

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



## الإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد النفقات العمومية دراسة ميدانية ببلدية-تيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
- تخصص إدارة أعمال -

تحت إشراف الأستاذ:  
- د. قلايلية رضوان

من إعداد الطالبين:  
- قعنب الجوهر  
- عبديش البغدادي

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. عادل رضوان..... رئيسا  
- د. رابحي بوعبد الله..... مناقشا  
- د. قلايلية رضوان..... مشرفا و مقررا

السنة الجامعية  
2019-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

سورة المجادلة الآية رقم 11.

# الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء  
هذا الواجب ووفقتنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساندنا و ساعدنا في  
انجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب و في تذليل ما واجهناه  
من صعوبات و أخص بالذكر الأستاذ المشرف " قلايلية

رضوان " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة

إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير و خاصة أساتذة إدارة أعمال.

و نخص بالشكر أساتذة لجنة التحكيم المحترمة.

# إهداء

الحمد لله رب العالمين الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و

المرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

أمي الغالية التي ساندتني بدعائها و صلاتها و تحميرتني

بحبها و حنانها الكبيرين

إلى من ألوذ في حبه أبي العزيز

أمي و أبي

اللذان أوصلاني إلى ما أنا عليه الآن أدامهما الله لي

إلى من أهداهم إلي القدر إخوتي و أخواتي

إلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

و إلى كل من ساندني و ساعدني في انجاز هذا البحث

من بعيد أو من قريب .

## الجوهر

# إهداء

إلى من ربباني صغيرا والديا رحمهما الله

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وأبنائي لوجين وهيثم حفظهم الله

إلى كل زملائي وزميلاتي بالعمل خاصة الأنسة غارو

فاطمة التي ساعدتني في انجاز هذا العمل

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

البغدادي

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية بالإدارة العمومية محل الدراسة بتيسمسيلت حيث قمنا بالدراسة التطبيقية وذلك بالاعتماد على أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة و المقابلة بالإضافة إلى تحليل الوثائق حيث تم جمع المعلومات وتحليل المعطيات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تسهيل العمليات الإدارية و تقليص الجهد والوقت إلا أنها أيضا تواجه مجموعة من التحديات و عوائق لتطبيقها بسبب ضعف البنية التحتية كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الإدارة الإلكترونية لم تساهم في ترشيد النفقات العمومية بالبلدية محل الدراسة و خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية وضع خطة استراتيجية لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في ترشيد النفقات العمومية، توضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين و تقديم الخدمات للمواطنين و بالتالي أثره على ترشيد الإنفاق العام.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإلكترونية، النفقات العمومية، ترشيد النفقات، البلدية.

## Abstract:

The study aimed to identify the role of e-management in the rationalization of public expenditure in the public administration under study in Tissemsilt, where we conducted the applied study based on the study tools of observation and interview in addition to the analysis of documents where data was collected and data analysis. That the application of electronic management has contributed to the facilitation of administrative processes and reduce the effort and time, but it also faces a range of challenges and obstacles to apply because of weak infrastructure The study also found that the electronic administrative processes and reduce the effort and time, but it also faces a range of challenges and obstacles to apply because of weak infrastructure The study also found that the electronic administration did not The study concluded with a number of recommendations, including the need to prepare effective plans for training and qualifying the employees in the application of electronic management, the development of a strategic plan to ensure the implementation of electronic management contributes to the rationalization of public expenditure, to clarify the positive impact of the use of electronic management in the level of performance of employees and the provision of services to citizens and therefore its impact on Rationalization of public spending.

**Keywords:** e-management, public expéditeur, rationalisation of expansés, municipality.

# فهرس المحتويات

## \*\*\* فهرس المحتويات \*\*\*

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
I	فهرس
II	المحتويات
	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة
	الملاحق
أ - ر	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
2	تمهيد
	.....
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الكترونية
5	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الكترونية
7	المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
12	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية (مبادئ و أهداف)
14	المطلب الخامس: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
	.....
19	المبحث الثاني: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الأول: أسباب ومراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثاني: خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الرابع: خصائص و عناصر الإدارة
30	المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية (متطلبات و معوقات)
38	المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية
38	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
40	المطلب الثاني: التنظيم الإلكترونية

42	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية .....
44	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية .....
46	خلاصة الفصل .....
	الفصل الثاني: آليات ترشيد الإنفاق العام بالجزائر
47	تمهيد .....
48	المبحث الأول: الإطار العام للنفقات العامة .....
	.....
48	المطلب الأول: الإنفاق العام وتطوره في الفكر الاقتصادي .....
49	المطلب الثاني: مفهوم النفقات .....
	العامة .....
51	المطلب الثالث: تقسيمات النفقات العامة وأثارها .....
	الاقتصادية .....
57	المطلب الرابع: ظاهرة تزايد النفقات العامة في الجزائر .....
59	المبحث الثاني: ظاهرة تزايد النفقات العامة و ترشيدها .....
59	المطلب الأول: واقع ترشيد النفقات العامة في الجزائر .....
	.....
62	المطلب الثاني: مظاهر عدم ترشيد النفقات العامة في الجزائر .....
	.....
67	المطلب الثالث: استراتيجية الدولة في ترشيد الإنفاق العام في ظل الوضع الاقتصادي .....
	الراهن .....
72	المبحث الثالث: مستقبل الإدارة الإلكترونية المفتوحة في الجزائر ودورها في ترشيد .....
	النفقات .....
72	المطلب الأول: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية .....
75	المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات في الجزائر .....
	.....
79	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر .....
83	خلاصة الفصل .....
	الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)
85	تمهيد .....
	.....
86	المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية محل الدراسة .....
86	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية .....

	تيسمسيلت.....
87	المطلب الثاني: تعريفها وهيكلها التنظيمي .....
97	المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية التي تقدمها البلدية محل الدراسة .....
98	المبحث الثاني: منهجية الدراسة .....
98	المطلب الأول: أبعاد الدراسة .....
99	المطلب الثاني: أدوات الدراسة .....
104	المبحث الثالث: نتائج الدراسة .....
104	المطلب الأول: تحليل البيانات .....
107	المطلب الثاني: تحليل النتائج .....
111	المطلب الثالث: استنتاج عام .....
113	خلاصة الفصل .....
115	الخاتمة .....
	..
	المراجع
	الملاحق

### قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية	1-1
12	جوانب الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية	2-1
39	أهم الاختلافات بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	3-1

41	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني	4-1
64	مجموع النفقات العامة من 2011 إلى 2014 مجموع النفقات	1-2
65	مجموع النفقات من 2015 إلى 2018	3-2
101	عناصر بطاقة الملاحظة	1-3
106	نفقات الباب 60 الخاصة بالسلع واللوازم للسنوات من 2014 إلى 2017	2-3
108	إثبات صحة الفرضية رقم 1 التحول نحو الإدارة الإلكترونية مرده فشل الإدارة التقليدية في ترشيد النفقات العمومية.	3-3
109	إثبات صحة الفرضية رقم 2 الإدارة الإلكترونية تواجه عدة تحديات في تطبيقها	4-3
109	إثبات صحة الفرضية رقم 3 ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر في ترشيد النفقات العمومية.	5-3
110	اثبات صحة الفرضية العامة للدراسة تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية	6-3

#### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	مجالات الإدارة الإلكترونية	1-1
24	خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2-1
30	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	3-1

34	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	4-1
37	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	5-1
106	التمثيل البياني للنفقات الخاصة (الباب 60) السلع واللوازم لبلدية تيسمسيلت	3-1

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الحساب الإداري لسنة 2014	1

الحساب الاداري لسنة 2015	2
الحساب الاداري لسنة 2016	3
الحساب الاداري لسنة 2017	4

# مقدمة

## 1-توطئة:

إن التطور العلمي والتقني والتكنولوجي والانتشار الواسع لشبكات الانترنت وما انعكس عليه من تأثيرات كبيرة على الأعمال الإدارية والتي تراجعت معه النفقات العمومية الكبيرة جعلتها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وبالتالي الانتقال نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني والحد من عملية الإنفاق العام المتزايد في مختلف دول ومجتمعات العالم المعاصر، إضافة إلى أزمة التمويل العام التي تعيشها معظم الدول النامية والتي تعاني من عجز مستمر في ميزانياتها العامة.

لقد أظهر التحول إلى الإدارة الالكترونية حزمة من التغييرات على مفهوم النفقات العمومية، ف نموذج الإدارة الالكترونية يتيح الكثير من فرص النجاح والوضوح في تقديم الخدمات والتحول نحو تفعيل مفهوم ترشيد النفقات العمومية.

لقد أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية أمرا حتميا تقتضيها لأوضاع الراهنة سواء محليا أو عالميا من أجل تبني أنظمة الخدمات الالكترونية و التي من بينها ترشيد النفقات العمومية، حيث ان تهجت الكثير من الدول والحكومات فكرة ترشيد النفقات العمومية عن طريق الإدارة الالكترونية.

إن هذه النجاحات والتي قابلتها معوقات جعلت بالباحثين ورجال الأعمال القيام بدراسات معمقة ودقيقة من أجل التوصل لمعرفة هذه التحديات عن طريق وضع خطط و مع المبعية التمكين من كشف التحديات والعقبات التي من شأنها عرقلة التحول نحو الإدارة الالكترونية كعامل لترشيد النفقات العمومية.

هذا ما سيتم توضيحه في هذه الدراسة حيث نسعى إلى الوقوف على أسباب تبني الدول لنظام الإدارة الإلكترونية بوصفها إدارة خدمتية تعمل على التقليل من سياسة الإنفاق العام والعمل على ترشيده وفق ما تقتضيه السياسات العامة لهذه الدول خاصة الدول التي تعاني من أزمات اقتصادية حادة، حيث تطرقنا في هذه الدراسة الى المفاهيم العامة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و ماهيتها،والى مدى ترشيد النفقات العامة و تطورها الاقتصادي و المراحل التي مرت بها في الجزائر و تطورها في ظل الإدارة الإلكترونية،وتوضيح دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية بالبلدية محل الدراسة و اقتراح مجموعة من الحلول.

أبرزت التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة، تأثيرات حقيقية في مختلف الميادين وبالخصوص المجال الإداري، أين تم نقل التكنولوجيا المتمثلة في الوسائل الأمر الذي أدى إلى تغييرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، ساهمت في التحول من النمط التقليدي للإدارة ذات الطابع البيروقراطي المعقد إلى نموذج الإدارة الإلكترونية الديناميكية والتفاعلية، التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد من الخدمات

يرتكز على البعد المعلوماتي والتكنولوجي، في إطار ما يسمى بالخدمات العامة الإلكترونية كأساس لترشيد النفقات العمومية وتحسينها وجعلها أكثر سرعة وسهولة ودقة وفعالية مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف. إن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر شروط النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، حيث أصبح يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقل نوعي في نموذج الخدمة العمومية، ولمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تبنت الجزائر المبادرة الإلكترونية، التي تجسدت في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، الذي تضمن مجموعة من الأهداف ونظام متكامل الآليات التنفيذية، تمحورت حول عصنة الإدارة ورقمتها، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل طرق الحصول عليها.

وبالرغم من أن الجزائر كانت تعتبر دولة متخلفة في هذا المجال لكن في الآونة الأخيرة قامت وزارة الداخلية والجمعيات المحلية بخطوات عملاقة لرقمنة الإدارة ومسايرة التطورات العالمية للالتحاق بركب الدول المتقدمة والناجحة في هذا المجال ، وذلك عن طريق التسيير العصري القائم على منظومة الشبكات المعلوماتية والانترنت و الانترنت.

ومن بين المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية التي فرضت عليها الخدمة الإدارية الإلكترونية نجد بلدية تيسمسيلت على غرار بلديات الوطن لدخول غمار استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وخصوصا بعدما أوكلت لها معظم الوثائق الإلكترونية التي كانت تستخرج من مصالح الدائرة.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة للكشف عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و ترشيد النفقات العمومية في بلدية تيسمسيلت، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية :

### 2-الإشكالية:

#### كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية؟

وقد تفرعت عنه أسئلة ثانوية تمثلت فيما يلي:

- هل التحول نحو الإدارة الإلكترونية مرده فشل الإدارة التقليدية في ترشيد النفقات العمومية؟
- ماهي العوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر في ترشيد النفقات العمومية؟

3-فرضيات الدراسة: لكل دراسة يقوم بها الباحث الا ويتم الانطلاق من فرضيات يضعها من أجل تحديد معالم الدراسة.

الفرضية العامة:

تساهم الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية.

الفرضيات الجزئية:

- التحول نحو الإدارة الالكترونية مرده فشل الإدارة التقليدية في ترشيد النفقات العمومية.
- الإدارة الالكترونية تواجه عدة عوائق وتحديات في تطبيقها.
- ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر في ترشيد النفقات العمومية.

#### 4- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية و علاقته بترشيد النفقات العمومية أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو الإدارة الإلكترونية أساس ترشيد النفقات العمومية و تكمن هذه أهمية هذه الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تتضح الأهمية النظرية في الاطلاع على الموروث النظري للإدارة الالكترونية وعلاقتها بترشيد النفقات العمومية، وكذلك إضافة قيمة علمية في مجال التخصص .

**الأهمية التطبيقية:** تتجلى في محاولة تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بترشيد النفقات داخل المؤسسة والتغيير الذي تحدثه فيها، إضافة إلى ذلك معرفة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لاستراتيجية الإدارة الالكترونية وعلاقتها بترشيد النفقات.

#### 5-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية بالإدارة العمومية ( البلدية محل الدراسة)، و يمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

- تبرز أهداف الدراسة من خلال معرفة العلاقة الموجودة بين الإدارة الالكترونية وترشيد النفقات وتشخيص دور الإدارة الالكترونية في عملية ترشيد النفقات.

- كذلك التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليه المؤسسة من اجل ترشيد نفقاتها، معرفة مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات بالمؤسسة محل الدراسة واكتشاف أهم معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات.

## 6- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: حدود الدراسة في شكلها تنطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية و أثرها على ترشيد النفقات العمومية بالتركيز على الجوانب التي تبرز أنشطة المؤسسات العمومية الإدارية بشكل عام، و من هنا يتجلى الموضوع إلى جوانب متصلة بالتغيير و التطوير الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في الارتقاء بالإدارة و أثرها كآلية لترشيد النفقات العامة.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الإدارة العمومية و المتمثلة في البلدية بتيسمسيلت

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني خلال الفترة الزمنية من 2019/05/14

7- منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتطبيق الموضوع و كذا دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني:

المنهج الوصفي التحليلي : الذي يركز على الوصف الدقيق أو التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج عملية بطريقة موضوعية، و يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف و تحليل أهم الخصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية و كذا التطرق لمفهوم ترشيد النفقات العمومية، كما تم استخدام هذا المنهج أثناء تناول دور الإدارة الإلكترونية في ترتيب النفقات العمومية بالإدارة العمومية محل دراسة .

منهج دراسة حالة : الذي يهدف إلى جمع معطيات و البيانات حول الحالة المدروسة، و يظهر توظيف هذا المنهج في البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترتيب النفقات العامة و البحث في آليات عملها و إنجازاتها و محاولة تقسيمها، كما تم الاعتماد على أساسيات هذا المنهج خلال دراستنا الميدانية لتوضيح دور الإدارة الإلكترونية في ترتيب النفقات العمومية محل الدراسة .

## 8- مبررات اختيار الموضوع:

## 1 أسباب ذاتية:

- الاطلاع على الموضوع وتوفر الجانب النظري والمعرفي له.
- الميل الشخصي للموضوع.
- اندراج الموضوع ضمن إطار التخصص.

### الأسباب الموضوعية:

- إمكانية إخضاع موضوع الدراسة للأدوات المنهجية
- التعرف على مختلف المجالات التي تطبق فيها المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإلكترونية
- إضافة فائدة علمية في إطار التخصص
- تزايد الاهتمام بظاهرة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بترشيد النفقات في الأدبيات التنظيمية
- معرفة أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

### 9-الدراسات السابقة:

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة و إن اختلفت في مضمونها و شكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر القبلية الشبيهة لهذه الدراسة و التي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن للبحث العلمي له خاصية تراكمية و تتابعية، حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها و تفتح المجال لإشكاليات جديدة تأتي من بعدها حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، لذلك سنعرض بعض الدراسات سواء منها الوطنية أو العربية و التي استفدنا منها في دراستنا الحالية.

**1- محمد نعمان علوان 2017:** مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة العاملين، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة أفراد مجتمع الدراسة **180** موظفا في المحاكم النظامية بمحافظات غزة و كانت الإدارة عبارة عن استبيان و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المكاتب العامة بقطاع غزة.
- لا توجد فروق دلالية إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العامة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين.

ركزت هذه الدراسة على مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة حيث اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في الجانب الميداني و موضوعه حيث طبقت دراستنا في البلدية محل الدراسة و اختلفت من حيث الموضوع حيث هدفت دراستنا إلى موضوع مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية بينما هذه الدراسة ركزت على تحسين الخدمة و اتفقت مع دراستنا من حيث أهمية الإدارة الإلكترونية و خصائصها و أهم المتطلبات و المعوقات و أسباب و أهداف التحول الإدارة الإلكترونية.

**2- دراسة عبان عبد القادر 2016:** تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر, دراسة سوسولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة > رسالة دكتوراه, إدارة و عمل, جامعة العلوم الإنسانية و الاجتماعية>الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و معرفة مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجية و بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم كماهدفت أيضا إلى البحث عن الفوائد و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات و تبيان متطلبات تطبيقها و التعرف على الخدمات الإلكترونية المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية و الدور الذي تلعبه في تنمية البلدية الجزائرية و القضاء على الأساليب التقليدية. \_ حيث اعتمدت على اختيار عينتين في تحليلها للنتائج تمثلت العينة الأولى في عينة عشوائية تمثل الموظفين الإداريين في البلدية حيث تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجمع الدراسة و المشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة و لهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج نذكر منها:

ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بسبب نقص الإمكانيات البشرية و المادية و المالية، مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها و ترقية أداء العاملين فيها و تسريع وتيرة العمل، كما توصلت أيضا إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية و هذا ما تشابه مع دراستنا الحالية من حيث التحديات و درجة المساهمة في تسريع وتيرة العمل وكذا المتطلبات اللازمة لتطبيقها و كذا تشابه في مكان الدراسة الميدانية إلا أن هناك اختلاف في كيفية أو مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية و الذي هو موضوع دراستنا الحالية الأساسي.

### 3- دراسة موسى عبد الناصر و محمد قريشي 2011: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

بمؤسسات التعليم العالي دراسة علمية منشورة، جامعة ورقلة، العدد 09.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ، تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي.

حيث اعتمدت هذه الدراسة في بحثها على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأداة بحثية في جمع البيانات حيث تمثلت العينة من مجتمع البحث المتكون من العاملين و الإداريين في كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة و البالغ عددهم 142 عامل و تم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل، و قد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة و المعدات و البرمجيات و الشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها.

- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت و أمن المعلومات و حواجز الزمان و المكان.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداة العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت و جهد العاملين و تقليل التكاليف.

ركزت هذه الدراسة على مؤسسة تعليمية و بالتالي فإن مخرجاتها تكون محصورة في فئة الطلبة و منه فإنها تتفق مع دراستنا الحالية من حيث دور الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية و لكن اختلفت من حيث مدى مساهمتها في ترشيد النفقات العامة، حيث اهتمت هذه الدراسة بتحسين الأداء في إدارات العمومية بينما دراستنا ركزت على ترشيد النفقات العمومية، كما أنه اختلفت في ميدان الدراسة حيث أن البلدية تكون عامة لجميع فئات المجتمع و ليس لفئة معينة فقط و هو ما ركزت عليه دراستنا.

### 4- دراسة 01: جمال أكرم عمار 2009: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئيين

بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال ن الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث و تشغيل اللاجئيين لمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية و التقنية و البشرية و مدى التزام و دعم الإدارة العليا ، قامت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالوكالة.

وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة طبقية عشوائية على مجتمع الدراسة مكون من 225 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة الإدارية بالإلكترونية و متطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية، و التقنية، و البشرية، و الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما أظهرت الدراسة وجود التزام و دعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية و حرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية و حرصها على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية و أظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، و ذلك من خلال سرعة إنجاز العمل و رفع الإنتاجية بسرعة و دقة إيصال التعليمات و توفير وقت و جهد الموظفين، كما أن هذه الدراسة توصلت أيضا إلى وجود قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء العاملين و هو ما تشابه مع دراستنا في شقها الأول و مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على غرار التطبيقات و المعوقات و المتطلبات و أهمية الإدارة الإلكترونية و خصائصها إلا أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في دور الإدارة الإلكترونية حيث هدفت دراستنا إلى كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية.

**5- دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي 2008:** إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة، و التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة، كما هدفت أيضا إلى إبراز معوقات تطبيقها حيث اعتمدت على جمع البيانات من خلال استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان المغفلة حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية و التعليم.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة و أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة و التعليم بالعاصمة المقدسة.

ركزت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية و مدى توفر العوامل المساعدة على تطبيقها، بينما دراستنا تتمحور حول دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية و تكمن نقطة التوافق بين الدارستين في عنصر إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية و أهميتها و معوقاتهما، بينما نقطة الاختلاف تكمن في كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية كما تختلف عنها في مكان إجراء الدراسة.

### 10- صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات في دراسة الحالة التي قمنا بها على مستوى البلدية محل الدراسة، أثناء فترة التربص في الحصول على المعلومات الدقيقة التي تتوافق مع دراستنا، وكذا تناقضها مع بعضها البعض، خاصة فيما يخص مصلحة المحاسبة، بالإضافة على تحفظ بعض الموظفين عن الادلاء ببعض المعلومات الخاصة بالدراسة بسبب السرية المهنية.

### 11- هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع لابد من التطرق إلى كل العناصر المتعلقة به حيث تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول و تتناول كل منها ما يلي :

**الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري للإدارة الإلكترونية و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية، و المبحث الثاني التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

**الفصل الثاني :** تمحور حول المتغير الثاني و هو ترشيد النفقات العمومية من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم النفقات العامة أما المبحث الثاني فتناول ترتيب النفقات العمومية و مراحل تطورها في الجزائر ، المبحث الثالث تم ربط مع الإدارة الإلكترونية و دورها في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر .

**الفصل الثالث:** اعتمدنا فيه أيضا على ثلاث مباحث حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة و نشأتها و مكونات و هيكلها التنظيمي و مهام مختلف المصالح الموجودة التي بها و توضيح مختلف الإجراءات المنهجية أي اعتمدنا عليها عند القيام بهذا الجانب الميداني من الدراسة ، إضافة إلى التحليل البيانات و النتائج الملاحظة و المقابلة و تحليل الوثائق و التي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج العامة مكنتنا من إعطاء توصيات في هذا الموضوع و هو ترشيد النفقات العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) مصطلحا حديثا نسبيا في مجال العلوم العصرية و هي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث و استرجاع المعلومات من أجل دعم و اتخاذ القرارات الفردية و التنظيمية و الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة و المعلومات و البرامج المتطورة و الاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية و إنجاز الأعمال التنفيذية ، و اعتماد الأنترنت و الشبكات الأخرى في تقسيم الخدمات و السلع بصورة إلكترونية أخرى، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة و بين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات و رفع كفاءة الأداء و فاعليته.

و من خلال هذا الفصل سنتناول المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية من خلال ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية في مفهومها و نشأتها و أهم الفروقات بينها و بين الإدارة التقليدية و أهدافها و مختلف مجالاتها أما المبحث الثاني تم توضيح أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية و أهم المراحل و الخطوات لتنفيذ ذلك من خلال تحديد أهميتها، و خصائصها، و عناصرها و مختلف متطلباتها و معوقات تطبيقها، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أهم التطبيقات الإدارية الإلكترونية في العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة التكنولوجية الهائلة في شبكة المعلومات، والاتصالات التي أحدثت تحولا هامة في أداء المؤسسات لتحسين إنتاجها وأدائها وجودة خدماتها.

#### المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية يجدر بنا أولا الإشارة إلى مفهوم الإدارة بصفة عامة والتي تعرف على أنها "عملية تنظيم، و عملية توجيه وتنسيق و رقابة وصنع القرار باستخدام طاقة الموارد المالية و البشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة و فعالية".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها " استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة عالية و وسائل الإنسانية وضمن المشروعية".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يتضح بأن الإدارة هي مفهوم شامل لكل الوظائف من تخطيط، تنظيم و رقابة وتوجيه و التي يحكمها تكامل وترابط مجموعة من العناصر تتمثل في الموارد المالية، البشرية والمعلوماتية بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية فقد وضع لها الباحثون عدة تعاريف منها :

"الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم المعلوماتية وتساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف".<sup>3</sup>

يبدو تركيز هذا التعريف على الجانب المعلوماتي في اتخاذ القرار الإداري و لكن بالرغم من أهميته و كونه ركيزة أولى في بناء إدارة التقنية إلا أنه يبقى خاصا بالإدارات التي تدور أعمالها في فلك تبادل المعلومات و ليست المسؤولة عن إدارة المشروعات الإنتاجية او التنمية.

<sup>1</sup> - أسامة خيري، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> - أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 19.

<sup>3</sup> - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

" تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة كالانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهدافه "4 .

ويتضح من خلال هذا التعريف إن الإدارة الإلكترونية لاستخدام شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

" الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطن والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد وتحقيقها للمطالب المستهدفة للجودة المطلوبة".5

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية إستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة و دعم استمرارها مع مواطنين.

"تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها التحول بالعمل الإداري من الصيغة الورقية إلى الصيغة التقنية، فلم يعد استعمال الورق هو الأساس في تنفيذ الأعمال الإدارية بل أصبحت تقنيات الحاسوب الآلي وسائل الاتصال التقنية هي أساس العمل الإداري سواء لجهة تقديم الخدمة أو المعلومة أو أصول الحفظ و الأرشفة ونحو ذلك من مستلزمات العمل الإداري على العموم".6

نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الإدارة الإلكترونية هي الاعتماد على تقنيات المعلومات بشكل أساسي لتحقيق أهداف الإدارة والتقليل من استخدام الورق.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل للإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة، و تكنولوجيا معلومات رقمية في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، من خلال

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم ، الادارة الالكترونية، الطبعة العربية، دار البيزوري للنشر، الاردن، 2009 ،ص158.

<sup>5</sup> - محمد عبد أشنبوي ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة القدس المفتوحة، فرع غزة العدد2، جامعة الأقصى، 2013، ص227.

<sup>6</sup> - أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، 2013، ص22.

تبسيط الإجراءات و تسهيل تبادل المعلومات، و تقديم خدمات المواطنين وقطاع الأعمال التواصل معهم إلكترونياً بشكل واسع مما يؤدي إلى خفض التكلفة وكذلك الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، ومباشرة.

إذن الإدارة الإلكترونية هي عملية مهمة في تطوير المؤسسات للارتقاء بها من خلال تحويل أنشطة ومهام مؤسسة من العملية التقليدية إلى طرق إلكترونية سهلة وميسرة للعمل.

### المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الآلة إلى العمل الإداري. وتززت في السبعينيات و الثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات.

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة ( IBM )، مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (WORD PROCISSING) و أن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة وفي عام 1969 م، أنتجت الشركة جهاز اسمه ويطلق عليه اسم (MT/ST) الشريط المغنط، و جهاز الطابعة المختار).<sup>7</sup>

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيات أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 32.

<sup>8</sup> - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 20.

ومع تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية و أهميتها للمواطنين والمقيمين بالمؤسسات فرضت تحويلها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت، و الجهد والنفقات فإن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعض الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.<sup>9</sup>

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هو نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخر حيث بدأت بالظهور أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على خدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب للمؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة التقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على إنجاز المهام المناط بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، و تبعتها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.<sup>10</sup>

### المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

<sup>9</sup> - العربي بوعامة، رقاد حليلة: الاتصالات العمومية والإدارة الإلكترونية، رهنات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة

الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 35.

<sup>10</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص 12.

بالرغم من اتفاق مفهوم الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية على أنها نشاط يقوم على إنجاز الأعمال و المعاملات لتحقيق الأهداف ، إلا أنهما يختلفان في طريقة و وسائل إنجاز تلك الأعمال و من أهم الاختلافات و الفوارق ما يلي:

### 1- عامل الخدمة:

-الإدارة الإلكترونية: تتميز بإنجاز المعاملات والحصول على الخدمة في وقت قصير وفي أي وقت يشاء خارج مكان تقديم الخدمة وبعيداً عن الموظف المختص عن طريق شبكة الإنترنت.

-الإدارة التقليدية: يحتاج إنجاز المعاملات فيها إلى ساعات وربما إلى أيام لكثرة المراجعين ومحدودية ساعات وأيام الدوام الرسمي فهي مرتبطة بمكان لا يستطيع إنهاء معاملته إلا عن طريقه مكان تقديم الخدمة وبالتالي فهو يتحمل تكاليف أخرى غير التكاليف المطلوبة للمعاملة فتقل جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

### 2- التوثيق والضبط للمعاملات:

-الإدارة الإلكترونية: يتم توثيق وحفظ الوثائق إلكترونياً لجميع المعاملات في قواعد بيانات بكل تفاصيلها دون الحاجة إلى استخدام الورق في إنجاز المعاملات.

-الإدارة التقليدية: يتم توثيق الأوراق والمستندات للمعاملات في ملفات ورقية وتخزينها وفق أرقام متسلسلة في مخازن وفق أرشفة يدوية مجهزة ويحتاج إلى أيدي عاملة وبالتالي الدقة والحماية قد يعتريه نوع من الضعف ويعرضه للتلف أو فقدان إحدى الوثائق المهمة ويستطيع أي شخص رؤية الملفات، مما يقلل من جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

### 3- التكاليف:

-الإدارة الإلكترونية: تعتبر التكاليف التي تنفقها الإدارة الإلكترونية على الأعمال غير مرتفعة لأنها لا يكلفها سوى ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حُمّلت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سابقاً، دون حمل هم وعناء صيانة مبانٍ أو تجديد أو حفظ.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> - بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، 2015 الاسكندرية، ص، ص38-39.

-الإدارة التقليدية: يكلف الأسلوب الورقي في الإدارة التقليدية تأسيسًا على ضرورة احتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات و الأوراق الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان الأرشيف الذي تحفظ فيه.<sup>12</sup>

#### 4- الضياع :

-الإدارة الإلكترونية: من الصعب ضياع وفقدان بياناتها ومعاملاتها وملفات للمراجعين ولا سبيل لذلك لأنه يتم حفظها إلكترونياً على الشبكة إلا حدثت مشكلة في الشبكة نفسها لكن ذلك نادر لأنه يخزن على شبكات أخرى.

-الإدارة التقليدية: احتمالية ضياع وفقدان معاملات وملفات المراجعين الكثيرة والمتزايدة فيها كبيرة لأنه قد تتعرض تلك المعاملات للتلف سواء بفعل فاعل أو ضياعها جراء التخزين الخاطئ لها، مما يعرض أصحابها والمسؤولين عنها لتبعات خطيرة من قبل الإدارة.

#### 5- الاسترجاع:

- الإدارة الإلكترونية: إن استرجاع البيانات والمعلومات عن المعاملات للمراجعين ،لا يكلف المسؤول عن أرشيف الشبكة الإلكترونية أكثر من الضغط على أيقونة محددة في البرنامج ليخرج تاريخ معاملات المراجعين كاملاً وتفصيلها.

-الإدارة التقليدية: أما في هذا النظام فإنَّ الحصول على معلومة ما أو استرجاع معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة نظراً إلى لتكدس الملفات والمعاملات، مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام ، فالانتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملفات تائهة بين مئات وربما آلاف الملفات رحلة شاقة ومتعبة.<sup>13</sup>

#### 6- المكان:

-الإدارة الإلكترونية: هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق؛ لأنها تتسع شبكاتها لملايين بل مليارات الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

<sup>12</sup> - محمد نعمان شعبان، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين ،

رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال ، غدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017 ، ص 24، 25.

<sup>13</sup> - بدر محمد السيد القزاز ، مرجع سبق ذكره ،ص،37، 38.

-الإدارة التقليدية: يعد حفظ المعاملات الورقية وتخزين ملفاتها التي قد تتجاوز أعدادها، من أكبر المشكلات التي تواجه الإدارات التقليدية، إذ أن ذلك سيضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات فضلاً عن توفير طاقم عمال وموظفين وغيرهم.<sup>14</sup>

#### 7-الحماية:

-الإدارة الإلكترونية: تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة.

-الإدارة التقليدية: فحماية وتأمين الملفات والمعاملات موجودة ولكن يوجد احتمال أن يقوم شخص غير مخول ومسؤول عن حماية الملفات الوصول للملفات، وبالتالي عرضها لخطر التلاعب بها واتلافها بعكس الإدارة الإلكترونية.<sup>15</sup>

#### 8- الإجراءات:

-الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإجراءات العمل فيها في الأغلب ليست مباشرة بمعنى أن المراجعين للمعاملات لا يلتقون بموظفين على مكاتب لأنه قد يتعامل مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجعين عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها جهازه إن كانت المعاملات عبر الإنترنت وبالتالي يستطيع القيام بأكثر من مهمة أو عملية دون تعب.

-الإدارة التقليدية: أما في هذا النظام فالالتقاء المباشر بين المراجعين أو المستفيدين من الخدمات أساس العمل ونجاحه لأنه لا يستطيع إنجاز الأعمال بدون هذه الإجراءات والتي تعتبر روتينية.

#### 9- التفاعل:

-الإدارة الإلكترونية: إن ما يميز الإدارة الإلكترونية عن التقليدية التفاعل السريع؛ إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد، والرد عليها جميعاً بسرعة فائقة وفي وقت واحد بإعطاء أمر واحد لرسالة محددة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد كأن ترسل إحدى الجهات الحكومية رسائل توعية لآلاف، بل لملايين المستلمين الحملة عناوينهم الإلكترونية على الشبكة، في لحظة واحدة وبالأمر نفسه. المراجعين.

<sup>14</sup> - حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض ، 2009،ص7.

<sup>15</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي 2006 ،ص91.

-الإدارة التقليدية: إن التفاعل بين أطراف التعامل في هذا النظام يتسم بالبطء النسبي وغالبا ما يحتاج المراجعين إلى انتظار وقت كافي حتى ينجزون معاملاتهم لأنه لا يتم الرد على كل المراجعين في نفس الوقت وكما يتطلب أيضاً من الموظف القيام بإرسال رسائل عدة حتى يشعره أو يبلغه بشيء معين.

### 10- استثمار الموارد:

-الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه الموارد وادارتها على النحو الذي يخدم خططها وأهدافها أو مشروعاتها الخدمية أو التنموية، معتمدة على الانترنت والمعرفة بوصفها رأس مال تلك الإدارات الإلكترونية.

-الإدارة التقليدية: تعتمد على استثمار الموارد المادية أو البشرية المتاحة أحسن استغلال وتوظيفها بشكل يحقق الأهداف المخطط لها.<sup>16</sup>

و الجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية.

<sup>16</sup> - بدر محمد السيد القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص، ص 40 - 42.

## جدول رقم 01 : يمثل الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية	وجه المقارنة
الملفات في مأمن عن التلف و تتوفر على برامج لأسس الشبكات الالكترونية	الملفات معرضة للتلف و اقل وثوقية	الحفظ و الوثوقية
نادرة الضياع	أكثر عرضة للضياع	الضياع
اقتصادية	مكلفة	التكاليف
سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي و كثرة المستندات الورقية	الوصول للبيانات
استجابة فورية	بطيئة	سرعة إنجاز الأعمال
جودة عالية جدا	جودة أقل	الجودة
متوفرة 24 ساعة	محدودية ساعات الدوام	مدة الخدمة
وسيط الكتروني عن طريق شبكات الاتصال الالكترونية	اتصال مباشر، مراسلات ورقية	وسائل التعامل بين الأطراف
علاقة غير مباشرة عن طريق شبكات الاتصالات الالكترونية	علاقة مباشرة	طبيعة العلاقة بين الأطراف التعامل
متاحة للجميع	هرمية	المعلومات
تشاركية بين العاملين و الإدارة	في قمة الهرم	اتخاذ القرار
تضمنين تكنولوجيا المعلومات في ظل الإدارة من تخطيط و تنظيم ، توجيه ، و رقابة	دورها منفصل عن الإدارة و تقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار	تكنولوجيا المعلومات
استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على استخدام امثل الإمكانيات المادية و البشرية في تحقيق الأهداف	مدى الاعتماد على الإحدثيات المادية و البشرية

المصدر : فريد كورتل ، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون ،الأردن

، عمان ،2015، ص 26،27

الجدول رقم 02: يمثل جوانب الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
طبيعة الوسائل المستخدمة بين الأطراف	تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصال بين الأطراف	تتم الاتصالات استخدام الشركات
التفاعل بين أطراف التعامل	مباشرة	شبكات الاتصالات الإلكترونية
طبيعة التفاعل	يتسم بالطيء النسبي	يتسم بالسرعة
نوعية الوثائق المستخدمة	يعتمد على الوثائق الورقية	عنصر استخدام أية وثائق رسمية
نطاق خدمة العملاء	وجود خدمات للأفراد وفق أيام العمل المحددة	على مدار الساعة
العامل المادي و البشري	تعتمد على الإمكانيات المادية و البشرية	تعتمد على التكنولوجيا
الهيكل التنظيمي	يعتمد على الصرامة و أوامر من الأعلى	إدارة الذات تركز على الأنترنت و شبكات الأعمال

المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على بدر محمد السيد القزاز ، مرجع سبق ذكره.

#### المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية (مبادئ و أهداف)

تعتبر الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، وهي بذلك تركز على مجموعة من المبادئ و ترمي بدورها إلى تحقق جملة من الأهداف.

#### الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

من أهم المبادئ التي يركز عليها مفهوم الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات

حول جوهر الموضوع، و القيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و الضعف، و استخلاص النتائج، و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

ـ **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية ( الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور تمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، و المال و الوقت، و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

ـ **سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات، لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

ـ **تخفيض التكاليف:** و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

ـ **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء الزبائن، أو يقصد التفوق في التنافس.<sup>17</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها و نذكر منها:<sup>18</sup>

- 1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية؛ و في خلال 24 ساعة و على مدار الأسبوع.
- 2- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة؛
- 3- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التنفيذي؛
- 4- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار؛
- 5- زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
- 6- الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل المخاطر؛

و يرى السالمي أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل في:<sup>19</sup>

✓ إدارة الملفات بدلا من حفظها ؛

✓ استعراض المحتويات بدلا من القراءة؛

<sup>17</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الإلكترونية في القرن الواحد و العشرين، دار العرب الإسلامي، بيروت ، 2006 ، ص،ص 189،191.

<sup>18</sup> - أحمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، 2009،ص73.

<sup>19</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2008 ، ص،ص 39،40.

- ✓ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتاباتها؛
  - ✓ البريد الإلكتروني بدلا من الصادر و الوارد؛
  - ✓ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛
  - ✓ الانجازات بدلا من المتابعة ؛
  - ✓ اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- كما وضع الحيت أهداف الإدارة الإلكترونية في عدة تصنيفات منها:<sup>20</sup>
- أ- أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين و أصحاب المصالح الداخليين و الخارجين للمنظمة و هي:
- ✓ التقليل من التعقيدات الإدارية؛
  - ✓ تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة؛
  - ✓ تحقيق الكفاءة و الفاعلية في تقديم الخدمات للمستخدمين و الاستغلال الأمثل للموارد؛
  - ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم و بناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين؛
  - ✓ التعليم المستمر و البناء المعرفي .
- ب- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي :
- ✓ المساعدة على تقليل الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني؛
  - ✓ توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستخدمين؛
  - ✓ توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
  - ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار.
- د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا و عالميا:
- ✓ التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه نحو العمل الإلكتروني؛
  - ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
  - ✓ الحد من الفساد الإداري.

### المطلب الخامس: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتمثل في الحكومة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، الصحة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية.

<sup>20</sup> - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2015 ، ص.ص.25،26.

## 1- الحكومة الإلكترونية:

أ- تعريف الحكومة الإلكترونية: هي استخدام التقنيات الحديثة من نظم الاتصالات والمعلومات لتحسين العلاقة بين الجهات الحكومية وإنتاج الخدمات الإلكترونية وتوزيعها خلال الأربع والعشرون ساعة بطريقة حديثة تركز على تلبية احتياجات المستفيد.<sup>21</sup>

### ب- مميزات الحكومة الإلكترونية:

تميز الحكومة الإلكترونية بالعديد من المميزات نذكر منها:<sup>22</sup>

- زيادة سرعة التعاملات ؛
- تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت إلى تقليل عدد الموظفين ؛
- ارتفاع درجة رضا المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية؛
- الحكومة الإلكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية من خلال العمل، أي أن الحكومة الإلكترونية تعمل سبعة أيام في الأسبوع دون عطلات أو إجازات ولمدة 24 ساعة في اليوم وعلى مدار 365 يوم في السنة.

### ج- أهداف الحكومة الإلكترونية :

هناك أهداف رئيسية تتسم بها الحكومة الإلكترونية تتمثل في:<sup>23</sup>

- تحقيق كفاءة وعائد أكبر من الاستثمار؛
- ضمان التنفيذ المريح لخدمات الحكومة ومعلوماتها؛
- توصيل الخدمات التي تستجيب لاحتياجات العمل؛
- التعامل بين الخدمات ذات الصلة؛
- بناء الثقة للمستخدم؛
- زيادة اشتراكات المواطنين في الخدمات.

<sup>21</sup> - خالد ممدوح، لوجستيات التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص405.

<sup>22</sup> - زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار دجلة، للنشر، عمان، 2007، ص205.

<sup>23</sup> - مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر عمان، الأردن، 2013، ص290.

## 2- التعليم الإلكتروني:

### أ- تعريف التعليم الإلكتروني:

هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكات و وسائطه المتعددة من الصوت والصورة، ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الانترنت سواء كان عن بعد أو في ظل الفصل الدراسي المهم والمقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للتعليم بأقصر وقت وأقل جهد وأكثر فائدة<sup>24</sup>؛

### ب- مزايا التعليم الإلكتروني: تتمثل مزايا التعليم الإلكتروني في :<sup>25</sup>

- القدرة على عرض وتزويد أعداد كبيرة من الطلاب بالعلوم والدورات التدريبية ومن أماكن مختلفة حول العالم وبمختلف المواضيع؛
- للتعليم الإلكتروني ميزة مهمة وهي قلة التكلفة حيث لا يحتاج المتعلم إلى أن يقوم بالسفر أو الذهاب إلى المكان الذي تعقد فيه الدورة التعليمية أو التدريبية، حيث أنه يستطيع أن يحصل على التعليم من أي مكان وفي أي وقت يشاء، كما أن تكلفة رسوم التعليم قليلة؛
- تقليل تكاليف فترة التعليم الطويل المدى وذلك بتقليل برامج التعليم الإلكتروني عبر الانترنت؛
- إمكانية حصول المؤسسات التعليمية على طلاب من كل أنحاء العالم ودون قيود، وإمكانية الطلاب أن يحصلوا على أفضل التعليم، ومن أفضل المؤسسات التعليمية المنتشرة حول العالم مع بقائه في بلده الذي يسكن فيه.

## 3- الصحة الإلكترونية :

تقوم الصحة الإلكترونية، بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومة الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شركة الانترنت، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية<sup>26</sup>؛

<sup>24</sup> - سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص97.

<sup>25</sup> - مصباح خضير الطيبي ، إدارة التكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2012، ص، 178، 179.

<sup>3</sup> - مصطفى ربحي عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 22.

#### 4- التسويق الإلكتروني:

وهو عبارة عن الاستراتيجية التي تستخدم في تنظيم طرق التكنولوجيا والاتصالات الحديثة عن طريق الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية لتفعيل إنتاجية التسويق، وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات للعملاء، وذوي المصلحة في المنظمة وتحقيق أهدافها عبر الإنترنت.<sup>27</sup>

#### ✓ مزايا التسويق الإلكتروني:

للتسويق الإلكتروني مزايا عديدة ندرجها في ما يلي:<sup>28</sup>

- يساعد التسويق الإلكتروني في فتح الأبواب أمام جميع المنظمات والأفراد لتسويق منتجاتهم؛
- سهوله اختراق الأسواق لانعدام الحواجز التي تواجه التسويق التقليدي؛
- زيادة القدرة على قياس مدى نجاح عملية التبادل الإلكتروني التي تحصل بين أطراف هذه العملية؛
- زيادة عملية التفاعل و تبادل المعلومات بين طريق التبادل ؛
- استهداف مجموعه محدد من المستفيدين بأسلوب دقيق وفعال و بقوة؛
- إنجاز المعاملات الكترونيا بتكلفة منخفضة؛
- تنظيم عملية البيع؛
- السرعة في إضافة المنتجات وتطويرها او تغيير الشروط التبعية بسرعة هائلة؛
- متابعه المعاملات الخاصة بالمبيعات و خطواتها ونتائجها؛
- ملاحظه نشاط المنافسين.

#### 5- التجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية على أنها جميع عمليات البيع والشراء والخدمات التي تتم بين الشركات التجارية و الأفراد والحكومات وسائر المنظمات العامة والخاصة باستخدام البيانات المرتبطة بالحواسيب<sup>29</sup>.  
تتمثل أهميه التجارة الإلكترونية في:<sup>30</sup>

- تسمح التجارة الإلكترونية بالتسويق عبر شبكته الاتصال الإلكتروني المباشر بين المتعاملين؛

<sup>27</sup> - بشير العلق، التسويق الإلكتروني، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 17.

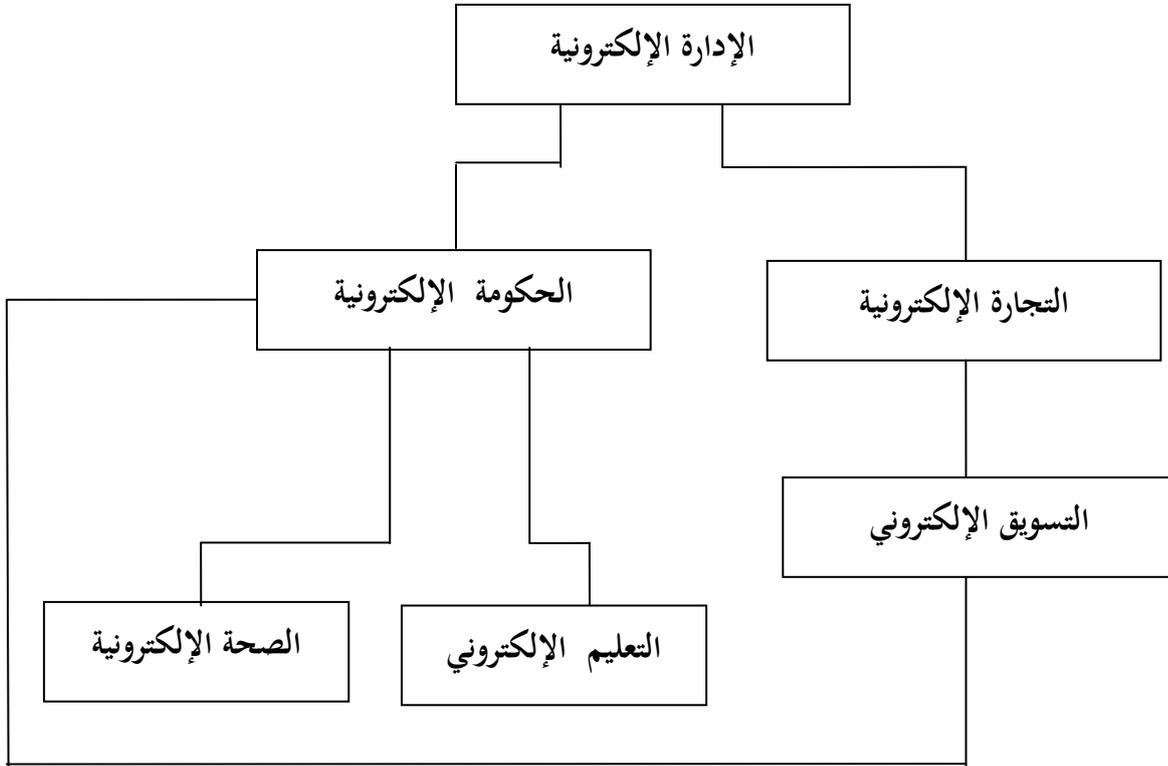
<sup>28</sup> - محمود جاسم الصميدعي وريدية عثمان يوسف ، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر، عمان 2012، ص 96، 97.

<sup>29</sup> - سامح عبد المطلب عامر وآخرون، التسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار الفكر والنشر، عمان، 2012، ص 336.

<sup>30</sup> - ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص 40.

- توفر النفقات الإدارية ونفقات الاتصال وغيرها، حيث تعتبر بديلا عن تخصيص جزء كبير من رأس المال في إقامة علاقات مستمرة بين التابعين والمستثمرين؛
  - ترشيد القرارات التي يتخذها كل من البائعين والمشتريين بما تتميز به من تدفق المعلومات بينهم في الوقت المناسب و بطريقه منسقه ودقيقه؛
  - تغيير ذات أهميه خاصة لكل من المنتجين والمستهلكين خاصة في الدول النامية، حيث أنها تستطيع التغلب على الحواجز التقليدية
- و الشكل التالي يوضح أهم مجالات الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (01) مجالات الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الطالبين.

### المبحث الثاني: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات نجاح أي مؤسسة .

#### المطلب الأول: أسباب ومراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

##### الفرع الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحواسيب، وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم أنها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور، وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، فالتحويل ليس فقط تحويل الإدارة إلى الآلية، وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية .

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
  - القرارات والتوصيات الفورية، والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق ؛
  - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
  - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
  - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
  - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
  - ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
  - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على إتباع نطاق العمل؛
  - تحسين مستوى الخدمة؛
  - ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة<sup>31</sup> .
- وهناك أسباب أخرى أدت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية من بينها:
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية؛

<sup>31</sup> - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص36-37

- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛
- تحسين مشاركة الموظفين.<sup>32</sup>

كما يرى بدر محمد السيد "إسماعيل القزاز" أن أسباب ودوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي

:

### • دافع الزمن:

كثيرا ما كان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقدم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أيضا الكمية عنصر آخر للمعادلة غالبا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات وهو الزمن.

### • تطور الحاسوب وتطبيقاته:

لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير تخرج من وضعها الكلاسيكي القديم، وتبذل بعض من الحراك والتقدم باتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات بناء على برامج إلكترونية ثم تحميلها عليها، وبدأت تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، إلى الدرجة التي جعلت عددا من المفكرين الإداريين يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية فكان دافعا للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.<sup>33</sup>

### • تطور الاتصالات:

مرت الاتصالات الإلكترونية بطفرة هائلة، جعلت لكل ما تحتاج إليه الإدارة سواء الحكومية أو الخاصة في متناول اليد، بأزهد التكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق تكاليف باهظة، فضلا عن الوقت الذي يستغرقه انتقال المعلومات، مما جعل بعضها عديم الفائدة في حال تجاوز وقت انتقاله سقفا معيناً، فيذهب كل ما تكبدته الإدارة من نفقات و وقت سدى، في حين أمكن في ظل تطورات الإلكترونية الحديثة الاحتراز من كل هذا كله.

<sup>32</sup> - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>33</sup> - بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص26.

### • القرية الكونية:

إن هذا المصطلح أصبح من البديهيات، وأحد بدائل اصطلاح العولمة، وهي في مجملها تغييرات تثير إلى حالة اختزال المسافة والزمن وسرعة تبادل المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم. إن هذا الواقع الجديد وضع العالم أمام فكرة المهيمنة على جميع التفاصيل في كل مكان، وفي الوقت نفسه دون بذل جهد.<sup>34</sup>

### • أزمة القطاع العام :

لقد أصبحت التقنية عامل مهم للترشيد في ظل الفكر الإداري الحديث، سواء ترشيد النفقات، أو ترشيد الأيدي العاملة الزائدة ، وتوجيهها إلى مواقع أخرى في حاجة إليها، سواء في وظائف حكومية، أو وظائف القطاع الخاص الذي أصبحت التخصصية أحد أهم أسباب جفائه ونموه إلى النحو الذي يخدم مصالح الدول وهذا كله يصعب تطبيقه على نحو صحيح في ظل غياب نظام إلكتروني عام.

### • الإجماع على التقنية:

تتجه أعين الأجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطورة، ولم ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وإلى تفهم التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها، وخاصة الذي يتعلق بجانب المعاملات، فلم تعد الأجيال الحديثة تتقبل فكرة اصطفا الأوراق والملفات أمام شبك الموظف الإدارة المحلية للحصول على رخصة محل أو مزاولة عمل ما، أو حصول على شروط التقديم لمناقصة تطرحها الإدارة، أو أمام السفارات والمكاتب الطلابية لطلب المنح أو غيرها وكل ذلك من المواقف وجدت الأجيال الجديدة في غنى عنها في ظل اعتماد العالم على التقنية في أداء المهام.<sup>35</sup>

### • الدوافع السياسية:

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من مستجدات و تطلعات شعبية، أحد العوامل المدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات على دوائرها فقد ساهمت حركات فاعلة محلية وعالمية والتي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة، واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة الدول إلى إدخال تطبيقات التكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إدارتها والتي تولد عنها رؤية جديدة للإدارات العمومية مما

<sup>34</sup> - بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 28.

<sup>35</sup> - المرجع نفسه، ص 30.

دفعها إلى السعي لتحسين مستوى تقديم خدماتها والمشاركة الشعبية في القرارات التي تهمه، وترسيخ مبدأ الشفافية الذي يعطي للمواطنين حق الرقابة والمساءلة، تحقيقا لقيم العدالة وهذا ما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة لتحقيق ذلك.<sup>36</sup>

### • الحوار والتواصل:

تسعى المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي، لتعزيز أوصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد، على غرار الإدارات العمومية بعيدا عن العنف وزوال الثقة وتزايد الشكوك، وكل هذا شكل عنصر دافع لتبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، باعتبارها أداة تواصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته.<sup>37</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التحول الإدارية الإلكترونية

- 1- أتمتة المؤسسة بجميع فروعها و أقسامها و تحويل جميع المعلومات و البيانات إلى معلومات إلكترونية؛
- 2- تأمين البنية التحتية لربط كافة الأقسام و الفروع بشبكة معلومات واحدة و تبادل المعلومات بين مختلف الجهات؛
- 3- تحديد جميع التعاملات بين المؤسسة و بين جميع المتعاملين معها من موظفين و عملاء و موردين و حكومة و تحويلها إلى تفاعلات إلكترونية.<sup>38</sup>

### المطلب الثاني: خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب خطوات نحو ذلك و هي كالتالي:

#### 1- إعداد الدراسات الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والتقنية، والبشرية حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ؛

<sup>36</sup> - بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 31.

<sup>37</sup> - بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 93.

<sup>38</sup> - أبو حبيب محمود، الإدارة الإلكترونية بين الواقع و التطبيق، ورقة بحث مقدمة للملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 13.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛

ج- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

د- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

## 2- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

### • تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة .

### • تحديد المسؤولية:

إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.<sup>39</sup>

### • متابعة التقدم التقني:

نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات، وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>40</sup>

وهناك من يقترح الخطوات التالية:<sup>41</sup>

1- تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة؛

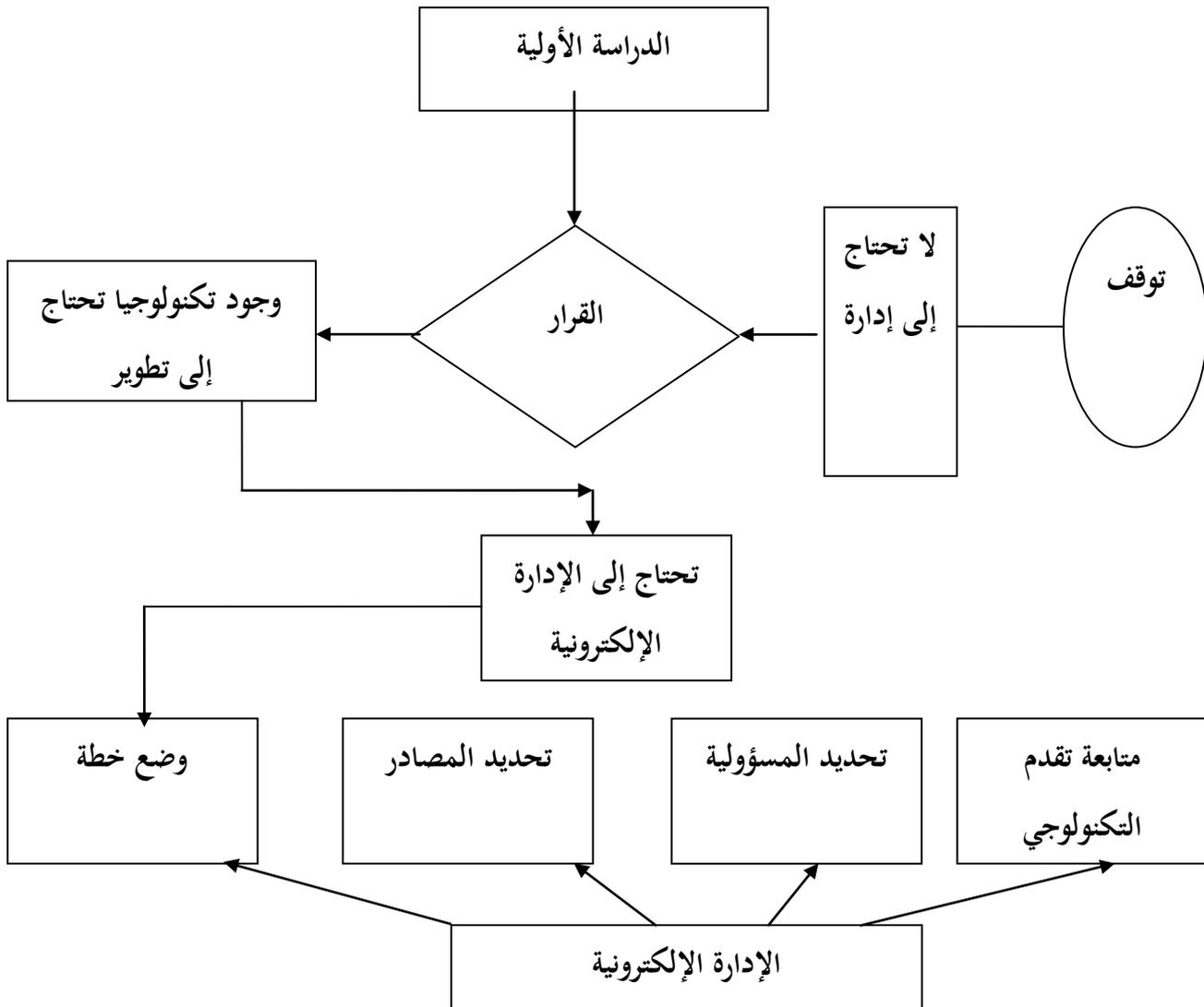
<sup>39</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 64.

<sup>40</sup> - المرجع السابق، ص 65.

<sup>41</sup> - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، سنة 2015، عمان، الأردن، ص 45.

- 2- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- 3- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية و الفنية وجانب الموارد البشرية؛
- 4- البدء بوضع الخطط التنفيذية للتطبيق؛
- 5- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط ؛
- 6- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد؛
- 7- التغذية الراجعة.

شكل رقم (02) خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرون التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت. ويمكن إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في نقاط التالية:

1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية ( intranet ) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة.

2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود .

3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد ( vidéo Conferencing ) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛

4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن و المراجعين؛

5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى؛

6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحول من الكوارث.<sup>42</sup>

كما تعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية وتعتبر من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير وتكمن أهميتها على المستوى التنظيمي و الوطني فيما يلي:

#### 1- أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة<sup>43</sup>

-تحسين مستوى أداء المنظمة فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها؛

<sup>42</sup> - أحمد فتحي الحيت ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 28،29 .

<sup>43</sup> - أسامة عبد المنعم، ودميثان المجالي، مرجع سبق ذكره ،ص، ص 101، 102.

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث يختلف شكل المنظمة من الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت و النفقات؛

- تلافي مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت، زيادة التكاليف، التعرض للتلف، الفقدان والضياع.

كما يرى آخرون أن أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة تتمثل في: <sup>44</sup>

- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم والمناسب للمعلومات بين أيادي المدراء ومتخذي القرار؛
- معالجة مشاكل البيروقراطية المؤذية للمواطن؛
- تطوير آلية العمل المطلوبة ومواكبة التطورات؛
- رفع كفاءة العاملين في الإدارات المختلفة.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطن: تتمثل في النقاط التالية: <sup>45</sup>

- تحسين مستوى أداء المؤسسات المتاحة في الأسواق التكنولوجية المتقدمة؛
- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية؛
- تدعيم جانب الواردات في جانب الدولة؛
- زيادة الصادرات وتدعيم اقتصاد الوطن.

المطلب الرابع: خصائص و عناصر الإدارة

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية:

<sup>44</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان 2015، ص244.

<sup>45</sup> - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر وموزعون، عمان الأردن، ص42.

إن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبنية أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، الذي يجعلها تتسم بمجموعة من الخصائص حددها الدكتور "رأفت رضوان" عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص التي يمكن إجمالها في الآتي:<sup>46</sup>

- ✓ إدارة متابعات الإدارات المختلفة للمؤسسات وكأنها وحدة مركزية؛
  - ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
  - ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلي بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
  - ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم بناء ثقة مؤسساتية إيجابية لدى كافة العاملين.
- بالإضافة إلى ذلك هناك خصائص أخرى يمكن صياغتها كالتالي:

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية آلية عصرية في عمليات تطور العمل الإداري و التغيير التنظيمي حيث تمثل منعرجاً حاسماً في الشكل والمهام والأنشطة الإدارية التقليدية و تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج المشاريع بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانية مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجيات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

- **تحقيق الشفافية:**

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، و مؤسسات المجتمع المدني من جهة، و السلطات المسؤولة عن المهام من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية و الإدارة المتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإدارة الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات و اتخاذ

القرار، 2004 ، ص4.

<sup>47</sup> - أحمد درويش، الشفافية و النزاهة، حلمنا القادم، نشرة التكنولوجيا الإدارة، " العدد الثامن، فيفري مارس، 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر

، ص3.

الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي:

✓ عتاد الحاسوب Hardware

✓ البرمجيات Software

✓ شبكة الاتصالات Communication Network

✓ صناعات المعرفة Know lege Works

و فيما يلي شرح لعناصر الإدارة الإلكترونية :

### 1- الحواسيب و ملحقاتها: (Hardware)

و تتضمن كافة المكونات المادية ( الأجزاء الملموسة في النظام) و المستخدمة في إدخال و معالجة البيانات و المعلومات.

### 2-برامج الحاسوب (Software) :

و هي المكونات الغير المادية للحاسوب عبارة عن تعليمات، منظمة خطوة بخطوة، تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب لإنجاز العمليات المختلفة حيث تختار كل إدارة برامج حاسوب التي يناسبها من حيث البرامج الحاسوبية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين هما:<sup>48</sup>

#### • برمجيات نظام التشغيل:

هي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها من أجل إدارتها، و المستخدم حاليا هو Windows أو Linux... الخ

#### • البرمجيات تطبيقية وتنقسم إلى:

أ- برامج عامة:

وهي برامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها **Word. Excel. Power ( point)**

والبريد الإلكتروني وغيرها.<sup>49</sup>

ب- برامج خاصة:

<sup>48</sup> - حسن بن محمد الحسين ، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر ، 2012، ص69.

<sup>49</sup> - فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص55.

و هي مجموعة البرامج التي تعمل على أداء مهام و واجبات معينة وتصمم من قبل مبرمجي الحاسوب بإحدى لغات البرمجة وذلك حسب الحاجات الخاصة بالمؤسسة.

### 3-شبكات الاتصالات:

تعد الشبكات عنصر مهم و أساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، و مما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة العمال وسرعتها. و الشبكة هي مجموعة من الحواسيب مرتبطة ببعضها البعض و التي تسمح و لمستخدميها مشاركة المواد المتاحة وتبادل المعلومات فيما بينها، و للشبكات أشكال مختلفة: .

#### أ- شبكة الاتصال المحلية (LAN: local area net Works):

وهي مجموعه اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود .

#### ب-شبكة اتصالات الانترنت: (intranet)

و هي الشبكة الخاصة بمؤسسات بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول لموقع الشبكة يتم حماية الشبكة المؤسسة الداخلية باستخدام جدران النيران. fire walls

#### ج- شبكة الاتصالات الإكسترانت extranet :

وهي عبارة عن شبكة الانترنت داخلية خدمتها إلى مستخدمين خارجيين محولين من خارج المؤسسة كالموردين والزبائن و الشركاء.

#### د- شبكة اتصالات الانترنت (INTERNET) :

وهي شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات المنتشرة في جميع أنحاء العالم وتعد العصب الرئيسي و محور الارتكاز التي تنهض عليه و تتمحور حوله البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية.<sup>50</sup>

### 4-صناع المعرفة (KNOWLEDGE WORKERS) :

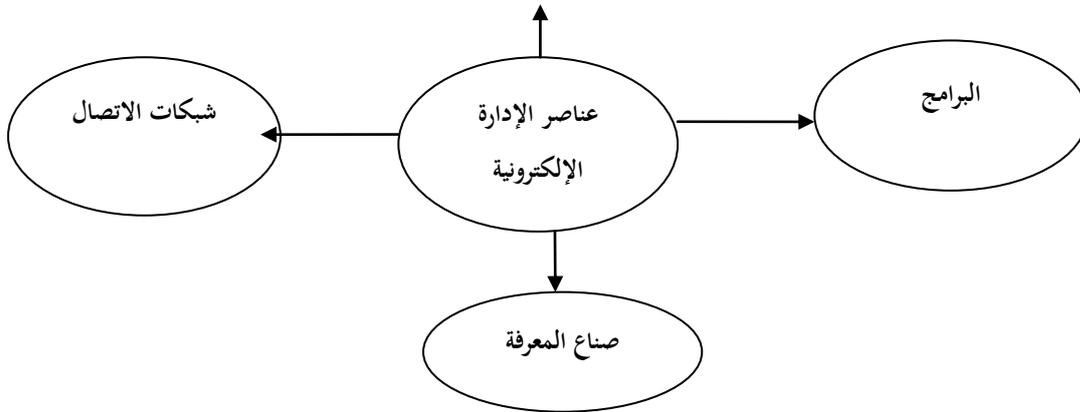
وهم المديرين و المحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المنظمة، و المختصون في تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات و المطورين لبرامج التطبيقات<sup>51</sup>

و يوضح الشكل رقم(03): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.

عتاد الحاسوب

<sup>50</sup> - فريد كورتل، المرجع نفسه، ص55.

<sup>51</sup> - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية، آفاق و تحدياتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2005، ص254.



المصدر: من إعداد الطالبين .

المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية ( متطلبات و معوقات )

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية، و البشرية حيث تقوم بتقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات لطلب الخدمات من قبل المستخدمين: ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ✓ وضع استراتيجية التأسيس؛
- ✓ وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تطوير التنظيم الإداري وخدمة المعاملات بتحويل تدريجي؛
- ✓ إصدار تشريعات ضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها لتطوير التنظيم الإداري والخدمات و المعاملات وفق تحويل تدريجي؛
- ✓ ضمان سرية المعلومات الإدارية الإلكترونية.<sup>52</sup>

بالإضافة إلى ذلك نجد مجموعة أخرى من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تناولها بشيء من الإيضاح في ما يلي:

**1-المتطلبات الإدارية:**

<sup>52</sup> - رشاد خضير وحيد الداني : اثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير المواد الإدارية في تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين - حالة دراسية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010، ص، ص 22، 23.

لابد من وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة و فعالية مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و مع قدرتها على الابتكار و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية و صنع المعرفة ، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية و الروتينية المملة و المعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

و بالتالي من الضروري تطوير و تبسيط إجراءات و خطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية و الربط بين كافة الخدمات و الإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة و مرونة التعامل بين الجهات و الوزارات المختلفة . و نجد مجموعة من المتطلبات التنظيمية و التي من أهمها:

- ✓ تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ✓ استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام و جعله متماشيا مع متطلبات التحول للإعمال الإلكترونية؛
- ✓ إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية؛
- ✓ توفير القدر الكافي من المرور من نظام تحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منه <sup>53</sup>

## 2- المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمة كما يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على مستويات اقتصادية واجتماعية وسياسية لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية اللازمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال إعادة النظر في البنية الأساسية للأجزاء و البرمجيات بغرض تحديثها كي تستجيب للتغيير المنشود لتقييم خدمة الإلكترونية.

ولهذا يجب ارتباط الإدارة بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات مما يضع خياره دائما مفتوح أمام الإدارة. <sup>54</sup>

## 3- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية

<sup>53</sup> - مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس بمؤتمر الكلية ، 2013 ، ص 449.

<sup>54</sup> - سميرة مطر المسعودي ، عواقب تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظري مديرو موظفين الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية الدولية ( المملكة المتحدة ) ، 2010 ، ص 40، 41.

فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها و بالتالي نجده من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية في تنميه وتطوير الموارد البشرية.<sup>55</sup>

#### 4- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار في النجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين المستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر و تدريب العناصر البشرية ، وبالتالي فإن المشروع الإلكتروني هو مشروع ضخم وكبير يحتاج إلى أموال كبيرة و طائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

#### 5- المتطلبات القانونية:

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية و التي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، في هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي، وتحديد متطلباته لما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.<sup>56</sup>

#### 6- المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم المعضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجب حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل، يجب الحفاظ على أمنها و ذلك من توفير البريد الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية و للحفاظ على الأرشيف الإلكتروني من أي عبث و التركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برنامج البروتوكول للشبكة او باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ولتحقيق أمن المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية يتطلب القيام ببعض الإجراءات:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيه المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛

<sup>55</sup> - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 ، ص 24.

<sup>56</sup> - محمد نعمان علوان ، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم، بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2017 ، ص 35.

- وضع قوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

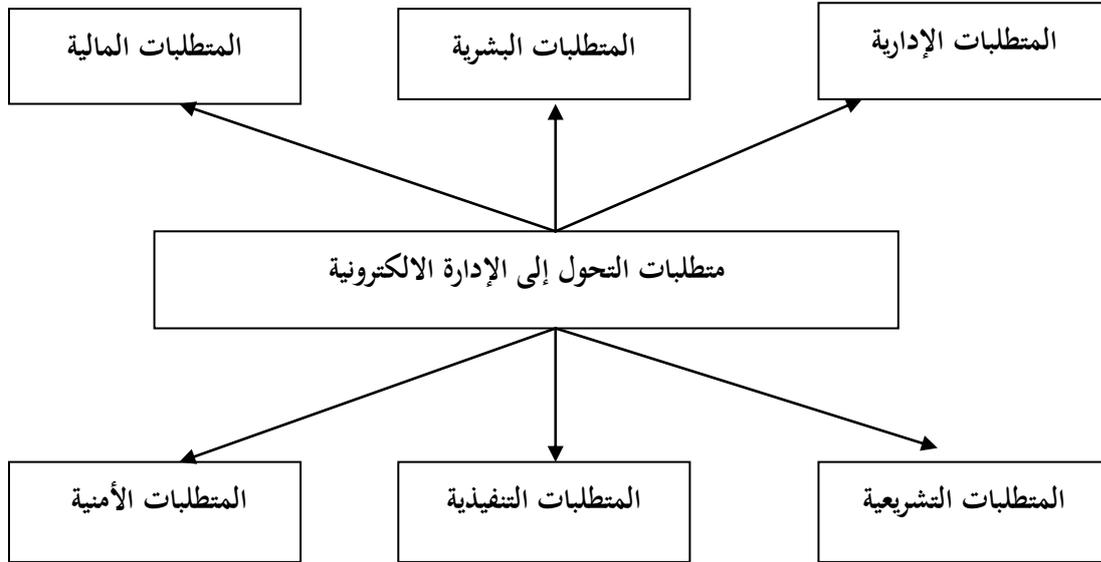
و هناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات و هي:

✓ يجب على الإدارة العليا في المؤسسات دعم نظم المعلومات لديها، وأن توكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين؛

✓ تحديد الحماية اللازمة لنظام الاستقبال والتطبيقات المختلفة و تحديد المرافقة والتقنيين لنظام المعلومات والشبكات بشكل امن تشفير المعلومات التي تم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.<sup>57</sup>

و الشكل التالي يمثل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (04): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على عدة مراجع منها محمد نعمان علويان، مرجع سبق ذكره، غزة 2017

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بحيث يمكن تلخيصها كالتالي :

1- المعوقات الإدارية: و تتمثل فيما يلي:<sup>58</sup>

✓ غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية؛

<sup>57</sup> - موسى عبد الناصر محمد القريشي، مساهمه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر مجله الباحث عدد 9، 2011، ص.ص، 91، 92.

<sup>58</sup> - فريدكورتل ، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- ✓ غياب التوافق بين أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤية وانتشار الفوضى و الصراعات على النفوذ؛
- ✓ إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة لإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات والأعمال أدى إلى التخوف من عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الجديدة؛
- ✓ الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي؛
- ✓ إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم.

## 2- المعوقات البشرية: 59

و تتمثل في ما يلي:

- ✓ ضعف الوعي الثقافي التكنولوجي للمعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي داخل المؤسسة؛
- ✓ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسات؛
- ✓ تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛
- ✓ ندرة تقسيم حوافز مادية للمديرين نظرا إلى تفاوت خبراتهم؛
- ✓ ضعف المعرفة لتقنيات الحاسوب الآلي وتخوف البعض من استعماله؛
- ✓ ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية؛
- ✓ مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية لضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها؛
- ✓ ضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية و صحية صعبة على التعلم الذاتي لبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنيه المعلومات.

## 3- المعوقات المالية: 60

- ✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني؛
- ✓ قلة الموارد المالية لتقسيم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية؛

59- ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية القاهرة ، 2011 ، ص

54.

60- عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 39.

✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية و مشكلة الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية ؛

✓ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت بسبب ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الافراد.

#### 4- المعوقات التقنية: 61

- ✓ سرعه تقادم أجهزة و برامج الحاسوب نظرا للتطور السريع في هذا المجال؛
- ✓ سرعة تقادم مهارات العاملين مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب المستمر لهم؛
- ✓ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، وعدم القدرة التصنيعية و قلة الخبرات الفنية؛
- ✓ عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية توفر البيئة التحتية كالشبكات؛
- ✓ عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية أمن المعلومات على شبكه الانترنت؛
- ✓ عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة المستخدمة من داخل المنظمة الواحدة.

#### 5- المعوقات القانونية و التشريعية: 62

- ✓ عدم الاعتراف بالوثائق الالكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصادقيتها؛
- ✓ غياب التشريعات التي تجرم مخترق الشبكات الإدارية الإلكترونية و وضع والعقوبات الرادعة على مرتكبي تلك الجرائم.
- ✓ عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكترونية والدفع المالي والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصيه طالب الخدمة.

#### 6- المعوقات الأمنية: و تتمثل فيما يلي:

- ✓ خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها و أن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو تدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروع، أي عدم الثقة في سرية وأمن المعلومات ، وهذا يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان في الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقة ائتمان؛

61- جمانة عبد الوهاب شليبي ، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي ، مذكرة لنسل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص23.

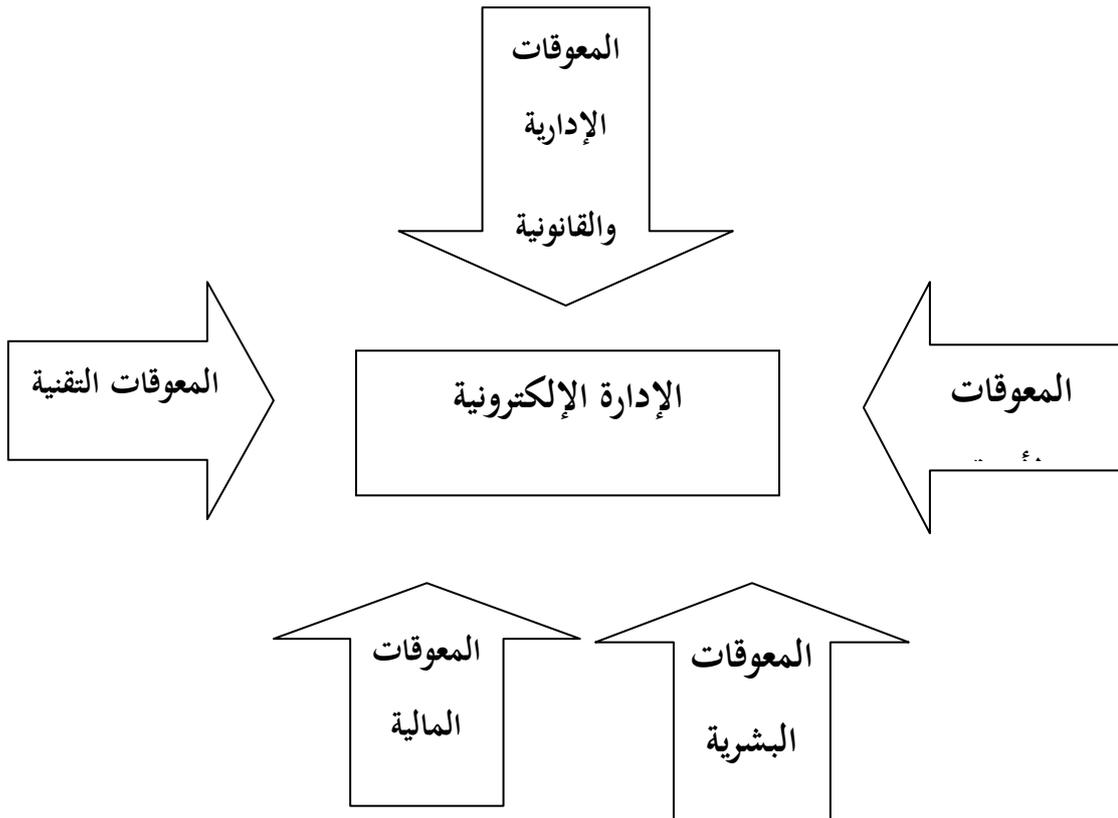
62- فريد كورتل ، آسيا تيش ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 75.

✓ عدم توفر برمجيات حكم الجناية على الاختراقات المعتمدة؛

وبناء على ما تقدم لنا فإن الإدارة الإلكترونية لها معوقات كثيرة يجب مواجهة وتقليل أثرها.<sup>63</sup>

و الشكل التالي يوضح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (05) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، الأردن، 2015.

### المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

<sup>63</sup> - مرجع سبق ذكره ، ص 76.

تعتبر الإدارة الإلكترونية *Electronique management* نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات و مجالات عملها، و خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسة :

### المطلب الأول: تخطيط الإلكتروني

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بحيث تتميز القرارات التي تستخدم في النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلفة أقسام المنظمة و إدارتها يعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الخبرة، ونظم الشبكات الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم إجراءات العمل، كما يتميز التخطيط الإلكتروني بثلاث سمات رئيسية و هي:<sup>64</sup>

- 1- أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة و متطورة، و متحولة، بحسب الأهداف الواسعة المرنة، و الآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد و التطوير المستمر ؛
  - 2- أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمط بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة بفضل المعلومات الرقمية دائما التدفق؛
  - 3- إن التخطيط الإلكتروني يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان و مكان.
- و الجدول التالي يمثل أهم الاختلافات بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني.

الجدول رقم (03) : أهم الاختلافات بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

<sup>64</sup> - حسن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009،ص81.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة لظروف المختلفة.	خطة واحدة توجه أعمال اتجاه الشركة.
الخطة قصيرة و آنية ( أمدها أيام و أسابيع أو فصل أو شهر).	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، ( لا يقل أمدها عن سنة واحدة).
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه و لا يقيد.	الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها
الخطة مرنة جد من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق و وحدة الاتجاه.
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة.	الخطة تركز على قدرات الشركة.
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
الابتكار ضروري عند التنفيذ الاستجابة للظروف المتغيرة.	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين (مدخل للجميع- في كل الاتجاهات الشبكية).	المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون.
الوسائل مفتوحة حسب السرعة في السوق و حسب الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح .
الأهداف عامة و غامضة ، و درجة عدم التأكد عالية	الأهداف محددة واضحة ، و قابلة للقياس
الخطة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه.

المصدر : أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ،

2015 ، ص 54.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغيير في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى أشكال أخرى أكثر مرونة كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية ذاتها لمواجهة مشاكل التنظيم الإدارية والقضاء عليها<sup>65</sup>

و يمكن إجمال هذه التغيرات في المجال التنظيم بالشكل الآتي: <sup>66</sup>

### 1- الهيكل التنظيمي:

- ✓ الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي؛
- ✓ الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدة تنظيمية مصغرة؛
- ✓ الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثنائية إلى الهيكل القائم على فريق العمل الجماعي؛
- ✓ الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي؛
- ✓ الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل الغير محدد.

### 2- التقسيم الإداري:

- ✓ الانتقال من التقسيم التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

### 3- سلطه الأوامر:

- ✓ الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- ✓ الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا؛
- ✓ الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

### 4- الرسمية:

- ✓ الانتقال من التعليمات الحرفية السياسيات المرنة؛
- ✓ الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدار ذاتيا؛
- ✓ الانتقال من جداول العمل القياسية و الجدولة مسبقا إلى جدول عمل المرنة و المتغيرة.

### 5- المركزية و اللامركزية:

- ✓ المركزية هي تركيز سلطة اتخاذ القرار على مستوى التنظيم الأعلى ؛

<sup>65</sup> - أحمد فتحي الحيت و محمد مفضي الكساسبة ، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فعالية و كفاءة البنوك في الأردن ، المجلة العربية ، الدولية للمعلوماتية ، العدد4، 2013، ص 13.

<sup>66</sup> - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2009، ص، ص، 57، 58.

✓ اللامركزية هي السلطة الموزعة في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا. و بناءا على ما سبق يمكن عرض التغيرات أو التحولات في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يمثل التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم العمودي</li> <li>الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.</li> <li>تنظيم الوحدة التنظيمية on ebig unito</li> <li>الواحدة _ التنظيم أعلى - أسفل</li> <li>شركة ذات هيكل تنظيمي محدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم المصفوفي أو المشروع.</li> <li>الهيكل القائمة على الفرق.</li> <li>تنظيم الوحدات المصغر Mini Unito</li> <li>مخطط من اليمين إلى اليسار.</li> <li>شركة بدون هيكل تنظيمي محدد</li> </ul>
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.</li> <li>التقسيم الإداري التقليدي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم القائم على الفرق.</li> <li>التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو داخلية.</li> </ul>
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.</li> <li>سلسلة الأوامر الخطية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية.</li> <li>الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم إداري الرئيس المباشر (Single Boss o.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.</li> </ul>
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>اللوائح و السياسات التفصيلية.</li> <li>القواعد و الإجراءات.</li> <li>جداول العمل القياسية و المجدولة. مستبقا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السياسات المرنة.</li> <li>الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات.</li> <li>جداول العمل المرنة و المتغيرة.</li> </ul>
المركزية و اللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>المركزية: السلطة في القمة.</li> <li>اللامركزية: السلطة الموزعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعد مراكز السلطة.</li> <li>الوحدات المستقلة و الفرق.</li> </ul>

المصدر: محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 257، 258.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية و التي تنقسم إلى :

### 1- القيادة التقنية للعملية:

حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادته الإحساس بالثقة (Technology Sense) والبرمجيات و تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، و الاستجابة و المبادرة على تسيير الأعمال و اتخاذ القرارات.

### 2- القيادة البشرية الناعمة:

تمثل في وجود قائد يمتاز بالحرفية و المعرفة و وجود علاقة متميزة مع العاملين أو الزبائن الذين يبحثون على سرعة الاستجابة لمطالبهم، و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.<sup>67</sup>

### 3- قياده الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:<sup>68</sup>

- القدرة على التحفيز أنفسهم و إبقاء التركيز على إنجاز المهام؛
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات؛
- البراعة، المهارة، و المرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية و أنشطتهم وتطورهم

<sup>67</sup> - عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة متوري، قسنطينة، 2010، ص، ص 31، 32.

<sup>68</sup> - محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص، ص 274، 275.

### المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي لها و مقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها، والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، و يهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهه أي مفاجئات في المستقبل، بحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد للاستجابة لأي تغيير في الوقت المناسب.

و من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها موجهة للماضي، وهذا ما يظهر بوضوح في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد تخطيط و التنفيذ، أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول و بالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيير قبل أو عند التنفيذ، و الإطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين على التنفيذ<sup>69</sup>.

وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية و تحقيق الرقابة المستمرة مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تتحقق استعمالا فعالا وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق و متابعة آنية و شاملة في كل مكان و بتكلفة و وقت محدودين، وهذا ما يساهم بتحقيق مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>70</sup>

✓ تعيد الرقابة الإلكترونية في الوقوف على مدى نجاح الخطط الإدارية المعتمدة لإنجاز الأهداف، أو إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وبناء على تلك الرقابة تقرر الإدارة مدى صلاحية الخطة المعتمدة لاستمرار فيها أو الحاجة لخطة التعديل أو حتى التغيير التام أو استبدالها بخطة أخرى.

✓ لا تسعى الرقابة الإلكترونية في جوهرها إلى ضبط إهمال (تقصير). أفراد الفريق معاقبته بقدر ما تحتم في الأساس وتسعى إلى إدراك لخلل أو الخطأ لتداركه حتى لا يؤثر في مستوى الخدمة أو المنتج وأيضا لا يضر بسير العمل و يسىء إلى سمعة الإدارة و مهنتها، و تسعى الإدارة الإلكترونية إلى معالجه مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية، بخلاف الإدارة التقليدية التي يمضي وقت تراكم فيه المشكلات بتكرار الأخطاء أو الخلل حتى يتحول إلى ظاهرة وحينها تتدخل الإدارة الإلكترونية، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية إدارة عملية سريعة الاستجابة لسد ثغراتها وليست إدارة تنظر إلى مشكلات بعد تراكمها.

<sup>69</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، ملكر مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص60.

<sup>70</sup> - حسن محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص، ص 100، 101.

✓ تتوافر للرقابة الإلكترونية صفة الآنية، بمعنى تمكن الإدارة من معاينة تفاصيل العمل، و وجود البرامج التي تتضمن ظهور ما ينبئ بالخلل وقت حدوثه مما يضمن لهذه الإدارة سرعة تلافي الخطأ والخلل، الأمر الذي يعني أن الرقابة في الإدارة الإلكترونية ، رقابة قائمة على الحاضر وليست رقابة تبع أحداث ماضية وقعت بعد التبليغ أو ظهور ما يفيد بوجود خلل من خلال النتائج ؛

- في ظل هذا النظام الرقابي المحكم تكون الإدارة على درجة عالية من الأمان والثقة، نظر إلى أنها لا تتوقع مفاجئات داخلية متعلقة بنظام عملها فالوضع تحت السيطرة الإدارة منذ البداية؛

- يتسع النطاق الرقابي الذي يتوفر للإدارة الإلكترونية كثيرا داخليا وخارجيا وعالميا، مما يتيح للإدارة الوقوف على مستوى الخدمات المقدمة والمنتجة، وقراءه ردود الأفعال والانطباعات حول منتج الإدارة أو خدماتها و رضا الفئات المستهدفة أو عدم رضائها<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> - محمد الطعامة ، طارق العلوش ، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، 2004 ، ص، ص 10، 11.

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية و التي أصبحت مهمة داخل الإدارة نظرا لما توفره من تسهيل الخدمات و توفير الوقت و الجهد و التكلفة فالإدارة الإلكترونية هي استراتيجية خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث .

كما أنا متطلبات مشروع إدارة الكترونية شأنه شأن أي مشروع آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المباشرة و المواكبة لطبيعة عمله من تنفيذ ما هو مطلوب و بالتالي يحقق النجاح و التفوق .

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الادارة الالكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا المعلومات، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح التعامل مع الانترنت بدلا من الموظف التقليدي، ويستلزم احداث تغيير جوهري واسع فعملية التحول الى الادارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية لتقليص الوقت والجهد وبالأخص النفقات العامة.

## الفصل الثاني:

### آليات ترشيد الإنفاق العام بالجزائر

## تمهيد

أصبح الإنفاق العام في العالم المعاصر يحتل مكانة إستراتيجية في الاقتصاديات القومية، بل وفي حياة المجتمعات من مختلف جوانبها الاقتصادية، والاجتماعية، الثقافية والسياسية، ومرجع تلك الأهمية المتزايدة وجود اعتبارات عديدة منها ارتفاع نسبه إلى الناتج المحلي الإجمالي وكذلك ضخامة الآثار المترتبة عليه إيجابا وسلبا ويكفي أنه وراء أزمة التمويل العام التي تعيشها العديد من الدول النامية. ولأن تزايد الإنفاق العام في دول الجنوب مرتبط بعدة متغيرات محلية وعالمية يصعب التحكم فيها أو تجنبها في الأجلين المتوسط والقصير فإنه لا يمكن علاج عجز الموازنة العامة من خلال تخفيض الإنفاق العام إلا إذا كان هذا الإنفاق راجع إلى عوامل يمكن تجنبها، كما تضطلع الدولة ببرامج اتفافية ليس لها ما يبررها اقتصاديا، في الوقت الذي يمكن للقطاع الخاص التكفل بهذه البرامج بفعالية وكفاءة أكبر، وهنا تبرز أهمية ترشيد النفقات العمومية باعتبار أنه السبيل الوحيد للدول النامية والإسلامية في ظل قصور طاقتها التمويلية وصعوبة تخفيض الإنفاق العام، فالترشيد قد يسمح بتجنب الآثار السلبية المصاحبة لمحاولات علاج عجز الموازنة، سواء من خلال فرض المزيد من الضرائب والرسوم والأثمان العامة واللجوء إلى القروض العامة أو الإصدار النقدي، لذلك فإن ترشيد الإنفاق العام يعتبر ضرورة مالية لا مفر من تحقيقها.

سيتناول هذا الفصل مدخل إلى النفقات العامة وكيفية ترشيدها من خلال ثلاث مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار العام للنفقات العامة من خلال توضيح مسار تطورها التاريخي وتحديد أبرز المفاهيم والخصائص المتعلقة بها، أما المبحث الثاني يبين ظاهرة تزايد النفقات العامة وترشيدها في الجزائر أما المبحث الثالث سيخصص لمستقبل الإدارة الالكترونية المفتوحة في الجزائر ودورها في ترشيد النفقات.

### المبحث الأول : الإطار العام للنفقات العامة

ازدادت الأهمية والدور الكبير للسياسة المالية، إذ أن مضمونها يكمن في كونها التنظيم الذي تستعمله الدولة في توجيه برامجها الاقتصادية والتي تشمل الإيرادات والنفقات، ولهذا أصبح لزاما على الدولة أن تتدخل من أجل ضمان السير الحسن وتفعيل الأداء الاقتصادي، وفي إطار ذلك تبرز النفقات باعتبارها أهم أداة للسياسة المالية والتي بدورها تعبر عن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، إذ أن تطورها التاريخي يبرز مدى أهميتها في جميع الجوانب. وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

#### المطلب الأول: الإنفاق العام وتطوره في الفكر الاقتصادي.

مر الإنفاق العام عبر تاريخ الفكر الاقتصادي بالعديد من المراحل التي تحدد فيها مفهومه حسب دور الدولة والوظائف المنوطة بها، وكان هذا التطور واضح بين المذاهب الاقتصادية المختلفة.<sup>1</sup>

#### أولا: الإنفاق العام في الفكر الكلاسيكي.

تميز الفكر الكلاسيكي بالتقييد الضيق لدور الدولة، حيث لم يعط الكلاسيك أية أهمية لدراسة طبيعة ومحددات الإنفاق العام بين مختلف القطاعات الاقتصادية، ويعتبر ادم سميث من بين أهم المفكرين دعا إلى عدم التدخل في الدولة، وكانت نظريته للإنفاق العام بأنه غير منتج من حيث خلق الثروة، وبالتالي لم يقبل فكرة أن الإنفاق العام يخلق الطلب الفعال بل أنه يحول الثروة من القطاع الخاص إلى القطاع العام أي لأغراض غير منتجة، وقد وافقه العديد ممن جاءوا بعده أمثال دافيد ريكاردو ويرى جون باتيست ساي أن الإنفاق العام لا يختلف من حيث المبدأ عن الاستهلاك الخاص، ففي كلتا الحالتين هناك ضياع للثروة ودعا إلى تقييد حجم الإنفاق العام لتوفير رأس المال، كما أن جون ستيوارت ميل قيد تدخل الدولة للصالح العام وعارض في نفس الوقت تدخل الدولة خارج الحدود التي وضعها ادم سميث.

مما سبق يتضح أن الفكر الكلاسيكي حول مفهوم الإنفاق العام يتمحور حول حيادية وتقييد حجمه، إضافة إلى الاهتمام بالتوازن المحاسبي للميزانية العامة وإقرار أولوية النفقات في التقدير.

<sup>1</sup> - الصديق نصرالشائي، مقال بعنوان : الإنفاق العام ودور الدولة في الماضي والحاضر، مصر، 2009/5/18 أطلع عليه بتاريخ 2019/04/22 على

ثانيا: الإنفاق العام في الفكر الكينزي

تضمن كتاب الاقتصادي الشهير جون مينارد كينز نقدا شديدا للنظرية الكمية للنقود، وتطلب الأمر حينئذ تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وبالتالي تغيرت النظرة إلى النفقات العامة وتزايد الاهتمام بها كونها تؤدي إلى تحسين مستوى الرفاهية، ويرى كينز وأتباعه أن علاج أزمة الكساد العالمي تتم من خلال أدوات السياسة المالية وخاصة النفقات العامة والتي تساهم في زيادة الطلب الكلي، وبالتالي فإن للإنفاق العام دور كبير في الرفع من الطلب الكلي من خلال:

1. **زيادة الطلب الاستهلاكي:** ويتم ذلك من خلال إعادة توزيع الدخل بين الأفراد توزيعا قريبا إلى المساواة إلى جانب قيام الدولة بتقديم الخدمات الضرورية إلى أصحاب الدخل المحدودة مجانا أو بأسعار رمزية.
2. **زيادة الطلب الاستثماري:** فعند ارتفاع معدل البطالة تقوم الدولة بإقامة مشاريع استثمارية، إضافة إلى تقديم إعانات للمستثمرين الخواص من خلال تخفيض سعر الفائدة أو تخفيض نسبة الضرائب.

**ثالثا: الإنفاق العام في الفكر النقدي:** ارتكزت النظرية النقدية على العديد من الافتراضات حيث ركزت على كمية النقود والسياسة النقدية بدلا من السياسة المالية، وبالتالي كان رأي المدرسة النقدية معارض لاستعمال السياسة المالية وخاصة جانب الإنفاق العام في حل الأزمة باعتباره السبب المولد للتضخم، ويرى النقديون انه لا يمكن معالجة العجز في الموازنة العامة دفعة واحدة وفي الأجل القصير بل ينبغي الإجمالي، وذلك بتطبيق إجراءات تخفيضيه على الإنفاق العام الجاري خاصة في شقه الاجتماعي لأنه في رأيهم يعيق معدلات النمو وكذلك تخفيض الاستثمارات العامة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : مفهوم النفقات العامة**

تعددت التعريفات المتعلقة بالنفقات العامة واختلفت باختلاف المذاهب الاقتصادية، وهذا التباين جعلها تكتسي جملة من الخصائص التي ميزتها عن العديد من المفاهيم الأخرى.

<sup>1</sup> - طارق الحاج : المالية العامة ، بدون طبعة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ص 122 .

أولا : تعريف النفقة العامة

تعرف على أنها مبلغ من المال يخرج من خزانة الدولة بواسطة إدارتها ومؤسساتها وهيئاتها ووزاراتها المختلفة لإشباع حاجات عامة،<sup>1</sup> كما تعرف النفقة كما يلي:

1. **النفقة لغة:** مشتقة من كلمة نفق، وهي تدل على انقطاع الشيء وذهابه، ومنه نفقت الدابة أي ماتت، ونفق البيع أي راج، وذلك انه يمضي فلا يكسد ولا يقف، وسميت النفقة لأنها تمضي لوجهها، ويقال أنفق الرجل، أي ذهب ما عنده، ورجل منفاق أي كثير النفقة.<sup>2</sup>

2. **النفقة اصطلاحا:** هي مبلغ نقدي يقوم بدفعه شخص عام من أجل إشباع حاجات عامة، أو هي كل الأموال التي تصرفها الدولة من أجل إشباع الحاجات العامة للمواطنين، وتأخذ أشكال متعددة حيث أنها يمكن أن تتمثل في نفقات مرتبات الموظفين أو دفع أجور المقاولين أو منح الإعانات، كما يعرفها البعض على أنها مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام (الدولة أو إحدى تنظيماتها) قصد تحقيق منفعة عامة.<sup>3</sup>

ثانيا: خصائص النفقات العامة

تتمثل أبرز خصائصها في النقاط الآتية:

- **النفقة العامة مبلغ نقدي:** مع تطور الدولة وتعدد مؤسساتها وكثرة حاجات أفرادها أصبحت النفقة العامة تحمل الشكل النقدي، باعتبار النقود وسيطا للتبادل ومن السهل على السلطة التشريعية أن تراقب الإنفاق النقدي.

- **مصدر النفقة العامة خزينة الدولة:** فالجهة تتولى عملية الإنفاق هي الدولة من خلال أجهزتها المختلفة ضمن القوانين المعمول فيها والمقررة من السلطة التشريعية.

- **هدف النفقة تلبية الحاجات العامة:** إن الأصل في النفقة العامة أن تخدم الصالح العام وتلي حاجات عامة مثل: المحافظة على الأمن الداخلي.

<sup>1</sup> - طارق الحاج : المرجع نفسه ،ص 112.

<sup>2</sup> - باسم احمد عامر ، نظرية الإنفاق في ضوء القرآن الكريم ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، بدون طبعة، الأردن ، 2010 ص 12.

<sup>3</sup> - إيمان بوعكاز: اثر الإنفاق العمومي على النمو الاقتصادي :دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري، 2001/2011، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015، ص 04.

المطلب الثالث: تقسيمات النفقات العامة وأثارها الاقتصادية

للنفقة العامة العديد من التقسيمات التي تتسم بها وذلك وفق جملة من المعايير التي تجعل منها تقسيمات مضبوطة ، وهذه النفقات لها آثار متعددة تؤثر في كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>1</sup>

أولا: تقسيمات النفقات العامة

هناك العديد من التقسيمات التي تحدد ببيان النفقات العامة للدولة يمكن إيجازها كالآتي:

**1. التقسيم الوظيفي للنفقات العامة:** هذا التقسيم يصنف النفقات العامة طبقا للوظائف والخدمات التي تقوم بها الدولة في مختلف المجالات كما يلي:

أ- **النفقات العامة الاقتصادية:** وتشمل الأموال المخصصة للقيام بخدمات ذات أهداف اقتصادية، كالمشاريع الاستثمارية والتنمية المتنوعة.

ب- **النفقات العامة الاجتماعية:** تتضمن النفقات العامة اللازمة للقيام بخدمات اجتماعية، مثل: المبالغ المالية التي تمنح لبعض الفئات الاجتماعية أو الأفراد، كما تتضمن النفقات المخصصة للخدمات الصحية والتعليمية والترفيهية والضمان الاجتماعي.

ج- **النفقات العامة الإدارية:** تتضمن النفقات العامة المخصصة لتسيير المرافق العامة من رواتب وأجور العاملين في الإدارة الحكومية، كما تتضمن المبالغ المخصصة للجهاز الإداري من اجل إعدادها أو تدريبه ويدخل ضمنها أيضا المبالغ اللازمة لتحقيق الأمن الداخلي.

د- **النفقات العامة العسكرية:** تتضمن النفقات العامة المخصصة لإقامة واستمرار مرفق الدفاع الوطني من رواتب وأجور ونفقات وإعداد ودعم القوات المسلحة.

هـ- **النفقات العامة المالية:** تتضمن النفقات العامة المخصصة من أجل أداء أقساط وفوائد الدين العام والأوراق والسندات المالية الأخرى.

**2- حسب دوريتها وانتظامها:** حسب هذا التقسيم يتم تمييز نوعيين من النفقات، نفقات عادية ونفقات استثنائية :

- **النفقات العامة العادية:** هي تلك التي تنفق بشكل دوري ومنتظم سنويا دون أن يعني هذا الانتظام والتكرار ثبات مقدار النفقة أو تكرارها بالحجم ذاته، ومثالها الرواتب والأجور ونفقات الصيانة.

<sup>1</sup> - طارق الحاج :مرجع سبق ذكره، ص122،123.

ب- النفقات العامة الاستثنائية: هي تلك النفقات العامة التي لا تتكرر بانتظام ولا تتميز بالدورية، فهي تحدث على فترات متباعدة وبصورة غير منتظمة، ومثالها النفقات العامة الاستثمارية الضخمة، نفقات مكافحة البطالة، حسب نطاق سريانها يعتمد هذا التقسيم على مبدأ شمول الإنفاق، ويمكن تقسيمها إلى نفقات عامة مركزية ونفقات عامة محلية، يمكن التمييز بينهما على أساس جملة من المعايير، أهمها:

- معيار المستفيد من النفقة : تعتبر النفقة العامة مركزية إذا كانت موجهة لصالح مجتمع الدولة بكامله، مثل نفقات الأمن والدفاع، وإذا كانت موجهة لصالح إقليم معين أو منطقة معينة داخل الدولة فهي نفقة محلية، مثل نفقة إيصال الكهرباء والماء.

- معيار من يتحمل عبئ النفقة العامة : تعتبر النفقة العامة مركزية إذا تحمل المجتمع عبئها عن طريق الموازنة العامة للدولة، وتكون النفقة العامة محلية إذا تحمل عبئها مجتمع الإقليم عن طريق الموازنة المحلية للإقليم

- معيار الموازنة التي ترد فيها النفقة العامة : يرى بعض الاقتصاديين أن حيز المعيار هو النظر إلى الموازنة التي ترد فيها النفقة العامة مركزية إذا وردت في الموازنة العامة، ومحلية إذا وردت في موازنة الإقليم بغض النظر عن المستفيد منها ومن يتحمل عبئها.<sup>1</sup>

#### 4. حسب أثارها من الإنتاج الوطني: وتقسّم إلى قسمين:

أ- النفقات العامة الحقيقية : تنطوي على النفقات العامة التي تؤدي مباشرة إلى زيادة الإنتاج الوطني، وهي النفقات المنتجة التي تتم بمقابل يتمثل في السلع والخدمات ومنها مرتبات وأجور موظفي الدولة، وينشأ الأثر المباشر لهذه النفقات من خلال وجود طلب فعال من جانب الدولة يؤثر على حجم ونوع الإنتاج ويولد دخلا ممن يزودون الدولة بهذه السلع والخدمات.

ب- النفقات العامة التحويلية : هي تلك النفقات التي لا تؤدي مباشرة إلى زيادة الإنتاج الوطني، فهي فقط تحول القوة الشرائية فيما بين الأفراد والجماعات أي لا تعدو كونها تعيد توزيع الدخل الوطني، وهي عادة تتم دون مقابل.

#### ثانيا : الآثار الاقتصادية للنفقات العامة

للنفقات العامة أثارا بارزا على جميع مناحي الحياة في الدولة، سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو السياسية ويختلف هذا الأثر من دولة لأخرى ومن بين أهم المتغيرات الاقتصادية التي تتأثر بمستوى الإنفاق العام هي:

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي ، زكريا احمد عزام : مبادئ المالية العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 ، ص 141- 134.

الناتج الوطني ، مستوى التشغيل، مستوى الأسعار، الاستهلاك الكلي، الاستثمار الكلي وتوزيع الدخل بين أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

**1-أثار النفقات العامة على الناتج الوطني:** تحدث النفقات العامة أثارا اقتصادية مباشرة على الإنتاج الوطني من خلال تأثيرها على قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل والادخار والاستثمار على تحويل عناصر الإنتاج والقوى المادية للإنتاج.

**أ. اثر النفقات العامة على قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل والادخار والاستثمار:** تزيد النفقات العامة الموجهة للخدمات كالصحة والتعليم من كفاءة الأشخاص على العمل، كذلك فان النفقات العامة على المرافق العامة التقليدية كالمدافع الخارجي والقضاء تهيئ الظروف التي يصعب من دونها عملية الإنتاج، فهي توفر الأمن والاطمئنان للأشخاص من اجل القيام بنشاطاتهم وتؤدي إلى توزيع الدخل بين الأفراد وتزيد من إمكانياتهم في الادخار.

**ب- أثار النفقات العامة على انتقال عناصر الإنتاج:** تؤدي النفقات العامة إلى انتقال عناصر الإنتاج بين المناطق المختلفة، وذلك عن طريق إنشاء مدن ومجمعات سكانية ومناطق صناعية في أماكن جديدة، ومن القطاع العام إلى الخاص أو العكس، ومن نشاط إلى نشاط اقتصادي آخر وذلك بتشجيع بعض النشاطات ودعمها، وغالبا ما يكون لهذا الانتقال الأثر الكبير على الناتج الوطني.

**ج- أثار النفقات العامة على القوى المادية للإنتاج:** يقصد بها تلك الموارد الطبيعية، القوى العاملة، ورأس المال والتطور التكنولوجي، بحيث أن النفقات الإنتاجية أو الاستثمارية تؤدي إلى زيادة تراكم رؤوس الأموال ومن ثم زيادة المقدرة الإنتاجية الوطنية خاصة في المدى الطويل، إضافة إلى ما تحدثه من زيادة مباشرة في الدخل الوطني الجاري.

يجب الإشارة هنا فيما يخص اثر الإنفاق العام على مستوى الإنتاج الوطني إلى نقطتين مهمتين هما:

- الزيادة في الإنفاق العام تصبح غير فعالة في زيادة مستوى الإنتاج الوطني في حالة التشغيل الكامل، لان الإنتاج وصل إلى أقصى امكانياته؛

<sup>1</sup> - محمود حسين، زكريا احمد عزام ، المرج السابق ، ص، ص، 143-148.

-المشاريع، وتجنب سوء استعمال الموارد الاقتصادية المتاحة باختيار المشاريع الإنتاجية المناسبة من حيث التكاليف والعوائد.

**2. النفاق العام ومستوى الاستهلاك:** إن مستوى الاستهلاك يتناسب طرديا مع مستوى الدخل، هذا الأخير يرتبط بدوره بمستوى الإنتاج في الاقتصاد، فإذا كان أثر الإنفاق العام على الإنتاج ايجابيا فسيكون أثره النهائي على مستوى الاستهلاك ايجابيا، ويختلف هذا الأثر من مجتمع إلى آخر حسب توزيع الدخل والثروة بين الأفراد وحسب الميل الحدي للاستهلاك، فكلما كان الميل أكبر كانت الزيادة في الاستهلاك أكثر، ولهذا كان الإنفاق الذي يرفع من مستوى دخول الفقراء يزيد من مستوى الاستهلاك أكثر من الإنفاق العام الذي يستفيد منه أصحاب الدخول المرتفعة، لذا لا تعد الإعانات الاجتماعية من أهم النفقات تأثيرا على مستوى الاستهلاك، ويتضح الأثر المباشر للإنفاق على الاستهلاك من عدة أوجه أهمها :

**زيادة الإنفاق الاستهلاكي:** وذلك عن طريق شراء الحكومة لسلع وخدمات استهلاكية من أجل تسيير الأجهزة الحكومية، إضافة إلى دفع أجور ومرتبات الموظفين الذين ينفقونها بدورهم في شراء سلع وخدمات استهلاكية من أجل تسيير الأجهزة الحكومية، إضافة إلى دفع أجور ومرتبات الموظفين الذين ينفقونها بدورهم في شراء سلع وخدمات.

**زيادة الإنفاق الاستثماري:** وهذا يؤدي إلى زيادة دخول المنتجين، وبالتالي ارتفاع دخول العاملين في المشاريع الاستثمارية مما يزيد في مستوى الاستهلاك لديهم.

**3. النفقات العامة ومستوى الأسعار:** إن النفقات العامة الهادفة إلى تقليل الدين العام تكون فاعليتها اقل في التأثير على مستوى الأسعار من تلك التي تهدف إلى زيادة القوة الشرائية للأشخاص، مثل : الإعانات الاجتماعية، كما أن تركيز النفقات على الاستهلاك أو الاستثمار يكون له أثر مختلف على الأسعار، فإذا وجهت النفقات للاستثمار فان ذلك يؤدي إلى انخفاض نسبي في الأسعار والسبب في ذلك هو زيادة العرض على الطلب ويكون مستوى التوازن عند مستوى الأسعار والسبب في ذلك هو زيادة الطلب على العرض، لكن هذه الزيادة قد تتوقف لتعاود الانخفاض إذا كانت حافزا للمنتجين لزيادة الإنتاج، لهذا فان هذا الأثر يتوقف أيضا على مستوى النشاط الاقتصادي العام، فيكون أثر النفقات العامة على الأسعار قليل في حالة الركود الاقتصادي، ويكون كبير في حالة الازدهار، لذا يرى العديد<sup>1</sup> من علماء المالية العامة بضرورة إتباع سياسة مالية توسعية في فترات الكساد وانكماشية في حالة الانتعاش الاقتصادي.

<sup>1</sup>- محمود حسين، المرجع السابق، ص، 150.

#### 4 . آثار النفقات العامة في إعادة توزيع الدخل الوطني:

يقصد بإعادة توزيع الدخل الوطني إعادة توزيعه عن طريق تدخل الدولة في استخدام الوسائل المتاحة لها، حيث يتحدد توزيع الدخل في الدول الرأسمالية وفقا لقوانين السوق في صورة أجور أو أرباح أو فوائد أو إيجارات، وهو ما يؤدي إلى وجود تفاوت كبير في توزيع الدخل مما يتطلب تدخل الدولة لإدخال التعديلات اللازمة التي تجعله أقرب للعدالة والمساواة، وتباشر الدولة تدخلها في إعادة توزيع الدخل الوطني على مرحلتين فهي تتدخل أولا في توزيع الدخل بين الذين شاركوا في إنتاجه، وذلك عن طريق النفقات الحقيقية التي تؤدي إلى خلق زيادة مباشرة في الإنتاج الوطني ومن ثم توزيع دخول جديدة على عناصر جديدة تتمثل في الأجور، الفوائد، الربح والأرباح، أي أنها تؤدي إلى توزيع الدخول بين المنتجين، وتتدخل ثانيا من أجل التوزيع النهائي للدخل الوطني، وفي هذه المرحلة تلجأ الدولة إلى إدخال تعديلات ضرورية على الدخول الناتجة عن التوزيع الأولي لإعادة توزيع الدخل بين المستهلكين، حيث تعتمد على الأدوات المالية في ذلك، كالنفقات التحويلية التي تقتصر على تحويل جزء من الدخل فيما بين الفئات الاجتماعية المختلفة أو فيما بين فروع الإنتاج المختلفة، أو عن طريق النفقات العامة التي تؤديها الدولة لتقديم خدمات غير قابلة للتجزئة، مثل نفقات الأمن، الدفاع، العدالة، فمثل هذه النفقات تؤدي إلى زيادة الرفاهية الجماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة آثار النفقات العامة في إعادة توزيع الدخل الوطني لا تقتصر على طبيعة النفقات العامة فقط، بل تتطلب أيضا معرفة مصدر تمويلها، فإذا كان تمويلها عن طريق إيراداتها من الضرائب التي تفرض على أصحاب الدخول المرتفعة ومن الرسوم وأملاك الدولة فإن أثر النفقات ينصرف إلى تقليل التفاوت في الدخول بين مختلف الطبقات الاجتماعية ودون إحداث زيادة في الأسعار مع مراعاة مرونة الجهاز الإنتاجي، أما إذا كان تمويلها عن طريق الضرائب التي تفرض على الطبقات المتوسطة والفقيرة أو من القروض العامة أو الإصدار النقدي الجديد فإن أثر النفقات العامة سوف ينصرف إلى زيادة التفاوت بين الفئات الاجتماعية وإلى زيادة الأسعار وظهور التضخم، مع مراعاة مرونة الجهاز الإنتاجي ومستوى التشغيل في الاقتصاد.<sup>1</sup>

#### 5. أثر النفقات العامة على الطلب الفعلي ومستوى التشغيل: تشكل النفقات العامة جزءا هاما من الطلب

الفعلي، هذا الجزء يزداد أهمية مع ازدياد تدخل الدولة وتحقيقها لدور الدولة المنتجة، ومن هنا فان النفقات العامة

<sup>1</sup> - طارق الحاج ، مرجع سبق ذكره، ص، 144 .

تلعب دورا هاما في تحديد مستوى التشغيل الكلي ومستوى الناتج الوطني الجاري عن طريق التأثير على الطلب الفعلي.

6. آثار النفقات العامة على الطلب الفعلي: يختلف أثرها باختلاف حجمها ونوعها أي فيما كانت حقيقية أو تحويلية، فالنفقات الحقيقية تشكل طلبا إضافيا على السلع والخدمات مما يؤدي إلى زيادة الطلب الفعلي والدخل الوطني، أما النفقات التحويلية فإن أثرها يتوقف على كيفية تصرف المستفيدين منها، فإذا استخدمت لشراء سلع وخدمات من داخل الاقتصاد الوطني فإنها تزيد من مستوى الطلب الفعلي، أما الجزء الذي يستخدم في دفع أقساط وفوائد القروض الأجنبية أو في دفع إعانات للدول وهيئات خارجية وفي تسديد ثمن الواردات، فهذا يشكل تسربا من دورة الدخل ولا يؤدي إلى أي زيادة في الطلب الفعلي.

7. تأثير سياسة الإنفاق العام على مستوى التشغيل: إن أهم الأهداف التي ترمي إليها السياسة الاقتصادية تكمن في تحقيق العدالة الكاملة، الاستقرار في الأسعار، العدالة في توزيع الدخل الوطني وكذا زيادة معدل النمو الاقتصادي يساهم الإنفاق الحكومي في زيادة الطلب الكلي وزيادة الاستهلاك، وذلك من خلال إعادة توزيع الدخل أو زيادة حجم الاستثمار وبالتالي فإن سياسة الإنفاق الحكومي تقوم بوظيفتين أساسيتين تتمثلان في تنمية الدخل والمحافظة على استقراره وذلك من خلال:

- التوسع في الإنفاق الحكومي إلى جانب الإنفاق الخاص مما يؤدي إلى زيادة المشتريات من السلع والخدمات فتكون طلبا إضافيا على الموارد الإنتاجية المستخدمة والتي تتمثل في عناصر الإنتاج الأربعة وهي: العمل، رأس المال، التنظيم، والابتكار.

- تغيير سياسة الإنفاق الحكومي تبعا لتغيرات الدورة الاقتصادية، ففي فترات الرخاء تقلص الدولة من إنفاقها بسبب زيادة النفاق الخاص، أما في فترات الكساد فينخفض الإنفاق الخاص ما يفرض على الدولة التدخل بسياسة مالية تعويضية من خلال زيادة إنفاقها، وتعتمد في تمويله على عدة مصادر منها: الدين العام والإصدار النقدي.<sup>1</sup>

ويمكن للدولة تفادي تخفيف حدة البطالة من خلال سياسة الإنفاق الحكومي، حيث أنها (البطالة) تعني انخفاض الطلب الكلي الفعال مما يؤثر سلبا على رغبة المنتج في التوسع في الإنتاج بسبب انخفاض الأسعار، وهي حلقة مفرغة بطبيعتها، وهنا يسمح التوسع في الإنفاق الحكومي بتطبيق الإنعاش الاقتصادي، أما من خلال الإعانات المقدمة للمنتجين أو من خلال قيام الدولة بإنشاء مدن جديدة ومدنها بجميع الخدمات الأساسية فهذا من شأنه

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص، 145.

أن يخلق فرص جديدة للتشغيل، ويوجد أيضا الإنفاق الحكومي التحويلي الخاص بالمعاشات والتأمين الذي يطمئن الأفراد على مستقبلهم مما يكون له الأثر الكبير على زيادة إنتاجهم . وتحتل سياسة الإنفاق الحكومي موقعا هاما ضمن سياسات مكافحة البطالة سواء كان ذلك ضمن السياسات الظرفية أو الهيكلية.

يعتبر الإنفاق العام المحرك الأساسي الذي من خلاله يمكن للحكومة أن تخلق مناصب شغل تمتص بها جزءا من البطالة وتخفف من حدتها، وهذا يعني أن العلاقة بين الأنفاق العام والبطالة علاقة عكسية، فكلما زادت الحكومة من حجم إنفاقها العام انخفضت معدلات البطالة <sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: ظاهرة تزايد النفقات العامة في الجزائر

تتميز سياسة الإنفاق في الجزائر بتصاعد معدل نمو الإنفاق العام، و يرتبط هذا النمو ارتباطا وثيقا بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

**1- مرحلة التخطيط المركزي:** تميزت هذه المرحلة بإرادة كبيرة للمخطط الجزائري للتوجه نحو التصنيع <sup>2</sup> تجسدت من خلال تكوين رأس المال الثابت من خلال استيراد التجهيزات ذات الطابع الاستثماري وترجمت هذه الاعتمادات على أرض الواقع بعدة استثمارات ضخمة شملت تركيز الدولة على قطاعات معينة بحكم التوجه المتبع في تلك الفترة .

**2- مرحلة الانتقال نحو اقتصاد السوق:** أهم ما يميز هذه الفترة هو تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي و إبرام اتفاقيات الشبث والتعديل الهيكلي بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية بهدف إعادة توجيه الاقتصاد الوطني لقوى السوق و سياسات التحرير <sup>3</sup>، و قد عرفت النفقات العامة في هذه الفترة تزيادا من 124511 مليون دينار سنة 1991 إلى 921292 مليون دينار سنة 1999 بنسبة زيادة قدرت ب 212 % تم تخصيص مبالغ كبيرة منها للتطهير المالي للمؤسسات العمومية، و إن كانت قد سجلت انخفاضا وحيدا سنة 1995 راجع أساسا إلى آثار الإصلاحات التي مست القطاعات الاقتصادية المختلفة.

<sup>1</sup> - مقراني حميد، اثر الإنفاق الحكومي على معدلي البطالة والتضخم في الجزائر، 1988-2012، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس 2015/2014 ص 26، 27.

<sup>2</sup> - كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جانفي 2015، ص 5.

<sup>3</sup> - بطاهر علي، سياسات التحرير و الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني 2014، ص: 191.

**3- مرحلة برامج الانعاش الاقتصادي:** تميزت سياسة الإنفاق في الجزائر خلال هذه الفترة بنمو الإنفاق العام وارتفاع معدلاته وهو ما ارتبط ارتباطا وثيقا بالتطورات الاقتصادية و السياسية التي شهدتها الجزائر خلال هذه الفترة و بالتوسع الظاهري في الخدمات الاجتماعية و التعليمية والصحية، إلى جانب التوسع في الإنفاق الاستثماري لتمويل المشاريع الاقتصادية ذات المنفعة العامة.

### المبحث الثاني: ظاهرة تزايد النفقات العامة وترشيدها

رغم اتخاذ الدولة الجزائرية من الناحية العملية عدة استراتيجيات لترشيد الإنفاق العام، إلا أنه بالنظر إلى واقع النفقات العامة في الجزائر نلاحظ التزايد المستمر لهدر المال العام وعدم التحكم فيه عن طريق الفساد والتبذير.

يجب على الدولة البحث عن مصادر بديلة للتحكم في النفقات العامة في ظل الوضع الاقتصادي الراهن حيث نتوصل بالنظر إلى واقع النفقات العامة في الجزائر أنه لا يمكن تقدير حجم الفساد ولا التبذير في النفقات نظرا لغياب الإحصائيات الدقيقة إلى جانب التستر لأنه هناك استغلال السلطة العامة لتحقيق مآرب شخصية لأن استغلال النفوذ في الجزائر إحدى الأدوات الأساسية للفساد مما يؤدي إلى تدني مستوى المعيشة رغم الوفرة المالية .

### المطلب الأول: واقع ترشيد النفقات العامة في الجزائر

#### الفرع الأول: مفهوم ترشيد النفقات العامة

#### أولا : تعريف الترشيده

1- الترشيده لغة: إن لفظ الترشيده في المعنى اللغوي هو من فعل رشده، رشدا، ورشادا، أي اهتدى واستقام، أما إذا قيل: فلان رشيد أي انه صائب وحكيم وقراره رشيد<sup>1</sup>.

كما أن الترشيده الهادي إلى الطريق القويم الذي حسن تقديره فيما قدر والذي ينساق إلى غاياته على سبيل السداد، أي مطابق للعقل والحق والصواب "سياسة رشيدة"

2- الترشيده اصطلاحا: يقصد به التصرف بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد، وطبقا لما يملئ به العقل يتضمن الترشيده أحكام الرقابة والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى، ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية والطبيعية المتوفرة، ويطلق اصطلاحا الترشيده على ترشيده الاستثمار، ترشيده استخدام الطاقة، ترشيده الاستهلاك، ترشيده النفقات العامة.<sup>2</sup>

#### ثانيا: تعريف ترشيده النفقات العامة

و يعتبر الحصول على أعلى إنتاجية عامة ممكنة بأقل قدر ممكن من الإنفاق والإسراف.

<sup>1</sup>- المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، 2001، ص555.

<sup>2</sup>- محمد شاكر عصفور : أصول الموازنة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2008، ص399.

كما يعرف أيضا على انه " تحقيق أكبر نفع للمجتمع عن طريق رفع كفاءة هذا الإنفاق إلى أعلى درجة ممكنة، والقضاء على أوجه الإسراف والتبذير ومحاولة تحقيق التوازن بين النفقات العامة وأقصى ما يمكن تبذيره من الموارد العادية للدولة".

### الفرع الثاني: عوامل نجاح ترشيد النفقات العامة

هناك العديد من العوامل التي من شأنها المساعدة على نجاح عملية ترشيد النفقات العامة، مما يستدعي تضافر الجهود من كل الجهات والنواحي لتجسيدها على الواقع، ويمكن إنجازها فيما يلي:

#### أولا : تحديد الأهداف بدقة :

إن من أهم المشاكل التي تواجه إعداد الميزانية وفقا لمتطلبات الإدارة هي مشكلة تقرير وتحديد أهداف دقيقة وواضحة للبرامج الحكومية، الأمر الذي يستدعي مراجعة شاملة لاختصاصات وحدات الجهاز الإداري حتى لا تكون الأهداف المحددة غامضة وغير واضحة. ويتم تقرير وتحديد الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل من خلال حصر الاختصاصات الرئيسية التي من أجلها تطلب الأموال، كما إن طبيعة الأهداف تحدد طبيعة وحجم الوظيفة أو الوظائف المتعددة التي يتم تنفيذها من اجل تحقيق الأهداف سواء المتعلقة بالمجتمع المحددة سلفا في خطط تنمية طويلة ومتوسطة الأجل.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تحديد الأولويات

تعتبر عملية تحديد الأولويات من أهم العمليات الفرعية في منظومة التخطيط، وان احترام هذا المبدأ ضرورة لحفظ المال العام من الضياع وتعظيم منفعة استخدامه.

تقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- مدى خطورة المشكلة التنموية القائمة وانعكاساتها السلبية على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها له دور كبير عند تحديد الأولويات.
- عامل الزمن: فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دورا كبيرا في تحديد الأولويات بين البرامج والمشاريع، فكلما كان الوقت المطلوب لإنجاز برنامج معين اقصر، كان ذلك مبررا مقنعا لاختيار هذا البرنامج.

<sup>1</sup>- خالد المهدي: الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة ، مجلة إدارة المال العام، التخصص والاستخدام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2010، ص95.

- عامل الخبرة : فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح، كلما كان ذلك دافعا لمنحها الأولوية في الانجاز.<sup>1</sup>

### ثالثا : القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام

يقصد بقياس أداء برامج الإنفاق العام تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة لها، وذلك إن الوحدات الحكومية يجب أن تخضع للمساءلة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين. إن الحكم على فعالية وكفاءة أي برنامج أو سياسة أو مهمة ذات طابع عمومي يأتي بعد دراسة حول أثارها الواقعية والحقيقية بالنظر إلى الأهداف المحددة مسبقا ، وبالتالي تقييم هذا الأداء يتركز على ثلاث محاور هي:

- الفعالية الاجتماعية والاقتصادية من وجهة نظر المواطنين، لان ذلك يسمح بضمين النتائج المتوصل إليها وأثرها على مختلف مناحي الحياة.
- فعالية تسيير المرافق العامة من وجهة نظر المكلفين والتي تعود إلى الاستغلال الأمثل للموارد الموظفة .
- نوعية الخدمات المقدمة من وجهة نظر المستفيدين، وذلك من خلال تحسين الخدمة العمومية المقدمة والموازنة بين التكلفة والنوعية.<sup>2</sup>

### رابعا: عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره على مصلحة الفئات الأضعف

وتهدف إلى تبيان مدى الملائمة لحاجات الفئات الأكثر فقرا في المجتمع ( كتوزيع هبات لا علاقة لها بالحاجات الفعلية للمستفيدين ) ومراعاة حصة كل فئة من الإنفاق العام ومدى استخدامها للخدمة العمومية ، وبالتالي يتوجب على الدولة إن تراعي العدالة في توزيع المنافع والخدمات التي تنتج عن النفقات العامة، فلا تحابي طبقة من طبقات أو فئة من فئات المجتمع على حساب الطبقات أو الفئات الأخرى ، ولا يقصد من ذلك إن يتساوى نصيب كل الطبقات بل هناك طبقات الفقراء هي في حاجة ماسة إلى خدمات الدولة يستوجب زيادة النفقات عليها لأجل النهوض بها.

وتظهر الدراسات إن الفئات ذات المداخيل الأعلى غالبا ما تتلقى القسم الأكبر من الخدمات العامة، وهذا ما يوجب معرفة الوضعية الاجتماعية لفئات المجتمع المختلفة والتي على أساسها يتم إعادة توزيع الدخل، والدراسة

<sup>1</sup> - عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن ، 2004 ، ص94.

<sup>2</sup>: Stephanie Damarey, Finance Publique, gualino edition, Paris, 2006, p. 42

العادلة لتوزيع النفقات العامة على الفئات الاجتماعية لا تقتصر على الجانب المالي، بل تتعداه إلى تمكين هذه الفئات الفقيرة من الاستفادة من الخدمات العامة بصورة مجانية، مثل التعليم والخدمات الصحية.<sup>2</sup>

**خامسا : تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة .**

ضرورة توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع ما سبق التخطيط له على أن تتضمن عملية الرقابة مراجعة مستمرة لطرق الانجاز، مع تطوير مفهوم الرقابة المستندية إلى الرقابة التقييمية، ولكي تكون مثل هذه الرقابة على برامج الإنفاق العام مجدية، فإنه لا بد أن تكون منطلقاً ووسائلها منسجمة ومؤدية إلى تسهيل مهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف المطلوبة منها وضمان حمايتها من الانحراف، لذا فإن حدود صلاحية أجهزة الرقابة ووسائل القيام بها يجب أن تكون واضحة، لا من الناحية القانونية فحسب بل على صعيد الواقع العلمي أيضا وفعالية الرقابة تحقق من خلال انجازها أهدافها وقدرتها على توفير الشروط اللازمة وتوجيه المشاريع العامة توجيهها ايجابيا.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مظاهر عدم ترشيد النفقات العامة في الجزائر :** إن واقع النفقات العامة في الجزائر يتعرض لعدة مشاكل وعوائق، مما أدى إلى ظهور عدة مظاهر تدل على عدم ترشيد النفقات العامة، وهذا ما يثبت بالنتيجة من خلال نماذج مختلفة لتجارب تنمية حيث أن السبب الحقيقي لفشل الكثير من المشاريع التنموية وعدم استدامتها ليس هو نقص أو غياب الإنفاق، إنما هو سوء استعمال هذه النفقات وسوء استغلالها بسبب انتشار واستفحال الفساد إلى جانب ظهور التبذير في النفقات وعدم التحكم فيها واستخدامها في المجالات الغير المخصصة لها.

**الفرع الأول: انتشار الفساد في الجزائر :** يعتبر الفساد من أهم عوامل التخلف الاقتصادي والمالي والاجتماعي ومن أهم عوامله الانحراف الأخلاقي والاجتماعي في المجتمع، بل هو كذلك سبب في إضعاف الدقة المتبادلة بين الأفراد والإخلال لمبدأ تكافؤ الفرص والعدل بين أفراد المجتمع<sup>2</sup>، الجزائر من الدول التي تعاني من ظاهرة الفساد في كل قطاعات الدولة ويعد من مظاهر عدم ترشيد النفقات العامة في الجزائر، مما أدى بالمشروع الجزائري استحداث قانون متعلق بالفساد لمكافحة هذه الظاهرة . ندرج حوصلة لبعض أوجه الفساد المنتشرة في الجزائر نذكر الفساد المالي (أولا)، الفساد السياسي (ثانيا)، الفساد الاقتصادي (ثالثا)، الفساد الإداري (رابعا)

**أولا: الفساد المالي**

<sup>1</sup>-علي خليفة الكواري : دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية : عالم المعرفة للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1981 ، ص47.

<sup>2</sup>- عمر حماس : جرائم الفساد وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري ، المروحة ، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017 ، ص14.

يتمثل في تلك الانحرافات المبنية على مخالفة القوانين والأنظمة كالاختلاسات، التهرب الضريبي، بحيث أن الفساد المالي يقضي على التطور في البلدان والمجتمعات إذ يهدف إلى تغليب المصلحة الفردية على المصالح العامة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: الفساد السياسي

يعتبر أكثر أنواع الفساد التي تتميز بالتعسف السياسي الفاسد بممارسة القوة الممنوحة بدون وجه حق تحت غطاء الشرعية القانونية، حيث أن هدفه في هذه الحالة هو تحقيق المصلحة الخاصة على حساب مصلحة المواطنين، أي أنه هو ذلك السلوك القائم على الانحرافات الرسمية المرتبطة بالمنصب العام.<sup>2</sup>

#### ثالثا: الفساد الاقتصادي

يتمثل في استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكانة اجتماعية أو الربح الشخصي، عن طريق مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي أو التهرب من دفع الرسوم الجمركية وغيرها من الممارسات إلى جانب الرشوة أو العمولات من خلال تقديم خدمة أو عرض عقود للمشتريات والخدمة الحكومية أو إنشاء معلومات عن تلك العقود. و يمكن تعريفه أيضا على أنه استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة بطريقة تشكل انتهاكا للقانون

#### رابعا: الفساد الإداري

هو ذلك الفساد الذي يمس مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها حيث يصبح معه جهاز الدولة نفسه مؤسسة للفساد، وهو استعمال كبار الموظفين في الدولة نفوذها لتحقيق غايتهم الشخصية والمادية مما أدى بفساد الجهاز الإداري في الدولة مثل: عدم احترام أوقات العمل، أو الامتناع عن أداء العمل، أو ممارسة المحسوبية الشخصية، أو الفساد المتعلق بقبول الهدايا، أو الإساءة للموظفين واستخدام المال العام بطريقة مسرفة ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في مؤسسات الدولة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: مظاهر التبذير في النفقات العامة في الجزائر

<sup>1</sup> - مراد كريفار، محمد أمين بريري، دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص6.

<sup>2</sup> - بلال خروبي، الحكومة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية- دراسة حالة الجزائر- رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص14.

<sup>3</sup> - صيرينة كردودي، عتيقة وصاف، الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي (مشكلة الإثراء الغير المشروع لموظف القطاع العمومي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، العدد 07، 2016، ص232.

يعتبر التبذير في النفقات العامة التلاعب في التكاليف وتأدية الخدمات والمرافق العامة هو من أعظم المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي تهدد الإنسان والدول وتبذير النفقات العمومية يعتبر هلاك وهدر في الأموال والزيادة في النفقات دون أي فائدة، وذلك يظهر في تعدد الوزارات في الجزائر والمهرجانات والحفلات التي تنفق منها الدولة العديد من الأموال دون أي نفع يعود على المجتمع وهي صورة من صور التبذير المبالغ فيها، والملاحظ أنه بالرغم من التيقن من تحريم التبذير إلا أنه هناك العديد من المليارات من الأموال تبدد في الوقت الذي تعاني منه معظم الدول من الفقر لذلك وجب احترام مجمل الضوابط التي ذكرناها<sup>1</sup>، حيث سوف نشير إلى بعض صور التبذير في النفقات التي يتم ارتكابها في الدولة الجزائرية والتي يمكن الحد منها على الأقل بإجراءات بسيطة ألا وهي:

- ارتفاع تكاليف تأدية الخدمات العامة بسبب غياب الضوابط القانونية المنظمة أو عدم احترامها وكذلك كثرة اللجوء إلى العمولات والرشاوى دون تعرض المخالفين للعقاب.

فقد تم التوصل إلى أن ترشيد الإنفاق العام يساهم في علاج عجز الموازنة العامة في الاقتصاد الحديث، من خلال من خلال التزام النفقات العامة بمبادئ وآليات الإنفاق، والتي من أهمها الشفافية والمساءلة اللتان تعتبران مهمتان لترشيد الإنفاق الحكومي العام والحفاظ على المال العام.

ولعل مشروع الجزائر الالكتروني سيساهم إلى محاولة في التقليل من الإنفاق العام للدولة وذلك عن طريق الإستراتيجية الإدارية الالكترونية التي تقودنا إلى نشر الوعي وثقافة لدى أفراد المجتمع من أجل الارتقاء بالاقتصاد الوطني وتخطي كل أشكال الإدارة التقليدية، إلا أن هذا المشروع تحيطه الضبابية وذلك لغياب رؤية شاملة في إيجاد المتطلبات التقنية والقانونية والتنظيمية لإطلاق هذا المشروع.

- تشغيل الإدارات العامة للموظفين أكثر مما يلزم يتسبب في ضياع المال العام في صورة مرتبات ومستلزمات التشغيل (مكاتب، سيارات) لا تقدم في صورة أية فائدة.
- المبالغة في نفقات التمثيل الخارجي ونفقات سعر الوقود الرسمية للخارج في مهام وهمية أو قليلة الفائدة مما يعني خروج عملة صعبة يكون المجتمع في حاجة ماسة إليها.
- غياب التنسيق بين الإدارة العامة المختلفة والتي تقوم بتأدية خدمات تكمل بعضها البعض وهذا يرجع بالدرجة الأولى لعدم وجود خطط تنموية متكاملة أو تجاهل هذه الخطط من قبل المسؤولين عند قيامهم

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 233.

بالأعمال الموكلة إليهم مثال: ما يحدث بعد إتمام تعبيد الطرق بقيام شركة توزيع الكهرباء أو المياه أو الهاتف بأعمال حفر لمد شبكاتها مما يحمل الخزينة العامة مصاريف إضافية<sup>1</sup>.

● سلوك بعض كبار المسؤولين في الدولة والجيش، من خلال تضخيم فواتير الإنفاق العام لصالح أفراد أو طبقات معينة.

● الانتقال إلى اقتصاد السوق ومرحلة الإصلاح الاقتصادي ويتمثل في تهرب مبالغ المساعدات الدولية الموجهة أساسا في إطار برامج التكيف الهيكلي لصندوق النقد الدولي.<sup>2</sup>

● الفرع الثالث: عدم التحكم في النفقات العامة في الجزائر

يدور التساؤل هنا من أين يأتي العجز الحكومي، لا يمكن أن يكون هذا العجز من الهيئات العمومية لأنها مقيدة بقاعدة التوازن الميزانية لكن قد يكون عدم التوازن أحيانا متعمدا تلجأ إليه الدولة أو الجماعات المحلية التي تطبق سياسة ما أصل العجز إذا هو ذلك الفارق الغير المتحكم فيما بين الاعتمادات المفتوحة والاعتمادات المستهلكة إلى جانب توسيع التوازن الاقتصادي بالرغم من ذلك يبقى التحكم في النفقات من حسن التقدير). ● سوف نقوم بتقديم جدول لمجموع النفقات في الجزائر خلال السنوات 2011 إلى 2018 لتبيان عدم تحكم الدولة في نفقاتها خلال هذه السنوات .

أولا: مرحلة البحوث

في هذه المرحلة لم تعرف الجزائر عجز في الميزانية وقد حققت فيها الاكتفاء الذاتي بتحقيق متطلبات الشعب الجزائري.

الجدول رقم: (1) مجموع النفقات العامة من 2011 إلى 2014 مجموع النفقات

السنوات	2011	2012	2013	2014
مجموع النفقات	6605 مليار دج	7428.7 مليار دج	6.879.8 مليار دج	7.656.16 مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قوانين المالية من 2011 إلى 2014.

تميزت السياسة الانفاقية خلال الفترة 2011 إلى 2014 بنمو الإنفاق العام وارتفاع معدلاته سواء تعلق الأمر بنفقات التسيير أو التجهيز وهو ما يمكن أن نطلق عليه بالسياسة الاتفاقية التوسعية (البحوث) في الجزائر مما

<sup>1</sup> - صور تبذير النفقات على الموقع الإلكتروني التالي:

: <https://www.bayt.com/ar/sepecialties/q/100806/>

<sup>2</sup> - صبرينة كردودي، عتيقة وصاف، مرجع سبق ذكره، ص233

حقق التوازن في مختلف المجالات وعرفت الاستقرار في المجال المالي والاقتصادي مما جعلها تحتل رتبة من بين الدول التي هي في طريق تحقيق النمو الاقتصادي والتقدم.

#### ثانيا: مرحلة التقشف

لجأت الجزائر إلى التقشف في النفقات نتيجة انهيار أسعار البترول وتقلص الموارد المالية حيث أن الوضع الاقتصادي الجزائري مثير للقلق لكون هذه الأخيرة تعتمد على مدا خيل المحروقات بصفة أساسية

#### • الجدول رقم (2) مجموع النفقات من 2015 إلى 2018

السنوات	2015	2016	2017	2018
مجموع النفقات	8.858.1 مليار دج	7.948.1 مليار دج	6883.2 مليار دج	8628 مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قوانين المالية من 2015 إلى 2018

• يلاحظ أن الجزائر مرت خلال فترة 2015 إلى 2018 بسبب اعتمادها على مورد واحد وهو النفط مما سبب تدهور في الأسعار ودخولها في مرحلة التقشف وفي هذه الفترة سجلت تراجع محسوس في معدلات الإنفاق العام ودخولها في تدهور اقتصادي وعجز مالي مما أدى بها إلى إعادة النظر في سياستها الإنفاقية والبحث عن استراتيجيات وحلول والاعتماد على مصادر بديلة للخروج من هذه الأزمة الاقتصادية.

#### الفرع الرابع: عدم نجاعة النفقات العمومية

يعبر عدم نجاعة النفقات العامة عن عدم توفر أهداف محددة تراعي الإمكانيات المتوفرة والوسائل المرصودة من أجل بلوغ نتائج تعكس السياسة المالية العمومية وأدائها الجيد، وأيضا عدم اعتماد الديمقراطية المالية التي تقوم على التدبير الجيد للمال العام، عدم تسيير البرامج وتحديد سلسلة المسؤوليات القطاعية، وعدم الأخذ بكل هذه الأسس لا نكون أمام النجاعة المالية بالرغم أنه تم إرفاق سياسة الإنفاق العام بعدد كبير من النجاعة وهذا باستغلال الموارد المالية العمومية في النمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عدم نجاعة النفقات العامة على الموقع الإلكتروني التالي :

المطلب الثالث : استراتيجية الدولة في ترشيد الإنفاق العام في ظل الوضع الاقتصادي الراهن

تسعى الدولة جاهدة إلى ترشيد الإنفاق العام وفقا لمبادئ مبنية على نظام قانوني وتنظيمي لهذا اعتمدت استراتيجية للتحكم في مجال ترشيد النفقات حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى دعم الجهود الرامية التي تسعى إلى إدخال تحسينات على النظام المالي من خلال اعتماد معايير بديلة لتمويل الإنفاق العام حيث سوف نتطرق إلى المصادر البديلة لتمويل الإنفاق العام (الفرع الأول)، ترشيد الإدارة (الفرع الثاني)، الاعتماد على سياسة التقشف (الفرع الثالث).

### الفرع الأول: الاعتماد على المصادر البديلة لتمويل الإنفاق العام

تعتمد الجزائر على مصدر واحد في مداخلها وهو البترول، لكن إثر تعرضها لأزمة اقتصادية بسبب انهيار أسعار البترول قامت بالاعتماد على مصادر بديلة لتمويل الإنفاق العام. حيث نتناول تامين الثروات الوطنية وتطويرها (أولا)، الاعتماد على النفقات الاستثمارية (ثانيا)، الاعتماد على التمويل الداخلي التقليدي (ثالثا)، الاعتماد على الضريبة كمصدر تمويلي (رابعا)، إعادة النظر في مسألة التجارة الخارجية (خامسا).

#### أولا: تامين الثروات الوطنية وتطويرها

يتعين العمل على تامين ومراقبة ثروات وخيرات الجزائر لذلك عملت هذه الأخيرة على القيام بمجموعة من الإصلاحات المهمة أبرزها :

#### أ. قطاع المحروقات

تعمل الحكومة على القيام بتكملة الترتيبات المؤسساتية والتشريعية والتنظيمية، الهدف من كل هذا العمل هو التوجه نحو جلب الاستثمار الوطني الخاص بالإضافة إلى جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والاستثمارات في شكل شراكة في قطاع المحروقات والطاقة والمناجم بما ذلك أنشطة إنتاج الطاقات المتجددة بالإضافة على قيام الحكومة بضبط سعر الكهرباء والغاز، ولا يمكن نسيان تحديث المنشآت الأساسية لتصدير المحروقات كالغاز الصخري.<sup>1</sup>

#### ب- الفلاحة

<sup>1</sup> - ياسمين زرنوخ، التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية، مذكرة رسالة ماجستير، الجزائر 2006، ص 192 .

بفضل جهود المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والموارد المالية الكبيرة التي قامت الدولة بتخصيصها لقطاع الفلاحة عرف هذا الأخير تطورا ملحوظا جعله يساهم في ترشيد النفقات عن طريق جلب الثروة العمومية حيث قامت الدولة بتزويد الفلاحة بمشاريع ملائمة لتنميتها الهدف من كل هذا هو ترشيد وضبط الإنفاق العام.

### ج- السياحة

يلفت انتباهنا أن الجزائر تصبو للارتقاء بالسياحة إلى جانب القطاعات التي تخلق الثروة وبناء قطاع سياحي جذاب حيث سارعت إلى بعث سياسة جديدة تهدف إلى تنمية وترقية المنتج السياحي الجزائري وذلك من أجل ضمان ترشيد الإنفاق العام.

- تثمين التراث السياحي الوطني؛

- إدماج الجزائر ضمن السوق الدولية للسياحة؛

- دعم مختلف الاستثمارات السياحية عن طريق التهيئة والتحكم في العقار السياحي إلى جانب تمويل المشاريع السياحية عن طريق عقود تعتمد عليها وهي عقود الامتياز؛<sup>1</sup>

- دعم نوعية الخدمات السياحية المقدمة عن طريق مراقبة النشاطات والمهنة في قطاع السياحة حيث أن دعم هذا القطاع يؤدي إلى خلق نوع من التوازن في النفقات ونموها.<sup>2</sup>

ث. تثمين الثروة المائية تعتبر الثروة المائية من الثروات الوطنية والتي يتم استغلاله واستعمالها وفقا لسياسة الترشيد للمحافظة على الاقتصاد الوطني وخصوصا في مجال الزراعة الذي يتطلب ثروة مائية هائلة، حيث تم وضع سياسة ناجعة ترمي إلى تثمين هذا المورد وتنويعه.<sup>3</sup>

### ثانيا: الاعتماد على النفقات الاستثمارية

أدى القصور في الدور التمويلي للمواد العامة بشكل عام وللضرائب بشكل خاص إلى الحد من الإنفاق العام، مما أدى في الواقع إلى حالة انكماشية في الأسواق والتراجع في بعض الخدمات وانخفاض في الأجور مقارنة بالأسعار وخاصة في ظل الأزمة المالية. كل هذا استدعى تدخل الدولة في التوسع في الإنفاق الحكومي وخاصة

<sup>1</sup> - رشيد سامي، هاجر غزي، مداخلة بعنوان: واقع وآفاق التنمية المستدامة في الجزائر، في إطار الملتقى الوطني حول إستراتيجية الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة تجارب بعض الدول)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 23-24 أفريل 2018 ص12

<sup>2</sup> - عبد القادر الحسين، إستراتيجية التنمية المستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء به المخطط التوجيهي للهيئة السياحية لآفاق 2025، (الآليات والبرامج)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد 02، ص، ص 179، 178، 172.

<sup>3</sup> - ياسمين زرنوخ: مرجع سبق ذكره، ص196.

الاستثماري وتبرز أهمية هذا الأخير في كونه يهدف أساسا إلى تنمية الثروة . توجه الحكومة الجزائرية نحو ترشيد النفقات العامة يمكن أن يشجع مستقبلا الاستثمارات الأجنبية الغر النفطية باعتبار أن الإنفاق الاستثماري يشجع في تسريع الإنعاش الاقتصادي إلى جانب ضمان النمو والإنتاج والحماية الاجتماعية نحو الأعلى، حيث أن التحدي الأكبر بالنسبة للجزائر يكمن في تنوع مصادر دخلها لتقليص التذبذب التبعية لذلك لابد من تشجيع الاستثمارات وذلك من أجل تحسين مستوى معيشة الأفراد، وعدالة أكبر في توزيع الدخل مما يؤدي إلى تعزيز مسار النمو الشامل و تمكين الأفراد من الاستفادة من هذا النمو، الأمر الذي سوف يشكل حافزا لتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل وهو ما تسعى إليه الحكومة.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاعتماد على التمويل الداخلي التقليدي

تواجه بلدان الريع النفطية ومنها الجزائر تحديات مالية صعبة ومخاطر عميقة نتيجة صدمة سببها تدهور أسعار النفط والذي تشكل عائداته ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني إلى جانب أهم أداة للتمويل التنمية وهو الأمر الذي يتطلب اهتمام خاص نحو تطوير وتنوع آليات بديلة للتمويل الاقتصادي . وهو التمويل الداخلي التقليدي الذي هو أداة من أدوات الحكومة من أجل تحسين القطاع المالي ويقصد به التوجه نحو القيام والاعتماد على التمويل من خلال طباعة الأوراق المالية وهو ما يعرف بالإصدار النقدي اعتمد عليه الوزير السابق سلال ، وذلك من أجل الابتعاد عن الاستدانة الخارجية والحفاظ على الاستقلالية المالية.<sup>2</sup>

### رابعا: اعتماد الجزائر على الضريبة كمصدر تمويل

لجأت الحكومة الجزائرية لتعزيز حصيلة الضرائب بهدف تعويض ما خسرت من عائدات النفط والغاز حيث أن الزيادة في الضرائب يجب أن يكون في أصعب الحدود بحيث يكون هدفها ماليا فقط وهو تزويد الخزينة العامة بالموارد اللازمة للتغطية النفقات وأن لا يكون لها أي أثر على الإنتاج والأسعار والاستهلاك لأن أحسن الضرائب هي أقلها عبئا.

وعليه فإن الزيادة في الضرائب يجب أن يكون مرهون بإصلاح وتحديث النظام الضريبي بطريقة لا تؤدي إلى انكماش الاقتصادي الوطني، والدولة الجزائرية أثناء تحصيل الضرائب فإنها تتمكن تحقيق النفع العام حيث لا تلتزم بتقديم خدمة معينة أو نفع خاص إلى المكلف بدفع الضريبة، بل إنها تحصل على حصيلة الضرائب من أجل

<sup>1</sup> - هاجر سلطاني : سياسة الإنفاق الحكومي الاستثماري وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، دراسة مقارنة الجزائر - الإمارات العربية المتحدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2014، ص 36.

<sup>2</sup> - التمويل التقليدي على الموقع الإلكتروني التالي:

استخدامها في مصاريف الإنفاق العام الذي يترتب عليه تحقيق منافع عامة علة المجتمع بالإضافة إلى انه يلاحظ ازدياد درجة تدخل دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي دفعها في الآونة الأخيرة إلى اعتماد الضريبة كمصدر تمويلي.<sup>1</sup>

### خامسا: إعادة النظر في مسألة التجارة الخارجية

يهدف إعادة النظر في مسألة التجارة الخارجية للحكومة الجزائرية إلى حماية المستهلك، لأنه لا يمنع استيراد مادة إلا إذا توفرت نظيرتها المحلية على مستوى الأسواق وغطت مستوى الوطني ومثال ذلك :

- فرع المشروبات حيث أن تجميد الواردات في هذه الحالة يهدف إلى توفير مكونات الصناعة الوطنية محليا بإعطاء المؤسسات فرصة للبروز؛

- إعادة النظر في استيراد المواد البلاستيكية والمواد المصنعة كالزجاج والألمنيوم كون أنه يمكن صنعها محليا؛

- إعادة النظر في استيراد مادة اللحوم مع العلم أن الجزائر غنية بهذه المادة والتوجه نحو استيراد مواد أكثر فعالية وأحسن ما توصلت إليه العلوم والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

يعتبر ظهور الأزمة الاقتصادية التي مست جميع القطاعات عامل أساسي أجبر الجزائر على إعادة النظر في تجارتها الخارجية، حيث حدثت تغيرات ملموسة على الاقتصاد الوطني إلى جانب الحياة المالية، ذلك من اجل تحقيق التغيرات الضرورية في البنية الاجتماعية الناتجة عن البنية الاقتصادية والحصول على أفضل ما توصلت إليه العلوم والتقنيات المعلوماتية وبأسعار رخيصة نسبيا بالإضافة إلى تحقيق كافة المتطلبات والرغبات وشباع الحاجات العامة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: ترشيد الإدارة

يعتبر ترشيد الإدارة من أهم الأهداف التي يجب الأخذ بها نظرا لأهميتها، ضف إلى ذلك تتمين الموارد البشرية وتوجيهها نحو التطور (أولا)، القيام بمكافحة الفساد الإداري (ثانيا) .

### أولا: تتمين الموارد البشرية

<sup>1</sup> - خديجة ثابتي : دراسة تحليلية حول الضريبة والقطاع الخاص (دراسة حالة ولاية تلمسان )، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 ، ص ص 11-12 .

<sup>2</sup> - منتدى رؤساء المؤسسات على الموقع الإلكتروني التالي :

[www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf](http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf)

<sup>3</sup> - محطار علائي : آليات تحرير التجارة الخارجية في ظل التحولات الإقليمية (حالة الجزائر )، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، شلف، 2015 ، ص 07.

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية للنهوض نحو التطور، بالإضافة إلى المساهمة في رفع التحديات التي تفرضها العولمة والتنافسية الدولية، وهذا باعتبار المورد البشري المساهم الأول في التقدم وخلق الثروات، لذا بات من الضروري السعي لتعزيز مختلف الجهود لتنميته، فالارتقاء بالعنصر البشري معناه إعطاء وزيادة قيمة للموارد البشرية وإثراءها بمجموعة من المعارف من أجل الراحة النفسية والمادية لها).<sup>1</sup>

ولعل أهم الطرق لتثمين المورد البشري هي عن طريق ترقيتهم، تمكينهم من إظهار قدراتهم دون أي ضغط. ثانيا: مكافحة الفساد الإداري قام المشرع الجزائري باستحداث قانون لمكافحة الفساد رقم 06-01<sup>2</sup> نظرا لتفشي ظاهرة الفساد الإداري في كل جوانب المجتمع السياسية، الإدارية، الاقتصادية، الاجتماعية، حيث أصبحت ضرورة حتمية الحد منه ومكافحته، لذلك يجب وضع استراتيجية متكاملة لمواجهته.

<sup>1</sup> - سميرة هيشير: دور تنظيم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص70، ص71.

<sup>2</sup> - القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، ج، ع14، الصادر في 08 مارس 2006.

المبحث الثالث: مستقبل الإدارة الالكترونية المفتوحة في الجزائر ودورها في ترشيد النفقات

المطلب الأول : مراحل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية

لقد سعت الجزائر جاهدة في السنوات الأخيرة إلى عصرنه قطاعها العمومية وتم ذلك خلال رقمنة الإدارات سواء في المصالح البلدية أو الإدارات بمراكز الدولة أو بقطاع العدالة وفي المؤسسات التربوية والصحية وهذا من أجل التطور والنمو السريع وتحقيق الجودة في الإنجاز، وتحسين أداء الخدمات الإدارية في كل القطاعات دون تحديد.

ولعل أهم الخطوات التي بدأت تتحقق على أرض الواقع في تفعيل التحول نحو إدارة عمومية الكترونية في الجزائر نذكر رقمنة الحالة المدنية بالبلديات ورقمنة بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر حيث أصبحت هذه الوثائق حقيقية وواقع ملموس إضافة إلى استخراج صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية إلكترونيا من موقع وزارة العدل، وكذلك دخول الجيل الثالث حيز التنفيذ، وما يتيح من سرعة بالغة في تبادل المعلومات وتغطية كبيرة للانترنت عبر التراب الوطني وبأسعار معقولة، وإقامة بوابة المواطن التي من خلالها تم إيجاد نقطة اتصال بين المواطن ومختلف الإدارات العامة لتفعيل العمل الإلكتروني في تقديم وتلقي الخدمات، كل هذه النماذج والعينات تبشر بأن إستراتيجية الجزائر الالكترونية تسير بشكل جيد وفعال حيث أصبح المواطن يتحصل على خدمات الكترونية غير مألوفة لديه من قبل وهو ما أوجب فك مركزية تسيير المعلومات وتجدر الإشارة إلى محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية يعرف المراحل الأولى وبذلك وضعت أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية :

- 1- استكمال البنى التحتية الأساسية للمعلومات ووضع نظم إعلام مندمجة وتنمية الكفاءات البشرية؛
- 2- نشر تطبيقات قطاعية متميزة؛
- 3- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات و العمال والإدارات الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في و.م.أ والجزائر ، رسالة ماجستير في العموم السياسية والعلاقات الدولية جامعة منتوري ، قسنطينة 2010/2009 ، ص81.

إن أبرز نماذج الخدمات العمومية الالكترونية في الجزائر في الوقت الحالي والتي يجمع عليها جميع المواطنين هي نموذج البلدية (مصلحة الحالة المدنية) نموذج العدالة ونموذج البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونأخذ على سبيل المثال نموذج البلدية.

• نموذج البلدية الالكترونية (مصلحة الحالة المدنية)

من مشاريع الإدارة العمومية الالكترونية بالجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها ودشنت أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 2011/03/14 بالمقر الفرعي الإداري في 500 سكن بباتنة، وأصدرت أول شهادة ميلاد (12خ) في بضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى السفر الرئيسي للحالة المدنية.<sup>1</sup>

ونستطيع أيضا في نفس الوقت استخراج شهادات الزواج والوفاة وقد تم تمديد العملية إلى كافة الوثائق.

وبالحديث عن مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 2011/12/28 عن إطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني بداية من 2012/01/12 على 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة مستوى هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية والتي عممت بعد ذلك لتغطي 1541 بلدية أي 100% ويهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية إلى عصنة وثائق الهوية والسفر، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية.

وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المملدة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني<sup>2</sup>.

1 - قرار يحدد مواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الجريدة الرسمية 3 رقم المؤرخة في 14 جانفي 2012.

2 - عبده نعمان شريف، الحكومة الالكترونية الإستراتيجية لإعطاء صياغة دور الدول ووظائف مؤسساتها، الواقع والتحديات، حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص88.

ومن جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرارا وقعه الوزير يضبط قائمة الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر البيومتري.

### • النموذج الثاني: نموذج قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام الآلي

إن قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام الآلي والاتصال هو المعني الأول بعملية رقمنة الإدارة الجزائرية بصفته يشرف على كل ما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة والتقنيات المبتكرة في مجال الإعلام والاتصال، حيث قامت الجزائر بتعديلات وتغييرات جذرية مست القطاع وعيا منها بالتحديات التي بات يفرضها التطور العلمي الكبير لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تم إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال القانون رقم 03/2000 والذي جاء ليحدد من احتكار البريد والمواصلات من خلال الفصل بين نشاط التنظيم واستغلال الشبكات، حيث تم إنشاء سلطة الضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين اثنين أحدهما التكفل بالنشاطات البريدية والآخر بالاتصالات.<sup>1</sup>

ومن أبرز التحولات المقدمة نجد:

(أ)-**الشباك الإلكتروني**: تقنية الدفع الإلكتروني باستعمال البطاقة المغناطيسية لسحب الأموال فهته الخدمة يستفيد منها زبائن بريد الجزائر لسحب أموالهم في راحة تامة، خاصة وأنها توفر عليهم الكثير من الجهد والوقت، عكس الصكوك البريدية التي تكلفهم الانتظار في طوابير طويلة ناهيك عما يرافق ذلك من تعب وقلق، وتوتر، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف طبع الصكوك البريدية ووثائق الخاصة بتحويل الأموال حيث أصبح بالإمكان تحويل المعاملات المالية عن طريق البطاقة الإلكترونية.

(ب)-**خدمات شبكة الإنترنت**: مثل خدمة الاطلاع على الرصيد إذ توفر مؤسسة العمليات إذ توفر مؤسسة العمليات بريد الجزائر عبر موقع الانترنت للأشخاص الذين يمتلكون حسابات بريدية جارية إمكانية الإطلاع على الرصيد أو معرفة العمليات الحاصلة على حسابهم إلكترونيا كالسحب أو الدفع بعد تمكين الزبون من رقم سري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ياسر خضير البياتي : الاتصال الدولي العربي ، مجتمع المعلومات ومجتمع الورق ، الطبعة العربية 01،02 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان، 2010، ص،ص 20،21.

<sup>2</sup> - مصطفى رجي عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2007 ، ص، ص 40،93.

وكذلك خدمة طلب نموذج للصكوك البريدية عن طريق ملاء استمارة إلكترونية موجودة مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

كما نجد البطاقة الذهبية للدفع الإلكتروني وهي تلك البطاقة التي تمكن صاحبها من إجراء مختلف عمليات السحب والدفع، مثل سحب الأموال من الصراف الآلي المتواجد في مراكز بريد الجزائر تسديد ثمن المشتريات ودفع فواتير الكهرباء من خلال مكتب البريد الافتراضي عبر الانترنت الذي أطلقته المؤسسة إضافة إلى استعمالات أخرى مثل الشراء عبر الانترنت من خلال الموقع الذي تدعمه بطاقات CIB.

### المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات في الجزائر

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أبرنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والملائمة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عنده إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

#### الفرع الأول: متطلبات تكنولوجية فنية

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتيح للمواطن أن يتعامل مع الانترنت بدلا من الموظف العام التقليدي يستلزم إحداث تغييرات كبيرة وواسعة تشمل نوعية العمليات والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء فليس من المعقول مثلا أن يتم الاتصال بين طالب الخدمة والمسؤولين عبر الانترنت، ثم يقوم المسؤولين بمراجعة المعلومات يدويا الأسلوب التقليدي، فينبغي أن يكون التغيير مكتملا والأداء متجانسا وأن تتم إعادة تنظيم شاملة للخدمات والأدوات، وذلك لأن إدارة الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية من خلال الانترنت لها خصوصيتها ومقوماتها التي تختلف عن الإدارة التقليدية لمثل هذه الخدمات، وان متطلبات بناء الإدارة الإلكترونية يتضمن وجود متطلبات تكنولوجية وإدارية ومنها قانونية وبشرية ولكي تكون الإدارة العمومية فعالة، لابد من وضع إستراتيجية واقعية للإدارة الإلكترونية يقوم بإعدادها فريق مؤهل، ولبناء الإدارة العمومية الإلكترونية تحتاج إلى مقومات وعض المتطلبات كي يكتب لها النجاح وتحقق الأعمال المنوطة بها وتحقق أهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إصدار الإسكوا - الأمم المتحدة- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في الدول العربية واقع وأفاق التطور ، الطبعة الثانية، ديسمبر، 2013 ، ص10.

كما يوجد العديد من المتطلبات التكنولوجية والفنية الأزمة للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية فمن الناحية الفنية نلاحظ أن الدولة تمتلك كمية هائلة من المعلومات والبيانات التي تقدمها للجماهير وهذا يتطلب توفر بوابة على شبكة الانترنت يمكن للجماهير الوصول منها إلى كافة المؤسسات الرسمية بسهولة. ومن الناحية التكنولوجية فإنه يجب على المسؤولين عن مشروع الإدارة الإلكترونية استخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وذلك بتوافر البنى التحتية للاتصالات وانتشار الحاسب الآلي وانتشار الانترنت وإعادة هندسة إجراءات عمل الحكومة.

### 1- توفير البنية التحتية للاتصالات وانتشار الانترنت.

كلما كانت البنية التحتية للاتصالات صلبة كلما كان لديها قدرة على الوفاء بالمتطلبات العملاقة التي تستخدم تقنية المعلومات لتحميل أعمال الحكومة الإلكترونية وبما يسمح باستيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي. وهنا تقع المسؤولية الأعظم على مزودي خدمة الاتصال لإيجاد بنية اتصالات توفر حزم واسعة لتسهيل عملية الاتصال وجعل الانترنت بيئة لتقديم خدمات الانترنت وهناك من أنظمة الاتصال ما توفر قدرة عالية من الاتصال كاستخدام خدمات النطاق العريض والتي تتيح سرعة إنزال بقدرة 384 كيلوبايت في الثانية واستخدام الكابلات المخصصة للاتصال.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار عكفت الدولة الجزائرية على رفع عرض النطاق الترددي، القدرة الدولية إلى "400 جيجا بايت في الثانية 400 جيجا بايت في الثانية" واستبدال الكابلات النحاسية ، التي غالبا ما تكون عرضة للسرقة بالإضافة إلى تركيب العقد للوصول إلى الخدمات المتعددة التي تربط العملاء من منصة واحدة وتوفير خدمات خدمات اتصالات الانترنت، غير استبدال الوحدات القديمة التي هي في نهاية حياتها، ونشر وحدات جديدة لتقديم جميع عملاء المتعامل التاريخي للثابت والنقال على نفس المستوى من الخدمة مما يعني استبدال المعدات القديمة تماما، وتسارع مجمع اتصالات الجزائر تطوير البنية التحتية للاتصالات في الجزائر، حيث يعمل عملاق الاتصالات دون تقف لتطوير نشر الألياف الضوئية عبر أراضي شاسعة من الجزائر، من أجل تمهيد الطريق للوصول الألياف إلى المنزل (FTTH)، وبالتالي تحسين نوعية الخدمات وتلبية الطلب المتزايد على الانترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كلمة الأمين العام لوزارة تكنولوجيا المعلومات والإعلام والاتصال في الصالون الدولي لتكنولوجيا المستقبل siftech في وهران من 15 إلى 15 ماي 2013 ، تاريخ الإطلاع 2019/05/22 .

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية ، المجالات والتطبيقات ، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي ، 2005 ، ص43.

كما يعد انتشار استخدام الانترنت إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية الالكترونية، أن نمو انتشار استخدام الانترنت يشكل ظاهرة تبشر إلى تطلع واسع النطاق، الأمر الذي يولد نطاقا فاعلا لتأسيس اتصال بين مستخدمي الانترنت سواء كان ذلك بين القطاعات الحكومية أو الخاصة على السواء أو الاثنين معا مهما تباعدت مواقعهم الجغرافية وتكون البنية التحتية (شبكة الاتصالات) بمثابة الوسيلة الممكنة لربط القطاعات. وقد أصبح بإمكان الفرد الدخول في المنظومة الرقمية لاستخراج شهادة ميلاد أو تحديد رخصة سياقة من خلال منفذ حاسب دون الحاجة إلى زيارة مواقع تلك المؤسسات شخصيا.

ويلاحظ جليا أن انتشار الانترنت في الجزائر أخذ في الازدياد مهما تباينت الأرقام بين مجتمع وأخر وإجمالا فالمسائل مرتبطة بانتشار الانترنت فكلما توسع استخدام الانترنت في المجتمع كلما سهل مهمة الإدارة العمومية الالكترونية كمشروع متكامل من ذلك فإن هذا لا يستثني وسائل أخرى مكتملة للانترنت مثل الهاتف الثابت والحمول والفاكس.

فالهاتف الثابت يعد وسيلة سريعة تتميز بانخفاض التكلفة للتعامل المصرفي وانجاز مجموعة واسعة من الخدمات العمومية على سبيل المثال، في حين أن الهاتف النقال يعد وسيلة عملية غدت تنتشر بسرعة على نطاق واسع من فئات المجتمع وقد نجحت وزارة التربية والتعليم في إرسال نتائج امتحانات الثانوي العامة عبر الرسائل القصيرة من خلال الهاتف النقال.<sup>1</sup>

## 2- انتشار الحاسب الآلي وإعادة هندسة إجراءات العمل في الإدارة العمومية.

من الصعوبة تصور حكومة الكترونية دون توفر الحواسيب الآلية في الوقت الراهن، وقد يفهم أن المقصود فقط هو الحاسب الآلي بحجمه المتعارف عليه إلا أن متطلبات الحكومة الالكترونية تتجاوز الحاسب الآلي نفسه، لتشمل عنصرين رئيسيين وهما:

شبكات الحاسب الآلي وما تحتويه من محطات عمل والبرمجيات والشبكات المحلية والشبكات الواسعة النطاق.<sup>2</sup>

وبالنسبة لهندسة العمليات الإدارية، من الضروري توفر العناصر التي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص.45.

<sup>2</sup> - عبد القادر حسين، دور الرقابة والتقييم في إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمات العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قسنطينة، العدد 2، ص.14.

وهي:

- أن يكون التغيير أساسيا؛
- أن يكون التغيير جذريا؛
- أن تكون النتائج جوهرية؛
- أن يكون التغيير في العمليات؛
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات؛
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.

### الفرع الثاني : متطلبات بشرية ونفسية

بالرغم من ضرورة توفر الإرادة السياسية والإمكانات المادية لنجاح مشروع الإدارة العمومية الالكترونية، فلا يمكن إهمال توعية الموارد البشرية لأن أهم عنصر في هذا المشروع هو الموظف وكذا لا ننسى الفرد الذي سيتعامل مع الإدارة الالكترونية.

#### 1- تنمية الموارد البشرية :

من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة العمومية الالكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الإدارية التي تشارك في مشروع الإدارة الالكترونية كل حسب اختصاصه.

#### 2 - إعادة هندسة التركيب التنظيمي وهندسة الإجراءات الإدارية.

يجب هندسة التركيب التنظيمي للجهاز الإداري بما يتلاءم والطريقة الجديدة في سير عمليات الإدارة العمومية والأسلوب الحديث في طريقة إدارته، والمواقع الجديدة لاتخاذ القرار في وحداته المختلفة. لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في طريقة سير المعاملات الإدارية، حيث أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا ينبغي أن يكون مجرد محاولة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة من أجل العمليات الروتينية البيروقراطية ولكن ينبغي أن تكون فرصة لتطوير سير هذه العمليات وتسهيلها بحيث تتناسب مع أساليب الإدارة الالكترونية.

وفيما يخص إعادة وهندسة الإجراءات الإدارية واتي تعني بشكل خاص دراسة وتبسيط الإجراءات التي تنفذ في الجهاز الإداري لتقديم خدمات للمستخدمين منها، ويتم ذلك بموازاة هندسة نظم المعلومات واتي تعني دراسة الطريقة

التي يتم من خلالها الاتصال مع البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وتبادل المعلومات وتقييم الخدمات، مع ضرورة وجوب إلزام برنامج واضح للتطوير الإداري يأخذ في اعتباره المتطلبات الأساسية في إدارة التغيير عن طريق تخفيف المستويات الإدارية وتوزيع الصلاحيات بين الوحدات الإدارية المركزية والتركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز في أسلوب تقديم الخدمة وبين مشروع التحول الإلكتروني في الخدمات والبرامج والإجراءات الحكومية، وأي نوع من هذه الخدمات الإلكترونية هما وجهان لعملة واحدة مما يستوجب الربط بينهما.

#### الفرع الثالث: متطلبات تشريعية سياسية

أدى الانتقال إلى النمط الرقمي لإنجاز المعاملات اليومية إلى الاعتماد كثيرا على أجهزة الحاسب الآلي مما جعل حجم المعاملات المنفذ والثراء المعلوماتي المخزنة في الأجهزة عرضة للإساءة والاستغلال، لذا تعدد المعايير الأمنية والخصوصية من العناصر المهمة في إيجاد الثقة للتعامل مع أنشطة الإدارة العمومية الإلكترونية والتي تعتبر بمثابة المدخل المطمئن والأمن في نظام الإدارة الإلكترونية وتضطلع بدور تعريف الأطر المنظمة لمجموعة من القوانين التي تنظم الجانب الأمني سواء المتعلقة بالشبكات أو النظم والبيانات، لذا كان لزاما من الإدارة الإلكترونية ضمان تطبيق معايير الأمن الوثائقي.

#### الفرع الرابع: متطلبات اقتصادية مالية وتسويقية ترويجية

تتلق هذه المجموعة من العوامل بطرق التمويل وأساليب خفض التكاليف والنموذج المحاسبي والإداري للمشروع، وتعتبر نقاط القوة في إمكانية التمويل من خارج الوحدة الإدارية، أما نقطة الضعف فهي عدم وجود مستثمرين، والقيود المفروضة على الموازنات من ناحية أخرى، فهناك العديد من الفرص في إمكانية خفض تكلفة الأداء الإداري العمومي، أما المخاطر فهي الفساد الإداري والمالي في الوحدة الإدارية ويلاحظ أنه يجب توافر مجموعة من الضوابط الحاكمة والخاصة بالمتطلبات المالية والاقتصادية وذلك لضمان توفر القدرة القدرة الفنية لتنفيذ عملية التحويل<sup>1</sup>

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر.

<sup>1</sup> - عبد القادر حسين، المرجع السابق، ص 17.

إن الإدارة الالكترونية لا تخلق من عدم بل هي تحول الممارسات الاعتيادية التي تتم في العالم الواقعي إلى شكل الكتروني، فهي في الوقت المنظور الشامل أداة لبناء مجتمع قوي، من خلال المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأول ما اصطدم به هذا المشروع، في حال الجزائر، هو الأمية الالكترونية أو الحاجز أو الفجوة الرقمية، والفجوة الاجتماعية، لأنه من السهل اقتناء الأجهزة، لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد يتطلب قدر كبير من الذكاء والتركيز للمورد البشري، لذا يمكن توضيح التحديات التي تواجه المشروع في الجزائر في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **مشكلة الدخول إلى الشبكة:** فلا زال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية فليس 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 هاتفى لذا لا بد أن يترافق 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 العداد المعلوماتي، وكذا إعادة النظر في التعريفه الهاتفية التي تجعل الارتباط بشبكة الانترنت صعب المنال .

- **كيفية استخدام الأداة:** فلا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع، فالأمية الالكترونية تنتشر بكثرة في الوسط الجامعي وحتى بين بعض الأساتذة الجامعيين فكيف الحال بالنسبة لفئات المجتمع الأخرى.

- **صعوبة فهم المضمون:** ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون، فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الالكترونية .

فالإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالمجتمع الجزائري، لكن على ضوء المعلومات المتوفرة حتى الآن مازال الاستثمار الفعلي للإدارة في مجال تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال محدودة للغاية، وذلك بالرغم من الحماس الكبير المعبر عنه من طرف الجميع في الارتقاء بهذا المجال وفي غياب دراسة دقيقة في الموضوع قد يلاحظ البعض أنه بالرغم من صرف أموال طائلة في اقتناء المعدات المعلوماتية والبرمجيات على مدى سنوات عدة، إلا أن ذلك لم يؤثر إيجابا على المردودية وتحسين جودة الخدمات

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص، ص 20، 21.

المقدمة من طرف الإدارة، حيث أن بعض الحواسيب لا تستغل الآن إلا لأغراض الطباعة فقط، فالبرنامج المتبع حتى الآن في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بالإدارة الجزائرية يتميز بالأساس بعدم التنسيق بين الإدارات في شتى مكونات المعلومات من معدات وبرمجيات ودراسات، وإتباع كل وزارة أو إدارة منهجية وخطة عمل حرة غير مرتبطة بالأهداف والتوجهات العامة للحكومة، وبالرغم من عدم الانتهاء من دراسة دقيقة لمدى استعمال المعلومات في الإدارة الجزائرية التي تقوم بها الوزارة المكلفة بالبريد وتقنيات الإعلام والاتصال.

غابت الجزائر عن قائمة الدول الـ 50 الأكثر استعمالا للتقنيات الحديثة للتكنولوجيا والمعلوماتية في تصنيف وكالة بلومبارغ "بلومبارغ إنفايشن إنداكس"، على الرغم من التوجهات التي تتبناها الحكومة في مجال تطوير استعمال هذا النوع من التكنولوجيا في الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية .

وحسب تصنيف الوكالة الأمريكية "بلومبارغ"<sup>1</sup>، فإن أول بلد عربي في القائمة هو تونس الذي احتل أيضا المرتبة الأولى على الصعيد الإفريقي، بينما صنّفته الوكالة في المرتبة 43 في القائمة التي ضمت 50 بلدا، في حين أقل المغرب القائمة باحتلاله المرتبة الـ 50، أما الجزائر فقد غابت عن التصنيف وترجع بالمقام الأول إلى التأخر المسجل في استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في مجال الدفع الإلكتروني والتعليم الإلكتروني. واعتمد تصنيف "بلومبارغ" على تأثير هذا النوع من التكنولوجيا على الأنشطة الاقتصادية، بناء على 7 معايير أساسية، هي البحث والتطوير، القيمة المضافة للتصنيع، الإنتاجية، حجم التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى فاعلية هذا القطاع، أداء الباحثين وعدد الشهادات والبراءات المقدمة في هذا الشأن.

وفي هذا التصنيف للوكالة الأمريكية احتلت كوريا الجنوبية المرتبة الأولى وحافظت السويد على مرتبتها الثانية لتليها في المركز الثالث سانغفورة، وتراجع تصنيف الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة منذ 6 سنوات بخروجه من قائمة "توب 10"، حيث وضعت في الصف الـ 11، لأسباب تعود في الأساس إلى تراجع عدد الباحثين المتحصّلين على شهادات في مجال التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصال.

وأشارت الوكالة، بالموازاة مع ذلك، إلى أنّ العديد من البلدان تبنت سياسات لتطوير استعمال التقنيات الاتصال للتكنولوجيا، من خلال استعمال التمويل الحكومي والتمويل في القطاعات الخاصة، كما هو الشأن بالنسبة لسنغافورة التي سجلت تقدما من الناحية الاقتصادية والتقنية على الدول الأوروبية على

<sup>1</sup> - سعيد بشار، جريدة الخبر الجزائري، العدد 9149، بتاريخ 30 جانفي 2018.

غرار ألمانيا، سويسرا وفنلندا، لاسيما بفضل الالتزام لتمويل التقنيات الحديثة واستعماله في مجال النظام التربوي. وكانت وزيرة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، إيمان هدى فرعون، قد ذكرت أنّ الجزائر حققت في سنة 2017 تقدما بأربع مراتب في الترتيب السنوي للدول من حيث مؤشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي يعده الاتحاد الدولي للاتصالات، في إشارة إلى التقرير السنوي للاتحاد الدولي للاتصالات، وباعتبارها الهيئة الوحيدة المختصة رسميا في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتابعة لمنظمة الأمم المتحدة، "يضع الجزائر في المرتبة 102 عالميا من حيث مؤشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال بعد أن كانت السنة الماضية في المرتبة 106، ما يعني أن الجزائر حققت 4 مراتب خلال سنة 2017". أما بخصوص المؤشر الفرعي للنفاذ، فقد انتقلت من المرتبة 102 إلى المرتبة 98، وانتقلت من المرتبة 110 إلى المرتبة 108، بخصوص المؤشر الفرعي لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أنه يواجه تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية مثلا العديد من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرضها بيئة الإدارة المحلية، والتي تتباين وفقا للمستوى الاجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة في كل جهة، ولاية كانت أم بلدية ومن أهم هذه التحديات :

- غالبا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعيق نجاح الإدارة الالكترونية المحلية ويعرقلها، وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة وإشراكها في اتخاذ القرار، كما يستدعي نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارة المحلية.

- نقص أو قلة الموارد المالية المحلية وتركيز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة، دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى العميقة التابعة للمحليات.

ومن شأن ذلك الأضرار بفعالية الإدارة الالكترونية فالاعتمادات المالية المخصصة لمجال البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لم تتعدى : 2.432.269 مليار دينار جزائري في ميزانية سنة 2017 مثلا إذ جاءت في المرتبة ما فوق 22 في ترتيب الوزارة (فيما يخص الاعتماد المخصص لها في مجال التسيير). وفي سنة 2018 بلغت ميزانيتها: 2,340.000 مليار دينار جزائري أي هناك تناقض ملحوظ في ميزانيتها سنويا.

<sup>1</sup> - جريدة الخبر الجزائرية، المرج السابق.

● يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمات الالكترونية، وقصور التوجيه التسويقي للإدارات والمنظمات الحكومية، وعدم تركيزها على احتياجات المواطنين و رغباتهم قد يؤدي إلى حدوث فجوة بين توجهات المخططين لبرامج الإدارة الالكترونية وبين اتجاهات المواطنين، فضلا عن نقص الوعي السياسي في المنطق المحلية الذي يقف عائقا أمام تلك المشاركة.

● تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي الذي يعاني البطالة وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانيات مما قد لا يساعده على الاندماج في المجتمع ألمعلوماتي، إذ ينظر الكثير من المواطنين للإدارة الالكترونية على أنها نوع من الرفاهية.

تجاوز هاجس الفجوة الرقمية التي نتجت عن قدوم العصر الرقمي بمبتكرات وأنماط جديدة من العلاقات من قبيل الديمقراطية الالكترونية والمجتمع الالكتروني، العمل عن بعد، والصحة عن بعد، أتت بالمقابل سلبيات جديدة وحاجات جديدة من قبل محو الأمية الالكترونية والقضاء على الفقر الالكتروني، وهو ما اعتبره المجتمع الدولي هاجسا عالميا يقتضي علاجه للنهوض بأهداف التنمية، وتعتبر الشروط الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة في مستوى التعليم والصحة، والدخل أهم العناصر المكونة للبيئة الإدارية والسياسية لحيازة فرص النجاح والفعالية وهذا يتوقف على - إلى حد بعيد - على المستوى العلمي والصحي والمادي للمشاركين في مشروع إنجاح الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

● عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الالكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لان حركتهم في مجال الإدارة العامة مفيدة نظرا لمسؤولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام، وهو ما قد يؤدي إلى وجود مقاومة من جانب العاملين للأفكار والممارسات الإدارية الالكترونية الجديدة كما يقال " محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكارا قديمة هي مضيعة للجهود والوقت"<sup>2</sup>، وبالتالي فأى تفريط ( عن طريق إتاحتها عبر تقنيات (الإدارة الالكترونية) هو تفريط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه، فعدم القدرة على مواكبة التطور يولد رغبة في النكوص عنه أو التخفيف من حدته أو حتى إفراغه من محتواه، فالنفس تميل إلى ما تألفه

<sup>1</sup> - عماد يعقوبي ، الإدارة الالكترونية في ظل الفجوة الرقمية : ضرورة تأهيل البيئة الداخلية والخارجية للإدارة لاستقبال تقنيات الإعلام والاتصال، مجلة القانون المغربي، المغرب ، العدد 17، أبريل 2011 ، ص 22،123 .

<sup>2</sup> - غازي عبد الرحمن القصيبي ، حياة في الإدارة ، الطبعة الخامسة، المؤسسة العربية ، 2000 ، ص 229.

وأصحاب المصالح يرون في التجديد ما يهدد أوضاعهم، وفاقدا الكفاءات يشعرون بأنهم مهمشون، وكل هذه الحالات تنسف المشاريع الإصلاحية وتصيب ثمار التطوير بالفساد.<sup>1</sup>

و كل ذلك يتطلب إعداد برنامج تثقيفي وتأهيلي لكافة الإداريين لدمجهم في هذا المشروع عن وعي وقناعة ونشر فكر وثقافة العمل الإلكتروني في أوساطهم.

فكما سبق ذكره عن الحديث عن سلبيات الإدارة الإلكترونية فإن هاجس أمن المعلومات والخوف من عدم القدرة على تأمين الحماية من المخاطر التي تهددها وتهدد الأجهزة خاصة إذا علمنا أن أي جهاز موصول بشبكة الانترنت يمتدد خلال 8 ثواني أو دقائق إذا كان خاليا من برامج الحماية، فلا وجود لنظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات، والسبيل الوحيد للحد من هذا الإشكال هو اتخاذ جملة من الإجراءات كالتحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحواسيب الآلية، والتحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات، وتركيب جدار ناري لصد أي محاولة للقرصنة والاختراق وإعداد نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة، كما ينبغي أن تكون كلمات السر مكونة من 06 خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام، ويفضل عدم التكرار واستخدام البطاقة الذكية أو المغناطيسية أو البصمات<sup>2</sup>... الخ.

<sup>1</sup> - عماد يعقوب، مرجع سبق ذكره، 121 .

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص74.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه حول ترشيد النفقات العمومية نستنتج أن ظاهرة الترشيد لا يقصد بها الضغط والتخفيض، وإنما يقصد بها الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف الممكنة، ولا يكون ذلك إلا إذا استطاعت الدولة الجزائرية التقليل بقدر الإمكان من تبديد المال العام والإسراف واستخدامها في صورة نفقات عامة، ويتمثل ذلك بالإسراف في انخفاض إنتاجية الإنفاق العام إلى أدنى حد ممكن، وهناك دواعي كثيرة تجعل الدولة تفكر في ترشيد النفقات وتتخذ الإجراءات اللازمة لذلك، منها محاربة التبذير وكل مظاهر وأشكال سوء استعمال السلطة والمال العام بالإضافة إلى استعمال أساليب أخرى تتمثل في الانتقال نحو الإدارة الالكترونية التي فرضت نفسها في عدة بلدان أجنبية وعربية، لذا يتعين على السلطات الإدارية والهيئات التنفيذية في جهاز الحكم في الجزائر أن يولوا أهمية كبرى لهذه الإدارة الخدمية بالنسبة للمواطن لأنه من خلاله تستطيع الدولة التقرب أكثر من المواطن المحلي وكسب ثقته وولائه مما يجعل ذلك في صالح الإدارة الأمر الذي يولد تقديم الخدمات عن طريق الإدارة الالكترونية وبالتالي العمل على تقليص التكاليف وترشيد النفقات العمومية.

# الفصل الثالث:

الإدارة العامة كآلية

لترشيد النفقات العمومية

(حالة بلدية تيسمسيلت

أنموذجا)

### تمهيد

يلجأ الباحث في بحثه إلى الاستعانة ببعض الأساليب المنهجية وتقنياتها حتى يتمكن من جمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة المدروسة وبالكيفية الدقيقة متجنباً للمعطيات الغير ضرورية أو التي ليس لها علاقة بموضوع الظاهرة المدروسة، ولهذا فإنه يمكن للباحث الاستعانة بمنهج واحد أو منهجين أو أكثر وفق ما تقتضيه الضرورة البحثية وكذا تحصيل النتائج المرجوة من هذه الدراسة، كما أن لكل أسلوب منهجي تقنياته الخاصة به والتي يتم إدراجها في البحث العلمي حتى تسهل على الباحث عمله البحثي، وعليه يسير في طريق منهجي صحيح وواضح لا يشوبه الغموض أو التداخل في جمع المعطيات الاجتماعية، وهنا على الباحث أن يحدد مجال الدراسة بشكل دقيق حتى يتجنب الحياض عن الطريق العلمي الصحيح وكذا تحديد الأدوات المنهجية اللازمة في بحثه.

من خلال هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في ترشيد النفقات العمومية محل الدراسة بلدية تيسمسيلت و ذلك من خلال ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تشخيص الإدارة الإلكترونية محل الدراسة أما المبحث الثاني تم التطرق إلى منهجية الدراسة و تضمن المبحث الثالث النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية محل الدراسة

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية تيسمسيلت

هي لفظة بربرية مركبة من كلمتين بمعنى هنا غربت الشمس (تيسم: تعني غروب، سيلت: ومعناها (الشمس) وتاريخ هذه التسمية غير معروف ومما يستكشف منه أن المنطقة كانت نقطة عبور للرحالة والمسافرين والتجار، وملتقى لثقافات متميزة عبر الأزمنة وقد اقترنت تسمية تيسمسيلت بأحداث جبل الونشريس الذي عرف بهذا الاسم قبل فترة الاحتلال الروماني لبلاد المغرب.

شُيدت تيسمسيلت كمركز عام 1890 (سجل الحالة المدنية) و سميت ب ( فيالار)، وكانت تابعة للبلدية المختلطة ثنية الحد حتى سنة 13. و فيما بعد أُحق هذا المركز ببلدية سفرو (sefrou) المختلطة (سجل الحالة المدنية).

وبموجب مرسوم 09-08-1924 أصبحت فيالار بلدية ذات ممارسة كاملة ، بمقاطعة مليانة، عمالة الجزائر، ثم بدأ تشييد المقر الأول للبلدية عام 1928 وكان الاستلام في جويلية (يوليو) عام 1931. ظهرت الحركة الوطنية الأولى لبعض الشهود في فيالار قبل الحرب العالمية الأولى واتسعت بعد أحداث ماي (مايو) 1945 وخاصة الحركة الكشفية (قسم فيالار).<sup>1</sup>

وطبقا لعملية التقسيم الإداري الجديد ألحقت فيالار بمقاطعة "أورليون فيل" ثنية الحد لتسترد بعد الاستقلال تسميتها الأصلية: تيسمسيلت.

وأصبحت تيسمسيلت إثر التقسيم الإداري في 04-02-1984 مقر الولاية، هذا بعدما كانت إداريا و جغرافيا منذ زمن طويل تحت تبعية ولاية تيارت. وهي تضم حاليا 22 بلدية و 08 دائرة.

تيسمسيلت وتضم 03 تجمعات سكانية هي:

- بني مائدة على بعد 02 كلم.
- أم العلو على بعد 08 كلم.
- عين الكرمة على بعد 13 كلم.

<sup>1</sup> - على الموقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة بتاريخ 20/05/2019 على الساعة 10:00 صباحا

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

\* الموقع الجغرافي: تقع بلدية تيسمسيلت في المنطقة الوسطى للبلاد على بعد 250 كلم من الجزائر العاصمة يحدها.

- من الشرق: بلدية خميستي.

- من الشمال: بلدية أولاد بسام.

- من الغرب: بلدية عماري.

- من الجنوب: بلدية حمادية ولاية تيارت.

\* عدد الملحقات الإدارية للبلدية: 05 هي ملحقة عين الكرمة، وملحقة أم العلو، ملحقة المرجة وعينالبرج.

\* المساحة: تبلغ المساحة الإجمالية للبلدية 86085 كلم.

\* عدد السكان: بلغ سكان البلدية حوالي 95.000 نسمة حسب احصائيات سنة 2008

### المطلب الثاني: تعريفها وهيكلها التنظيمي

#### الفرع الاول: تعريفها

البلدية هي جماعة عمومية غير خاصة محلية تهتم بسكان المنطقة التي يوجد بها مقر البلدية مستقلة، تمنح سكان تلك المنطقة استقلالية عن السلطة الإدارية بالعاصمة أو الجهوية ولها مساحة ترابية محددة وتتمتع بالشخصية المدنية فهي لها اسم وتاريخ إحداث كما أنها لها حقوق وواجبات كحق الشراء، البيع والكراء وواجب تنظيف الشوارع وتجميل مداخلها ورفع النفايات وتنظيم الأسواق والقيام بتصريف مياه الأمطار والمحافظة على نظافة الأمطار والمحافظة على نظافة المدينة، تسمح البلدية لسكان المنطقة بتسيير شؤونهم المحلية وهي لها موارد ومصادر مالية متنوعة، كالمداخيل المتأتية من كراء أملاك البلدية أو بيعها وكذلك مقابل الخدمات المختلفة التي تقدمها للمواطنين بتلك المنطقة.

#### أولاً: تعريف البلدية حسب القانون 10-11:

عرفها قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 10/07/2011 هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون<sup>1</sup> وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان للممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية<sup>2</sup>، وتمارس صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

#### ثانياً: تنظيمها الإداري

<sup>1</sup> - المادة 01 من قانون البلدية رقم 10-11، المؤرخ في 22 جويلية 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، ص7.

<sup>2</sup> - المادة 02 من قانون البلدية رقم 10-11، مرجع سابق.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

بما أن للبلدية شخصية مستقلة فهي تتمتع بالاستقلال المالي، وحتى يتسنى لها القيام بالمعاملات المالية مع الغير يتدخل هيكلان يكونان التنظيم الإداري للبلدية وهما المجلس البلدي والمكتب البلدي.

1- **المجلس البلدي:** يتكون المجلس البلدي وهو المنتخب من طرف المواطنين في تلك المنطقة لمدة 05 سنوات من رئيس البلدية والمساعد الأول والمساعدين والمستشارين، وعددهم يختلف باختلاف عدد سكان منطقة البلدية ومهمة هذا الهيكل هي دراسة ميزانية البلدية ومناقشة مقترحات المواطنين أثناء الاجتماعات معهم لتحقيق ما تسمح به الموارد المالية للبلدية وذلك لتحسين ظروف العيش داخل تلك المساحة الترابية المحددة.

2- **المكتب البلدي:** يتكون هذا الهيكل من الكاتب العام للبلدية ورؤساء اللجان، ومساعد رئيس البلدية ومهمته العمل على تنفيذ ما يقع الاتفاق عليه في اجتماعات المجلس البلدي ولتحقيق هذه القرارات توجد إدارة بلدية يشرف عليها الكاتب العام

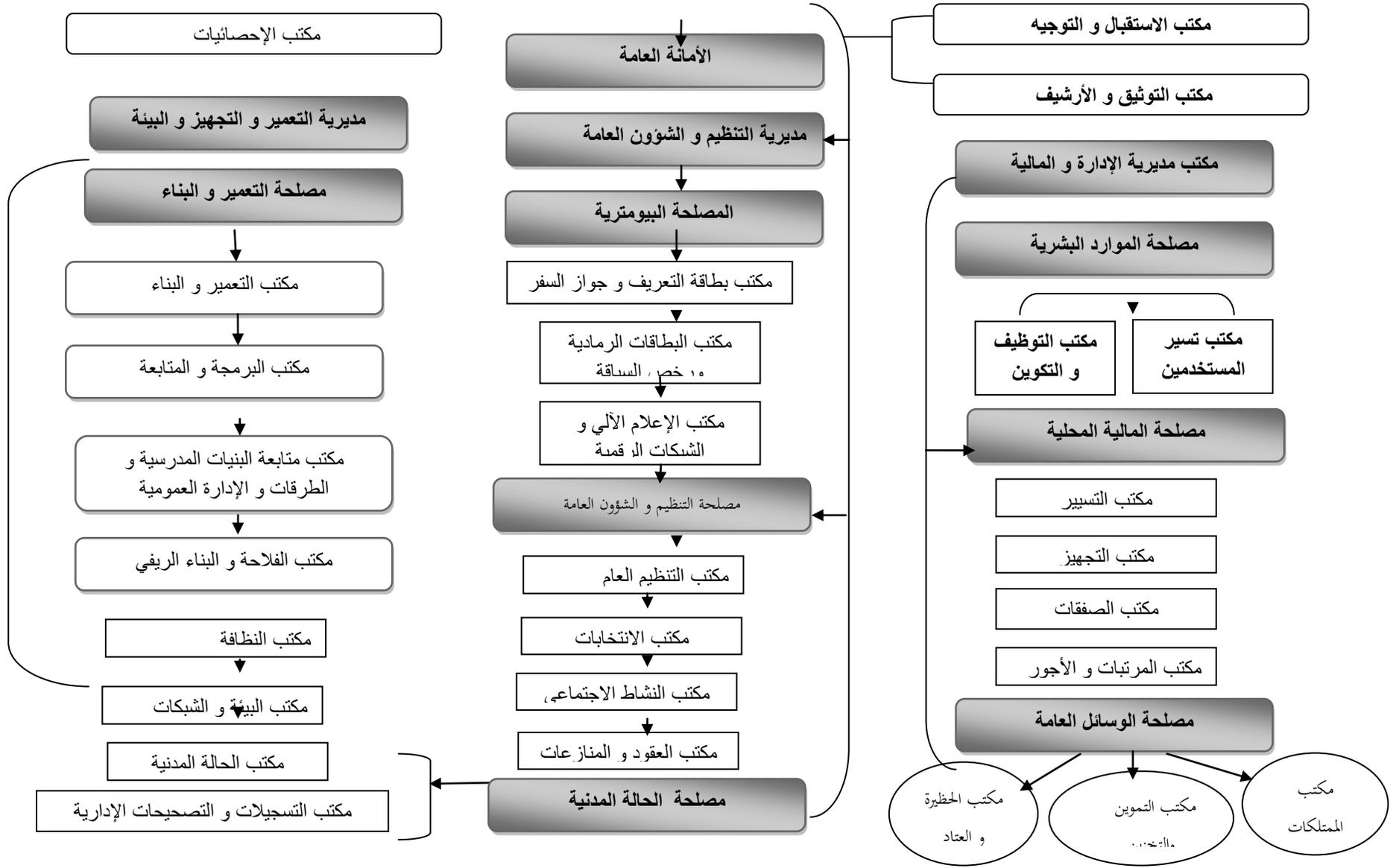
3- ويساعده أعوان الترتيب ورؤساء المصالح البلدية والموظفون والإداريون.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية:

تم إحداثه بموجب قرار رقم 2016/336 المؤرخ في 2016/11/13، ومدولة رقم 2016/83 المتضمنة تحديد المناصب العليا لإدارة البلدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قرار رقم 336، 2016 المؤرخ في 2016/11/13، ومدولة رقم 2016/83 .

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)



## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

من خلال تمحصنا للهيكل التنظيمي لاحظنا أن المصلحة البيوميترية و الإعلام الآلي تفتقر إلى مكتب الصيانة و التجهيز بالإضافة إلى نقص الموظفين المختصين في الإدارة الإلكترونية من خبراء و تقنيين و غير ذلك و هذا يعطل مسار الوظائف الإلكترونية.

### الشرح التفصيلي للهيكل التنظيمي للبلدية:

الأمانة العامة: يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما

يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وجميع المسائل الإدارية العامة؛

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- القيام بتنفيذ المداولات والقرارات؛
- السهر على سير المرفق العام وضمان سيرورته؛
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة إما عل بيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة؛
- ممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية و تحت السلطة المباشرة لرئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتبعتها وللتكفل بكل هذه المهام وتتكون من أربع مديريات.
- مكتب التوثيق و الأرشيف ويتولى التكلف بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسيره و متابعته و السهر عليه.
- جمع الوثائق القانونية و التنظيمية و استغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية؛
- تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسير مصالح البلدية خاصة الإدارة عامة؛
- استغلال الوثائق و الأرشيف للقيام بالدراسات و التحاليل.
- مكتب بالاستقبال و التوجيه: تحضي استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي و متابعتها
- كتابة جلسات استقبال رئيس المجلس الشعبي البلدي؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قرار رقم 336.2016 ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

- متابعة شكاوي و تظلمات المواطنين؛
  - تولى العلاقات مع وسائل الإعلام و الجهات الرسمية.
  - مكتب البريد و الترتيب : تسجيل و فرز و تحويل البريد الصادر و الوارد
  - مكتب الإحصائيات : يتكفل بإعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديريةية التنظيم و الشؤون العامة
  - السهر على التكفل بعملية الإحصاء العام للسكن و السكان وفقا لما يقره التنظيم؛
  - تحضير التعداد السنوي للمواليد و الزواج و الوفيات و ضمان إرسالها إلي الديوان الوطني للإحصاء.
- مديرية الإدارة و المالية: وتتكون من ثلاثة مصالح:
- أ- مصلحة الموارد البشرية: تتولى هذه المصلحة على الخصوص بعمليات التنسيق و مراقبة المكاتب الموضوعية تحت إشرافها بالإضافة إلى تسيير و ممارسة السلطة السليمة على مستخدمي المصلحة و السهر على تطبيق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية و تتفرع إلى مكاتبين:
- 01- مكتب تسيير المستخدمين:
- يتكفل بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى غاية إنهاء علاقة العمل؛
  - مسك جدول التعداد؛
  - تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه؛
  - السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات و الاختبارات و الفحص المهني و الامتحان المهني وعلى أساس الاختبار و التأهيل و الالتزام بتطبيق جميع مراحل عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولا إلى الإعلان عن النتائج النهائية؛
  - تحضير جدول حصيلة الشغل.
- 2- مكتب التوظيف و التكوين: ويتكفل بما يلي:
- السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة و الجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين و تحديد معارفهم.
  - ب- مصلحة المالية المحلية: وتتكون من أربع مكاتب:
- 1- مكتب التسيير: ويتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير حساب أجور ومرتبات المستخدمين والكشوفات.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

2- مكتب التجهيز: ويتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج.

3- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعدة مهام منها تحضير دفاتر الشروط، مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة للرقابة الداخلية و الخارجية و السهر على إمضاءها من طرف الأعضاء و المصلحة المتعاقدة.

- ضمان تقييد العروض المقدمة في سجلات خاصة

- إعداد و تحرير الإعلانات و المناقصات و الاستشارات و ضمان نشرها وفقا لتنظيم الصفقات العمومية.

- المتابعة الإدارية و المالية للصفقات.

4- مكتب المرتبات و الأجور: يتكفل بحساب أجور و مرتبات المستخدمين

- إعداد حوالات الدفع، إعداد كشوف الرواتب الشهري و السنوي.

ج- مصلحة الوسائل العامة:

1- مكتب الممتلكات:- مسك بطاقة لكل البلدية تتضمن على الخصوص طبيعة الملك و مراجع سند الملكي الطبيعة القانونية قيمة العقار، تاريخ الاقتناء... الخ.

- الاحتفاظ بالوثائق و السندات المثبتة للملكية لعقارات البلدية و ممتلكاتها

- إعداد قائمة العقارات المؤجرة من طرف البلدية و متابعة عملية تحصيل مستحقاتها

- ضبط قائمة العقارات المتنازل عنها وتحديد هوية المستفيدين و متابعة عملية التحصيل

2- مكتب التموين والتخزين: يقوم باستقبال المقننات وتخزينها وإعادة تسليمها لمصالح البلدية حسب الطلب.

3- مكتب الحظيرة والعتاد: يقوم مباشرة بجميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات التموين بقطع الغيار.

- مسك سجل المخزونات.

- السهر على حسن استعمال العتاد.

- مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- جرد العتاد.

### مديرية التنظيم والشؤون العامة:

المصلحة البيومترية والإعلام الآلي والشبكات: وتتكون من ثلاثة مكاتب:

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

1- مكتب بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية: إصدار بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية.

2- مكتب البطاقات الرمادية ورخص السياقية: إصدار رخص السياقية وإعداد البطاقات الرمادية.

3- مكتب الإعلام الآلي والشبكات و الرقمنة: السهر على تطوير برامج المعلوماتية وربط مصالح شبكة الاتصالات المعلوماتية.

### مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : و تتكون من خمسة مكاتب

#### 1- مكتب التنظيم العام :

- حرير و تسليم الوثائق و الشهادات المتعلقة بالتنظيم العام؛
- المصادقة على الإمضاءات و التصديق على النسخ المطابقة للأصل؛
- إعداد جدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية؛
- إعداد شهادات التسجيل و الإحصاء؛
- ضمان سيرورة الحالة المدنية و التنظيم العام؛
- التكفل بقضايا الخدمة الوطنية.

#### 2- مكتب الانتخابات:

- يقوم بمسك البطاقة الانتخابية و إعدادها و توزيعها و إحصاء الناخبين، التسجيل والشطب؛
  - العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية؛
  - تحضير العملية الانتخابية الوسائل المادية و البشرية.
- 3- مكتب النشاط الاجتماعي الثقافي و الرياضي: يقوم بإحصاء الفئات الاجتماعية، المكفوفين، العجزة والشيوخ، ذوي العاهات.

- التكفل بالمرضى العقليين و إحالتهم على المصحات؛
- ضبط قائمة المحتاجين و أصحاب الدخل الضعيف؛
- تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي و الرياضي؛
- تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات و الهيئات المعنية.

#### 4- مكتب الجمعيات:

- يقوم باستقبال طلبات اعتمادات الجمعيات؛

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

- المساهمة في ترقية وتطوير النشاطات الثقافية والرياضية.

### 5- مكتب العقود والمنازعات:

- متابعة كل النزعات التي تكون البلدية طرفا فيها؛
- تحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة؛
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية؛
- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات؛

- إصدار مدونة بالعقود الإدارية البلدية بصفة دورية.

مصلحة الحالة المدنية: وتتكون من مكتبين:

- 1- مكتب الحالة المدنية: تحرير وتسليم الوثائق وفقا لمدونة الحالة المدنية المرتبة من 01 إلى 28 وشهادات الميلاد رقم 12 كما يعني بتقييد الولادات والوفيات وعقود الزواج وتسجيل الملاحظات الهامشية.

- 2- مكتب التسجيلات والتصحيحات الإدارية: يقوم بتصحيح الأخطاء الموجود في وثائق الحالة المدنية على مستوى المحكمة وإعادة تدوينها في السجلات.

● مديرية التعمير والتجهيز والبيئة: تتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة التعمير والبناء: وتتكون من أربعة مكاتب:

- 1- مكتب التعمير والبناء: يقوم بمنح رخص البناء، الهدم ورخص التجزئة والتهيئة والمطابقة وشهادات نسبة تقدم الأشغال.

- حفظ جميع تصاميم البناء المتعلقة بالجانب التقني.

- متابعة البناءات الفوضوية.

- مراقبة مطابقة

- 2- مكتب البرمجة ومتابعة المشاريع: ويقوم بمراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير.

- مراقبة عمليات إنجاز مشاريع البلدية.

- متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات.

- اعذرا المقاولين للوفاء بالتزاماتهم.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

3- مكتب متابعة البناءات المدرسية والطرق والإنارة العمومية والتجهيز: متابعة مشاريع بناءات المدارس والطرق والإنارة العمومية.

4- مكتب الفلاحة والبناء الريفي: يقوم بدراسة ملفات البناء الريفي، إصدار شهادة موال وشهادة فلاح وشهادة البذر والبدور.

### ب- مصلحة البيئة والنظافة: وتتكون من مكيتين:

• مكتب النظافة والصحة والنقاوة العمومية: مراقبة المياه و مياه الآبار والمواد الاستهلاكية والأطعمة المعروضة للاستهلاك؛

- مراقبة و تفتيش المحلات التجارية و الصناعية للتأكد من احترامها لقواعد<sup>1</sup>؛

- ممارسة الطب البيطري؛

- الإشراف على عمليات جمع القمامات و الفضلات المنزلية و الأماكن العمومية و تنظيف الشوارع و الساحات العمومية.

- تنظيم حملات التلقيح و التطعيم؛

2- مكتب البيئة و الشبكات المختلفة: الإشراف على عملية تحميل المحيط وإحداث المساحات الخضراء وفضاءات اللعب والتسلية وصيانتها؛

- التوعية بمخاطر التلوث وانعكاساتها على الطبيعة.

الفرع الثاني: مهام وصلاحيات ودور البلدية

### مهام البلدية:

تكتسي البلدية أهمية خاصة بحكم تعاملها المباشر مع المواطنين وتحقيق سياسة الدولة على المستوى المحلي وان الإطار القانوني الأساسي ألا وهو القانون البلدية 11-10 المؤرخ في 11 يونيو 2011 أعطى صلاحيات واسعة في تسير الشؤون المحلية و التكفل الفعلي بالمهام العديدة المسندة إليه.

وعليه فإن لرئيس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات له واسعة كمثل للدولة والبلدية منها النظافة وحفظ الصحة وصيانة طرق البلدية.

<sup>1</sup>- قرار رقم 336، 2016 ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

- توفير النقل المدرسي؛
- ترقية الحركة الجموعية؛
- توفير المياه الصالحة للشرب ورفع القمامات؛
- إنشاء وصيانة المساحات الخضراء؛
- التعليم الابتدائي؛
- صيانة طرق البلدية؛
- المحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها؛
- تنفيذ الميزانية بصفته أمر بالصرف؛
- إدارة مداخيل البلدية والأمر بالصرف النفقات ومتابعة تطور مالية البلدية؛
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإنجازات وقبول الهبات و الوصايا؛
- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها؛
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما فيها ذلك حق الشفعة.<sup>1</sup>

### ● دور وصلاحيات البلدية

يتأثر مدى أتساع الصلاحيات والاختصاص الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال مداوات وهذا الخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها:

أ- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذ بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات، وعلى صعيد آخر حمل المشرع البلدية ممثلة في مجالسها حماية التراث العمراني

<sup>1</sup> - قانون البلدية 10/11 ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية وكذلك تنظيم الأسواق بأنواعها المغطاة والغير مغطاة.

وفي مجال الضبط أناط المشرع بالبلدية صلاحية إقامة إشارات المرور التي لا تعود إلى الهيئات أخرى" مصالح الأمن".

ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية و طرق معالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب كما يعود لها حماية التربة و الثرة المائية.

ب- في المجال الاجتماعي أعطى المشرع للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة و مديد المساعدة إليها.

وألزم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي والمطاعم المدرسية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدرتها المالية ، النقل المدرسي.

ج- في مجال المالي يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من كل سنة و الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من كل سنة ويتم المصادقة على الاعتمادات المالية.

د- في المجال الاقتصادي : يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث :الخدمات الالكترونية التي تقدمها البلدية محل الدراسة

توفر بلدية تيسمسيلت على غرار بلديات الوطن العديد من الخدمات الالكترونية كبطاقة التعريف الوطني وجواز السفر البيومتريين كما تتوفر على خدمات أخرى والتي من أهمها ما يلي:

- استخراج الوثائق الإدارية عن طريق الشبكة مثل (شهادة الميلاد، شهادة الحالة المدنية، بطاقة إقامة) وغير ذلك على مستوى مصلحة الحالة المدنية

- ربط مواقع البلدية بمواقع إدارية أخرى مثل موقع العدالة

- التسجيل عبر شبكة الانترنت من أجل استخراج بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر و رخصة السياقة البيومتري.

- موقع التواصل الاجتماعي facebook من أجل التواصل مع انشغالات المواطنين.

<sup>1</sup>- قانون البلدية 10/11 ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

في حين نجد البلدية محل الدراسة تفتقر إلى عدة خدمات الكترونية اعتمدها بلديات أخرى عبر الوطن كبلدية الكاليتوس التي تتوفر على عدة خدمات الكترونية مثل الإذاعة الالكترونية، المجلة الالكترونية، البريد الالكتروني الخاص برئيس البلدية لاستقبال انشغالات المواطنين والتواصل بينهم كإعدام الإعلانات الخاصة بها من استشارات قانونية وإعلانات تخص يوميات المواطنين حتى تحذ من انتقالهم إلى مقر البلدية والاستفسار عنها .

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

#### المطلب الأول: أبعاد الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على ثلاث أبعاد لتناول الدراسة والمتمثلة في الإطار المكاني والزمني والبشري ، لأنه لا يمكن أن تقوم دراسة في المجال الاجتماعي لا تتكون من الأبعاد السابقة الذكر فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية ومحور الدراسات السوسولوجية، حيث يعتبر أساس الدراسة وكذلك التواجد المكاني للظاهرة المراد دراستها، فإدراكها أنها تتصف بالسوسولوجية فلا بد لها من مكان اجتماعي تقوم فيه الظاهرة، كما أن لهذه الظاهرة زمان وفترة لتواجدها، وعليه لا بد من ذكر زمان حدوث الظاهرة حتى يتسنى وصفها وتحليلها وفق الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا الأفراد الذين يشكلون هذه الظاهرة. ومن أجل هذا تم توضيح العناصر الثلاثة الأساسية التي تركز عليها هذه الدراسة في طريقة تناولها لظاهرة الإدارة الالكترونية، من خلال تباين الأبعاد الثلاثة لها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ – البعد المكاني:

يمثل البعد المكاني لأي ظاهرة محل الدراسة بمحل تواجد هذه الظاهرة في الوسط الاجتماعي ، ذلك لان لكل ظاهرة منشأ تنشأ فيه وتنبع منه وبالتالي لا بد من تناول وأخذ ذلك المكان بالدراسة والتحليل لأنه يندرج ضمن المعطيات التحليلية التي يتوجب على الباحث عدم إهمالها في التحليل السوسولوجي للظاهرة ولذا فان هذه الدراسة التي تتناول الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية فقد تم أخذ بلدية تيسمسيلت لتكون محل مكان تواجد هذه الظاهرة؟

ب- البعد الزمني: يمثل الفترة الزمنية والوقتيّة لحدوث تلك الظاهرة وكذا تأثيرها على الوسط الاجتماعي وفترة تناولها بالدراسة من قبل الباحث، بحكم أن الظاهرة الاجتماعية متغيرة وغير ثابتة فهي تتمتع بالديناميكية، لذا يتوجب علينا الدراسة والهدف المرجو منها حيث تم تقديم لنا نظرة عامة حول البلدية ومهامها وهيكلها

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

التنظيمي ثم قمنا بجولة حول مصالح البلدية أما في الأسبوع الثاني تم القيام بملاحظة الخدمات التي تقوم بها مصلحة البيو متري ومصحة الحالة المدنية ، حيث وقفنا على عدد المواطنين المتوافدين لطلب هذه الوثائق وقد كان هناك تجاوب بين الموظفين والمواطنين إلا أنه شاهدنا بعض المناوشات بينهم وهذا راجع لقلّة صبر المواطنين وتأخر الموظفين في إنجاز الوثائق لهم بسبب الضغط، أما الأسبوع الثالث قمنا بإجراء مقابلة مع مصلحة المالية حيث اطلعنا على النفقات الخاصة بالحالة المدنية وقد لاحظنا ارتفاع نفقات مشتريات الوثائق وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، أما في الأسبوع الرابع قمنا بإعداد أسئلة بناء على ما توصلنا إليه ميدانيا في الأسبوع الأول، وقد كان ذلك بالاعتماد على أداة الملاحظة والمقابلة وقد تضمنت حوالي 18 سؤال تم عرضها على السيد ساهد محمد رئيس مصلحة البيومتري والسيدة نومري خيرة رئيسة مصلحة الحالة المدنية وتمت الإجابة عليها من طرفهما بضبط العنصر الزمني لتناول هذه الظاهرة (دور الإدارة الالكترونية في عملية ترشيد النفقات العمومية ) من أجل التحكم أكثر في المادة التحليلية لهذه الظاهرة، ومن أجل هذا فإنه تم تحديد الفترة الزمنية لتناول هذه الظاهرة بالدراسة وفق التوزيع الزمني التالي:

إن الفترة الزمنية للدراسة محددة بـ 30 يوم، وقد ابتدأت من يوم 2019 /04/14 إلى غاية 2019/05/16. وتمثل الأسبوع الأول في زيارة بلدية تيسمسيلت من أجل طلب الموافقة للقيام بالدراسة حيث تم استقبالنا من طرف الأمين العام للبلدية ورئيس مصلحة المستخدمين ورحب بنا بعد ذلك قمنا باطلاعه على موضوع الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الالكترونية في عدة مجالات، قمنا بإتباع المنهج الوصفي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة ونعرفه بأنه منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل القياس ومعرفة اثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة ، بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط والتحكم في العوامل وأيضا التنبؤ بالسلوك محل الدراسة في المستقبل.<sup>1</sup>

للبحث العلمي تقنيات لجمع البيانات وهي التي يقرها العلم والكفيلة بتوفير المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على التقنيات التالية:

<sup>1</sup>: محمد الحسن إحسان، البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2005،ص121.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

01-المقابلة : هي إحدى الأدوات الأساسية لجمع البيانات يفرض استخدامها في البحوث والدراسات الاجتماعية والسياسية ،وتعد المقابلة اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث ، وتعتمد على السؤال الشفوي وسيلة أساسية للحصول على بيانات ومعلومات في موضوع محدد أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة وآراء ومعتقدات تتحدد كما وكيفا بحسب خطة البحث .

02-الملاحظة: وهي الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها و اكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

كما يمكننا تعريفها وفق استخدامها في هذا البحث على أنها تقنية حديثة من تقنيات المنهج الوصفي تعتمد في عمليتها لرصد الظاهرة على تفكيك وتحليل الظاهرة الاجتماعية إلى أجزاء ومؤشرات يتم ملاحظتها على أرض الواقع والتأكد من وجودها أو عدمها وفق بطاقة جدولية يتم إعدادها من خصيصا لمثل هذه الحالة.

03-تحليل الوثائق : هو تقنية بحث منهجية تستعمل في تحليل الرموز اللغوية وغير اللغوية الظاهرة دون الباطنة الساكنة منها والمتحركة ،شكلها ومضمونها والتي تشكل في مجملها لبناء مضمون صريح وهادف ومن بين هذه الوثائق التي اعتمدنا عليها خلال هذه الدراسة هو الحساب الإداري الخاص بميزانية البلدية للسنوات 2014-2015-2016-2017.<sup>1</sup>

إعداد بطاقة الملاحظة : تعد الملاحظة تقنية رئيسية في المنهج الوصفي ذلك أنها تعتبر العين البحثية للباحث في مجال العلوم الاجتماعية فهو يعتمد عليها لملاحظة وتعقب الظواهر الاجتماعية كيفما حدثت في البيئة الاجتماعية ومناخ ولادة ونشوء الظاهرة الاجتماعية ، وما دام هذا البحث يندرج ضمن البحوث الاجتماعية فهو الآخر قد اعتمد على الملاحظة الميدانية لظاهرة البلدية الالكترونية في البلديات الجزائرية ، ويمكن تبيان كيفية استخدام الملاحظة الميدانية في هذا البحث من خلال إعداد بطاقة الملاحظة التي كانت السند الأساسي والمنطلق الرئيسي للباحثان الذي اعتمد عليه في ملاحظة الظواهر المدروسة في هذا البحث ، ذلك أن الباحث ينطلق من بحثه ضمن أطر وأهداف يسعى للوصول إليها فهو لهذا الأمر يضع مبادئ وأسس يسير عليها حتى لا يتخبط في متاهات أو يدخل في عناصر وأشياء هو في غنى عنها أو ليس لها صلة ببحثه ، لأجل هذا تم إعداد بطاقة الملاحظة التي من شأنها تسديد خطى الباحث في ملاحظاته الميدانية لظاهرة الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية ، وقبل الانطلاق في تحديد كيفية إعداد بطاقة الملاحظة كان لزاما علينا تعريف بطاقة الملاحظة كتقنية وصفية في البحث الاجتماعي .

1-جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ،الطبعة الرابعة ، دار الثقافة ، عمان ، 2011 ،ص 120.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

تم إعداد بطاقة الملاحظة من قبل الطالبين تتضمن العديد من الأساليب والإجراءات التي تتوفر عليها البلدية محل الدراسة و الجدول التالي يمثل عناصر بطاقة الملاحظة

### جدول رقم 01 عناصر بطاقة الملاحظة

درجة ملاحظته				عناصر الملاحظة
منعدمة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			X	عدد الحواسيب المتواجدة بكل من مصلحة البيومتري ومصلحة الحالة المدنية ودرجة ربطها بالشبكة ، انترنت )
			X	درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة( شبكة الانترنت والانترنت ) في المعاملات الإدارية
			X	الاستعمال اليومي للأوراق
			X	الاستعمال اليومي لحبر الأوراق
			X	درجة تعطل أجهزة الإعلام الآلي
			X	صيانة نفقات أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها
			X	درجة استعمال الكهرباء
X				أرشفة البيانات الالكترونية
			X	مدى إقبال المواطنين على استخراج وثائق الحالة المدنية
	X			مدى توفر الاعتمادات المالية
	X			مدى توفر موظفين مختصين (تقنيين سامين في الإعلام الآلي)

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال بطاقة الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة فإنه يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

- البلدية محل الدراسة تتوفر على أجهزة الاتصال الحديثة من بينها الحواسيب شبكات الانترنت الهواتف... الخ.

- البلدية تستخدم أجهزة الإعلام الآلي مما ساعد على التقليل من العمل اليدوي المرهق
- البلدية تستعمل الأوراق الخاصة بالحالة المدنية بدرجة مرتفعة
- البلدية تستعمل حبر الأوراق بدرجة عالية
- نظرا للاستعمال اليومي والمستمر لأجهزة الإعلام الآلي أدى إلى كثرة الأعطال لهذه الأجهزة
- تعطل الأجهزة صاحبه تزايد نفقات الصيانة والتصليح
- عدم توفر الاعتمادات المالية أدى إلى اهتراء الأجهزة بسبب عدم الصيانة
- عدم إدراج موظفين مختصين أدى إلى ارتكاب الأخطاء المتكررة مما أدى إلى فساد الكثير من أجهزة الإعلام الآلي وكذا تبذير الأوراق.

كما تمت مقابلة مع رئيس المصلحة البيومترية و رئيس مصلحة الحالة المدنية.

أ- مقابلة مع السيد ساهد محمد رئيس المصلحة البيومترية بتاريخ 2019/05/15 على الساعة 10:00 صباحا على مستوى المصلحة<sup>1</sup>

- ما هو عدد المواطنين اليومي لطالبي الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف ، جواز السفر) ؟
- هل قلصت مصلحة البيومترية من الوثائق المطلوبة ؟
- هل نظام التشغيل الخاص بالوثائق البيومترية مؤمن ؟
- ما هي المدة الزمنية التي تستغرقها الوثيقة البيومترية بعد طلبها من طرف المواطن حتى يتحصل عليها ؟
- ما هي تكلفة الوثائق البيومترية التي البلدية ؟
- درجة توفر الأجهزة الالكترونية الحديثة(حواسيب ، انترنت )

ب- مقابلة مع السيدة نومي خيرة رئيسة المصلحة الحالة المدنية بتاريخ 2019/05/15 على الساعة 10:00 صباحا على مستوى المصلحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ساهد محمد ، المصلحة البيومترية ، بلدية تيسمسيلت ، بتاريخ 2019/05/15 على الساعة العاشرة.

<sup>2</sup> - نومي خيرة ، مصلحة الحالة المدنية بلدية تيسمسيلت ، بتاريخ 2019/05/15 على الساعة العاشرة.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

- ماهي درجة استخدام الحواسيب والتحكم في البرامج المعلوماتية؟
- ما هو حجم الاستعمال اليومي للأوراق؟
- هل هناك استهلاك كبير لحبر الأوراق؟
- ما هي درجة تعطل أجهزة الإعلام الآلي؟
- ماهي نسبة نفقات صيانة أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها؟
- هل استهلاك الطاقة الكهربائية عال؟
- هل توجد أرشفة للبيانات الالكترونية؟
- ما مدى إقبال المواطنين على استخراج وثائق الحالة المدنية؟
- ما مدى توفر الاعتمادات المالية؟
- هل تتوفر المصلحة على موظفين مختصين (تقنيين سامين في الإعلام الآلي)؟
- هل تم ربط شبكة البلدية للحالة المدنية مع القطاعات الأخرى من أجل عدم طلب الوثائق الإدارية؟
- ماهي الحلول المقترحة من أجل ترشيد النفقات العمومية في بلديتكم؟

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تحليل البيانات

تم التوصل إلى البيانات التالية من خلال إجراء مقابلة مع السيدة: نومي خيرة رئيسة مصلحة الحالة المدنية لبلدية تيسمسيلت ، السيد ساهد محمد رئيس المصلحة البيومترية بتاريخ 14-15/05/2019 كل على حدى كما يلي:

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

### • البيانات المتحصل عليه من طرف السيد ساهد محمد رئيس المصلحة البيومترية

- 1- تستقبل المصلحة يوميا حوالي 80 شخص من طالي الوثائق البيومترية
- 2- نعم تم تقليص الوثائق المطلوبة للحصول على الوثائق البيومترية حيث تم الاستغناء عن الاستمارة الشخصية وكذا شهادة الميلاد s12 والتي كانت تكلف الخزينة 7.500.00 دج للشهادة الواحدة، كما أنه وعند طلب وثيقة بيومترية ثانية فان المواطن يطلب منه فقط صورتان شمسيتان و شهادة الإقامة فقط.
- 3- نعم كل أنظمة التشغيل المتوفرة مؤمنة بحيث لا يمكن لأي شخص الولوج إلى نظام التشغيل سوى من لهم الحق فقط وذلك عن طريق البطاقة الذكية أو استعمال البصمة.
- 4- تستغرق المدة الزمنية لصنع الوثيقة البيومترية من 20 يوم إلى شهر.
- 5- تكلفة الوثائق تتحملها الخزينة العمومية للدولة و في حالة ضياعها فان المواطن يدفع مبلغ مالي مقابل إعدادها.
- 6- تم توفير كل الأجهزة الالكترونية مع بداية العمل بالإدارة الالكترونية على مستوى البلدية وهذا منذ 2015.
- 7- بعد التكوين الذي تلقاه موظفو المصلحة بمراكز التكوين المهني فان درجة استعمال الإعلام الآلي جيدة.

### • البيانات المتحصل عليها من طرف السيدة نومي خيرة رئيسة مصلحة الحالة المدنية

- 1- يتم استعمال معتبر للأوراق بحيث يتم استعمال حوالي 3000 إلى 4000 ورقة في اليوم حسب مواسم الدخول الاجتماعي وحوالي 1000 إلى 3000 في الأيام العادية الأخرى.
- 2- نظرا للطلب الكبير على وثائق الحالة المدنية فانه يصاحبه استعمال كبير للحبر حيث يتم تغييره كل أربع (04) أيام تقريبا ، كما يتم كذلك تغيير الأختام حيث تم تغيير 03 أختام خلال 03 أشهر وذلك للاستعمال اليومي لها.
- 3- نظرا للاستعمال الكبير لأجهزة الإعلام الآلي من الصباح إلى المساء بدون انقطاع أدى إلى تعطلها الأمر الذي يستدعي صيانتها .
- 4- تقوم البلدية كل شهر تقريبا بعملية الصيانة للأجهزة الإعلام الآلي ولواحقه بالرغم من نقص الموارد المالية فيما يضطر أحيانا إصلاحها من طرف العون العامل بالمصلحة.
- 5- كما أن أجهزة الإعلام الآلي تشتغل كهربائيا بأن فاتورة الكهرباء تؤرق كاهل البلدية مما جعل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في كثير من المرات القيام بقطع الكهرباء على البلدية .
- 6- بدأت البلدية في الآونة الأخيرة بالقيام بأرشفة الوثائق الكترونيا

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

7- إن استخراج وثائق الحالة المدنية الكترونيا وآنيا جعل إقبال المواطنين بشكل كبير لطلب هذه الوثائق وبعدهد كبير مما اضطر مصالح البلدية بإشعار المواطنين في أكثر من مناسبة بعدم طلب أكثر من 04 وثائق نظرا لانتهاؤ مخزون الأوراق.

8- كما تعلمون أن البلدية تعاني عجزا ماليا في ميزانيتها السنوية

9- تتكون مصلحة البيومتري من مهندس في الإعلام الآلي ورئيس مصلحة، 01 تقني سامي في الإعلام الآلي ، 01 عون إدارة، 02 عون مكتب أما مصلحة الحالة المدنية تتكون من : 17 موظف بين متصرف وعون إدارة وعون مكتب وانعدام التقنيين السامين في الإعلام الآلي.

10- تم ربط كل القطاعات كالأمن الوطني، الدرك الوطني، العدل، الصحة بشبكة البلدية للحالة المدنية.

11- الحلول المقترحة من أجل ترشيد النفقات العمومية بالبلدية تتمثل في:

-توعية المواطنين بتقليص طلب الوثائق بحيث أن الوثيقة تقدر صلاحيتها ب 10 سنوات؛

- عدم طلب القطاعات الأخرى المزودة بشبكة الحالة المدنية من المواطنين استخراج وثائق الحالة المدنية؛

- استخراج هذه الوثائق من طرف المواطنين عبر شبكة الانترنت ؛

- نظرا لوجود ا لنقص في البرامج الخاصة بالحالة المدنية سببه عدم المرافقة بين القائمين على إنشاء هذه لتطبيقات (المهندسين) والأعوان الإداريين (التنفيذيين).

تحليل بيان الوثيقة: هو تقنية بحث منهجية تستعمل في تحليل الرموز اللغوية وغير اللغوية الظاهرة دون الباطنة الساكنة منها والمتحركة ،شكلها ومضمونها والتي تشكل في مجملها لبناء مضمون صريح وهادف ، ومن بين هذه الوثائق التي تم تناولها هي الحساب الإداري الخاص ببلدية تيسمسيلت للسنوات 2014-2015-2016-2017 والتي سندرجها ضمن الملاحق .

من خلال المقارنة بين الوثائق نلاحظ ما يلي:

جدول رقم 02 :نفقات الباب 60 الخاصة بالسلع واللوازم للسنوات من 2014 الى 2017

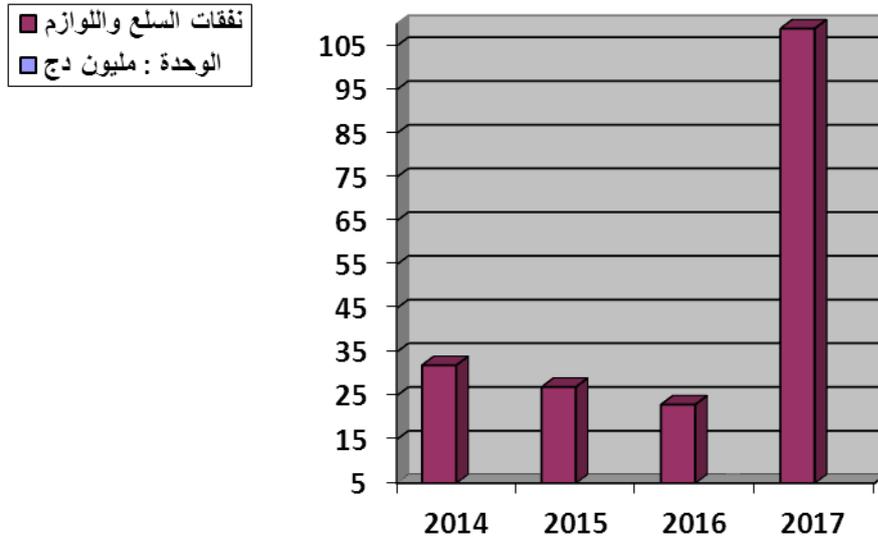
النفقات	السنوات
32.42.028.19 دج	2014
27.783.356.71 دج	2015

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

23.790.603.36 دج	2016
109.542.970.14 دج	2017

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المصلحة المالية لبلدية تيسمسيلت

الشكل رقم : 01 يمثل التمثيل البياني للنفقات الخاصة (الباب 60) السلع واللوازم لبلدية تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المصلحة المالية لبلدية تيسمسيلت

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة النفقات العمومية بالنسبة للسلع واللوازم في تراجع ملحوظ بالنسبة للسنوات سنة 2014 ، 2015 ، حتى سنة 2016 إلا أنه في سنة 2017 نلاحظ ارتفاع كبير لنسبة لنفقات السلع واللوازم الخاصة بالبلدية .

ونظرا لعدم استعمال المحاسبة التحليلية في الإدارات العمومية ومنها البلدية تعذر علينا التحليل الدقيق لمعرفة مدى ارتفاع الكبير للسلع وذلك بالنظر إلى التداخل الموجود في هذا الباب والمتمثل في الوثائق الإدارية كالأوراق والخبز مع سلع أخرى وعليه اعتمدنا على تقديرات الموظفين والذين أكدوا لنا ارتفاع معدل استعمال الأوراق وخبز الأوراق بالإضافة إلى الصيانة الدائمة للأجهزة المستعملة في الشبكة.

مع العلم أن البلدية دخلت عالم الإدارة الالكترونية في نهاية 2015 و بداية 2016.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

اثبات صحة الفرضية الرئيسية:

تساهم الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية.

هذه الفرضية مكونة من ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية 1: التحول نحو الإدارة الالكترونية مرده فشل الأداة التقليدية في ترشيد النفقات العمومية

الفرضية 2: الإدارة الالكترونية تواجه عدة عوائق وتحديات في تطبيقها

الفرضية 3: ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر في ترشيد النفقات العمومية

الجدول رقم 03: إثبات صحة الفرضية رقم 01: التحول نحو الإدارة الالكترونية مرده فشل الإدارة التقليدية في

ترشيد النفقات العمومية.

الإجابات		مؤشر قياس الفرضية الفرعية رقم 1
1 نعم	2 لا	
	X	هل تعتقد أن دخول البلدية ضمن عالم الإدارة الالكترونية قلصت من نفقات البلدية ؟
	X	هل تعتقد أن استعمال الشبكات والأنظمة المعلوماتية في البلدية قلص من استعمال الأوراق ؟

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

	x	هل البلدية توفر للمواطن فضاءات على مستوى الشبكة العنكبوتية من أجل استخراج الوثائق الإدارية بنفسه؟
الإجابات	مؤشر قياس الفرضية الفرعية رقم 1	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتمادهما على المقابلة

نلاحظ من الإجابة على هذه التساؤلات كلها بلا مما يؤكد نفي الفرضية رقم 01 وعليه نستنتج أن التحول نحو الإدارة الالكترونية ليس بسبب فشل الإدارة التقليدية في ترشيد النفقات العمومية وبالتالي رغم التطور التكنولوجي إلا أن ميزانية الإدارة العمومية مازالت في ارتفاع مستمر.

الجدول رقم 04: إثبات صحة الفرضية رقم 02 : الإدارة الالكترونية تواجه عدة تحديات في تطبيقها

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

1 نعم	2 لا	
	X	هل من السهل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟
	X	هل تم إعداد دراسة استراتيجية عامة للإدارة الالكترونية أم لا ؟
X		هل حققت الإدارة الالكترونية في الجزائر ما كان مطلوبا منها في توفير الجهد و ربح الوقت ؟

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة

نلاحظ من خلال الإجابة أن الإدارة الالكترونية تواجه عدة عوائق وتحديات في تطبيقها وذلك نظرا لعدم رسم معالم طويلة المدى للإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية ، إضافة إلى أنه رغم التخلي عن العمل اليدوي إلا أن ذلك لم يوفر الجهد بسبب الإقبال الكبير للمواطنين لطلب الوثائق الإدارية ، كما نجد كذلك نقص في التعامل بالأجهزة الالكترونية للموظفين بسبب عدم تلقي القدر الكافي من التكوين والتدريب على البرامج المستحدثة.

الجدول رقم 05 : إثبات صحة الفرضية رقم:03 ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر في ترشيد النفقات

العمومية

الإجابات		مؤشر قياس الفرضية الفرعية رقم 3
1 نعم	2 لا	
	X	هل انخفضت التكاليف بانتهاج الإدارة الجزائرية الإدارة الالكترونية ؟
	X	هل تم الاستغناء عن الأوراق في الإدارة عن طريق الإدارة الالكترونية ؟

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

نلاحظ من خلال الإجابات أن التكاليف في تزايد مستمر رغم انتهاج الإدارة الالكترونية التي تعتمد في معاملاتها على الشبكات والاتصالات والسبب في ذلك هو البيروقراطية المنتهجة في الإدارات وكذا عدم الثقة التي لا تزال متشبثة بأذهان الأفراد.

الجدول رقم 06: اثبات صحة الفرضية العامة للدراسة: تساهم الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية

الإجابات		مؤشر قياس الفرضية العامة رقم 3
1 نعم	2 لا	
	x	هل انخفضت التكاليف بانتهاج الإدارة الجزائرية الإدارة الالكترونية ؟
	x	هل تم الاستغناء عن الأوراق في الإدارة عن طريق الإدارة الالكترونية ؟

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة

من خلال الإجابات على التساؤلات المطروحة تبين أن الإدارة الالكترونية بالرغم من الدور الذي كان منتظرا منها في ترشيد النفقات العمومية إلا أنها لم تقم بتخفيض النفقات العمومية بل زادت من حدة هذه النفقات داخل الإدارات العمومية .

من خلال جمع المعطيات والقيام بتحليلها كما وكيفا واختبار فرضيات الدراسة ميدانيا، توصلنا إلى النتائج التالية :

### ● نتائج الفرضية العامة

نفي الفرضية العامة والتي مفادها تساهم الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية ببلدية تيسمسيلت وهذا راجع لعدة أسباب والتي من بينها زيادة التكاليف نظرا للاستعمال المفرط للأوراق والتوافد اليومي للمواطنين للبلدية من أجل استخراج الأوراق الخاصة بالحالة المدنية، إضافة إلى تدهور حالة أجهزة الإعلام الآلي مما يعرقل من مهمة موظفي البلدية، وبالتالي نقص فعالية الخدمات التي تقدمها البلدية لمواطنيها بالإضافة الى مصاريف الصيانة التي ترهق كاهل البلدية والاستهلاك المفرط للطاقة الكهربائية مما يزيد من تكاليف النفقات العمومية بدل ترشيدها .

### • نتائج الفرضيات الجزئية:

- 1- نفي الفرضية الأولى والتي مفادها أن ترشيد النفقات العمومية سبب في تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى تزايد النفقات العمومية في ظل انتهاج الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية.
- 2- إثبات صدق الفرضية الثانية والتي مفادها أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية يواجه عدة عوائق وذلك راجع إلى عدم رسم استراتيجية واسعة لمجال تطبيقه داخل الإدارات العمومية إضافة إلى عدم تلقي التدريب الكامل للموظفين ، كذلك عدم بناء البنية التحتية لمجال الإعلام والاتصال وتمهيتها لاستقبال هذا المولود الجديد.
- 3- نفي الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه هناك نقص النفقات العامة في الإدارة العمومية بعد انتهاجها استراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك راجع للاستعمال الواسع للوثائق الإدارية والتزايد الكبير على طلبها نظرا للبيروقراطية الإدارية التي لا تزال تمارس من طرف الإدارة.

### المطلب الثالث: استنتاج عام

من خلال ما سبق نستنتج مايلي:

- الإدارة الالكترونية لم ترسم معالمها على استراتيجية بناءة.
- الإدارة الالكترونية في الجزائر تواجهها عدة معوقات يجب على الإدارة العمومية التصدي لها.
- الإدارة الالكترونية في الجزائر لم تتمكن من القضاء على شبح البيروقراطية مما زاد من فاتورة نفقاتها.
- رغم انتهاج البلدية لاستراتيجية الإدارة الالكترونية إلا أن معالم الإدارة التقليدية لازالت متجذرة في المؤسسة محل الدراسة.
- رغم التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم إلا أن الإدارة العمومية في الجزائر لازالت تعتمد على الاستعمال المكثف للوثائق الورقية وهو ما يزيد من تكاليفها المالية .
- عدم قدرة المؤسسة محل الدراسة (البلدية) من توفير أجهزة ذات نوعية جيدة يؤدي إلى عدم ترشيد نفقاتها نتيجة لقيامها بالصيانة المتكررة للأجهزة التي تستعملها في أداء عملها.
- التوافد اليومي للمواطنين على البلدية لاستخراج وثائق الحالة المدنية وغيرها من الوثائق يزيد من نفقاتها المالية.
- الضغوطات التي يتعرض لها الموظفون أثناء عملهم تشعرهم بالضجر والرغبة في عدم العمل مما يؤدي بهم إلى التهاون في العمل.

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

---

-نقص برامج التكوين الموجهة للموظفين يؤدي إلى نقص فعالية الأداء وعدم القدرة على التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

خلاصة:

## الفصل الثالث: الإدارة العام كآلية لترشيد النفقات العمومية (حالة بلدية تيسمسيلت أنموذجا)

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه الإدارات العامة من خدمات، مما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها ترشيد النفقات العمومية .

بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة، ولا سبيل لترشيد النفقات إلا بالتحول للنموذج الالكتروني الخدمي منها ، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقلنة.

لكن ما لمسناه على مستوى البلدية محل الدراسة، ورغم التحول إلى استعمال الإدارة الإلكترونية وما كان منتظرا منها في تحقيق أكبر عمل وبمستوى إنفاق أقل، كان عكس ذلك بسبب البيروقراطية التي لازلت تستعملها بعض الإدارات العمومية والمتمثلة في الطلب الكبير الوثائق الإدارية.

خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية و التحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع المؤسسات العمومية، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، و تنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة و المعدات و برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات و المشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية و الرقمية قد بدأت تتشكل بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، و المؤسسية ، النظم المالية و الإدارية، و السلوكية و التقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، و أبعادها الكمية، و النوعية و معايير الكلفة و التوقيت و الرضا. العام للمستهلكين و العاملين و المستثمرين.

لقد أصبح من الضروري على كل الإدارات و الحكومات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، و الانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كأداة لترقية أنشطة و مهام المؤسسات العمومية، و تساهم بصورة واضحة في تجسيد الإصلاحات الإدارية و ترفع من مستوى فعاليتها، و التي بدورها تؤثر على ترشيد النفقات العمومية بشكل إيجابي.

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، و الانفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات العمومية، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، و تسهيل الإجراءات و التعقيدات الإدارية، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع الإدارات العمومية، و لا سبيل لترشيد النفقات العمومية إلا بالتحول للإدارة الإلكترونية، لما تمنحه من امتيازات و تسهيلات، تقليل للجهد و الوقت و التكلفة .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد النفقات العمومية، يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية العمومية، عن طريق خلق المؤسسات عامة تتصف بالفعالية و الكفاءة من خلال امتيازات مشروع الإدارة الإلكترونية بتقديم دفع جديد للمؤسسات العمومية، و توفير المعلومات بشكل متكامل و سريع، و تسهيل الإجراءات و القضاء على التعقيدات الإدارية و تحقيق التفاعل بين الأجهزة الإدارية العمومية في سمة مميزة بالكفاءة الكبيرة.

و كل ذلك سوق يؤثر إيجابيا و يحدث تغيرا سريعا في الهياكل الإدارية و مستوياتها التنظيمية التقليدية و ما ينجم عنها من هدر للوقت و ارتفاع التكلفة، و تراجع للأداء.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية إمكانيات متطورة من خلال العمل الشبكي، و عن طريق إدخال تعديلات تركيبية على الإدارة العمومية.

ما يمكن استنتاجه من تأثير الإدارة الإلكترونية على ترشيد النفقات العمومية وخاصة في الجزائر هو أن الإدارة الإلكترونية فتحت طريق جديد أمام الإدارات العمومية من خلال ربطها مع مختلف الإدارات و المصالح الذي يسهل العمليات الإدارية، و يختصر المسافات و عامل الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف الزائدة المكلفة في ظل الإدارة التقليدية.

فالإدارة الإلكترونية ساهمت في القضاء على عامل الزمان و المكان و أيضا القضاء على التعقيدات الإدارية و البيروقراطية و تبسيط الإجراءات و تقليل استخدام الأوراق و المباني وحتى الموظفين الزائدين و المحسوبين على المؤسسة.

في مقابل ذلك فقد توجهت الجزائر إلى سياسة ترشيد النفقات العمومية إلى استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية و تعميمه على الإدارات العمومية و الذي مثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة، خاصة مع الأزمات الاقتصادية و سياسية ترشيد النفقات.

غير أن ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى تزايد النفقات العمومية في ظل تطبيق إدارة الإلكترونية و ذلك يعود إلى معوقات تطبيقها و التي تمثلت في عدة أشكال منها السياسية و الأمنية و القانونية وضعف البنى التحتية وغيرها إضافة إلى قلة الوعي لدى المواطنين و قلة الثقافة الإلكترونية وبالتالي فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية هو بحاجة إلى تطوير برامج التكنولوجيا و المعلومات و الاتصال بشكل أكثر في المؤسسات العمومية ، ترتقي بترشيد النفقات العمومية .

أما فيما يخص النتائج المستخلصة من هذا البحث فهي الوصول إلى جملة من النقاط يتم ذكرها في الآتي:

**1- النتائج النظرية:**

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد النفقات العمومية من خلال الآليات المتمثلة في شبكة الإنترنت و مختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا .
- على الرغم من توفر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية و الإدارة العمومية في الجزائر تعاني من مشاكل التحول الإدارة الإلكترونية و في مقدمتها سياسية ترشيد الإنفاق العام و ما يطرحه من إشكاليات على مستويات عديدة .
- ضعف تعميم شبكة المعلومات على جميع الإدارات العمومية و هذا عامل لا يشجع على انجاز ترشيد النفقات العمومية.

**2- النتائج التطبيقية:**

- هناك محاولات جادة من قبل الإدارات العمومية ( البلدية محل الدراسة) لتسيير عملياتها الإدارية و ترشيد نفقاتها العامة.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من امكانية تطبيق و التي كان من أهمها معوقات تنظيمية ، و معوقات تقنية ، و ضعف البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية من خبراء و أجهزة و برامج و بالتالي لم يرقى بالإدارة كآلية لترشيد النفقات العامة.
- وجود مجموعة من التحديات على الإدارة مواجهتها لتمكن من ترشيد النفقات العامة.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يساهم في ترشيد النفقات العمومية بالإدارة العمومية ( محل الدراسة).
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمليات الإدارية و تقليص الجهد و الوقت و لكن لم تستطع ترشيد نفقات العمل.

**3- نتائج الفرضيات:**

- من خلال الإجابات على التساؤلات المطروحة تبين أن الإدارة الإلكترونية بالرغم من الدور الذي كان منتظرا منها في ترشيد النفقات العمومية إلا أنها لم تقم بتخفيض النفقات العمومية بل زادت من حدة هذه النفقات داخل الإدارات العمومية.

من خلال جمع المعطيات والقيام بتحليلها كما وكيفا واختبار فرضيات الدراسة ميدانيا، توصلنا إلى النتائج التالية:

1-نفي الفرضية الأولى والتي مفادها أن ترشيد النفقات العمومية سبب في تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى تزايد النفقات العمومية في ظل انتهاج الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية.

2-إثبات صدق الفرضية الثانية والتي مفادها أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية يواجه عدة عوائق وذلك راجع إلى عدم رسم إستراتيجية واسعة مجال تطبيقه داخل الإدارات العمومية إضافة إلى عدم تلقي التدريب الكامل للموظفين ، كذلك عدم بناء البنية التحتية لمجال الإعلام والاتصال وتجهيتها لاستقبال هذا المولود الجديد.

3-نفي الفرضية والتي مفادها أنه هناك نقص تكاليف الإدارة العمومية بعد انتهاجها استراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك راجع لاستعمال الواسع للوثائق الإدارية والتزايد الكبير على طلبها نظرا للبيروقراطية الإدارية التي لا تزال تمارس من طرف الإدارة .

4-نفي الفرضية العامة والتي مفادها تساهم الإدارة الالكترونية في ترشيد النفقات العمومية ببلدية تيسمسيلت وهذا راجع لعدة أسباب والتي من بينها زيادة التكاليف نظرا للاستعمال المفرط للأوراق والتوافد اليومي للمواطنين للبلدية من أجل استخراج الأوراق الخاصة بالحالة المدنية ، إضافة إلى تدهور حالة أجهزة الإعلام الآلي مما يعرقل من مهمة موظفي البلدية، بالإضافة إلى مصاريف الصيانة التي ترهق كاهل البلدية والاستهلاك المفرط للطاقة الكهربائية مما يزيد من تكاليف النفقات العمومية بدل ترشيدها .

#### 4- التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- زيادة الدعم المالي اللازم الاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.
- متابعة تطوير و تحديث البنية التحتية من أجهزة و برامج و شبكات باستمرار ضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية و خصوصا في ظل التطور و التغير السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوقت الحاضر
- ضرورة توفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات و الأقسام التابعة للإدارة العمومية مع بعضها البعض.
- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين و للمواطنين و تزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتحسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب و تأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ضرورة ربط مصالح الإدارة الإلكترونية بالدوائر الإدارية الأخرى لتسهيل العمليات الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بخطة استراتيجية زمنية لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في ترشيد النفقات العمومية.
- ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط و وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بسياسة تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية.
- توضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين و تقديم الخدمات للمواطنين و بالتالي أثره على ترشيد الإنفاق العام.
- اسناد قسم متخصص لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الأفراد في تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى جزء في الإدارة يعملون بشكل متكامل على مراقبة آلية العمل بالإدارة الإلكترونية و يعملون باستمرار على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق عملية التطبيق.

#### 5- آفاق الدراسة:

- دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الوقت.
- تأثير الإدارة الإلكترونية على فاعلية صنع القرار .

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً- الكتب:

I- المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2009.
2. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن 2015.
3. أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغبي، الحكومة النظرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، 2013.
4. أسامة خيربي، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
6. باسم احمد عامر، نظرية الإنفاق في ضوء القرآن الكريم ، دار النفائس للنشر والتوزيع، بدون طبعة ، الأردن، 2010.
7. بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2015.
8. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ضبي، 2005.
9. جلال محمد الزغبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر عمان ، 2013.
10. حسن بن محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، 2012.
11. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض، 2009.
12. خالد ممدوح، لوجستيات التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008.
13. زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار دجلة، للنشر ،عمان، 2007.
14. بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010.
15. حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص، 81.

16. علي خليفة الكواري، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية : عالم المعرفة للنشر والتوزيع الكويت ، 1981 ،
17. فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن ،2015،
18. محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة ، 2004 .
19. محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن،2015.
20. سامح عبد المطلب عامر وآخرون، التسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار الفكر والنشر، عمان 2012.
21. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، آفاق و تحدياتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 2005.
22. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان 2011.
23. طارق الحاج: المالية العامة، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
24. عامر إبراهيم قنديلجي، التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان 2015.
25. عثمان محمد غنيم :التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة،الأردن 2004.
26. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
27. علاء عبد الرزاق السالمي، أسامة عبد المنعم، ودميثان المجالي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2013.
28. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الإلكترونية في القرن الواحد و العشرين، دار العرب الإسلامي بيروت ، 2006.
29. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر،عمان2009.
30. محمود جاسم الصميدعي وريثة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر، عمان 2012.
31. محمود حسين الوادي، زكريا احمد عزام: مبادئ المالية العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،بدون طبعة،الأردن، 2007.
32. محمد شاكر عصفور: أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان،2008.
33. مصباح خضير الطيبي، إدارة التكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان ،2012.

34. مصطفى ربحي عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
35. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر عمان، الأردن، 2013.
36. ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان 2009.
37. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الطبعة العربية، دار اليازور للنشر، الأردن، 2009، ص، 158.
38. ياسر خضير البياتي: الاتصال الدولي العربي، مجتمع المعلومات ومجتمع الورق، العربية 02، 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية 2005.

## II- المراجع باللغة الأجنبية:

- Stephanie Damarey, Finance Publique, gualinoedition, Paris, 2006

ثانيا- الأطروحات و الرسائل العلمية:

أ- أطروحات الدكتوراه :

- عبده نعمان شريف، الحكومة الالكترونية الاستراتيجية لإعطاء صياغة دور الدول ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات، حالة دول مجلس التعاون الخليجي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- سميرة هيشر، دور تنظيم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي (بسكرة)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- إيمان بوعكاز، أثر الإنفاق العمومي على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري، 2001/2011، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015.

ب- رسائل الماجستير :

- بلال خروفي، الحكومة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية- دراسة حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

- بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2011.
- جمانة عبد الوهاب شلي ، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 .
- خديجة ثابتي، دراسة تحليلية حول الضريبة والقطاع الخاص (دراسة حالة ولاية تلمسان )، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد،تلمسان ،2012.
- رشاد خضير وحيد الداني، اثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير المواد الإدارية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين - حالة دراسية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،2010.
- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية القاهرة ، 2011.
- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة ماجستير في العوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة منتوري ، قسنطينة 2010/2009 .
- سميرة مطر المسعودي : عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظري مديره و موظفين الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية ( المملكة المتحدة ) ، 2010.
- مقراني حميد، اثر الإنفاق الحكومي على معدلي البطالة والتضخم في الجزائر ،1988-2012، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2014/2015.
- هاجر سلطاني، سياسة الإنفاق الحكومي الاستثماري وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة الجزائر -الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف،2014.
- ياسمين زرنوخ ، التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر 2006.

- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
- ثالثا - المجالات العلمية:**
- أحمد درويش ، الشفافية و النزاهة، حلمنا القادم، نشرية التكنولوجيا الإدارة، " العدد الثامن ، فيفري مارس 2007 ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر.
- أحمد فتحي الحيت و محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فعالية و كفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية، الدولية للمعلوماتية، العدد4، 2013.
- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومية والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014.
- خالد المهائبي، الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة، مجلة إدارة المال العام، التخصص والاستخدام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر ، 2010.
- (مشكلة الإثراء الغير المشروع لموظف القطاع العمومي، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية العدد07، 2016 .
- عبد القادر الحسين ،استراتيجية التنمية المستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء به المخطط التوجيه للتهيئة السياحية لآفاق 2025، الآليات والبرامج،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 02.
- عبده نعمان شريف ، الحكومة الاللكترونية الاستراتيجية لإعطاء صياغة دور الدول ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات،حالة دول مجلس التعاون الخليجي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2009 .
- عماد يعقوبي، الإدارة الاللكترونية في ظل الفجوة الرقمية : ضرورة تأهيل البيئة الداخلية والخارجية للإدارة لاستقبال تقنيات الإعلام والاتصال ، مجلة القانون المغربي ،المغرب ، العدد 17 ، أفريل 2011 .
- مراد كريفار، محمد أمين بريري، دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، 2017.
- مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس بمؤتمر الكلية ، 2013 .

- موسى عبد الناصر محمد القريشي، مساهمه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية العالي، دراسة حاله كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر مجله الباحث عدد 9، 2011.
- جريدة الخبر الجزائرية اليومية ، العدد 9149 بتاريخ 30 جانفي 2018.
- رابعا: الملتقيات والندوات:
- إصدار الإسكوا - الأمم المتحدة- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في الدول العربية واقع وأفاق التطور ، ط2، ديسمبر 2013.
- <http://www.ceolibya.com./Inc./print.php?id=3135>.
- أبو حبيب محمود، الإدارة الإلكترونية بين الواقع و التطبيق، ورقة بحث مقدمة لملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية و الإدارة المتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإدارة الثاني للجمعية السعودية الإدارة القاهرة، مركز المعلومات و إتخاذ القرار، 2004.
- رشيد سامي ،هاجر غزي، مداخلة بعنوان، واقع وآفاق التنمية المستدامة في الجزائر، في إطار الملتقى الوطني حول إستراتيجية الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تجارب بعض الدول ، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة 2، يوم 23- 24 أبريل 2018.
- الصديق نصرالشائي، مقال بعنوان، الإنفاق العام ودور الدولة في الماضي والحاضر، مصر، 18/5/2009 أطلع عليه بتاريخ 2019/04/22 على الساعة 10:00 صباحا.
- كلمة الأمين العام لوزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الصالون الدولي لتكنولوجيا المستقبل siftech في وهران من 15 إلى 15 ماي 2013 ، تاريخ الإطلاع 2019/05/22 .
- منتدى رؤساء المؤسسات على الموقع الإلكتروني التالي:  
[www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf](http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf)

### خامسا : المراسيم التشريعية والجرائد الرسمية:

- القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14، الصادر في 08 مارس 2006.

قرار يحدد مواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الالكتروني المؤرخ في 13 ديسمبر 2011 الجريدة الرسمية رقم 03 المؤرخة في 14 جانفي 2012.

قرار رقم 336، 2016 المؤرخ في 13/11/2016، ومدأولة رقم 2016/83 .

المادة 01 من قانون البلدية رقم 11-10، المؤرخ في 22 جويلية 2011 ، الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، ص 7.

القواميس:

المنجد في اللغة العربية ، دار المشرق ، 2001.

المواقع الالكترونية:

<http://www.ceolibya.com/inc/print.php?id=3135>.

: <https://www.bayt.com/ar/sepecialties/q/100806/>

: <https://www.bayt.com/ar/sepecialties/q/100806/>

[www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf](http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2018/01/revue-press-29-janvier-2018-ar.pdf)

الملحق رقم 01 : الحساب الإداري لسنة 2014

الإيرادات		التفقات		الاجازات		التحديثات		الموازنة العامة للمزانية		الصيانات	
الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات		
0,00	28.777.233,18	878.380.221,28	584.914.928,87	878.380.221,28	613.692.162,05	قسم التسيير					
//	0,00	//	32.420.028,19	//	32.420.028,19	سلع وادوات				60	
//	0,00	//	52.733.454,31	//	52.733.454,31	اشغال وخدمات خارجية				61	
//	0,00	//	35.452.642,47	//	35.452.642,47	مصاريف التسيير العام				62	
//	0,00	//	167.110.307,98	//	167.110.307,98	مصاريف المستخدمين				63	
//	0,00	//	138.400,00	//	138.400,00	مصاريف ورسوم				64	
//	//	//	//	//	//	مصاريف مالية				65	
//	7.250.000,00	//	64.805.951,90	//	72.055.951,90	منح واعانات				66	
//	0,00	//	33.691.292,05	//	33.691.292,05	مساهمات وحصص واداءات لفائدة الغير				67	
//	//	//	//	//	//	تزويد حساب الاملاك والمورثات				68	
//	0,00	//	4.776.851,50	//	4.776.851,50	اعفاء استثنائية				69	
0,00	//	69.630,00	//	69.630,00	منتجات الاستغلال					70	
0,00	//	4.872.654,48	//	4.872.654,48	نتائج الاملاك العمومية					71	
0,00	//	144.342.000,42	//	144.342.000,42	تخصيلات واعانات ومساهمات					72	
//	//	//	//	//	//	تقايط الاعياء				73	
0,00	//	218.333.453,00	//	218.333.453,00	منوحت صندوق الاموال المشتركة					74	
0,00	//	22.194.035,03	//	22.194.035,03	ضرائب غير مباشرة					75	
0,00	//	149.249.260,43	//	149.249.260,43	ضرائب مباشرة					76	
0,00	//	717.000,00	//	717.000,00	نتائج مالي					77	
0,00	//	674.456,17	//	674.456,17	نتائج استثنائي					79	
0,00	21.527.233,18	337.927.731,75	814.121,10	337.927.731,75	نتائج واعفاء السنوات المالية السابقة		22.341.354,28			82	
//	0,00	//	192.971.879,37	//	192.971.879,37	الاقطاع لتفقات التجهيز والاستثمار				83	
0,00	488.921.121,27	707.063.041,62	218.141.920,35	707.063.041,62	قسم التجهيز والاستثمار						
0,00	//	433.098.176,79	//	433.098.176,79	قائض مرهل					060	
0,00	0,00	272.278.986,08	5.009.823,00	272.278.986,08	تزييدات					10	
//	//	//	//	//	//	اعانات مسندة من طرف البلدية				13	
//	//	//	//	//	//	مساهمات الغير في اشغال التجهيز				14	
//	//	//	//	//	//	تقترضات				16	
//	//	//	//	//	//	مناخيل القطاع الاقتصادي				17	
0,00	66.673.121,89	1.685.878,75	48.237.366,80	1.685.878,75	كرات					23	
//	//	//	//	//	//	املاك عقارية ومقرنة					24
//	//	//	//	//	//	سلفيات البلدية لاكثر من سنة					25
//	//	//	//	//	//	سندات وقوم					26
//	422.247.999,38	//	164.894.730,55	//	587.142.729,93	تزييدات الوحدات الاقتصادية البلدية					27
0,00	517.698.354,45	1.585.443.262,90	803.056.849,22	1.585.443.262,90	اشغال جديدة وتصلحيات كبرى					28	
0,00	0,00	192.971.879,37	192.971.879,37	192.971.879,37	مجموع التفقات والارادات						
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الحساب 83 من التفقات و المادة 100 من المادة 730 من التفقات والارادات						
//	517.698.354,45	1.392.471.383,53	610.084.969,85	1.392.471.383,53	المجموع الحقيقي(المالي) للتفقات والارادات (المجموع ا						
517.698.354,45	//	//	782.386.413,68	//	الحساب - 85 - القائض الاجمالي						
517.698.354,45	1.392.471.383,53	1.392.471.383,53	1.392.471.383,53	1.392.471.383,53	مجموع متساوي في التفقات و الإيرادات (المجموع ب						

الملحق رقم 02 : الحساب الإداري لسنة 2015.

الباقي للتجزأ		الأجزاء		التحديثات		الموازنة العامة للميزانية	الحسابات
الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات		
0.00	25.669.876,51	834.596.857,79	618.254.311,55	834.596.857,79	643.924.188,06	قسم التسيير	
//	4.732.926,65	//	27.783.356,71	//	32.516.283,36	سلع ولوازم	60
//	7.718.949,86	//	55.582.797,78	//	63.301.747,64	اشغال وخدمات خارجية	61
//	0,00	//	28.297.323,91	//	28.297.323,91	مصاريف التسيير العام	62
//	12.648.000,00	//	207.891.172,55	//	220.539.172,55	مصاريف المستخدمين	63
//	0,00	//	189.700,00	//	189.700,00	ضرائب ورسوم	64
//	//	//	//	//	//	مصاريف مالية	65
//	570.000,00	//	69.116.961,38	//	69.686.961,38	منح واعانات	66
//	0,00	//	29.540.657,45	//	29.540.657,45	مساهمات وحصص وأداءات لفائدة الغير	67
//	//	//	//	//	//	ترويض حساب الإمتلاك والموزونات	68
//	//	//	//	//	//	اعفاء استثنائية	69
0,00	//	72.620,00	//	72.620,00	//	منتجات الاستغلال	70
0,00	//	7.630.963,85	//	7.630.963,85	//	نتائج الاملاك العمومية	71
0,00	//	115.770.604,88	//	115.770.604,88	//	تحصيلات واعانات ومساهمات	72
//	//	//	//	//	//	تقليص الاعباء	73
0,00	//	231.240.078,00	//	231.240.078,00	//	منحجات صندوق الاموال المشتركة	74
0,00	//	34.182.707,24	//	34.182.707,24	//	ضرائب غير مباشرة	75
0,00	//	148.589.979,88	//	148.589.979,88	//	ضرائب مباشرة	76
0,00	//	1.629.000,00	//	1.629.000,00	//	نتائج مالي	77
0,00	//	69.688,46	//	69.688,46	//	نتائج استثنائي	79
0,00	//	295.411.215,48	//	295.411.215,48	//	نتائج واعفاء السنوات المالية السابقة	82
//	0,00	//	199.852.341,77	//	199.852.341,77	الإقطاع لتفقات التجهيز والاستثمار	83
0,00	598.013.938,20	852.896.983,85	254.914.317,53	852.896.983,85	852.928.255,73	قسم التجهيز والاستثمار	
0,00	//	488.921.121,27	//	488.921.121,27	//	فائض مرجل	060
0,00	//	352.977.509,66	//	352.977.509,66	//	تزيينات	10
//	//	//	//	//	//	اعانات مسندة من طرف البلدية	13
//	//	//	//	//	//	مساهمات الغير في اشغال التجهيز	14
//	//	//	//	//	//	اقتراضات	16
//	//	//	//	//	//	مداخل القطاع الاقتصادي	17
//	//	//	//	//	//	كوارث	23
0,00	104.437.523,74	10.998.352,92	30.370.573,50	10.998.352,92	134.808.097,24	املاك عقارية ومنقولة	24
//	//	//	//	//	//	سندات وقيم	25
//	//	//	//	//	//	تزيينات الوحدات الاقتصادية البلدية	26
//	//	//	//	//	//	اشغال جديدة وتصلحيات اخرى	27
//	493.576.414,46	//	224.543.744,03	//	718.120.158,49	مجموع التفقات والارادات	28
0,00	623.683.814,71	1.687.493.841,64	873.168.629,08	1.687.493.841,64	1.496.852.443,79	الحساب 83 من التفقات و المادة 100 من المادة 730 من التفقات والارادات	
0,00	0,00	199.852.341,77	199.852.341,77	199.852.341,77	199.852.341,77	المجموع الحقيقي(القبلي) للتفقات والارادات (المجموع ا	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الحساب - 85 - الفائض الاجمالي	
//	623.683.814,71	1.487.641.499,87	673.316.287,31	1.487.641.499,87	1.297.000.102,02	مجموع متساوي في التفقات و الإيرادات (المجموع ب	
623.683.814,71	//	//	814.325.212,56	//	190.641.397,85		
623.683.814,71	623.683.814,71	1.487.641.499,87	1.487.641.499,87	1.487.641.499,87	1.487.641.499,87		

الملحق رقم 03 : الحساب الإداري لسنة 2016.

اليائمي للايجاز		الاجازات		التحديثات		الموازنة العامة للميزانية		المصايك
الارادات	التفقات	الارادات	التفقات	الارادات	التفقات	قسم التسيير		
0,00	34.583.049,00	587.966.693,99	479.224.069,56	587.966.693,99	513.807.118,56			
//	0,00	//	23.790.603,36	//	23.790.603,36		ملح ولوازم	60
//	18.887.049,00	//	70.539.510,43	//	89.426.559,43		اشغال وخدمات خارجية	61
//	600.000,00	//	25.544.832,61	//	26.144.832,61		مصارييف التسيير العام	62
//	14.472.000,00	//	194.406.353,19	//	208.878.353,19		مصارييف المستخدمين	63
//	0,00	//	283.000,00	//	283.000,00		ضرائب ورسوم	64
//	//	//	//	//	//		مصارييف مالية	65
//	624.000,00	//	43.681.251,08	//	44.305.251,08		منح واعانات	66
//	0,00	//	35.877.480,06	//	35.877.480,06		مساهمات وحصص واداءات لقيادة الغير	67
//	//	//	//	//	//		تزويد حساب الاملاك والموزونات	68
//	//	//	//	//	//		اعباء استثنائية	69
0,00	//	122.680,00	//	122.680,00	//		منتوجات الاستغلال	70
0,00	//	7.970.410,82	//	7.970.410,82	//		نتائج الاملاك العمومية	71
0,00	//	39.570.275,31	//	39.570.275,31	//		تحصيلات واعانات ومساهمات	72
//	//	//	//	//	//		تقليص الاعباء	73
0,00	//	139.722.000,00	//	139.722.000,00	//		منحوات صندوق الاموال المشتركة	74
0,00	//	28.415.144,96	//	28.415.144,96	//		ضرائب غير مباشرة	75
0,00	//	150.927.589,08	//	150.927.589,08	//		ضرائب مباشرة	76
0,00	//	572.000,00	//	572.000,00	//		نتائج مالي	77
0,00	//	3.815.182,74	//	3.815.182,74	//		نتائج استثنائية	79
0,00	//	216.851.411,08	//	216.851.411,08	//		نتائج واعباء السنوات المالية السابقة	82
//	0,00	//	85.101.038,83	//	85.101.038,83		الاقطاع النفقات التجهيز والاستثمار	83
0,00	476.759.090,68	902.242.950,80	425.483.860,12	902.242.950,80	902.242.950,80		قسم التجهيز والاستثمار	
0,00	0,00	598.012.457,70	31.271,38	598.012.457,70	31.271,38		فائض مرحل	060
0,00	//	294.440.829,48	//	294.440.829,48	//		تزيدات	10
//	//	//	//	//	//		اعانات مسددة من طرف البلدية	13
//	//	//	//	//	//		مساهمات الغير في اشغال التجهيز	14
//	//	//	//	//	//		اقتراضات	16
//	//	//	//	//	//		مداخل القطاع الاقتصادي	17
//	//	//	//	//	//		كوارث	23
0,00	61.520.437,62	9.789.663,62	40.320.628,00	9.789.663,62	101.841.065,62		املاك عقارية ومقولة	24
//	//	//	//	//	//		سلفيات البلدية لاكثر من سنة	25
//	//	//	//	//	//		سندات وقيم	26
//	//	//	//	//	//		تزيدات الوحدات الاقتصادية البلدية	27
//	415.238.653,06	//	385.131.960,74	//	800.370.613,80		اشغال جديدة وتصلحجات كبرى	28
0,00	511.342.139,68	1.490.209.644,79	904.707.929,68	1.490.209.644,79	1.416.050.069,36		مجموع النفقات والارادات	
0,00	0,00	85.101.038,83	85.101.038,83	85.101.038,83	85.101.038,83		الحساب 83 من التفقات و المادة 100 من	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		المادة 730 من التفقات والارادات	
//	511.342.139,68	1.405.108.605,96	819.606.890,85	1.405.108.605,96	1.330.949.030,53		المجموع الحقيقي(العملي) للتفقات والارادات (المجموع ا	
//	//	//	585.501.715,11	//	74.159.575,43		الحساب - 85 - الفائض الاجمالي	
511.342.139,68	511.342.139,68	1.405.108.605,96	1.405.108.605,96	1.405.108.605,96	1.405.108.605,96		مجموع متساوي في التفقات و الارادات (المجموع ب	

الملحق رقم 04 : الحساب الإداري لسنة 2017.

التفقات	الإجازات		التجديلات		الموازنة العامة للميزانية	الحسابات
	الإيرادات	التفقات	الإيرادات	التفقات		
331.842.42	615.661.358.18	479.630.129.47	615.661.358.18	484.661.971.89	قسم التدبير	
956.535.69	//	109.542.970.14	//	111.499.505.83	سلع ولوازم	60
386.306.73	//	78.469.015.24	//	79.855.321.97	اشغال وخدمات خارجية	61
00.000.00	//	41.625.603.39	//	42.225.603.39	مصاريف التدبير العام	62
0.00	//	176.187.110.96	//	176.187.110.96	مصاريف المستخدمين	63
0.00	//	285.000.00	//	285.000.00	ضرائب ورسوم	64
//	//	//	//	//	مصاريف مالية	65
389.000.00	//	11.167.918.30	//	12.256.918.30	منح واعطيات	66
0.00	//	34.095.103.73	//	34.095.103.73	مساهمات وحصص واداءات لقيادة الغير	67
//	//	//	//	//	تزويد حساب الاملاك والمورنات	68
0.00	//	0.00	//	0.00	اعباء استثنائية	69
//	414.230.00	//	414.230.00	//	منتجات الاستهلاك	70
//	7.536.193.12	//	7.536.193.12	//	ناتج الاملاك الموقوفة	71
//	125.121.624.43	//	125.121.624.43	//	تخصيلات واعانات ومساهمات	72
//	//	//	//	//	تقليص الاعباء	73
//	119.230.000.00	//	119.230.000.00	//	متنوعات صندوق الاموال المشتركة	74
//	21.782.451.35	//	21.782.451.35	//	ضرائب غير مباشرة	75
//	229.650.736.95	//	229.650.736.95	//	ضرائب مباشرة	76
//	491.000.00	//	491.000.00	//	ناتج مالي	77
//	684.429.36	//	684.429.36	//	ناتج استثنائي	79
//	110.750.692.97	//	110.750.692.97	//	ناتج واعباء المورنات المالية الموقوفة	82
0.00	//	28.257.407.71	//	28.257.407.71	القطاع النفقات التجهيز والاستثمار	83
907.319.22	1.161.271.760.40	820.364.441.18	1.161.271.760.40	1.161.271.760.40	قسم التجهيز والاستثمار	
//	476.759.090.68	//	476.759.090.68	//	فئات مرحل	060
//	684.028.205.17	//	684.028.205.17	//	تزيدات	10
//	//	//	//	//	اعانات مسددة من طرف البلدية	13
//	//	//	//	//	مساهمات الغير في اشغال التجهيز	14
//	//	//	//	//	مداخيل القطاع الاقتصادي	16
//	//	//	//	//	كوارث	23
368.420.46	484.464.55	10.303.831.00	484.464.55	40.372.251.46	املاك عقارية وموقوفة	24
//	//	//	//	//	سندات وقم	25
//	//	//	//	//	تزيدات الوحدات الاقتصادية البلدية	26
838.898.76	//	810.060.610.18	//	1.120.899.508.94	اشغال جديدة وتصليات كبرى	27
939.161.64	1.776.933.118.58	1.299.994.570.65	1.776.933.118.58	1.645.933.732.29	مجموع النفقات والإيرادات	
0.00	28.257.407.71	28.257.407.71	28.257.407.71	28.257.407.71	الحساب 83 من التفقات و المادة 100 من	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	المادة 730 من التفقات والإيرادات	
939.161.64	1.748.675.710.87	1.271.737.162.94	1.748.675.710.87	1.617.676.324.58	المجموع الحقيقي (المالي) للتفقات والإيرادات (المجموع ا	
//	//	476.938.547.93	//	130.999.386.29	الحساب 85 - الفئات الاجمالي	
939.161.64	1.748.675.710.87	1.748.675.710.87	1.748.675.710.87	1.748.675.710.87	مجموع متساوي في التفقات و الإيرادات (المجموع ب	