



واقع تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية

تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا"

The reality of the application of electronic management in improving the quality of services in public institutions Algeria's experience in some "model" sectors

أحمد يوسف السعيدي

أ/د، جامعة يحي فارس بالمدينة

مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر - جامعة

البليدة

Youcef.ahmed@gmail.com

بوجلال محمد

ط/د، جامعة يحي فارس بالمدينة

مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر - جامعة

البليدة

boudjellal.mohamed@univ-

medea.dz

الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية حيث انتهجت الجزائر مجموعة من التدابير الرامية إلى تحسين واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، حيث تجلت أبرزها في توسيع استخدام أساليب تكنولوجية حديثة تتسم بالدقة والمرونة، كمحاولة لمواكبة العصرية وبالرغم من توجه الإدارات العمومية الجزائرية نحو عصرية ورقمنة مختلف انشطتها وعملياتها في اطار التوجه نحو الادارة الالكترونية إلا ان هذه العملية مازال يشوبها العديد من المعوقات التنظيمية والقانونية والتكنولوجية... والتي يجب إيجاد حلول لمعالجتها ولإنجاح هذا التحول.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، المؤسسات العمومية، رقمنة الادارة، تجربة الجزائر في بعض القطاعات

Abstract:

The aim of the study was to try to identify the reality of e-governance in Algerian public institutions, where Algeria had adopted a series of measures aimed at improving the reality of e-governance in its institutions. The most prominent of these is the expansion of the use of modern technological methods that are accurate and flexible, As an attempt to keep abreast of modernity and despite the Algerian public administration's trend towards modernization and digitization of its various activities and operations in the context of the orientation towards e-governance, this process is still beset by many regulatory, legal and technological obstacles... which must be addressed in order to make this transition a success.

Key words: e-administration, public institutions, digitization of management, Algeria's experience in some sectors.

مقدمة :

يعد أسلوب الإدارة الإلكترونية من أفضل أساليب الإدارة المعاصرة، و ذلك بتحويل المنظومة الإدارية اليدوية إلى منظومة إلكترونية تعتمد على استخدام أجهزة الحاسب الآلي لجميع إدارتها ، حيث تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة الحديثة ، وذلك لما تمتاز به من سرعة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة لتحقيق بذلك الشفافية أمام المجتمع.

والجزائر كغيرها من الدول سارعت إلى محاولة مواكبة هذا التحول، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال تمكين المؤسسات، و ربط المهام الإدارية بها بشبكات الحاسب الآلي سعيا لتحقيق سرعة الانجاز ، وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري، و محاولة القضاء على البيروقراطية التي تعيق تلبية حاجيات المواطنين، ومن خلال كل ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟ من خلال الاشكالية الرئيسية تدرج الاسئلة الفرعية التالية :

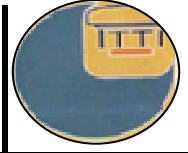
- ما هي أسباب التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية؟

- ماهي متطلبات الادارة الإلكترونية؟

- ما هو مستوى تطور الخدمات بعد تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية ؟

فرضيات الدراسة :

- التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية هونتيجه فشل نمط الادارة التقليدية (الورقية) في تحسين الخدمة العمومية



- أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية هي المتطلبات الإدارية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية .
 - مستوى تطور الخدمات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية متوسط حيث عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في المؤسسات العمومية تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية .
 - أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في :
 - التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية؛
 - التعرف على متطلبات وجود إدارة إلكترونية ؛
 - محاولة معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات العمومية؛
 - أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي هو حديث الساعة. وهو رقمنة جميع الإدارات العمومية لما لها من فائدة خدمتية سواء على مستوى الدولة ومؤسساتها او على الافراد ومحاولة التمكن من أخذ فكرة عن واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية .
 - منهجية الدراسة : من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية لتغيرات الدراسة.
 - هيكل الدراسة :تم تقسيم البحث الى المحاور التالية :
 - الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية .
 - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - معوقات وتحديات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية.
- I - الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

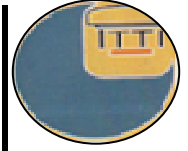
يركز هذا المحور على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف خصائص الإدارة الإلكترونية و هذا دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من أهداف .

1- تعريف الإدارة الإلكترونية: تعرف منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي (OCDE'L) الإدارة الإلكترونية على أنها " استعمال التكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بالأخص الأنترنت ، كونها أداة تسمح بتسيير الإدارة بجد عالية". كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها القدر على تحويل الإدارة العامة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو تستخدم بحكم الأمر الواقع لوصف شكل جديد من أشكال الحكم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويرتبط هذا الجانب عادة باستخدام الإنترنت كما يقصد بها أيضا " استخدام التكنولوجيا (الإنترنت) التي تسهل عملية تقديم الخدمات الإدارية وتجريد الإدارة من الملفات. (خضير و بورنيسة ، 2017)
انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

- تركز الإدارة الإلكترونية على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - تسمح الإدارة الإلكترونية بمراقبة أدا الخدمات المقدمة بكفاءة عالية.
 - تزود الإدارة الإلكترونية المستخدم بواجهة واحدة و متماسكة تعكس احتياجاتها.
- 2- خصائص الإدارة الإلكترونية: يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة الإلكترونية بتوفير ثلاث خدمات للمواطنين تتمثل أبرزها بما يلي:

- خدمات المعلومات: البحث عن المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات بدقة.
- خدمات الاتصالات: التي تسمح لهم بالاتصال مع المسؤولين الإداريين أو الموظفين .
- خدمات المعاملات: تساعد المواطن على التواصل مع الإدارة مباشر وبدون عراقيل.



الإمكانيات المتميزة للأنترنيت والشبكات والأعمال التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية؛

– تتميز أعمال الإدارة الإلكترونية، بانتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الإلكترونية؛ (خيضر و بورنيسة ، 2017)

– ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط إلكتروني؛

– تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن؛

– هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف، البريد، المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية؛

– هي إدارة بلا مكان تعتمد على الهواتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد. (خيرة و سماعيل ، 2021)

– هي إدارة بلا زمان تعمل 24 ساعة على 24 ساعة و 7 أيام على 7 أيام

– هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة

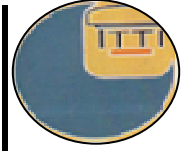
– ممارسة الادارة الالكترونية تشير الى انجاز كل الاعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط إلكتروني (بوحفصي و محمد أمين ، 2023)

3-أهداف الإدارة الإلكترونية: تتجلى أبرزها في النقاط التالية:

– تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الإدارة المركزية ولللامركزية.

– تغيير صور المؤسسات المالية والخدماتية من الصور التقليدية إلى الصور الإلكترونية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة للدفع و التحصيل.

- السرعة والمرونة في تقديم الخدمات كونها تستخدم الشبكة العنكبوتية.
- التقليل من التعقيدات الإدارية (التخلص من البيروقراطية) (عليان، 2012).
- استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملاتك الزبائن تبقى محدود وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:
 - تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المؤسسة
 - تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين و الاستغلال الامثل للموارد
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
 - أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري وهي:
 - تحسين مستوى الخدمات وتخفيض التكاليف
 - الانجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات
- 4- عناصر الادارة الالكترونية: تتكون الادارة الالكترونية من العناصر التالية وهي:
 - عتاد الحاسوب Hard ware: يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - البرمجيات soft ware: وتعنى بالشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي توزع على فئتين رئيسيتين هما: برامج النظام وبرامج التطبيقات، والتي تظم برامج لتطبيقات العامة ومستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي.... إلخ، أما برامج التطبيقات الخاصة فهي مثل البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية، برامج إدارة المشروعات وغيرها .



• شبكات الاتصال communication network وتتمثل في كل من شبكة الانترنت، الانترنت، والاكسترنات.

• صناع المعرفة know Lodge worker إذ تمثل القيادات الرقمية والمديرون والمحللون الموارد المعرفية، والرأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة اخرى. (يوسف، 2022)

II متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها :

1- المتطلبات الإدارية والأمنية: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية في العناصر التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية مما جعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي. (هاجرة، 2021)

2- متطلبات البنية التحتية للاتصالات : ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، و شبك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة .

3- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنية المعلومات .

4- متطلبات قانونية : عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني و أثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع

قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

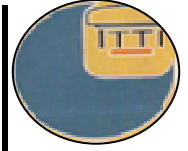
5- متطلبات اقتصادية واجتماعية : إذ تشمل العمل على خلق بيئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التكنولوجية، وبرجمة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفيرى المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الدارة الإلكترونية .

6- متطلبات سياسية : تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة الاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي للمساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني . : (هاجرة، 2021)

III - نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: تسعى الجزائر كغيرها من الدول العربية والنامية إلى تفعيل إدارتها وتحسين أدا مؤسساتها لغرض مواكبة التغيرات العالمية في كافة قطاعاتها، حيث قامت خلال السنوات الأخيرة بإدخال العنصر التكنولوجي في إدارتها ومؤسساتها أملا في تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لمواطنيها. وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المحور إلى بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ذلك في كل من القطاع البنكي، وزارة المالية، القطاع الصحي و القطاع الخدماتي و ذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع البنكي الجزائري:

يعد التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط العمل البنكي في عصر العولمة حيث اهتمت البنوك بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات و الحواسيب الألية بغية خدمات بنكية مستحدثة في النظام و تطوير أدوات تقديمها بما يكفل انسياب الخدمات البنكية من البنوك، الأمر الذي يوائم مع المتطلبات المعاصرة . و في هذا الاطار، انتهجت الجزائر مجموعة من القوانين لمواكبة هذا



التطور التكنولوجي، حيث أصدرت قانون النقد و القرض الذي تناول أشكال و وسائل الدفع الحديثة الواجب تطبيقها في البنوك، إذ عرفت المادة 69 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ ي 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض و وسائل الدفع بأنها "الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل" . و تتمثل وسائل الدفع في :

1- البطاقات البنكية: les cartes bancaires تعرف البطاقات البنكية على أنها " عبار عن بطاقة بلاستيكية و مغنا سية يصدرها البنك لصالح عملائه لاستعمالها بدل من حمل النقود"، فهي بطاقة بلاستيكية مستطيلة الشكل تحمل اسم المؤسسة المصدر لها، شعارها، توقيع حاملها و بشكل بارز على وجه الخصوص رقمها، اسم حاملها ، رقم حسابه و تاريخ انتهاء صلاحيتها.

2- بطاقة السحب الألي: card cash: و هذه البطاقة يصدرها البنك رغبة في عدم وجود زحام على شبكات الصرف، حيث يمكن للعميل على إثرها سحب مبالغ نقدية من حسابه، و ذلك خلال الفتر التي يكون فيها البنك مغلقا. و تتم هذه العملية عن طريق إدخال هذه البطاقة في الصراف الألي الخاص بالبنك و إدخال الرقم السري و هو يتكون ي الغالب من أربعة أرقام ؛ حيث يتم الضغط على لوحة المفاتيح الموجود بجهاز الصراف الألي ، التي تظهر علة شاشة الجهاز عد اختيارات للعميل، مما يتيح للعميل تحديد المبالغ المراد سحبها و يجر الصراف الألي كشف بالأموال المسحوبة من قبل العميل مبينا فيها تاريخ الائتمان،

3- بطاقة الدفع: card Debit هذه البطاقة تسمح بسداد مقابل السلع والخدمات، حيث يتم تحويل ذلك من حساب العميل إلى حساب التاجر، لذلك تعتمد هذه البطاقة على وجود أرصد فعلية للعميل لدى البنك.

4- بطاقة الصرف البنكي: card Change: تتيح هذه البطاقة لحاملها الشراء على الحساب في الحال، على أن يتم التسديد بصور لاحقة، أي على حاملها أن يسدد قيمة مشترياته مباشر بمجرد إرسال الفاتورة له ولا يتحمل جراء ذلك أي فوائد في الفتر ما بين الشراء و السداد، ولا تتجاوز فترة الائتمان فيها مدة الشهر حيث أن الحاسبة فيها تتم شهريا، و في حال تأخر العميل عن السداد خلال الفتر المحدد إن البنك يحمله فوائد .

5- بطاقة الائتمان: Card Crédit: تمكن العميل من الحصول على السلع و الخدمات من محلات و أماكن معينة عند تقديمه هذه البطاقة، و يقوم البائع بتقديم الفاتورة الموقعة من العميل إلى البنك مصدر الائتمان يسدد

قيمتها له، و يقدم البنك للعميل كشفا شهريا بإجمالي القيمة لتسديدها أو لخصمها من حسابه الجاري، و المتعامل لا يدفع أي فوائد على هذا الائتمان في حال سدد خلال الأجل المحدد.

6- النقود الإلكترونية (الرقمية) : La Monnaie Electronique

يعرف صندوق النقد الدولي النقود الإلكترونية على أنها " قيمة نقدية ي شكل وحدات ائتمانية مخزنة في شكل إلكتروني أو في ذاكر إلكترونية لصالح المستهلك".

7- نظام المدفوعات régime de traitement des grande sommes (RTGS) يعرف نظام

الدفع الفوري للمبالغ الكبير " بأنه نظام يخص أوامر الدفع التي تتم ما بين البنوك باستخدام التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبير أو للدفع الفوري، المحقق من قبل المشاركين في هذا النظام". و هو نظام يخص مايلي:

- الأموال المحولة بين البنوك أو مع البنك المركزي، مما يسمح بتحسين طريقة تسيير السيولة و الاحتياط الإجباريين بتقليل المخاطر التنظيمية.

- المعالجة السريعة للمدفوعات التجارية و المؤسسات الذي له أهمية كبير نظرا لأنه يساهم في ترقية التجار و تطوير الاقتصاد.

8- بطاقة الاعتماد: Les cartes accréditives بطاقة الاعتماد هي بطاقة يصدرها إما تاجر أو هيئة

مكلفة بمنح قروض الاستهلاك و تسمح لصاحبها بالحصول على خط اعتماد يستعمله كيفما يشاء في حدود مبلغ محدد مسبقا و يعاد تشكيله بفضل التسديدات.

9- نظام المقاصة الإلكترونية System de compensation électronique : يعتمد هذا النظام على

المعالجة عن بعد لتسويات المعاملات بين البنوك و المؤسسات المالية و يعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغير بحيث تتم عملية المقاصة بصور آلية بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينها و هذا تحت إشراف البنك المركزي

- ثانيا: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوزارة المالية :



إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية فرضه واقع التحول الرقمي الذي يعرفه العالم وضرورات الاندماج والتكيف مع الوسائل الحديثة التي يفرضها لتفعيل مسار عملها وتحسين جودة مخرجاتها بصفة عامة.

بغرض التحول نحو الإدارة للموارد البشرية بوزارة المالية فقد لجأت هذه الأخيرة إلى استخدام برمجية لذلك سميت "النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية"، والتي تعتبر كأساس ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بطريقة إلكترونية.

1- تقديم النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية « H/R Avantech » وأنظمتها الفرعية:

1.1 تعريف النظام المدمج H/R Avantech:

تستخدم وزارة المالية مسيري البرامج H/R Avantech « progiciel

H/R Avantech نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، حيث تتألف كلمة " Avantech " من جزئيين: Avant مشتقة من avantages بمعنى المميزات، و Tech : مشتقة من technologies أي التكنولوجيا.

أي أن كلمة Avantech تعني الميزة التي تضيفها التكنولوجيا إلى عملية إدارة الموارد البشرية .

مسير البرامج H/R Avantech هو نظام معد على اساس قواعد محددة، يمنح المسيرين ادوات فعالة تسهل عليهم مختلف المهام، حيث يسمح ب:

- تسيير في سياستها و برامجها الخاصة إدارة الموارد البشرية بطريقة آلية وإلكترونية.

- تسيير الإنذارات والإشعارات، وتقديم آراء استشارية بطريقة أوتوماتيكية للمساعدة في اتخاذ القرارات.

2- الأنظمة الفرعية لنظام « H/R Avantech » : يضم النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية أنظمة فرعية

تسهل وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في :

1.2 النظام الفرعي الخاص بالمستخدمين: يحتوي على جميع المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف، فهو بمثابة الملف الإداري للموظف مثال: الاسم، العنوان، رقم الضمان الاجتماعية، تاريخ التوظيف....

2.2 النظام الفرعي الخاص بالمسار الوظيفي: يتضمن سيرة الموظف في كل مرة يحدث فيها تغيير (نقل، تثبيت، ترقية...) يتم تسجيلها مباشرة في ملف الموظف.

3.2 النظام الفرعي الخاص بالتخطيط للترقية: يعتبر من أهم الانظمة الفرعية لنظام

المعلومات H/RAvantech لما يوفره من اقتصاد للجهد و الوقت، فإعداد جدول الترقية يتطلب توفر مجموع معلومات من بينها: - اسم و لقب الموظف، رقم وتاريخ الترسيم

- حالات الإحالة على العطل المرضية طويلة المدى (رزيقة، 2023).

4.2 النظام الفرعي الخاص بمتابعة الغيابات: يسمح هذا النظام الفرعي بمتابعة غيابات كل موظف و تسجيلها على حسب نوعها (غياب نتيجة عطلة مرضية، غياب نتيجة عطلة سنوية، غياب نتيجة متبعة برنامج تدريبي)

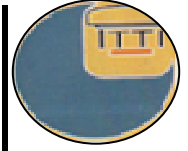
5.2 النظام الفرعي الخاص بالصحة و السلامة المهنية: يتم في ظل هذا النظام الفرعي الاحتفاظ بالملفات الطبية لكل موظف التي تسمح بتسيير الحوادث و الأمراض المهنية و تسيير الإجراءات الوقائية لذلك.

6.2 - النظام الفرعي الخاص بالتدريب: يسمح النظام الفرعي الخاص بالتدريب بمعالجة جزء كبير من اجراءات التدريب التالية: - تحليل احتياجات التدريب: من خلال توصيف الوظيفة تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات التي لا بد من توفرها في شاغل الوظيفة.

- تحليل احتياجات الموظف: من خلا مقارنة كفاءاته و معارفه مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

- إعداد قائمة بأهداف البرنامج التدريبي و مرحلة إنجاز و تصميم البرنامج التدريبي.

7.2 النظام الفرعي الخاص بمتابعة مداومة الموظفين: يسمح هذا النظام حاجز ساعات العمل للموظفين المتربصين أو غيابات و تأخرات العاملين الدائمين و تحويل هذه البيانات لنظام المعلوماتي الخاص بتسيير الأجور.



حيث يقوم هذا النظام الفرعي بفضل قواعد التسيير المدمجة به بحساب رصيد العطل المرضية، ساعات العمل الإضافية الأيام و الساعات و وما يقابلها من قيمة نقدية .

8.2 النظام الفرعي الخاص بالتخطيط لساعات العمل: يسمح هذا النظام تحديد مجمل ساعات

العمل، و التخطيط للجدول الأعمال و تنظيم الموظفين وفقا وفقا لذلك، بما فيها ساعات العمل القانونية للموظفين الدائمين المقدرة أربعين (40) ساعة /الأسبوع، إضافة لساعات عمل المؤقتين، وأيام العطل السنوية. ثالثا: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي :

في الجزائر تشكل بطاقة الشفاء أحد الإصلاحات الرئيسية التي أجريت في سياق تحديث قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري، وهو محدد من حيث الإدارة الحديثة التي تجمع بين التقنيات الإلكترونية والحاسوب، من خلال دمج التكنولوجيات المتقدمة وبالتالي تشكيل صلة بين منظمة الضمان الاجتماعي والمهنية الصحية والمؤمن الاجتماعي.

بطاقة الشفاء هي جزء من تحديث إجراءات إدارة التأمين الاجتماعي في الجزائر. وهو مشروع مبتكر مستوحى من تلك الموجودة بالفعل في العديد من البلدان العالمية. إذ يكمن الهدف من استخدام البطاقة الإلكترونية الشفاء إلى تحديث الأمن الاجتماعي من خلال إدخال التكنولوجيا المتقدمة لإدارتها وعلاقتها مع شركائها.

1- مراحل تأسيس بطاقة الشفاء: تأسست هذه البطاقة على مرحلتين و ذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: انتشرت من 2007 إلى 2012 مع إنشاء بنية تحتية أساسية مجهزة بالمعدات اللازمة لتشغيل النظام مما سمح بإنشاء شبكة كمبيوتر وتطبيقات تجارية مختلفة .

المرحلة الثانية: التي بدأت في 3 فبراير 2013 و هي المرحلة النهائية لتوسيع استخدام بطاقة الشفاء على الصعيد الوطني وسيتيح ذلك للأشخاص المؤمن عليهم الاستفادة من الأدوية من جميع الصيدليات المسجلة في الإقليم الوطني.

1- بطاقة الشفاء: Carte Chifa تسمى البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا " بطاقة الشفاء . " و يتم إعدادها طبقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال وتكون بطاقة الشفاء عائلية و تخص المؤمن له اجتماعيا ، بطاقة الشفاء فردية لذوي الحقوق وتسلم بطاقة الشفاء من طرف هيئة الضمان الاجتماعى التي ينتسب إليها.

2- المفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج :

يدرج المفاتيح الإلكترونية لهيكل العلاج والخدمات المرتبطة بالعلاج والمفتاح الإلكتروني لمهني الصحة تركيبة إلكترونية " الدار المصغر " تحدد مواصفاتها التقنية طبقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال والتي تحتوي على رقم سلسلي.

يعتبر المفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج أو مهني الصحة شخصا ولا يمكن استعماله إلا من قبل صاحبه و تحت مسؤوليته فيما يخص الاداءات المقدمة فقط لصالح المستفيدين المسجلين في بطاقة المؤمن له اجتماعيا و بالنسبة للعمليات المتصلة بها.

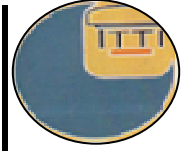
رابعا: تطبيق الادارة الإلكترونية في المجال الخدماتي :

الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف المؤسسات القطاع العمومي او مؤسسات القطاع الخاص وهذا في اطار تحقيق المصلحة العمومية ، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين لضمان تحقيق المساوات والاستمرارية في تقديم أي خدمة عمومية .

1-واقع تطبيق الادارة الإلكترونية في بلدية سيدي أحمد بالجزائر العاصمة :

1.1 بطاقة التعريف وجواز السفر الإلكترونيين البيومترين :

وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت تصرف المواطنين موقع الكتروني على شبكة الانترنت لطلب ومتابعة الملف الإلكتروني لاستخراج الوثيقتين ، وهذا من خلال إنشاء ملف تعريفى بالتسجيل في الموقع للتعرف على الوثائق المطلوبة ومعايير الصور قبل رفعها ، ملئ استمارة طلب الكترونية وطبعها واختيار مركز لإيداع الملف واستكمال الاجراءات في المنصة الإلكترونية للبلدية والمتعلقة بأخذ البصمات البيومترية و التوقيع



الإلكتروني، أما في حالة جواز سفر بيو متري فيمكن طلب بطاقة التعريف مباشرة، بملئ استمارة الكترونية على الموقع واختيار مركز استلامها، وفي كل الحالات يتلقى المواطن رسالة على هاتفه لاستلام وثائقه هذا ويمكن لبعض الفئات المتمثلة أساسا في الأشخاص المسنين أو المرضى أو المقعدين المتواجدين بالمستشفيات الاستفادة من خدمات اخطة البيو مترية المتنقلة التي توفرها الولاية لمصالح البلديات تحت الطلب للإعفاء المذكورين من عناء التنقل.

2.1 رخصة السياقة البيو مترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية :

في إطار الاجراءات الإلكترونية سعت بلدية سيدي أحمد في البدء في استخراج أول رخصة سياقة بيو مترية بالبلدية شهر جوان 2019، بناء على برقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقتين عبر كل البلديات بعد اتمام اعتمادها في البلديات مركز الولاية كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية والتأكد من استقرارها كما سيتم استبدال البطاقة الرمادية في شكلها الحالي ببطاقة إلكترونية لتحسين الخدمة العمومية من جهة والقضاء على تزوير الوثائق للمركبات من جهة أخرى وهذا قبل نهاية 2019. (يوسف، 2022)

3.1 رقمنة الحالة المدنية : قامت البلدية ابتداء من 2012 بمسح جميع العقود الواردة في السجلات وتخزينها في مزود داخلي لإعادة استخراجها عند طلب المواطنين المولودين والمقيمين بالبلدية كمرحلة أولى، تليها عملية إنشاء سجل إلكتروني وطني على مستوى الوزارة، يحتوي على بيانات جميع البلديات عبر التراب الوطني وبهذا يمكن لأي مواطن استخراج الوثائق والعقود من أي بلدية أو ملحقة دون العناء والسفر إلى محل الإقامة أو الولادة، كما تم استحداث رقم تعريف وطني وحيد لكل مواطن يتبعه مدى الحياة لحماية جميع الاجراءات والمعاملات التي يستعمل فيها ويتم تسجيله في الوثائق الرسمية لتسهيل عمليات البحث وتقليص الاخطاء وتفادي عمليات التزوير وانتحال الهوية .

4.1 التسجيل الإلكتروني للحج: تم البدء في التسجيل الإلكتروني للحج بالبلدية موسم 2016 لتخفيف عبئ استخراج مختلف الوثائق والوقوف بالطابور لاستكمال اجراءات التسجيل اليدوي، وتتم العملية حاليا اما من طرف المعني بملئ استمارة إلكترونية على موقع وزارة الداخلية، أو بالتسجيل في المنصة الإلكترونية البلدية بطريق بسيطة وسريعة باستغلال السجل الوطني الإلكتروني وتتبع العملية باجراء قرعة إلكترونية لاحقا .

5.1 الحماية والامن: تم تغطية مقر البلدية، وباقي المؤسسات والمنشآت التابعة لها بكاميرات عالية الدقة، إضافة الى مجسات ومتحسسات الحرائق بمنبه صوتي، وفي حالة رصد أي مشكلة يتم الاتصال اليا بأرقام هواتف المسؤولين كونها تعمل وفق نظام في الحاسوب .

رابعا: نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:

أصدرت وزار التعليم العالي والبحث العلمي في سبتمبر 2017، بوابة إلكترونية تسمح للطلبة الحاصلين على شهادة الماستر، أو شهادة أجنبية معادلة أو مهندس دولة التسجيل وتنظيم مسابقات الدكتوراه على مستوى الجامعات و ذلك على النحو التالي:

1- بوابة الدكتوراه : تسمح بوابة الدكتوراه التعرف عل جميع التكوينات ي الدكتوراه التي تضمنها المؤسسات الجامعية سنويا حسب الشعبة.

للولوج إلى بوابة الدكتوراه، يمكنك زيار الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
[https:// dz.mesrs.www](https://dz.mesrs.www) التسجيل عبر الخط في مسابقة الدكتوراه

- يتم الالتحاق بالدكتوراه على أساس مسابقة بالنسبة للباحثين على شهادة ماستر أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها.

- مسابقة الالتحاق بالدكتوراه من قبل المؤسسات الجامعية و وفق مرحلتين:

- دراسة ملفات الترشح و إجراء اختبارات كتابية.

- التسجيل في مسابقة الدكتوراه يتم عبر الخط عن طريق الأراضية الإلكترونية الخاصة PRGRES.

- يتم التسجيل بالشعبة جميع تخصصات الشعبة معنية بالتسجيل في المسابقة.

- توجد المعلومات المتعلقة بمسابقة الدكتوراه على المواقع الإلكترونية للمؤسسات الجامعية.

• تنظيم التكوين في الدكتوراه



– مدة التكوين في الدكتوراه محدد ب 3 إلى 5 سنوات متتالية.

– طالب الدكتوراه ملزم بالمصادقة على التكوين التكميلي من خلال د فتر طالب الدكتوراه، الذي يحدد د فتر طالب الدكتوراه المرفق بميثاق الاطروحة، حقوق وواجبات طالب الدكتوراه، المشرف، مدير المخبر... إلخ).

IV – معيقات وتحديات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية:

أولاً: معيقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية للمؤسسات العمومية الجزائرية وإن كان يتم بطريقة تدريجية ضمن مسارات واستراتيجيات العصرية والرقمنة التي سطرها الدولة الجزائرية لمختلف القطاعات والهيئات والمؤسسات العمومية، إلا أنها مازالت تعرف بطناً في تجسيدها على أرض الواقع.

حيث برزت العديد من العوائق والصعوبات التي أعاقت عملية التحول الرقمي في الجزائر، وتتمثل في:

1 – معيقات إدارية تنظيمية: ومن هذه المعوقات نجد:

– غموض المفهوم حيث مازال الكثير من القادة الإداريين يجهل هذا المفهوم، وأهدافه و أبعاده... مما يتطلب الأمر معه توضيح هذا المفهوم وتوفير الأرضية الادارية الداعمة له على مستوى القيادة الإدارية.

– غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة: بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يؤدي إلى غياب استراتيجيات أو سياسات واضحة ومحددة الاهداف .

– عدم وجود أنظمة وتشريعات امنية او التساهل في تطبيقها .

– قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية . (بوحفصي و محمد أمين ، 2023)

2 – مقاومة التغيير التنظيمي: والذي يمثل أحد أهم العوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية التي تعيق إحداث التحولات خاصة العميقة أو الجذرية، والتي تنم عن رفض العاملين لعملية التغيير المزمع القيام بها أو عدم الامتثال له الدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم وتنوع اسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين من عوامل نفسية، تنظيمية، بيئية وثقافية وتتمثل أهم هذه الاسباب في :

- قصور الفهم وفقدان الثقة: عند عدم فهم أسباب التغيير واهدافه، وفقدان الثقة في العامل مخطط التغيير.

- المخاوف من فقدان مزايا مكتسبة: وذلك حين يعارض البعض التغيير خوفاً من فقدان مكسب ما ذو قيمة كالسلطة او موارد مالية أو بشرية، صداقات، مكانة..... أو عدم القدرة على التحكم في العمل الجديد.

- اقتناع العاملين أن الوضع الحالي أفضل وضع، و بالتالي فالتغيير هو مضيعة الوقت والجهد.

3- المعوقات التكنولوجية:

إن تجسيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب بنية تحتية تكنولوجية وتقنية قوية ومتمينة، و التي تتطلب بدورها رؤوس أموال ضخمة، وتكاليف وميزانيات خاصة: و بالتالي فأى نقص في هذا الجانب سيؤثر بالسلب على نوعية التطبيق ومدته وكيفية إنجازه و نتائجها النهائية، خاصة في ظل دولة 'مستهلكة للتكنولوجيا وليست مصنعة لها"، وكذا محدودية تدفق الانترنت و بالتالي فقد شكل ضعف البنية التحتية التكنولوجية من حواسيب واجهز وتطبيقات و برمجيات متطورة، ومشاكل الصيانة وتعطل الشبكات وأيضاً متوافقة ومكيفة مع بيئة العمل في الدارة الجزائرية (كمال، 2012).

4- المعوقات البشرية:

يأتي العامل البشري على رأس العوامل المتحكمة في إنجاح أي تحويري او تحول، فمهما توفرت مختلف الظروف و الشروط والتقنية والمالية، تبقى الواردة والطاقات والكفاءات البشرية العامل الحاسم في تحقيق وتجسيد التحول الإداري الإلكتروني باعتباره العامل المحرك و المفاعل لمختلف الموارد الأخرى.

فان المعوقات التي تتعلق بهذا العنصر تمثلت في: (رزيقة، 2023)

- نقص تأهيل الموارد البشرية الكافية سواء المتخصصة او غير المتخصصة حيث نجد أن اغلب الإدارات العمومية لا توظف متخصصين في الاعلام الالي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية .



- قلة برامج التدريب حول التقنيات الحديثة المتطورة ، وضعف التحفيز المادي و المعنوي للعاملين على التعلم والتدريب والتطوير في هذا المجال الموظفين لأساليب العمل الحديثة، واعتيادهم على الأساليب التقليدية المحافظة عليها.
- عدم الاعتماد على الطاقات والكفاءات الوطنية في تطوير تطبيقات و برمجيات الإدارة والتسيير الإلكتروني والاعتماد على البرامج والخبرات الأجنبية مما قد لا يتوافق مع خصوصية البيئة المحلية.
- ضعف مجتمع المعلومات: حيث انتشار الامية الإلكترونية لدى الأفراد يحول دون الاستخدام السليم او التوجه نحو هذا النمط من التعامل وكذا عدم الثقة في هذا النوع من التعامل مما جعلهم يلجؤون ويفضلون دائما الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- 5- المعوقات الأمنية: إن تحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب أيضا توفير متطلباتها الأمنية لما تتضمنه هذه الاخيرة من تداول فتبادل للمعلومات والبيانات الشخصية، ملفات شخصية، قواعد بيانات عن الموظفين ومسارهم المهنية، برمجيات وتطبيقات لذلك، استعمال شبكات الانترنت ، حواسيب، البريد الإلكتروني... و بالتالي فتوفير نظام معلوماتي آمن يتطلب توفير مختلف وسائل حماية وتأمين تداول المعلومات وتبادلها وتخزينها واسترجاعها وكذا الوسائل القانونية اللازمة لمكافحة ما يعرف بالجرائم الإلكترونية والمعلوماتية، وفي الوسائل التنظيمية الإدارية التي قد تساهم في تأمين التعاملات الإلكترونية فالنقص الموجود في الإدارات العمومية يتجلى غالبا في وسائل الحماية والتأمين التكنولوجية والتي مازالت تعتمد على تقنيات و برامج غير متطورة وغير حديثة مما جعلها عرضة لاختراق مواقعها و برامجها وتعطيل انجاز خدماتها.
- ثانيا: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:
- افتقار الإدارة الإلكترونية إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات و طريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة.
- غياب المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي، داخل الإدارات العمومية.
- ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر.

-الامن السيبراني تحتاج الادارة الالكترونية الى إجراءات أمان سيبراني قوية لحماية البيانات الحكومية ومعلومات المواطنين من التهديدات السيبرانية .

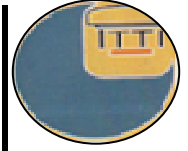
- تدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر مقارنة مع الدول المغاربية، إذ يبلغ استخدام الأنترنت في الجزائر حوالي 13 مليون جزائري من أصل 41.5 مليون جزائري. (خضير و بورنيسة ، 2017)

خاتمة :

من خلال ما سبق يمكن القول إن الكثير من دول العالم قد وصلت الى قناعة لم تعد لتراجع عنها، بأن التحول الى اسلوب الادارة الالكترونية تعتبر العنصر الفاعل الاساسي في تطوير المؤسسات العمومية، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت تزامنا مع التطور التكنولوجي و التحول إليها حتمية وعلى المؤسسات على اختلافها مواكبة هذا التوجه؛ وهو ما انتهجته الجزائر في سياستها الرامية الى تطبيق الادارة الالكترونية حيث أصدرت الجزائر في هذا الشأن عدة قوانين سواءا في المجال البنكي (كقانون النقد و القرض القائم على مبادئ الحوكمة الإلكترونية للاقتصاد) ، و قانون رقم 06-116 الذي يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا و المفاتيح الإلكترونية لهاكل العالج، و القوانين المتعلقة بالحالة المدنية (جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية)، حيث تنص هذه القوانين على تحسين جود الخدمات كل في قطاعه عن طريق إدخال تكنولوجيات حديثة و رقمية ، مما نتج عنه استخدام واسع للأنترنت و البطاقات الإلكترونية في انجاز مختلف المعاملات.

و على الرغم من الجهود المبذولة و الرامية إلى إصلاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، إلا أن هذه الأخيرة تواجه العديد من المشاكل التي تقف حاجزا أمام تطورها و انتشارها. و انطلاقا مما سبق استنتجنا ما يلي:

- أن الجزائر حطت خطوة جيدة نحو رقمته إدارتها في السنوات الأخيرة ، حيث تجلى ذلك في اعتماد كل من قطاعها البنكي ، الصحي و القطاع الخدماتي على البطاقات الإلكترونية، التي مكنتها من تحسين نوعية خدماتها مقارنة بالأساليب التقليدية.



– ساهمت الإدارة الإلكترونية من تخفيف الضغط على الإدارات العامة في تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال والجهد.

– توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية من خلال توفير أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات وتزويدها بالشبكة العنكبوتية.

المراجع

- 1- أمال بوحفصي، و صبحي محمد أمين . (2023). الادارة الالكترونية كألية لتطوير أداء الادارة المحلية. المجلة الجزائرية للسياسة والامن، 2(1)، الصفحات 173-190.
- 2- بملول خيرة، و عيسى سماعيل . (2021). الادارة الالكترونية كألية لتطوي أداء الجماعات اخلية بالجزائر. مجلة صوت القانون، 8(1)، الصفحات 1298-1315.
- 3- خنفري خيضر، و مريم بورنيسة . (2017). الادارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا". مجلة المستقبل الاقتصادي، 1(5)، الصفحات 233-244.
- 4- ديدوش هاجرة. (2021). الادارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الاشارة مع الاشارة الى تطبيق الادارة الالكترونية بالجماعات اخلية بالجزائر. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 4(2)، الصفحات 17-33.
- 5- ربحي مصطفى عليان. (2012). البيئة الالكترونية. الاردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- صلاح الدين يوسفى. (2022). واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الخدمة العمومية -دراسة حالة بلدية سيدي احمد. 5(2)، الصفحات 51-70.
- 7- فار كمال (2021). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المرفق العام. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية 9(2). الصفحات 78-99.
- 8- يطو رزيقة. (2023). واقع التحول نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية في الادارة العمومية الجزائرية -دراسة حالة وزارة المالية - . 12(1)، الصفحات 44-65.

بوجلال محمد
أحمد يوسف السعيدي

واقع تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات
العمومية تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا"