



Page from 547 to 580

استراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات

(أزمة كورونا COVID19)

TRANSITION STRATEGIES FROM TRADITIONAL MANAGEMENT TO ELECTRONIC MANAGEMENT IN CRISIS (COVID 19 CRISIS)

أ د/ نجاح عصام

nedjah.issam@univ-guelma.dz

مخبر الدراسات القانونية البيئية

جامعة قالمة – كلية الحقوق

قسم العلوم القانونية - الجزائر-

ط د/ بن أوجيت فطيمة الزهرة المفيدة

benoudjit.fatimazohra@univ-guelma.dz

مخبر الدراسات القانونية البيئية

جامعة قالمة- كلية الحقوق

قسم العلوم القانونية - الجزائر-

Received 09/05/2021 - Accepted 21/05/2021 - Available online 15/07/2021

ABSTRACT

The world has witnessed a leap in the field of information and communication technology and has greatly affected the human lifestyle, as modern technological means and related applications have become an integral part of the daily life of human beings, especially in the administrative field, as it produced realistic thinking embodied in **e-management**, it's a type of practice Modern techno-management, through which the

administration has witnessed wide turns at the level of administrative thought, forcing many countries to adopt strategies based on planning as an inevitability imposed by global changes, especially during crises. Overall, keeping pace with digital transformation. Through this research paper, we aim to present the important basics of e-management and its stages of transformation by highlighting the strategies adopted for the digital transformation of management from luxury to inevitable, especially in the Corona crisis, trying to shed light on the Algerian experience of some digital transformations.

الملخص

شهد العالم قفزة نوعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثر بشكل كبير على نمط الحياة الإنسانية، إذ أضحت الوسائل التكنولوجية الحديثة والتطبيقات المرتبطة بها جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للبشر في شتى المجالات لا سيما في المجال الإداري، حيث أنتج فكرا واقعيا نوعيا حديثا تجسد في مصطلح الإدارة الإلكترونية، والذي يمثل نوع من الممارسات التكنو-إدارية الحديثة، فقد شهدت من خلالها الإدارة انعطافات عميقة واسعة على مستوى الفكر الإداري مما أجبر العديد من الدول إلى انتهاج استراتيجيات تعتمد على التخطيط بصفتها حتمية فرضتها التغيرات العالمية خصوصا خلال الأزمات، إذ تعتبر المحنة فرصة لتوسيع الإدارة الإلكترونية وتعميمها على كل القطاعات وذلك للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة مواكبة للتحويل الرقمي. نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى عرض أهم أساسيات الإدارة الإلكترونية ومراحل تحولها من خلال إبراز الاستراتيجيات المنتهجة للتحويل الرقمي للإدارة من الرفاهية إلى الحتمية خصوصا في ظل أزمة كورونا محاولين تسليط الضوء على التجربة الجزائرية لبعض التحولات الرقمية.

Keywords : Traditional management ; electronic management ; digital transformation ; strategies ; the Corona Crisis (covid 19).

الكلمات المفتاحية: الإدارة التقليدية؛ الإدارة الإلكترونية؛ التحول الرقمي؛ استراتيجيات؛ أزمة كورونا (covid19).

مقدمة

منذ أواخر القرن العشرين حدثت طفرة نوعية في المجال التكنولوجي على مستوى العالم، ما رتب عنه استخدام أنماط إدارية حديثة مواكبة لهذا التطور الحاصل، يطلق على هذا النوع من الأنماط بمصطلح الإدارة الإلكترونية، فقد شهدت من خلالها الإدارة انعطافات وتحديات عميقة واسعة على مستوى الفكر الإداري، إذ تحول العمل الإداري في ظل الظروف الراهنة من النمط التقليدي والمعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى نمط إلكتروني حديث وفعال يمتاز بقلّة التكلفة وتوفير المزيد من الوقت وجهد ضئيل، مما أجبر العديد من الدول إلى انتهاز استراتيجيات مسطرة بصفتها حتمية فرضتها التغيرات العالمية خصوصا خلال الأزمات.

تبرز أهمية الدراسة في الانتشار المتزايد لمصطلح الإدارة الإلكترونية والذي أدى إلى اتساع دائرة التعامل به، إذ أصبحت محور أساسيا في مختلف القطاعات خصوصا في الأزمة الراهنة (covid19).

وتعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أنه موضوع يتسم بالدقة والحداثة ويثير العديد من الإشكالات عند التطبيق والراجع لعدم وجود وثيقة بنية تحتية ملائمة لاحتضان هذا النوع من التطور، إذ نحاول تسليط الضوء على أهم استراتيجيات ومتطلبات التحول الرقمي للإدارة.

ونهدف من خلال هذه الدراسة: إلى عرض أهم الأساسيات العامة للإدارة الإلكترونية ومراحل تحولها من خلال إبراز الاستراتيجيات المنتهجة للتحول الرقمي للإدارة من الرفاهية إلى الحتمية خصوصا في ظل أزمة كورونا محاولين تسليط الضوء على التجربة الجزائرية لبعض التحولات الرقمية في ظل هذه الأزمة.

وتتضمن على هذه الدراسة **طابعها الأصلي** بإبرازها أهم الاستراتيجيات والمدعمة بمتطلبات التحول الرقمي للإدارة والتركيز على أزمة كورونا كمحفز للانتقال من الرفاهية إلى الحتمية في مختلف قطاعات الدولة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح **الفرضية التالية**: الدور الإيجابي لأزمة كورونا لبروز وتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر. وترتبط **حدود الدراسة** في تحديد بعض القطاعات للتحول الرقمي للإدارة والنظر إلى أي مدى ساهمت هذه الأزمة نحو بروز الإدارة الإلكترونية.

حيث أن التطرق لهذا الموضوع يقتضي منا تحديد إشكالية الدراسة والتي تكون وفق ما هو مستحدث في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وعليه السؤال الذي يتبادر للأذهان هو: فيما تتمثل أهم استراتيجيات التحول الرقمي للإدارة في ظل المتغيرات الراهنة؟ وما هو دور أزمة كورونا نحو بروز الإدارة الإلكترونية وتفعيلها؟ وللإجابة على إشكالية الدراسة اتبعنا **المنهج التحليلي** معتمدين على تحليل المحتوى كأداة بتوضيح أهم أساسيات الإدارة الإلكترونية وتحليل أهم النقاط للتحول الرقمي خصوصا خلال أزمة كورونا من خلال تبني جسور بين الوضع الحالي والخطة طويلة الأجل مع إبراز التجربة الجزائرية وما مدى جاهزيتها وأهم آفاقها مستقبلا.

اذ تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
- المحور الثاني: الانتقال السليم نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية
- المحور الثالث: التجربة الجزائرية للتحول الرقمي للإدارة خلال أزمة كورونا

المحور الأول: أساسيات حول الإدارة الالكترونية

قبل التطرق الي مفهوم الإدارة الالكترونية لابد من تعريف الإدارة كمصطلح عام في مجال علم الإدارة، والذي يعنى به حسب مؤسس المدرسة الكلاسيكية فريدريك تايلور Taylor في المعرفة الدقيقة "لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة".

"**Management** the art of management is defined as knowing exactly what you what man do and then seeing that they do it in the best and cheapest way" (mostafa, 2011, p. 14).

أما هنري فايول Fayol Henry رائد الإدارة الحديثة يعرفها قائلا "ان تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة"

"To manage is to forecast and plan to organize to command to coordinate and control (fida, 2015, p. 11).

ومن خلال ذلك تطور مصطلح الإدارة كعلم وكممارسة مع تطور الزمن وبغية مسايرة التطورات الحديثة التي شهدتها عالم التكنولوجيا أدى الي إعادة النظر في الكثير من العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية وهذا من خلال ادخال التقنية الالكترونية في الممارسات والإجراءات التابعة لها مكونة ما يعرف بمصطلح الإدارة الالكترونية، فما هو مفهوم الإدارة الالكترونية وأهم عناصرها، وأهم ما يميزها عن الإدارة التقليدية؟ للإجابة على هذه التساؤلات قسم هذا المحور الي العناصر المنوه عنها أدناه.

أولا/ الإدارة الالكترونية: المفهوم والمرادفات

يطرح مصطلح الإدارة الالكترونية بصفة مترادفة مع بعض المصطلحات مثل الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية والي غيرها من المرادفات ترابط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي، اذ من الضروري مقارنة ومقاربة المصطلحات

التي اتسع استخدامها مؤخرًا، إذ تعرف الأعمال الالكترونية أنها "أكثر شمولية من التجارة الالكترونية فهي عملية ربط مباشر بين الأنظمة التجارية مع الزبائن أو البائعين أو المزودين عبر الأنترنت" (Eltiti, 2008, p. 34).

وبهذا التعريف يتضح أن الأعمال الالكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الانترنت، وعليه فالأعمال الالكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة (Saad, 2010, p. 19).

As for E-Commerce or Electronics Commerce is a methodology of modern business, which addresses the requirements of business organizations. It can be broadly defined as the process of buying or selling of goods or services using an electronic medium such as the Internet (tutorialspoint, s.d.).

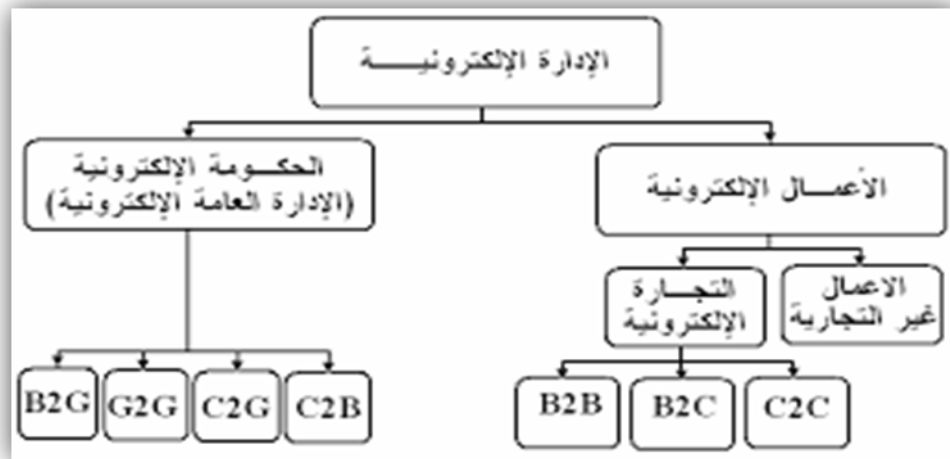
وفي هذا السياق تعتبر التجارة الالكترونية مجرد بعد أو وجه رئيسي من أوجه الأعمال الالكترونية مثل البريد الالكتروني، التسويق الالكتروني والمصارف الالكترونية.

أما الحكومة الالكترونية E-government عرفها البنك الدولي أنها مصطلح حديث النشأة يشير إلى اكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة، فعالية وشفافية الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن (Al-Dawli, s.d.).

أما مصطلح الإدارة الالكترونية يعتبر نمط جديد من أنماط الإدارة، إذ تعرف أنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة (Mohamed S. a., 2009, p. 42)، ويمكن تعريفها أيضا أنها مجموعة

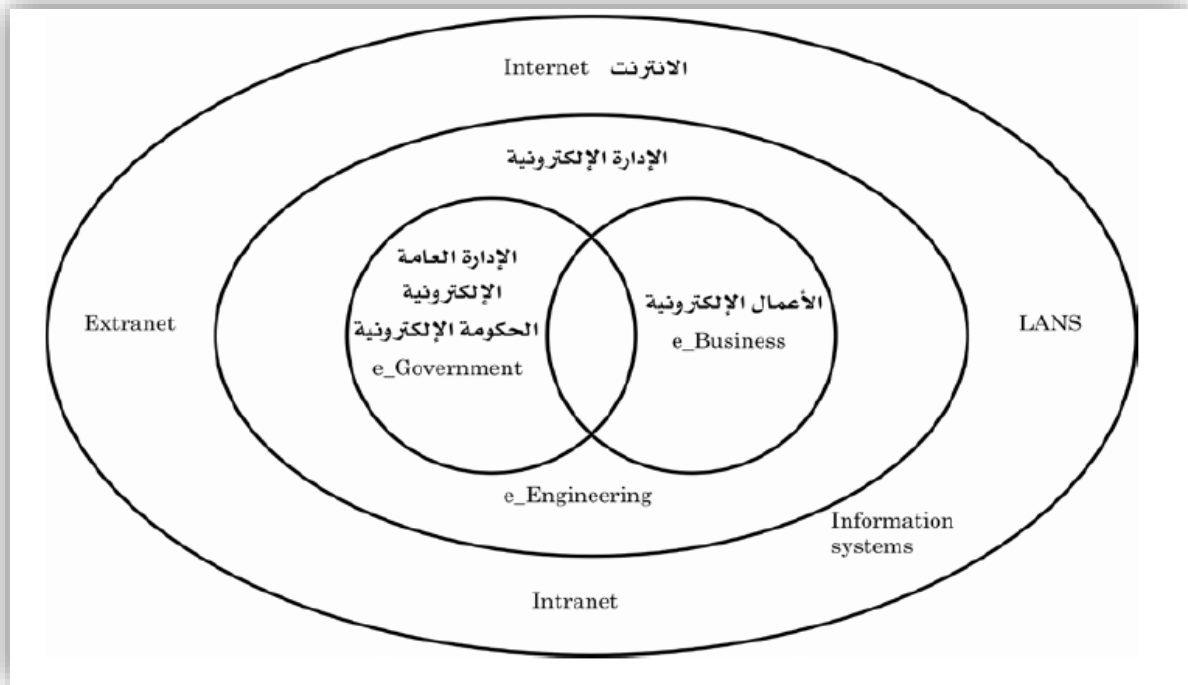
من عمليات يغذيها نظام معلومات يعتمد على التقنيات الالكترونية لمعالجة المعلومات وهي تتميز بعمليات معدلة بالتقنيات الالكترونية وبالتالي بالمهارات المعدلة (Isaac, 2003, p. 10).

الشكل رقم (01): علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: (Djilali, 2016, p. 61)

ومن خلال ما ورد سابقا تعتبر الإدارة الالكترونية الدائرة الواسعة والمظلة الكبيرة التي تضم مختلف التطبيقات مثل التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية، وبذلك نجد أن مفهوم الإدارة الالكترونية أشمل وأعم وهو الأصل.



الشكل رقم (02): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية

المصدر: (Saad, 2010, p. 21)

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من مجموعة عناصر تساهم في نجاح تطبيقها وتحقيق من خلالها أهداف، تشمل الإدارة الإلكترونية

أربعة عناصر أساسية وهي كالتالي:

1- عتاد الحاسوب (Hardware)

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، حيث من الأفضل للإدارة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد

في العالم إذ من خلالها تتحقق ميزتين أساسيتين وهما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات (Mohamed K. M., 2011, p.

89).

2- البرامج (Software)

وهي تعنى الجانب الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وتتنوع على فئتين:

- **برامج النظام:** مثل نظم التشغيل، إدارة الشبكة، ومترجمات اللغة والي غيرها من البرامج.
- **برامج التطبيقات:** مثل برامج البريد الالكتروني ايميل، برامج الدعم الاجتماعي ورسوم الحاسوب وقواعد البيانات والي غيرها من البرامج (Djilali, 2016, p. 57).

3- شبكات الاتصال (Communication network)

وهي الوصلات الالكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات وتشمل أنواع أهمها:

- **الشبكة المحلية LAN (Local Area Network):** وهي مجموعة من أجهزة الحاسوب والتجهيزات الأخرى، موصولة فيما بينها ضمن حدود جغرافية ضيقة (مبنى أو عدة مباني متقاربة) تستخدم هذه الشبكة عادة في المؤسسات كالجامعات والمدارس والشركات لربط أقسامها مع بعض (Samir, 2018, p. 67).

- **الشبكة الإقليمية MAN (Metropolitan Area Network):** وهي شبكات متوسطة المدى تستخدم عادة ضمن مساحات جغرافية متوسطة نسبيا تتراوح بين 20 الي 100 كيلومتر، تستخدم لربط حواسيب متواجدة في نفس المدينة أو مدن متقاربة جغرافيا تستعمل في الغالب الألياف الضوئية كوسيط للاتصال (Samir, 2018, p. 67).

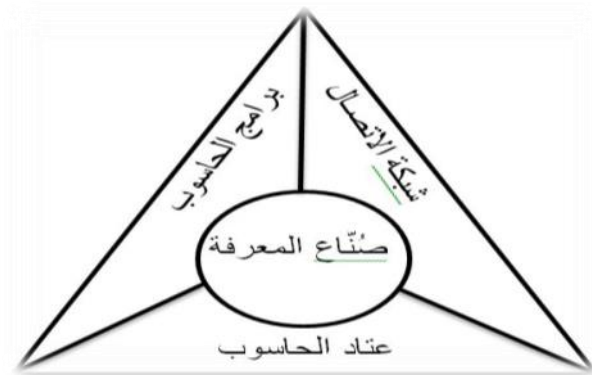
- **الشبكة الواسعة WAN (Wide Area Network):** اذ يمتد هذا النوع الي مسافات جغرافية واسعة ويكون الربط والاتصال عادة فيها على أشكال متنوعة من الياف الاتصال المنظورة والموجات الدقيقة

ويشمل المساحات المتباعدة كمساحة دولة أو قارة أو حتى كرة أرضية ومثالها شبكة الانترنت Internet (Ibrahim, 2017, p. 45).

4-صناع المعرفة (The Makes Of Knowledge)

وهو أهم عنصر في منظومة الإدارة الالكترونية اذ يتمركز في قلبها يتكون من: القيادات الرقمية، المديرين والمحللين للموارد الالكترونية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية والعمل على تغيير طرق التفكير السائد للوصول الي ما يسمى بثقافة المعرفة (Ibrahim, 2017, p. 46)، ويمثل الشكل الموالي توضيحا لعناصر الإدارة الالكترونية:

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: (mostafa, 2011, p. 77)

وفضلا مما سبق فجوهر عمل هذه الإدارة الالكترونية قائم على فكرة التعاضد البنوي بين عناصر الإدارة الالكترونية المختلفة " عتاد الحاسوب البرامج وشبكات الاتصال" (Djilali, 2016, p. 57).

ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

تعتبر كل ميزة من مميزات الإدارة الالكترونية عنصر فعال كانت الإدارة التقليدية تفتقره، إذ أن فقدان إحدى هذه المميزات يؤثر سلبا في آداءها وفعالية دوائرها، فمن خلال خصائصها المتنوعة يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الإدارتين لكن بشكل نسبي فقط وليس بشكل مطلق (Samir, 2018, p. 6)، ومن خلال الأسس التالية:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق	الملف الالكتروني في مأمن من التلف ويتم تأمينه عبر وسيط تخزين الكتروني مع صعوبة فقدان أي معلومة
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الاضافة
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالتفاعل السريع اذ يمكنها استقبال الآف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير وارسال رسائل لعدد كبير ايضا

مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
أسلوب الإدارة	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط كالهاتف	لقاء افتراضي يقوم على اجراء معاملة بين طرفين لا يوجد الا أحدهما فقط والآخر وهو برنامج حاسوبي أو بريد الكتروني

المصدر: (Samir, 2018, p. 8)

من خلال هذا الجدول المبين أعلاه يتضح أن للإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية عنصر يصنع الفارق بينهما، ألا وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصال اذ بتبني هذه المزايا توفر الجهد والوقت والتكلفة وتحسين الأداء وجودة الخدمة، لكن تتخللها بعض الصعوبات نذكرها:

- تكلفة اقتناء الأجهزة الالكترونية اللازمة لذلك وتثبيتها.
- تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات وصيانتها.
- تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

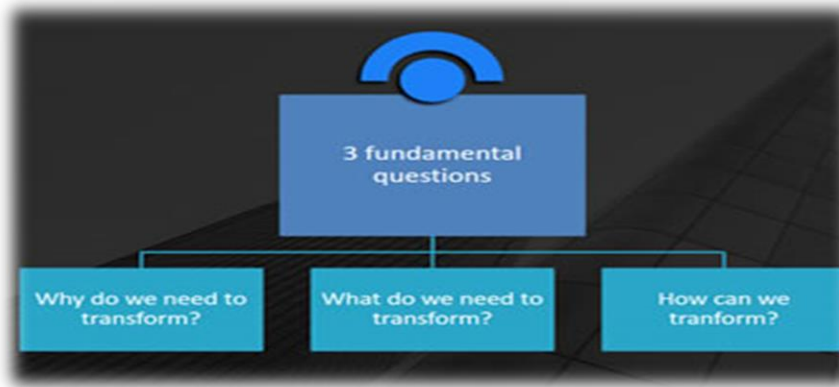
(Samir, 2018, p. 8).

المحور الثاني: الانتقال السليم نحو بروز الإدارة الالكترونية

ان التطور السريع في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي حتما لاختصار الوقت وتخفيض التكلفة والعمل على تحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في شتى المجالات وخصوصا في مجال الإدارة، حيث يمثل التحول الرقمي أحد أهم الدوافع والمحفزات التي تضمن استمرارية المرفق العام خاصة خلال الأزمات.

حيث يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها (Al-marhabi, 2018). ومن خلال ذلك وللانتقال الى بروز الإدارة الالكترونية لابد من اتباع خطوات إثر بناء استراتيجيات مدعمة بمجموعة من المتطلبات، اذ تبدأ استراتيجية التحول الرقمي بالإجابة عن الأسئلة الأساسية مثل "ماذا، لماذا وكيف" ومن خلالها تبني جسور بين الوضع الحالي والخطة طويلة الأجل المطلوبة.

Figure (04): Essential digital transformation strategy questions to ask



Source: (i-scoop, s.d.)

وبطرح هذه الأسئلة الأساسية يمكن إيجاد خطة استراتيجية للتحول نحو رقمنة الإدارة وهو ما سيتم تبينه أدناه.

أولاً: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

قد يؤدي الى تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة الى احداث خلل في استراتيجيات التطبيق، حيث كما هو معلوم أن الانتقال نحو واقع معين مرتبط بشكل وثيق بتهيئة الظروف والمناخ الملائم (Abdelkader, 2016, p. 70)، ونظراً لوجود عدة عوائق تحول دون عملية التحول الرقمي لابد من وجود استراتيجية واضحة مع خارطة طريق تحدد أولويات الإدارة والأهداف المسطرة والتي تسعى لتحقيقها من هذا التحول.

وكما سبق القول لابد من طرح بعض الأسئلة والتي تتطلب الإجابة عليها والتي من بينها التأكد من الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة (Rania, 2018, p. 60) ولذلك لابد من اتباع مجموعة من الخطوات نوضحها كالتالي:

Figure (05): Steps to implement electronic management



Source: (i-scoop, s.d.)

1- تحديد الخطوات العريضة للرؤية الرقمية Vision

اذ تبدأ رحلة التحول مع عملية التقييم الرقمي وهو مسار الاكتشاف من خلال الإجابة على التساؤلات الأساسية التي تم طرحها سابقا، وتشمل نتائج هذه الخطوة تحديد رؤية الإدارة الرقمية وذلك من خلال الاعداد المسبق أو ما يسمى بإعداد الدراسة الأولية والتي لابد لقيامها تشكيل فريق عمل يضم مختصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، اذ يتمخض على هذه الدراسة الوصول الي القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة الي تطبيق الإدارة الالكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج الي تطوير.

- الانسجام مع اخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

(Elkheir, 2018, p. 167).

2- وضع مخطط التنفيذ Plan

عند إقرار الفريق المختص بالتوصيات بتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة لابد من اعداد خطة متكاملة مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ، اذ تمتاز هذه المرحلة بالتخطيط الواعي وتحديد النضج الرقمي للإدارة اذ من خلالها يمكن فهم المكان الذي يمكن أن يتم فيه اجراء التحسينات، وكذا اختيار القدرات المطلوبة وإبراز الثغرات في البيئة التحتية للإدارة ومراجعة القدرات الرقمية ومصادر البيانات التي تحتاجها لبناء منصة أعمال رقمية متكاملة (Al-bar, 2019) .

ضف الي ذلك لابد من تحديد البنية التحتية لتطبيق هذه الإدارة من كوادر بشرية وأجهزة ومعدات وبرمجيات والعمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية (Elkheir, 2018, p. 167).

3- مرحلة التنفيذ Action

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الانتقال للإدارة الالكترونية اذ تمتاز بالتنفيذ الدقيق لخارطة التحول الرقمي بكل حذاويرها تخلص في نهاية المطاف الي تحديد مدى النجاح في إنجازها وإدخال التقنية الرقمية الي الإدارة.

وبعد القيام بكل الخطوات التي تم ذكرها لابد من المرور بمجموعة من المراحل المترابطة وذلك من أجل تحقيق التحول الكامل نحو الإدارة الالكترونية، اذ نبينها كالتالي:

الجدول رقم (02): مراحل التحول الى الإدارة الالكترونية

التكامل Integration	التعامل Transaction	التفاعل Interactive	نشر المعلومات Trans mission	الإصلاح الإداري Administrative reform
يتحقق التكامل بين المعلومات الداخلية في الإدارة وعملاتها الخارجية وتحول جميع الأنشطة التقليدية الى الكترونية	عرض الخدمات وتقديمها الكترونيا للمستفيدين منها من خلال المواقع الالكترونية مصاحبة لتسهيلات كالبحث والاستفسار والى غيرها	انشاء شبكات معلومات متطورة تتميز بالفاعلية والسرية وقدرات بحثية عالية	اتاحة المعلومات رقميا للمستفيدين	يعتبر نظام الإدارة التقليدية من مخلفات الماضي، اذ أصبح عاجزا على مواكبة التطور بدخول عصر المعلوماتية لذلك وجب وضع إجراءات تمهيدية للولوج الى العصرنة اذ يتمثل الإصلاح الإداري في التقليل من الروتين والبيروقراطية في العمل، ومحاولة تقليص الإجراءات وتفعيل صور الرقابة الإدارية على مصدر القرار ومنفذه، اذ لا يمكن نجاح الإدارة الالكترونية ما لم يتم هذا الإصلاح وهذا ما يعتبر تمهيدا لإيجاد بيئة إدارية صالحة للبدء بتطبيقات الادارة

المصدر: (Rania, 2018, p. 63)

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها لضمان نجاح واستمرار المشروع، واخراجه الى

الواقع العملي بنجاح، اذ يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها:

1- متطلبات البنية التحتية

تتمثل في متطلبات التكنولوجيا والتي تمثل أساسا تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون جاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، اذ يعبر عنها أنها المكون الطبيعي الملموس لهذا المشروع وتتمثل أيضا في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات ولتوفير هذا النوع من المتطلبات (Rania, 2018, p. 54) لابد من مراعاة بعض النقاط أهمها :

- إعادة النظر في البيئة الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها لتقديم الخدمة الالكترونية.
- توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ومواكبة مستجداتها.
- التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب.
- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات (Elkheir, 2018, p. 167)

2- متطلبات إدارية

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

- أ- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس من قبل الإدارة أو هيئة التخطيط: وذلك بمتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية، كما يمكن الاستعانة بالخبراء العالميين وشركات الاستشارات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اذ تساعد هذه المتطلبات الإدارية في بناء القاعدة التقنية التحتية للإدارة الالكترونية وبذلك قد يعمل فريق الإدارة مع الشركات ويتولى تنفيذ مراحل المشروع (Saad, 2010, p. 264).

ب- الهيكل التنظيمي: اذ لابد على الإدارة اجراء تغييرات جذرية في الجوانب الهيكلية وتنظيمية والإجراءات والأساليب بما يتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية، وهذا عن طريق استحداث إدارات جديدة أو الغاء أو دمج بعضها وذلك

عملا لتوفير الظروف الملائمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية وبشكل أسرع وفعال (Rania, 2018, p. 53).

ت- **تعليم وتدريب العاملين:** تعمل الإدارة على إحداث تغيرات في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وذلك من توعية وتنقيف المتعاملين، وذلك من خلال اعداد خطط وبرامج وأساليب تعليمية وتدريبية على كافة الأصعدة، إضافة الى تهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والمادي للتكيف مع هذا المشروع (Rania, 2018, p. 54).

ث- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** لابد من اصدار القوانين والتشريعات والإجراءات التي تسهل التحول السلس للإدارة الالكترونية، اذ من المعلوم أن القوانين القديمة نشأت في بيئة تقليدية فهي تأسست لأداء العمل في ظل تلك الحقبة من الزمن وبما أن التطور السريع نحو الإدارة الالكترونية يتطلب نوع خاص من القوانين لهدف تهيئة الأرضية بضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع الحالية ومن المتطلبات القانونية للعمل نخص بالذكر:

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.
 - تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية.
 - تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الالكتروني.
 - تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الالكتروني (Rania, 2018, p. 54).
- 3- **متطلبات بشرية:** لتحقيق النجاح في مجال الإدارة لابد من استثمار العنصر البشري باعتباره أهم مورد، اذ يعتبر منشئ الإدارة الالكترونية وعمل على تطويرها لتحقيق الأهداف المسطرة لها (Abdelkader, 2016, p. 74).

4- **متطلبات سياسية:** (القيادة الالكترونية) اذ تمثل الدور الرئيسي في صياغة وتفعيل التحول نحو الإدارة الالكترونية، فعملية التحول نحو هذا المشروع ناتج عن اقتناع وتصميم من القيادة في الإدارة، فقرار التحول هو قرار سيادي يتخذ على أعلى المستويات في الإدارة ومن دونها تبقى الإدارة مجرد حبر على ورق (Ahmed, 2011, pp. 64-65)

5- **متطلبات أمنية:** يعتبر أمن المعلومات Information Security أهم متطلب حيث يعتبر متصلا بكل المتطلبات السابقة اتصالا وثيقا، فالمعلومات التي يتم حفظها والتي تمت معالجتها والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل لابد من الحفاظ على أمنها، فالسرية الالكترونية لابد أن تتم على مستوى عال وحمايتها من أي عبث ولتحقيق هذه الخاصية وتقليل السلبات التي يمكن أن تثار بمناسبة استخدام شبكة الانترنت لابد من القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

- تبنى استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة

الالكترونية (Rania, 2018, p. 58).

6- **متطلبات مالية:** وتتمثل في الإمكانيات المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية المالية لديها اذ

تسهل تطبيقها وتعمل على ضمان نجاحها حتى لا يتوقف المشروع منتصف الطريق ومن بين التكاليف التي لابد من توافرها: تكلفة شراء الآلات والمعدات، تكاليف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الحواسيب والشبكات والصيانات

الدورية (Salima, 2013, pp. 88-87).

ثالثاً/ الإدارة الالكترونية: كمقوم لاستمرار المرفق العام خلال الأزمات

من بين المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المرافق العمومية مبدأ الاستمرارية والتي لا يحتاج تقريرها لنص تشريعي خاص، إذ تقتضي الحاجة وجوده على أساس تلبية حاجيات ورغبات المجتمع بشكل منتظم ومضطرد دون انقطاع، فبحصول أي خلل في هذا المبدأ يعد بمثابة انكار للمصلحة العامة، حيث يعتبر أساس وجود المرافق العامة وسبب نشوؤها كما جاء في تعريف ديلوبادير Delobadere للمرفق العام ونتاج اختلال هذا المبدأ اضرار بالمجتمع ومصالحه (Aldine, 2020, p. 5).

اذ بحلول جائحة كورونا(covid19) وسيطرتهما على العالم أصبحت الإدارة التقليدية تؤدي الحد الأدنى من الخدمات للمواطنين والتي تكون شبه معدومة، مما أدى الى اختلال مبدأ استمرارية المرفق العام والذي يعتبر استمراره من استمرار الدولة، وأمام هذا الوضع الراهن والذي قد تمتد نتائجه مستقبلاً أعلنت معظم الدول خصوصاً الدول العربية ومنها الجزائر اتخاذ مجموعة من الإجراءات ذات طابع وقائي حفاظاً على الصحة العامة ولاستمرارية المرفق العام، تتمثل في رقمنة الإدارة كإجراء موزايي للحد من انتشار الوباء حفاظاً على صحة المواطن والموظف.

حيث يعتبر اختلال هذا المبدأ من عيوب الإدارة التقليدية فتطبيق هذا النظام يؤدي الى دوام سير المرفق العام بشكل شبه تام، ومن بين الآثار المترتبة عن هذا النظام المستحدث هو التقليل من الطوابير التي تكون بشكل يومي في الإدارة التقليدية، ضف الى ذلك يتجلى تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على مبدأ دوام استمرارية المرفق العام فيما يلي:

- تأكيد المبدأ وتطويره الى الأفضل من حيث سهولة أداء الرسوم للانتفاع بخدمة المرفق واستمرار ادائه لخدماته بمجال زمني مفتوح.

- جعل مبدأ دوام سير المرفق العام لا يتحدد بمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو اغلاقها وانما العمل على مدار زمني مفتوح (Amel, 2020, p. 369)، وبذلك تعد الإدارة الالكترونية كمقوم لاستمرار المرفق العام خصوصا خلال الأزمات.

المحور الثالث: التجربة الجزائرية للتحويل الرقمي للإدارة خلال أزمة كورونا

ان التطور التكنولوجي الذي شهده العالم مع نهاية القرن 20 وبداية القرن 21 والذي غير ملامحه بشكل جذري، حيث من بين الدول التي تأثرت بشكل كبير بهذا التطور الجزائر اذ لم تكن بمعزل عنه، فكان عليها اقحام هذه التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، فالتحول لمشروع الإدارة الالكترونية في القطاعات لابد من تحضير مسبق له، وفي هذا الصدد تم إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية سنة 2009 لكن هل الجزائر مستعدة لخوض هذا التحدي؟ للإجابة على هذا التساؤل لابد من النظر الي واقع جاهزية الجزائر لاحتضان هذا المشروع وان نختبر وجود أحد هذه المشاريع على ارض الواقع لاستخلاص جاهزية الدولة للتحويل الرقمي وهذا ما سيتم تبانه أدناه.

أولا: واقع الجاهزية الالكترونية للتحويل الرقمي للإدارة في الجزائر

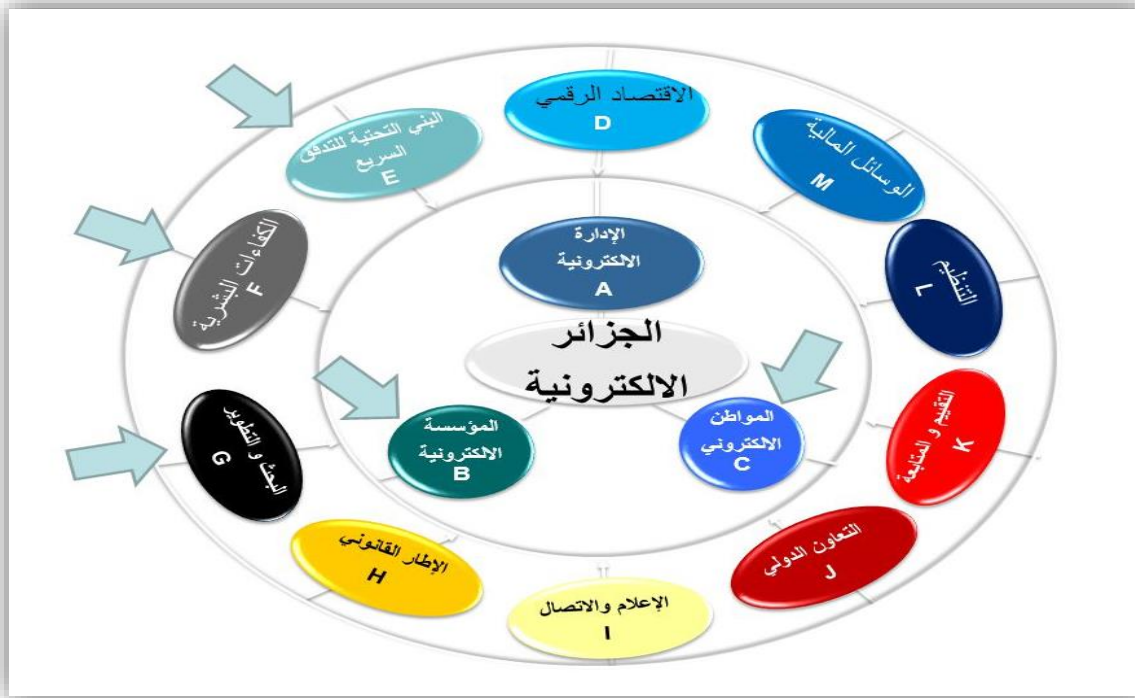
أعدت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية مخططا متعدد القطاعات، سمى باستراتيجية الجزائر الالكترونية 2009-2013 اذ هي أول وثيقة صدرت في 2008 تحمل معالم برنامج الإدارة الالكترونية المتكاملة في الجزائر هدفها تعميم استخدام التكنولوجيا المتطورة في أغلب الإدارات العامة، اذ تم تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها في غضون 5 سنوات يركز المخطط على 13 محورا وهي كالتالي:

- 1- تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية
- 2- تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الالكترونية)

- 3- تطوير اليات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المواطن الالكتروني)
- 4- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي
- 5- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة
- 6- تطوير الكفاءات البشرية
- 7- تدعيم البحث - التطوير والابتكار-
- 8- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني
- 9- المعلومات والاتصالات
- 10- تثمين التعاون الدولي
- 11- اليات التقييم والمتابعة
- 12- إجراءات تنظيمية
- 13- الموارد المالية (Rachida, 2013)

الشكل رقم (06): المحاور الرئيسية لمشروع " الجزائر الالكترونية 2013"

المصدر: (Rachida, 2013)



هدف المشروع الى تجسيد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خدمة للمواطن من خلال برمجة 1000 عملية متوزعة على الإدارات العمومية، المؤسسات والمجتمع بحيث نالت الإدارات العمومية القسط الأكبر بعدد 824 عملية تستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متجهة نحو تفعيل الإدارة الالكترونية وذلك من خلال:

- عصنة الإدارة العمومية من خلال ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمجموع 377 عملية.
- تقريب الإدارة العمومية من المواطن بتطوير الخدمات الالكترونية مجموع 491 عملية مقسمة بين تطوير تطبيقات حكومية بمجموع 44 عملية، وتطوير تطبيقات في القطاع العمومي بمجموع 447 عملية (Rachida,

2013).

بعد مرور عدة سنوات على انطلاق استراتيجية "الجزائر الالكترونية 2013" لم تحقق أهم المحاور الأساسية والأهداف التي من أجلها وجد المشروع، إذ تخللته بعض المعوقات التي حالت دون تقدمه والمتمثلة في:

- وجود عدد غير كاف من الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال
- تأخر استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها
- ضعف مجتمع المعلومات
- تأخر التعاملات المالية الالكترونية
- محدودية الجانب التشريعي
- الحواجز الجغرافية والسكانية
- العوائق التقليدية (Mounir, p. 100)

وبذلك قررت الحكومة تمديد مشروع الجزائر الالكترونية الي نهاية 2018 أي لمدة 5 سنوات إضافية إذ أقرت الحكومة استعانتها بشركات أمريكية لتعميم استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال حيث ان نسبة تقدم المشروع لم توضح بعد، فلا بد للجزائر إعادة النظر في الخطة الاستراتيجية المطروحة بالنظر الي المعوقات الأساسية ومحاولة التعامل مع فجوة النظرية والتطبيق إذ يلاحظ أن هذا المشروع يسير ببطء شديد مقارنة مع ما كان مبرمجا له (Mounir, p. 106).

ثانيا: التحول الرقمي لإدارة بريد الجزائر ALGERIA POST نموذجا

تكريسا لتأسيس نظام الخدمات العامة الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر قامت بمحاولة عصرنه قطاعها من خلال:

- **الشباك الالكتروني:** اذ يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهيكلًا للأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.
- **بطاقة السحب الالكترونية:** يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل مع الشباك الالكتروني.
- **خدمات الاطلاع على الرصيد:** عن طريق ادخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل زبون.
- **خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية:** وهذا بعد ملأ الاستمارة الالكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.
- **خدمات أخرى عبر شبكة الانترنت:** وتشمل خدمات الاطلاع على الرصيد وطلب نماذج من الصكوك البريدية والحصول على كشف العمليات.

1/ التحول الرقمي لبريد الجزائر ALGERIA POST قبل أزمة كورونا

في إطار عصنة قطاع البريد شهد هذا القطاع تطورا ملحوظا منذ اكتوبر 2016 حيث أصبح الدفع عن طريق الانترنت بواسطة البطاقة البيبنكية عمليا في الجزائر، وقد تم فتح هذه الخدمة في المرحلة الأولى للقائمين على الفوترة (شركات توزيع الماء والطاقة " الغاز والكهرباء"، الهاتف الثابت والنقل، شركات التأمين، النقل وبعض الإدارات)، اذ يوجد حاليا 71 تاجر الويب منخرط في نظام الدفع الالكتروني البيبنكي ما نتج عنه حوالي

088 632 5 معاملة موزعة وفقا للجدول التالي:

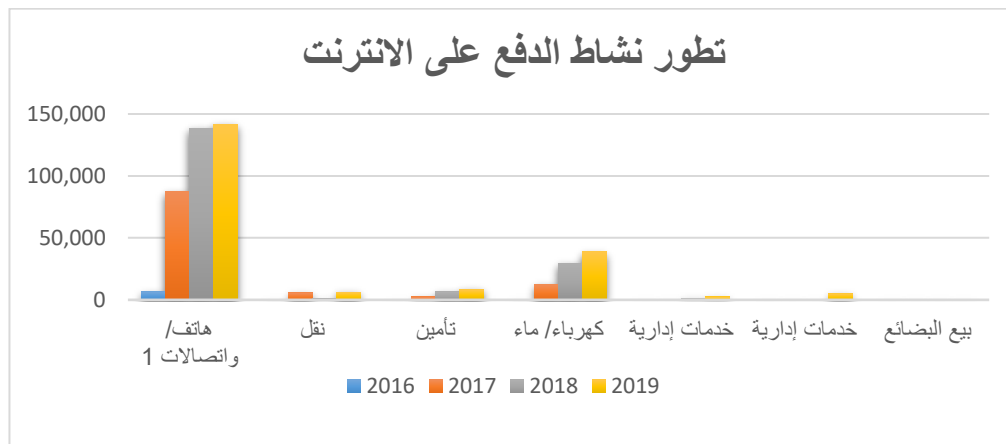
الجدول رقم (03): العدد الإجمالي للمعاملات والمبلغ الإجمالي للمعاملات ما بين 2019/2016

المصدر: (ALALLI, 2020)

السنة	هاتف / اتصالات	نقل	تأمين	كهرباء/ماء	خدمة إدارية	خدمات	بيع البضائع	العدد الاجمالي للمعاملات	المبلغ الاجمالي
2016	6 536	388	51	391	0	0	0	7 366	15 009 842,02 دج
2017	87 286	5 677	2 467	12 414	0	0	0	107 844	267 993 423,40 دج
2018	138 495	871	6 439	29 722	1 455	0	0	176 982	332 592 583,28 دج
2019	141 552	6 292	8 342	38 806	2 432	5 056	0	202 480	503 870 361,61 دج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نشاط الدفع على الانترنت تطور بوتيرة متسارعة حيث استطاعت هذه التكنولوجيا مواكبة متطلبات المجتمع، حيث بلغ عدد اجمالي المعاملات نهاية 2019 حوالي 202 480 معاملة وأخذت شبكة الهاتف والاتصالات النصيب الأكبر بينما بيع البضائع شهدت فترة خمول طيلة 4 سنوات، ومن الملاحظ كذلك أن خدمات الهاتف والنقل والكهرباء والماء عرفت تطورا ملحوظا مما يؤكد أن قطاع البريد قد نجح في تبني الدفع عن طريق الانترنت، ولتبسيط الجدول أعلاه يمكن عرض تطور نشاط الدفع من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (07): تطور نشاط الدفع على الانترنت ما بين سنة 2016 الى 2019



المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بالجدول رقم (02)

أما فيما يخص نشاط الدفع على محطة الدفع الإلكتروني (AR/ACTIVITE-PAIEMENT-SUR-TPE) عرفت تطورا ملحوظا حيث بلغ العدد الإجمالي لمحطات الدفع الإلكتروني إلى غاية ديسمبر 2020 بـ 33 945 محطة، والجدول الموالي بين التطور الحاصل في هذا النشاط:

الجدول رقم (04): العدد الإجمالي لمحطات الدفع الإلكتروني العاملة ما بين 2016 إلى ديسمبر 2020

السنة	العدد الإجمالي لمحطات الدفع الإلكتروني العاملة
2016	5 049
2017	11 985
2018	15 397
2019	23 762
ديسمبر-20	33 945

المصدر: (ALALLI, 2020)

أما العدد الإجمالي لمعاملات الدفع على مستوى محطة الدفع الإلكتروني نمت بشكل متسارع ما بين سنة 2016 و2019 مما يدل على التطور الحاصل في قطاع البريد والعمل على انجاح مشروع الإدارة الإلكترونية والجدول الموالي بين هذا التطور الحاصل:

الجدول رقم (05): العدد الإجمالي لمعاملات الدفع الإلكتروني ما بين 2016 إلى 2019

السنة	العدد الإجمالي لمعاملات الدفع	المبلغ الإجمالي لمعاملات الدفع
2016	65 501	444 508 902,40 دج
2017	122 694	861 775 368,90 دج
2018	190 898	1 335 334 130,76 دج
2019	274 624	1 916 994 721,11 دج

المصدر: (ALALLI, 2020)

2/ تفعيل الإدارة الإلكترونية لبريد الجزائر عند حلول أزمة كورونا

مع بؤادر ظهور جائحة كورونا كان قطاع البريد يشهد تطورا ملحوظا من خلال رقمنة الإدارة، حيث شهدت الإدارة تحولا جذريا وقفزة نوعية وذلك خلال فترة الحجر الصحي إذ أصبح بريد الجزائر يقدم الحد

الأدنى من الخدمات مخافة تفشي الوباء، وأمام هذا الوضع اتخذت الجزائر إجراءات احترازية ذات طابع وقائي حفاظا على الصحة العامة واستمرار مرفق البريد باعتباره أهم القطاعات في الدولة تتمثل في تسريع وتيرة العمل بالإدارة الالكترونية كإجراء موزايي للحفاظ على صحة المواطن، حيث شهد نشاط الدفع عن طريق الانترنت وكذا نشاط الدفع على محطة الدفع الالكتروني تطورا سريعا اذ نبين هذا التطور في الجدول الموالي:

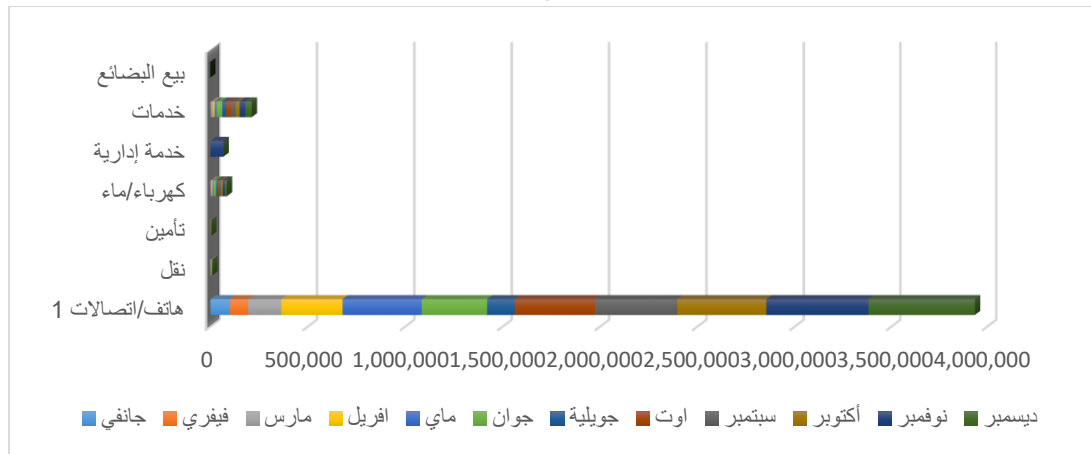
الجدول رقم (06): العدد الإجمالي للمعاملات والمبلغ الإجمالي للمعاملات خلال سنة 2020

السنة 2020 (*)	هاتف / اتصالات	نقل	تأمين	كهرباء / ماء	خدمة إدارية	خدمات	بيع البضائع	المبلغ الإجمالي للمعاملات	المبلغ الإجمالي
جانفي-20	102 047	2 831	1 230	2 260	48	3 742	9	112 167	191820684,25 دج
فبراير-20	93 441	3 111	1 262	2 875	51	4 645	0	105 385	180287439,76 دج
مارس-20	170 041	1 813	737	5 487	274	8 545	0	186 897	261823601,74 دج
أبريل-20	314 385	60	247	2 609	42	6 597	5	323 945	324872004,49 دج
ماي-20	406 677	178	58	4 101	49	9 871	23	420 957	428631852,78 دج
جوان-20	335 424	585	63	13 591	90	28 914	16	378 683	493795529,69 دج
جويلية-20	414 774	49	358	8 776	86	20 350	15	444 408	533338443,23 دج
أوت-20	411 463	89	87	9 130	176	24 304	32	445 281	512636249,00 دج
سبتمبر-20	423 235	62	73	8 511	1 471	24 114	31	457 497	579448168,16 دج
أكتوبر-20	457 180	44	502	7 451	287	20 619	33	486 116	544290201,63 دج
نوفمبر-20	526 282	18	99	10 176	65 429	28 543	30	630 577	693185435,69 دج
ديسمبر-20	555 335	2 510	129	10 709	392	32 931	41	602 047	679597464,38 دج

المصدر: (ALALLI, 2020)

من خلال تفحص الجدول أعلاه نلاحظ التطور السريع للإجمالي عدد المعاملات المجرى خلال 12 شهرا من سنة 2020، حيث تمت كل الخدمات مقارنة بالسنوات الفارطة وبذلك نلاحظ أن المواطن استحسن التعامل بنشاط الدفع عن طريق الانترنت، ولكن رغم الصعود والنزول في نسبة المعاملات إلا أن هذا القطاع نجح بشكل محتشم في تبني الرقمنة في قطاعه، ومن الملاحظ أيضا أن بيع البضائع شهد تطورا مقارنة مع الركود الذي شهده خلال 4 سنوات الماضية، ولتبسيط الجدول أعلاه يمكن عرض تطور نشاط الدفع من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (08): تطور نشاط الدفع على الانترنت خلال سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بالجدول رقم (06)

وبالرجوع الي العدد الإجمالي لمعاملات الدفع على مستوى محطة الدفع الالكتروني نلاحظ من خلال الجدول المبين أدناه

أن المعاملات في ارتفاع ملحوظ منذ بداية جانفي 2020 الي ديسمبر 2020 مما يدل على نجاح تبني الرقمنة في قطاع

البريد والجدول الموالي بين هذا التطور الحاصل:

الجدول رقم (07): العدد الإجمالي لمعاملات الدفع الالكتروني ما بين جانفي 2020 الي ديسمبر 2020

السنة 2020 (•)	العدد الإجمالي لمعاملات الدفع	المبلغ الإجمالي لمعاملات الدفع
جانفي-20	36 196	265 527 939,31 دج
فيفري-20	36 293	241 760 151,38 دج
مارس-20	27 399	169 409 125,72 دج
ابريل-20	19 590	123 841 162,47 دج
ماي-20	19 867	124 092 950,34 دج
جوان-20	29 479	213 248 377,20 دج
جويلية-20	44 782	307 065 425,53 دج
أوت-20	64 031	439 691 217,70 دج
سبتمبر-20	80 545	550 084 898,32 دج
أكتوبر-20	111 247	770 879 863,20 دج
نوفمبر-20	113 243	706 611 069,83 دج
ديسمبر-20	129 105	821 607 862,01 دج

المصدر: (ALALLI, 2020)

ثالثا: آفاق الإدارة الالكترونية بعد زوال الأزمة

لا يمكن انكار أن الرقمية قد أحدثت التغير وبلغ التحول الرقمي في ظل أزمة كورونا مستوى النضج بغض النظر عن المجالات التي عملت على استخدامها، حيث أحدثت الإدارة الإلكترونية قفزة لا بأس بها إذ تعتبر من الأدوار التكتيكية خلال حلو الأزمات، إذ الجدير بالذكر أن هذا التحول الملحوظ لا يكون فقط وقت حلول أزمة ما لكن كان من الأجدر العمل بها حتى وقت الرخاء.

ومن الملاحظ أن الادارة الالكترونية في الجزائر تصطدم بالكثير من المعوقات تحول دون تقدمها ومن بين أهم هذه المعوقات:

- مشكلة الدخول للشبكة (الانترنت غير معممة).
 - كيفية استخدام الأداة (الأمية الالكترونية).
 - صعوبة فهم المضمون. (Fatna, pp. 12-13)
- فلا بد على الدولة الجزائرية ولإنجاح هذا المشروع أن تراعي عدة متطلبات وعوامل وتسعى لإعادة النظر في الاستراتيجيات المقترحة والحل الجذري لكل المعوقات حتى يتم استمرار العمل بالإدارة الالكترونية.
- لكن السؤال الذي يطرح: هل ستستمر الإدارة الالكترونية فيما بعد كورونا أم أنها ستخبو وتعود الأمور الي مسارها السابق؟

اذ يبقى السؤال مطروحا اذ يمكن أن تعود الأمور الي ما كانت عليه سابقا ويمكن أن يعتمد على أسلوب الإدارة الهجينة وهي المزج بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية، حيث لا يمكن الاستغناء عن الإدارة التقليدية اذ تعتبر مكملتها.

وبذلك يمكن القول أن الجزائر لا زالت تسعى لتفعيل الإدارة الالكترونية في مختلف القطاعات، إذ أن أزمة كورونا ساهمت في بروزها بشكل ملحوظ ينتظر تعميمها على جميع القطاعات مستقبلا فالتخطيط المناسب وتسطير الاستراتيجيات المناسبة سيؤدي حتما إلى التغلب على كثير من العقبات التي اصطدمت بها سابقا.

الخاتمة

إن استخدام الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما هو إلا استجابة للتطور الحاصل في البيئة المحيطة، فهي حتمية فرضتها التطورات وجب التكيف معها، إذ تعتبر الإدارة الالكترونية نمط حديث في الفكر الإداري يتمثل هدفها في تحسين أداء وفعالية الإدارة، حيث لتبني هذا النمط الحديث لابد من اتباع استراتيجيات ممنهجة وفق خارطة طريق واعتمادا على متطلبات وجب توافرها هدفها الأساسي الانتقال السليم من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الورق إلى إدارة الكترونية تعتمد على أحدث التقنيات، حيث ساهمت جائحة كورونا (مارس 2020) بتفشيها في جميع أنحاء العالم وبشكل كبير في ظهور هذا النوع الجديد من الإدارة، إذ عملت هذه الأزمة على تسريع وتيرة العمل بها بينما كانت مجرد مشروع ينتظر التطبيق على أرض الواقع وبذلك عمل هذا الكائن المجري على تفعيل هذا النمط المستحدث مما ساعد على صيرورة المرافق العمومية ودوام استمرارها، وبذلك نخلص أن رقمنة الإدارة كإجراء موزايي للحد من انتشار الوباء حفاظا على صحة المواطن والموظف ما هو إلا مقوم فعال لاستمرار المرفق العام خصوصا خلال الأزمات الحاصلة. وفي الأخير تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات نورد مجملها كالآتي:

❖ رقمنة الإدارة ضرورة حتمية خصوصا خلال الأزمات.

❖ الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة.

- ❖ الإدارة الالكترونية: مقوم لاستمرار المرفق العام خصوصا خلال أزمة كورونا.
 - ❖ عصنة الإدارة يرفع من المردودية مما ينعكس إيجابا على الاقتصاد.
 - ❖ أزمة كورونا ولدت الحلول البديلة وعملت في ظرف قياسي على سرعة تفعيل الإدارة الالكترونية اذ كانت مجرد حبر على ورق.
 - ❖ الأثر الإيجابي لأزمة كورونا في تفعيل الإدارة الالكترونية وتسريع وتيرة العمل بها.
- التوصيات:**
- ❖ الاستراتيجيات المنتهجة لإنجاح الإدارة الالكترونية افاقها تكون على المدى البعيد.
 - ❖ إعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي للإدارة ووضع خطط ممنهجة حسب البنية التحتية المتوفرة وفق معايير واستنادا الى كفاءات فعالة مع إعادة بناء البنية التحتية للإدارة الالكترونية.
 - ❖ العمل على تفعيل الإدارة الالكترونية في جميع المرافق التابعة للدولة وهذا موازاة مع إمكانية استمرارية تفشي الوباء وتطوره.
 - ❖ رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول الرقمي للإدارة ودوره خلال الأزمات.
 - ❖ البحث في أساليب تأهيل وتدريب الكفاءات والكوادر العاملة على مشروع الإدارة الالكترونية.
 - ❖ ضرورة توفير تشريعات وقوانين تدعم البيئة الالكترونية وليس هناك ما يمنع من انشاء قانون الإدارة الالكترونية.

REFERENCES

1. Abdelkader Aban. (2016). Challenges of electronic management in Algeria. Algeria: Mohamed Khaider University, Biskra.

2. Ahmed Sadam Hocine/Alaa Ahmed hocine. (2011). The extent of compatibility of the requirements of strategic readiness to shift towards electronic management. *Al-Rafidain Development*(104), 64-65.
3. ALALLI, T. A. (2020). *GIE MONETIQUE*. Consulté le 01 04, 2021, sur <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/>
4. Al-bar, a. m. (2019). Digital transformation strategies. <https://www.arab-cio.org>
5. Al-Dawli, a. b. (s.d.). *al bank aldawli*. Consulté le 01 01, 2021, sur <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>
6. Aldine, A. A. (2020). Electronic management in the time of corona. p. 5.
7. Al-marhabi, a. m.-b. (2018). *ASBAR WORLD FORUM*. Consulté le 11 13, 2020, sur <https://www.awforum.org/index.php/en/component/k2/item/191-digital-transformation>
8. Amel Walid/ Amirat hocine, A. H. (2020). Communication strategies for electronic management and enhancing the value of the public facility. *Algerian Journal of Human Security*, 05(01), 369.
9. Djilali Bouzakri. (2016). Electronic management in Algerian institutions is a reality and prospects. Algeria: University of Algiers 3 Faculty of Economics and Business Sciences.
10. Elkheir Gouradj Oum. (2018). A theoretical approach to electronic management. *Society and Sports*, 1(2), 167.
11. Eltiti Khader Mesbah. (2008). *E-commerce and e-business from a technical, commercial and administrative perspective*. Amman: Al-Hamed House for Publishing and Distribution.
12. Fatna belfara / Elamri Dalel. (n.d.). The readiness of electronic administration in Algeria and its role in establishing public service. *The Economic Alternative Journal*(07), 1-15.
13. Fida Alaa. (2015). *Electronic administration principles and application* (01 ed.). Amman: Al-Kindi House and Library for Printing and Publishing.
14. Ibrahim Mehdjez Mohamed. (2017). The role of organizational culture as an input to the permanence of electronic management. Palestine: Al-Aqsa University.
15. Isaac, H. (2003). e-management, concept et méthodologie. *Reaserchgate*, 1-22.
16. *i-scoop*. (s.d.). Consulté le 01 01, 2021, sur <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/>

17. Mohamed Koraichi Moussa Abdenacer. (2011). The contribution of electronic administration to the development of administrative work in higher education institutions. ***Researcher Journal***(09), 89.
18. Mohamed Samir Ahmed. (2009). *Electonic management* (01 ed.). Amman: Maisarah House for Publishing and Distribution.
19. Mostafa Youcef Elkafi. (2011). *Electronic management paperless administration*. Amman: Raslan Foundation for Printing and Publishing House.
20. Mounir Louadj/ Djebli Hassiba/ Ghachi Khaled. (n.d.). Algeria electronic strategy 2013 theory and practice gap. ***Journal of Management and Development for Research and Studies***(07), 83-112.
21. Rachida Bouhadar. (2013). ***Electronic Committee***. Consulté le 01 04, 2021, sur <https://www.mpt.gov.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>
22. Rania Hadar. (2018). The role of electronic administration in rationalizing public service in Algeria. Algeria: University of Batna 01.
23. Saad Ghaleb. Yacine. (2010). *Electonic management*. Amman: Al Bouari Scientific Publishing and Distribution House.
24. Salima Saadi. (2013). Obstacles to the application of electronic management in Algerian university libraries. ***Jordan for Libraries and Information***(04), 87-88.
25. Samir Ammari. (2018). The role of electronic administration in developing the performance of higher education institutions. Algeria: Mohamed Boudiaf M'sila University, Faculty of Economic Sciences.
26. *Tutorialspoint*. (s.d.). Consulté le 12 31, 2020, sur https://www.tutorialspoint.com/e_commerce/index.htm