإلكترونية ويرى أن وجود سلطة تنسيقية وطنية يمكن أن تساعد في التغلب على العوائق الداخلية والتركيز على استجابات متكاملة للمواطن هو درس مهم للفاعلين في مجال التنمية المستدامة، ويؤكد التقرير أيضاً على إمكانية الحكومة الإلكترونية في يوفر أدوات قوية في يد المسؤولين للتعامل مع مشاكل العدالة الاجتماعية والفجوة الرقمية، مع ضرورة التحذير من وجوب إيجاد قنوات فعالة للاتصال التي تناسب الظروف الوطنية.
2014	الحكومة الإلكترونية لأجل المستقبل الذي نطلع إليه E-Government for the Future We Want	يعتبر هذا التقرير آخر ما صدر عن الأمم المتحدة وبالتحديد في شهر جوان 2014، وركز التقرير على الأهمية الكبرى للحكومة الإلكترونية في التصدي للتحديات المتعددة والمعقدة التي تواجه مجتمعاتنا اليوم، بحيث يتناول نشر الجوانب الحاسمة للحكومة الإلكترونية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والجدير بالذكر أن هذا التقرير ركز بصفة كبيرة على المشاركة الإلكترونية والشفافية ومشاركة المواطنين في الشؤون العامة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

الشكل رقم: 13

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2014 حسب مكونات مؤشرات الفرعية



Source: E-Government Development Index: Data Center, Op.cit.

الجدول رقم: 14

أهم الخدمات الإلكترونية القطاعية في إطار تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"

القطاع المؤسسي	الخدمة الإلكترونية	الموقع الإلكتروني	الخدمة الموفرة
التعليم العالي والبحث العلمي	التسجيلات الجامعية الأولية	https://www.orientaion-esi.dz/	موقع التسجيلات الأولية للحائزين الجدد على شهادة البكالوريا
التعليم والتربية الوطنية	التسجيل الإلكتروني لمتشحي المسابقات النهائية على موقع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات	http://www.onec.dz/incription.html	التسجيل الإلكتروني لمتشحي المسابقات النهائية في التعليم المتوسط والثانوي مع إمكانية إستخراج الإستعاء و طبع كشف النقاط للثانويين.
	طلب الشهادات النهائية للبكالوريا على موقع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات	http://www.onec.dz/diplome.html	طلب الشهادات خاص فقط بطلبات الشهادة النهائية للبكالوريا من دورة 1963 إلى دورة 2005 لمن لم يتحصل عليها من قبل طالبي السكن الذين تتوفر فيهم شروط الحصول على هذه النمط من السكنات الاكثتاب في الموقع الإلكتروني
السكن والعمران والمدينة	برنامج السكن للبيع بالاجار لوكالة "عدل"	https://www.inscription.aadl.dz	طلب السكن الذي تتوفر فيهم شروط الحصول على هذه النمط من السكنات الاكثتاب في الموقع الإلكتروني
رئاسة الحكومة	الجريدة الرسمية	http://www.joradp.dz/SCRIPTS/JOF_Div.dll/RecGet	البحث عن النصوص (قوانين، مراسيم، تعليمات، قرارات....) المنشورة في الجريدة الرسمية
وزارة العدل	صحيفة السوابق العدلية	http://www.mjustice.dz/html/?p=casier	طلب صحيفة السوابق العدلية رقم 3 على الخط
	مآل الملف القضائي	http://coursdesaffaires.mjustice.dz/affaire/index.php	للاطلاع على مآل قضيتك
وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال	دعوة لمشروع الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية	http://www.anpt.dz/	تصفح دعوات لمشروع الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية
	فضاء الزبون لاتصالات الجزائر	https://ec.djaweb.dz/ar/index.php	تتبع إستهلاكات الهاتفية وعروض الانترنت ذات التدفق السريع، وكذا الاطلاع على الفاتورة الهاتفية وتقديم كل الطلبات والشكاوي بطريقة تفاعلية و بسيطة
الصناعة والمناجم	مراجعة الحساب الجاري (بريد الجزائر)	https://eccp.poste.dz/	الإطلاع على الخط على الرصيد للحساب الجاري البريدي
	الخدنة عن بعد : دراسة ملفات المستثمرين على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-en-ligne	تسمح هذه الخدمة في توفير الوقت والمال للمستثمرين من خلال دراسة ملفاتهم عن طريق الإنترنت
الصحة والسكان واصلاح المستشفيات	الصحة الجزائرية وبوابة المعلومات والتوثيق والاتصالات على الإنترنت التي تتكفل بها الوكالة الوطنية للتوثيق الصحي	http://www.ands.dz	تقدم معلومات هامة فيما يخص الصحة ومستجداتها على الساحة الوطنية والدولية، والتوعية الصحية، والمراكز الصحية وبعض الملفات الصحية
وزارة الدفاع الوطني	تقديم الشكاوي عبر موقع الويب لقيادة الدرك الوطني	https://ppgn.mdn.dz/	الخدمة الخاص بالشكاوي المسبقة والمعلومات عن بعد
الداخلية والجماعات المحلية	تسهيلات جديدة لاستخراج جواز السفر البيومتري	http://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/Accueil	ملء وطباعة استمارة الطلب، وتحميل الصورة الرقمية البيومترية. واختيار مركز التقاط المعلومات وأخذ موعد لإيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محتوى المواقع الإلكترونية التي تم الاطلاع عليها والمذكورة في الجدول.

الجدول رقم: 15

أسماء النطاقات العليا على مستوى رمز الدولة باللغة العربية

الدولة	أسماء النطاقات العليا على مستوى رمز الدولة باللغة العربية	أسماء النطاقات العليا على مستوى رمز الدولة بالأحرف اللاتينية	تاريخ التسجيل	أعداد النطاقات المسجلة تحت كل اسم	السنة
الأردن	.الاردن	.jo	آب/أغسطس 2010
الإمارات العربية المتحدة	.امارات	.ae	أيار/مايو 2010	2,200	2013
تونس	.تونس	.tn	آب/أغسطس 2012	238	2015
الجزائر	.الجزائر	.dz	شباط/فبراير 2011	23	2015
الجمهورية العربية السورية	.سورية	.sy	شباط/فبراير 2011
السودان*	.سودان	.sd	تشرين الثاني/نوفمبر 2012
العراق*	.عراق	.iq	أيلول/سبتمبر 2014
سلطنة عمان	.عمان	.om	شباط/فبراير 2011	1,691**	..
فلسطين	.فلسطين	.ps	آب/أغسطس 2010	1,110	2013
قطر	.قطر	.qa	كانون الأول/ديسمبر 2010	357	2013
مصر	.مصر	.eg	أيار/مايو 2010	3,255	2014
المغرب	.المغرب	.ma	شباط/فبراير 2011
السعودية	.السعودية	.sa	أيار/مايو 2010	1,982	2015

ملاحظة: علامة .. تعني أن معلومات غير متاحة.

* لم يتم بعد تعيين هذه الأسماء في منطقة الجذر (في 23 آذار/مارس 2015).

** تشير الإحصاءات المتاحة حول إجمالي النطاقات المسجلة في سلطنة عمان (أي .om و .om) إلى أن بلغ عدد النطاقات المسجلة تحت كل اسم 691، حتى آخر عام 2012.

المصدر: استخدام الحرف العربي في أسماء نطاقات الإنترنت: آخر التطورات وأبرز الإنجازات، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية في المنطقة العربية، العدد: 22، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، بيروت، 2015،

ص: 32.

الجدول رقم: 16

انجازات أخرى في إطار عصنة قطاع العدالة في الجزائر

المجال	الانجاز	الهدف
تطوير آليات التسيير	مآل الملف القضائي	هذا الإجراء يمكن أن يسمح بضمان نوع من السرية والخصوصية، يُمكن كل متقاضٍ أو محاميه (دفاعه) من معرفة مآل قضيته ومتابعة جميع مراحل الدعوى من خلال الولوج إلى هذا الموقع الإلكتروني http://coursdesaffaires.mjustice.dz/affaire/index.php ، والاطلاع على كل المعلومات المتعلقة بالأطراف ومواعيد الجلسات وأطوار النزاع، كما تسمح هذه الخدمات من الاطلاع على جدول الجلسات. وهذا كله يندرج في إطار جهودات تحديث طرق وآليات تصريف القضايا والسرعة في معالجتها وإضفاء الشفافية والموضوعية في جدولتها.
	تطبيقة الجمهور العقابي	يُمكن من تحسين تسيير المساجين، وذلك بتحديد مسار كل مسجون من أسباب وظروف حبسه، مروراً بسلكه أثناء فترة الحبس إلى غاية إطلاق سراحه. فهو يسهل بذلك إعداد وتسيير ومراجعة "برنامج المكافئة على حسن السيرة"، والذي يرمي إلى تأسيس وتطوير طرق الرجوع إلى الإفراج المشروط والحرية النصفية أو أعمال الورشات.
	نظام تسيير الأوامر بالقبض	يحتوي على قاعدة بيانات وطنية تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عنهم في إطار القانون، وبسرعة وفعالية إجراءات الكف عن البحث حين التوقيف ضماناً للحريات الفردية، فهو آلية معلوماتية متوفرة حالياً، وموضوعة للاستعمال، وتم وضعه بموقع تجريبي سنة 2006 وعُمِّم على المستوى الوطني منذ سبتمبر من نفس السنة، وهو في متناول رجال القضاء وأعاون الضبطية القضائية في إطار تنفيذ أوامر القضاء.
	نظام تسيير الأرشيف التاريخي	أنجز هذا النظام من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية، والتكفل بأرشيف أولئك الذين رهنوا أنفسهم إبان حرب التحرير المجيدة، من أجل استقلال الجزائر، وكانوا محل اعتقال في سجون الاستعمار. فهو يسمح بتقديم خدمة عمومية لهذه الشريحة أو لذويها، والحصول على الوثائق التي تثبت وجودهم بالسجون الاستعمارية من خلال الرابط https://www.mjustice.dz/?p=form_archive&k=1#anc ، ويضمن أيضاً الحفاظ على السجلات المحفوظة بوزارة العدل من الإتلاف بفعل عاملي الزمن والاستعمال المضطرد.
	نظام تسيير الموارد البشرية	أداة لتطوير وعصنة أساليب تسيير المسار المهني للقضاة وسائر موظفي قطاع العدالة، من أمناء ضبط وموظفي الأسلاك المشتركة، فهو يسمح بالانتقال من مرحلة الاعتماد على التوثيق والكتابة إلى مرحلة التسيير الآلي
تطوير الآليات المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية	نظام تسيير فئة مساعدي العدالة	يتضمن هذا النظام قاعدة بيانات تجمع أهم المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء، بمختلف الأصناف، من خبراء، ومحضرين قضائيين، وموثقين، ومحامين، ومحافظي البيع بالمزايدة، ومترجمين، ويسمح أيضاً بالتحكم في التعيينات وحركة التنقلات، وأماكن ممارسة العمل، والتحكم في المتابعات التأديبية والجزائية عند الاقتضاء.
	الجدول التحليلي	وسيلة للتنظيم العقلاني إذ يوفر في آن واحد، مؤشرات تحليلية للتطورات الحاصلة في القطاع، وقراءة شاملة لمختلف البيانات المتعلقة بالهيكل القضائي والوسائل المادية، ومعلومات دقيقة ومُحيّنة حول الموارد البشرية والمالية، وحجم النشاط القضائي وطبيعة ونوعية الجرائم المقترفة، والبيانات الإحصائية، وبذلك فهو يشكل أداة تسمح بتقييم مدى إنجاز أهداف السياسة العامة للقطاع. وقد شرع في تصميم وإنجاز الجدول التحليلي في شهر ديسمبر سنة 2003 واستكملت الطبعة الأولى منه في شهر فبراير 2004، خضع لعدة تحسينات وقد تم استغلاله ابتداء من السداسي الأول لسنة 2009، أما الآن فهناك صيغة جديدة في طور الإنجاز تتكفل باسترجاع المعلومات مباشرة من قواعد البيانات
الخريطة القضائية	يعد مشروع الخريطة القضائية الذي انطلق في سنة 2005، أداة مساعدة في عمليات إنشاء جهات قضائية جديدة، وفي عقلنة توزيع القضاة، بناء على التشخيص المقدم في الجدول التحليلي لمعطيات النشاط وحجمه، وهذه الآلية تمكن من توزيع الموارد البشرية من قضاة وموظفي أمانة الضبط وأعاون متخصصين، توزيعاً عقلانياً على الجهات القضائية؛ وتمكين المجلس الأعلى للقضاء من إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في آجال قصيرة وبموضوعية؛ وتصنيف الجهات القضائية حسب معايير ومقاييس معتمدة عالمياً؛ وتساعد على تحديد الاحتياجات الجديدة من الموارد البشرية، وكذا التوزيع الجغرافي للهيكل القضائي حسب مقاييس علمية تضمن تغطية قضائية عادلة. وقد انتهت المرحلة الأولى من إنجاز الشطر الخاص بالقضاة وموظفي كتابة الضبط، واستلم المشروع خلال شهر جوان لسنة 2006، واعتمد على مستوى جميع الجهات القضائية.	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

—عماد بوقلاشي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لعصنة الإدارات العمومية في الجزائر: قطاع العدالة نموذجاً،

مجلة المؤسسة، العدد: 06، جامعة الجزائر 3، 2017.

الجدول رقم: 17

ترميز أداة الدراسة الميدانية

I. معلومات شخصية حول المكلف بالعصرنة أو بتكنولوجيات الانترنت في المؤسسة العمومية

السن		Valeur
Attributs standard	Libellé	الفئة العمرية ((بالسنوات))
Valeurs valides	1	أقل من أو يساوي 30
	2	من 31 إلى 40
	3	من 41 إلى 50
	4	أكبر من 50

الجنس		Valeur
Attributs standard	Libellé	الجنس
Valeurs valides	1	ذكر
	2	أنثى

المستوى العلمي		Valeur
Attributs standard	Libellé	الشهادات المعصل عليها في مجال الإعلام (التي (المعلوماتية))
Valeurs valides	1	لغتي
	2	لغتي لغتي
	3	ليسانس
	4	ماستر
	5	مهندس
	6	ماجستير
	7	(تكرار)إكلاسيك أو ل د د

الوظيفة		Valeur
Attributs standard	Libellé	التصنيف (الوظيفة) الذي تشغله حاليا في مؤسستك
Valeurs valides	1	مسؤول عن الإعلام الألي ((المعلوماتية))
	2	مسؤول الرقمنة
	3	مسؤول قواعد البيانات
	4	مسؤول نظام المعلومات
	5	مسؤول عن الشبكات
	6	غير ذلك

العبرة		Valeur
Attributs standard	Libellé	(العبرة المهنية (بالسنوات))
Valeurs valides	1	أقل من أو يساوي 5
	2	من 6 إلى أقل من أو يساوي 10
	3	أكثر من 10

II. التعريف بالمؤسسة العمومية

الولاية		Valeur
Attributs standard	Libellé	الولاية

المؤسسة		Valeur
Attributs standard	Libellé	مكان تواجد مؤسستك (الولاية) واليهذا إن أمكن

نشاط		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما طبيعة نشاط مؤسستك أو مستواها المؤسساتي ؟
Valeurs valides	1	إدارة مركزية
	2	(مصلحة غير مركزية (كالمديرية
	3	(إدارة محلية (بلدية أو ولاية
	4	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني
	5	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي
	6	(غير ذلك (ذات طابع اداري

قطاع		Valeur
Attributs standard	Libellé	إلى أي قطاع مؤسسي تنتمي مؤسستك ؟
Valeurs valides	1	قطاع الدولة
	2	قطاع الداخلية والجماعات المحلية
	3	قطاع التعليم العالي والبحث العلمي
	4	قطاع التربية الوطنية
	5	قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
	6	قطاع السياحة والصناعات التقليدية
	7	قطاع الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
	8	قطاع الطاقة
	9	قطاع التجارة
	10	قطاع الاتصال
	11	غير ذلك

III. استعمال تكنولوجيات الانترنت في تقديم الخدمات

1. هل تملك مؤسستك موقع ويب؟

موقع		Valeur
Attributs standard	Libellé	هل تملك مؤسستك موقع ويب؟
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2. ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟

الأسباب_1

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟ تخص في العمدة التكلفة لإنشاء واستخدام وصيانة الموقع
Valeurs valides	1 2	

الأسباب_2

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟ تخص كل من تجهيزات تطوير وصيانة الموقع حد مرتفعة
Valeurs valides	1 2	

الأسباب_3

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟ مسائل متعلقة بالأمن الإلكتروني
Valeurs valides	1 2	

الأسباب_4

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟ تعرف المسؤولين من الشفافية الإدارية
Valeurs valides	1 2	

الأسباب_5

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب ؟ غير ذلك
Valeurs valides	1 2	

3. ما نوع موقع ويب مؤسستك ؟

نوع

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ما نوع موقع ويب مؤسستك ؟ (موقع ويب ساكن (ثابت) موقع ويب ديناميكي
Valeurs valides	1 2	

4. بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟

اللغة_1

		Valeur
Attributs standard	Libellé	بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟ اللغة العربية
Valeurs valides	1 2	

اللغة_2

		Valeur
Attributs standard	Libellé	بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟ اللغة الإنجليزية
Valeurs valides	1 2	

اللغة_3

		Valeur
Attributs standard	Libellé	بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟ اللغة الفرنسية
Valeurs valides	1 2	

اللغة_4

		Valeur
Attributs standard	Libellé	بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟ غير ذلك
Valeurs valides	1 2	

5. ما هي الخدمات التي يوفرها موقع ويب مؤسستك ؟

س2_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة التصريح عن نعم
		2	لا

س1_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة البحث نعم
		2	لا

س4_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة الاستشارات ومنتجات وورقك للتحقق نعم
		2	لا

س3_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة مشاركة الملفات نعم
		2	لا

س5_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة الاتصالات (عقود، ...) الإلكترونية نعم
		2	لا

س6_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة البريد الإلكتروني نعم
		2	لا

س7_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة مكتبة الملفات الإلكترونية نعم
		2	لا

س8_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة التتبع الإلكتروني نعم
		2	لا

س9_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة التسجيل الإلكتروني نعم
		2	لا

س10_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة الترميز بالرموز نعم
		2	لا

س11_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة التعليم عن بعد نعم
		2	لا

س12_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمة الشق والشركاء نعم
		2	لا

س13_5

Attributs standard		Libellé	Valeur
			غير ذلك

6. ما نوع الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية) ؟

س1_6

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمات إختيارية ((معلومات نعم
		2	لا

س2_6

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمات شبه معاملاتية نعم
		2	لا

س3_6

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمات تقاطعية (تبادل انصافي) نعم
		2	لا

س4_6

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	خدمات معاملاتية نعم
		2	لا

7. ما هي الفئات (العملاء) التي تستهدفها هذه الخدمات؟

س1_7

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مؤسسات وإدارات صومية نعم
		2	لا

س2_7

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	موظفين نعم
		2	لا

س3_7

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مؤسسات الأعمال ((مقاولاتية) نعم
		2	لا

س4_7

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مواطنين نعم
		2	لا

س5_7

Attributs standard		Libellé	Valeur
			غير ذلك

8. ما طبيعة الخدمات الأكثر استعمالاً من طرف العملاء؟

1_8ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

2_8ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

3_8ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_8ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

9. ما مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب مؤسستك؟

9ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	ما مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب مؤسستك؟
		2	استجابة ضعيفة
		3	استجابة متوسطة
			استجابة جيدة

10. مهما كانت درجة الاستجابة، في رأيك ما هي أسباب التي أدت إلى ذلك؟

1_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة الترويج لموقع ويب المؤسسة
		2	نعم
			لا

2_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة سهولة تصفح موقع ويب المؤسسة
		2	نعم
			لا

3_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة تصيب موقع ويب المؤسسة ((التجربة الفعلية مع المؤسسة))
		2	نعم
			لا

4_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة تعقد خدمات الموقع وتخليها
		2	نعم
			لا

5_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة الثقة في الموقع (الأمن الإلكتروني)
		2	نعم
			لا

6_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة تلبية المتطلبات وخدماتها
		2	نعم
			لا

7_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة توفير الخدمات الإلكترونية التي يحتاجها العميل
		2	نعم
			لا

8_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة سهولة الوصول لجميع الخدمات الإلكترونية
		2	نعم
			لا

9_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة توفر دليل يوضح طريقة استخدام خدمات الموقع
		2	نعم
			لا

10_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	مسألة الثقة الإلكترونية للعملاء
		2	نعم
			لا

11_10ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
			غير ذلك

11. هل واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية؟

11ـ

Attributs standard		Libellé	Valeur
Valeurs valides		1	هل واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية؟
		2	نعم
			لا

12. في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي ؟

1_12س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ تعطّل موقع الويب بشكل كلي ونهائي
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2_12س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ يعود حجب أو منع (الخدمة) لفرق الموقع وتسيبه
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

3_12س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ تغير في تمديد موقع الويب (تغيير (في الصفحة الرئيسية للموقع
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

4_12س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ معرفة معلومات هامة؟
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

5_12س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ غير ذلك

13. قم بتبيان ما إذا كانت كل تكنولوجيا من التكنولوجيات المذكورة في الجدول الموالي مستخدمة من طرف مؤسستك

أو يتوقع استخدامها في 2016/2017.

■ الشبكات الخاصة بالمؤسسة

1م_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Intranet الانترنت
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2م_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Extranet الانترنت
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

3م_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Intranet 2.0) الانترنت
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

1م_تفصيلي_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Intranet الانترنت (2016-2017)
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2م_تفصيلي_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Extranet الانترنت (2016-2017)
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

3م_تفصيلي_1س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Intranet 2.0 الشبكة الاجتماعية للمؤسسة الانترنت (2016-2017)
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

■ برمجيات التسيير

1م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	برمجيات تسيير قواعد البيانات، Access كـ
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Customer (CRM) لرموز خدمة العملاء (إدارة العلاقات Relationship Management)
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

3م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Supply (SCM) لرموز خدمة البضائع (إدارة سلسلة التوريد Chain Management)
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

4م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Enterprise Resource Planning (ERP) برمجية تخطيط موارد المؤسسة
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

5م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	ERP (Person ou client) برمجية تخطيط موارد المؤسسة (إدارة علاقات CRM) بالإنجليزية
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

6م_2س

		Valeur
Attributs standard	Libellé	Cloud ERP / Software-as-a-Service ERP برمجية تخطيط موارد المؤسسة
Valeurs valides	1	نعم
	2	لا

2_1_1		2_1_2		2_1_3	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

■ البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار

3_1		3_2		3_3	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

3_4		3_5		3_6	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

■ وسائل أمن الإدارة الإلكترونية

4_1		4_2		4_3	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

4_4		4_5		4_6	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

4_7		4_8	
Attributs standard	Libellé	Attributs standard	Libellé
Valeurs valides	1 2	Valeurs valides	1 2

4_تفويج 2

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Hardware الجدار المادي المقود بالنار Firewall (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 3

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Software الجدار الرقمي المقود بالنار Firewall (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 4

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Anti-cyber attacks البرمجيات المضادة للاختراقات الإلكترونية Software (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 4

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Encryption التشفير (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 5

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Electronic Signature التوقيع الإلكتروني (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 6

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Electronic Certificate الشهادة الإلكترونية (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 7

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	Virtual Private Network (VPN) الشبكة الخاصة الافتراضية (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_تفويج 8

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	27001 (مجازي، أيزو 27001 (ISO) (2016-2017)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

14. هل تعتقد أن انخراط مؤسستك في عالم تكنولوجيا الانترنت ساهم و/أو سيساهم في:

1_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	الحد من مخاطر الإنترنت في أو عدم مؤسستك	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

2_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	الرفع من مستوى التواصل الإداري	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

3_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	تعزيز العلاقات والتفاوض التجاري	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

4_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	الحد من المخاطر المالية المتعلقة بالعملاء وتغيير نمط العمل	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

5_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	التعاون مع عملاء الشركة وإيجاد فرص عمل	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

6_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	تحقيق الشفافية الإدارية	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

7_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	زيادة التعاون والتفكير في العملاء (إومون، بولسان، بولسان)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

8_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	تغيير الممارسات اليومية للشركة والعمل (إومون، بولسان)	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

9_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

10_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	التقليل من الأضرار المترتبة عن التقلبات البيئية	نعم
Valeurs valides		1	نعم
		2	لا

11_14

		Valeur	
Attributs standard	Libellé	غير ذلك	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على عملية تفرغ أداة الدراسة الميدانية.

الجدول رقم: 18

القائمة الاسمية لمحكمي استبيان الدراسة الميدانية

الملاحظات المقدمة	المؤسسة المنتمي إليها	الصفة	المحكم
الاكتفاء بعض الملاحظات الشكلية واقتراح إعادة صياغة بعض الأسئلة لتمكن من معرفة صدق بعض الإجابات من عدمها	المدرسة العليا للمصرفية بوزريعة	مدير مدرسة	أ.د. محمود حميدات
اقتراح إعادة ترتيب بعض الأسئلة وتصحيح البعض الآخر لتخدم الأداة	المدرسة العليا للاقتصاد الدولي والتسيير بالقلبية	مدير مدرسة	أ.د. محمد حشماوي
إبداء موافقة ورضا كبيرين على الأداة مع ملاحظات شكلية بسيطة	المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات مهندس بالروبية	أستاذ في الإعلام الآلي للتسيير	أ.د. نوفيل حديد
اقتراح إضافة جزء كامل للأداة المتعلق بالسماط الشخصية مع التحفظ على بعض الأسئلة المدرجة في الأداة	وزارة الصناعة والمناجم الجزائر العاصمة	مدير مركزي	د. بشير كشرود
تقديم توجيهات بإعادة صياغة بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى وحذف بعضها في صالح خدمة فرضيات البحث	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3	أستاذ في الاقتصاد	د. باديس بن عيشة
تقديم بعض الملاحظات الشكلية وتصحيح بعض الأخطاء المتواجدة في ديباجة الأداة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3	أستاذة في الاقتصاد	د.فاطمة الزهراء عبدوادي
اقتراح إعادة ترتيب بعض الأسئلة وتصحيح البعض الآخر واستبدال مصطلحات مكان الأخرى يراها أنسب بحكم التجربة وتخدم أكثر الأداة	الديوان الوطني للإحصائيات الجزائر العاصمة	مدير	رابح حمامي
إبداء موافقة ورضا كبيرين على الأداة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3	أستاذة في التسيير ونظم المعلومات	د. شافية جاب الله
تقديم بعض الملاحظات الشكلية وتصحيح بعض المفاهيم التقنية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3	أستاذ في الإعلام الآلي	أ. سامي محفوظ
تقديم بعض المقترحات في ما يتعلق بصياغة الأسئلة التي يفهمها المستجوب بحكم الممارسة الميدانية وإشرافه على بناء العديد من مواقع الويب	جامعة الجزائر 3	مهندس في الإعلام الآلي مدير أنظمة الإعلام	يونس فرج
مناقشة المفاهيم المتعلقة بجانب الشبكات وإبدائه مجموعة من الآراء	جامعة الجزائر 3	مهندس في الإعلام الآلي تخصص شبكات	محمد مغيث
المساعدة في فهم بعض المصطلحات المتعلقة بالجانب التقني وما هي الإضافة التي تقدمها لأداة الدراسة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3	ماستر في الإعلام الآلي تخصص الأنظمة والشبكات الموزعة	ياسين حداد

المصدر: من إعداد الباحث.

الملحق الثاني

-الوثائق-

الوثيقة رقم: 01

الشكل النهائي لأداة الدراسة -باللغة العربية-



المدرسة العليا للتجارة



تخصص: إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

استبيان حول استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر - موقع الويب مؤشرا-

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، يقوم الباحث بإعداد بحث موسوم بعنوان "الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر- حالة عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية -".

وعليه، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من أسئلة بخصوص استخدامات تكنولوجيا الإنترنت في عصرنة خدمات مؤسسات الوظيفة العمومية بالجزائر- موقع الويب مؤشرا-

ونظرا لأهمية رأيكم، يرجى منكم التفضل بملء الاستبيان المقدم لكم بعناية ودقة حتى نخرج هذا البحث في أحسن شكل، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف

من إعداد الباحث

د. عبد الحفيظ بنور

عماد بوقلاشي

ملاحظات: جاءت بعض المفاهيم في هذا الاستبيان لتؤدي المعنى الموالي:

- خدمة إخبارية (معلومات): تمكن من الحصول على المعلومات اعتمادا على بحث غير تفاعلي في الموقع الإلكتروني.
- خدمة تفاعلية (تبادل اتصالي): تمكن من الحصول على المعلومات اعتمادا على بحث ديناميكي في الموقع الإلكتروني. هذا البحث يمكن أن يستعمل البريد الإلكتروني أو محرك بحث أو منتديات عمومية أو قوائم بريدية أو تحميل النماذج الإدارية.
- خدمة شبه معاملاتية: تمكن من بدء معاملة إدارية على الخط مع الحصول على الخدمة النهائية بطريقة غير إلكترونية (عبر البريد أو الحضور الشخصي أو غيرها).
- خدمة معاملاتية: تمكن من بدء وإتمام معاملة إدارية على الخط مع الحصول على الخدمة النهائية بطريقة إلكترونية.
- الإطلاع على معلومات عامة: تشمل الخدمات التي تمكن المستفيد من الإطلاع على معلومات غير شخصية وغير مؤمنة.
- الإطلاع على معلومات خاصة: تشمل الخدمات التي تمكن المستفيد من الإطلاع على المعلومات شخصية أو المؤمنة.
- الموقع الثابت يتكون من صفحات ويب ثابتة التي لا يختلف محتواها وفقا لخصائص طالبيها، وهذا يعني أنه عند مرحلة معينة بإمكان كافة المستخدمين الإطلاع وزيارة صفحة الويب التي تظهر لهم بنفس الشكل وبنفس المحتوى.
- الموقع الديناميكي مُكوّن من صفحات مُتغيرة يتم إنشاؤها عند الطلب ويختلف محتواها باختلاف خصائص الطلب وطالبيها (الوقت، وعنوان IP لطلب الخدمة، الاستمارة المراد تعبئتها من قبل طالبيها، وموقعه الجغرافي ولُغة مُتصفحها وما إلى ذلك) التي لا تعرف إلا في وقت التصفح.

بمكتبكم التواصل معنا على الروابط التالية:

Téléphone mobile:

0550 71 65 23

Email:

imad.bouk@gmail.com

الماتيمس البقال،

البريد الإلكتروني.

I. معلومات شخصية حول المكلف بالعصرنة أو بتكنولوجيات الانترنت في المؤسسة العمومية

1. الجنس

ذكور - أنثى

2. الفئة العمرية (بالسنوات)

أقل من أو يساوي 30 - من 31 إلى 40

من 41 إلى 50 - أكبر من 50

3. المستوى العلمي: الشهادات المحصل عليها في مجال الإعلام الآلي (المعلوماتية)

تقني - تقني سامي - ليسانس - ماستر

مهندس - ماجستير - دكتوراه (كلاسيك أو ل م د)

4. المنصب (الوظيفة) الذي تشغله حاليا في مؤسستك

مسؤول عن الإعلام الآلي (المعلوماتية) - مسؤول قواعد البيانات - مسؤول عن الشبكات

مسؤول الرقمنة - مسؤول نظام المعلومات

غير ذلك حدد:

5. الخبرة المهنية (بالسنوات)

أقل أو يساوي 5 - من 6 إلى أقل من أو يساوي 10 - أكثر من 10

II. التعريف بالمؤسسة العمومية:

1. مكان تواجد مؤسستك (الولاية) واسمها إن أمكن:

2. إلى أي قطاع مؤسسي تنتمي مؤسستك؟

قطاع العدالة - قطاع السياحة والصناعات التقليدية

قطاع الداخلية والجماعات المحلية - قطاع الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قطاع التعليم العالي والبحث العلمي - قطاع المالية

قطاع التربية الوطنية - قطاع التجارة

قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال - قطاع الاتصال

غير ذلك حدد:

3. ما طبيعة نشاط مؤسستك أو مستواها المؤسساتي؟

إدارة مركزية* - مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي

مصلحة غير مركزية (كالمديرية) - مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني

إدارة محلية (بلدية أو ولاية)

غير ذلك حدد:

III. استعمال تكنولوجيايات الانترنت في تقديم الخدمات:

1. هل تملك مؤسستك موقع ويب؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-نعم -لا

إذا كانت الإجابة بـ لا أجب عن السؤال رقم 2 ثم انتقل مباشرة إلى السؤال رقم 13 ومن ثم السؤال رقم 14، أما إذا كانت الإجابة بـ نعم فانتقل مباشرة إلى السؤال رقم 3.

2. ما هي الأسباب التي لم تشجع مؤسستك على امتلاك موقع ويب؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-نقص في العمالة المؤهلة لإنشاء واستخدام وصيانة الموقع

-مسائل متعلقة بالأمن الإلكتروني

-تكلفة كل من تجهيزات تطوير وصيانة الموقع جد مرتفعة

-تخوف المسؤولين من الشفافية الإدارية

غير ذلك حدد:

3. ما نوع موقع ويب مؤسستك؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-موقع ويب ساكن (ثابت)

-موقع ويب ديناميكي

4. بأي لغة يتواجد بها موقع ويب مؤسستك؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-اللغة العربية

-اللغة الإنجليزية

-اللغة الفرنسية

غير ذلك حدد:

5. ما هي الخدمات التي يوفرها موقع ويب مؤسستك؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-خدمة البحث

-خدمة التصريح عن بعد

-خدمة مشاركة الملفات

-خدمة الاستثمارات ونماذج ووثائق للتحميل

-خدمة الاتصالات (كالبريد الإلكتروني، ...)

-خدمة الوسائط المتعددة(فيديوهات، صور،...)

-خدمة متابعة الطلبات إلكترونياً

-خدمة التسديد أو الدفع الإلكتروني

-خدمة التسجيل الإلكتروني

-خدمة التعريف بالموقع

-خدمة التعليم عن بعد

-خدمة الشكاوى والعراض

غير ذلك حدد:

6. ما نوع الخدمات المقدمة بحسب مستوى التجريد المادي (اللامادية)؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-خدمات إخبارية (معلومات)

-خدمات تفاعلية (تبادل اتصالي)

-خدمات شبه معاملاتية

-خدمات معاملاتية

7. ما هي الفئات (العملاء) التي تستهدفها هذه الخدمات؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- مؤسسات وإدارات عمومية - مؤسسات الأعمال (مقاولاتية)
- موظفين - مواطنين

غير ذلك حدد:

8. ما طبيعة الخدمات الأكثر استعمالاً من طرف العملاء؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- الاطلاع على معلومات عامة - الاطلاع على معلومات خاصة
- إجراء إداري عن بعد

غير ذلك حدد:

9. ما مدى استجابة العملاء لخدمات موقع ويب مؤسستك؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- استجابة ضعيفة - استجابة متوسطة - استجابة جيدة

10. مهما كانت درجة الاستجابة، في رأيك ما هي أسباب التي أدت إلى ذلك؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- مسألة الترويج لموقع ويب المؤسسة - مسألة آنية المعلومة وحدثتها
- مسألة سهولة تصفح موقع ويب المؤسسة - مسألة توفير الخدمات الالكترونية التي يحتاجها العميل
- مسألة تصميم موقع ويب المؤسسة (الناحية الجمالية مثلا) - مسألة سهولة الوصول لجميع الخدمات الإلكترونية
- مسألة تعقيد صفحات الموقع وتنظيمها - مسألة توفر دليل يوضح طريقة استخدام خدمات الموقع
- مسألة الثقة في الموقع (الأمن والخصوصية) - مسألة الثقافة الالكترونية للعملاء

غير ذلك حدد:

11. هل واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- نعم - لا

12. في حالة ما إذا واجه موقع ويب مؤسستك تهديدات إلكترونية، فما هي؟ ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- تعطيل موقع الويب بشكل كلي ونهائي - تغيير في تصميم موقع الويب (ك تغيير في الصفحة الرئيسة للموقع)
- هجوم حجب أو منع الخدمة (إغراق الموقع وتشبعه) - سرقة معلومات هامة

غير ذلك حدد:

13. قم بتبيان ما إذا كانت كل تكنولوجيا من التكنولوجيات المذكورة في الجدول الموالي مستخدمة من طرف مؤسستك أو يتوقع استخدامها في 2017/2016. ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

يتوقع استخدامها في 2017/2016		مستخدمة حاليا		التكنولوجيا
لا	نعم	لا	نعم	
				الشبكات الخاصة بالمؤسسة:
				Intranet الانترنت
				Extranet الانترنت
				الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (الانترنت 2.0 Intranet)
				برمجيات التسيير:
				برمجيات تسيير قواعد البيانات، ك Access
				البرمجيات الخاصة بالتسيير / برمجية إدارة العلاقة مع العميل (Customer Relationship Management(CRM)
				البرمجيات الخاصة بالتسيير / برمجية إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management(SCM)
				برمجية تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning (ERP)
				برمجية تخطيط موارد المؤسسة الموسع أو الممتد (ERP Extension ou étendu) أي ERP يضاف إليه (SCM) و(CRM)
				سحابة برمجية تخطيط موارد المؤسسة Cloud ERP أو Software-as-a-Service ERP
				البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار:
				برمجية معالجة البيانات، ك Excel
				برمجية تحليل البيانات الإحصائية، ك(Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)
				أدوات ذكاء الأعمال ¹ (BI): أنظمة إعداد التقارير Reporting
				أدوات ذكاء الأعمال (BI): لوحة القيادة Dashboard
				أدوات ذكاء الأعمال (BI): المعالجة التحليلية على الخط (Online Analytical Processing (OLAP)
				أدوات ذكاء الأعمال (BI): تنقيب البيانات Data mining
				وسائل أمن الإدارة الإلكترونية:
				البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية Anti-cyber attacks Software
				الجدار المادي المقاوم للنار Hardware Firewall
				الجدار البرمجي المقاوم للنار Software Firewall
				التشفير Encryption
				التوقيع الإلكتروني Electronic Signature
				الشهادة الإلكترونية Electronic Certificate
				الشبكة الخاصة الافتراضية (Virtual Private Network(VPN)
				إتباع طريقة لبناء وتطوير نظام الأمن الإلكتروني (مهاري، ايزو ISO 27001)

¹ Business intelligence (BI) بالإنجليزية أو Intelligence d'affaires بالفرنسية

14. هل تعتقد أن انخراط مؤسستك في عالم تكنولوجيا الانترنت ساهم و/أو سيساهم في: ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

- الحد من طوابير الانتظار في أو أمام مؤسستك

- الرفع من مستوى التواصل الإداري

- ترشيد النفقات وتخفيض التكاليف

- الحد من البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل

- التقليل من الجهد والوقت اللازمين لإتمام المعاملات

- تحقيق الشفافية الإدارية

- زيادة الثقة بين المرتفقين أو العملاء (مواطن، مؤسسات) ومؤسستك

- تسهيل المعاملات اليومية للمرتفقين أو للعملاء (مواطن، مؤسسات)

- الاستمرارية في تقديم الخدمات 24 ساعة/7 أيام

- التقليل من الازدحام المروري والتلوث البيئي

غير ذلك حدد:

شكرا على حسن تعاونكم

الوثيقة رقم: 02

الشكل النهائي لأداة الدراسة -باللغة الفرنسية-



Ecole Supérieure de Commerce



Département des sciences de gestion

Spécialité: Management

Questionnaire sur l'utilisation des technologies de l'internet pour moderniser les services de la fonction publique en Algérie - Indice de site web-

Madame, Monsieur,

Pour la réalisation d'un projet de doctorat ayant pour thème :

«**L'administration électronique comme un choix stratégique pour moderniser le service public en Algérie-cas de la modernisation des services de la fonction publique-**»

Je me permets de solliciter votre concours dans le cadre d'une enquête sur les avis des académiciens et des professionnels sur un ensemble de questions dans le domaine des technologies d'internet et ses utilisations dans la modernisation des services des entreprises de la fonction publique en Algérie- Indice de site web-

Compte tenu de l'importance de cette étude pour moi, et aussi de son intérêt potentiel pour la profession, j'espère que vous accepterez de répondre au questionnaire ci-joint.

Je me tiens à votre disposition pour tous renseignements complémentaires, et je vous remercie d'avance pour votre collaboration à cette étude.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes meilleures salutations.

Présenté par:

Imad BOUKLACHI

Directeur du thèse:

Dr. Abdelhafid BENNOUR

Remarques :

- **Service informationnel:** permet d'obtenir de l'information à base d'une navigation statique non interactive ;
- **Service interactionnel:** permet d'obtenir de l'information à base d'une requête dynamique utilisant la messagerie électronique, un moteur de recherche, des forums publics, des listes d'envoi et le téléchargement de formulaires ;
- **Service semi-transactionnel:** permet d'initier une transaction avec une institution et la compléter manuellement, par poste, ... (sans livraison électronique du service) ;
- **Service transactionnel:** permet d'effectuer une transaction en ligne, de bout en bout, avec une institution (avec livraison électronique du service);
- **Accès à l'information générale:** inclut les services qui permettent au bénéficiaire de l'accès à des informations non personnelles et non sécurisé;
- **Accès à l'information privée:** inclut les services qui permettent au bénéficiaire de l'accès aux renseignements personnels ou assuré;
- **Site web statique** est une page web dont le contenu ne varie pas en fonction des caractéristiques de la demande, c'est-à-dire qu'à un moment donné tous les internautes qui demandent la page reçoivent le même contenu;
- **Site web dynamique** se compose de pages dynamiques qui sont générées à la demande et ses contenus varient en fonction des caractéristiques de la demande (heure, adresse IP de l'ordinateur du demandeur, formulaire rempli par le demandeur, un site géographique et la langue de leurs navigateurs,... etc.) qui ne sont connues qu'au moment de sa consultation.

بمقتضى التواصل معنا على الروابط التالية:

Téléphone mobile:

0550 71 65 23

الماتيم بنجال،

Email:

imad.bouk@gmail.com

البريد الإلكتروني،

I-Renseignements personnels sur la personne chargée de la modernisation ou des technologies de l'internet dans l'entreprise publique:

1-Sexe: Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Masculin -Féminin

2-Groupe d'âge: Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Moins ou égale à 30 ans -De 31 ans à 40 ans

-De 41 ans à 50 ans -Plus de 50 ans

3-Les diplômes obtenus dans le domaine de l'informatique: Mettez la marque (x) dans les cases appropriées

-Technicien -Technicien supérieur -Licence -Master

-Ingénieur -Magistère -Doctorat (Classique ou L M D)

4-La personne chargée des technologies de l'internet est: Mettez la marque (x) dans les cases appropriées

-Le responsable de l'informatique -Le responsable de bases de données -Le responsable des réseaux

-Le responsable de numérisation -Le responsable du système de l'information

Autres, précisez.....

5-L'expérience professionnelle: Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Inferieur ou égal à 5 ans -Entre 6 et 10 ans -Plus de 10 ans

II-Identification de l'entreprise publique:

1-Le lieu de votre entreprise publique (la wilaya) et son nom, si possible:

2-Dans quel secteur dépend votre entreprise ? Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Le Secteur de la justice -Le secteur du tourisme et de l'artisanat

-Le Secteur de l'intérieur -Le Secteur de la Santé

-Le Secteur de l'Enseignement Supérieur -Le secteur des finances

-Le Secteur de l'Education Nationale -Le Secteur du Commerce

-Le Secteur de la Poste et des TIC[➤] -Le secteur de la communication

Autres- précisez.....

3-Quelle est la nature d'activité ou le niveau institutionnel de votre entreprise ? Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Administration Centrale[⊗] -Entreprise publique à caractère scientifique

-Service Déconcentré (Les Direction) et Technologique (EPST)

-Administration Territoriale[⊗] -Entreprise publique à caractère scientifique, culturel et Professionnel (EPSCT)

Autres, précisez.....

[➤] Technologies de l'Information et de la Communication.

[⊗] La présidence de la république ou Le premier ministère ou Les ministères ou Les institutions consultatives.

[⊗] La commune ou La wilaya.

III- L'utilisation des technologies de l'internet pour fournir des services:**1-Est ce que votre entreprise possède un site web? Mettez la marque (x) dans la case appropriée**-Oui -Non

Si la réponse est « Non » répondez à la question N°2 puis passez directement à la question N°13 ensuite la question N°14, sinon passez à la question N°03.

2-Pour quelles raisons votre entreprise ne possède pas un site web? Mettez la marque (x) dans la case appropriée-Pénurie d'employés qualifiés pour entretenir et utiliser le site web -Questions de sécurité électronique -Cout d'équipement de développement et d'entretien trop élevé -Les responsables craignent la transparence administrative

Autre, précisez.....

3-Quel est le type de votre site web? Mettez la marque (x) dans la case appropriée-un site web statique -un site web dynamique **4-Quelles sont les langues utilisées sur votre site web? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées**-Arabe -Anglais -Français

Autres, précisez.....

5-Quels sont les services fournis par votre site web? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées-Service de Recherche -Suivi des commandes en ligne -La déclaration en ligne -Le paiement électronique -Partager des fichiers -Service de l'inscription électronique -Les Formulaires, les modèles et les documents à télécharger -Service de la présentation du site -Service de télécommunications (E-mail, ...) -L'enseignement électronique -Service multimédia (Vidéos, Photos, ...) -Service de Requête et réclamation

Autres, précisez.....

6-Quels sont les services fournis par niveau de dématérialisation ? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées-Service informationnel -Service interactionnel -Service semi-transactionnel -Service transactionnel **7-Quelles sont les catégories de clients ciblés par ces services? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées**-Institutions et administrations publiques -Entreprises d'affaires ou Business (L'entrepreneuriat) -Fonctionnaires -Citoyens

Autres, précisez.....

8-Quels sont les services les plus utilisés par clients? Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Consultation des informations générales
(informations non personnalisée et non sécurisée)

-Consultation personnalisée
(informations personnalisée et/ou sécurisée)

-Procédure administrative à distance (Télé-démarche)

Autres, précisez.....

9-Quelle est le taux d'interaction et l'utilisation de votre site web par vos clients? Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-L'interaction faible -L'interaction moyenne -Une bonne interaction

10-Quel que soit le taux d'interaction, à votre avis, quelles sont les raisons qui ont conduit à cette interaction? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées

-Question de la promotion du site web -Question de l'actualisation des informations

-Question de facilité de trouver et consulter le site web -Question de la fourniture des services électroniques nécessaires pour le client

-Question de la conception du site web -Question de l'accès facile à tous les services électroniques

-Question de la complexité de Pages web -Question de fournir un guide qui explique comment utiliser les services du site web

-Question de la confiance au site web (sécurité et confidentialité) -Question de la culture électronique des clients

Autres, précisez.....

11-Est-ce que votre site web a été déjà menacé? Mettez la marque (x) dans la case appropriée

-Oui -Non

12-Dans le cas où votre site web a été déjà menacé, quelles sont ces menaces? Mettez la marque (x) dans les cases appropriées

-Bloquer le site web totalement 100% et définitivement -Une modification de la conception ou modification de la page d'accueil (page d'entrée, home page en anglais)

-Attaque par déni de service (Attaque par saturation) -Le vol d'informations importantes

Autres, précisez.....

13- Pour chacune des technologies énumérées ci-après, indiquez si votre entreprise l'utilise ou prévoit de l'utiliser en 2016/2017. Mettez la marque (x) dans les cases appropriées

Technologie	l'utilise Actuellement		Prévoit de l'utiliser en 2016/2017	
	Oui	Non	Oui	Non
Réseaux privés d'entreprise:				
Intranet				
Extranet				
Le réseau social d'entreprise (Intranet 2.0)				
Logiciels de gestion :	Oui	Non	Oui	Non
Logiciel de gestion de bases de données, tel que Access				
Progiciels de gestion: Logiciel (CRM) Customer Relationship Management / Gestion de la relation client				
Progiciels de gestion: Logiciel (SCM) Supply Chain Management/ Gestion de la chaîne logistique				
Logiciel (ERP) Enterprise Resource Planning / Progiciel de gestion intégré				
Logiciel (ERP) Extension ou étendu				
Logiciel (ERP) en nuage / Software-as-a-Service ERP (Cloud ERP)				
Logiciels d'aide à la prise de décision :	Oui	Non	Oui	Non
Logiciel de traitement de données, tel que Excel				
Logiciel d'analyse de données statistiques, tel que SPSS				
Outils (BI)¹: Reporting / La communication de donnée				
Outils (BI): Tableaux de bord				
Outils (BI): (OLAP) Online Analytical Processing / Traitement Analytique en Ligne				
Outils (BI): Data mining / L'exploration de données				
Moyens de sécurité de l'administration électronique:	Oui	Non	Oui	Non
Logiciels anti-cyber attaques				
Pare-Feu Matériel / Hardware Firewall				
Pare-Feu Logiciel /Software Firewall				
Systèmes de cryptage				
Signature électronique				
Certificat électronique				
Réseau Privé Virtuel (RPV) / Virtual Private Network (VPN)				
Suivre une méthode de la construction et de développement du système de sécurité électronique (MEHARI, ISO 27001)				

¹ Business intelligence ou Intelligence d'affaires.

14-Pensez-vous que la participation de votre entreprise dans le monde des technologies de l'internet a été contribué et/ou contribuera : Mettez la marque (x) dans la case appropriée

- Réduire les files d'attente dans votre entreprise publique
- Elever le niveau de la communication administrative
- Rationalisation des dépenses et la réduction des couts
- La réduction de la bureaucratie au sens rigide et facilite la division du travail
- Gagner du temps et l'effort dans l'accomplissement des affaires
- Réalisation de la transparence administrative
- Renforcer la confiance entre les administrés (citoyens- entreprises) et votre entreprise publique
- Faciliter les transactions quotidiennes des administrés (citoyens –entreprises)
- La continuité des prestation des services 24h/7j
- Réduire les embouteillages et la pollution de l'environnement

Autres, précisez.....
.....

Merci de votre collaboration