

# مذكرة ماستر

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
الفرع: حقوق  
التخصص: قانون إداري  
رقم: .....

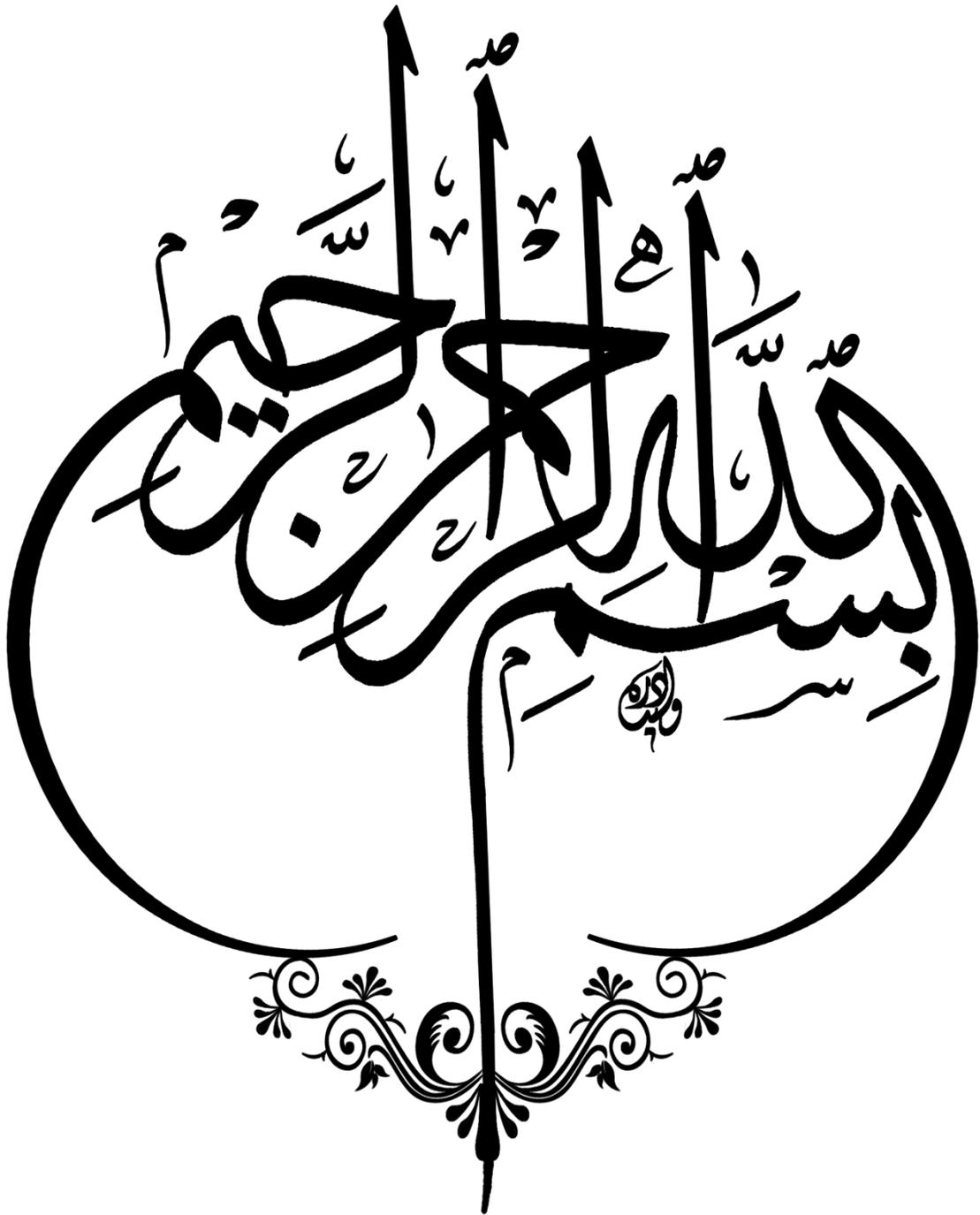
إعداد الطلبة:  
قيري عبير  
قويسم المعتصم بالله

يوم: 2022/06/27

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

### لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. مح أ	جامعة بسكرة	حسن عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	أ. مح أ	جامعة بسكرة	شعيب محمد توفيق
مناقشا	أ. مح أ	جامعة بسكرة	كليبي حسن



# شكر وتقدير

قال تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أشكر ربي على نعمتك التي لا تعد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور شعيب محمد توفيق على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه من توجيه.

كل الشكر والتقدير للأساتذة الذين درسونا خلال مشوارنا الدراسي.

كما أتقدم بالشكر إلى لكل من ساهم في مساعدتنا على إنجاز هذا العمل

# اهداء

لك كل الشكر ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

والصلاة والسلام على خير النبيين وإمام المتقين أهدي عملي هذا:

إلى والدي ووالدتي حفظهم الله من كل سوء وأطال في عمرهم ورزقهم الجنة

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا خلال

مشوارنا الجامعي شكرا جميعا.

قويسم المعتصم بالله

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي عملي هذا إلى:  
سرنجاسي وتوفيتي ..... من أحمل اسمه بكل فخر "أبي" العزيز أطل الله في  
عمره وحفظه من كل سوء ورزقه الجنة.  
إلى حبيبة قلبي ونبع الحنان "أمي" الغالية أطل الله في عمرها وحفظها من  
كل سوء ورزقها الجنة.  
إلى من كانوا معي في السراء والضراء إخواني وأخواتي أدامهم الله وحفظهم من  
كل سوء.  
إلى قطي الجميل "لولو" صاحب الأنف الصغير والعيون الجميلة.

شكرا جميعا.

قيري عبير

مقدمه

نتج عن الثورة المعلوماتية وتداخلها مع الأنظمة القانونية تحول عميق، مما أدى إلى بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل وعمل النظم الإدارية بالدول، الشيء الذي انعكس على طبيعة الخدمة العمومية بالمرافق العامة بشكل عام، وذلك بظهور نمط جديد للخدمة يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، مما أدى إلى صياغة الخدمة العمومية تماشياً مع هذا التوجه العالمي الجديد الذي ظهر في العقود الأخيرة من القرن العشرين، بالتحول من الإدارة التقليدية إلى ما يسمى "بالإدارة الإلكترونية" كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني.

هذه الإدارة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية مما جعل العمل الإداري يتحول من ورقي تنظيمي إلى إلكتروني شبكي تلغى فيه الحواجز الزمانية والمكانية، تحت مبدأ العمل المستمر في كل مكان وزمان، في سباق نحو النهوض بالعمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وبما أن الجزائر من الدول الساعية لمواكبة هذا التطور التكنولوجي العالمي عملت جاهدة على تجسيده في مختلف النواحي استجابة للتحديات الخارجية التي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة، ومواجهة للتحديات الداخلية التي أفرزها النمط الإداري التقليدي، إدراكاً منها لأهمية هذه المسألة وحتميتها الحضارية من خلال إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2008 / 2013، الذي يعد أول مخطط رسمي تحدد فيه الاستراتيجية الوطنية للتحول الإلكتروني، حيث تمحور حول جملة من الأهداف أساسها عصرنة الإدارات العمومية وتحديثها من خلال تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها، باعتبارها من المتطلبات الأساسية ومرتكزا هاما لتجسيد التحول نحو الإدارة الإلكترونية فعليا وبناء مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة، فهي محاولة منها للقضاء على ثقل البيروقراطية الموجودة في النمط التقليدي والفساد الإداري الذي يعيق تلبية حاجيات المواطنين وتحول دون بلوغ مستوى تطلعاتهم، والأكثر من ذلك اعتماد نمط الخدمات الإلكترونية بحثاً عن سبل ترشيدها من خلال تفعيل التعامل الإيجابي مع محددات التكلفة والفعالية والسرعة وتسخيرها لتقريب الإدارة من المواطن وكسب ثقته.

### أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمة العمومية. وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر التالية:

- جدية وحداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، باعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة .
- تكمن أهمية دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية في أن هذه الأخيرة ضرورة قصوى وحتمية لتحسين الخدمة العمومية التي تملئها متطلبات العصرنة والحداثة في مختلف الجوانب الاجتماعية لكل دولة والرقى بالجانب المعيشي لحياة الفرد بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة وترشيد هذه الخدمة إلى الأحسن والأفضل وتطويرها لمواكبة الوضع.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة والميل لمثل هذا المواضيع والفضول في اكتشاف خبايا الموضوع.
- كذلك كوننا مواطنون نتعامل مع الإدارة الجزائرية تولدت لنا الرغبة لفهم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية والأسباب والمعوقات التي تواجه هذا نظام الإلكتروني في الجزائر.
- تتمحور في القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين مستوى الخدمة العمومية، والانتقال من نمط إدارة تقليدية إلى حديثة من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- إضافة لذلك أن أي تطوير وتحديث لابد أن يكون موضوعه له علاقة بالأفراد والمواطنين وبمؤسسات الدولة وهذا ما تصبو إليه الإدارة الإلكترونية، فهي تهدف إلى توسيع دائرة الاتصال بين المواطنين والمؤسسة الحكومية.
- كذلك جائحة كوفيد 19 من الظواهر التي أثرت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبالتالي فكانت الاستعانة بتكنولوجيا أمر ضروري والمتمثلة في تقنيات وأساليب الإدارة الإلكترونية خاصة، لمواجهة أخطار الفيروس ولتسيير الحياة اليومية.

### أهداف الدراسة

- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان خصائصها وعناصرها ومبادئها ووظائفها والتميز بينها وبين المفاهيم ذات الصلة.
- التعرف على تجربة الجزائر في هذا الميدان ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات
- معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التأثير على سير المرافق العامة وعلى أداء موظفيها وعلى علاقة المواطن بالإدارة العامة في ظل النظام الإلكتروني .
- معرفة أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- الخروج بتوصيات.

### حدود الدراسة

**المجال الموضوعي:** اقتصرت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة، على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، ومحاولة إسقاط ذلك على تجربة الجزائر في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات العمومية الخدمية بصفة عامة، وتأثير ذلك على تطوير الخدمات بالنسبة للمرافق العامة وأداء موظفيها والمستهدفين من الخدمة .

**المجال المكاني:** إن المجال المكاني لموضوع الدراسة يركز على الخدمة العمومية في الجزائر.

**المجال الزمني:** أما الإطار الزمني من بداية تنفيذ برامج مشروع الجزائر الإلكترونية 2013/2008 وتم التركيز على المعلومات الحديثة والعصرية في الجزائر إلى غاية يومنا هذا.

### إشكالية الدراسة:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا عميقا في الفلسفة وفي المفاهيم وكذا الأساليب والطرائق التي تقوم عليها الإدارة، لهذا سعت الجزائر على غرار العديد من الدول لتطبيقها بهدف تحسين الخدمة العمومية في الجزائر الجديدة، حيث تعمل على ضمان تعزيز الرقمنة داخل الإدارات العمومية.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية وارتقاء الخدمة العمومية في ظل التوجهات والإجراءات المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية لتحقيق خدمات عمومية متطورة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

### التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بمفهومي الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية؟
- ماهي أبرز القطاعات التي تبنت نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية بالتأثير على سير المرفق العام وموظفيه ومستخدميه؟
- ماهي أهم المعوقات والعراقيل التي حدت من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

### الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية في تقديم الخدمة عمومية في مستوى التقدم التكنولوجي الحالي.
- أما مفهوم الحديث للخدمة العمومية هي مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من دون تمييز بين المواطنين من أجل تحقيق المنفعة العامة، كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدولة ومختلف الوزارات والهيئات، ويلاحظ أن هناك علاقة بين الخدمة العمومية والإدارة الإلكترونية.

#### الفرضية الثانية:

تسعى المؤسسات الجزائرية لعصرنة قطاعاتها من خلال إحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة من أهم المؤسسات الخدمية التي تبنت نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر

نجد، قطاع البريد والاتصالات، قطاع العدل، قطاع الداخلية والجماعات المحلية، قطاع التعليم العالي.

### الفرضية الثالثة:

للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على سير المرافق العامة وتحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها وتحقيق رضا المستهدف من الخدمة.

### الفرضية الرابعة:

عرفت الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت تقدم الخدمة العمومية الإلكترونية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

### الدراسات السابقة :

1- حنان وشن، الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، نموذج الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، 2016، عالجت هذه الدراسة إشكالية "كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي"، تناولت ماهية الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي وكذا مساهمة الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالإمارات العربية المتحدة، استخدمت المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي والمنهج المقارن.

2- فراحي وهيبة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2018 / 2019، ركزت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية البويرة، من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح البلدية تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الإلكترونية البيومترية، وكذا سلطت الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها، استخدمت منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي .

3- منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة الحالة بلدية امشدالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017 / 2018، عالجت هذه الدراسة الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية الخدمة العمومية، وأثرها على ترقية الخدمة العمومية وأهم العوائق التي تعترضها في بلدية امشدالة، استخدمت منهج دراسة الحالة، وأدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة .

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء معطياتها فإن أهم ما يمكن التعقيب عليه أنها دراسات جيدة إذ يمكن أن نستفيد منها الكثير، وتعد مكملة ومساعدة على إتمام بحثنا وتدعيم الإطار النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، إلا أنها في المقابل لا تقدم إجابات واضحة على بعض المسائل ذات الصلة بالعلاقة التفاعلية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر والتي سوف نحاول ضمن هذه الدراسة التعرف عليها وهو ما يتطلب مزيدا من الدراسة والتحليل.

وعليه يمكن تلخيص ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

### أوجه الاختلاف:

- بالنسبة للبيئة: أجريت الدراسات السابقة على بيئة عربية وأخرى وطنية بينما، الدراسة الحالية أجريت على بيئة وطنية محلية حيث تمت على مستوى بعض القطاعات الحكومية في الجزائر
- بالنسبة للهدف: ركزت الدراسات السابقة على دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر بناء على النموذج أو المؤسسة محل الدراسة (دراسة حالة).

### أوجه التشابه:

تتشابه الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في:

- الإطار النظري الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية.
- المنهج الوصفي.

### المنهج المتبع

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا لنا أن :

**4-المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:** هما منهجان مناسبان لكونهما منهجين مساعدان على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث وكونهما يمتازان بالوصف والتحليل الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، ويظهر هذا الاعتماد على هذين المنهجين من خلال وصف وتحليل ماهية الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، كما تم استخدام هذان المنهجان أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الإلكترونية بمختلف القطاعات بالجزائر وذلك من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات والمقالات ذات الصلة بالموضوع .

### صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

- التشابه في الطرح في الكثير من المفاهيم في الموضوع.
- التطابق في الطرح داخل الكتب والمراجع المتخصصة في الإدارة الإلكترونية مما ولد نوعا من الحيرة عند الاقتباس.

### هيكلية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن البحث متبوعا بأهم النتائج ومجموعة من التوصيات.

**الفصل الأول:** جاء بعنوان "التداخل المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية" وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، ثم في المبحث الثاني إلى مفهوم الخدمة العمومية.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر" وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى نماذج عملية لتطبيق الإدارة

## مقدمة

---

الإلكترونية في الجزائر، ثم في المبحث الثاني إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية بين الفعالية والمعوقات.

# الفصل الأول

التداخل النظري والمفاهيمي للإدارة

الإلكترونية والخدمة العمومية

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وتطور شبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من هذه التقنية لضمان جودة الأداء الإنتاج، وتطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، إذ أطلقت العديد من الدول مبادرات تطبيق الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي على مدار الساعة، مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي، والإدارة الإلكترونية ما هي إلا تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

وهذا ما سنعالجه في فصلنا الأول المتضمن:

**المبحث الأول:** مفهوم الإدارة الإلكترونية حاولنا الإحاطة بتعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن غيرها من مصطلحات ذات صلة وذكر خصائصها، وأهدافها، وعناصرها، ومبادئها، ووظائفها.

**المبحث الثاني:** مفهوم الخدمة العمومية، خصصناه لتعريف الخدمة العمومية والمفاهيم المشابهة لها وذكر خصائصها، ومبادئها، وأدواتها، وأنواعها، والآليات المعتمدة لتحسينها.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث النشأة، ظهر نتيجة التقدم التقني، وتطور في السنوات الأخيرة بتطور المعلومات والاتصالات، في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الكمبيوتر، تتمثل الإدارة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية كما تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الوسائل التقنية الحديثة، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات التقنية والبريد الإلكتروني، كما تعتبر أجهزة الهاتف وأجهزة الفاكس من الوسائل الإلكترونية التي تساعد على تنفيذ الأعمال<sup>1</sup>.

ومنه فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية إلكترونية، والتي تعني بدورها: "الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن<sup>2</sup>.

حيث سنتناول في هذا المبحث مفهوم الإدارة الإلكترونية وتمييزها على المصطلحات ذات صلة في المطلب الأول الإدارة الإلكترونية، وفي المطلب الثاني خصائص وأهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية وفي المطلب الثالث وظائف ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية والتمييز بينها وبين المصطلحات ذات الصلة

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وذا نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المنظمات، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وبالرغم من جود تداخل وترابط مفاهيمي بينها

1 . عبد الله بن سعيد آل دحوان. دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الملك سعود. الرياض. 2008. ص 19 .

2. فريجة محمد هشام. ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية. مجلة الاقتصاد الخليجي. العدد 28. 2016. ص 82.

وبين بعض المفاهيم لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن المصطلحات ذات الصلة.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد تعددت تعريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدة أسباب أهمها ان المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطا وثيقا بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع، تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات ED ، والبريد الإلكتروني E-Mail، وشاشات الكالوجات EFT".<sup>1</sup>

كما يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الإتصال المباشر.<sup>2</sup>

يركز التعريفان على عنصر تبادل المعلومات الخاصة بالمعاملات بالوسائل الإلكترونية إلا أن الإدارة تتعدى ذلك إلى إنجاز هذه المعاملات إلكترونيا والذي ركزت عليه مجموعة من التعاريف الأخرى.

#### كما ذكر التعريف الآتي:

هي تطوير ونشر وتنفيذ السياسات والقوانين وإيجاد البنية الأساسية التي من شأنها تفعيل تقنية المعلومات والاتصال لإيجاد مجتمع معرفي تتوفر فيه خدمات إلكترونية آمنة وأكثر فاعلية وسلاسة لفئات المجتمع المختلفة، بحيث يمكن إنجاز هذه الخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنة ويتم ذلك باستخدام المسافة الإلكترونية المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 26.

<sup>2</sup>. مها وليد علي فاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد 47، العدد 2، الأردن، 2012، ص 20.

<sup>3</sup>. حنان وشن، الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، نموذج الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة وحكومة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، 2016، ص 14.

هذا التعريف يرى أن استخدام الإدارة الإلكترونية وتفعيلها من شأنه أن يساهم في أداء الخدمات وتنفيذها بأقل وقت وتكلفة وهذا في ظل وجود مجتمع معرفي يقوم على خدمات إلكترونية جيدة.

وهناك من عرف الإدارة الإلكترونية على أنها: إدارة تتخذ قراراتها تكنولوجيا من خلال اكتساب لفهم أفضل للفرص والملائم للمخاطر والاختيارات عند الإعداد لمواجهة سوق مستقبلية ديناميكية ومضطربة وغير مؤكدة.<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية في الإدارة التي تعتمد على اتخاذ قرارات في شؤونها على التكنولوجيا في تيسير لها الفهم الجيد والملائم للمخاطر والفرص.

كما تم تعريفها أيضا على أنها: التبادل غير الورقي للمعلومات والعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية تعتمد في معاملاتها على التبادل الإلكتروني للبيانات وتبتعد قدر الإمكان أو تلغي التبادل الورقي وهذا حتى يتم أداؤها بأكثر فعالية وكفاية. وتم تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها:

العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> هذا التعريف يرى بأن الإدارة الإلكترونية تقوم على الأنترنت وشبكاتهما لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية في كتاب بعنوان الإدارة الإلكترونية للمؤلف محمد سمير بأنها:

<sup>1</sup>. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص22.

<sup>2</sup>. نور الدين حاروش ربيعة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 354.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص 355.

"استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإرادية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء".<sup>1</sup>  
وعرفها أيضا أنها:

"تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية".<sup>2</sup>

من خلال هذين التعريفين نجد أن الإدارة الإلكترونية لا تستغني في أداء الأعمال على شبكات الاتصال الإلكترونية وعلى الأنترنت بل إن أساس قيامها يعتمد عليهما.  
كما قام الأستاذ محمد سمير أحمد بتعريفها أيضا بأنها:

استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية للمنشأة ورفع مستوى الأداء بها، كما أنها تعمل على تحقيق ما يلي:

- تصميم وتنفيذ خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز أعمال المنشأة بما يساعدها على الوصول إلى تطبيق نموذج الأعمال الإلكترونية ككل في المستقبل.
- بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين كل من المنشأة وعملائها وشركائها ومورديها تتم بالاستمرارية والفاعلية.<sup>3</sup>

وبناء على ما سبق ذكره من تعاريف للإدارة الإلكترونية نتوصل إلى أنها:

عملية تغيير جذرية للأعمال والوظائف الإدارية، فهي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة وذلك انطلاقا من التغيرات الحاصلة في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة المعبرة عن التحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل جديد ومعاصر يركز على الأنترنت لتلبية حاجيات المواطنين بشمل يزيد رضا الأفراد على ما تقدمه الحكومات ومؤسساتها من خدمات.

<sup>1</sup>. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 43.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص ص 44-45.

## الفرع الثاني: تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المصطلحات ذات الصلة

واختلف أهل الاختصاص في إعطاء مفهوم موحد للإدارة الإلكترونية (e-Management) نتيجة تداخلها مع مصطلحات أخرى معاصرة لها حيث يمكننا التمييز بين هذه التوجهات كما يلي:

## أولاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يعبر مصطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أوفن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.<sup>1</sup>

الإدارة التقليدية، هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب.<sup>2</sup>

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>3</sup>

كما أن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، واستراتيجيتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية، وإنما يعود إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.<sup>4</sup>

والجدول الموالي يوضح هذه الفروقات:

1. بشير العلق، الإدارة الحديثة "نظريات مفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.  
 2. خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 55.  
 3. علاء عبد الرزاق سالم، الإدارة الإلكترونية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.  
 4. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإلكترونية "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 11.

الجدول رقم (01): الفروقات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

أساس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل والوثائق المستخدمة في المعاملات	الاتصالات المباشرة والمعاملات والمراسلات الورقية التي تحتل التلف والضياع وصعوبة استرجاعها	شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة، الذي يمكن تأمينه عبر أكثر من وسط تخزين الكتروني، وبالتالي صعوبة فقدان البيانات، وسهولة البحث عنها في الشبكة
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تتأثر بالعامل البشري بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف	تعتمد على التكنولوجيا وبرامج التقنية في تحقيق الأهداف
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات واستخراجها، فضلا عن احتياجها لمخازن ضخمة، وبالتالي فهي مكلفة على المدى البعيد	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين والشبكة التي تحمل المعلومات، وتحتاج هذه الأجهزة لغرفة صغيرة فقط، وبالتالي هي اقتصادية على المدى البعيد
التفاعل واللقاء	تحتاج إلى أيام وشهور وربما أكثر لإنجاز معاملات	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال وارسال عدد لا نهائي من الرسائل في الوقت ذاته
الإجراءات والتوثيق والضبط	ضرورة التعامل وجها لوجه مع الموظف، وهو ما يجعلها خاضعة للارتياح أو التعب أو الوساطة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، واللقاءات الافتراضية التي لا تتطلب حضور الطرفين لإتمام المعاملات
الوصول للبيانات	الصعوبة في الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توفر قواعد بيانات ضخمة
السرعة ومدة انجاز المهام والخدمات	محدودية ساعات الدوام الرسمي، وهذا يصعب من انجاز المهام ويطيل مدتها	تقدم خدماتها لمدة 24 ساعة يوميا وهذا يسهل انجاز المهام
الوثوقية والحماية	أقل وثوقية بسبب عدم توفر نظم حمايته للبيانات	وثوقية عالية بسبب توفر نظم حماية للبيانات، من خلال البرامج التقنية التي تسجل أي إجراء في الحين
الجودة	أقل جودة	جودة عالية

المصدر: زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، دورية علمية فصلية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 33-34.

## ثانيا: الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد

الإدارة عن بعد هي عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنشأة، أي تتيح لهم فرصة مزاولة الأعمال الخاصة سواء بالمنظمة أو خارجها.

تنقسم الإدارة عن بعد الى قسمين:

- إدارة عن بعد تقليدية سواء انتاجية أو خدماتية.
- إدارة عن بعد إلكترونية: ظهرت خلال التسعينات، وتعرف بـ "المنظمة الافتراضية أو المكتب الافتراضي"، تعتمد على مختلف الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة، يتم من خلالها إجراء التواصل بين أعضاء المشروع دون أن يتم لقاء مباشر بينهم (اجتماعات عن بعد بواسطة برامج التخاطب على الأنترنت، مكالمات تليفونية دورية، تقارير دورية يقدمها أعضاء الفريق....).

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- الإدارة عن بعد أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث تتفق مع الإدارة الإلكترونية في كونها تتم ممارستها من خلال وسيط إلكتروني، ولكنهما تختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها، فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة العمل والتنظيم والتنسيق، بينما الإلكترونية فهي نظام اداري شامل تهتم أساليبه بجميع الأنشطة داخل أو خارج المنشأة وهذا بالاعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات.

وبهذا يمكن اعتبار الإدارة عن بعد الحديثة جزءا من الإدارة الإلكترونية ولكن لا تتساوى معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.<sup>1</sup>

## ثالثا: التمييز بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية

## 1. الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

تشير الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الأمم المتحدة الى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الانترنيت، ونظم الحاسب

<sup>1</sup>. أحمد محمد سمير، المرجع سابق، ص ص 47-53.

الآلي بواسطة الجهات الحكومية، ومن ثم فإن تبني الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين وعمالهم من جانب آخر.<sup>1</sup>

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية يتداخلان ويتشابهان في الكثير من النقاط المتعلقة بالأهداف والوسائل، غير أنه في إطار التدقيق في مصطلح "الإدارة الإلكترونية" يرى البعض أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو المصطلح الأقرب لتحقيق التوافق بين عناصر التعريف، على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو المحلي<sup>2</sup>، فاصل هذا المصطلح مشتق من اللغة الإنكليزية (e-managment) لكن خلال نقله إلى اللغة العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم بحذافيره وبشكل جامد.

غير أن الأستاذ علاء عبد الرزاق السالمي يرى أن الإدارة الإلكترونية يعني القيام بجعل المعلومات التي تتجز داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتم بشكل إلكتروني، بدءاً بالمراسلات، وصولاً لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تتجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل فيما بينها، وتقدم خدماتها للمرتفقين بشكل مباشر وإلكتروني، يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للوصول للاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، لضمان توفير كافة الخدمات الحكومية للمستفيدين أفراداً ومنظمات ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل، لذا فمفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع وأشمل، لكن ينصح باستخدام مصطلح "الإدارة الإلكترونية" بدلاً من مصطلح "الحكومة الإلكترونية"، خاصة في منطقتنا العربية والإقليمية لعدة أسباب منها:

**أولاً:** لأنه عند ذكر مصطلح "الحكومة" يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي، على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضاً، ولكن يغلب عليه الطابع السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية مصطلح "الإدارة الإلكترونية".

<sup>1</sup>. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس بمؤتمر الكلية، 2013، ص 443.

<sup>2</sup>. مُحَمَّدين اعراب، الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2019، ص 60 61.

ثانياً: تعبير الحكومة هو تعبير محدود لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والهيئات، والعلاقات فيها لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة معلومة، على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الأشخاص في علاقاته.<sup>1</sup>

## 2. الإدارة الإلكترونية والحكومة الذكية

هذه الأخيرة عبارة عن امتداد وانبثاق عن الحكومة الإلكترونية، فهي تعبر عن تحول مستهدف يقوم أساساً على العمل الإلكتروني من خلال مختلف التقنيات الرقمية، حيث يمكن تعريفها على أنها الاستخدام الإستراتيجي لجميع أنواع تقنيات الأجهزة المتحركة لتقديم الخدمات العامة للمواطنين".

كما تعد الحكومة الذكية مرحلة متقدمة من مراحل تطور التعاملات الإلكترونية، والتي يقصد بها "تقديم الخدمات الإلكترونية والتطبيقات المعلوماتية المختلفة على الأجهزة المتنقلة الذكية، مثل الهاتف النقال Mobile، والأجهزة اللوحية Tablet، وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي PDA المتصلة بالإنترنت، بحيث يمكن تقديم خدمات الحكومة الذكية من أي مكان، وعلى مدار الساعة، وبسرعة ودقة متناهيتين، وعبر منصة موحدة للتطبيقات المتنقلة، والتي تقدم خدمات الحكومة الذكية".

كما تعد الحكومة الذكية بمثابة "مفهوم عصري يقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، من أجل توفير الخدمات الحكومية للمواطنين، المقيمين، الزوار، قطاع الأعمال، الدوائر الحكومية وموظفيها، عبر قنوات إلكترونية متعددة، من أجل تيسير معاملاتهم وتسهيل حياتهم"، وذلك من خلال البوابة الإلكترونية، وبعض المواقع الإلكترونية التي تقدم خدمات إلكترونية عبر الأجهزة الذكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006، ص 1، متوفر على الموقع التالي: <https://bakeerali.wordpress.com>، تم الاطلاع عليه في 19-3-2022 على الساعة 11:44.

<sup>2</sup>. دلال بوعتروس، استراتيجيات الإمارات العربية المتحدة للتحويل إلى الحكومة الذكية، الدروس المستخلصة بالنسبة للجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 171.

وعليه من خلال ما سبق ذكره فإن الحكومة الذكية تتيح مختلف الخدمات الإلكترونية للمستفيدين سواء أفراد، أو مؤسسات وإدارات حكومية عن طريق الأجهزة الذكية بمختلف أنواعها في كل زمان ومكان فمن مميزاتها أنها:

- ✓ اجتماعية: فهي تتفاعل مع جمهورها بشكل شفاف.
  - ✓ حساسة: تلتقط الداتا المنتشرة حولها من قطاع الصحة والخدمات المائية والكهربائية والامن عبر الاجهزة الاستشعارية الذكية.
  - ✓ مطاطة: تستوعب الطلب المتزايد على الطاقة الحاسوبية ومتطلبات التخزين بطريقة ديناميكية.
  - ✓ جواله: تنشر خدماتها على الاجهزة الجواله والهواتف الذكية بطريقة فعالة وآمنة.
  - ✓ حكومة لا تنام: تعمل 24 ساعة في اليوم، 365 يوماً في السنة.
  - ✓ مضيافة كالفنادق.
  - ✓ سريعة في معاملاتها.
  - ✓ قوية في إجراءاتها.
  - ✓ تستجيب بسرعة للمتغيرات.
  - ✓ تبتكر حلولاً للتحديات.
  - ✓ تسهل حياة الناس وتحقق لهم السعادة.<sup>1</sup>
- بينما الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام شبكة أنترنت داخل أقسام العمل الإداري لإنجاز أعمالها ومعاملاتها بغرض تحقيق أهدافها في أقصر وقت وبتكلفة أقل.

<sup>1</sup>. عباس بدران، ما هي مكونات الحكومة الذكية، متوفر على الموقع التالي: <https://youtu.be/yHijWDzcsTU>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/15، الساعة: 15:15.

الشكل رقم (01): الإدارة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية

الحكومة الذكية	الحكومة الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الخدمات الحكومية بالقرب من المواطن...في هاتفه الجوال.</li> <li>• توظيف الذكاء الاصطناع والواقع الافتراضي في تطوير العمل الحكومي.</li> <li>• الاستفادة من انترنت الأشياء (IoT) وشبكات التواصل الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقل معظم الأعمال والخدمات الحكومية إلى الفضاء الإلكتروني.</li> <li>• تقديم الخدمات عبر بوابات الخدمات واستلام الرسوم المالية إلكترونياً.</li> <li>• تعتمد على الإدارة الإلكترونية في مكنة العمل الداخلي للوزارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكنة العمل الإداري داخل الأقسام.</li> <li>• اعتماد أنظمة وواجهات للمالية، شؤون الأفراد، التسويق، خدمة العملاء وغيرها.</li> <li>• مكنة إجراءات العمل والمهام اليومية.</li> </ul>
الحكومة القريبة	الفعالية الحكومية	الفعالية الإدارية

المصدر: عباس بدران، الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، متوفر على الموقع التالي: <https://youtu.be/unF2MQ9ThX0>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/22، الساعة: 20:30.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية

لعل الاختلاف بين نمط الإدارة عن النمط التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص والأهداف والعناصر يمكن إجمالها فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- **عملية إدارية:** وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير.
- **إدارة بلا ورق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية ... إلخ.
- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد ... الخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.
- **إدارة بلا زمان:** حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (7/24) أي 24 ساعة في اليوم وطول 7 أيام كاملة.<sup>1</sup>
- **غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة:** حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

- **السرعة والوضوح:** ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها.
- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ ما دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.
- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

<sup>1</sup>. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 18.

<sup>2</sup>. كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وأفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 222.

<sup>3</sup>. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، طبعة 1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية للبقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص

- **الرقابة المباشرة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
- **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.
- **تبسيط الإجراءات** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.
- **تحقيق الشفافية:** الشفافية 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، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية".
- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.<sup>1</sup>

1. فراحي وهيبية، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2018/2019، ص07.

## الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

نتعرض في هاته الفقرة إلى الأهداف العامة والأهداف الخاصة بالإدارة.

## أولاً: الأهداف العامة

- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي<sup>1</sup>:
- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
  - التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
  - اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
  - تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
  - التحول نحو الخدمة العمومية العقلانية عن طريق تطوير الإدارة العمومية بالآليات التقنية الحديثة.
  - التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين... إلخ

## ثانياً: الأهداف الخاصة

تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العمومية، بما يرسخ قيم هذه الأخيرة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة. ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العمومية إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

<sup>1</sup>. نائل عبد الحافظ العوالم، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد 15، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 249.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بدوائر صنع القرار.<sup>1</sup>

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف الإجراءات الحكومية وما يتعلق بها من خدمات إدارية وزيادة كفاءة عمل الأجهزة الإدارية من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات.

وكذلك تقديم الخدمات المتعددة والمعلومات للمواطنين والمؤسسات في أماكن تواجدهم من خلال سرعة انجاز الإجراءات واختصارها ما بين الدوائر الإدارية الكترونياً وتطوير آلية العمل باستخدام تقنيات المعلومات التي يمكن من خلالها تقديم تلك الخدمات والتوجه نحو الخدمة الذاتية ورفع مستوى التشاركية والاستثمار الأفضل للموارد البشرية. والأهم من هذا وذاك، أن الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في يد المصلحين الإداريين، وهي مآكينة لمحاربة الفساد والفاستدين.

كما أنها تهدف إلى تفعيل الإدارة بشكل أكبر من خلال تكريس مبدأ الشفافية سعياً إلى إدارة أفضل للمصادر الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع من أجل التنمية.<sup>2</sup>

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري كالقضاء على الروتين وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة. حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة والتي تؤثر سلباً على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد ومخاطر الجرائم الإلكترونية كإتلاف المواقع والبيانات وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 197.

<sup>2</sup>. نائل عبد الحافظ العوامة، المرجع سابق، ص 250.

<sup>3</sup>. شهرزاد بولحية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2017 2018، ص 32.

## الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

**أولا/ عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

**ثانيا/ البرامج:** تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات العامة وتضم e-mail، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...).

**ثالثا/ الشبكات:** وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات. وتشمل: الأنترنت، والإكسترانت، والأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

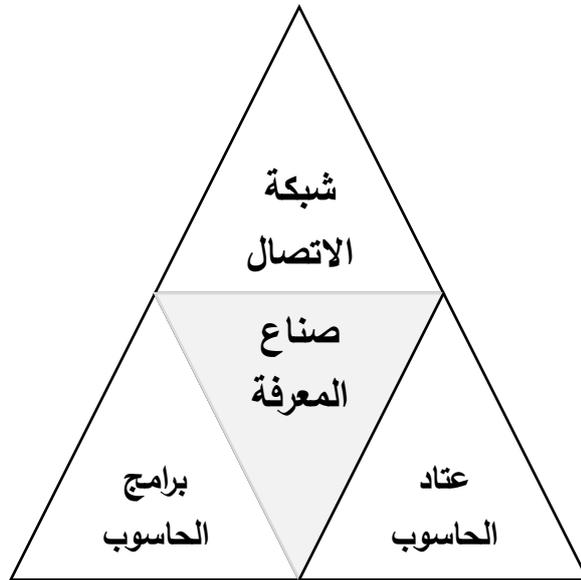
**رابعا/ صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة". ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

<sup>1</sup>. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة بسكرة الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 9، 2011، ص 89.

وفضلا على ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال.  
يضاف إلى العناصر السابقة<sup>1</sup>:

1. المجتمع: يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.
2. الأنظمة والتشريعات: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحققاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.
3. الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات النمط الادارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

#### الشكل (02): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017، ص 31.

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية "واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص 58.

## المطلب الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والوظائف مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية وتشمل ما يلي:

## الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في:

## أولاً: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين والتركيز على النتائج

يتطلب هذا الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف المناسبة لكل مشكلة<sup>1</sup>.

والتركيز على النتائج هو اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناء على الأهداف الموضوعية أثناء عملية التخطيط.

- يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات الإدارة.
- يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج.
- يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

إذ ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. بوزكري الجيلالي، المرجع السابق، ص 52-53.

<sup>2</sup>. عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 191.

ثانيا: سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، تخفيض التكاليف والتغيير المستمر

تعني سهولة الإتاحة والاستعمال إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

أما تخفيض التكاليف يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف. فبعد التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات الإدارية وادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ظهرت الادارة الإلكترونية كأحدى الوسائل الإدارية التي ساهمت وبشكل كبير في تغيير مستقبل العمل الإداري وساهمت من خلال تسهيل عملية تقديم الخدمات الكترونية في زيادة كفاءة الإدارات وتدعيم الموقف الفعال لها وساهمت من خلال دورها في تعميم الخدمات الإلكترونية من تسهيل عملية الحصول على هاته الخدمات من قبل الزبائن والمستخدمين في الوقت والسرعة المحددة وتخفيض كلفة تقديم الخدمات إلى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>

وتخفيض التكاليف من خلال<sup>2</sup>:

- أن الإدارة الإلكترونية توسع نطاق الإدارة إلى نطاق دولي وعالمي. فمع القليل من التكاليف فإن بوسع أي إدارة ايجاد متطلباتها الأكثر ملائمة وبصورة سريعة وسهلة.
- أنها تخفض من تكاليف انشاء ومعالجة وتوزيع وحفظ واسترجاع المعلومات الورقية.
- أنها تساعد على انشاء خدمات متخصصة جدا.
- أنها تساعد على خفض كلفة الأيدي العاملة فطول الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية عملت على الغاء مجموعة من الوظائف التي تحتاجها الإدارات بشكل كبير وكذلك التي تحتاج الى اعداد كبيرة من الموظفين.
- أنها تقدم خدمة كبرى للإدارات في مجال تقييم واقعها وكفاءة موظفيها وسلامة وفعالية بنيتها التحتية التقنية وبرامج التأهيل الإداري لديها.
- أنها تخفض الفترة الزمنية ما بين طلب الخدمات والحصول عليها.
- أنها تساعد الإدارات على زيادة خدماتها وبشكل كبير وواضح.

<sup>1</sup>. عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 191.

<sup>2</sup>. بوليحة شهرزاد، المرجع السابق، ص 28-29.

- أنها تخفض تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية فالإنترنت أرخص بكثير من شبكة الاتصالات التقليدية.

والتغيير المستمر هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام التحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس..."

والمقصود به هو التغيير الذي يفيد الخطة الاستراتيجية للإدارة ويصب في أهدافها وليس التغيير لمجرد التغيير. من هذه التغييرات ما يتعلق بالخطط التنفيذية، نوعية الاتصال داخل الإدارة وخارجها، شؤون الموظفين وشؤون مستخدمي الإدارة وبيئة العمل. وهو مطلوب لتفادي المصاريف الكبيرة على بعض الأشياء غير اللازمة وبالتالي يتعزز موقفها أمام مستخدميها بشكل مستمر. وبمعنى آخر إزالة كل ما يعيق الإدارة عن أداء دورها بالشكل المطلوب.

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف التي تشبه تلك الوظائف الموجودة والمألوفة على مستوى الإدارة التقليدية والروتينية إلا أن هذه الوظائف أصبحت أكثر مردودية وفاعلية في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا ما ستنتم الإشارة إليه من خلال هذا المطلب.

#### أولاً: التخطيط الإلكتروني

التخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين. كما أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعنقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<sup>1</sup>

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

<sup>1</sup>. أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 81.

✓ إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

✓ التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر.

✓ إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.<sup>1</sup>

### ثانياً: التنظيم الإلكتروني

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية

<sup>1</sup>. بوزكري جيلالي، المرجع السابق، ص ص 65-66.

<sup>2</sup>. الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية "دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم"، أطروحة دكتوراه العلوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017-2018، ص 147-148.

مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: القيادة الإلكترونية

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزراد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يلخص أهم وظائف الإدارة الإلكترونية:

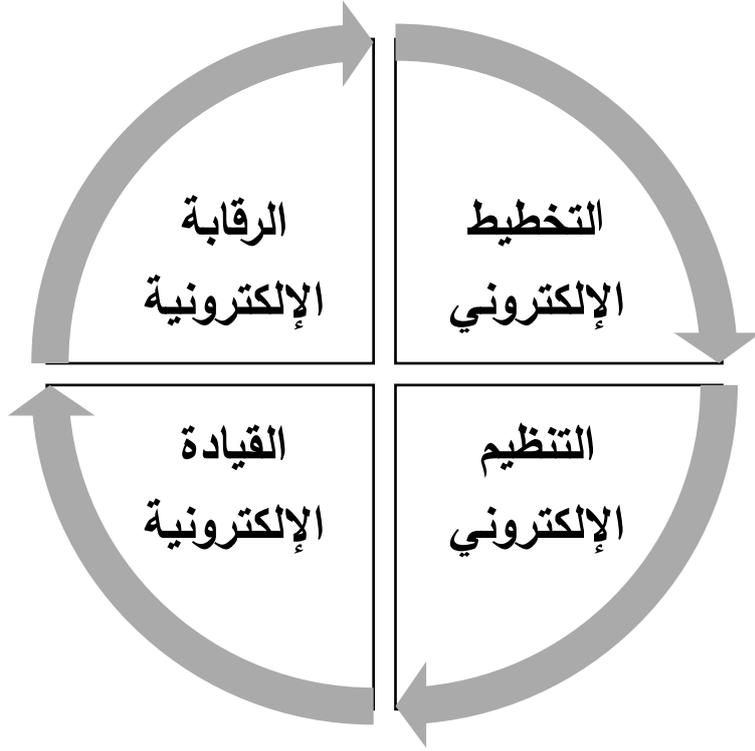
<sup>1</sup>. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في

علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 82.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 83.

<sup>3</sup>. الساسي بوعزيز، المرجع السابق، ص 148.

الشكل رقم (03): وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 83.

## المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول، فعلى هذه الأخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهماً في البعض منها، ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم سليم يتم إدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، ومن هذا المنطلق سنحاول إعطاء مفهوم للخدمة العمومية وأنواعها وإبراز الأهمية التي تلعبها في تحقيق النفع العام.

## المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية والمفاهيم المشابهة لها

تعددت وتتنوع التعاريف حول مفهوم الخدمة العمومية، حيث اختلف في تعريفها الأكاديميون، فكل باحث عرفها من الزاوية التي ينظر منها واليها، وذلك بسبب اختلاف تخصصاتهم أي الحقول المعرفية التي ينتمون إليها (القانون، الاقتصاد، السياسة، الإدارة، ...)، كما نجد هناك تشابه كبير بين مفهوم الخدمة العمومية وبعض المفاهيم الأخرى، والتي سنتناولها بعد التعاريف.

## الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

أغلب التعاريف التي أعطيت للخدمة العمومية ترتبط بالمصلحة العمومية أو السياسية العمومية من بينها:

- **التعريف الأول:** عرفها الفقيه دوجي DUGUIT بأنها "النشاطات والخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها نظراً لأهمية هذه الخدمات للجماعة ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام".
- **التعريف الثاني:** وفقاً للقانون الإداري الفرنسي تتمثل الخدمة العمومية في تلك الخدمة التي تعد تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. منوار بسمة مرزوق وهيبية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة الحالة بلدية امشدالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017 / 2018، ص 19.

- **التعريف الثالث:** المقصود بالخدمة العمومية العلاقة الكامنة بين المؤسسات العامة من جهة والمواطنين أو الجمهور من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- **التعريف الرابع:** كما تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها تلك التي تعد تقليديا، خدمة فنية مزودة بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العمومية.<sup>2</sup>
- **التعريف الخامس:** يوحى مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين<sup>3</sup>:

#### تعريف الخدمة العمومية كعملية:

يمكننا اعتبار الخدمة العمومية التي تقدمها المرافق العمومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، حيث أن المدخلات ثلاثة أنواع وهي التي يجرى عليها عمليات التشغيل لكي تنتج الخدمة المطلوبة وهذه المدخلات هي:

- **الأفراد:** يعتبر المواطن طالب الخدمة من مرفق عام أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة، فمثلا عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عملية تقديم العلاج لهذا المواطن بذاته تعتبر خدمة عمومية، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة التي تجرى على المواطن في حد ذاته كخدمات السفر والمحاكمة ... إلخ.
- **الموارد:** يمكننا أن نعتبر مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرافق العامة، أي أن عمليات الخدمة التي يتم

<sup>1</sup>. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2015، ص 14.

<sup>2</sup>. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 29.

<sup>3</sup>. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص 455-460.

إجرائها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، كالخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

- **المعلومات:** يقصد بالمعلومات كأحد المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكمثال على ذلك خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.<sup>1</sup>

### تعريف الخدمة العمومية كنظام:

من زاوية مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام يترتب على عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة. - نظام تسليم الخدمة وفقا لهذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديس أبابا بتاريخ 30 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها: "أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة". ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما:

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه، عدد 12، 2016، ص 180-181.

<sup>2</sup> . نعيمة السعيد فتيحة يحيوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية، حالة البلدان العربية، جامعة بوقرة محمد، بومرداس، 2014.

## الفرع الثاني: تعريف المفاهيم المشابهة للخدمة العمومية

يعد مفهومي المنفعة العمومية والتسيير العمومي من بين المفاهيم الأكثر تشابهاً بها وهما كما يلي:

## أولاً: المنفعة العمومية

ويمكن أن نتعرف عليها من خلال ثلاث تعريفات، وهي كالتالي:

- تعرف حسب وجهة النظر الأوروبية بأنها: تلك المنفعة التي يستفيد منها كل المواطنين الأوروبيين، ودون استثناء كالدفاع مثلاً، فهي منفعة عامة لا يقصى منها أي متمتع بها.
- وتعرف كذلك على أنحاء الخدمات التي تقوم بتأديتها السلطات العامة، بناء على قرار سياسي، نظراً لحاجة أفراد الشعب إليها، وذلك نتيجة للتضامن الاجتماعي وورغبتهم في التمتع بمظاهر المدنية.
- والمنفعة العمومية حسب بول سامويلسون P.Sanitielson هي المنفعة غير القابلة للتجزئة وغير المقصية.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن مفهوم المنفعة العمومية لا يختلف عن مفهوم الخدمة العمومية، وهذا واضح حسب طبيعة ومضمون ودور المنفعة العمومية، ما عدا الاختلاف بينهما في التسمية، فهي منفعة عامة تقدمها السلطات العامة لكل المواطنين، ودون استثناء.<sup>1</sup>

## ثانياً: التسيير العمومي

سنتطرق له في مجموعة من التعاريف، وهي كالتالي:

- التسيير العمومي هو عملية إشراف وتوجيه وتنسيق كل الجهود، سواء كانت فردية أم جماعية، والتي يتم التخطيط لها من طرف القيادة، بهدف تنفيذ السياسة العامة للحكومة.

<sup>1</sup>. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية " نيوزيلندا " فرنسا " الولايات المتحدة الأمريكية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014 2015، ص ص 22-23.

- ويعرف كذلك بأنه: الغاية أو الهدف العملي للحكومة، يتمثل دوره في إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العمومية توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز الفرد وحده على تحقيقها.
- وفي تعريف آخر: التسيير العمومي هو مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العمومية وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأعلى قدر من الكفاية الإنتاجية وأقل تكلفة.
- ويعرف أيضا بأنه العملية التي تقوم بها الإدارة العامة، والتي تعنى بتنفيذ السياسة العامة للدولة، بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ومبادئ وأدوات الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية عن الخدمة الخاصة بجملة من الخصائص التي اتفق عليها جل الباحثين الأكاديميين، ولا تستقيم في تحديد أهدافها إلا بتقيدها وسيرها على مبادئ هامة لا يمكن أن تستغني عن أحدها، وليس الخدمة العمومية لابد أن تتوفر مجموعة من الأدوات التي تعتبر من بين عوامل نجاح الخدمة العمومية على أرض الواقع.

### الفرع الأول: خصائص الخدمة العمومية

للخدمة العمومية مجموعة خصائص تعرف بها أكثر، نذكر منها ما يلي:

- لها طابع رسمي أي تمارس من خلال قواعد وعلاقات رسمية.
- تتم وفق ما تنص عنه القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لها.
- لا تسعى الدولة بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح من ورائها، بل من أجل توفير الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لأفراد الشعب، رغم أنها تدر على الخزينة العمومية أموال معتبرة، لكنها تبقى تعمل وفق مفهوم الإيرادات العامة لا القانون التجاري.
- تعمل حسب إجراءات وأساليب محددة.

<sup>1</sup>. هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص الحكمة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، 2021، ص 62.

- يتوقف مستوى جودة الخدمة الحكومية على متغيرات عديدة بالظروف والموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية، كما تتأثر بالسياسات النقدية والمالية والضريبية السارية في الدولة.<sup>1</sup>
- تتأثر الخدمة الحكومية بالعديد من المعايير كالكثافة السكانية والمساحة الجغرافية. قد يفوق عدد سكان الإقليم القدرة أو الطاقة الاستيعابية للمؤسسات العمومية في تقديم الخدمات المطلوبة لهم، وذلك لعدم توفر العدد الكافي من هذه المؤسسات، فالزيادة السكانية تتطلب بناء مؤسسات أخرى، لكن للأسف الكثير من الدول النامية لا تحترم هذه المعادلة الأسباب عديدة كالفسق والفساد، أما فيما يخص الإقليم الجغرافي، لا يؤثر إلا في حالات ضيق المساحة المخصصة لبناء المؤسسات الخدمية أو بعدها عن التجمعات السكانية.
- لا توجد علاقة بين التكلفة والخدمة، إذ لا علاقة لما تحصل عليه المؤسسة الخدمية من إيرادات وما تقوم بتقديمه من خدمة، لأنه في النهاية تضخ هذه الأموال في الخزينة العمومية.
- للدولة صفة الاحتكارية على الخدمات العمومية، لأنها ضرورية وهامة للمواطنين في جميع نواحي الحياة إلا بما تتشارك به من خدمات الصحة والنظافة والبناء مع القطاع الخاص في إطار عقود الامتياز.<sup>2</sup>
- الخدمة العمومية لا تكون محلا للتنافس الذي يحدث في السوق التجارية، لعدم وجود التنافس عليها، أي أنها ليست من السلع التي يقدمها القطاع الخاص للزبائن، فالزيادة السكانية مثلا لا تزيد في تكاليف الخدمة أو السلعة المقدمة للمواطنين ولا تقلل من حصول أو استهلاك الآخرين لها، فهذا المنطق الاقتصادي للقطاع الخاص، والذي بدوره لا يمكن أن يقدمها مجانا مثل ما تفعل الدولة.
- الخدمة العامة لا تقصي الآخرين من الانتفاع بها، أي حصول بعض الأفراد على الخدمات العامة لا يقصي الآخرين من الاستفادة منها، ما عدا إطالة الفترة للحصول عليها، فمنطق الاستبعاد من خصائص القطاع الخاص، وذلك وفق منطق الربح وقاعدة من يدفع أكثر ولا يهم أن حرم منها البقية. فالسلطة الحاكمة تحمل على عاتقها خدمة أفراد الشعب ومراعاة مصالحهم، دون أن تنظر للمقابل على أساس ربحي فقط كالقطاع الخاص، بل

<sup>1</sup>. هني عامر، المرجع السابق، ص 63.

<sup>2</sup>. سلوى تيشات، المرجع سابق، ص 23.

لتمويل الخزينة العمومية من الضرائب والجبايات والأموال التي يدفعوها عموماً مقابل حصولهم على منفعة ما، لأنها في الأصل منحت أو استمدت السيادة منهم، لخدمتهم وحمايتهم.

- مدى تميزها عن القطاع الخاص، وذلك من خلال اشتغالها على قيم النزاهة، الانفتاح والمساواة والتمثيل باعتبار الخصائص العامة مميزة.
- حجم وكثافة دورها الاجتماعي والاقتصادي: أي التأثير الاجتماعي للخدمة الأوسع نطاقاً هو ما يحدد حجم ودرجة الدعاية لها.
- درجة المساءلة العامة: وهذا يتجاوز مسألة وجود المؤسسات إلى مدى تأثير تلك المؤسسات بفئات أو قطاعات معينة من المجتمع.
- مستوى ثقة الجمهور: أي مدى ثقة الناس بالمصادقية أو القيادة أو استجابة الخدمة.
- تتحكم في الخدمة العمومية القيم والأخلاق التالية: الولاء، الحياد، الشفافية، الاجتهاد، الالتزام بالمواعيد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

من أجل تحقيق الخدمات العمومية للأهداف التي تسعى إليها الدولة فإنه من الضروري خضوعها لمجموعة من المبادئ تحقق هذه الأهداف، ومن أهم هذه المبادئ والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ التي تحكم المرافق العامة انطلاقاً من كون المرافق العامة تقدم الخدمات العمومية من بين هذه المبادئ نجد:

#### أولاً: مبدأ المساواة

ويعني حصول الأفراد في مجتمع معين على الخدمة العمومية بنفس الجودة وأن يدفعوا بنفس الطريقة وأن يحصلوا على نفس الضمانات في حالة وجود أي قرار أو شكوى أو قانون، ومن ذلك فإن هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين بصورة عائلية دون استثناء.

<sup>1</sup>. هني عامر، المرجع السابق، ص 64.

**ثانيا: مبدأ الاستمرارية**

بالنظر لكون الخدمات العمومية تهدف لتلبية الحاجات العامة أو الحصول عليها فإنه من أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها ومن ذلك فإن مبدأ الاستمرارية يعد مبدأ أساسيا وجوهريا لقيام الخدمة العمومية بحكم أنها تعد أساسا ينظم الأفراد شؤونهم وفقا لها، ولذلك لا بد من استمرارها بانتظام حتى لا يحدث خلل (مثلا خدمات الكهرباء...)<sup>1</sup>.

**ثالثا: مبدأ التكيف والملاءمة**

وهي قابلية التغيير، أي مواكبة جميع الظروف والاحتياجات، باعتبار أن المنفعة تتطور بتغير الزمن لذلك لا بد أن تستجيب الإدارة أو المؤسسة العمومية لتلك التغييرات لتتمكن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها، لمبدأ التكيف أو المرونة يعد شرطا أساسيا لمتابعة تطور الإدارة أو التنظيم وهو ما يبرر التغييرات التي تحدث على الخدمات العمومية تبعا للتطور التكنولوجي وكذا تغيرات الجانب الاجتماعي والحاجات الاجتماعية وبما يتلاءم ورغبات ومتطلبات الجمهور.<sup>2</sup>

**رابعا: مبدأ المجانية النسبية**

امتدادا لمبدأ المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوي الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين، بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانية للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمن وغيرها. ثم ترتب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، الحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه وغيرها، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

**خامسا: مبدأ الشمولية**

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون

<sup>1</sup>. سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018، ص 43-44.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 44

في تناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.<sup>1</sup>

### سادسا: مبدأ الفعالية

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن. فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل، الكهرباء، الغاز، الاتصالات، التعليم، الصحة، الأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في إيجاد التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

### سابعا: مبدأ التضامن

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالإسهام في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق مبدأ التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

- 1 مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في تناول المواطنين المهدين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).
- 2 مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- 3 مهام تهدف إلى الإسهام في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 19.

<sup>2</sup>. رانيا هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 81 82

## الفرع الثالث: أدوات الخدمة العمومية

تعتمد الإدارة العامة على العديد من الأدوات لإنجاح السياسات المتعلقة بالخدمة العمومية، وبدعم من الحكومة والتي بدورها توظفها تستعين بمجموعة من الأدوات والآليات الهامة قصد تقديم نموذج ناجح للخدمات العامة المقدمة للجمهور.

## أولاً: قياس الأداء الوظيفي (أداء العاملين)

ويتمثل في قياس المستويات الفعلية للخدمات المقدمة. حيث يعرف مفهوم أداء العاملين على انه نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً. ويعتبر تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة في مجالات التطوير، والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم (مستوى الفرد-مستوى المنشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه.<sup>1</sup>

## ثانياً: قياس مدى رضا المواطن على الخدمات العمومية

هي عملية ضرورية ولا بد من قياسها، فهي تقابل أهمية قياس الأداء الوظيفي للعاملين، وقبل شرح هذه العملية نعرف أولاً مفهوم رضا المواطن.

أ. الرضا: ويتمثل في تقييم العميل أو الزبون للخدمة من خلال قدرتها على تلبية حاجياته. وقد عرف Zeithaml Bitner الرضا بأنه تقييم العملاء للمنتج أو الخدمة على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، وهي على عكس عدم الرضا الناتج عن فشل المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

ب. عملية قياس رضا المواطن على الخدمات العمومية: يتطلب قياس مدى رضاهم ما يلي:

- ضرورة التعرف على المواطنين لتحديد الأسلوب الأمثل في التعامل معهم.

<sup>1</sup>. حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 144.

<sup>2</sup>. عواد محمد سليمان، محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من "وجهة نظر تسويقية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 3، العدد 2، 2006، ص 180.

- الاعتماد على جهات خارجية بعيدة تماما عن الوحدات التي تؤدي الخدمات في قياس مستوى رضا المواطنين، مثل مؤسسات التنمية الإدارية وهيئات الرقابة الإدارية.<sup>1</sup>

### ثالثا: قياس القدرة المؤسسية (قياس جودة خدمات المؤسسة)

ويعني ذلك تقييم الواقع الحالي للخدمات المقدمة من حيث سير الإجراءات وهندستها. إذ تتطلب عملية تقييم وقياس جودة الخدمات العمومية مجموعة من الأبعاد أو الأدوات وهي<sup>2</sup>:

- **العناصر الملموسة Tangibles**: وتمثل المظهر المادي للتسهيلات، والمعدات، الأفراد، موارد الاتصال، وجميع هذه العناصر المادية تعطي الصورة الذهنية للخدمة والتي يستخدمها العملاء، لتقييم جودة الخدمات
- **الاعتمادية والمصداقية Reliability**: هومن بين المحددات الهامة التي تعتمدها الولايات المتحدة في تقييم جودة الخدمات، وهي تعني القدرة على أداء وعود الخدمة أداء دقيق وجدير بالاعتماد عليه، وبمعنى آخر تعني الاعتمادية أن تفي الشركة بوعودها للعملاء، والمتعلقة بعملية التقديم، وعموما الحكومة بالنسبة للقطاع العام هي من تعطي الوعود لأفراد الشعب حول توزيع حقوقهم، مثل الوعود التي يقدمها رؤساء البلديات والولاة للمواطنين المحليين كعود إنشاء المؤسسات العمومية المحلية كالمدارس والمستشفيات وتعبيد الطرقات والاستفادة من السكن، والحصول على الوظيفة، ومختلف مشاريع التنمية في إطار الخدمة العمومية، لكن هذه الوعود تكون أكثر مصداقية في الدول المتقدمة، أما الدول النامية فتقل المصداقية بها، وذلك يرجع لأسباب عديدة، منها عدم الالتزام بالعود أو العجز المالي، وغيرها من الأسباب.
- **الاستجابة سرعة المعاملة Responsiveness**: وهي الرغبة التي يبديها المرفق العمومي في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة، وهذا البعد يركز على الاهتمام والسرعة في التعامل مع طلبات العملاء بسرعة، والإجابة على شكاوى العملاء، والاهتمام بالمشاكل التي تواجه العملاء.

<sup>1</sup>. السيسي فائقة عصمت، المفهوم الحديث لأداء الخدمات الحكومية، مجلة التنمية الإدارية، العدد 114، القاهرة، مصر، 2007، ص 29.

<sup>2</sup>. مرزوق عدمان، المرجع السابق، ص31.

• **الضمان الثقة والأمان Assurance** : وهو قدرة المؤسسة وموظفيها على خلق الثقة والأمان في نفوس العملاء، لاسيما في حالة الخدمات التي يدرك فيها العملاء مخاطرة عالية، مثل البنوك وهذا أمر طبيعي فلا بد للمواطن أن يخاف على أمواله المودعة لدى البنك، وهذا أصبح واقع مسلم به في الدول النامية الجزائر، مثل فضيحة الخليفة، وغيرها من الاختلاسات الضخمة، والخدمات الصحية لان الصحة أهم ما يملك الإنسان، لكنها دون أهمية لدى الكثير من المسؤولين والأطباء، وذلك نظرا لغلبة وطغيان الجانب المادي على حساب ضمائرهم، أي جعل الأولوية للمال على الجانب الإنساني، أضف إلى ذلك الخدمات القانونية ... الخ.

ومما سبق ذكره حول أدوات الخدمة العمومية تستطيع القول إن أهم أدوات المنهجية هي قياس أداء العاملين العموميين، قياس رضا المواطنين العموميين، قياس جودة الخدمات العمومية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية وآليات تحسينها

يتفرع عن الخدمة العمومية العديد من الأنواع حيث نجد أنه من الصعب تحديدها وفق تصنيفات معينة نظرا لعدم اتفاق الباحثين على تصنيف واحد فكل يصنفها حسب وجهة نظره، ونظرا لأهمية الخدمة العمومية وما تحققه من نفع عام يقع على كاهل الدولة التدخل في شؤون الإدارة العامة لضمان المنفعة ومراقبتها لهذا أولت الجزائر لوضع تدابير خاصة من شأنها الرقي بالخدمات العمومية المقدمة للمواطن سواء على مستوى النظم القانونية أو على مستوى الهياكل التي تم إستحداثها لتحسين الخدمة العمومية.

### الفرع الأول: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

#### أولا: الخدمات الإدارية

وهي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة أو المرافق العامة ذات الطابع الإداري، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية

<sup>1</sup>. عواد محمد سليمان، المرجع السابق، ص 178-179.

الوصية، حيث تقوم بتقديم التنمية الإدارية والخدمة العمومية الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة، من ضمنها الحاجات الإدارية العمومية، ولعل وحدات الإدارة المحلية مثل الولاية والدائرة والبلدية في نظام اللامركزية الإدارية في الجزائر من بين المؤسسات الإدارية التي تقدم الخدمات الإدارية العمومية للمواطنين وبشكل مباشر، وذلك عن طريق مصلحة الحالة المدنية، استخراج شهادات الميلاد، الإقامة، الحياة، العائلية... الخ<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف الخدمات الإدارية إلى ثلاثة أصناف، وهي كالتالي:

1. **الخدمات الإدارية المرتبطة بسداد الالتزامات:** كدفع الضرائب والرسوم وتسديد الاشتراكات، والتي يتم تسديدها عند الجهات أو المؤسسات المختصة في جمعها وإحصائها، مثل قباضة الضرائب، مؤسسة الغاز والكهرباء.
2. **الخدمات الإدارية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة عامة:** مثل شهادة القيد في السجل العقاري أو الصناعي أو شهادات مطابقة للشروط البيئية والصحية ... الخ.
3. **الخدمات الإدارية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة:** والتي يتطلب فيها التحقق من هوية طالب الخدمة، وذلك للحفاظ على خصوصية البيانات ودرجة الأمان وفق القانون الذي أتاح تداول مثل هذه الوثائق، مثل شهادة الميلاد، الوفاة، الزواج، الطلاق، شهادات التعليم المختلفة، الشهادات الطبية، كشف الراتب، الملكية، بطاقة الهوية، جوازات السفر<sup>2</sup>.

## ثانياً: الخدمات الاجتماعية

الخدمات الاجتماعية هي خدمات متنوعة، وهي خدمة الصحة، خدمة التعليم، الأمن، النقل والمواصلات، الكهرباء، الإسكان والتعمير، حيث ستفصل فيها كالتالي<sup>3</sup>:

1. **الخدمة الصحية:** هي جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية العمومية سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع أو البيئة أو إنتاجية مثل إنتاج الأدوية

<sup>1</sup>. هني عامر، المرجع السابق، ص 70-71.

<sup>2</sup>. ليث سعد الله حسين إبراهيم، الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، "إمكانات ومتطلبات التطبيق"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مجلد 24، العدد 2، 2004، ص 115-116.

<sup>3</sup>. عبد القادر ديون، دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية " حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 2012، العدد 11، 2012، ص 216.

والمستحضرات الطبية والأجهزة الطبية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين، وتلبية كل الرغبات المرتبطة بهذه الخدمة.

**2. خدمة التعليم:** والتعليم من الخدمات العامة التي تقدمها الدولة للمواطنين على قدم المساواة، والضرورية والهامة جدا للمجتمع، لأنها من الأدوات الفعالة للتنشئة الاجتماعية، وللتعليم مستويات هي: (التعليم الابتدائي، المتوسط، الثانوية العالي أو الجامعي)، وحق التعليم قد يمنح مجاناً أو مقابل رسم بسيط، حيث تقوم الحكومة بإنشاء المدارس عند التجمعات السكانية، وعددها يكون حسب تعداد السكان.

**3. خدمة الأمن:** كذلك نجد أن الدولة بصفقتها ذات سيادة تعتبر مسؤولة عن حماية المواطنين وتوفير الأمن الداخلي لهم، عن طريق رجال الشرطة، وهؤلاء من الموظفين العموميين الذين تتركز أعمالهم على تقديم خدمة الحراسة والحماية داخليا لكل مواطن دون انتظار لطلبها، مثل حماية ممتلكات الدولة وممتلكات الأفراد من التعرض للسرقة أو التخريب، أما مؤسسة الجيش فهي تسهر على حماية إقليم الدولة من أي اعتداء اجنبي، أو تدخله لفرض النظام للحفاظ على الأمن العام الداخلي في الحالات القصوى كمكافحة الإرهاب، وفي حالة العصيان المدني المستعصي الثورة الشعبية والحرب الأهلية.

**4. خدمة النقل والمواصلات:** ومن أمثلة هذه الأنشطة نشاط النقل والمواصلات والنقل البحري والنقل الجوي، وتسهر هذه الخدمة على تسيير أمور المواطنين، وتشجيعهم على العمل والحركة المستمرة، وتسهيل وصولهم إلى أماكن أعمالهم ونقل حاجاتهم، وتمتد خدمة النقل إلى إنشاء الطرق والجسور ومحطات النقل ومحطات الوقود، بالإضافة إلى إدارات تسيير النقل.<sup>1</sup>

**5. الخدمات السياحية:** تعد الخدمات السياحية عنصراً حيوياً للدولة بما تدره من أموال الخزينة العمومية، كما أن هذه الخدمات تعكس صورة المنتج السياحي الذي يرغب المستهلك في الحصول عليه لإشباع حاجاته ورغباته الترفيهية، حيث تميز الخدمة السياحية بكونها مزيج من العناصر، والتي تسمح بتلبية رغبات الزبائن سواء كانت ثقافية، اجتماعية اقتصادية، أو حتى دينية، ومن أبرز هذه العناصر وسائل النقل، الاتصال، الإيواء، الصناعات التقليدية، الوضعية الاقتصادية والسياسية للبلد المستقبل ونوعية الإقامة المخصصة للزوار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. هني عامر، المرجع السابق، ص 72—73.

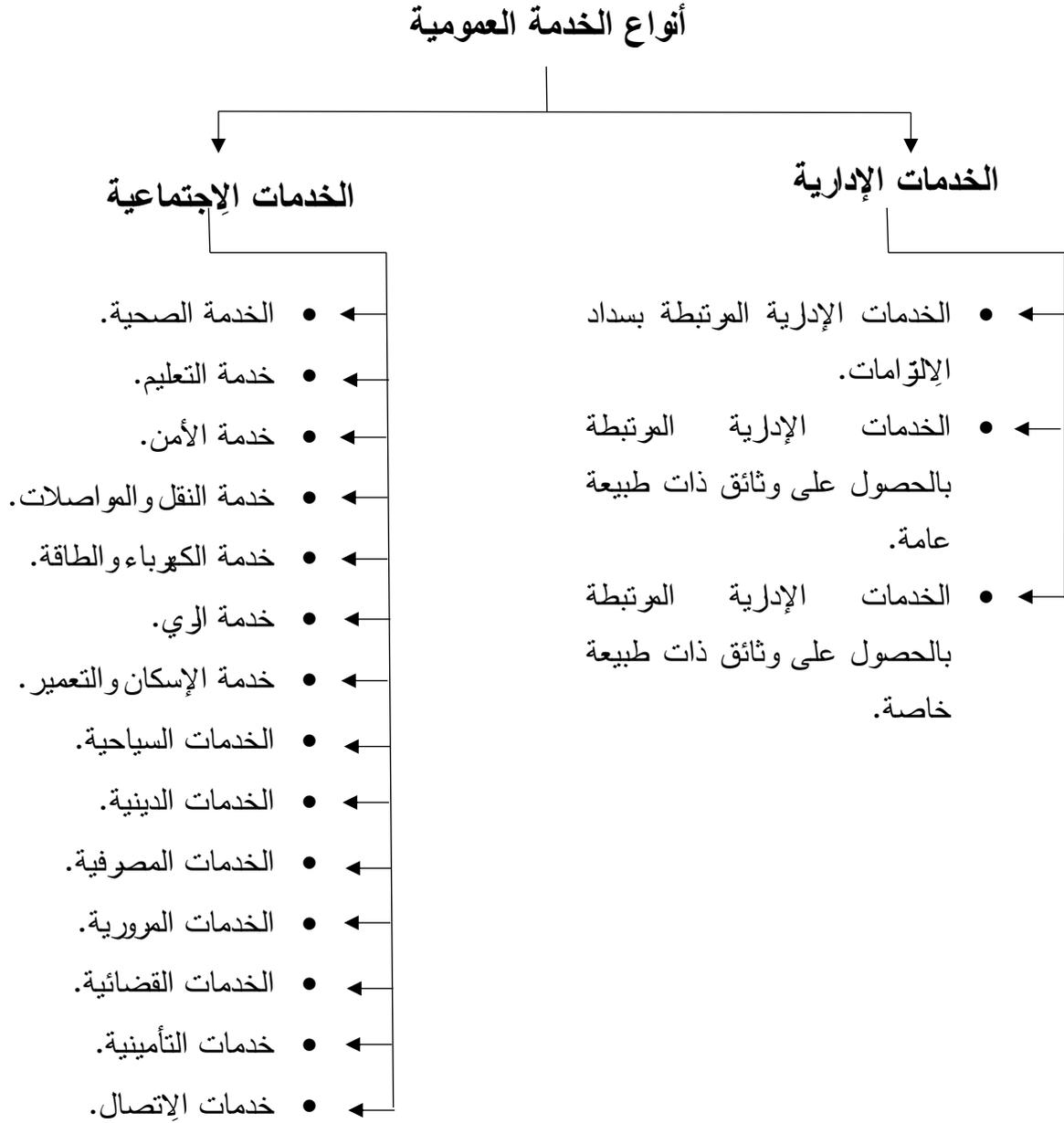
<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 73.

6. **الخدمات الدينية:** هي كل ما تقدمه المؤسسات الدينية كالمساجد والزوايا والجمعيات الدينية لطالبيها وفقا لمبادئ الشريعة.
7. **الخدمات المصرفية:** هي الخدمات التي تقدمها المصارف والمنظمات المالية الأخرى لحفظ أموال المودعين وتسهيل كل العمليات المالية لطالبيها.
8. **الخدمات المرورية:** هي الخدمات التي تقدمها أجهزة المرور بغرض إرشاد السائقين وتنظيم العمليات المرورية لحفظ حياة المواطنين، بالإضافة إلى عملية تعليم السياقة لمطالبها من المواطنين.
9. **الخدمات القضائية:** هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات القضائية مختلف أنواعها بغرض الفصل في المنازعات التي حدث بين الناس وتحقيق العدالة.<sup>1</sup>
10. **الخدمات التأمينية:** هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات التأمينية للمواطن سواء كانت على الأشخاص أو الممتلكات (منقولة، ثابتة كالعقارات).
11. **خدمات الاتصالات:** هي الخدمات التي تقدم للمواطنين بغرض تيسر أو تسهيل عملية اتصالهم جهات أخرى بعيدة أو قريبة مثل توصيل خطوط الاتصال للمواطنين وتوفير أجهزة الاتصال.
12. **الخدمات الإعلامية:** هي الخدمات التي تقدمها وسائل الإعلام المرئي والمسموع والمكتوب التابعة للقطاع العام، من خلال برامج متنوعة وحدات مختلفة، تقدم عبر القنوات العمومية، لتلبية حاجيات المواطنين من الخدمات الإعلامية، ودون أن تكون لها أهداف ربحية، أي تقدم دون مقابل.<sup>2</sup>
- حاولنا مما سبق أن نلم نوعا ما بأهم أنواع الخدمة العمومية، إلا أن هناك خدمات عمومية أخرى تعد خدمات ثانوية لم تذكرها كالخدمة الثقافية والرياضية والترفيهية ... الخ.

<sup>1</sup>. زكي خلي مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 36-37.

<sup>2</sup>. هني عامر، المرجع السابق، ص 74.

الشكل رقم (04): أنواع الخدمات العمومية



المصدر: هني عامر، المرجع السابق، ص 76.

**الفرع الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية**

نتعرض في هذا الفرع إلى الأحكام التشريعية التي تعد أساسا قانونيا لتحسين الخدمة العمومية والمتمثلة في أحكام التشريع الأساس (الدستور) وأحكام البلدية، أو من حيث الهيئات التي تم إستحداثها لتحسين الخدمة العمومية.

أولاً: على مستوى النظم القانونية

### 1. الدستور:

تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية مكانا في الدستور الجزائري ضمن أحكام المادة 112 من مشروع تعديل الدستور 2020، والتي تنص على: "يمارس الوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة، زيادة على السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، الصلاحيات الآتية:

- يوجه وينسق ويراقب عمل حكومة.
  - يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية.
  - يقوم بتطبيق القوانين والتنظيمات.
  - يرأس اجتماعات الحكومة.
  - يوقع المراسيم التنفيذية.
  - يعين في الوظائف المدنية في الدولة التي لا تتدرج ضمن سلطة تعيين لرئيس الجمهورية أو تلك التي يفوضها له هذا الأخير.
  - يسهر على حسن سير الإدارة العمومية والمرافق العمومية.<sup>1</sup>
- حيث نصت المادة على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية .
- ويكون ذلك عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات.

ومن أجل تحسين الخدمة العمومية والرقي بها، تم إصدار النصوص التشريعية التالية:

- المرسوم الرئاسي رقم: 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988<sup>2</sup>، الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة عمل هذا المرسوم على تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة من

<sup>1</sup> أنظر: المادة 112 من مشروع تعديل الدستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2020، المؤرخ في 16 / 08 / 2020، الجريدة الرسمية، العدد 54، ص 26.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم: 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة الجريدة الرسمية عدد 27، سنة 1988.

خلال إلزام الإدارة بوجوب اطلاع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تقوم بها عن طريق نشرها أو تمكين المواطنين من الاطلاع عليها بشكل مباشر، كما ألزم الإدارة بتوفير الظروف التي تسمح باستقبال المواطنين بشكل لائق وبأعوان مؤهلين، وبالمقابل نص هذا المرسوم على ضرورة مساهمة المواطن بدوره في الرقي بالخدمة العمومية من خلال تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية<sup>1</sup>.

• **القانون 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011**<sup>2</sup>، والمتعلق بالبلدية: من أبرز ما جاء به هذا القانون فيما يخص علاقة المواطن بالإدارة، هو النص على ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلديتهم، وضرورة استشارتهم حول أولويات التهيئة والتنمية المحلية من أجل تحقيق طموحاتهم، وتمتين العلاقة بينهم وبين جماعاتهم المحلية<sup>3</sup>.

### ثانياً: على مستوى الهياكل الحكومية المنجزة

سعت الحكومة الجزائرية، وبغية إصلاح وتحسين الخدمة العمومية إلى إنشاء العديد من الهياكل واللجان، نذكر من بينها:

#### 1. لجنة إصلاح هياكل الدولة:

تم إنشاء هذه اللجنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000<sup>4</sup>، حيث أنيطت بها مهمة تقييم هياكل ومهام الإدارات المركزية للدولة ومراقبتها، وعلى المستوى المحلي مراقبة سير عمل الجماعات المحلية، ومجمل الهيئات الإدارية المقدمة للخدمة العمومية، على أن تقوم هذه اللجنة بإعداد تقرير عام عن مهامها، وتقديمه لرئيس الجمهورية، ليبقى بذلك هذا التقرير بمثابة مرجع يعتمد عليه عند القيام بأية إصلاحات إدارية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> باحماوي عبد الله، تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 331.

<sup>2</sup> القانون 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011 والمتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 3 يونيو 2011.

<sup>3</sup> باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 331.

<sup>4</sup> المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن انشاء لجنة اصلاح هياكل الدلة ومهامها، الجريدة الرسمية العدد 71، مؤرخة في 26 نوفمبر 2000.

<sup>5</sup> باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 332.

## 2. الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية:

تم استحداث هذه الوزارة بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 13-312<sup>1</sup> المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، حيث تم وضع هذه الوزارة لدى مصالح الوزير الأول، قصد إصلاح الخدمة العمومية، وهو ما يؤكد رغبة الحكومة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وعصرنتها بما يسمع بالاستجابة لانشغالات المواطنين وتطلعاتهم.

ومن أجل تجسيد ذلك، كلفت هذه الوزارة بمهمة اقتراح قواعد وإطار عام متعلق بتنظيم الخدمة العمومية وعصرنتها، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدولة، ولتجسيد ذلك، شرعت في وضع تدابير قصد إصلاح الخدمة العمومية، فقامت بتقليص الوثائق الإدارية، واستقبلت شكاوى المواطنين، وعملت على إعداد ميثاق للخدمة العمومية يتضمن حقوق وواجبات أعوان الخدمة العمومية، وحقوق وواجبات طالبي هذه الخدمة<sup>2</sup>.

## 3. المرصد الوطني للمرفق العام:

تم وضع هذا المرصد تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016<sup>3</sup>، ليكون بمثابة هيئة استشارية مكلفة بالقيام بدراسات وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية والسلوكات السلبية داخل المرافق العامة، واقتراح التدابير الرامية إلى ترقية حقوق مستعملي المرافق العامة، والعمل على الربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات الإدارية العمومية، وتشجيع المجتمع المدني على العمل نحو المساهمة في تحسين خدمات المرفق العام، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها، واقتراح التدابير التي من شأنها تحفيز موظفي الإدارات العمومية، والعمل نحو الإسراع في تطبيق وتعميم الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. المرسوم الرئاسي رقم: 13-312 المؤرخ في: 11 سبتمبر 2013 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

<sup>2</sup>. باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 332.

<sup>3</sup>. المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016، المتضمن إنشاء مرصد وطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02 ص 13.

<sup>4</sup>. باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 333.

## الملخص:

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج:

- أن الإدارة الإلكترونية من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني بالاعتماد على عناصر أساسية والمتمثلة في شبكة الاتصال وعتاد الحاسوب وبرامج الحاسوب وصناع المعرفة، كما يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية من تنظيم وتخطيط ورقابة وقيادة.
- كما يتبين لنا أن الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ من قبل الدولة وتحت رقابتها وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، كما انها تتميز بمجموعة من الخصائص والمبادئ والأدوات والأنواع التي تسعى من خلالها المؤسسات على تحقيق المنفعة العامة.

# الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة

العمومية في الجزائر

مع تزايد وتنوع طلبات واحتياجات المواطن، مجسدة تحديات فعلية أمام الحكومة الجزائرية لابد من مواجهتها والاستجابة لها الأمر الذي جعل اصلاح المنظومة الإدارية وعصرنتها ضرورة حتمية لا مفر منها، وأمرا غاية في الأهمية، ذلك بالتفكير جديا في ضرورة مواكبة المستجدات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاطي معها بشكل فعال وكفاء على مستوى الإدارات العامة ربطها بمجال الخدمة العمومية لتحقيق تطلعات المواطنين بسرعة وجودة عاليتين، وبأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، من خلال الاستفادة من التقنيات التي توفرها التكنولوجيا، معلنة الدخول إلى بيئة الخدمات الإلكترونية بالتحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإلكتروني الديناميكي، حيث رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية وطنية لمواكبة حركة التقدم في مجال التكنو-إداري بتبني مشروع الجزائر الإلكترونية الذي تضمن العديد من الأراء الهادفة إلى عصنة وتحديث الإدارات العمومية في محاولة منها لإدخال أساليب وطرق جديدة في الإدارة والتسيير والاستفادة من المكاسب والمزايا التي توفرها في تحسين وترشيد الخدمات العامة وممارسة أنجع السياسات للاتصال بينها، وبين جمهورها من مواطنين ومؤسسات الأعمال، وهذا ما سنعالجه في هذا الفصل المتضمن المباحث التالية:

**المبحث الأول:** نماذج عملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث تم التطرق فيه إلى دور الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والاتصال، قطاع العدل، قطاع الداخلية والجماعات المحلية، قطاع التعليم العالي .

**المبحث الثاني:** تطبيقات الإدارة الإلكترونية بين الفعالية والمعوقات عالجننا فيه تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وعلى أداء الموظف العام وعلى رضا المواطن، وكذلك المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وسبل تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: نماذج عملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لقد سعت الجزائر جاهدة في السنوات الأخيرة إلى عصرنه قطاعاتها العمومية وتم ذلك من خلال رقمنة الإدارات، وذلك من أجل تطوير وتحقيق الجودة في الإنجاز وتحسين أداء الخدمات الإدارية في كل القطاعات دون تحديد.

ومن أبرز نماذج الخدمات العمومية الإلكترونية المطبقة في الجزائر والتي يجمع عليها جميع المواطنين في الوت الحالي نجد نموذج البلدية ونموذج البريد والاتصالات بالإضافة إلى قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي.

### المطلب الأول: قطاع البريد والاتصالات

تعتبر مؤسسة البريد والاتصالات من المؤسسات الخدمية الموجودة في القطاعات الأساسية أين يكون تدخل الدولة متطورا شأنها في ذلك الشأن، تماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر اتجهت سياسة هذه الأخيرة بالاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم ادراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة، وبالتالي تكريس التأسيس لنظام الخدمات العامة الإلكترونية والتي يمكن ترجمتها في النماذج الآتية<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: وسائل الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر

#### أولا: البطاقة الذهبية

هي بطاقة خصم صادرة عن بريد الجزائر ومطابقة لمعيار الأمان الدولي EMV (يوروباد- ماستركارد-فيزا)، تحمل الرسم البياني لبريد الجزائر. ويمكن لحامل هذه البطاقة أن يجري مختلف العمليات بواسطتها كعملية سحب الأموال، العمليات الخاصة بالخدمات البنكية الذاتية، وعمليات دفع الأموال عبر نهائيات الدفع الإلكتروني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. يوسف مسعداوي - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر \_ دراسات العدد الاقتصادي \_ المجلد

5 \_ العدد 1 \_ جامعة الأغواط \_ جانفي 2014 \_ ص 168

<sup>2</sup>. <https://edcarte.poste.dz>.

## ثانيا: الشباك الأوتوماتيكي للأوراق النقدية لمؤسسة البريد (الصراف الآلي)

وهي أكثر القنوات الإلكترونية انتشارا، تهدف إلى تخفيض ضغط العمل وتجنب الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وخلال العطل، فهي تعمل على مدار 24 ساعة، حيث توضع على الجدران الخارجية للبنوك أوفي الأماكن العامة كالمطارات والمراكز التجارية والجامعات وغيرها.

ويتم الدخول إلى هذه الأجهزة بواسطة بطاقة إلكترونية يحملها عميل البنك ويستخدم فيها رقم سري للدخول إلى حسابه، والصراف الآلي وسيلة تستخدم في العديد من العمليات المصرفية التقليدية وغير التقليدية مثل السحب أو الإيداع النقدي، الإستفسار عن الرصيد، تحويل أموال بين الحسابات لنفس الشخص أو لمستفيد آخر الحصول على كشف رصيد مختصر والسحب النقدي باستخدام بطاقة الائتمان.<sup>1</sup>

## ثالثا: الدفع النهائي TPE

هو عبارة عن جهاز خاص بعملية الدفع الإلكتروني، يسمح بإنجاز عمليات الدفع بواسطة البطاقة، ويتواجد نهائي الدفع الإلكتروني بمكاتب البريد ولدى التجار.

طريقة استخدام جهاز الدفع الإلكتروني:

- تقديم الجهاز للزبون لإدخال البطاقة الذهبية.
- إدخال قيمة المعاملات التي سيقوم الزبون بتسديدها.
- تقديم الجهاز للزبون من أجل إدخال الرقم السري لإتمام العملية.
- طباعة نسختين من الوصول واحدة للزبون والآخر يحتفظ بها التاجر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. وصغير الويزة \_خدمات الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري \_ مجلة اقتصاديات

المال و الأعمال JFBE \_ العدد السابع \_ جامعة برج بوعريج \_ الجزائر \_ سبتمبر 2018 \_ ص 370

<sup>2</sup>. <http://baridinet.poste.dz>.

## الفرع الثاني: التطبيقات الإلكترونية

## أولاً: بريدي موب

هو عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرفكم الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر، وبالتالي فهي تساهم في تحسين الإستخدام الأكفأ للوقت، والتسيير الأحسن لحسابكم البريدي ولمعاملاتكم المالية كيفما وحيثما شئتم.

## الخدمات التي يقدمها بريد موب:

- الاطلاع على حساب الجاري البريدي.
- تسيير البطاقة الذهبية الخاصة بالحساب.
- التحويل من حساب إلى حساب.
- تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالموزع الآلي.
- تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالمكتب البريدي.
- إعادة تفعيل البطاقة بعد تجميدها بطلب صاحب الحساب.
- الحصول على كشف مصغر خاص بالعمليات العشر الأخيرة التي تم اجراءها باستخدام بطاقة الذهبية.
- حفظ عمليات التحويل كنماذج حتى يتسنى استعمالها لاحقاً.<sup>1</sup>

## ثانياً: بريدي ويب

سعيًا من بريد الجزائر إلى رقمنة القطاع تم إطلاق خدمة جديدة تحمل اسم "بريدي ويب" موجهة لزبائنها الحاملين للبطاقة الذهبية حيث تضع تحت تصرفهم بوابة إلكترونية مؤمنة وسهلة الاستخدام عبر الرابط: <https://baridiweb.poste.dz> بحيث تسمح هذه الخدمة لزبائن بريد الجزائر الإستفادة من مجموعة متنوعة من الخدمات المالية البريدية عبر الإنترنت (المصرفية الإلكترونية بسهولة فائقة وسرعة تنفيذ العمليات في أي وقت (7 أيام / 7 و 24 ساعة / 24 ساعة).

<sup>1</sup>. <https://www.awrasaljazair.com>.

للإستفادة من المزايا المتاحة عبر بريدي ويب تسهر الجزائر على مرافقة زبائنها خلال جميع خطوات الإشتراك في هذه الخدمة وإستعمالها، حيث تضع تحت تصرفهم دليل استعمال موضح بفيديو، يبين الخطوات المختلفة الواجب إتباعها.

ومن بين الخدمات المتاحة عبر خدمة بريدي ويب نجد:

- تسيير الحساب الجاري والبطاقة النقدية، وتنفيذ عمليات الدفع التلقائية وكذا الإستفادة من خدمات متنوعة.
- عرض تفاصيل الحساب، وتتبع الرصيد بالإضافة إلى عرض البيانات وكشوف الحساب.
- تسيير البطاقة النقدية الذهبية.
- إعادة إصدار رقم التعريف الشخص وتجديد البطاقة.
- التجميد المؤقت وإعادة تفعيل بطاقتكم.
- التحويل من حساب إلى حساب.
- نظرة عامة على المشاركات والإعلانات والمستجدات الخاصة ببريد الجزائر.

بالإضافة إلى هذه الخدمات، تسمح خدمة بريدي ويب من الاستفادة من خدمة الدفع التلقائي التي تتمثل في برمجة بصفة تلقائية عمليات تحويل الأموال في استحقاقات وبمبالغ محددة مسبقا.<sup>1</sup>

### ثالثا: خدمة بريدي باي

هو عبارة عن وسيلة دفع جديدة، عن طريق الهاتف النقال، من ميزات الاستعمال وغاية في الأمان للعلم فإن هذه الخدمة مبنية على تكنولوجيا تقنية قراءة الرّمز الشريطي ثنائي الأبعاد، وهي التقنية المعروفة باسم (رمز الإجابة السريع Quick Response).

هذا النوع من طرق الدفع يتم اجراءه دون أيّ اتصال (بدون بطاقة الذهبية وبدون سيولة)، بحيث يتم اجراء عملية مسح ضوئي انطلاقا من تطبيق "بريدي موب" ليتمّ بعدها منح رمز الإجابة السريع للتاجر او يتولد بموجب اجراء المعاملة المالية. وهو الرّمز الذي يسمح للزبون بالقيام بعملية تحويل الأموال من حسابه إلى حساب التاجر بكل أمان وفي وقت فوري.

<sup>1</sup>. وادي عز الدين، رزيق حنان، ذياب محمد \_ استراتيجية رقمنة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر \_ المؤتمر الدولي الثاني

" التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة " \_ ص 10 11

حيث يتم الاستفادة من خدمة الدفع الجوارية من خلال رمز الإجابة السريع الثابت، بحيث يجب أن تتوفر في الزبون الشروط التالية:

- أن يكون للزبون البطاقة النقدية لبريد الجزائر.
- يجب على الزبون ان يصرح برقم هاتفه وهذا على مستوى مؤسسة بريد الجزائر، ولتقديم رقم هاتفه عليه ادخاله في ايّ موزع آلي من شبكة الموزعات الآلية لبريد الجزائر.
- يجب على الزبون ان يقوم بتحميل وتنشيط تطبيق "بريدي موب" على هاتفه الذكي.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الخدمات عبر الإنترنت "بريد نات"

تقدم هذه الخدمة لزيائن بريد الجزائر من أجل استعمال حسابهم الجاري البريدي في تسديد مستحقاتهم وللاستفادة من هذه الخدمة يجب الدخول إلى موقع التالي: <https://baridinet.poste.dz>، وتتيح هذه الخدمة لزيائن حاملي البطاقة الذهبية ويستفيد الزبون من الخدمات التالية:

**خدمة CARDLESS:** تعتبر هذه الخدمة من بين أهم الخدمات التي توفرها المؤسسة حيث تسمح هذه الخدمة للزيائن بسحب الأموال من الموزعات الآلية GAB بدون استخدام البطاقة الذهبية حيث يكفي استخدام تطبيق بريدي موب BaridiMob أو بريدي ويب BaridiWeb للاستفادة من هذه الخدمة.

**دفع الفواتير عبر الإنترنت:** تتيح بريد الجزائر للزيائن الحاصلين على البطاقة الذهبية إمكانية دفع فواتيرهم عبر الانترنت ودون عناء التنقل إلى الوكالات التجارية حيث يمكن دفع:

✓ فواتير الجزائرية للمياه عبر الرابط التالي [baridinet.poste.dz/ade](https://baridinet.poste.dz/ade).

✓ فواتير سونلغاز عبر الرابط التالي [baridinet.poste.dz/sonelgaz](https://baridinet.poste.dz/sonelgaz)

✓ فواتير شركة المياه والتطهير للجزائر عبر الرابط التالي:

[baridinet.poste.dz/seaal](https://baridinet.poste.dz/seaal).

✓ فواتير متعامل الهاتف النقال موبيليس عبر الرابط التالي:

[e-paiement.mobilis.dz](https://e-paiement.mobilis.dz).

<sup>1</sup>. وادي عز الدين، المرجع السابق، ص 12-13

✓ فواتير الهاتف لاتصالات الجزائر عبر الرابط التالي:

[ec.algeriatelecom.dz/portail.php](http://ec.algeriatelecom.dz/portail.php).

**تتبع البعثات:** توفر المؤسسة إمكانية تتبع البعثات عن طريق توفير موقع إلكتروني مخصص لهذا الأمر حيث يعتبر الموقع آمناً لتتبع جميع شحناتكم الدولية وذلك عن طريق الولوج إلى الرابط التالي [aptracking.poste.dz](http://aptracking.poste.dz).

**تحميل المطبوعات:** توفر المؤسسة قائمة من المطبوعات على موقعها الرسمي حيث يمكن استخدام هذه المطبوعات في مكاتب البريد ويمكنكم تحميل المطبوعات عبر الرابط التالي [poste.dz/imprimes](http://poste.dz/imprimes).

**تعبئة رصيد الانترنت:** تتيح هذه الخدمة لزبائن اتصالات الجزائر إمكانية دفع فواتيرهم واشتراكاتهم الخاصة بالهاتف الثابت وكذا الانترنت حيث يمكنكم القيام بمختلف عملياتكم عبر الرابط التالي [ec.algeriatelecome.dz](http://ec.algeriatelecome.dz).

**الاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو فتح حساب:** تتيح لكم بريد الجزائر عبر موقعها الإلكتروني إمكانية الاطلاع على رصيد حسابكم البريدي الجاري وذلك كما يمكنكم أيضاً تقديم طلب لفتح حساب بريدي جاري جديد.

**تعبئة رصيد الهاتف النقال:** يمكن لزبائن مؤسسة بريد الجزائر الاستفادة من خدمات تعبئة رصيد الهاتف النقال لمعاملتي الهاتف الثلاثة موبيليس، جازي وأوريد وحيث يكفي الولوج إلى الموقع المخصص لهذه العملية واتباع الخطوات ستمكنون من تعبئة أرصدتكم بطريقة سهلة وبسيطة.

**شراء تذاكر السفر والتأمينات:** توفر المؤسسة إمكانية حجز تذاكر السفر عبر موقعها الرسمي وذلك بالشراكة مع عديد الشركات المختصة في هذا المجال حيث يمكنكم حجز تذاكر السفر الخاصة بالخطوط الجوية الجزائرية أو شركة طيران طاسيلي مثلاً.<sup>1</sup>

وظل أزمة كورونا اتخذت مؤسسة بريد الجزائر جملة من التدابير، على مستوى مكاتبها من أجل ضمان استمرارية الخدمة، وحماية زبائننا من نقشي فيروس كورونا، حيث قامت بتزويد الموزعات الآلية للأوراق النقدية بالسيولة اللازمة، واستغلالها 24 ساعة / 24 ساعة و 7 أيام /

<sup>1</sup> [./https://eccp.poste.dz/ar/notification](https://eccp.poste.dz/ar/notification).

7 أيام، وتطهير هذه الأخيرة بصفة دورية، وكذلك تنصيب أجهزة الدفع المسماة نهائيات الدفع الإلكتروني، حيث تم منحها مجاناً للتجار والصيدليات، لتشجيع الزبائن على استعمال البطاقة الذهبية.<sup>1</sup>

كما سهلت المؤسسة إجراءات الحصول على البطاقة الذهبية، في أجال قليلة جداً، من خلال طلبها على شبكة الإنترنت، والذهاب لسحبها عند تلقي رسالة نصية قصيرة على الهاتف المحمول للمعني بالأمر، كما أطلقت مؤخراً خدمة إيصال البطاقة لأصحابها، وتسمى بالخدمة الممتازة.

وذلك لتجنب التجمعات والطوابير قدر الإمكان وتقادي الاحتكاك، كذلك من أجل تقادي استخدام النقد وتداوله باعتباره ناقلاً للعدوى.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: قطاع العدالة

يحظى قطاع العدالة باهتمام خاص ضمن اعتماد مشاريع الإصلاح السياسية والتي كان على رأسها تحدي عصرنة القطاع، وتحسين تقديم الخدمة العمومية، وهو ما جعل قطاع العدالة رائد في هذا المجال من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل التنظيمية والإدارية، وكذا اعتمادها في مواجهة المتقاضين، وذلك بهدف ضمان التحول نحو تقديم ضمانات إلكترونية، حيث تمحورت المحاور الأساسية المعتمدة في مجال عصرنة العدالة في الآتي:

#### 1. إستحداث مديرية مركزية لوزارة العدل لعصرنة العدالة

استحدثت المشرع هذه المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-333، حيث كرس إنشاء مديرية عصرنة العدالة، وأسندت لها المهام الواردة أسفله:

- إقتراح الأعمال والوسائل من أجل ترقية وتنظيم العدالة وعصرنتها ورقمنتها.
- ضمان ترقية استعمال الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

<sup>1</sup>. شاوش رفيق \_ دور الدفع الإلكتروني \_ البطاقة الذهبية لبريد الجزائر نموذجاً في الحد من انتشار فيروس كورونا كوفيد 19 \_ متوفرة على الرابط : <https://www.droitentreprise.com/?p=20967>، تاريخ الاطلاع 25 أبريل 2022

<sup>2</sup>. لعلاوي نوري \_ حماني عبد الرؤوف \_ مساهمة الدفع الإلكتروني في تعزيز الشمول المالي والوقاية من جائحة كورونا في الجزائر \_ البطاقة الذهبية لبريد الجزائر نموذجاً \_ مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون \_ المجلد 5 \_ العدد 12 \_ جامعة يحي فارس المدية \_ 2020 \_ ص 50.

• ضمان ضبط مقاييس الإجراءات والوثائق والمستندات الإلكترونية المستعملة في الجهات القضائية.<sup>1</sup>

## 2. تقديم خدمات مرفق العدالة من خلال دعائم إلكترونية بدلا من ورقية:

حيث توجه قطاع العدالة نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان تحول إلكتروني في تقديم الخدمة العمومية، فتم تكريس أساس قانوني لتحقيق هذا التحول ويتعلق الأمر بالقانون رقم 03-15 المتعلق بعصرنة العدالة.<sup>2</sup>

أ. فتح مواقع إلكترونية للتواصل عن بعد بين مرفق العدالة والمواطن: بهدف تجسيد الإدارة الإلكترونية لمرفق القضاء تحقق وضع موقع إلكتروني خاص بوزارة العدل عبر الرابط [www.mjustice.dz](http://www.mjustice.dz) لخدمة المواطن وتسهيل عملية الإطلاع على كل المعلومات ذات الصلة بالقانون والعدالة، ويمثل الموقع أعلاه فضاء متخصصا لإعلام المواطن بنشاط الوزارة وتنظيم قطاعها. كما تم فتح موقع خاص يتولى الرد على أسئلة المواطنين [contact@mjustice.dz](mailto:contact@mjustice.dz) وتتولى خلية الموقع استقبال الإقتراحات والشكاوى، والرد على الإنشغالات أو توجيهها للهيئات المختصة بذلك من خلال العنوانين الإلكترونيين [infocasier@mjustice.dz](mailto:infocasier@mjustice.dz)، فيتولى الإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي صحيفة السوابق العدلية رقم 3 عبر الإنترنت، أم الموقع [infonsionalite@mjustice.dz](mailto:infonsionalite@mjustice.dz)، يتولى الإجابة عن خدمة طلب وتلقي شهادات جنسية عبر الإنترنت.<sup>3</sup>

وتم بين سنتي 2005-2009 إنجاز مواقع (واب) للمجالس القضائية تتضمن معلومات حول نشاطاتها، وتم أيضا وضع الشبكة الداخلية للوزارة سنة 200، قصد الإسهام في تبادل المعلومات بين مصالح الوزارة والمجالس القضائية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. المؤرخ في 24 أكتوبر 2004، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل، الجريدة الرسمية عدد 67، صادر بتاريخ 24 أكتوبر 2004.

<sup>2</sup>. قانون رقم 03-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يتعلق بعصرنة العدالة الجريدة الرسمية، عدد 06، صادر في 10 فبراير 2015.

<sup>3</sup>. مزيتي فاتح، رقمنة قطاع العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعارف، العدد 04، جامعة تبسة، 2019، ص 02.

<sup>4</sup>. درامي المكي راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة والداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2018، ص 30.

ب. إنشاء بوابة القانون: أنشئت البوابة في نوفمبر 2003، وقد وضع الموقع تحت تصرف مختص في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع والتنظيم والإجتهاد القضائي للمحكمة العليا ومجلس الدولة، والاتفاقيات والمعاهدات الدولية للتعريف بالقانون على المستوى الوطني والدولي وموجه إلى رجال القانون والقضاء.<sup>1</sup>

### 3. اعتماد تقنية التوقيع والتصديق الإلكتروني على صحة الوثائق:

حدد القانون (04/15) القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين<sup>2</sup>، حيث بادرت وزارة العدل بتجسيد هذه التقنية، وذلك بهدف إتاحة الخدمات القضائية عن بعد، كما تم وضع مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني حيز الخدمة سنة 2014، وتمكن هذه التقنية من توقع الأحكام والقرارات والوثائق القضائية إلكترونياً، والمصادقة على صحة الوثائق القضائية الممضأة إلكترونياً قصد التأكد عند الضرورة من مدى مطابقة المعلومات الواردة في الوثيقة الممضأة إلكترونياً، وذلك بهدف جعل الوثائق القضائية في متناول كافة الإدارات والمؤسسات العمومية وتسهيل حصول المواطنين والمتقاضين والمحامين على نسخة منها عن طريق مواقع الإلكترونية دون عناء.<sup>3</sup>

### 4. السحب والتصحيح الإلكترونيين بموجب نظام آلي عبر الإنترنت:

يمكن للمواطن استخراج الوثائق القضائية ممضأة إلكترونياً عبر الإنترنت، فيتيح نظام صحيفة السوابق القضائية منح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العادلة للمواطنين، وصحيفة السوابق العادلة رقم 02 للإدارات، ويمكن هذا النظام للمحامين من سحب النسخة العددية من الأحكام والقرارات القضائية، وتوفير خدمة سحب النسخة العددية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدلة من المجالس القضائية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. بلعيز الطيب، إصلاح العدالة في الجزائر (الإنجاز والتحدي)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص ص 174-175.

<sup>2</sup>. قانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، الجريدة الرسمية. عدد 06 صادر في 10 فيفري 2015.

<sup>3</sup>. الطيب بلواضح الذهبي حليفة، الخدمات الإلكترونية المتاحة في مجال عصنة العدالة الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، مجلد العدد 01، جامعة المسيلة، 2020، ص 145.

<sup>4</sup>. بوبكر صبرينة خماسية حفيظة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية قطاع العدالة نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 02، جامعة سوق أهراس، 2019، ص 222.

كما يوفر هذا النظام خدمة التصحيح للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية، حيث يمكن المواطنين المعنيين تقديم طلبات التصحيح والوثائق المرفقة لهذا الغرض عبر الإنترنت، كما تم وضع آلية التصحيح الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية التي تخص الجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج، حيث يتم إرسال طلب التصحيح والوثائق المرفقة عن طريق بوابة الخدمات الإلكترونية المتوفرة على الموقع <http://portail.mjustice.dz> يتم دراسة الملف ويصدر أمر التصحيح للوثيقة المطلوبة.<sup>1</sup>

### 5. نظام السوار الإلكتروني للمحبوسين لمدة قصيرة

كرس المشرع هذه الآلية بموجب المادة 150 مكرر 1 من القانون رقم 18-01 المتمم لقانون رقم 05-04 المتضمن تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين<sup>2</sup>، حيث جاءت هذه الآلية في إطار البحث عن طرق بديلة عن العقوبات السالبة للحرية قصيرة المدة التي لا تتجاوز 03 سنوات وتخفيف إكتظاظ المؤسسات العقابية، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي والتحكم فيه، سهل الإدارة الإلكترونية للمحبوس بواسطة تقنية السوار الإلكتروني أو الوضع تحت قيد المراقبة الإلكترونية أو الحبس المنزلي، أوفي مقر آخر يحدده القاضي، وتكون تحركاته محدودة ومراقبة إلكترونية بواسطة جهاز إرسال إلكتروني على شكل ساعة يد، يثبت في معصمه أوفي أسفل قدمه، يسمح لمركز المراقبة بالتأكد من ذلك ومراقبته.<sup>3</sup>

### 6. استعمال البصمة الوراثية للمشتبه فيهم للإجراءات القضائية

شرعت وزارة العدل في وضع حيز الخدمة قاعدة معطيات مركزية خاصة بالبصمة الوراثية تسمح بحفظ جميع البصمات الوراثية المتحصل عليها من تحليل العينات البيولوجية الخاصة للمشتبه فيهم، من متوفين أو مفقودين أو مجهولي الهوية، وأي شخص لا يمكنه الإدلاء بهويته بسبب مرض أو حادث، هي أدق تقنية باعتبارها تقدم البنية الجينية التي تدل على تحديد هوية

<sup>1</sup>. مزيتي فاتح، المرجع السابق، ص ص 23-24.

<sup>2</sup>. قانون رقم 18-01 المؤرخ في 3 يناير 2018 يتم القانون رقم 05-04 المؤرخ في 06 فبراير 2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين-الجريدة الرسمية عدد 05 صادر في تاريخ 30 يناير 2018.

<sup>3</sup>. عامر جوهر الطاهري ياسة، السوار الإلكتروني إجراء بديل للعقوبة السالبة للحرية في التشريع الجزائري، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 16، جامعة بسكرة، 2018، ص 186.

الجاني والتفريق بين الأشخاص من خلال الحمض النووي الـ ADN للعينة التي تم العثور عليها مكان الجريمة وذلك في المختبرات المتخصصة.<sup>1</sup>

وضع المشرع لهذه التقنية أساساً قانونياً ينطوي على مخاطر تتعلق بتهديد حقوق وخصوصيات الأطراف ومنحها الحجة القانونية بموجب القانون رقم 16-03<sup>2</sup> وكذا المرسوم التنفيذي رقم 17-2017 المتعلق بالمصلحة المركزية للبصمة الوراثية<sup>3</sup>، وأحاطها بموجبهما بضوابط تتعلق باعتماد آليات مؤمنة للمعالجة الإلكترونية لقاعدة البيانات الوطنية للبصمات.<sup>4</sup>

### 7. إطلاق أرضية مشروع النيابة المركزية

تم إطلاق مشروع أرضية النيابة الإلكترونية من قبل وزارة العدل للسماح بموجبها للأشخاص الطبيعية أو المعنوية من مؤسسات وشركات خاصة وجمعيات من تقديم الشكوى أو العريضة عن بعد، ويتعين على طالب الإستفادة من خدمتها الدخول إلى أرضية البوابة الإلكترونية لوزارة العدل قصد ملء استكارة شكوى أو عريضة عن بعد بمجموعة من المعلومات الشخصية الخاصة بهويته كاملة وعنوان الإقامة ورقم الهاتف، وتحديد نوع الشكوى وإدخال مضمونها ليتم تحويلها إلى ممثل النيابة لإتخاذ الإجراء المناسب، وبعد قيامه بالتصرف فيها يتم إعلام المعني بالإجراءات المتخذة أو المطلوب إتخاذها عبر أرضية النيابة الإلكترونية.<sup>5</sup>

### 8. وضع أنظمة آلية للتسيير الإلكتروني

حيث وضعت أنظمة آلية للتسيير الإلكتروني في قطاع العدالة، تتعلق بموارده البشرية والملفات القضائية وأيضا لتسيير الأرشيف القضائي والتاريخي.

<sup>1</sup>. جلييلة معصور عبد الرحمان بن نصيب، تقنيات وضوابط استخدام البصمة الوراثية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 04، العدد 11، جامعة باتنة، 2017، ص 203.

<sup>2</sup>. مؤرخ في 19 يونيو 2016 يتعلق بإستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، الجريدة الرسمية عدد 37، صادر بتاريخ 22 يونيو 2016.

<sup>3</sup>. مؤرخ في 09 أكتوبر 2017 يحدد الشروط وكفيات تنظيم المصلحة المركزية للبصمات الوراثية وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 60 صادر بتاريخ 19 أكتوبر 2017.

<sup>4</sup>. إبراهيم براهيم مختار، صلاحية القاعدة الوطنية للبصمات الوراثية للإثبات الجنائي في ضوء القانون 16-03 والرسوم التنفيذية رقم 17-277، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، 2018، ص ص 167-168.

<sup>5</sup>. انظر الموقع الرسمي الذي أطلقته وزارة العدل [e-nybamjustice.dz/nouvelle.plaine.php](http://e-nybamjustice.dz/nouvelle.plaine.php)

## أ. النظام الآلي لتسيير الموارد البشرية والملفات القضائية

وضع هذا النظام من أجل التحكم في تسيير المورد البشري لمرفق القضاء والجدول التحليلي، فيتمثل الأول في إعداد الخريطة القضائية إلكترونياً لضبط معرفة إحتياجات الوزارة من الموارد البشرية على أنواعها، من موظفين وأمناء الضبط والقضاة على المستوى القريب والبعيد، بالإضافة إلى مختلف هياكله كالمؤسسات العقابية، أم الثاني فبموجب الجدول التحليلي يتم جمع كل الإحصائيات المرتبطة بالقطاع للوصول إلى حصيلة شاملة تساعد في رسم الإستراتيجية المستقبلية للقطاع، ودعم النظام الآلي بنظام إلكتروني لتسيير ملفات مساعدي سلك القضاء بمختلف أصنافهم، فبواسطته يتم التعرف على كل ما يخص مساهم المهني المرتبط بالقطاع، فيما يتعلق بتسيير الملف القضائي، حيث يسمح هذا النظام بتسييره آلياً، من تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعوى إلى غاية صدور الحكم ويمكنهم هذا النظام من الاطلاع على القضية التي تعنه من خلال الشباك الإلكتروني وبالتالي الحصول على المعلومات الخاصة بالقضية دون التنقل إلى مكتب أمناء الضبط.<sup>1</sup>

## ب. نظام التسيير الإلكتروني لملفات الأرشيف القضائي والتاريخي

وفي نفس هذا السياق تم اعتماد نظام رقمنة للأرشيف القضائي الذي يهدف إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الإستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف وضياع الوثائق، وجعل عمليات البحث والإسترجاع تتم بسرعة وفعالية أكثر، أم بالنسبة للنظام الآلي لتسيير ملف الأرشيف التاريخي حيث يتكفل هذا النظام بفئة المحبوسين أثناء فترة حرب التحرير الكبرى ويهدف إلى:

- تقديم خدمة للمساجين القدامى إبان حرب التحرير.
- حفظ هذه الوثائق المهمة من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016، ص 255.

<sup>2</sup>. بوبكر صبرينة وخمايسية حفيظة، المرجع السابق، ص ص 223-224.

## 9. استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات

تتميز التقنية المستحدثة المتمثلة في المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية بأنها وسيلة إتصال مرئي ومسموع متعدد الأطراف يستطيع بمقتضاه شخصان أو أكثر من المشاركة في مناقشة أو حوار، وقد كرسها المشرع الجزائري لأهميتها بموجب القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة، نتيجة التطور الحاصل في مجال تكنولوجيايات الإتصال، والأمر 15-02 مؤرخ في 23 فيفري 2015، يعدل ويتم الأمر 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية<sup>1</sup>، فعل القانونان أعلاه الحضور الإلكتروني بدلا من الحضور الفعلي للمتهمين في الجلسة وفقا لشروط توضح لاحقا وتحقق إستفادة مرفق العدالة منها، وتمكن هذه التقنية من تحقيق مبدأ الوجاهية دون الحاجة للوجود الفعلي للمتهم، إلى جانب المساهمة في تطوير المنظومة القانونية وفقا لتكنولوجيا العصر ومتطلبات نظامي التعاون القضائي والمساعدة القانونية الدولية<sup>2</sup>، وجعلها جوازية في مادة الجرح إد الأصل عند المشرع الجزائري المحاكمة العادية بحضور فعلي للمتهمين.

إشترط المشرع المادة 15 الفقرة 03 من القانون 15-03 أعلاه موافقة المتهم والنيابة العامة، وشروط محددة في المادة 14 من القانون 15-03 أعلاه، يستدعيها بعد المسافة أوسير العدالة، وضرورة إحترام القواعد المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية عن إستخدامها لهذه التقنية، وضمان الوسيلة المستعملة لسرية الإرسال وأمانته، ووجوب تسجيل في دعامة إلكترونية تضمن سلامتها وترفق بملف الإجراءات.<sup>3</sup>

وفي ظل أزمة كورونا بلغ عدد المحاكمات المرئية خلال السنة الأولى من إنطلاقها 153 محاكمة، وازدادت نسبة إستعمال المحاكمات المرئية عن بعد خلال جائحة كورونا حيث أمر وزير العدل في قراره الصادر في الشهر الثالث من 2020 ب إستعمال إجراءات المحاكمة عن بعد متى أمكن ذلك، وتوقيف عمليات استخراج المحبوسين من المؤسسات العقابية من طرف

<sup>1</sup>. أمر رقم 15-02 المؤرخ في 23 يوليو 2015 يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 8 يونيو 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية العدد 40 صادر بتاريخ 23 يوليو 2015.

<sup>2</sup>. عمارة عبد الحميد، استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، جامعة الجلفة، 2018، ص 59.

<sup>3</sup>. ملكي ديدر، مرفق العدالة الإلكترونية في الجزائر بين ضرورة العصر وجائحة كورونا، مخبر الدولة ر الإجرام المنظم: مقارنة قانونية وحقوقية أبعاد اقتصادية واجتماعية، المجلد 16، العدد 02، جامعة البويرة 2021، ص 258.

قضاة التحقيق، إلا في حالات الضرورة القصوى المرتبطة بالحبس المؤقت، وعقلنة اللجوء إلى إجراءات المثل الفوري من طرف وكلاء الجمهورية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: قطاع الداخلية الجماعات المحلية

تنفيذاً لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارات العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصنة المرفق العام وإستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة تهدف مجمل هذه المشاريع إلى تمكين المواطن من خدمات عمومية ذات جودة ونوعية، حيث سخرت الوزارة مجموع العوامل الرئيسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، موجهة أساساً نحو تحقيق أفضل الخدمات للمواطن من جهة وتزويد الإدارة بوسائل التسيير حديثة تمكنها من أداء مهامها في أحسن الظروف من جهة أخرى، في هذا الإطار إتخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية الإجراءات التالية:

#### 1. إنشاء السجل الآلي للحالة المدنية (الولادة، الزواج، الوفاة)

تماشياً مع الإدارة الإلكترونية أصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية التعليم رقم 14-1435 وذلك بالعمل على السجل الوطني بطريقة آلية وفق قاعدة بيانات وطنية تسمح بإستخراج وثائق الحالة المدنية عبر شبكة الأنترنت وفق العديد من الدواعي وهو ما يؤكد القانون 14-208<sup>2</sup> المتعلق بالحالة المدنية بحيث أصبح بإمكان كل مواطن وحتى في القنصليات بالإستفادة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وهو إحدى مقتضيات عصنة الإدارة وكخطوات عملية حقيقية تضاف إلى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن صدور المرسوم التنفيذي 15-2014<sup>3</sup> المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية فبإستقراء نص المادة 02 منه نجدها تنص على "يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات التي

<sup>1</sup>. الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية كالتالي: <http://www.mjjustice.dz/ar>

<sup>2</sup>. القانون 14-08 المؤرخ في 09 غشت 2014، يعدل ويتم الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراري 1970 المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية العدد 49 الصادرة في 20 غشت 2014.

<sup>3</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 يولي 2015، المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، الجريدة الرسمية العدد 41، الصادرة في 29 يولي 2015.

تدرسها، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الإطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني."

وبالتالي تتوفر من خلال هذه الآلية تحقيق خدمة إلكترونية مرموقة للمواطن.<sup>1</sup>

## 2. إنشاء قاعدة معطيات للحالة المدنية على مستوى الولايات

وذلك عن طريق تجميع قاعدة معطيات البلديات التابعة لها.

## 3. إنشاء قاعدة معطيات للحالة المدنية على مستوى البلديات

والتي تتكون من رقمنة المعطيات المحجوزة والصور الضوئية لجميع شهادات الحالة المدنية لسجلات البلدية.

## 4. شبكة التدفق المالي التابعة لوزارة الداخلية

حيث تم ربط كل الولايات بالدوائر والبلديات وعدة ملحقات إدارية عن طريق الألياف البصرية بشبكة التدفق المالي التابعة لوزارة الداخلية.<sup>2</sup>

## 5. برمجيات تسيير النظام

تم وضع ثلاث برامج على مستوى كل بلدية وهي وفق الشكل التالي:<sup>3</sup>

أ. برنامج نقل الشهادات: وهو البرنامج الذي ترسل البلدية بواسطته كل أسبوع ما استحدث في قاعدة البيانات المحجوزة (ولادات جديدة، بيانات هامشية...) إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عبر الولايات.

ب. برنامج تسليم الشهادات: على كل بلدية أن تخصص شبكاً وحيداً مزوداً بحاسب واحد للشروع في عملية تسليم شهادات الميلاد للمواطنين غير المولودين بالبلدية.

<sup>1</sup>. بوداوية محمد، ميمونة سعاد، البلدية بين حتمية تقديم خدمة العمومية ومواكبة الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 3، جامعة أبي بكر القايد تلمسان، 2020، ص 181.

<sup>2</sup>. توفيق رفاع فائزة عدمان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، ص 152.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص 152.

أما بالنسبة للمواطنين المولودين بهذه البلدية فإن شهادات الميلاد الخاصة بهم يستمر تسليمها عن طريق النظام المعلوماتي الخاص بها.

ج. برنامج التبليغ عن الأخطاء المحتملة: تم وضع على مستوى كل البلديات برامج تبليغ عن الأخطاء وذلك في حالة تبليغ المواطن عن وجود خطأ، وفي هذه الحالة يرسل العون المختص إلى السجل الوطني للحالة المدنية باستعمال برنامج التبليغ عن الأخطاء ويطلب من المواطن الانتظار لمدة 24 ساعة ليتقدم إلى هذه البلدية.

وعليه فإنه وابتداء من الساعة الخامسة مساءً فإن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يحصي الأخطاء المبلغ عنها من طرف جميع البلديات، ويتم معالجة التبليغات عن الأخطاء عن طريق مقارنة الصور الممسوحة ضوئياً للشهادات المعنية المخزنة بالقاعدة المركزية.

## 6. الوثائق البيومترية

أ. بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: يمكن تعريف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بأنها وثيقة تثبت هوية صاحبها وهي فردية تسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن، ولا يمكن لأي كان أن يحوز أكثر من بطاقة واحدة في نفس الوقت كما تحدد مدة صلاحيتها بعشر سنوات للأشخاص البالغين 19 سنة فأكثر، وتحدد ب 05 سنوات للقصر وتسري مدة صلاحيتها من تاريخ إعدادها.<sup>1</sup>

وتطبيقاً لنص المادة 09 من المرسوم الرئاسي 17 / 143 يتم إيداع طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية على مستوى إحدى البلديات ولاية الإقامة بالنسبة للمواطنين المقيمين في التراب الوطني أو لدى المراكز الدبلوماسية والقنصلية بالنسبة للمواطنين المسجلين في الخارج، وبناء على ذلك تقوم المصلحة المختصة بتسليم صاحب الطلب البطاقة البيومترية فور إعدادها<sup>2</sup>، وتسلم مرفقة برمز سري في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤوليته، فيمكنه استعمال ذلك الرقم من أجل الولوج إلى الخدمات الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. المادة 3 و4 و5 من المرسوم الرئاسي 17-143 المؤرخ في 21 رجب 1438 الموافق ل 18 أبريل 2017 يحدد كيفية

إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، الجريدة الرسمية، العدد 25، ص 9.

<sup>2</sup>. المادة 9 و10 من المرسوم الرئاسي 17-143 المصدر السابق.

<sup>3</sup>. المادة 07 من المرسوم الرئاسي 17-143 المصدر نفسه.

والتي تتمثل في بوابة إلكترونية عبر الإنترنت مصممة من طرف مهندسي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، عبارة عن موقع يمكن مستعمليه من قراءة البيانات المخزنة في الشريحة الذكية لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية هذه الخدمة الإلكترونية ستسمح للإدارات العمومية أو الخاصة وكذا المواطنين الحائزين على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية من القراءة الإلكترونية لمعطيات البطاقة من بينها لقب الزوج للمرأة المتروجة والعنوان ولإستعمال هذه الخدمة يجب التزود بالأجهزة التالية: جهاز كمبيوتر، أي قارئ آلي للبطاقات الذكية ذي المواصفات القياسية، تطبيقية التواصل مع البطاقات الذكية تحمل من موقع الوزارة.<sup>1</sup>

**ب. جواز السفر البيومتري:** لقد تم تداول جواز السفر البيومتري بتاريخ 05 يناير 2012 مع بقاء العمل بجوازات السفر الكلاسيكية حتى يتم سحبها حسب كفاءات يحددها القانون<sup>2</sup>، كما تم تحديد المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني بموجب قرار مؤرخ في 26 ديسمبر 2011.<sup>3</sup>

بناء عليه يمكن القول أن جواز السفر البيومتري هو عبارة عن وثائق هوية بيومترية ورقية تحتوي على معلومات مخزنة إلكترونياً، يمكن إستخدامها لمصادقة هوية الأفراد، ويستخدم في هذه الوثائق تقنية البطاقات الذكية حيث تشمل شريحة إلكترونية تخزن فيها المعلومات (الإسم، اللقب، تاريخ الميلاد...) ومعلومات بيومترية، بصمات العين أو الأصابع أو الوجه، وصورة صاحبها تكن في الغلاف الأساسي أمامي أو الخلفي أو وسط الوثيقة.<sup>4</sup>

تجدر الإشارة إلى أن عدد جواز السفر البيومتري وصلت حتى سنة 2016 إلى أكثر من 7.900.000 جواز سفر<sup>5</sup>، حيث سمح هذا الإجراء بتحقيق عدة نتائج نذكر منها:

1. الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية: <https://macribe.interieur.gov.dz/WFDefaultAr.aspx>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 14 فيفري 2022 على الساعة 15:30.
2. المادة 01 و 02 من قرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، جريدة رسمية العدد الأول، ص 55.
3. قرار مؤرخ في 26 ديسمبر 2011، يحدد مواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني، جريدة رسمية العدد الأول، ص 52.
4. كحل الراس سماح شوايدية منية، دور رقمنة البلدية في تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 246.
5. رانيا هدار، المرجع السابق، ص 218.

- تسهيل إجراءات حصول المواطن على مختلف الوثائق الإدارية خلال مدة زمنية قصيرة.
- القدرة على فرض رقابة صارمة على إصدار جوازات السفر من قبل المسؤولين في الدوائر القنصلية.
- ج. رخصة السياقة البيومترية: في إطار الاستمرار في عصرنة المرفق العام الذي بادرت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية، من خلال تحديث وثائق الهوية والتنقل وكذا تبسيط إجراءات الحصول عليها وتخفيف مكونات ملفات طلب الحصول عليها، تم الشروع في إصدار نموذج جديد لرخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني والقابل للقراءة آليا بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018<sup>1</sup>
- د. البطاقة الرمادية: تم إنشاء قاعدة بيانات وطنية لسجلات المركبات الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترخيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل وذلك من خلال:

1. إصدار البطاقات الرمادية للمركبات من خارج الولاية، حيث يتم ذلك في موقع صفحة التأكيد يمكن الوصول إليها من خلال جميع البلديات.
2. إنشاء رابط بين الولايات ومحافظات الأمن الولائية لمتشاور بخصوص ملف البطاقة الرمادية في الوقت الحقيقي.
3. كما أنه هناك دراسة جارية لإنتاج البطاقة الرمادية الإلكترونية الأمر الذي سيتيح مراقبة أفضل للسيارات على الطريق.<sup>2</sup>

ومن أجل ضمان التواصل المباشر مع المواطن دون معوقات، وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت تصرف المواطنين الذين يهتمهم الأمر نموذج عقد بيع المركبات موحد يمكن استخراجها مباشرة من موقعها الإلكتروني، وللمحد من الصعوبات التي يواجهها المواطنون في ترقيم مركباتهم في آجال معقولة يتوجب على ولاية الاستقبال طلب للتأكد من صحة المركبة من ولاية المصدر بواسطة البريد الإلكتروني عن طريق مصالح المديرية الولائية للمواصلات

<sup>1</sup>. كحل الراس سماح شوايدية منية، المرجع السابق، ص 248.

<sup>2</sup>. وزارة الداخلية والجماعات المحلية، برقية تنفيذ البرنامج المسطر لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية رقم 3138، 213، تم تصفحه عبر الموقع الإلكتروني <http://www.interieur.gov.de> بتاريخ 14 فيفري 2022 على الساعة 15:16.

السلكية واللاسلكية الوطنية فور إيداع طلب الترقيم من قبل المواطن المعني، ويجب أن تقوم ولاية المصدر بإرسال رسالة التأكيد بنفس الطريقة بدلا من البريد العادي المعمول به.

### 7. تطوير عملية الإتصالات ونقل المعلومات والإحصائيات أثناء الانتخابات

ويتم هذا بين البلديات ومن الدوائر إلى الولايات، أين تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، بما يؤدي إلى توفير الكثير من الجهد والوقت.<sup>1</sup>

### 8. تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني

يعمل على تزويد الدوائر بهذه الخدمة، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى الهيئة الإدارية المختصة (الدوائر، ديوان الوالي).<sup>2</sup>

### 9. إنشاء تطبيقات للتعاملات الداخلية

أ. منصة التكوين عن بعد: في إطار تواصل سياسة العصرية المنتهجة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية وضع حيز الخدمة منصة التكوين عن بعد "تواصل" وهي ثمرة لمجهودات القطاع الرامية لمواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستغلالها لضمان أحسن تكفل بالمرفق العام، وهي مركز تكوين افتراضي يهدف إلى ترشيد نفقات الجماعات المحلية في مجال التكوين، وتقريبه من الموظف في محل عمله، حرصا على سيرورة المرفق العام.<sup>3</sup>

ب. خدمات عبر الخط: توجه العديد من النواذ الإلكترونية التي تم إدراج مختلف الخدمات على غرار طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وجواز السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومترية، إجراءاتي الإدارية، استماراتي، شكاوى المواطنين، إستشاراتي، جماعاتي الإقليمية، التسجيل لقرعة الحج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 18، الجزائر، 201، ص 226.

<sup>2</sup>. توفيق رفاع وفائزة عدمان، المرجع السابق، ص 153.

<sup>3</sup>. وهيبه ختيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية ف تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 78.

<sup>4</sup>. المرجع نفسه، ص 78.

## المطلب الرابع: قطاع التعليم العالي

عملت وزارة التعليم العالي في الجزائر على مواكبة التغيير الحاصل في مجال الإدارة العامة، وذلك بالارتقاء بنموذج إداري إلكتروني يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي وفي ذلك توجه واضح بالارتقاء للخدمات المقدمة للطلاب والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات.

حيث تعتمد الجامعات الجزائرية على تقنية الإدارة الإلكترونية في المجالات التالية:

## الفرع الأول: على مستوى التعليم والتعلم

## 1. منصة موودل Moodle:

هو نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر على أسس تعليمية ليساعد المدربين على توفير بيئة تعليمية إلكترونية، ومن الممكن استخدامه بشكل شخصي على مستوى الفرد كما يمكن أن يخدم جامعة تضم 40000 ألف متدرب، كما أن موقع النظام يضم 75000 مستخدم مسجل ويتكلمون 70 لغة مختلفة من 138 دولة، أما من ناحية تقنية فإن النظام صمم باستخدام لغة php ولقواعد البيانات MySQL<sup>1</sup>.

وتعتبر منصة موودل Moodle المنصة الأكثر استعمالا في الجامعات، وقد جاء مشروع تصميم وبناء واستعمال درس على منصة موودل للاستجابة إلى الحاجات المهنية للأساتذة، ومواكبة التطورات المسجلة في التربية والتعليم، ويمثل مشروع تصميم وبناء واستعمال درس على منصة موودل، وعملية تكوين هجين بين تكوين حضوري يهدف إلى مساعدة الأساتذة على تصميم وبناء استعمال درس على منصة موودل، وتكوين عن بعد يرافق من خلاله أعضاء الخلية المتكويين على التدريب الفعلي لوضع الدرس على المنصة، تنظم على ثلاث وحدات، الوحدة الأولى نظرية، تسمح باكتشاف مبادئ تصميم وهيكلية بيداغوجية لمقياس التكوين، والوحدة الثانية تطبيقية تسمح بتطبيق صيرورة السيناريو، وهيكلية وبناء الدرس النموذجي، أما الوحدة الثالثة فتخص تصميم وبناء درسه الحقيقي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حليلة الزاحي. التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية. مقومات التجسيد وعوائق التطبيق. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2011. 2012. ص 99.

<sup>2</sup>. حسينة أحمد. درجة رضا الأساتذة الجدد على مخطط التكوين. تصميم و بناء و إستعمال درس على منصة Moodle . مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد 15. العدد 26. 2018. ص 70.

## 2. النظام المطور بروغرس PROGRES

هو عبارة عن أرضية رقمية وطنية تتضمن قواعد بيانات رقمية تخص متابعة المسار الدراسي البيداغوجي للطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار، الليسانس أو الماستر أو الدكتوراه، وكذلك تسيير ومتابعة المسار المهني والبيداغوجي للأساتذة الجامعيين .

هذا البرنامج شامل وضعته وزارة التعليم العالي تحت تصرف الجامعات والمعاهد والمدارس العليا من أجل توحيد أنظمة المعلومات الخاصة بالقطاع، قصد الحكامة والمرونة والشفافية في إدارة وتسيير أنظمة المعلومات الخاصة بالقطاع .

## • مهام نظام بروغرس:

أنشأت وزارة التعليم العالي النظام المطور بروغرس قصد تنفيذ المهام التالية :

- ✓ التسيير البيداغوجي: يخص تسيير ومتابعة المسار الدراسي للطلبة الجامعيين خلال الاطوار الثلاث ليسانس، ماستر، دكتوراه.
- ✓ تسيير الموارد البشرية: يخص تسيير المسار المهني للأساتذة.
- ✓ تسيير الخدمات الجامعية: يخص تسيير الإيواء والمنح الجامعية للطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار.<sup>1</sup>

## 3. خدمات الإدارة الإلكترونية الموفرة للأستاذ:

- ✓ الاستعلام عن كافة النشاطات والمؤتمرات والمحاضرات عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة.
- ✓ إرسال واستقبال المقالات والأبحاث العلمية للمجالات الجامعية المحكمة عن طريق الأنترنت.
- ✓ تقديم المشاركات في المؤتمرات والندوات العلمية بحيث تمر على المجالس العلمية المختصة لأخذ الموافقة واستكمال إجراءات السفر وما يتبع ذلك عن طريق الموقع الإلكتروني.
- ✓ متابعة شؤون النقابات وغيرها عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة.

<sup>1</sup>. مبروك عز الدين. الرقمنة من المنظور التقني. الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة التعليم العالي. 1 مارس 2020.

كلية الحقوق. جامعة الجزائر. 1. ص 249

✓ تقديم استمارات الترقية العلمية والتقديم للإجازات المختلفة أو البعثات الخارجية أو للتفرغ للبحث العلمي عن طريق الأنترنت.

✓ تقييم مذكرات الماستر ورسائل الماجستير والدكتوراه التي يشرف عليها إلكترونيا وإمكانية حضور جلسات مناقشة عن بعد.

✓ طباعة أي كتاب وتوجيهه إلكترونيا إلى جهة حكومية بما يضمن سهولة التعامل.

✓ يمكن متابعة عن طريق المنصة الافتراضية موودل ووضع جميع المحاضرات والمراجع الإضافية على الموقع.

✓ توفر دليل الجامعة والكليات ودليل لبوابات الخدمات الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### 4. المحاضرات المرئية ونظام التعليم عن بعد:

إقامة شبكة للمحاضرات المرئية تدمج كل المؤسسات الجامعية (منها 13 موقعا مرسل و46 موقعا مستقبلا) ورغم أن هذه الشبكة تسمح بتسجيل وبث غير مباشر للدروس، فإنها مستعملة أساسا في شكل متزامن يستلزم الحضور المصاحب للأستاذ المرافق والطالب، ويمكن ان يتم استغلال الشبكة حاليا في شكل " نقطة بنقطة " وبمجرد الانتهاء من وضع التجهيزات وتكوين الكفاءات، يمكن للنظام جمع 18 محاضرة مرئية في أن واحد بفضل عقدة مركزية وستة وحدات متعددة المواقع موضوعة في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

قد تم توسيع الشبكة بداية من الدخول الجامعي 2009-2010 نحو المدارس التحضيرية التي تم تزويدها كذلك بمخابر افتراضية وقاعات تدريس متعددة الوسائط موصولة بشبكة خاصة للمحاضرات المرئية.<sup>2</sup>

#### 5. نظام التعليم عن بعد:

ساهمت الإدارة الإلكترونية في إيجاد سبيل للتعليم عن بعد، وتم تطبيقه في الجامعات في إطار الحصول على شهادات عليا وبواسطتها لن يحتاج الأستاذ الجامعي أن يقف أمام الطلاب

<sup>1</sup>. خنشور جمال عابسة تونس، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة آفاق العلمية، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص 370-371.

<sup>2</sup>. سحانين الميلود، بغداد باي غالي، واقع وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 58.

لإلقاء محاضراته، ولا يحتاج الطالب أن يذهب للجامعة، بل حلت محلها طريقة الدراسة الإلكترونية، من خلال توفير خدمات الدروس المقررة وتقديم نشاطات دورية.

أصبحت تشكل فضاء للطالب لتبادل الأفكار والمناقشات، وآخر مع الأساتذة ل طرح التساؤلات، فالإدارة الإلكترونية توفر اتصالا فعالا بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.<sup>1</sup>

## 6. خدمات المكتبة الإلكترونية:

في ظل انتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل مجالات الحياة، تم الاعتماد على أساليب الإدارة الإلكترونية لإدارة المهام والنشاطات داخل المكتبة فقد تم إعادة هيكلة المكاتب الجامعية قصد خدمة احتياجات الجامعة قبل كل شيء وخدمة المستفيد، وهذا بتوفير قاعدة بيانات للبحث عن الكتب والمصادر والمراجع.

فمن خلال المكتبة الافتراضية يتم تحميل كتب إلكترونية تشبه الكتب العادية لكن ما يميزها أنها مصممة بشكل رقمي يمكن من قراءته بالحاسوب والتنقل بين صفحاته واستخدام خاصية البحث والطباعة، فهو عرض محتوى الكتاب ب في صورة رقمية عبر المواقع الإلكترونية.<sup>2</sup>

وتم القضاء على طوابير الطلاب للبحث يدويا وأصبح البحث يتم عبر إدخال كلمة واحد من الموضوع المراد البحث فيه أو اسم المؤلف ليجد الطالب كل المراجع الموجودة في المكتبة مما يؤمن اختيارات عدة، كما أن رسائل التخرج والماستر والماجستير والدكتوراه أصبحت تقدم في شكل أقراص ويتم إدراجها في الموقع حتى يتمكن الطالب أو الباحث من تحميلها والاستفادة منها مما يوفر عناء نسخها سواء من حيث ربح الوقت والسرعة في الحصول على المعلومة او من حيث التكاليف المادية.

يمكن من خلال الخدمة الإلكترونية في مكتبات الجامعة على معرفة الكتب التي تمت إعارتها وحساب وفترة إعاره تلقائيا والكتب التي تأخر الطالب في إرجاعها في الوقت مما يسمح بتطبيق العقوبات كمنعه من السحب لمدة معينة .

<sup>1</sup> . بنت تريعة مها، تفعيل الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي كآلية لترشيد الخدمة العمومية، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، جوان 2018، ص 203.

<sup>2</sup> . عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري. قسنطينة، 2010، ص 126.

كما يحتوي موقع الجامعة على مركز البحث العلمي والتقني ( centre de recherche et d'information scientifique et technique)، والذي كان من بين أهدافه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية، وهذا ما ساعد الباحث على العثور على كتب والمذكرات وحتى قوانين دول أخرى مما يساعد على إثراء بحثه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: على مستوى إدارة الجامعة

#### 1. التسجيلات الجامعية:

فالتألب الناجح في شهادة البكالوريا يستفيد من الخدمة الإلكترونية عن طريق تسجيله في الجامعة عن طريق الإنترنت، كما أن توجيه الطالب يكون آليا دون تدخل عوامل أخرى، حيث أصبح توجيه الطلاب يتم بكل بحيادية وشفافية في وقت وجيز من خلال المعالجة الإلكترونية للمعطيات، هذا ويمكن للطالب الطعن في هذا التوجيه، وبذلك فإن الخدمة الإلكترونية ساهمت في القضاء على ظاهرة البيروقراطية والطابور في المراكز الجامعية، فلم يعد الطالب بالحاجة إلى التنقل للجامعة، كما ساهمت هذه الخدمة في ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات حيث أن هذه الخدمة وضعت حدًا للتكاليف استقبالي الكلية الجدد بما فيها التكاليف المالية والبشرية .

#### 2. النشر الإلكتروني:

يمكن الاستفادة من خدمات أخرى وهذا من خلال موقع الجامعة والإعلانات عليه مما يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والموظفين من جهة والطلبة من جهة أخرى، ويكون ذلك بتزويدهم بكل معلومات حول جدول المحاضرات والإعلان عن النتائج، كما يتم الإعلان عبر الموقع عن مسابقات التوظيف في الجامعة وكذا كل مواعيد التي ستعقد بالجامعة من مجلس علمي وملتقيات أو ندوات فكرية وعلمية سواء كانت دولية أو وطنية، فضلا عن عرض معلومات إدارية متمثلة في العنوان وأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني لتسهيل التواصل بين زوار الموقع وإدارة الجامعة.<sup>2</sup>

ولقد فرضت علينا جائحة كوفيد-19 التي تمر بها بلادنا على غرار كل بلدان العالم نمط تسيير ألفناه، وبغية ضمان إستمرارية النشاطات البيداغوجية تم وضع بروتوكول صحي

<sup>1</sup>. تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني الغامدي، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي، مذكرة ماجيستر، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2011. ص 125.

<sup>2</sup>. بن تريعة مها، المرجع السابق، ص 204-205.

وبيداغوجي إطار شكل مرجعا للمؤسسات الجامعية في تكيف بروتوكولاتها وفق خصوصيتها من حيث الهياكل والتعدادات الطلابية وتطور الوباء.

ويرتكز هذا البروتوكول في شقه البيداغوجي على المبادئ التالية:

- تبني النمط المزدوج في التعليم (التعليم عن بعد بالنسبة للوحدات الأفقية والوحدات الإستكشافية، والتعليم الحضوري بالنسبة للوحدات الأساسية والمنهجية) باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تفويج الطلبة إلى دفعات حسب رزنامة تحدد من قبل كل مؤسسة جامعية مع مراعاة عامل التفاعل بين الطلبة والأساتذة من خلال تقليص المدة الزمنية بين دفعة وأخرى.
- إجراءات إستثنائية في مجال تنظيم التعليم وتقييم وانتقال الطلبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26 27 28 ديسمبر 2021، ص 12.

## المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية بين الفعالية والمعوقات

رغم مرور سنوات على إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية وانقضاء المدة المحددة لتنفيذه، إلا أن فكرة الإدارة الإلكترونية لم تصل في الجزائر إلى الصيغة الكاملة ولم تتجسد بعد، فرغم أهمية الجهود المبذولة والكم الهائل من الإجراءات والعمليات المنفذة والتي أدت إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على أرض الواقع، وظهر ملامح الإدارة الإلكترونية والتي بدأت تتجلى شيئاً فشيئاً من خلال حوسبة ورقمنة وظائفها الإدارية واستحداث أنظمة آلية وتطبيقات إلكترونية أعطت وجهاً جديداً وطريقة تقديم خدمات مختلفة مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أنها تبقى متواضعة وغير كافية خاصة في ظل عدم استعداد الدولة ومنظومتها الإدارية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بشكل يتناسب مع الأهداف المسطرة.

وفي هذا الإطار سنتطرق إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وموظفيه ومستخدميه وأهم المعوقات التي تواجهها والخروج ببعض الاقتراحات الكفيلة من أجل تفادي فشل الإدارة الإلكترونية بالجزائر.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الثلاثية (الموظف، المواطن، المرفق العام)

ولكي تقوم الإدارة العامة بمزاولة نشاطها في تسيير المرفق العام، باعتبارها سلطة عامة، فإنها تلجأ إلى مجموعة من الأعمال المتنوعة، وهي ما تعرف بأعمال الإدارة العامة، ومن أجل الضمان الحسن لسير هذه المرافق العامة فإن الإدارة اليوم أصبحت تتجه نحو تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، وإن تبني وتطبيق هذا النظام الإلكتروني له تأثير على جودة الخدمات حيث يتجلى هذا التأثير على المبادئ الضابطة التي تحكم سير المرفق العام، كما سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التأثير على أداء العاملين حيث تمثل الإدارة الإلكترونية محورياً أساسياً في عملية رفع مستوى أداء التسيير العمومي والقيام بالإصلاح الإداري، ومن المؤكد أن المواطن يسعى من الحصول على هذه الخدمات مرفقية بسرعة وسهولة، وهذا من شأنه يتحقق في ظل نظام الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>. رانيا هدار، المرجع السابق، ص 321.

وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ المرفق العام وكذا تأثيرها على أداء الموظف العام وعلى رضا المواطن.

### الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام

إن أساس فكرة الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية هي الرقي بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين فالخدمة العمومية هي الميدان الخصب لتفعيل الإدارة الإلكترونية عن طريق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية نحصل على خدمات عمومية إلكترونية تحقق وجهات السلطات العمومية.

وعليه سوف نبين في هذا الفرع أثر نظام الإدارة الإلكترونية على المبادئ الضابطة للمرفق العام.<sup>1</sup>

#### أولا: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة

مبدأ المساواة بين المواطنين يعني أن الأفراد جميعا على قدر واحد من المساواة في الانتفاع بالخدمات المرفقية وتحمل التكاليف والأعباء العامة دون تمييز، وفي حق تولي وظائف المرفق العام، ولا يجوز حرمان أحد من الانتفاع بخدماتها لأسباب شخصية، يسمح هذا المبدأ بإعطاء الطابع السيادي للمرفق العام وهو يؤدي إلى إحترام وظيفة المرافق العامة التي تقدم خدمات عامة يتساوى في الحصول عليها جميع المنتفعين من هذه المرافق إذا توفرت فيهم الشروط المطلوب توفرها للحصول على خدمات و سلع المرافق العامة والانتفاع بها، فهذا المبدأ يكفل لجميع المواطنين الراغبين في الانتفاع بالمرفق العام على قدم المساواة دون تمييز أو تفرقة.

وعليه فإن الإدارة العامة تخضع لرقابة القضاء في عملية تطبيق مبدأ المساواة أمام المرافق العامة، مما يعني أن عدم التزام الإدارة بتطبيق هذا المبدأ يعرض المرفق العام الذي لم يسير وفق هذا المبدأ العملية للإلغاء، وبالتالي فإنه يتوجب مساواة جميع الأفراد سواء المنتفعين أو طالبي الانتفاع بالخدمات المرفقية طالما توافرت فيهم شروط الاستفادة من المرفق العام، وتمثلت فيهم ذات الظروف والمراكز القانونية المطلوبة وذلك بدون تمييز أو تحيز بينهم، عوضا عن ضرورة

<sup>1</sup>. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 64.

مساواتهم في تحمل الأعباء بالقدر ذاته من المساواة، وهذا ما يتولى عمله المرفق الإلكتروني عبر تسهيل وتيسير تقديم الخدمات المرفقية الإلكترونية لجميع الأفراد على حد سواء دون تفرقة بينهم طالما توافر لديه الشروط المطلوبة، ومن المميز حول إدارة المرفق بالأسلوب الإلكتروني أنه يمنع التمييز والمحاباة والواسطة في تقديم الخدمات، إذا علمنا بأن عملية طلب الخدمة وفق النظام الإلكتروني تتم من خلال أجهزة الحاسوب أو الهواتف الذكية مباشرة مع البوابات الإلكترونية المخصصة لكل مرفق، دون الحاجة لوسيط أو موظف بشري يمكن أن يقوم بالمحاباة أو الوساطة بوجوده.<sup>1</sup>

### ثانياً: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ القابلية للتغيير والتعديل

إن تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتعديل إن حاجات الجمهور في تطور مستمر ولا بد للمرفق العام أن يجري هذا التطور والتهيؤ للتغيرات التي يقتضيها الصالح العام ولا يقيد سلطة الإدارة في هذا الحق سوى مراعاة الصالح العام، أي من حق الإدارة التدخل في أي وقت للتعديل أو تغيير قواعد التي تحكم سير المرافق العامة التحقيق المصلحة العامة، فهي وإذا كان هناك ما يستعدي لرفع كفاءة هذه المرافق وتغييرها يمكن للإدارة أن تقوم بذلك دون أن يحق لأحد الاعتراض سواء منتفعين أو عاملين بها وهذا الحق ثابت للإدارة لا يحتاج نص قانوني<sup>2</sup>، بمقتضى هذا المبدأ يكون للسلطة العامة تعديل قواعد سير المرافق العامة لتكون متساوية المقتضيات المستجدة والمتطورة للمصلحة العامة دون أن يكون لأحد التمسك بحقوق مكتسبة لمنع تعديل نظام المرفق.<sup>3</sup>

مما لا جدل في أن استخدام وتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، يؤدي الى مرونة المرفق العام ومسايرته للمستجدات ومدى قبول أدائه بما يخدم المصلحة العامة وبغض النظر على طريقة إدارة وتسيير المرفق العام سواء بطريقة مباشرة تتولاها الدولة أو غير المباشرة يتولاها الملتزم بعقد الامتياز فالإدارة الإلكترونية هي فعلا التطبيق العملي لمواكبة الإدارة التطورات والمستجدات

<sup>1</sup> محمد الصغير سميقة، تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على نشاط المرفق العام، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 10-11.

<sup>2</sup> راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، الجزائر، ص 592.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم، ط1، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 223.

الحاصلة، فالمرفق العام لكي يستطيع تقديم خدماته يجب أن يساير التطورات والتي منها التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة، لكي يستطيع تقديم الخدمات على الوجه الأمثل، والتي منها استخدام التقنيات الحديثة التي تتجاوز مع اتساع الخدمات وازدياد حاجات المواطنين، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ قابلية نظام المرافق العامة لتغيير بدون أن يملك الموظفون أن يحتجوا بقاعدة استمرار المراكز القانونية.<sup>1</sup>

### ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرافق العامة بانتظام وأطراد

من واجبات السلطة الإدارية أن تعمل لضمان سير المرافق العامة بانتظام وإطراد كونه تابع عن تصور يجعل عمل الدولة والأجهزة التابعة لها تقوم على المداومة والانتظام وبالتالي فإن نشاط المرفق العام الضروري لحياة الأفراد لا ينبغي أن يتعطل وذلك لما سوف ينجزه من اضطرابات في المجتمع فكما يقال الاستمرارية من روح المرفق العام.<sup>2</sup>

يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للمرفق العام على تأكيد ودعم مبدأ سير المرفق العام بانتظام وإطراد حيث يؤكد بصورة أكبر من النظام التقليدي فيتمكن من خلاله المواطن الحصول على الخدمات المرفقية في أي وقت شاء بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كان الخدمة المطلوبة من الخدمات التي يمكن تليبيتها دون اشتراط وجود المواطن ويمكن للفرد أن ينجز معاملته ولو في منتصف الليل من خلال شبكة الإنترنت حيث تقدم هذه الخدمات على مدار 24 ساعة بشكل دائم ودون انقطاع مما يقلل من خطورة اضطراب الموظفين لأن تقديم الخدمات المرفقية يكون قد أعد سلفا وبالتالي عدم تحميلهم المسؤولية، بالإضافة إلى التقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي إذ يمكن كشف أمره من خلال قاعدة البيانات التي تتزود بها الإدارة، كما يمكن للمواطن الحصول على كافة المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيا وفي أي وقت ومن المرافق العامة عبر الإنترنت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عنتر حديدي، أثر الإدارة الإلكترونية في ترقية وتعزيز مبادئ المرفق العام، النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، الجزائر، 2018، ص 09.

<sup>2</sup>. ربيع أمينة، النظام القانوني للمرافق العامة في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون العام، إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، 2016، ص 57.

<sup>3</sup>. مراد لمين، أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ المرفق العام، النظام القانوني للمرفق العام، الجزائر، 2018، ص 04.

كما يؤدي تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى التقليل من حالات الظروف الطارئة على المعاملات بين الإدارة والأفراد حيث يمكن للأفراد الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذه المعاملات في أي وقت.

ويمكن القول أن أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام وإطراد واضح حيث ساهمت بشكل كبير في القضاء على البيروقراطية والتعقيدات الإدارية وجعل المرفق العام يؤدي خدماته بلا انقطاع وبشكل لائق، يساهم في تحقيق الرضا العام لدى الجمهور المنتفضين بخدمات هذا المرفق.<sup>1</sup>

وفي ظل نظام الإدارة الإلكترونية ظهرت مبادئ حديثة تحكم سير المرفق العام أضيفت إلى المبادئ الكلاسيكية وعززتها، وهذه المبادئ تشمل:

### 1. مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العامة:

إن المنتفع الجديد تأثر بالتغيرات والتطورات التقنية التي تعرفها المجتمعات، أصبح ينظر إلى المرفق العمومي اليوم من خلال الخدمات التي يقدمها ونوعية هذه الخدمات وجودتها، حتى أن المنتفع في الغالب لم يعد يهتم أن تكون هذه الخدمات مقدمة من طرف صاحب الامتياز (الخواص)، أو من طرف الإدارة نفسها بقدر ما تهتمه جودة هذه الخدمات وثنائها.

يتمثل مفهوم النوعية بحق المنتفع في الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار، وهذا ما يجعله على صلة بمبدأي الشفافية وقابلية المرفق العام للتطور والتعديل، أما تطبيقه فيتم إما وفقا لنص قانوني أو تعاقدية.<sup>2</sup>

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية معناه الاتجاه نحو تقديم خدمات عامة جديدة وجيدة للمواطن عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ولد حقوق جديدة كالحق في المعلومة، والأمن الشبكي، ومشاكل جديدة لحماية المعلومات الشخصية، والحياة الخاصة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. راضية سنقوقة، المرجع السابق، ص 590.

<sup>2</sup>. وليد حيدر جابر، التقويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2009، ص 93-94.

<sup>3</sup>. سقني فاكية، أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد الثاني، جامعة سطيف 2، 2020، ص 284.

## 2. مبدأ المشاركة:

هذا المبدأ يشكل عنصرا أساسيا بعد ما أصبحت المجتمعات تتوجه إلى ديمقراطية المشاركة، وهذا يفرض أن لا تبقى المرافق العامة منغلقة على ذاتها، ولا تعرف تفتحا اتجاه المنتفعين، لأن سياسة الانعزال هذه تؤدي إلى سلوكات وممارسات بيروقراطية.

يجب القضاء على الصور السلبية السائدة بها، حيث لا يجب أن تكون العلاقات الإدارية سلطوية، ولكن علاقات توافقية وديمقراطية مبنية على فلسفة أخلاقية للعمل والمشاركة بشكل يجعل من المرافق العمومية هدفا لمشاركة الأفراد باعتبارهم فاعلين في الحياة الاجتماعية، ومن ثم يجب أن تتطور كيفية تقديم الخدمات وسير المرافق وأداءها بشكل أكثر فعالية وشفافية عبر الانفتاح على محيطها وتوفير مصادر جديدة للمعلومات يمكن أن يستفيد منها المنتفعين في حياتهم اليومية إدارية كانت أو اجتماعية، أو غيرها.<sup>1</sup>

## 3. مبدأ الشفافية الإدارية

حتى يستعيد المواطنين ثقتهم في المرافق العامة، ويتم إعادة الاعتبار لهذه الأخيرة، يجب على جميع المرافق العامة من دون استثناء، ومن ضمنها المؤسسات العامة والمصالح الخارجية الخضوع للمعايير الشفافية، فالعمل السري في الإدارة لم يعد يجدي نفعا ويخالف القانون، وأصبح من حق المنتفعين اطلاعهم على كل ما يطلبونه من المعلومات التي تهمهم وتنفعهم سواء فيما يخص المعلومات القانونية والإدارية، أو التي تمكنهم من الإلمام بالحاجيات التي يتطلعون إليها، بل أصبح من حقهم إرغام المرفق العام على إبراز الدوافع والأسباب وراء القرارات الصادرة عنه.<sup>2</sup>

خاصة مع التطورات الفكرية والإدارية والتقنية، أين استحوذ مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين، نتيجة ذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، فهناك من يقصد بها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات التي تقوم بها الإدارة داخل وخارج المؤسسة، والتي تتضمن الكشف عن المعلومات والتشاركية في صناعة القرارات ووضوح السياسات والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة، وهناك من يعرفها بأنها الوسيلة لمراقبة الخدمات المؤداة بواسطة المرفق العام، بغية التأكد من أن المصالح

<sup>1</sup>. سقني فاكية، المرجع السابق، ص 284.

<sup>2</sup>. تطور مفهوم المرفق العام الموجود على الموقع: <https://masterad.jeun.fr/t396-topic>، تاريخ الاطلاع

الاقتصادية للمنتفعين أو المستهلكين قد روعيت فعلا من قبل الشخص المكلف بتحقيق المرفق العام.<sup>1</sup>

جميع هذه التعريفات تدعو إلى جوهر واحد للشفافية يرتبط بأربعة كلمات المصادقية والإفصاح، والوضوح، والمشاركة، فالشفافية تتضمن تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة المقدمة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

وعليه، إن الشفافية تتطوي على حرية تدفق المعلومات ودرجة مصداقيتها، بحيث تكون المؤسسات والعمليات في متناول المعنيين بها، سواء كانوا من المؤسسات أم المتعاملين معها والأنظمة ذات الشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات، حيث قد يكون في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حل للمشكلات التي تواجه المرافق والمؤسسات العامة التي تقوم على المبادئ التقليدية، حيث تعمل على اختلاف حجمها على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

ونظرا لأهمية مبدأ الشفافية من خلال تحسينه للعلاقة مع المواطن سواء موظفا فيها، أو متعاملا معها، ولاسترجاع الثقة بين الطرفين وتحسين جودة وفاعلية الأداء، بدأ هذا المبدأ يعرف تجسيدا على المستوى القانوني في الجزائر من خلال نصوص قانونية كثيرة، بمسميات مختلفة منها: الإعلان، الإشهار، الحق في الإعلام بتطبيق مبدأ الشفافية في الإدارات والمرافق العامة ستسير الدولة باتجاه تحقيق المبادئ الأخرى للحكم الرشيد، إذ لا يمكن تصور تحقيق مبدأ المسؤولية ومبدأ المراقبة والمحاسبة دون تحقيق مبدأ الشفافية، كما أنه من خلال هذا المبدأ يتم إعمال مبدأ الإشراف والتشارك في وضع البرامج والمشاريع وأنشطة الإدارة لتلبية حاجات المنتفعين، وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام

تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها، على نحو يمكن معه تقرير بأن الموظف العام والنشاط الإداري وجهان متقابلان

<sup>1</sup>. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 45.

<sup>2</sup>. مرجع نفسه، ص 65.

<sup>3</sup>. سقني فاكية، المرجع السابق ص 286.

ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري<sup>1</sup>، في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته.

ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤديون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي -بداية- ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية.<sup>2</sup>

ومن المتوقع أن تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تيسير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.

والموظفون العموميون هم أداة تنفيذ إرادة المشرع ووضعها موضع التطبيق، وإضفاء صفة الوجود المادي والقانوني عليها، ولا يتصور تحقيق الأعمال المادية والقانونية للمرافق العامة دون وجود موظفين عموميين.

فالوظيفة العامة ليست حرفة كغيرها من الحرف، بل إنها قبل كل شيء وضع اجتماعي متميز، يظهر من خلال العلاقة القانونية الخاصة بين الخاضعين لها وهم الموظفون، والمتعاملين مع المرافق العامة.

إن استمرار التقدم في الإلكترونيات قد أطلق العنان لتخيل الجمهور عن عالم وظيفي متطور، وتحكمه إستراتيجية التطور وتسيير أموره باللمس، وهو أمر يستلزم في الموظف الذي يقدم خدمات للجمهور أن يكون متمكنا أو قادرا على استخدام الحاسبات الآلية لتقديم الخدمات لمن يريد لها تطبيقا لإستراتيجية التطور التي تستلزم وضع خطة عامة للتسيير الإداري وتنفيذه بشكل تدريجي بدأ ببعض النواحي الوظيفية وذلك فيما يلي<sup>3</sup>:

**أولا:** سوف تمكن الإدارة الإلكترونية الإدارات من اختصار إجراءات تعيين الموظف من خلال وضع شروط شغلها أو الإعلان عنها إلكترونيا واستقبال رغبات الأشخاص الذين يتقدمون لها

<sup>1</sup>. أنور، أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص 8.

<sup>2</sup>. حماد مختار، المرجع السابق، ص ص 81-82.

<sup>3</sup>. حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص 94.

عن طريق ملء النموذج الإلكتروني المعد للتعيين، ثم قيام لجنة شؤون العاملين بدراسة النماذج المقدمة، واختيار أفضل المرشحين الذين تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة.

وبعد انتهاء عملية المفاضلة بين المرشحين، يتم إخطار السلطة المتخصصة في التعيين إلكترونياً لإصدار القرار الخاص بالتعيين، ثم إخطار الموظف المعين بالقرار بطريقة الإلكترونية لكي يبدأ في استلام عمله بالحضور شخصياً.

وللبيان أن هذه الطريقة في التعيين تتطلب نوعية خاصة من شاغلي الوظيفة العامة بحيث توفر لديهم مهارة التعامل مع الحاسب الآلي.

**ثانياً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تطور هائل بالنسبة لزمن العمل، حيث للإدارات الحكومية بدء مهام الموظفين بلا انقطاع وطوال مدار الساعة، ومن أي مكان في العالم.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عن العمل ليلاً نهاراً، ويمكن لمن يريد الاستفادة من خدمته الحصول عليها في أي وقت وبسهولة ويسر طوال الأسبوع بلا توقف، كما رأينا من قبل في مبدأ مسير دوام المرافق بانتظام واطراد، وبالتالي يوفر الكثير من الجهد.

**ثالثاً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تطورت ترتبط بمكان العمل، فالموظفون في المرحلة الأولى التطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ستغير نظام إثبات حضورهم وانصرافهم، ويتم الاستغناء عن موظف سجل الحضور والانصراف واستبدال الكارت الإلكتروني بها.<sup>1</sup>

**رابعاً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى وضع نظام آلي لأعمال الموظفين المتعلقة بالترقيات، ولا سيما الترقية بالأقدمية، ولا شك أن ذلك سوف يعمل على محاربة الفساد الإداري في عملية الترقيات في الجهات الحكومية، كما يتيح هذا النظام للموظفين التعرف على تدرجهم الوظيفي وعملية التسلسل في أحقية حصولهم على الترقية، مما يؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري في الدولة للأفضل والمحافظة على حقوق الموظفين في الترقية وغيرها مثل المرتبات، والعلاوات الدورية والاستقطاعات التي تتم من الرواتب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 93.

<sup>2</sup>. حماد مختار، المرجع السابق، ص 81-82.

كما يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا إلى:

- التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء وتقلص معدلات الأخطاء، وتوفير وقت وجهد الموظفين.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين، وتحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية .
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي، وتحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المشاكل.
  - وأخيرا التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصال، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة.<sup>1</sup>
- وأخيرا سيكون من الميسور للموظف أن يتقدم بشكواه الإلكترونية إلى جهة عمله أو الجهة المختصة إذا حدث خطأ أو انتقاص لحق مالي له أو إداري مما يعمل على دفع الإدارات إلى الأفضل وتطوير أدائها إلى الأحسن.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على مستخدمي المرفق العام

تتميز علاقة المواطن بالإدارة بأنها ذات طابع سياسي وقانوني واجتماعي وإداري يتمتع بموجبها الفرد بمركز قانوني أمام الدولة والإدارة العامة، ويتمتع بمقتضى هذا المركز بجملة من الحقوق في مواجهة الإدارة العامة، ومتحملا جملة من الالتزامات كذلك، فهي علاقة متبادلة.

وإذا كانت الخدمات التي تقدمها الإدارة دون مستوى الطموحات، فإنها تشكل مصدر إحباط لمستعملي المرافق العمومية الإدارية، وهو ما من شأنه توسيع الهوة بين المواطن والدولة، ويظهر عجز هذه الإدارات في عدم توفر المهارات، البعد المالي، شيوع مظاهر الفساد والرشوة والمحسوبية، غياب ثقة المواطن بالإدارة، وضعف القدرات الإدارية أو المرونة لمعالجة بعض

<sup>1</sup>. لعور أمين، الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة ميدانية ببلدية قاوس جيجيل"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017/2018، ص 129.

<sup>2</sup>. حماد مختار، المرجع السابق، ص 82.

المشاكل المعقدة، خاصة تلك التي تمس المواطن بصفة مباشرة، والتي تساهم كلها في مزيد من نقاط الضعف للخدمة العمومية.

كل ذلك، من شأنه أن يساهم وبشكل سلبي في عدم التكفل الجيد بالمواطن طالب الخدمة العمومية، سواء من حيث الاستقبال، أو من خلال تقديم ردود فعل سلبية وغير مقنعة، تعكس عدم اهتمام الإدارة المعنية بالطلبات والشكاوى التي يتقدم بها المواطن.<sup>1</sup>

وفي ظل التقدم التكنولوجي والفضاء الرقمي، سعت الحكومة من أجل منح فعالية أكثر لأدائها وزيادة الكفاءة، الى تطوير وترقية المرافق العمومية وعصرنتها باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية طوال الوقت وخلال أيام الأسبوع أينما وجد، بغض النظر عن وقت ومكان تواجده، وهوما طور من نمط العلاقة بين المرفق العمومي والمستهدف من الخدمة، وفق ما توفره من شفافية وسهولة الوصول الى المعلومات، وتنشيط مشاركة المواطن من خلال الفضاء الرقمي والخدمة الإلكترونية وهوما نوضحه فيما يلي :

• **الشفافية وسهولة الوصول للمعلومات:** تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فتوفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها، وإفصاح المجال أمام الجميع للاطلاع على كل المعلومات الضرورية والموثقة، يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في مجال السياسات العامة، وتعتبر الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة مثل البنوك، المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ويجب أن تنشرها بعلنية وبصفة دورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن أجل التخفيف من الهدر ومحاصرة الفساد من جهة أخرى.

ونجد في هذا السياق، أن نظام الإدارة الإلكترونية في المرفق العمومي يساهم الى حد كبير في تحقيق الشفافية، فمن خلالها يمكن لأي متعامل أن يطلع ويعلم بكل ما يتعلق بمعاملاته بوضوح ودون إخفاء أو غموض، حتى أنه يمكن أن يعلم بموقع معاملاته والمرحلة التي وصلت إليها وإن كانت هناك معوقات تحول دون استكمالها، وهكذا تتحقق الشفافية من خلال سهولة الوصول للمعلومات بصفة متساوية بين المواطنين والولوج الى المواقع وإتمام المعاملات، وبذلك

<sup>1</sup>. باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 333.

نصل الى نمط جديد من الاتصال المستمر بين المواطن والمرفق يكون في أي وقت وبتكلفة مقبولة وبكفاءة جيدة. مع إمكانية فتح المجال للمساءلة والمراجعة وضبط الفساد.

كما تعمل تكنولوجيا المعلومات أيضا على فتح المجال واسعا لمشاركة الجمهور في رسم السياسات العامة للحكومة ومتابعة تنفيذها، والمساهمة في تقديمها من خلال سهولة التواصل التي يوفرها الآن البريد الإلكتروني والانترنت والمواقع الإلكترونية، مما يضمن إمكانية التكفل التام بانشغالات وحاجات المواطنين<sup>1</sup>.

• **المشاركة النشطة للمواطن من خلال الإدارة الإلكترونية:** كان للنظام الإلكتروني والفضاء الرقمي بالغ الأثر في تفعيل الديمقراطية والمشاركة النشطة للمواطنين مع الإدارات الحكومية، من خلال استطلاع رأي هؤلاء المواطنين في شؤون المرافق العمومية وفي مختلف الحاجيات الأساسية والمشكلات العامة، كما أنها تزيد من رضا المواطنين على الحكومة بسبب سرعة حصولهم على الخدمة المرفقية العمومية.

فالمواطنون ومختلف المتعاملين يقدمون اقتراحاتهم ورغباتهم وملاحظاتهم على القرار بناء على المعطيات المقدمة من الإدارة، وهنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة هندسة التفاعل مع المواطن وإدارة الحوار بين الإدارة والمتعاملين معها، ويمكن ترشيد القرارات الإدارية بواسطة المواطنين من ناحية الأولويات والاختيارات الأساسية التي يبديها هؤلاء المواطنين وليس فقط من الناحية الإجرائية، ومن ثم تتحقق المشاركة النشطة والمستمرة بمفهومها الحديث.

ويمكن تعزيز هذه المشاركة من خلال:

- استطلاع الرأي بتوسيع أكبر قدر من المشاركة النشطة للمواطنين في إدارة الشؤون العامة.
- حضور الاجتماعات دون الحضور الجسدي، فيكفي الدخول إلى الموقع الإلكتروني لتنشيط المشاركة والتفاعل، من خلال عرض جدول أعمال الاجتماعات العامة على الانترنت.<sup>2</sup>
- المشاركة النشطة للمواطن في العملية الانتخابية، مواكبة للتطورات الحاصلة والدور المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي تم فتح موقع للتواصل مع المواطنين لإطلاعهم باختصاصات

<sup>1</sup>. عثمان فوزية، المرفق العام الإلكتروني ومدى فعالية الأداء الحكومي في تقديم الخدمة العمومية المحققة لرضا المواطن، متوفرة على الموقع <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10805>، تاريخ الإطلاع 20-3-

2022، ص 6.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 7.

السلطة الوطنية المستقلة وتزويدهم بصفة متواصلة بنشاطها الميداني مما يجعل ذلك العملية الانتخابية أكثر سهولة.<sup>1</sup>

بالإضافة فإن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا المواطن يكون أيضا في:

- أسلوب الإدارة الإلكترونية يخدم المواطنين بشكل كبير حيث قلص هذا الأسلوب من الوقت، حيث تخلص المواطنون من عناء الانتظار في الطوابير الطويلة.
- أسلوب الإدارة الإلكترونية حسن نوعا ما من أداء الموظف لأنهم أصبحوا يعتمدون على أجهزة حديثة وهذا ما خدم المواطن بشكل كبير لأنهم كانوا يقضون وقتا طويلا في انتظار دورهم في الطابور.
- الاعتماد على الإدارة الإلكترونية كان له انعكاس إيجابي على نوعية الوثائق، حيث أصبحت ذات نوعية جيدة تتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية، كما أنها أكثر أمنا وخصوصية من الوثائق القديمة بالنسبة للمواطنين.
- أسلوب الإدارة الإلكترونية جنب المواطنين والإدارة على حد سواء من مشكلة ضياع الملفات التي لطالما عانت منها سابقا.
- استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية جنب المؤسسة من الوقوع في الأخطاء التي لطالما عانى منها المواطنين وشكلت لهم عراقيل أثناء تعاملاتهم الإدارية.
- تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية يخدم المواطنين بشكل كبير حيث تجنبهم من عناء التنقل إلى البلدية للاستفسار عن وثائقهم فقد أصبح إعلامهم عن طريق رسائل نصية ترسل إلى هواتفهم وبأن وثائقهم أصبحت جاهزة.<sup>2</sup>

ويمكن القول هنا، أن نظام الإدارة الإلكترونية أثبت قدرته في جعل المواطن فاعل وشريك في إدارة العملية الإدارية وتجويد الأداء الحكومي بما يحقق الصالح العام، ويؤمن خدمات عامة ذات نوعية.

<sup>1</sup> .<https://ina-elections.dz>.

<sup>2</sup> . وهيبة حارش، الإدارة الإلكترونية وخدمة المواطن، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021. ص ص 244-245.

## المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية بالجزائر

ليس بمجرد القول أن الانتقال من الإدارة العمومية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية معناه أننا استكملنا بناء الإدارة العمومية الإلكترونية بهذه السهولة إن استراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية في الدول النامية ومنها الجزائر تحتاج إلى هيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمل هذا النوع من المؤسسات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقق النجاح وإلا سيكون مصيرها الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد، وتعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. ونظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية قد تواجهه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة.

حيث أن كثير من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كل الإجراءات الروتينية وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.<sup>1</sup>

ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

## الفرع الأول: المعوقات الإدارية والقانونية

## أولاً: المعوقات الإدارية

• **ضعف التنسيق بين القطاعات:** من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر كما يرى الأستاذ الباحث إسماعيل أو ليصير هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقاً على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة، ويستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعاً بهذا الحجم يمس كل القطاعات، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم والأجيال وإرادة سياسية على مستوى عال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمود القدوة، الإدارة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

<sup>2</sup>. إسماعيل أولبصير، للجزائر نيوز(مشروع الحكومة الإلكترونية حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية ) ، موجود

على الموقع : <https://www.djazairnews.com/djazairnews/39339>، تاريخ الاطلاع 12/05/2022

• **مقاومة التغيير:** تحدث المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي عما أسماه "عراقيل نفسية" تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة وملحقاتها إلى المنطق الرقمي، وذلك بناء على معاينة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات في المجتمع الجزائري.

تتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية مشروع الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الإدارية والموظفين الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير والذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الإدارة الإلكترونية بالجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة، وهذا ما يتطلب زيادة الوعي والتغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال.

• **نقص الكفاءات:** تفتقر الجزائر للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>1</sup>

وفي بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا توجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة، فمشكل نقص الخبرات بالضرورة يؤدي مع مرور الوقت إلى امتلاك هذه الوسائل أو إتلافها عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليست لهم الكفاءة اللازمة يضاف إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات بتكوين موظفيها في هذا المجال.

كما أن ظاهرة هجرة الكفاءات من العقبات المطروحة حيث أن الجزائر من البلدان الأولى المصدرة للكفاءات.

وبالتالي، تتمثل أهم المعوقات الإدارية في:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.

<sup>1</sup>. سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 41.

- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.<sup>1</sup>

### ثانيا: المعوقات القانونية

تعتبر المعوقات القانونية من بين المعوقات التي تعتري نظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في النقص التشريعي الكبير، والتصدي لعملية التحول إلى النظام الرقمي، ذلك بأن الحصول على الخدمات المختلفة والمنفعة الأتية من نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى نظم قانونية خاصة، ويمكن تلاقي هذا الأشكال من خلال سن التشريعات والقوانين المتعلقة والمنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية، وكذلك من بين المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هي:

- ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بالمستجدات البيئية الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بتشريعات المتميزة بالجمود نوعا ما.
- غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>2</sup>
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها، إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. مكيد على \_ بوزكري جيلالي \_ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية \_ دراسة حالة المركز الجامعي بتسيمسيت \_ مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية \_ المجلد 19 \_ العدد 2 \_ ص 229.

<sup>2</sup>. نيراس محمد جاسم الأحبابي أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص 47.

<sup>3</sup>. كريمة عباسي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنموذج للخدمة العمومية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 222.

## الفرع الثاني: المعوقات المالية والتقنية

## أولاً: المعوقات المالية

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع<sup>1</sup>.

ويتصل الجانب المالي بالنفقات المختلفة الخاصة بمشروع الإدارة الإلكترونية وتنفيذها ومتابعة تجسيدها وكذا ضمان استمرارها، فالأمر لا يتعلق بإنشاء إدارة إلكترونية، بل يتعداه إلى ضمان استمرار عمل وأداء مفاعيل وأدوات هذه الإدارة وفق هذا الأسلوب العصري.

ويذكر أنه من بين المسائل التي تشكل عناصر للمعوقات المالية في وجه تجسيد الإدارة الإلكترونية جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات أي المرافق، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً، فضلاً عن أن التكلفة المالية للاشتراك في الإنترنت تقف عائقاً أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

لذلك، لا يمكن مع محدودية الأموال المرصودة لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية تحقيق هذا الهدف والعمل على بقاءه مستمراً بما يخدم متطلبات التنمية في جميع جوانبها وكذا تيسير الخدمات للمرتفقين، كما لا يمكن بلوغ هذه الغاية مع ضيق الأفق في استحداث البنود في الميزانية التي تتصل مباشرة بهذا المشروع، ضف إلى ذلك غياب المرونة في صرف تلك الأموال المخصصة له.

ولا شك في أن عدم توفير الأموال الضرورية لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية يمثل معوقاً حقيقياً يصعب من مهمة القائمين على تحقيقه، وفي هذا الصدد يوجد من يذهب إلى القول أنه: "يلاحظ الافتقار إلى الدعم المالي اللازم لتقنيات وتصميم برامج الإدارة الإلكترونية، وضالة المخصصات المالية المرتبطة بإنشاء المواقع الإلكترونية وكذا ضعف الدعم المالي المخصص

<sup>1</sup>. بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، طبعة 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005، ص 410.

للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهوما يحد من تقدم مشاريع التحول<sup>1</sup>.

### ثانيا: المعوقات التقنية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقها يمكن وضع المنظمات في الموقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي"، ومنه تتمثل المعوقات التقنية فيما يلي:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية وضعف خدمات الاتصالات المتوفرة.
- عدم جاهزية الكثير من المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشيكات.
- عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الأنترنت.
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تقدم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال.
- عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المنظمة الواحدة.
- كذلك مسألة تبعية للدولة المتقدمة تكنولوجيا تعتبر من العوائق فعندما يتم تزويدهم بمختلف التقنيات التكنولوجية، خاصة التي تدخل بصورة أساسية في تكوين البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وعند جلب الإدارة الإلكترونية لتطبيقها في بلدنا المتخلفة تكنولوجيا، كذلك الاستيراد لتكنولوجية والتقنيات الحديثة دون البحث في كيفية صنعها، أو تطويرها، يجعل البلدان العربية عامة، والجزائر خاصة، تبقى تعاني من التبعية المطلقة تكنولوجيا، للدول المصنعة لمثل هذه الأنظمة الإدارية، وهذا ما يعرضها للخطر فيما يخص استخدام هذه

<sup>1</sup>. تيون عبد الكريم، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 77.

التقنيات في مختلف أجهزتها الإدارية، خاصة الحساسة منها، دون سابق معرفة لماهية تكوينها الفعلي أو الغرض الحقيقي.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المعوقات البشرية والأمنية

#### أولاً: المعوقات البشرية

ومن العقبات البشرية التي تعترض مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

- الأمية الإلكترونية: من المعلوم أن رأس المال البشري عامل مهم في نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في أي مكان من العالم، ويرى الباحث (Long 1987) أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية وأن 9% منها يعود إلى أسباب إدارية وإنسانية.<sup>2</sup> يعد هذا المشكل من أبرز العقبات والتحديات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث احتلت الجزائر المرتبة 132 من مجموع دولة في مؤشر رأس المال البشري حول جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية حسب مؤشرات الأمم المتحدة، وإن الأمية الإلكترونية لا تقتصر فقط على المواطن الذي يجهل هذه التقنية، هي أيضا تشمل الموظف في حد ذاته والذي يفتقر إلى أقل مستويات معارف الإعلام الآلي والتي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، حيث نجد مواطن لا يعرف حتى ما هو الحاسوب، ونجد موظف يجهل ما هو مشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا يعرقل عملية الرقمنة الإدارية.<sup>3</sup>
- النظر إلى المشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إغارة الفائدة منها.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي.

<sup>1</sup>. مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، تاريخ الاطلاع 17/05/2022 ، <https://www.yumpu.com/xx/document/view/62411412>.

<sup>2</sup>. عمر بن سعيد بن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، إمارة منطقة عسير، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة ملك خلد، ص 11.

<sup>3</sup>. قادة بن عبد الله نوال، الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 224

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول ونجاح مقاومة العاملين لتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الإنكليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.<sup>1</sup>

### ثانيا: المعوقات الأمنية

تعتبر المعوقات ذات الطبيعة الأمنية من أهم وأبرز العناصر والعوامل التي تعيق تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، ذلك أن مسألة أمن المتعاملين مع الإدارة وكذا أمن الملفات والمعاملات الإدارية ذات أهمية بالغة كونها تتصل بالثقة العامة إيجابا أو سلبا.

ولعل الهاجس الأكبر لدى المتعاملين والإدارة نفسها يكمن في حماية المعاملات الإدارية من ظاهرة الاختراق، وبالأخص عندما يمس البيانات الشخصية للمتعاملين، حيث وفي هذا الصدد يوجد من الباحثين من يذهب بعيدا إلى القول أن "التعامل الإلكتروني يمكن الناس من معرفة خصوصيات الآخرين".<sup>2</sup>

يتم حفظ المعطيات الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، أي حفظ كل المستندات المرسله الكترونيا في الأرشيف " لذلك لابد من حمايتها من جريمة التجسس الإلكتروني ويقصد بها الاختراق الغير مشروع للمنظومة المعلوماتية، مما يؤدي إلى فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، أو حذف هذه المعلومات أو تدميرها، لذلك توجد مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة الإلكترونية، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات، ويعني ذلك أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، حيث

<sup>1</sup>. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص 42.

<sup>2</sup>. تبون عبد الكريم، المرجع السابق، ص 79.

إهمال هذا الجانب يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني ومصدر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية: القراصنة.
- الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

تعتبر الفئتين الأولى والثانية أخطر بحيث يقتصر على تخزين الموقع وإعاقة عمله وإيقافه، ويمكن للإدارة تلافي ذلك بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، إما خطر الفئة الثالثة فإنه يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصتنا عندما تقوم أجهزة الاستخبارات ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.<sup>1</sup>

يعتبر أن مصدر هذه الخطورة هنا لا يؤتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض إننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: سبل تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن الفشل في تطبيق الإدارة الإلكترونية تواجهه جميع الدول والمنظمات سواء كانت دول متقدمة أو متخلفة، إلا أن الفرق الوحيد بين الكفتين هو أن الأولى تجعل من الفشل مدخل للتعلم أما الثانية فتجعله كنتيجة.

من أجل تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية على القائمين على المشروع محاولة تقليص الفجوة بين النموذج والواقع المطلوب، ذلك أنه توجد فجوة لكل مشاريع الإدارة الإلكترونية بين

<sup>1</sup>. أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر 2007، ص 63

<sup>2</sup>. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص44.

فرضيات التصميم وبين المطلوب والواقع، وكلما زادت هذه الفجوة كلما اقترب المشروع من الفشل والعكس، وحتى تقل فرص الفشل وسد هذه الفجوة، وعلى القائمين إتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة إذا تم ملاحظة مكان الفجوة وتغيير التصميم في اتجاه الواقع حتى يقترب من المطلوب وعليه هناك جملة من التدابير والمتمثلة في:

### الفرع الأول: التدابير الإدارية والقانونية

#### أولاً: التدابير الإدارية

- الإسراع في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة.
- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار إعلانات ونشرات توضيح أساسيات وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- المساهمة الفعالة في العمل على توعية الشاملة في مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية المحسوبة وتوضيح الإمكانيات التي يمكن أن تقدمها للمؤسسات العامة والخاصة، وذلك من خلال ندوات وورشات عمل بهذا الخصوص، وأن تأخذ هذه الندوات والورش صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التقنية الحديثة.<sup>1</sup>
- يجب أن يتم التغيير بصورة واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق.
- ضرورة وجود تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في الإدارات لكي تتمكن من تطوير ميزتها والحفاظ على مركزها، من خلال قيام المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات الإدارة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمنظمة.

<sup>1</sup>. ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، تجربة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة دولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012 / 2013، ص 145.

- التخلص من الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية.<sup>1</sup>
- العمل على نشر مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث تكون كل إدارة وجهة نظرها الخاصة بهذه الفكرة مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظرا لتعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها تأتي مرحلة أخرى هي مرحلة توحيد الرؤى المختلفة للمنظمات، وتستند هذه الرؤية إلى بلورة استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات.
- العمل على تغيير النسيج الثقافي للمنظمة وإدخال التغييرات الجزئية شيئا فشيئا من دون أن يؤدي إلى الأضرار الكبيرة في مصالح العاملين، ويمكن إعادة تأهيلهم للإبقاء بمتطلبات الحكومة الإلكترونية.<sup>2</sup>

### ثانيا: التدابير القانونية

- يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة وخلق مناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي.
- إعطاء مشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.
- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.
- يجيب ان تكون القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الإلكتروني ان تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه، وذلك يتطلب مرور تلك القوانين بعدة مراحل متتابعة حتى خروجها بشكلها النهائي المتكامل.
- إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. مطر المسعودي سميرة، المرجع السابق، ص 51

<sup>2</sup>. أحمد يوسف عشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 54

<sup>3</sup>. عماري سمير، دور الادارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد بوضياف. الجزائر 2017/2018. ص 129.

- وضع العديد من القوانين والتشريعات التي تحمي المعاملة الإلكترونية لإدارة عمومية إلكترونية ناجحة.
- إصدار تشريعات لحماية البيانات الشخصية للأفراد، على نحو يكرس حماية الحياة الخاصة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التدابير المالية والتقنية

#### أولاً: التدابير المالية

- لتطبيق إدارة مالية نكون أمام إحتياجات مالية التي بموجبها تعثرها عوائق تكون بحاجة لحلول تقوم على التغلب على هذه العوائق ومنه تتمثل هذه الحلول فيما يلي:
- التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية حاجيات إحتياجات الإدارة الإلكترونية، أو إعطاء مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية للقطاع الخاص للقيام بتنفيذه وتغطية إحتياجاته.
  - التواصل مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم المالي للتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تخصيص ميزانية خاصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومراكز إدارة المعلومات.
  - الاعتماد على المناقصات عند شراء الأجهزة الإلكترونية، للحصول على أقل الأسعار وأجود التقنيات، مما يوفر المال الذي قد يلزم لتنفيذ بعض الورش والدورات التدريبية اللازمة لتدريب الموظفين على هذه التقنيات الجديدة.<sup>2</sup>
  - تشجيع المتميزين في مجال العمل التكنولوجي، وذلك من خلال الحوافز المالية والعينية لهم.
  - توفير الدعم المالي الكلي لشراء الأجهزة الحاسوبية والبرامج والتطبيقات الحديثة.
  - توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة.
  - رصد مبالغ مالية من الإستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>. داود عبد الرزاق الباز. الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وإعمال موظفيه. منشأة المعارف. الكويت 2004 ص 255.

<sup>2</sup>. ساري عوض الحسنات. المرجع السابق. ص 143

- توفير المخصصات المالية اللازمة للربط الشبكي للإدارات.<sup>1</sup>

### ثانيا: التدابير التقنية

- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات.
- التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وذلك لضمان الجودة والمتابعة والصيانة لهذه الأجهزة من قبل فنيي هذه الشركات، تعريب البرمجيات المحسوبة وأنظمة التشغيل الإلكترونية لتسهيل تعامل الموظفين معها.
- الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها مسبقا والاستفادة من الخبرات السابقة حول مميزات الأجهزة التقنية والمفاضلة بينها.
- تصميم وتنفيذ أنظمة تتلاءم مع البنية التحتية والتقنية المتوفرة.<sup>2</sup>
- تطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: التدابير البشرية والأمنية

#### أولا: التدابير البشرية

- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية من خلال الدورات التدريبية والتي يراعى استخدام المفاهيم التقنية والتكنولوجية التي تخدم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- التقليل من مقاومة الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات لتعزيز فكرة الإدارة الإلكترونية لدى الإداريين وتقبل التغيير نحوها، وتقليل خوفهم تجاهها.

<sup>1</sup>. عبد الكريم سعيدة عبد قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، 2018، ص 131.

<sup>2</sup>. ساري عوض الحسنات. المرجع السابق. ص 141

<sup>3</sup>. أحمد يوسف عاشور الحديدي، المرجع السابق. ص 59

- تبني تدريب الهيئة الإدارية والفنية على كيفية التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات وكيفية العمل على علاجها.
- ضرورة تطوير التعليم بما يتماشى وبواكب أعمال الإدارة الإلكترونية ومراقفها.
- نشر المعرفة المعلوماتية وتوعية المجتمع لحقيقة ستظل ملازمة له ألا وهي ضرورة الإستعانة بالتكنولوجيا في جميع المجالات.<sup>1</sup>
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج، للاستفادة منهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء في تدريب العاملين أو حل معوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريين وتأهيلهم على النحو المناسب في مجال التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي وامتلاك الكفاءات المعرفية والأدائية اللازمة للتعامل مع تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية.
- تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها.<sup>2</sup>

### ثانياً: التدابير الأمنية

- ضرورة توعية المواطنين حول أهمية التكنولوجيا في تسهيل حياتهم اليومية، وكيفية استغلالها بطريقة إيجابية تعود عليهم بالمنفعة.
- على الدولة القيام بمبادرات لتوفير الحماية اللازمة للمعلومات، وحماية الأسرار المحفوظة في الكمبيوتر من خلال وضع ترسانة قانونية فعالة لتأمين البيانات والمعلومات الخاصة بالمعاملات الإلكترونية.
- ضرورة وجود رقابة فعالة تضمن لها الأمن والحماية اللازمة للحد من الوصول للبيانات الخاصة.
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحسابات الآلية وللبرمجيات المضادة للفيروسات.
- تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.

<sup>1</sup>. أحمد يوسف عاشور الحديدي، مرجع سابق، ص 64

<sup>2</sup>. ساري عوض الحسنات. المرجع السابق، ص 142.

- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- ينبغي أن تتكون كلمة المرور من الست خانات على الأقل وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام.
- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الأفراد وتنفيذها وعدم التساهل بها، وهذه المجموعة من الإجراءات يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات مثل الاعتماد على البطاقة البيومترية التي تحتوي على رمز سري يعتمد عليه للحفاظ على السرية وضمان الخصوصية في المعاملات الإلكترونية.
- وضع برامج تقنية متطورة ومتقدمة تعطي الأمان لمتلقي الخدمة من استيفائها له.<sup>1</sup>
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها مع مشاركة فعالة من موزع خدمة الإنترنت. وحث الإدارات التي تعتمد على نظم المعلومات بأهمية وجود خطط مسبقة لحماية المعلومات وخطط للاستعاضة في حالة الطوارئ.
- تأكيد المحافظة على الخصوصية بتطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة وخاصة المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقة الذكية التي تمكنه على المحافظة على السرية بما لها من الثقة والأمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أحمد يوسف عاشور الحديدي، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup>. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 1423/1424، ص 21.

## الملخص:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نستنتج:

- أن الإدارة العامة الجزائرية عرفت تحولات وتغيرات جذرية أساسها حول تحديث ممارساتها وأنشطتها الإدارية وعصرنت شكل تقديمها للخدمات وإنجاز المعاملات وذلك في إطار توجيهها نحو إحلال النمط الإداري الإلكتروني في مختلف القطاعات الحكومية كقطاع البريد والاتصال، قطاع العدالة، قطاع الداخلية والجماعات المحلية، قطاع التعليم العالي، وانعكاس ذلك على مستوى ترشيد خدماتها باعتبارها قطاعات ذات صلة وثيقة بمصالح المواطنين وأهم القطاعات الحكومية التي قطعت شوطا في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية مقارنة بباقي القطاعات.
- كما أن للإدارة الإلكترونية تأثير إيجابي على سير المرافق العامة وعلى أداء موظفيه وتقريب الإدارة من المواطن.
- وعلى الرغم من الحاجة الملحة لتعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلا انها عرفت تحديات عرقلت من تقديم الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر، لكن لابد من جعل هذا الفشل مدخل للتعلم والنهوض بالخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر حتى تقل فرص العراقيل وسد هذه الفجوة.

الختمة

## الخاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، والنظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقداراً من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية طالب الخدمة المدنية، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها الصحية والتعليمية والتجارية من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، ويقلل من حدة العلاقة الصراعية بينهم وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

في مقابل ذلك توجهت التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة، خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية مما ساعد ذلك على توفير الجهد والوقت واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة من طرف المواطن الجزائري، غير أن ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية ومنها مشكل خروج الشبكات الإلكترونية عن الخدمة لساعات طويلة وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الإلكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية، أدى إلى تعثر التجربة الإلكترونية الجزائرية مما يستدعي الحاجة إلى تطوير برامج

## الخاتمة

تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بترشيد الخدمة العمومية.

### الإستنتاجات:

- الإدارة الإلكترونية مشروع غير قابل للاستتساخ او التقليد لمجرد مواكبة العصر، وإنما هو نظام يقوم على استراتيجية المواطن ولزيادة فرص النجاح وهي تمثل منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص ومبادئ عن غيرها من المناهج.
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر الأساسية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء مختلف وظائفها كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية.
- إن فكرة تحسين الخدمة العمومية تشكل ولا تزال تشكل الرهان الأول لدى الحكومة الجزائرية من أجل إنجاز عمل الإدارة العمومية وبالتالي تلبية تطلعات المواطنين في الحصول على الخدمات العمومية بمختلف أنواعها بالشكل المطلوب لاسيما إذا عرفنا أن مستوى هذه الخدمة لازال يشهد تدنيا ملحوظا، إلا أن الحكومة الجزائرية بذلت مجهودات بوضع آليات لتحسين الخدمة العمومية سواء على مستوى النظم القانونية أو على مستوى الهياكل المنجزة .
- تقدم العديد المؤسسات الجزائرية بعض الخدمات الإلكترونية للمواطنين، كالخدمات المالية على مستوى بريد الجزائر، خدمة جواز السفر البيومتري و رخصة السياقة والبطاقة التعريف البيومتريتين على مستوى البلدية، أو كالتقاضي الإلكتروني على مستوى قطاع العدالة، والتعليم عن البعد على مستوى قطاع التعليم العالي.
- للإدارة الإلكترونية تأثير إيجابي على سير المرافق العامة وعلى أداء الموظف العام وعلى المواطن من خلال تسهيل وتبسيط الإجراءات والمعاملات .
- كما نستنتج أيضا أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على استراتيجية تطبيقها ومن بين هذه المعوقات نجد:  
✓ المعوقات الإدارية: كضعف عملية التخطيط في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم القدرة في التغلب على الأسلوب التقليدي .

## الخاتمة

- ✓ المعوقات التشريعية: غياب التشريعات والقوانين التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- ✓ المعوقات المالية: تمثل ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الإلكترونية .
- ✓ المعوقات التقنية: وتتمثل في نوعية الوسائل الإلكترونية وبرامج حماية البيانات .
- ✓ المعوقات البشرية: كقلة الفرص المتاحة للموظفين في التدريب والتكوين .
- ✓ المعوقات الأمنية: تتمثل في الهاجس الأمن المعلوماتي كالاختراقات.

### الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم الاقتراحات الآتية :

- زيادة الاهتمام والمتابعة من قبل الإدارة المركزية بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وضرورة دعم القيادات الإدارية لهذا المشروع .
  - توضيح الرؤية لدى المسؤولين والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتوعية العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والقضاء على روتينية الإجراءات والأعمال الإدارية .
  - إجراء أيام دراسية للموظفين قصد تعريفهم بكل التقنيات الجديدة للإدارة الإلكترونية والإيجابيات المترتبة على استخدامها .
  - حث الموظفين على تعلم اللغة الإنجليزية وتحفيز المتميزين في المجال الإلكتروني ماديا ومعنويا .
  - العمل على غرس ونشر الثقافة الإلكترونية لدى كافة المواطنين.
  - تخصيص موارد واعتمادات مالية لشراء الأجهزة متطورة ذات جودة عالية، وبرامج حماية قوية تمنع الاختراقات .
  - ضرورة اهتمام المشرع الجزائري بمثل هذه المشاريع من خلال وضع قوانين لحماية البيانات والمعلومات والتي من شأنها تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- وفي الختام ما عسانا إلا نقول تبقى هذه الدراسة محاولة متواضعة للاقتراب من موضوع الإدارة الإلكترونية، ونتمنى أن نكون قد وفقنا في معالجتها، فإن كان ذلك فمن الله، وإن كان غير ذلك فما نبرئ أنفسنا من التقصير.

قائمة المصادر

والمراجع

## أولاً- المصادر

### 1-القوانين

1. المادة 112 من مشروع تعديل الدستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2020، المؤرخ في 16 / 08 / 2020، ج، ر، ع، 54.
2. القانون 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011 والمتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 3 يونيو 2011.
3. القانون 14-08 المؤرخ في 09 غشت 2014، يعدل ويتم الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراير 1970 المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية عدد 49 الصادرة في 20 غشت 2014.
4. المرسوم التنفيذي 17-2017 المؤرخ في 09 أكتوبر 2017 يحدد الشروط وكفيات تنظيم المصلحة المركزية للبصمات الوراثية وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 60 صادر بتاريخ 19 أكتوبر 2017.
5. القانون رقم 16-03 المؤرخ في 19 يونيو 2016 يتعلق بإستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، الجريدة الرسمية عدد 37، صادر بتاريخ 22 يونيو 2016.
6. المرسوم التنفيذي رقم 04-333 المؤرخ في 24 أكتوبر 2004، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل، الجريدة الرسمية عدد 67، صادر بتاريخ 24 أكتوبر 2004.
7. قانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يتعلق بعصرنة العدالة الجريدة الرسمية، عدد 06، صادر في 10 فبراير 2015.
8. قانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، الجريدة الرسمية. عدد 06 صادر في 10 فيفري 2015.
9. قانون رقم 18-01 المؤرخ في 3 يناير 2018 يتم القانون رقم 05-04 المؤرخ في 06 فبراير 2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين- الجريدة الرسمية عدد 05 صادر في تاريخ 30 يناير 2018.
10. المادة 01 و 02 من قرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، جريدة رسمية العدد الأول.

11. قرار مؤرخ في 26 ديسمبر 2011، يحدد مواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني، جريدة رسمية العدد الأول.
12. المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 يولي 2015، المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، الجريدة الرسمية عدد 41، الصادرة في 29 يوليو 2015.
13. المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016، المتضمن إنشاء مرصد وطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02 .
14. المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن انشاء لجنة اصلاح هياكل الدلة ومهامها، الجريدة الرسمية العدد 71، مؤرخة في 26 نوفمبر 2000.
15. المرسوم الرئاسي رقم: 13-312 المؤرخ في: 11 سبتمبر 2013 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
16. المرسوم الرئاسي رقم: 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة الجريدة الرسمية عدد 27، سنة 1988.
17. أمر رقم 15-02 المؤرخ في 23 يوليو 2015 يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 8 يونيو 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية عدد 40 صادر بتاريخ 23 يوليو 2015.

## ثانيا- المراجع

### 1- الكتب:

1. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
3. أحمد يوسف عشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
4. أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر 2007.

5. أنور، أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.
6. بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، طبعة 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005، ص 410.
7. بشير العلاق، الإدارة الحديثة "نظريات مفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. بلعيز الطيب، إصلاح العدالة في الجزائر (الإنجاز والتحدي)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008.
9. بن سعيد بن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، إمارة منطقة عسير، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة ملك خلد.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعة، 2001.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإلكترونية "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
12. حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
14. داود عبد الرزاق الباز. الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وإعمال موظفيه. منشأة المعارف. الكويت 2004.
15. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، طبعة 1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.
16. زكي خلي مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
17. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

18. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
19. علاء عبد الرزاق سالمى، الإدارة الإلكترونية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
21. عنتر حديدي، أثر الإدارة الإلكترونية في ترقية وتعزيز مبادئ المرفق العام، النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، الجزائر، 2018.
22. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم، ط1، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
23. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، طبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
24. محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.
25. محمود القدوة، الإدارة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
26. مراد لمين، أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ المرفق العام، النظام القانوني للمرفق العام، الجزائر، 2018.
27. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
28. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2015.
29. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
30. نبراس محمد جاسم الأحبابي أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018.

31. نور الدين حاروش رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
32. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2009.

### ثالثاً - المقالات:

1. إبراهيم براهيم مختار، صلاحية القاعدة الوطنية للبصمات الوراثية للإثبات الجنائي في ضوء القانون 03-16 والمرسوم التنفيذي رقم 17-277، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، 2018.
2. باحموي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارات العمومية بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، 2019.
3. بنت تريعة مها، تفعيل الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي كآلية لترشيد الخدمة العمومية، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، جوان 2018.
4. بوبكر صبرينة خماسية حفيظة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية قطاع العدالة نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 02، جامعة سوق أهراس، 2019.
5. بودواوية محمد، ميمونة سعاد، البلدية بين حتمية تقديم خدمة العمومية ومواكبة الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 3، جامعة أبي بكر القايد تلمسان، 2020.
6. تبون عبد الكريم، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021.
7. توفيق رفاع فائزة عدمان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي.
8. حسينة أحمد. درجة رضا الأساتذة الجدد على مخطط التكوين. تصميم وبناء واستعمال درس على منصة Moodle. مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد 15. العدد 26. 2018.

9. خنشور جمال عبابسة تونس، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة آفاق العلمية، المجلد 12، العدد 02، 2020.
10. درامي المكي راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة والداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2018.
11. دلال بوعتروس، استراتيجيات الإمارات العربية المتحدة للتحويل إلى الحكومة الذكية، الدروس المستخلصة بالنسبة للجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021.
12. راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، الجزائر.
13. زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، دورية علمية فصلية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
14. سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
15. سحانين الميلود، بغداد باي غالي، واقع وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
16. سقني فاكية، أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد الثاني، جامعة سطيف 2، 2020.
17. السيسى فائقة عصمت، المفهوم الحديث لأداء الخدمات الحكومية، مجلة التنمية الإدارية، العدد 114، القاهرة، مصر، 2007.
18. الطيب بلواضح الذهبي حليفة، الخدمات الإلكترونية المتاحة في مجال عصرنة العدالة الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، مجلد العدد 01، جامعة المسيلة، 2020.

19. عامر جوهر الطاهري ياسة، السوار الإلكتروني إجراء بديل للعقوبة السالبة للحرية في التشريع الجزائري، مجلة الإجتهد القضائي، العدد 16، جامعة بسكرة، 2018.
20. عبد القادر دبون، دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية " حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 2012، العدد، 11، 2012.
21. عبد الكريم سعيدة عبد قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، 2018.
22. عمارة عبد الحميد، استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، جامعة الجلفة، 2018.
23. عواد محمد سليمان، محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من "وجهة نظر تسويقية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 3، العدد 2، 2006.
24. غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه، عدد 12، 2016.
25. فريجة محمد هشام. ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية. مجلة الاقتصاد الخليجي. العدد 28. 2016.
26. قادة بن عبد الله نوال، الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
27. كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وأفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017.
28. كحل الراس سماح شوايدية منية، دور رقمنة البلدية في تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021.

29. كريمة عباسي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنموذج للخدمة العمومية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021.
30. لعلاوي نواري \_ حماني عبد الرؤوف \_ مساهمة الدفع الإلكتروني في تعزيز الشمول المالي والوقاية من جائحة كورونا في الجزائر \_ البطاقة الذهبية لبريد الجزائر نموذجاً \_ مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون \_ المجلد 5 \_ العدد 12 \_ جامعة يحي فارس المدية \_ 2020.
31. ليث سعد الله حسين إبراهيم، الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، "إمكانات ومتطلبات التطبيق"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مجلد 24، العدد 2، 2004.
32. محمد الصغير سميكة، تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على نشاط المرفق العام، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 6، العدد 2، 2021.
33. مُحَمَّدين اعراب، الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التسيير التقليدي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 19، 2019.
34. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس بمؤتمر الكلية، 2013.
35. مزيتي فاتح، رقمنة قطاع العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعارف، العدد 04، جامعة تبسة، 2019.
36. مكيد على \_ بوزكري جيلالي \_ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية \_ دراسة حالة المركز الجامعي بتسيمسيلت \_ مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية \_ المجلد 19 \_ العدد 2.
37. ملكي دريدر، مرفق العدالة الإلكترونية في الجزائر بين ضرورة العصر وجائحة كورونا، مخبر الدولة ر الإجراء المنظم: مقارنة قانونية وحقوقية أبعاد اقتصادية واجتماعية، المجلد 16، العدد 02، جامعة البويرة 2021.
38. مها وليد علي فاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد 47، العدد 2، الأردن، 2012.

39. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 9، 2011.
40. نائل عبد الحافظ العوالم، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد 15، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
41. وصغير الويزة \_خدمات الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري \_ مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE \_ العدد السابع \_ جامعة برج بوعريريج \_ الجزائر \_ سبتمبر 2018.
42. وهيبة حارش، الإدارة الإلكترونية وخدمة المواطن، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021.
43. وهيبة ختيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية ف تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 02، 2020.
44. يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 18، الجزائر، 2001.
45. يوسف مسعداوي - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، جامعة الأغواط، جانفي 2014.

#### رابعا - الأطروحات والمذكرات:

1. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية "واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.
2. تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني الغامدي، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي، مذكرة ماجستير، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2011.
3. حليلة الزاحي. التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية. مقومات التجسيد وعوائق التطبيق. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2011. 2012.

4. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.
5. حنان وشن، الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، نموذج الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، 2016.
6. رانيا هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2017-2018.
7. ربيع أمينة، النظام القانوني للمرافق العامة في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون العام، إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، 2016.
8. ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، تجربة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة دولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012 / 2013.
9. الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية "دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم"، أطروحة دكتوراه العلوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017-2018.
10. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 1423 / 1424.
11. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية "نيوزيلندا" "فرنسا" "الولايات المتحدة الأمريكية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014 2015.

12. سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018-2019.
13. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، 2016.
14. شهرزاد بولحية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2017-2018.
15. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري. قسنطينة، 2010.
16. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
17. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016.
18. عبد الله بن سعيد آل دحوان. دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الملك سعود. الرياض. 2008.
19. عماري سمير، دور الادارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة الجامعات الجزائرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد بوضياف. الجزائر 2017 / 2018.

20. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
21. لعور أمين، الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة ميدانية ببلدية قاوس جيجيل"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017/2018.
22. منوار بسمة مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة الحالة بلدية امشدالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017 / 2018.
23. هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص الحوكمة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، 2021.

#### خامسا - الملتقيات:

1. مبروك عز الدين . الرقمنة من المنظور التقني . الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة التعليم العالي . 1 مارس 2020 . كلية الحقوق . جامعة الجزائر 1.
2. نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26 27 28 ديسمبر 2021.
3. نعيمة السعيد فتيحة يحيوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية، حالة البلدان العربية، جامعة بوقرة محمد، بومرداس، 2014.
4. وادي عز الدين، رزيق حنان، ذياب محمد \_ استراتيجية رقمنة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر \_ المؤتمر الدولي الثاني " التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة".

## سادسا - المواقع:

1. إسماعيل أولبصير، للجزائر نيوز (مشروع الحكومة الإلكترونية حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية)، موجود على الموقع:  
<https://www.djazairnews.com/djazairnews/39339>، تاريخ الاطلاع  
12/05/2022
2. انظر الموقع الرسمي الذي أطلقته وزارة العدل e-nybamjustice.dz/nouvelle.plaine.php
3. تطور مفهوم المرفق العام الموجود على الموقع: <https://masterad.jeun.fr/t396-topic>، تاريخ الاطلاع 12/05/2022
4. شاوش رفيق \_ دور الدفع الإلكتروني \_ البطاقة الذهبية لبريد الجزائر نموذجا في الحد من انتشار فيروس كورونا كوفيد 19 \_ متوفرة على الرابط:  
<https://www.droitentreprise.com/?p=20967>، تاريخ الاطلاع 25 أبريل  
2022
5. عباس بدران، ما هي مكونات الحكومة الذكية، <https://youtu.be/yHijWDzcsTU>،  
تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/15، الساعة: 15:15.
6. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج،  
<https://bakeerali.wordpress.com>، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006.
7. عثمان فوزية، المرفق العام الإلكتروني ومدى فعالية الأداء الحكومي في تقديم الخدمة العمومية المحققة لرضا المواطن، متوفرة على الموقع [http://dSPACE.univ-  
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10805](http://dSPACE.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10805)، تاريخ الاطلاع 20-3-2022.
8. مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، تاريخ الاطلاع 17/05/2022 ،  
<https://www.yumpu.com/xx/document/view/62411412>.

9. الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية:

<https://macribe.interieur.gov.dz/WFDefaultAr.aspx>

10. الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية كالتالي: <http://www.mjustice.dz/ar>

11. وزارة الداخلية والجماعات المحلية، برقية تنفيذ البرنامج المسطر لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية رقم 3138، 213، تم تصفحه عبر الموقع الإلكتروني <http://www.interieur.gov.de> بتاريخ 14 فيفري 2022 على الساعة 15:16.

12. <http://baridinet.poste.dz> ./

13. <https://eccp.poste.dz/ar/notification> ./

14. <https://edcarte.poste.dz> .

15. <https://ina-elections.dz> ./

16. <https://www.awrasaljazair.com>.

# فهرس المحتويات

أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: التداخل النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية</b>	
11	<b>المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية</b>
11	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية والتميز بينها وبين المصطلحات ذات الصلة
12	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
15	الفرع الثاني: تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المصطلحات ذات الصلة
12	المطلب الثاني: خصائص وأهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية
21	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية
24	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
26	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
28	المطلب الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية
28	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية
30	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
34	<b>المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية</b>
34	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية والمفاهيم المشابهة لها
34	الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية
37	الفرع الثاني: تعريف المفاهيم المشابهة للخدمة العمومية
38	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ وأدوات الخدمة العمومية
38	الفرع الأول: خصائص الخدمة العمومية
40	الفرع الثاني: مبادئ الخدمة العمومية
43	الفرع الثالث: أدوات الخدمة العمومية
45	المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية وآليات تحسينها
45	الفرع الأول: أنواع الخدمة العمومية
49	الفرع الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر</b>	
56	<b>المبحث الأول: نماذج عملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر</b>
56	المطلب الأول: قطاع البريد والاتصالات
56	الفرع الأول: وسائل الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر

58	الفرع الثاني: التطبيقات الإلكترونية
62	المطلب الثاني: قطاع العدالة
62	الفرع الأول: المحاور الأساسية المعتمدة في مجال عصنة العدالة
69	المطلب الثالث: قطاع الداخلية والجماعات المحلية
75	المطلب الرابع: قطاع التعليم العالي
75	الفرع الأول: على مستوى التعليم والتعلم
79	الفرع الثاني: على مستوى إدارة الجامعة
81	<b>المبحث الثاني تطبيقات الإدارة الإلكترونية بين الفعالية والمعيقات</b>
81	المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على ثلاثية (المرفق العام، الموظف العام، المواطن)
82	الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام
87	الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام
90	الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على مستخدمي المرفق العام
94	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر
94	الفرع الأول: المعوقات الإدارية والقانونية
97	الفرع الثاني: المعوقات المالية والتقنية
99	الفرع الثالث: المعوقات البشرية والأمنية
101	المطلب الثالث: سبل تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر
102	الفرع الأول: التدابير الإدارية والقانونية
104	الفرع الثاني: التدابير المالية والتقنية
105	الفرع الثالث: التدابير البشرية والأمنية
110	الخاتمة
//	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
16	الفروقات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية	01

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
21	الإدارة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية	01
27	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	02
33	وظائف الإدارة الإلكترونية	03
49	أنواع الخدمة العمومية	04