

جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم القانون العام

الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق
فرع: قانون عام
تخصص: قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية

تحت إشراف الأستاذة:
طمين سهيلة

من اعداد الطالبة:
طمين لامية

لجنة المناقشة:

الأستاذ : عيساوي عزيدين رئيسا(ة)
الأستاذة : طمين سهيلة..... مشرفة ومقررة
الأستاذ:بركاني أعمار.....ممتحنا(ة)

السنة الجامعية:2017-2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
" فَتَعَلٰی اللّٰهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ
بِالْقُرْءَانِ مِنْ قَبْلِ أَنْ یُقْضٰی اِیْکَ وَحِیْهِ
وَقُلْ رَبِّیْ زِدْنِیْ عِلْمًا "

(سورة طه الآیة رقم 114)

كلمة الشكر وتقدير

أحمد الله وأشكره أن أعانني ووفقني على إتمام هذا البحث، حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وجليل عطائه وإنعامه.

ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المحترمة طمين سهيلة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة ومساعدتها لي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على عناء القراءة المذكرة ومناقشتها

كما أتقدم بشكر خاص إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إيكم جميعا بالشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم.

إهداء

أهدي هذا المجهود المتواضع:

إلى من ساندي طيلة حياتيأمي وأبي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من كان لي عوناً ورفيقاً زوجي العزيز.....رياض

إلى إخوتي الأعزاء.....سعو، باديس، الياس، عبد الرؤوف، سكيئة، سعيدة

إلى شمعة الدار ونورها ابني الصغير.....إياد

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

لامية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.	ج ر ج د ش
الطبعة.	ط
دون سنة نشر	د س ن
الصفحة	ص
من الصفحة إلى الصفحة	ص ص

قائمة أهم المختصرات:

باللغة العربية:

En français :

PAGSI	Le programme d'action gouvernemental pour l'entrée de la France dans la Société de l'information
P	Page

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري، ولها دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العملية الإصلاح الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري في مختلف القطاعات ، لكن من جهة أخرى توجه الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات والتحديات في تطبيقها، ولأجل ذلك اعتمدنا هذه التقنية اعتبارها مدخلا مبتكرا للإصلاح الإداري المعاصر، أخذنا تجربة الجزائر نموذجا لاستكشاف ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري.

Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact de l'administration électronique sur les processus de réforme administrative et le rôle majeur, en contribuant au développement de nombreuses étapes du travail administratif dans divers secteurs.

En effet, l'e-gouvernance est confrontée à une série d'obstacles et de défis dans son application. Avec une approche créative de la réforme administrative moderne, nous avons pris l'expérience de l'Algérie comme modèle pour explorer l'impact de l'administration électronique sur la réforme administrative.

مقدمة

شهد أواخر القرن العشرين ومع بدايات القرن الحادي والعشرين طفرة في المجال التكنولوجي في العالم، ترتب عليها ضرورة استخدام جميع المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تواكب هذا التطور التكنولوجي الذي يعرف بالإدارة الإلكترونية التي مكنت كثير من المؤسسات من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية.

عموماً يمكن الجزم بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهرت الإدارة الإلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية¹. وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية بما يسهم دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار.

حيث تعيش الإدارات اليوم نوعاً من التحول الديناميكي في مجال عمل الإداري وتقديم الخدمات للعملاء الأمر الذي ألزم تلك الإدارات إعادة هندسة أعمالها ونظمها ومكاتبها، ووقت إنجاز الخدمات وفق ما دعت إليه الحاجة الإنسانية إلى ضرورة تلبية حاجيات الأفراد في أي وقت وفي أي مكان دون وجود القيود الزمانية والحدود المكانية التي تعيق وصول وتأدية خدمات الإدارة لمستحقيها.

يعد مدخل الإدارة الإلكترونية من بين مداخل الإدارة المعاصرة الذي تتبعه أغلب الإدارات المتطورة في المجتمعات المتقدمة إدارياً، ذلك أن المدخل يهدف إلى تحسين الخدمة الإدارية وتطويرها من خلال تحويل العمل الإداري الورقي إلى عمل إلكتروني، وكذا تحويل العمليات الإدارية من الرقابة، التخطيط وتنظيم إلى عمليات إلكترونية تجسد وفق نماذج وبرامج إلكترونية تسند إليها مهام الرقابة والتخطيط والتنظيم ومتابعة مجريات العمل الإداري في المنظمات المعاصرة.

¹- أحمد السيد الكردي، أهم المبادئ الإدارية الإلكترونية، نشرت في 2 يونيو 2010 بواسطة Ahmedkordy، تم الإطلاع في 13 مارس 2017 على الساعة 13:00.

اهتمت العديد من الحكومات بإدخال البعد التكنولوجي في برنامج الإصلاح الإداري من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارتها واستخدام الحاسوب في كافة عملياتها الإدارية خاصة مع ظهور شبكة الانترنت كوسيلة من وسائل الإدارة الإلكترونية في توفير الخدمات عن بعد. ففي فرنسا انخرطت حكومتها في ورش الإدارة الإلكترونية منذ سنة 1997 وذلك من خلال برنامج العمل الحكومي من أجل مجتمع المعلومات² PAGSI، ويتعلق الأمر بوضع تكنولوجيا المعلومات في خدمة تحديث المرافق العامة وتحسين فعالية النشاط الإداري للدولة والجماعات المحلية في إطار علاقتها مع المرفقين، وذلك أن تعزيز التواصل الإلكتروني بين مصالح إدارات الدولة فيما بينها وبين المرفق العام والمترفقين وبين الجماعات المحلية والفاعلين المحليين يشكل آلية من آليات الأساسية للإصلاح الإداري.

أصبحت المسارعة إلى إصلاح الجهاز الإداري حتمياً لإرساء دعائم الإدارة توفر الخدمات العامة المتكاملة الكترونياً، اتجهت غالبية الدول العربية إلى اعتماد المداخل المعاصرة في الإصلاح الإداري أهمها الإدارة الإلكترونية والتي تعني من بين ما تعنيه انتقال خدمة الإدارة من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات.

تتضح أهمية البحث من تناول موضوعي تتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح التطور الإداري.

يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في التقديم والتطوير العمل الإداري في المؤسسات من خلال إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة بالإشارة إلى كيفية تطويره وتفعيله.

تتمثل أهمية هذا الموضوع أيضاً من خلال استجلاء آثار التطور الإلكتروني في الوظيفة العامة ومجالات استخدام تقنية المعلومات من أجهزة الحاسوب وشبكة المعلومات في مجال العمل الإداري في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة، وأهمية مستخدمات النظام الإلكتروني المطبق في العمل الإداري وقيمتها القانونية.

² -PAGSI : Le programme d'action gouvernemental pour l'entrée de la France dans la société de l'information. أنظر موسى شحاتة، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، مصر، العدد الأول، 2010، ص 541.

تبرز مشكلة البحث في دراسة موضوع المعاصر، نظرا لحدائته والتي نعتقد أنها لم تستوف حقا من الدراسة، فهو موضوع مبعثر في النصوص التشريعية والتنظيمية وهو الشيء الذي يصعب دراسته من الناحية القانونية، صف إلى ذلك قلة المراجع العلمية والبحوث الأكاديمية وأحيانا انعدامها بالمكتبة الجامعية، أو الخارجية التي تتناول هذا الموضوع.

بناء على ما سبق وفي ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية تتجه إشكالية الدراسة نحو التالي:

واقع الإدارة الإلكترونية في ظل عمليات الإصلاح الإداري في الجزائر؟

تتمحور دراسة هذا البحث حول الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري وذلك بالتعرض إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على التقسيم التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري.

الفصل الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح

الإداري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري

أدى التقدم السريع والهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى إحداث نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة وعلى شبكة الانترنت ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من خلال التحول إلى التعاملات الإلكترونية بدل التقليدية لإرساء مجتمع يعتمد على التقنيات الجديدة وبوابك كل التطورات العالمية الحاصلة.

ولقد خلق هذا التغير عبر المجالات السياسية والاقتصادية وحتى الاجتماعية إلى ظهور مفاهيم إلكترونية جديدة، كالحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، التعلم الإلكتروني والمواطن الإلكتروني وحتى الإدارة الإلكترونية وهذه الأخيرة من الركائز التي تقوم عليها الدول من أجل تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها والتي من شأنها تسريع عملية إنجاز التعاملات بسهولة وإتقان ودون بذل جهد¹.

انطلاقاً من الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح العناصر الأساسية لهذا الموضوع، وبالتالي الاتجاه نحول ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الإلكترونية (المبحث الأول)، ثم نبحث في نموذج الإصلاح الإداري كنمط جديد (المبحث الثاني).

¹- الصرقي محمد ، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 12 .

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارة الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولات هامة في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الماكينة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات، والمعلومات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

تشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتطوير البنية المعلومات داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، وهذا ما دفع الكثير من منظري الفكر الإداري المعاصر لنظر إليها على أنها إنجازات الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة².

لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في العالم الافتراضي المتصل ببعضه البعض عبر شبكة الانترنت، والإدارة الإلكترونية تعتبر تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها. ومن هنا سوف يتم تقسيم المبحث إلى المقصود بالإدارة الإلكترونية (المطلب الأول) ومنهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية (المطلب الثاني).

¹- الصرفي محمد، المرجع السابق، ص16.

²- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2009، ص32.

المطلب الأول

المقصود بالإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة تقليدية يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، والإدارة الإلكترونية يمكن أن تشمل في أي مؤسسة إدارية الاتصالات الداخلية و الخارجية.²

سننترق في هذا المطلب إلى تعريف الإدارة الإلكترونية (الفرع الأول)، ثم إلى أهم مبادئه وأهدافه (الفرع الثاني)، وتبيان خصائصه (الفرع الثالث)، ثم إلى مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (الفرع الرابع).

الفرع الأول

تعريف الإدارة الإلكترونية

تناول كثير من الباحثين تعريف الإدارة الإلكترونية حيث عرفها العولمة بأنها : «عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسة ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة»³.

أما غنيم أحمد محمد فيعرف الإدارة الإلكترونية في كتابه تحت عنوان «الإدارة الإلكترونية "أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"» بأنها : «تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من اعتماد على وسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصالات المباشرة»⁴.

يعرفها أيضا علاء عبد الرزاق السالمي وخالد بن إبراهيم السليطي في كتابهما تحت عنوان الإدارة الإلكترونية على أنها : «الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن

³ - الصرفي محمد، المرجع السابق، ص 20.

⁴ - غنيم احمد محمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 11.

طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سالفاً»⁵.

ويعرفها البنك الدولي : « على أنها استخدام تكنولوجية الاتصالات و المعلومات لتحقيق الإصلاح من خلال تسريع عملية الشفافية وتقريب المسافات، وإزالة العوائق وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على نواحي حياتهم المختلفة »⁶.

يرتكز تعريف البنك الدولي هذا على الجانب الإصلاحي باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلا لتحقيق الحكم الراشد بهدف التقليل من الحواجز البيروقراطية وتحقيق الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين في اتخاذ القرار⁷.

هناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسرة سهولة⁸.

على العموم فالإدارة الإلكترونية هي ببساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد. وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطررا العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقة⁹.

التعريف الأمثل والأشمل للإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات

⁵ - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008، ص 13.

⁶ - نفس المرجع، ص 15.

⁷ - حرز الله فؤاد حسن، الحكومة الإلكترونية في الجزائر (دراسة إمكانية التطبيق)، مذكرة الماستر، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 20.

⁸ - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن ابراهيم السليطي، المرجع السابق، ص 22.

⁹ - حمزة محمد ناجي خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نشرت في 23 نوفمبر 2016، بواسطة www.pointyuridique.com، تم الاطلاع عليه في 18 مارس 2017، الساعة 21:45.

المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة¹⁰.

الفرع الثاني

الإدارة الإلكترونية: المبادئ والأهداف

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف، والتي سيتم تناولها كما يلي:

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش في كتابه تحت عنوان « نظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين»¹¹، أن من المبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :

يتطلب الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، استخلاص النتائج واقتراح الحلول لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ :

-التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها.

-ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

-القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

-تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

¹⁰- حمزة محمد ناجي خالد، المرجع السابق.

¹¹- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

2- التركيز على النتائج :

ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لكي تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4- تخفيض التكاليف:

يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغيير المستمر:

وهو المبدأ الأساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات للمواطن والشركات كزبائن أو العملاء الذين يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العملاء نذكر منها¹²:

1- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

¹²- عوني نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة ميدانية (محكمة سعيدة)، مذكرة لليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د مولاي طاهر، سعيدة، 2005، ص 31.

- 2- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- 3- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- 4- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- 5- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- 6- السهولة في المتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 7- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم بناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- 8- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليد أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- 9- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء الدعم أكبر في مراقبتها.
- 10- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- 11- تقليص معوقات لاتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 12- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 13- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 14- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- 15- الإجراءات التنفيذية بدلا من المحاضر الاجتماعات.
- 16- الإدارة الملفات بدلا من حفظها.
- 17- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- 18- إلغاء عمل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيض منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.

19- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يحقق المرونة في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بكلفة أقل جهد ووقت.

20- إلغاء عامل المكان لإمكان إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية.

21- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة أخذ إنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

نستطيع القول طبقا للأهداف السابقة الذكر أننا فعلا أمام الإدارة الإلكترونية ذات جودة عالية وشاملة، لأن العميل يلبي حاجاته وهو مرتاح في الوقت الذي كان محتاجا إلى تلك الخدمة.

الفرع الثالث

خصائص الإدارة الإلكترونية

تحقق الإدارة الإلكترونية مزيدا من ترابط في إنجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في الخدمات المقدمة، واكتمال عنصر الشفافية وتعزيز العلاقات الدولية بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا متكاملا لاستثمار الجهد والوقت، ولذلك يمكن أن نخلص مزايا وخصائص الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر أساسية هي¹³:

أولا: زيادة الإتقان

أن الإدارة الإلكترونية آلية عصرية في عمليات التطوير العمل الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على المزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

¹³ - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص 18-19 .

ثانياً: 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.

ثالثاً : تبسيط الإجراءات

أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها استخداماً أمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

رابعاً : تحقيق الشفافية

تعتبر الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

الفرع الرابع**مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية**

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يستلزم محسب تزويد تلك الإدارة الجديدة بالحسابات الآلية وربطها بشبكات الاتصالات والانترنت، وان هذا التحول ليس مجرد قضية تقنية فحسب على قول البعض بحق بل هو في المقام الأول قضية إدارية، أي ينبغي وجود إدارة سليمة وصالحة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية¹⁴. وبذلك فإن أهم مراحل التحول للإدارة الإلكترونية هي:

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

يتم في هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي

¹⁴-أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية التصرفات القانونية دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص ص 42-43.

في هذه المرحلة تقليص معاملاته وإجراءاته بشكل يسهل بدون روتين أو مباطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك للاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية على إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة¹⁵.

ثانيا : مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن للأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي عمل بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو العاملين وطلبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

يؤدي اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس¹⁶.

ثالثا: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفقا ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي على الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن أصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30% من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل

¹⁵ - عشور عبد الكريم ، المرجع السابق، ص 20 .

¹⁶ - كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص ص 54-55 .

المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية، وبذلك يكون الرأي العام قد فهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها¹⁷.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، والمفاجئ في الأساليب الإدارية¹⁸.

تتمثل مراحل الانتقال سالفة الذكر نقطة أساسية وهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يوليها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماما بالغا وهو ما يجعل العديد من المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برنامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكتروني¹⁹.

المطلب الثاني

منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وإمكانية إلغاء أو التقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة والمؤسسة تقدم خدمات مشتركة، ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لاسيما أن حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر لإجراء تنفيذ معاملة واحدة، إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدوائر كل على حدى²⁰.

¹⁷ - كلثم محمد الكيسي، المرجع السابق، ص 55.

¹⁸ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 21 .

¹⁹ - نفس المرجع، ص 23.

²⁰ - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص ص 17-18 .

ولشرح هذه المنهجية تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث عناصر: الأول يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما الثاني فيتعلق بمراحل تطبيق الإلكترونية، والثالث يتعلق بالعناصر الإدارية الإلكترونية.

الفرع الأول

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله لكي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وبالتالي يحقق نجاح وتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة المال والوقت والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، الإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية²¹ لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

أولاً: المتطلبات الإدارية والبشرية:

تحتاج الإدارة²² لكي تحقق الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية ويتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات الروتينية المملة والمعيقة لكل تطور، وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، وربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل السهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة²³.

²¹- أمل لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق، ص39.

²²- الإدارة: هي الوظيفة الأكثر أهمية في المجتمع المعاصر، و تلعب دوراً أساسياً في توجيه موارد المجتمع و توظيفها لإنتاج السلع و خدمات يحتاجها الناس و المؤسسات المجتمعية.

الإدارة هو ذلك النشاط الموجه نحو توفير تعاون مثمر و تنسيق فعال بين مختلف المهارات و الجهود الفردية و الجماعية و يعتبر العنصر البشري كمحور للعملية الإدارية.

²³- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من جهة نظر مديرية وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، مكة المكرمة، د س ن، ص ص 39-40 .

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ومن أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية والتنمية وتطوير الموارد البشرية، لإيجاد موارد متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبنية الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت²⁴.
من أهم المتطلبات الإدارية والبشرية ما يلي.

1-وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس :

يتم ذلك بتشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة²⁵.

2- القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة²⁶، وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منهما إذ أن دعم الإدارة و قدرتها على إيجاد البيئة المناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجية المؤسسة، كذلك متابعة القيادة لمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره كما أن القناعة والاهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعد في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية²⁷.

²⁴- أمل لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق، ص 39.

²⁵- موسى عبد الناصر، محمد قرشي، "مساهمة الإدارة في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة الكلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة)"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الكلية العلوم والتكنولوجيا، عدد 09، 2011، ص 90 .

²⁶- القيادة الإدارية: هي جوهر العمليات الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، و أن أهميتها و دورها تابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية، و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. أنظر نواف كنعان، القيادة

الإدارية، دار الثقافة لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 14 .

²⁷- موسى عبد الناصر، محمد قرشي، المرجع السابق، ص 90 .

3-الهيكل التنظيمي:

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصنفات والشبكات وتنمية الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج في المراحل التطورية²⁸.

4- العنصر البشري:

من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي للعناصر الإدارية الإلكترونية²⁹.

5- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف للعاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية التدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية

²⁸- إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية(دراسة التطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة

الداخلية في مملكة البحرين)، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، ص 31.

²⁹- نفس المرجع، ص 32.

أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من المتطلبات للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية³⁰.

6- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات والتكيف معها. لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذلك فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا للمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود تشريعات ونصوص قانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليه المشروعية والمصادقية علي كافة النتائج القانونية المرتبطة عليها³¹.

ثانيا: المتطلبات التقنية :

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية التي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام وإستعاب الكم الهائل من الاتصالات في أن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت³².

بالإضافة لتوفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة لتجهيزات الحاسبات الآلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير الخدمات والبريد الرقمي، وتوفير كل ذلك باستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التقنية تنقسم إلى³³:

1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية :

تتمثل في كل الإتصالات التي تجري عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات.

³⁰ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 89.

³¹ - محمد بن سعيد، محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة التربوية والتعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 52 .

³² - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 91 .

³³ - نفس المرجع، ص 91.

2- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :

تتمثل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3- شبكة الاتصالات :

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في أماكن العمومية، الهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة³⁴ ومن أهم هذه الشبكات :

أ-شبكة الانترنت :

هي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- شبكة الداخلية :

هي شبكة اتصالات خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل، ويمكن للمجموعات الخاصة فقط من الوصول إليها.

ج-الشبكة الخارجية :

هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعة خارجية ولها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت .

وما يجب الإشارة إليه هو أن شبكتي الانترنت والاكترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية، في الوقت الذي تربط شبكة الانترنت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة

³⁴ - عصام محمد البحيسي ، « تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال(دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني) »، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، مجلد14 ، العدد 01، 2006، ص 161.

الإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات الكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى.

ثالثا: المتطلبات الأمنية

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو كلمة المرور³⁵.

لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها³⁶:

- وضع استراتيجيات وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين الخاص والعام.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

هناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، فكل هذه المسؤولية محددة.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتنظيمات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية لنظم المعلومات بشكل أمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط³⁷.

³⁵- محمد بن السعيد، محمد العريشي، المرجع السابق، ص 47.

³⁶- إيهاب خميس أحمد المير، المرجع السابق، ص ص 35-36.

رابعاً: المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار³⁸. حيث أن مشروع الإدارة الإلكترونية ضخم وكبير يحتاج إلى أموال طائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف من نوعها وحجمها.

الفرع الثاني**مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية**

لتطبيق الإدارة الإلكترونية توجد عدة تصنيفات من مراحل التي قدمها الباحثين والمختصين في هذا المجال التي يمكن تنفيذ الإدارة الإلكترونية من دونها وهي:

أولاً: مرحلة الظهور

تقوم الوزارات والدوائر الحكومية في هذه المرحلة بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الانترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليه المواطنون ورجال الأعمال وتسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب. وترتبط هذه المرحلة بإتاحة نماذج وإمكانيات طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو تسليم مباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف على الطوابير³⁹.

³⁷ - موسى عبد الناصر، محمد قرشي، المرجع السابق، ص 97.

³⁸ - إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 508.

³⁹ - حماد مختار، المرجع السابق، ص ص 26-27.

- الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور:

نستخلص أهم الإجراءات لمرحلة الظهور وهي:

- تطوير البنية التحتية التي تشمل البنية الأساسية لنظم الاتصالات والاستثمار في البنية التحتية توفر تنقلا سريعا للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة المستخدمة في المجتمع.

- اتخاذ تدابير وإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الانترنت، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات بالانترنت.

- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع وبين المناطق الحضرية والريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.

- البدء بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات علي شبكة الانترنت.

- نشر المعلومات ذات قيمة تمس حياة المواطنين باللغة السهلة مع البعد عن المعلومات التاريخية وما تحقق من انجازات من قبل⁴⁰.

ثانيا: مرحلة التعزيز

في هذه المرحلة تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الدوائر والمؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات.

على الدوائر المختصة الإجابة على التساؤلات مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة ويتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال معلومات التغذية العكسية feed back، والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض، وبهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقى قبولا من المواطنين لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الانترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية.

⁴⁰ - العزام، أحمد حسن، المرجع السابق، ص 50.

على الرغم من كون هذه الشبكة لم تخلو من المخاطر، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء إلى بذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الإنترنت وابتكروا نظاماً لأمن الإنترنت وحماية عملياته⁴¹.

- الإجراءات اللازمة لمرحلة التعزيز

تتمثل الإجراءات في هذه المرحلة كما يلي:

- توفير البيانات الحكومية لكافة المواطنين باعتبار أن المعلومات جزء من الموجودات العامة للمواطنين، وقد يكون من المهم إصدار قانون حرية المعلومات لترسيخ هذا المفهوم.
- تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات و تكنولوجيات المعلومات.
- نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيات المعلومات .
- توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءاً بالتصميم والنشر والتحديث الدائم والصيانة المستمرة للمواقع.
- ضمان مواقع النشرات ومعلومات عن الفرص الاستثمارية والخطط التنموية بلغات أجنبية وذلك لجلب المستثمرين الأجانب⁴².

ثالثاً: مرحلة التفاعل

تتم هذه المرحلة بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت والهدف منها هو إنهاء المعاملات أو الجزء منها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمات الجماهيرية.

يكون التفاعل في ثلاث حالات في الحالة الأولى يجب الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمات على قبول تلك الطريقة في إنهاء المعاملات واستصدار القوانين التي تسيّر ذلك ثم يتم

⁴¹ - محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات العربية لتنمية العربية، مصر، 2004، ص

34.

⁴² - حماد مختار، المرجع السابق، ص 29.

الاتفاق على المستوى الميكنة المطلوب لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية⁴³.

أما الحالة الثانية فيكون إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاؤها مثل العمليات المصرفية المختلفة.

أما الحالة الثالثة التي تعتبر عن الخصخصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنهائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن ومن المتوقع أن تزداد مساهمة المواطنين وذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات وكلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة، ويتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد إلكتروني e-mail أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتعاملين بالتعليق على السياسات والإجراءات المتبعة⁴⁴.

- الإجراءات اللازمة لمرحلة التفاعل :

الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة هي:

- التحول بشكل جذري من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات والهياكل والتشريعات .
- تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها .
- وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل أمن.
- الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بالأساليب والممارسات الإدارية .
- أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المباشرة⁴⁵ on line.

⁴³- حماد مختار، المرجع السابق، ص 29.

⁴⁴- نفس المرجع، ص 30.

⁴⁵- العزام، أحمد حسن، المرجع السابق، ص 21.

رابعاً : مرحلة المعاملات الإجرائية

تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي خدمات التراخيص للأعمال والتسجيل للانضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية.

مرحلة التكامل هي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها، والاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا وفي أكثر من مرحلة⁴⁶.

-الإجراءات اللازمة لمرحلة التكامل :

تتمثل الإجراءات في هذه المرحلة في:

- تركيز الدولة واهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات التي تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي المواقع الإلكترونية.
- سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطاولين والمتطفلين على أمنية الإدارة الإلكترونية.
- تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.
- تعزيز الأمن والثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات وذلك من خلال وسائل التحقق.
- إيجاد تصاميم الواقع الحكومية شكلا ومضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة⁴⁷.

⁴⁶- حماد مختار، المرجع السابق، ص ص 30-31.

⁴⁷- نفس المرجع ، ص 31.

خامسا: مرحلة التكامل

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدا على حاجة الشخص واختصاصه أو وظيفة الدوائر التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يطلق عليه ne stop shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، وتحتاج هذه الرحلة إلى تكلفة عالية جدا وبواجهها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة.

الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوفر لتلك القواعد إمكانية التحدث عن بعضها البعض وأيضا وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يتضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات⁴⁸.

-الإجراءات اللازمة لمرحلة التكامل :

تتمثل الإجراءات لمرحلة التكامل في:

- توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم مستمر للمستخدمين وترد على استفساراتهم.
- يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال والجهد.
- يجب أن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة وشاملة.
- أن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة.

⁴⁸ - حماد مختار، المرجع السابق، ص 32.

- يجب إجراء اختيارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

الفرع الثالث

عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية وتؤسس على مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أولاً : الإدارة بلا ورق

تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

ثانياً : إدارة بلا مكان

تتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي (التلديد يسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

ثالثاً : إدارة بلا زمان

فهي تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف و الشتاء هي لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

رابعاً : إدارة بلا تنظيمات جامدة

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة⁴⁹.

⁴⁹-حرز الله فؤاد حسن، المرجع السابق، ص 31.

المبحث الثاني

مفهوم الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح هدف مشروع تسعى إلى تحقيقه كل مؤسسة بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، ومن بين أنواع الإصلاح نجد الإصلاح الإداري الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة، إلى أن تحقيقه يشكل أصعب تحديات التي تواجه مختلف الإدارات، وذلك كونه يمس العديد من الجوانب الحساسة، منها الجانب السلوكي، القوانين، الأنظمة والإجراءات، والهياكل التنظيمية وغيرها.

أصبح الإصلاح الإداري في الوقت الحالي من أهم المواضيع شيوعاً في حقل الإدارات لارتباطه الوثيق في العديد من الجوانب وكان سبب بروز أهمية الإصلاح الإداري هو السعي لتحسين الكفاءة وفعالية المؤسسات والمنظمات المختلفة، وتحديث أساليب العمل وإجراءاته سواء على المستوى الخاص أو العام وهذا الأخير نجد أن الدول تقوم بالعديد من الإصلاحات الإدارية على أمل منها لتحقيق مستوى مقبول لرضا المستفيدين⁵⁰.

تتضمن دراسة هذا المبحث المقصود بالإصلاح الإداري (المطلب الأول)، والإصلاح الإداري من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية (المطلب الثاني).

المطلب الأول

المقصود بالإصلاح الإداري

هو مجموعة من الإجراءات المتخذة لتعالج مجموعة من الانحرافات السلوكية الشاذة الحاصلة في المجتمع أو في بعض قطاعات الدولة عن المسار الإداري السليم، بغض النظر عن كون هذه الانحرافات في مجال الإدارة، الأفراد، المنظمات، الدين والعوامل الاجتماعية، وهذه الإجراءات تتخذ أصلاً من قبل حكومات أو اتجاه أفراد المجتمع معينين الذين يمثلون أفراد المجتمع بكل عيناته⁵¹.

⁵⁰ - عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري (المرجعية النظرية وقضايا معاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 32.

⁵¹ - عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري "قضايا نظرية ومداخل للتطور، المكتبة الشروق الدولية، مصر، 2007، ص 56.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإصلاح الإداري (الفرع الأول)، وأهم إستراتيجياته (الفرع الثاني)، ثم إلى مداخل الإصلاح الإداري (الفرع الثالث)، وبعدها إلى أهم مراحل الإصلاح الإداري (الفرع الرابع)، وأخيرا إلى أهدافه (الفرع الخامس).

الفرع الأول

تعريف الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح الإداري من المجهودات ذات إعداد خاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى نظام الجمعية أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، الأفراد و العملية الإدارية.

إن عملية الإصلاح الإداري هي الدعامة الأساسية التي تركز عليه عملية تطوير التنمية في أي دولة من الدول في عصر تنامت فيه المعلومات وتقدمت فيه تكنولوجيا الاتصالات.

للإصلاح الإداري عدة تعريفات، وقد تنوعت هذه التعريفات وفقا لاهتمامات واختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين ومداخلاته المختلفة التي بحثوا من خلالها الإصلاح الإداري.

يرى بعض علماء الإدارة أن الإصلاح والتحديث لا يقتصران على العملية الإدارية فحسب إنما يشملان التأثيرات المتبادلة على البيئة الكلية للإدارة وعلاقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وفي هذه النظرة الشمولية للمفهوم تنتقل عملية الإصلاح وتحديث الإدارة من مجرد نقل الصور الإدارية والأدوات التقنية والفنية الحديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالانجاز في ظروف البيئة المحيطة به⁵².

يعرفه الأستاذ احمد رشيد: "انه مجموعة العمليات مستمرة تربط فيما بينها لتكون هذا النشاط الهادف إلى تنمية الجهاز الإداري للدولة مما يرفع كفاء لتنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف"⁵³.

⁵² - سامي محمود أحمد البحري، مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، رسالة الماجستير، الأكاديمية العربية

البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص ص 30-31.

⁵³ - أحمد رشيد، الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 34.

يذهب بعض المفكرين باعتبار الإصلاح الإداري أوسع من التطوير الإداري، وهي عملية تعني تطوير الجهاز الإداري على كافة المستويات وعملية لتنمية القدرات والمهارات والكفاءة لدى العاملين في الأجهزة والمؤسسات الإدارية لمواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وتزويد المواطن بالمزيد من الخدمات، الإصلاح الإداري يشمل تبسيط الإجراءات وإزالة العوائق التي تحد من الفعالية وسرعة أداء الأجهزة الإدارية.

هناك من ذهب إلى انه ترميم وبناء على ما هو موجود دون الهدم والتخلص التام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري هي جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة.

الفرع الثاني

استراتيجيات الإصلاح الإداري

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية،سياسية وثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح الإداري وفي الموارد التي توفرها لها هذه العملية، فقد تكون جهود الإصلاح مشتتة وارتجالية، وقد تكون المسؤولية المناطة بالجهاز الخاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، وتبين الدراسات في مجال الإصلاح الإداري ضرورة مؤسسة جهود الإصلاح الإداري، بحيث تكون عملية تنفيذها ضمن الرأي الواضحة وعلى مدى فترة زمنية تستغرق وقتا يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة⁵⁴.

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو التالي:

⁵⁴ - عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني"دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 22-23.

أولاً: الإصلاح الجزئي

الإصلاح الجزئي هي الجهود موجهة إلى عدد قليل من العناصر وعدد محدود من المنظمات، ويضم هذا التصنيف ثلاث مجموعات حسب موقعها من مستويات الإدارة ومستوى الهيكلية ومستوى العنصر البشري ومستوى الطرق وأساليب العمل، ومستوى النصوص والتنظيمات والتشريعات، ومدى شمولها الأحادي أو الكلي للوحدات الإدارية⁵⁵.

ثانياً: الإصلاح الأفقي

تتصب جهود الإصلاح على قلة العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، ومثال له تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي⁵⁶.

ثالثاً: الإصلاح القطاعي

تتصب الجهود في الإصلاح على كل العناصر الحرجة المكونة للأداء داخل المنظمات الحكومية المنتقاة تقوم على تخريب الإصلاح قبل انتشاره وتعميمه ويتم من خلال تأليف لجنة لتجربة الإصلاحات القطاعية أو الجغرافية قبل تعميمها، أن وزارة ما تقوم بتأليف لجنة التجريب، أي قيام جهاز دائم، وهي طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع عادات وممارسات عمل الموظفين والوسائل القانونية والإنسانية التي توجد تحت تصرفها⁵⁷.

يرى بعض الباحثين أن هذه الطريقة في الإصلاح الإداري لها إيجابياتها وسلبياتها، من حسناتها أنها تدفع الإدارة التقليدية إلى الشعور بوجود مهام مستجدة ومعقدة وأهداف بعيدة المدى تتعلق بالإدارة، كما أنها تنتشر روح المبادرة في الإدارة، وتكون أداة منافسة وحافزة لإدارة التقليدية، ومن سلبياتها ظهوراً لصراع أو النزاع نتيجة لعدم التميز الدقيق بين إدارة المهمة وإدارة التسيير

⁵⁵ - عاشور أحمد صقر، الإصلاح الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1995، ص 109.

⁵⁶ - سلمان سلامة، الإصلاح الإداري، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، د س ن، ص 09.

⁵⁷ - أبو قحف عبد السلام، دليل مدير في: تفويض - السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - العقود - إدارة الأزمات، دار جامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 55.

وبالتالي لا تتوب عن الهيئات القديمة وإنما تتحول إلى تأخير إصلاح البنى التقليدية وعائق الإصلاح الإداري⁵⁸.

رابعاً: الإصلاح الشامل

تتمثل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول التطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في قطاعات الجهاز الإداري كافة، وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة الجهاز الحكومي ومن رسالته إذ تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل⁵⁹.

الفرع الثالث

مداخل الإصلاح الإداري

وفقاً لما تم ذكره فإننا نجد أن الباحثين في العلوم الإدارية اجتمعوا على أن التغيير هو جوهر عملية الإصلاح الإداري لكن الاختلاف في مبيهم كان في تحديد ما الذي يجب تغييره وكيف سيتم التغيير.

من خلال طرح السؤال التالي المتعلق بكيفية التغيير يمكن أن نجد أن التغيير يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين:

أولاً: المدخل الجزئي

يتضمن المدخل الجزئي (التقليدي) للإصلاح الإداري معالجة جزئية للمشكلات الطارئة التي تواجه الحكومة وتنصب على تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على أسس علمية سلمية تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، ويقصد بالتنظيم إعداد جهاز إداري سليم وصالح لأداء المهمة الضخمة الملقاة على عاتقه⁶⁰.

المدخل الجزئي (التقليدي) ينظر للإصلاح الإداري على أنه:

⁵⁸ - الشامي علي حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية"، شركة رشاد برس، بيروت، 1995، ص 226.

⁵⁹ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 226.

⁶⁰ - نفس المرجع، ص 226.

-تنظيم الجهاز الإداري من حيث تكوينه وتشكيلاته و العلاقة فيما بينها.

-تنظيم أساليب وطرق العمل في هذا الجهاز .

-تنظيم شؤون العاملين في هذا الجهاز .

ثانياً: المدخل الشامل

يقوم المدخل الشامل المعاصر على نهج تحليل النظم **system Analysis** ،حيث يرى هذا المدخل الحكومة أو المجتمع نظاما يتكون من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وإن أي اختلال في إحدى هذه الوظائف يقود إلى اختلال في الوظائف الأخرى وذلك بسبب الترابط والتناسق بين تلك الوظائف مجتمعة وإن علاج مشكلة لا يقتصر عليها فقط، وإنما يتعداها إلى النتائج ثانوية التي أحدثتها تلك المشكلة، وبذلك تكون عملية الإصلاح الإداري على أساس المفهوم الشامل بأنها نتيجة عدة متغيرات مترابطة تنتمي لأوضاع سياسية واجتماعية معينة⁶¹.

يرى البعض أن استخدام مدخل النظم يمكن الوصول لتحقيق المنهج الشامل للإصلاح الإداري. ومدخل النظم المفتوح "**Open system**" يعني دراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها⁶²، فاستمرار عمل التنظيم و فاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المداخلات (البشرية والمادية) من البيئة المحيطة والتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يتميز بلامح رئيسية. بالإضافة إلى الواقع الإداري، كما أنها تتضمن تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تشكل منهم أجهزة الإدارة (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي بما يلي:

- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلاءم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي تكون فيه الأشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته التنظيمية.

⁶¹ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 228.

⁶² - سامي محمود أحمد البحيري، المرجع السابق، ص 48.

- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.
- تحقيق العلاقات الاستشراكية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة أي بين الجهاز الحكومي التقليدي الأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.
- توفير القيادة الناشطة المؤمنة بالسياسيات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحث يتضمن أقصى إمكانيات النجاح.
- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسيات وإحداث التغيير المطلوب.
- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري وبالأخص الجديدة منها تقسم بالتنوع والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية⁶³.
- تستند عمليات الإصلاح الإداري في كلا المدخلين الشامل والجزئي إلى استراتيجيات مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانيات المتاحة والمجالات المستهدفة وتكون هذه الإستراتيجية محددة زمنياً لإنجاز المداخل المتعاقدة فيها.

الفرع الرابع

مراحل الإصلاح الإداري

للإصلاح الإداري مجموعة من الخطوات المترابطة هي:

أولاً: الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري

يعطي شيوع الظواهر الإدارية السلبية شعور بالوضع القائم الغير المرغوب فيه، والحاجة إلى التغيير للوصول لما نريد

⁶³ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 228.

ثانياً: صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف

يتم في هذه المرحلة تحديد ما تأمل أن تحقق من الإصلاح الإداري (الرؤية) لماذا الإصلاح الإداري (رسالة) وماذا يجب أن تحقق (الأهداف) وكيف يكون ذلك (الإستراتيجيات)

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ويمكن القول أنه مهما اختلفت وتعددت الإستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعني بالعنصر البشري أو القوانين أو الوسائل التقنية وغيرها.

ثالثاً: مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه

هذه المرحلة أيضاً تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وحدث منها وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاح باهر حيث وبعد الحرب الثانية قامت بالتسريح 15000 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكد على جدية عملية الإصلاح، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة و تأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به مثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة على مرفقي الكهرباء والغاز، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملائمة وفعالية في الدول النامية.

رابعاً: مرحلة الرقابة وتقويم الإصلاح الإداري

لرقابة الإصلاح الإداري عدة أشكال منها:

1-الرقابة اللاحقة على الإصلاح الإداري:

يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع معايير نجاح الإصلاح الإداري

2- الرقابة المتزامنة على الإصلاح الإداري:

تعمل على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات⁶⁴.

الفرع الخامس

أهداف الإصلاح الإداري

يتطلب الإصلاح الإداري إرادة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، كما يتطلب حيوية مستمرة وعقولا راجحة منفتحة نحو الآخر وهمة عالية لا تعرف الضعف والهوان ولا يصددها الانكسار، ويتخطى الحدود والحواجز التي تواجهها. وذات مهارات ذهنية ومهنية وإنسانية عالية، خاصة على مستوى القيادات التنفيذية العليا والدعم السياسي هو الذي يوجد المناخ الملائم للتغيير، من مراجعة التجارب للإصلاح الإداري للعديد من الدول لاسيما في بريطانيا ودول الكومنولث، إذ إن السلطة السياسية لم تكثر بإعطاء إشارة واضحة للإدارة العامة اعتماد التغيير بل قامت تحت تأثير الضغط الشعبي المتزايد لتحسين الخدمات، بفرض التغييرات على الإدارة العامة⁶⁵.

نستخلص الأهداف الرئيسية لعملية الإصلاح الإداري كما يلي:

- وضع خطة شاملة تمثل إستراتيجية الدولة ورئيتها المستقبلية للخطوات الواجب اعتمادها لتهيئة الإدارة لتحمل مسؤولياتها في مجالات الأعمار والنهوض الاقتصادي والاجتماعي والتعاون والتكامل بينها وبين القطاع الخاص وتحديد دور وموقع كل منها.
- إعادة رسم الأهداف والمهام لكل إدارة وما تقتضيه عملية تحديثها وتطويرها في مجالات التخطيط، دراسة، تنفيذ، تنسيق، المعلوماتية، التوثيق وتلاقي ازدواجية المهام وصلاحيات في ضوء ذلك، وضع هيكليات حديثة للإدارات والمؤسسات العامة.
- تطوير الموارد البشرية من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب.

⁶⁴ - **Gerald Caidien**, administrative reform” in Randall baher”, comparative public management, west port, 1994, p 96.

⁶⁵ - الصيرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، ص 93-94.

- إدخال تقنية المعلومات لمعالجة مشاكل الإدارة والعمل في تبسيطها وتسريع استثمار عملياتها وتوفير كافة المعلومات اللازمة لتهيئة القرار الإداري السليم المبني على المعلومات وإحصاءات دقيقة وشاملة .

-تحسين ورفع مستوى الخدمات بتحسين ظروف إستقبال الجمهور في الإدارات والمؤسسات العامة وتقديم الخدمات والإرشادات، ووضع كافة المعلومات اللازمة حول المعاملات العائد للجمهور من نماذج طلبات ولائحة للمرفقات وغيرها، في تصرف كل صاحب العلاقة.

- تعزيز الحكم الفيدرالي وبناء دولة مؤسسات وإبعاد التأثيرات السياسية والطائفية والقبلية والدينية عن مسار الكفاءة والجدارة في الإدارة.

المطلب الثاني

الإصلاح الإداري من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية

شهد العالم تطور متسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسابقا محمومًا للدول إلى تطوير وتحسين بنيتها الاقتصادية والاجتماعية، ولا تشد الدول العربية منها الجزائر عن هذه القاعدة، إذ تسعى هي الأخرى إلى اللحاق بهذا الركب، غير أن هذا المسعى يصطدم بجملة من التحديات لعل أبرزها البيروقراطية التي تجثم على صدر المؤسسات الحكومية تحديداً، والتي حولت هذه المؤسسات أرض خصبة للفساد الإداري والمالي⁶⁶، واستوطنه البيروقراطية⁶⁷ والمركزية في مفاصلها، بتعقيد الإجراءات وتعدد مستويات التنظيم، مما يضيق من مجال تحكم القادة الإداريين في مرؤوسيتهم، واستعصى التحكم في العمليات والإجراءات الإدارية، فاضعف ذلك القدرة على الرقابة والمحاسبة، مما فسح مجال واسع للمسؤولين الإداريين لاستغلال سلطتهم ونفوذهم للمحسوبية وقبول الرشاوى، والتماطل في أداء الخدمة، واجبر ذلك المواطنين على المشاركة في

⁶⁶ - سحر قدور الرفاعي، « الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها "مدخل استراتيجي" »، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني، 2009، ص 342.

⁶⁷ - البيروقراطية: مصطلح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز، و الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ الإجراءات، والعزوف عن الالتجاء أو الاستفادة من تجارب الآخرين"أنظر نواف كغان، المرجع السابق، ص 499.

الفساد وإنعاشه، مما يستوجب المسارعة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الإدارات والأجهزة الحكومية (الفرع الأول)، وتكريس التحول في الخدمات بتوفيرها بشكل تحولي لا وقتي، وهذا عبر بوابات مكرسة لذلك بما يحقق التفاعل الايجابي، ويرفع مستوى تنافسية الإدارات (الفرع الثاني) ويحسن أدائها، ويحقق التحول الايجابي المأمول من خلال التوظيف الالكتروني في أداء الإدارة والإنجازات المرتقبة من الإصلاح (الفرع الثالث) و تطرق على طرق الإصلاح وتحديث الإدارة (الفرع الرابع) وأخيرا إلى معوقات الإصلاح الإداري (الفرع الخامس).

الفرع الأول

تسريع توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء الإدارة

يضطلع الجهاز الإداري لتنفيذ الخطط وسياسات الحكومة، وهو ذراعها الأيمن في أداء الخدمة العمومية من خلال المرافق التي تنشئ لهذا الغرض، كما يقع على عاتق الموظفين ترجمة البرامج إلى أداء ملموس، وفي ظل مساعي التطوير والتسيير وتحسين الخدمة وتسريع وصولها إلى طالبيها، مما يستوجب تسريع تطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لمواكبة التطور المذهل، والتوجه إلى تطوير الخدمة الالكترونية بما يلبي حاجات المواطنين والمؤسسات والمصالح الإدارية ذات العلاقة، والمبادرة بتقديم الخدمات التي اعتاد المواطن تلقيها الكترونيا بدلا من الوسائل التقليدية، وتضمن له الوصول الملائم والسريع للخدمة طوال الوقت وأينما وحيث ما وجد المواطن، وكذا مبادرة منظمات الأعمال باستخدام التجارة الالكترونية فيما بينها، فتوفر الوقت والجهد، فيما تعمل الحكومة من خلال هذه المبادرات إلى إعادة ثقة المواطن في الأجهزة الإدارية بتحسين الخدمة، وتلبية احتياجات المواطن، وحل مشكلاته بما يبسر معيشته ويخفف من أعباء حياته، وبما تؤكد الإدارة الحقيقة في التغيير والعزم على إحداث التحول المستمر لا الظرفي، وبالشكل الذي يجعل التوظيف الالكتروني آلية لترشيد الخدمة وترتيبها، وتقليل تكاليفها وأعبائها، وبالسرعة والمرونة والشفافية التي تيسر المحاسبة.

الفرع الثاني

تكريس التحول الايجابي لرفع مستوى تنافسية الإدارة

يقتضي تكريس التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ورفع مستوى تنافسية الإدارة التوجه إلى تطوير إمكانات هذا التحول وأدواته وأساليبه، بتوفير الأجهزة المختلفة اللازمة لذلك، وإعداد القيادة الإدارية الفاعلة والكفاءة، وتيسير الحصول على أجهزة الكمبيوتر، وتعميم إيصال الخطوط الهاتفية والانترنت، ومكافحة الأمية الإلكترونية بربط المؤسسات التعليمية بالانترنت، بما يحقق تقليص الفجوة الرقمية، وعزم الحكومة على ولوج عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، باستخدام التكامل الفعال لجميع التقنيات لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الداخلية للحكومة⁶⁸، على أن يتم التركيز ابتداءً على الإدارات التي تقدم خدمات بصفة مباشرة للمواطنين، بخلق شبكات داخلية تربط مختلف القطاعات والمصالح المكونة للجهاز الإداري التنفيذي، وتصميم بوابات الكترونية لكل الدوائر الوزارية، بما يحقق التفاعل بين الإدارة والمتعاملين معها، مع الحرص على خلق التكامل بين كل هذه القطاعات أفقياً وعمودياً⁶⁹.

فالتكليس الايجابي لخدمة الإدارة الإلكترونية يرفع قدرتها التنافسية، ويرفع درجتها في خريطة التجارب المعاصرة، ويرسم لها أدواراً في الولوج إلى عالم المعلوماتية، وتوظيف تقنياتها بتحسين وتوصيل الخدمة في وقت أسرع وبأقل تكلفة.

الفرع الثالث

الانجازات المرتقبة من الإصلاح

يرتقب من توظيف الإدارة الإلكترونية في إصلاح الإدارة إلى تحقق جملة من الانجازات، وعلى مستويات عدة، نستخلصها كالآتي:

أولاً: الانجازات على مستوى الإدارة نفسها

⁶⁸ - علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 92.

⁶⁹ - التكامل العمودي: يهدف التكامل العمودي للأجهزة الحكومية و المقاطعات والجهات المركزية التابعة لها إلى ربط الوظائف أو خدمات الحكومة المختلفة،

التكامل الأفقي: فيعني تكامل الوظائف المختلفة والمرتبطة ببعضها البعض، إذ تعمل في نفس البيانات من كل النواحي و الولايات، وترسل إلى قاعدة بيانات مركزية. انظر وسيلة عمر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الحكومية، مداخلة قدمت في ملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، د س ن، ص 5.

يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات والإجراءات الإدارية الفاعلية الإدارية⁷⁰، كما يضع أسلوب الإدارة بالشفافية موضع التطبيق، ويقترّب مما يعبر عنه الإدارة المرئية⁷¹، ويمحو من أذهان المواطنين صورة تلك الإدارة البيروقراطية الجامدة البطيئة، ويفسح المجال للإبداع والابتكار، وإحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، والانتقال من الإدارة بالأوراق إلى إدارة بالتغير والمعرفة، وإعادة تشكيل هندسة المعلومات، بإحداث تغييرات في استراتيجيات تفاعل الحكومة مع المواطن ومؤسسات الأعمال ومع عملياتها بعضها ببعض، والاستناد إلى مبادئ وأسس العدالة والإنصاف والشفافية والمساواة والمشاركة في اتخاذ القرارات⁷².

ثانياً: الانجازات من الحكومة إلى المواطنين

إن خدمة المواطن هي من أهم مبررات الإدارة الإلكترونية، وإن تعزيز علاقة الإدارة به وكسب ثقته وولائه تتم عبر هذه العلاقة الحيوية والفاعلة في حياته، فتيسير تلبية احتياجاته عالية الجودة من مختلف الإدارات والمصالح، وما يصاحبها من معلومات ومعاملات تصل ألياً وأنياً بتكلفة أقل، يعزز هذه الثقة ويقويها ويضع حداً للرشوة والفساد والوساطة.

ثالثاً: تبادل الخدمات بين الحكومة ومنظمات الأعمال

يتم هذا التبادل بمبادرة الحكومة التي تخطط وتدعم وتحمي الأعمال والأنشطة التجارية، بما يمكن للشركات الخاصة من تحقيق أهدافها التنافسية، كما تساهم الحكومة الإلكترونية في تخفيف الأعباء عبر قواعد البيانات تبث من خلالها اللوائح والرسوم ومختلف الإجراءات، وكذا قراراتها وطلباتها ويتم الرد من هذه المنظمات الإلكترونية، فيما تقدم الشركات الخاصة المنتج أو الخدمة للحكومة بتوظيف تقنيات حديثة، وهذا بتكلفة أقل وأكثر جودة، ويتدفق أكبر أسرع للعمل⁷³.

⁷⁰ - الفاعلية الإدارية: هي القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام. أنظر نواف كنعان، المرجع السابق، ص 286.

⁷¹ - الإدارة المرئية: تعرف الإدارة المرئية في اليابان (جمبا كايزن) وتعني إدارة المشكلة في المكان حتى يمكن إدارة الزمان، وبالذقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل. أنظر الموقع الإلكتروني <http://www.kananaonline.com/>.

⁷² - سحر قدوري الرفاعي، المرجع السابق، ص 312.

⁷³ - نفس المرجع، ص 315.

على العموم فإن المنتظر من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة يتلخص في زيادة شفافية الإدارة، وتقديم خدمة أكثر جودة وأقل تكلفة، وبإجراءات يسيرة وسريعة ومبسطة، مع الاعتماد على معلومات أصح وأدق، وتوفير آليات اتصال أفضل وأسرع، وضمان الثقة والولاء المشهود من المتعاملين لقاء الاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم.

الفرع الرابع

طرق الإصلاح وتحديث الإدارة

تكشف تجارب الإصلاح الإداري في كافة البلدان عن عدم وجود نموذج أو طريق واحد للإصلاح، وإنما هناك عدة طرق متداخلة، منها فردية أو جماعية، ومنها مؤقتة أو دائمة، ومنها فجائية أو تدريجية، ومنها ما يهتم بحل الأزمات أو معالجة التوترات، ومنها ما يبحث عن تكيف الإدارة مع ضروريات المعلوماتية والتقنية والاقتصادية للعالم الحديث. وتتعدد طرق الإصلاح واستراتيجياته وقد تناولها الدكتور الشامي علي حسن في كتابه تحت عنوان « الإدارة العامة والتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية"»⁷⁴، على الوجه الآتي:

أولاً: الأجهزة الدائمة

تعتبر هذه الطريقة أكثر فعالية من طرف اللجان المؤقتة، نظراً لديمومة وثبات الإصلاح. وتقوم هذه الطريقة على وجود أو إنشاء هيئة الإصلاح المركزية تتمتع بصلاحيات وإمكانيات وخبرات كبيرة ودائمة ومتفرغة وملتزمة بالإصلاح. ويشمل نطاق عملها جميع المسائل المتعلقة بالبنية، الأشخاص، الأساليب، وسائل العمل، النصوص والأنظمة. وبهذه الهيئة الدائمة يحدث الإصلاح، حيث أن وجود جهاز دائم يساعد على خلق حالة نفسية عند الموظفين لشدة انتباههم على أفضل وجه⁷⁵.

ثانياً: الإصلاح الفجائي

⁷⁴ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 219.

⁷⁵ - نفس المرجع، ص 221.

ترتبط بإجراء تعديلات مباشرة وحيدة الجانب تقوم بها الحكومة الجديدة أو وزير جديد أو مدير جديد دون إعلان مسبق عنها، وذلك لتفادي ردود فعل قوية الضغط من الموظفين الذين يشوهون البرنامج الإصلاحي. وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلى أنها غير شائعة وغير مقبولة كليا من المواطنين أو الموظفين نظرا لعدم مشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي من المحتمل أن لا تتجح بالكامل بسبب مقاومة الموظفين، فالطريقة الفجائية لا يترتب عليها إصلاحات إدارية جديدة.⁷⁶

ثالثا: الإصلاح عن طريق إدارة المهمة

تنشأ بفعل تطوير مهام الدولة وتوسع نشاطاتها ونمو حاجات المواطنين، وعجز البنى الإدارية بفعل خضوعها لقانون الشيوخوخة وعاداتها التقليدية لذلك يقترح العلم الإداري ثلاث حلول لمواجهة إدارة التسيير التقليدية التي تتعثر في انجاز مهام الإدارة بشكل جيد، وهذه الحلول هي:

-إلغاء البنى التقليدية كليا واستبدالها بالبنى الجديدة، غير أن هذه العملية صعبة نظرا لمقاومة الإدارة التقليدية التي لا ترفض فقط الإلغاء، بل التغييرات والتعديلات الجديدة، بحكم قانون استمراريتها الذي يمانع هذا الإلغاء.

-الإبقاء على الإدارة التقليدية والعمل على إصلاح داخلي جزئى تدريجي للبنى، وهي الطريقة المتبعة عامة، ولكنها سرعان ما تندمج بقواعد الإدارة القديمة نظرا لطول فترة التكيف مع الجديد.

-الإبقاء على الدارة القديمة مع التوجه إلى استحداث إدارة موازية ذات مهمة متحررة من القواعد التقليدية وتدار من قبل أشخاص قليلي العدد وديناميكي الحركة بوسائل حديثة وهو الحل الأفضل. ويعرف « بإدارة المهمة »

يرى الشامي علي حسن في كتابه تحت عنوان «الإدارة العامة والتحديث الإداري» مقارنة نظرية وتطبيقية⁷⁶، إن هذه الطريقة تفترض ضرورة توفير جو ملائم للإصلاح وتهيئة السلوك والأفكار

⁷⁶ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 222.

واعتماد الحذر الشديد عند اللجوء إلى الإصلاح الفجائي، ووضع خطط مرنة والتجريب في الميدان قبل التعميم⁷⁷.

ويرى عاشور احمد صقرفي كتابه تحت عنوان «نظرة المستقبلية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي»، ضرورة أن يكون الإصلاح الإداري مفتوحا ليس مغلقا، وهذا يتطلب قيام جهاز إداري جيد للإشراف على الإصلاح الإداري لاختيار عناصر قيادية متمتعة بالكفاءة وخبرة عالية في الإدارة الإستراتيجية ذات المهام الحيوية والعلاقة الوثيقة بخدمات المواطنين وإعطائها الصلاحيات والمقومات اللازمة لإلغاء وتصفية الإدارات القديمة وتحويلها إلى إدارات جديدة⁷⁸.

رابعاً: الإصلاح عن طريق الإدارة بالأهداف

وهي طريقة إصلاح استثنائي مرحلي تجريبي، تنطلق من مبدأ إنتاجية الأفضل، ومن مردودية الموظف وضرورة تحفيزه. وهذه الطريقة التي طبقها "ماكنمار" انتشرت تحت اسم **S.B.P.P** (التخطيط - البرمجة-الموازنة ونظام المراقبة) ، وتعتمد على تحديد الهدف بدقة من خلال تحديد الوسائل والنفقات وتقدير الوقت الضروري لانجاز هذا الهدف. كما تعتمد هذه الطريقة على فريق عمل من داخل الإدارة وليس من الخارج، يتحلّى بالخبرة والكفاءة والأهلية ويقوم بالتنفيذ على قاعدة الرقابة الفعالة، لذا تتطلب وضع خطط لإعداد وتدريب الموظفين وإكسابهم المعرفة الاختصاصية إلى جانب المعرفة الإدارية العامة⁷⁹.

خامساً: الإصلاح عن طريق رد الفعل والمبادأة والإبداع

يطلق عليه الاستجابة المرتدة، وتقوم على مواجهة مشكلات بعد حدوثها و تراكم أثارها، وهي إستراتيجية محافظة لأنها تحاول قدر الإمكان تفادي خلخلة الاستقرار الظاهري إلى حينما تتفاقم

⁷⁷ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 227.

⁷⁸ - عاشور أحمد صقر، المرجع السابق، ص ص 113-114.

⁷⁹ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 229.

المشكلات. وبفعل قانون الشيوخوخة وتحجر وتقادم الوحدات الإدارية يصبح التغيير صعبا إلا بوجود ضغوطات كبيرة لمعالجة المشكلة⁸⁰.

أما الإصلاح عن طريق المبادأة والإبداع المخطط فهي تنطلق من التوجه نحو المستقبل وتستهدف زيادة فعالية الأداء ليس بسبب ضغوط تتبع من المشكلات القائمة، وإنما من منطلق الإبداع والابتكار والتخطيط المسبق، وهذه الطريقة تسعى إلى البحث عن الفرص لتطوير البيئة التي تعمل فيها المنظمات المستهدفة بالإصلاح. ويمتد هذا الإصلاح ليمتدج ببرامج إصلاحية أخرى تستهدف تغيير هياكل وأوضاع اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، فبرنامج الإصلاح الإداري الذي التي تتم وفق هذه الطريقة تقوم بينها وبين التنمية الشاملة علاقة جدلية⁸¹.

الفرع الخامس

معوقات الإصلاح الإداري

تنقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين

أولاً: عوامل خارجية:

- القيم الاجتماعية والثقافية.
- تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح.
- دعم تفعيل قدرة الأجهزة المتخصصة في إدارة الإصلاح.

ثانياً: عوامل داخلية:

- عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح.
- نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعمليات الإصلاح.
- تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاح⁸².

⁸⁰ - عاشور أحمد صقر، المرجع السابق، ص 134.

⁸¹ - الشامي علي حسن، المرجع السابق، ص 135.

⁸² - الصيرفي محمد، المرجع السابق، ص 131-134.

الفصل الثاني

تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري

الفصل الثاني

تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطنين أكثر وتحسين الخدمة وما أقره هذا المشروع من التحولات على مستوى الخدمات الإدارية، وهذا ما جعلنا نتجه نحو نهاية مقولة الإدارة التقليدية، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، الوضوح، الدقة والجودة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وبالتالي فهو يمثل نقلة نوعية في تسهيل وتقديم الخدمات، بالرغم من وجود الكثير من النقائص والعراقيل التي تواجه هذا الأسلوب المستحدث في الإدارة الجزائرية بصفة عامة والمرافق عامة بصفة خاصة.

سننظر في هذا الفصل إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الإصلاح الإداري وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في بعض القطاعات (المبحث الأول)، وإلى التأثيرات السلبية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري وإلى أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها (المبحث الثاني).

المبحث الأول

التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري وتطبيقاتها

في بعض القطاعات

للإدارة الإلكترونية دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ولها العديد من مزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبذلك الإدارة الإلكترونية أكثر فاعلية من الإدارة التقليدية، لأنها تؤدي إلى تحقيق إصلاح جوهري وتطوير حقيقي للإدارة، مما يؤدي إلى استقرار الثقة بين الإدارات والمواطنين.

شهدت الجزائر وتيرة من الإصلاحات الإدارية تجسدت في عدة قطاعات حساسة وعلى علاقة مباشرة مع المواطنين، بالاعتماد على نصوص تشريعية جديدة مواكبة للتغيرات الحاصلة في الجزائر. كما كان لقرارات عصنة أداءات الإدارة إلغاء العديد من الوثائق في تكوين الملفات الإدارية وكذا الاستعانة بالخدمات عبر الانترنت وإدراج خدمات جديدة على الانترنت.

سننظر في هذا المبحث إلى دراسة التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري (المطلب الأول)، ثم إلى تطبيقاتها في بعض القطاعات (المطلب الثاني).

المطلب الأول

التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري

إن المعطيات التكنولوجية والتطورات الكمية والنوعية التي شهدتها العالم مؤخرا في مجال الاتصالات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية المختلفة أدى إلى إقبال الإدارات المختلفة عليها، وتأثر عمل الإدارة نتيجة لإدخال المعلومات، وسوف نشرح النتائج المترتبة على إدخال المعلومات داخل الإدارة، أو بمفهوم آخر إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول

التغلب على مشكلة البيروقراطية

يقصد بالبيروقراطية التعقيد الذي يتصف به الجهاز الإداري والتزام بحرفية القوانين والبطء في اتخاذ القرارات، ولقد أدت البيروقراطية في نظام الإدارة التقليدية إلى عرقلة الخدمات الحكومية، وعجز المرافق العامة عن تادية مهامها مما يؤدي إلى تعطيل سيرها وإرهاق المواطنين، حيث أن هدف المرفق العام هو إشباع احتياجات المواطنين، فإذا عجز عن تحقيق هذا الهدف يعتبر عالية على الدولة، وتتعدد الأسباب لتفسير فشل المرفق العام في تقديم الخدمة العامة لجمهور المواطنين من أهمها التسبب واللامبالاة بمصلحة الجمهور بالإضافة إلى ظاهرة الإحباط والقهر الإدارة للموظفين المجتهد في أداء عمله، والبيروقراطية تؤدي إلى انتشار ظاهرة الرشاوى للموظفين لتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى إجبار المواطنين على هذه الظاهرة لكي يحصلوا على الخدمة العامة، ومعنى ذلك أن المواطن القادر ماديا فقط هو الذي يحصل على المنفعة العامة من

المرفق، أما المواطن الفقير فلا يستفيد من خدمات المرفق العام مما يؤدي إلى إهدار مبدأ المساواة أمام المرافق العامة، ولكن بتحول نظام الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أدى ذلك إلى تلبية احتياجات الأفراد دون حاجة لخوض رحلة العذاب بين دواوين الحكومة وعناء التنقل بين المكاتب، وتسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من خلال شبكة الإنترنت، وتحسين العلاقة بين الموظف والجمهور، ولكن بشرط أن توجد رقابة إدارية فعالة على هذه العلاقة¹.

بالإضافة إلى قضاء على الروتين المسيطر على أداء المرافق العامة لخدماتها، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية يستلزم الاستغناء عن المستندات الورقية واستبدالها بمستندات الكترونية، وذلك بتحول المجتمع الورقي إلى مجتمع الكتروني.

الفرع الثاني

تحقيق الشفافية الإدارية

يقصد بالشفافية أن جميع المعلومات متاحة ومتوفرة لجميع أفراد المواطنين دون سرية في المعلومات، بالإضافة إلى ذلك لم تعد الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة تمنع إي شخص الإطلاع عليها، بل يحق لكل مواطن الإطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمة التي يرغب الحصول عليها، وبذلك تتطور العلاقة بين الإدارة والجمهور، وتؤدي إلى إرسال مبدأ الديمقراطية الإدارية من خلال أحقية المواطن في الإطلاع على الوثائق والملفات الإدارية لمعرفة سبب إصدار قراراتها، مما يؤدي إلى مشاركة الجمهور للإدارة في إصدار هذه القرارات، ولكن هذه الشفافية في العلاقة بينهم مقيدة باحترام الحق في الحياة الخاصة للأفراد وعدم نشر المعلومات المتعلقة بأسرارهم الفردية².

يتم تحميل السياسات والتشريعات الرسمية على شبكة الانترنت، بذلك يسهل على المحللين والجمهور العام في جميع أنحاء البلاد تقييم ومناقشة القرارات الحكومية، وهذا الأمر بدوره يرتقي بمستوى شفافية الحكومة ويخول للجميع للوصول إلى المعلومات بحرية تامة، ويمنع الفساد بشكل فعال، حيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 ساعة يوميا من

¹- أمل لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق، ص 55-56.

²- نفس المرجع، ص 56-57.

دون تدخل من جانب الموظفين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة أو العمولة المباشرة إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة³

الفرع الثالث

زيادة مشاركة المواطنين

تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مشاركة المواطنين في الحكومة، ويمكن أن يحدث هذا من خلال ربط المواطنين القاطنين بالمناطق البعيدة في البلاد بحيث يتمكنون من إرسال واستقبال المعلومات بطريقة سهلة. والطريقة الأخرى من خلال زيادة مشاركة الشباب في الحكومة، ويعلق بعض المدافعين عن هذه الفكرة بأن أجيال المواطنين الذين نشئوا مع الانترنت والتقنيات الرقمية في حياتهم اليومية سيكونون أكثر اتجاها نحو المشاركة إذ كانت وسائل الاتصال تشبه الوسائل التي يستخدمونها في أنشطتهم الشخصية والمهنية، ويمكن بهذا المفهوم أن تزيد الإدارة الإلكترونية من التفاعل بين المواطنين من خلال توفير الفرص لتبادل المعلومات وتفاعل الأشخاص الذين يشتركون في الاهتمامات والأفكار بغض النظر عن البعد الجغرافي الذي يفصل بينهم⁴.

تأسيسا على ذلك فإن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من إيجابيات التي تساعد على الحد من الفساد الإداري وتقليل أثاره السلبية على المجتمع وسلوكيات الأفراد، حيث أن انتشار تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحل الكثير من مشكلات الحكومة العربية، وتتقدم بذلك آليات الارتقاء بخدمة المواطنين⁵.

الفرع الرابع

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

أصبحت الإدارة الإلكترونية نمطا جديدا من الإدارة تترك آثارا واسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي هذا الواقع فإن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في تكنولوجيا الرقمية وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم

³ - بدران عباس، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجيات إلى تطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004، ص 123.

⁴ - الطعامة محمد، العلوش طارق، المرجع السابق، ص 45.

⁵ - بدران عباس، المرجع السابق، ص 124.

الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في تفويض وتمكين الإداري⁶.

أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

نتيجة للتطورات الهائلة في المجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقدرة على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف ب: "التخطيط الإلكتروني"، الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنياً ومستقبلاً بالاعتماد على تدفق المعلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة المتطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة ووفقاً لمخطط طويل الأمد ذات مرونة عالية.

التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي فكلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط في:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- جعل محور التخطيط ليس المؤسسة بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة والتقويم كل البديل.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة⁷.

⁶ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

⁷ - عادل حرجوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د س ن، ص ص 40-41.

ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ. ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في المجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات، والتنظيم بهذا الشكل يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني"، يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالي:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وهذا ما يحقق الاتصالات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير علو المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
- * استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- * استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فنقوم المؤسسة بإنتاجها⁸.

ثالثاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:

- توفير كم الهائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.

⁸- نجم محمد نجم، المرجع السابق، ص ص 251-258.

- زيادة على التحفيز وانجاز المهام.

- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

- زيادة الخدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.⁹

رابعاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة

ترتكز الرقابة التقليدية على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية الأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه. أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية" فهي تسمح للرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، وتقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

حققت الرقابة الإلكترونية استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق ومتابعة أنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن حديدها كالآتي:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات ما العلاقات على الثقة وهذا يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- تساعد على انخراط الجميع في المعرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكناً في السابق.

- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المداخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج¹⁰.

⁹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 446.

¹⁰ - نجم محمد نجم، المرجع السابق، ص ص 277-278.

خامسا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار

تتم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- سرعة الحصول على البيانات دقيقة.
- صحة وتكامل المعلومات.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل¹¹.

المطلب الثاني

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات

تعد الإدارة الإلكترونية واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث التغيير في علاقاتها بالمواطن، ولما لها من أهمية في ترقية وتطوير المرافق العامة وبالتالي تطوير النظام الحكم بالإضافة إلى كونها تقدم المعلومات العامة للمواطنين والخدمات عن بعد، أي بواسطة المواقع الإلكترونية من أجل ضمان السرعة و الجودة وقلّة التكاليف ولهذا شرعت الجزائر في تطبيق بعض الخدمات الإلكترونية التي مست بعض القطاعات.

سنتناول في هذا المطلب خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع البريد والمواصلات (الفرع الأول)، وفي القطاع الضمان الاجتماعي (الفرع الثاني)، قطاع التعليم (الفرع الثالث)، قطاع العدالة، (الفرع الرابع)، وأخيرا بعض المشاريع الإدارية الإلكترونية (الفرع الخامس).

الفرع الأول

خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع البريد والمواصلات

يعتبر قطاع البريد ذا أهمية كبيرة بالنسبة لبناء مجتمع المعلومات، حيث يعتبر تطوره وكفاءته شرطا أساسيا لتطوير المعاملات الإلكترونية، وقد كان التحدي عند إنشاء هذه المؤسسة يتمثل في

¹¹ - هيثم محمد الشبلي، المرجع السابق، ص 456.

تحقيق هدفين أساسيين: منح المؤسسة هيكلًا إداريًا يتلاءم مع أهداف عملية الإصلاح، وتنويع شبكة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع ضمان النجاعة الاقتصادية.

أولاً: إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر

تجسدت تعديلات هذا القطاع (البريد والمواصلات) في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، مدعماً الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً، مالياً، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، والخدمات المالية البريدية، وأخر بالاتصالات¹²، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي وتجاري، وإلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق التالي:

1- (EPIC) بريد الجزائر: تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (SPA5) شركة ذات أسهم.

2- (EPE) اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية.

3- سلطة الضبط: إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقر لها¹³.

ثانياً: مؤسسة بريد الجزائر والخدمة العامة الإلكترونية:

تتمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطوراً، وهو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات إذ تقوم مؤسسة بريد الجزائر بجملة خدمات تتمثل في: خدمات الحساب

¹² -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات، إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، وثيقة عمل مقدمة من

الإدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية للمجتمع المعلومات، تونس، 2002، ص26.

¹³ - قانون رقم 03-2000 مؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد لقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، ج ر ج ج د ش، عدد 48، الصادر في 06 أوت 2000، ص08.

البريدي الجاري، وتقديم خدمة الاطلاع على الحساب، الدفع، السحب، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل¹⁴.

تماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازة مع محاولة عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات، وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة الجزائر، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

1-الشباك الإلكتروني

يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا¹⁵.

2-بطاقة السحب الإلكترونية La carte ccp

يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية.

3-خدمات السحب:

إذ توفر الموزعات الألية المتواجدة خارج المؤسسات البريد فرصة سحب الأموال للمواطنين، والتي دعمت العمليات التقليدية.

4-خدمات الإطلاع على الرصيد:

إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية، مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ ببنكرة خاصة بكشف الرصيد¹⁶.

¹⁴-عبد القادر، برانس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية « دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر»، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 59-61.

¹⁵-condition générales de fonctionnement de la carte CCP, Algérie poste, P 01.

¹⁶- موقع الإطلاع على الرصيد: <http://ccp.poste.dz>، تم الإطلاع عليه في 21 ماي 2018 على الساعة 16:00.

5- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية:

تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملاً الاستمارة الإلكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.

يمثل عنصر السرعة في أداء الخدمة كأحد أهداف بطاقة السحب الإلكترونية مبدأً أساسياً تقوم عليه الحكومة الذكية وهو سرعة الاستجابة (Responsiveness)، إذ يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش¹⁷ "أن سرعة الاستجابة، والمساءلة، البساطة، الشفافية، والأخلاقية هي مبادئ تقوم عليها الحكومة الذكية وهي نفسها المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العامة الإلكترونية".

دعماً لخدمات البريد الإلكترونية، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت.

6- خدمات عبر شبكة الأنترنت:

إذ تتمثل هذه الخدمات في:

1- خدمات الإطلاع على الرصيد

توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الأفراد، والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر، الذين يملكون حساب بريدي جاري، إذ لهم إمكانية الإطلاع على رصيد حسابهم البريدي، ويلتزم كل متعامل ضمن هذا الشكل من الخدمات أن يمتلك رقم سري يقوم بتشكيله انطلاقاً من حسابه البريدي (ccp).¹⁸

2- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية

عن طريق ملاً المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الإلكتروني على شكل استمارة الكترونية.

¹⁷ - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 182.

¹⁸ - ccp :compte conrant postal

3- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية

تكون من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الإلكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين.

بالرغم من ايجابيات خدمات بريد الجزائر من خلال شبكة الانترنت، إلا أنه يمكن التنبيه إلى بعض المخاطر والمهددات التي تعوق نجاح هذه الخدمة العامة، والمتمثلة في إمكانية التجسس، والإطلاع على أسرار المتعاملين فمن خلال تشكيل رقم الحساب البريدي الجاري لأي فرد أو مؤسسة أو هيئة استخراج الرقم السري من خلال رقم الحساب البريدي، تتاح إمكانية الإطلاع على رصيد الآخرين، مما يؤدي إلى غياب الأمان في التعامل على شبكة الانترنت لدى زبائن مؤسسة بريد الجزائر.

الفرع الثاني

خدمات الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي

في إطار إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي وعصرنه الإدارة وتبسيط إجراءات الخدمة، شرعت وزارة الضمان الاجتماعي في استعمال نظام البطاقة الإلكترونية وهي:

بطاقة الشفاء: التي بدأ العمل بها سنة 2007 واقتصرت في البداية على بعض الولايات كتجربة أولى، وقد مست فئات معينة كالمقاعد والاشخاص الذين يعانون من الأمراض المزمنة، ليتم تعميمها بعد ذلك بهدف توفير نظام الدفع من قبل الغير للأدوية لفائدة جميع المؤمنين اجتماعيا، حيث أصبح بالإمكان تقديم بطاقة الشفاء مرفوقة بوصفة طبية للاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للحصول على الأدوية لهم شخصيا أو ذوي الحقوق ويمكن أن تكون فردية أو لذوي الحقوق وهذا ما تنص عليه المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 10-116¹⁹.

تتضمن بطاقة الشفاء العائلية أو لذوي الحقوق الصورة الشمسية للمؤمن اجتماعيا. ويتم تدوين المعلومات المرئية على وجه البطاقة، كما تدون معلومات أخرى في الشريحة الإلكترونية مثل

¹⁹ مرسوم تنفيذي رقم 10-116 مؤرخ في 3 جمادى الأولى 1431، الموافق ل18 أبريل 2010، يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهني الصحة وشروط تسليمها واستعمالها وتجديدها، ج ر ج د ش، عدد 26، الصادر في 21 أبريل 2010.

(المعلومات الخاصة برقم الانخراط وهيئة الضمان الاجتماعي وبعض المعلومات الإدارية، الطبية والمتعلقة باستعمال وتأمين البطاقة). وتستعمل بطاقة الشفاء في صيدلية أو عند الأطباء المتعاقدين أو المؤسسات العمومية للصحة أو المؤسسات الإستشفائية الخاصة المتعاقدة مع الهيئات الضمان الاجتماعي (عيادات تصفية الدم - عيادات جراحة القلب) وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 14-367²⁰ يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين الهيئات الضمان الاجتماعي والمؤسسات الإستشفائية الخاصة المرخص لها بالقيام بنشاطات طب وجراحة القلب وأمراض القلب والأوعية والمرسوم التنفيذي رقم 15-11²¹ يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي ومراكز الدم الخاصة.

يجب على المؤمن له اجتماعيا تقديم بطاقة الشفاء عند القيام بأي إجراء لدى مركز الدفع. يجب أن يستعمل بطاقة الشفاء لدى كل مقدمي العلاجات والخدمات المرتبطة بالعلاج. من طرف التعاضديات الاجتماعية القانون رقم 15-11 المواد 10-11-12.

تجدد بطاقة الشفاء تبعا لنفس الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 10-116²² ، في حالة إتلاف لسبب غير راجع للمؤمن له اجتماعيا.

وتكمن أهمية بطاقة الشفاء في :

- شخص وتحدد هوية ذوي الحقوق.
- الحصول على الحقوق للمؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق من الخدمات التي يقوم بها الضمان الاجتماعي.
- الحصول بسرعة على تعويضات تلك الخدمات، بدون أن يكون مضطرا لتقديم طلب مكتوب أو ملء استمارة أو تقديم ورقة علاج.
- الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره.

²⁰- مرسوم تنفيذي رقم 14-367 مؤرخ في 15 ديسمبر 2014، يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي والمؤسسات الإستشفائية الخاصة المرخص لها بالقيام بنشاطات طب وجراحة القلب وأمراض القلب والأوعية، ج ر ج د ش، عدد 75، الصادر في 28 ديسمبر 2014.

²¹- مرسوم تنفيذي رقم 15-11 مؤرخ في 14 يناير 2015، يحدد الإتفاقية النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي ومراكز الدم الخاصة، ج ر ج د ش، عدد 4، الصادر في 29 يناير 2015.

²²- مرسوم تنفيذي رقم 10-116، المرجع السابق.

الفرع الثالث

خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع التعليم

شهد كل من القطاع التعليم العالي والتربة الوطنية في الجزائر على غرار كل القطاعات الأخرى، بعض المبادرات في مجال الخدمة الإلكترونية، والتي يمكن وصفها بالمبادرات المتواضعة نحو هذا الشكل من الخدمات، كونها تمثل بداية الانطلاق الأولية نحو الإدارة الإلكترونية، حيث تمحورت تلك تحولات وفق الآتي:

أولاً: قطاع التعليم العالي

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنه الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد أساسيات الإدارة الإلكترونية، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة، من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين²³.

تتعلق مختلف التحولات التكنولوجية الرامية إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ومفاهيم الحكومة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، فإنه يمكن الانطلاق من مشروع اللجنة الأوروبية الذي يهدف إلى دعم مبادرة الجامعة الافتراضية، والارتقاء بمستوى جامعات البحر الأبيض المتوسط، عن طريق خلق روابط الشبكية فيما بينها، تؤدي إلى تطوير نظم التعليم بواسطة التكنولوجيا²⁴.

ومن مشاريع الخدمات بقطاع التعليم العالي:

1- مشروع (ARN): هو أكبر مشاريع التعليم العالي والبحث العلمي والهدف منه توفير الهياكل القاعدية والأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في القطاع (المسؤولين، أساتذة، باحثين، طلبة) قصد التكفل باحتياجاتهم بالنسبة للاتصال والإعلام والمعلومات العلمية والتقنية.

²³ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 144.

²⁴ - عاشور عبد الكريم، ص 145.

وقد تم ربط مؤسسات القطاع بوصلات متخصصة Mbit/S2 وإنشاء عمود فقري (Backbone) يسمح بنسخ وتكوين شبكة خاصة بالقطاع تساهم في تدعيم نشاطات متخصصة كالتعليم عن بعد والمكتبة الافتراضية²⁵.

2- مشروع التعليم عن بعد télé Enseignement: يتمثل في تزويد كل المؤسسات

الجامعية بهياكل التعليم العالي، منها تجهيزات المحاضرة عن بعد التي تسمح بالتفاعل المباشر بالصوت والصورة والزمن الحقيقي ما بين الأساتذة والطلبة²⁶.

3- مشروع المكتبة الافتراضية: الهدف منه إنشاء سياسة وطنية لنشر المعلومات العلمية

والتقنية في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، مهمتها اكتساب المعلومات والوثائق العلمية حسب الاحتياجات وذلك بطريقة موضوعية ومشاركة، دمج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لإنتاج ونشر واسترداد المعلومات.

عملت مختلف الجامعات الجزائرية، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة

الإلكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال²⁷:

- **تسجيلات الجامعية:** حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم الجامعة فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت، بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع الكترونية.

تتم عملية التسجيل الجامعي الأولي وفق المراحل التالية:

أ1- **ملء وإرسال البطاقة الإلكترونية:** إذ من خلال هذه المواقع يتمكن الطالب عبر الانترنت المجاني من المشاركة في الترتيب، حيث يتم إرسال البطاقة الإلكترونية للتسجيل المبدئي أو الأولي عبر مواقع الواب المبنية أعلاه، ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له

²⁵ - حرز الله فؤاد حسن، المرجع السابق، ص 96.

²⁶ - نفس المرجع، ص 96.

²⁷ - **La préinscription**, guide du nouveau bachelier, ministère De L enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2008, p 10.

ضمن كشف النقاط، وتعتمد العملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا.

يتم التعرف على قائمة الميادين، والجذوع المشتركة، والفروع التي يمكن لطالب الجدد الاستفادة منها والتسجيل ضمنها، والتي يطلع عليها الطلبة من خلال المواقع الإلكترونية، ويقوم بتحميلها وطباعتها.

بفضل الاستمارة الإلكترونية يمنح لطالب إمكانية تصحيح وتعديل لبطاقة مرة ثانية بعد إيداعها، أي تعديل وتصحيح الرغبات مرة ثانية، غير أنه في المرة الثانية تقبل الاستمارة الإلكترونية المودعة، وهي تمثل الاستمارة النهائية، والتي تحتوي على أسماء الفروع، ورموزها بشكل مرتب حسب رغبات الطالب ونتائجه.

أ2- **مرحلة الإطلاع على نتائج التوجيه:** بعد إيداع الاستمارة الإلكترونية تخضع الاختبارات إلى نظام معالجة المعلومات الوطنية، وضمن هذه المعالجة يتم الترتيب، والتوجيه، حسب الفروع مع الأخذ في الاعتبار نتائج المعالجة الوطنية.

كما تظهر أهمية هذه الأخيرة في كونها توفر عنصر الحياد، وشفافية التعامل أثناء التوجيه، فالتعامل يتم أليا دون تدخل العوامل الأخرى، إذ يتم الإطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر زيارة وتفقد المواقع الإلكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت عبر الخط مباشرة.

أ3- **مرحلة تأكيد التسجيل:** بعد الإطلاع على نتائج التوجيه على الموقع الإلكتروني تأتي مرحلة تأكيد التسجيل، وذلك عن طريق استمارة الكترونية يتم الحصول عليها عبر مواقع التسجيل.

أ4- **مرحلة الطعون:** وهي تتزامن مع مرحلة تأكيد التسجيل، حيث يمكن لطالب الذي وجه إلى فرع أو تخصص لا يرغب في التسجيل والدراسة ضمنه، أن يقدم طعنا خاصا حول توجيهه، وتتم الطعون كذلك عبر خط فقط²⁸.

²⁸ -Condition générales de fonctionnement de Carte ccp, Algerie, poste, p01.

ومن خلال نموذج التسجيل الأولي عبر الانترنت الذي تم التطرق إليه، يمكن القول أن ذلك يترجم توجهها فعليا للمنظومة الجامعية لتطبيق الخدمات العامة الالكترونية، الأمر الذي يسمح لها بأن تحقق بعض الامتيازات والانجازات والتي تشمل:

- القضاء على ظاهرة الطابور في مراكز التسجيل الأولي داخل الجامعات.
- تخفيض التكلفة (تكلفة السفر والتنقل الخاصة بالطلبة).
- السرعة والدقة في تقديم الخدمات على الخط.
- مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة، كخطوة أساسية في التحول نحو الجامعات الافتراضية²⁹.

وتتيح مواقع التسجيل الأولي على شبكة الانترنت خدمات عامة الكترونية، تمكن، الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية (المنحة، الإطعام، التنقل)، كما تعتمد الجامعة الجزائرية على شبكة الانترنت لتقديم بعض الخدمات العامة الإلكترونية، وهذا ما يتجلى على بوابات الجامعات والمراكز الجامعية، من إتاحة الإعلان عن فتح المسابقات، وإعلان النتائج عن طريق موقع الجامعة، وهذا يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية.

ثانيا: قطاع التربية الوطنية

تم الشروع في إصلاح المنظومة التربوية في إدخال العديد من الإصلاحات التي تتماشى مع سياسة الدولة الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات في الجزائر، حيث تم تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الآلي وربطها بشبكة الانترنت وتخصيص حصص للتلاميذ في الإعلام الآلي في الطور المتوسط والثانوي³⁰.

تم تكوين معلم للحصول على الشهادة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، فضلا عن العديد من الورشات التكوينية التي تهدف في مجملها إلى التحسيس بأهمية تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

²⁹ - موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، www.mesers.dz تم الإطلاع عليه في 24 ماي 2018 على الساعة

23:30.

³⁰ - حرز اله فؤاد حسن، المرجع السابق 98.

شرعت وزارة التربية في تقديم بعض الخدمات عن بعد لصالح التلاميذ منها:

- التسجيل في شهادة البكالوريا عبر موقع وزارة التربية الوطنية.
- الاطلاع على نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط على شبكة الانترنت.
- ويقدم الديوان الوطني للتعليم عن بعد بعض الخدمات الإلكترونية:
- التسجيل بالمركز وسحب الاستمارات وتقديم الاستفسارات، كما يتيح للمسجلين خدمة تحميل الدروس والامتحانات الخاصة بالديوان الوطني للتعليم عن بعد³¹.

الفرع الرابع

خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدل أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية، والذي ترمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة، وإقرار العدالة، وتأسيس دولة الحق والقانون، كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد.

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية، وهي توجه قطاع العدل في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع، والتي تهدف إلى التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية³².

ومن جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن عملية عصرنة العدالة التي جاء بها القانون رقم 15-03³³ المتعلق بعصرنة العدالة اعتمدت جملة من التدابير التي تهدف إلى تقريب المواطن بصفة عامة والمتقاضي بصفة خاصة، بحيث نص القانون على إنشاء منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل بغرض المعالجة الآلية للمعطيات التي تتعلق بنشاط وزارة العدل وكذا الجهات القضائية العادية والإدارية بالإضافة إلى محكمة التنازع، فقد أصبح بالإمكان استخراج وثائق عن بعد مثل شهادة الجنسية الجزائرية و القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية لكل المواطنين الجزائريين

³¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، الديوان الوطني للامتحانات

والمسابقات، bac. : http://ins.onec.dz // تم الإطلاع عليه في 26 مارس 2018 على الساعة 23:03.

³² - موقع وزارة العدل الجزائرية، <http://arabic.mjjustice.dz>، تم الإطلاع عليه في 06 أبريل 2018 على الساعة 10:00.

³³ - قانون رقم 15-03 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 1 فبراير 2015، متعلق بعصرنة العدالة، ج ر ج د ش، عدد 06، الصادرة في 10 فبراير 2015.

المتواجدين في الجزائر والمقيمين في الخارج، سحب نسخة طبق الأصل من مرسوم التجنس موقعه إلكتروني عن طريق بوابة إلكترونية استحدثتها وزارة العدل، وإنشاء نظام التصديق الإلكتروني على الوثائق، وقد أتيح للمتقاضي متابعة مسار دعواه عن طريق بوابة إلكترونية أنشئت لهذا الغرض تسمى " مأل قضيتك " .

ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة، يمكن رصد أهم الإنجازات وهي:

أولاً: صحيفة السوابق العدلية:

مع عصرنة قطاع العدالة أصبح بإمكان المواطن الحصول على صحيفة السوابق العدلية في مدة أقصاها ساعة، أي قد تأخذ منه ربع ساعة ليس أكثر، كما يمكنه استخراجها من أي محكمة متواجدة بالتراب الوطني، على خلاف ما كان معمولاً به سابقاً، حيث كان المواطن مضطراً لاستخراجها من المحكمة التي يتبعها من حيث مكان الميلاد، نفس الأمر مع وثيقة ردا الاعتبار، وهي من حقوق المدانين قضائياً، وللتوضيح يمكن رد الاعتبار بحق القانون أو عن طريق الطلب، عندما كان المواطن الراغب في رد اعتباره لتقنية صحيفة السوابق العدلية من أي جنحة أو مخالفة ارتكبتها وصدر لها حكم بحقه، كما يتقدم بطلب ذلك، لتسريع المصالح المختصة في إنجاز تحقيقاً حول سيرته، لكن اليوم يكفي الإطلاع على الشبكة والأنظمة الإعلامية ليتأكد في وقت وجيز من ملفه وكل المعطيات المتعلقة به³⁴.

في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن المركز الوطني للسوابق العدلية الذي تم إنشائه في 06 فيفري 2004 يعمل على إعداد ومنح البطاقة رقم 03 في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية وهي خطوة فعالة وإيجابية انتهجتها وزارة العدل من خلال إنشائها لهذا المركز الذي يضمن تسيير مثل صحيفة السوابق القضائية.

³⁴ - طيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص 175.

ثانياً: السوار الإلكتروني

في إطار تنفيذ برنامج إصلاح العدالة وعصرنه القطاع من خلال إدراج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجال الإجراءات القضائية، تبنت وزارة العدل نظام تحت المراقبة الإلكترونية كجزء من الرقابة القضائية لتعزيز دولة القانون ودعم الطابع الاستثنائي للحبس المؤقت³⁵.

وينص المادة 150 مكرراً 1 من قانون رقم 01-18 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين³⁶ على أن القاضي يمكنه تطبيق العقوبات تلقائياً أو بناء على طلب المحكوم عليه شخصياً أو عن طريق محاميه، وأن يتقرر تنفيذ العقوبة تحت نظام المراقبة الإلكترونية وهو ما يسمى "السوار الإلكتروني" في حالة الإدانة بعقوبة السالبة للحرية لا تتجاوز مدتها ثلاث سنوات أو في حالة ما إذا كانت العقوبة المتبقية لا تتجاوز هذه المدة، وفي حالة ما إذا كان المحكوم عليه قاصر فإنه لا يمكن اتخاذ مقرر وضع تحت المراقبة الإلكترونية، إلا بموافقة المحكوم عليه أو ممثله القانوني.

من شروط الاستفادة من نظام الوضع تحت المراقبة الإلكترونية أن يكون الحكم نهائياً، ويثبت المعني مقر سكن أو إقامة ثابت، ولا يضر حمل السوار الإلكتروني بصحة المعني، وأن يسدد المعني مبالغ الغرامات المحكوم بها عليه وهذا ما نصت عليه المادة 150 مكرراً 3 من قانون رقم 01-18³⁷.

كما تسعى وزارة العدل من خلال هذا القانون لضمان حرية أكبر للأشخاص المتهمين في قضايا جزائية، إضافة إلى دعم قرينة البراءة التي نصت عليه المادة 54 من الدستور 2016، التي ورد فيها: "كل شخص يعتبر بريئاً حتى تثبت جهة قضائية نظامية إدانته في إطار محاكمة عادلة تؤمن له الضمانات اللازمة للدفاع عن نفسه"³⁸.

³⁵ - كباسي عبد الله، وفيد وداد، المراقبة الإلكترونية باستعمال السوار الإلكتروني، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص 09.

³⁶ - قانون رقم 01-18 مؤرخ في 12 جمادى الأولى 1439 الموافق ل30 يناير 2018، يتم القانون رقم 05-04 المؤرخ في 27 ذو الحجة 1425 الموافق ل6 فبراير 2005، المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ج ر ج د ش، عدد 05، الصادر في 12 جمادى الأولى 1439 الموافق ل30 يناير 2018.

³⁷ - نفس المرجع.

³⁸ - قانون رقم 01-16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437 الموافق ل06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج ر ج د ش، عدد 14، الصادر في 27 جمادى الأولى 1437 الموافق ل07 مارس 2016.

ثالثا: المحادثة المرئية عن بعد:

تم إدخال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية، إذ برز ذلك بعد المسافة أو حسن سير العدالة، حيث كانت أول محاكمة مرئية بمحكمة قليعة الابتدائية التابعة لمجلس القضاء تيبازة شهر أكتوبر 2015 سابقة لتاريخ الجزائر، حيث لم ينقل المتهم لقاعة الجلسة وتم الاستماع إليه باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من المؤسسة العقابية من خلال تجهيز قاعة الجلسة علنية مفتوحة للمواطنين في محكمة الاختصاص. ويشترط لإجراء المحاكمة المرئية موافقة المتهم وهذا إجراء إلزامي على هيئة المحكمة³⁹.

تهدف وزارة العدالة من خلال إجراء محاكمات مرئية عن بعد إلى تقليص أجال الإيداع على المتهمين وتخفيف الضغط على المحاكم وعلى الأسلاك الأمنية وإدارة السجون المكلفة بنقل المتهمين وتقليص المسافات على الشهود المتواجدين في أماكن بعيدة عن مجريات المحاكمة.

الفرع الخامس**بعض مشاريع الإدارة الإلكترونية**

بادرت الجزائر بالعديد من المشاريع في تطبيق الإدارة الإلكترونية أهمها:

أولا: مشروع البلدية الإلكترونية

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بداية من عام 2017 برقمنة البلديات والولايات وفق ما يسمى بالبلدية والولاية الإلكترونية وهي تهدف إلى خلق الشفافية والمتابعة في التسيير المحلي لإخضاع كل المصالح لتسيير الآلي من الميزانيات إلى الصفقات والمشاريع.

من مشاريع الإدارة الإلكترونية في الجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط

³⁹ - موقع وزارة العدل، المرجع السابق.

الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الانترنت لوثائق عقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها⁴⁰.

وقد دشنت أول بلدية إلكترونية في الجزائر يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري في 500 مسكن بباتنة، وأصدرت أول شهادة ميلاد (خ12) في بعض ثواني على مستوى الشباك الإلكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية، ويستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة⁴¹.

ثانيا: مشروع بطاقة التعريف والجواز سفر البيومتريين

يهدف مشروع بطاقة العريف والجواز سفر البيومتريين إلى عصرنه ووثائق الهوية وسفر، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية (CNIBE) وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين

1- بطاقة التعريف البيومترية: صدر في العدد الأخير من الجريدة الرسمية، مرسوم رئاسي يحدد كيفية إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وتسليمها وتجديدها وكذا أجل إلغائها وإتلافها. وحسب المرسوم الرئاسي رقم 17-143⁴² ، فإن بطاقة التعريف الوطنية هي وثيقة فردية تثبت هوية صاحبها وتسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن وتحدد مدة صلاحيتها ابتداء من تاريخ إعدادها ب10 سنوات للأشخاص البالغين 19 سنة و5 سنوات بالنسبة للقصر، حيث تمنع المادة الرابعة من المرسوم الرئاسي السابق حيازة أكثر من بطاقة في نفس الوقت والتي تنص : "لا يمكن أيا كان أن يحوز أكثر من بطاقة تعريف وطنية واحدة، في نفس الوقت". وتسلم مرفقة برمز سري في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤولية صاحبها أو وليه الشرعي ويستعمل هذا الرمز السري من أجل الولوج إلى الخدمات الإلكترونية، حسب المادة السابعة.

⁴⁰ عزوز محمد الطيب، سعودي عامر، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرافق العام « دراسة حالة: مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية المسيلة »، مذكرة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017، ص 44.

⁴¹ - بوابة المواطن، <http://www.elmouwatin.dz>، تم الإطلاع عليه في 25 مارس 2018 على الساعة 09:00.

⁴² - مرسوم رئاسي رقم 17-143 مؤرخ في 21 رجب 1438 الموافق ل18 أبريل 2017، يحدد كيفية إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج ر ج د ش، عدد25، الصادر في 22 رجب 1438 الموافق ل19 أبريل 2017.

تتضمن المادتان 6 و 8 من نفس المرسوم الرئاسي 17-143 الموصفات التقنية للبطاقة والمعلومات المشفرة الخاصة بصاحبها والتي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية، حيث تكون من نوع بيومتري الكتروني وتحتوي على شريحتين، الشريحة الأولى تحتوي على معلومات إدارية وشخصية أما الثانية يتم بها تطبيق للتحقق من صاحبها. ويتم حسب المادة 10 من مرسوم السابق إلغاء وإتلاف كل بطاقة تعريف وطنية تم إعدادها ولم تسحب من قبل صاحبها في أجل ستة أشهر من تاريخ إشعاره بالسحب، وتلزم ذات المادة السلطة المختصة بالتسليم، أن تعلم موقع تشخيص الوثيقة من أجل تعطيل الإمكانات الوظيفية للبطاقة، وتحدد كفاءات الإلغاء بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

يعد حضور طالب البطاقة إجباري من أجل التقاط المعطيات البيومترية، فيما يعفى القصر أقل من 12 سنة من التقاط البصمات الإصبعية، حسب المادة 13 من نفس المرسوم، وتتأكد البلدية المختصة أو المراكز بالخارج، من صحة المعلومات ويعفى من إجراء التقاط هذه المعطيات كل مواطن يحوز على جواز سفر بيومتري، كما تنص عليه المادتان 14 و 15 من نفس المرسوم، وفي حالة وفاة صاحب البطاقة تلزم المادة 16 من نفس المرسوم للرئاسي 17-143 البلدية أو المركز الدبلوماسي والقنصلي التي سجلت لديها الوفاة بإبلاغ دون مهلة سلطة الإصدار بغرض جعل هذه الوثيقة غير قابلة للاستعمال.

ويمكن طلب تجديد بطاقة التعريف الوطنية خلال الثلاثة أشهر التي تسبق تاريخ انقضاء صلاحيتها وفي حالة تغيير المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية وعند بلوغ سن 19 سنة أو عند التصريح بضياعها أو إتلافها أو سرقتها وهذا حسب المادة 17 من المرسوم الرئاسي سابق يتعرض كل شخص يقد أو يزور أو يزيّف هذه الوثيقة أو يستعملها عمداً مقلدة أو مزورة أو مزيفة للعقوبات المنصوص عليها في التشريع المعمول به كما جاء في المادة 20 من مرسوم الرئاسي السابق. وتنص المادة 21 من نفس المرسوم الرئاسي على أن تاريخ السحب النهائي لبطاقة التعريف الوطنية ذات النموذج القديم يحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

بالنسبة للجزائر التي أطلقت إجراءات لعصرنه خدماتها العمومية وتبنت خيار مكافحة كل أشكال البيروقراطية، يعتبر مشروع بطاقة الهوية البيومترية الإلكترونية

2- الجواز سفر البيومتري:

هو وثيقة رسمية مكونة من عدة صفحات متعدد الكربونات (مادة صعبة الإتلاف) يتوفر على شريحة بيانات مدمجة بداخله، يتضمن جواز السفر البيومتري عناصر الأمان المرتكزة على التكنولوجيا الأكثر تطوراً في هذا المجال حيث توفر حماية صاحبه ضد كل استعمال تديسي لهذه الوثيقة في حالة ضياعها أو سرقتها أو في حالة انتحال الشخصية وبفضل الكتابة عن طريق النقش بالليزر وهذا ما نصت عليه المادة 6 من قانون رقم 03-14⁴³ المتعلق بالسندات ووثائق السفر، وكما أنه لا يمكن تغيير ولا تحريف البيانات البيوغرافية الموجودة في الجواز، كما أن الصورة الحاملة تأخذ بعين الاعتبار احترام معايير الوكالة الدولية للطيران المدني وهذا حسب المادة 6 من قانون رقم 03-14 .

يضم جواز سفر البيومتري الإلكتروني شريحة الكترونية من دون صلة تحتوي على شهادات الكترونية للدولة الجزائرية وعلى المعلومات الحالة المدنية لصاحب البطاقة ومعلوماته البيومترية من ضمنها الصورة الشمسية وتوقيعه وبصماته، إن من ضمن المميزات التي أضيفت إلى جواز السفر هي الشريحة الالكترونية، التي تخزن فيها مجموعة من المعلومات التي توضح لنا صاحب جواز السفر حيث تحتوي على رمز الدولة الجزائرية والمعلومات الخاصة بصاحب جواز السفر بالإضافة إلى الصورة الرقمية الخاصة به مع إدراج توقيعه والبصمة ضمن هذه الشريحة كما تنص عليه المادة 2 من القرار المؤرخ في 26 نوفمبر 2011 يحدد المواصفات التقنية للجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

أما بالنسبة لمدة صلاحية جواز سفر البيومتري فقد حددت بـ 10 سنوات ويستثنى الأطفال القصر دون 19 سنة ولقد أشار المشرع الجزائري في نص المادة 8 من قانون رقم 03-14⁴⁴ المتعلق بسندات ووثائق السفر البيومتري.

ومن خلال هذا النص نلاحظ أن المشرع الجزائري قد عدل في النص القانوني إذ أنه أضاف فترة خمسة سنوات إلى المدة المعينة لجواز السفر فمن المعروف أن مدة صلاحية جواز السفر كانت مابين ثلاث أشهر إلى خمسة سنوات حسب الحالة التي منح من أجلها جواز السفر.

ثالثاً: قطاع البنوك

⁴³ - قانون رقم 03-14 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1435 الموافق لـ 24 فبراير 2014، يتعلق بسندات ووثائق السفر، ج ر ج د ش، عدد 16، الصادر في 21 جمادى الأولى 1435 الموافق لـ 23 مارس 2014.

⁴⁴ - مرسوم 03-14، المرجع السابق.

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية، ومحاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها، التي تعد غير قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة، وهو ما يفتح المجال أمام الأطروحات الجديدة، التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي، أو الاقتصاد الجديد أو تسيير الرقمنة، من ثم التوجه نحو بناء آليات هذا الاقتصاد، والتي تأتي في مقدمتها آليات البنوك الإلكترونية (Electronique banking)، وما توفره من إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، وتقديم خدمات مصرفية كاملة، وجديدة بما يضمن خفض التكاليف⁴⁵.

يتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر، أن هناك بعض المبادرات نحو التحول للمصرفية الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية، التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة، من خلال نظام شبكي أو ما يعرف بشبكات الاتصال الإلكترونية، وهو ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين فيها، تبعاً لشروط العضوية التي يحددها البنك، إذ يصبح الدخول ممكن لكل فرد عضو من خلال أحد المنافذ على الشبكة التي تعد وسيلة متاحة أمام العملاء للاتصال بالبنك.

لإبراز مستوى التحول نحو الخدمات الإلكترونية داخل البنوك، يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1- بطاقة الائتمان Crédit Cards

هي بطاقة تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة ويتم استخدامها كأداة ضمان وتتميز هذه البطاقة بأنها توفر كلا من الوقت والجهد لحاملها وكذلك تزيد من إيرادات البنك المصدر لها لما يحصل عليها من رسوم مقابل الخدمات، ومن فوائد مقابل التأخر في السداد ولا يتم إصدار هذه البطاقة إلى بعد دراسة مخاطر عالية في حالة عدم السداد⁴⁶.

2- البطاقة الذكية Smart card

⁴⁵ - يرقى حنان، دور الحكومة في التنمية الإدارية في الجزائر دراسة حالة: «الحالة المدنية بلدية بولوغين»، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2015، ص ص 85-86.

⁴⁶ - حبيب محمود الحارث أسعد، «دراسة واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصاريف الخاصة في محافظة اللاذقية من جهة نظر العاملين فيها»، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، المجلد 37، العدد 06، 2015، ص 238.

هي عبارة عن كارت بلاستيكي يتشابه من حيث الحجم والشكل بطاقة الائتمان، ولكنه مزود بكمبيوتر صغير بها ذاكرة تسمح بتخزين بيانات يمكن استدعاؤها بطريقة منظمة وتسمح البطاقة الذكية كذلك بتخزين نقود أو وحدات الكترونية يمكن استخدامها في السداد أثمان السلع والخدمات. تملك البطاقة قدرة عجيبة في سرعة التفاعل ولها القدرة على تنفيذ العمليات الأكثر تعقيداً، وتعتبر محفظة نقدية الكترونية كما تعتبر ناظمة المعلوماتية الكترونية تحتفظ بكل العمليات وترصد الحسابات الجارية وهي اليوم واحدة من وسائل الدفع التي تحل محل النقود الورقية وبطاقة الائتمان الأخرى.

تمكن هذه البطاقة حاملها من اختيار طريقة التعامل بها سواء هذا التعامل انتماني أو عن طريق الدفع الفوري. كما أنها تعد بالنسبة للعميل حاسوب متنقل، وتمتاز هذه البطاقة بالحماية ضد التزوير والتزيف والنسخ والتقليد⁴⁷.

3- بطاقات الصرف البنكي Charge card

تتيح هذه البطاقات لحاملها الشراء على الحساب في الحال، على أن يتم التسديد بصورة لاحقة، فهي لا تتضمن أي معنى للائتمان بل على حاملها أن يسدد قيمة مشترياته مباشرة بمجرد إرسال الفاتورة له ولا يتحمل جراء تلك أي فوائد، في فترة ما بين الشراء والسداد، ولا تتجاوز فترة الائتمان فيها مدة الشهر حيث أن المحاسبة فيها تتم شهرياً، وفي حالة تأخر العميل عن السداد خلال الفترة المحددة فإن البنك يحمله فوائد⁴⁸.

4- بطاقة الخصم Débit card

تستخدم كأداة وفاء فقط حيث يحصل حاصل البطاقة على احتياجات من السلع والخدمات والصرف النقدي فور تقديم البطاقة ويتم الخصم مباشرة لقيمة هذه الاستخدامات من الحساب الجاري المفتوح لدى البنك المصدر دون الانتظار إلى إعداد كشف حساب البطاقة والذي يستخدم هنا كوسيلة لعرض البيانات فقط⁴⁹.

⁴⁷ - سماع شعيبور، مصباح مرابطي، وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر « واقع وتحديات»، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 26.

⁴⁸ - فريشي قاسم، شافعي أحمد، وسائل الدفع الإلكترونية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر القايد، الملحق الجامعية مغنية، 2014، ص 23.

⁴⁹ - زرقان هشام، النظام القانوني لبطاقات الدفع الإلكتروني، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 19.

المبحث الأول

التأثيرات السلبية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري ومعوقاته وتحدياته

إن تطبيق الإدارة لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية لا يعني زوال جميع المصاعب والمشاكل الإدارية، أو أن الطريق معد لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلامة وبشكل سليم، لأن من الطبيعي وجود عوائق وتحديات تواجه تطبيقها، بالإضافة إلى وجود سلبيات مختلفة ومرتبطة عليها. يتم شرح أهم السلبيات التي تترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية (المطلب الأول)، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية (المطلب الثاني).

المطلب الأول

التأثيرات السلبية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري

بالرغم من الإيجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أن هناك بعض السلبيات لابد أن نذكرها، والتي من شأنها أن تحد من قدرتها علي تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات إدارية جديدة وأكثر فاعلية، فمشروع الإدارة الإلكترونية لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية للإدارة الإلكترونية جوانب سلبية⁵⁰.

يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للمال والوقت والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة الطوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها بسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام خمس سلبيات رئيسية:

⁵⁰-نفس المرجع، ص 25.

الفرع الأول

التجسس الإلكتروني

أصبحت جميع المعلومات والوثائق الحكومية يتم تداولها عبر الانترنت نتيجة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ووجود ما يسمى بالأرشفة الإلكترونية المختص بفحص المستندات الإلكترونية فقط، حيث تعتبر هذه المستندات دعامة أمنة ومستند معلوماتي لإثبات التصرفات القانونية الإدارية، لا بد من حماية المحتوى الأرشيف من أي اختراق خارجي لإفشاء سرية المعلومات الشخصية التي يتضمنها، والأرشفة الإلكترونية هو عرضة لمخاطر كبيرة تمكن في التجسس على هذه الوثائق ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشفة الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.⁵¹

مصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجيتها، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة كبيرة يحدثها التجسس الإلكتروني، وخطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.

الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).

الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخزين المواقع وإعاقة عمله وإيقافه، ويمكن للإدارة تلاقي ذلك بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر الفئة الثالثة فإنه يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعينة خاصتنا عندما تقوم أجهزة الاستخبارات ببيع أو نفل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات

⁵¹ - أمل لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق، ص 63-64.

معادية للدولة التي سلبت منها، لذلك لابد من حماية الحياة الخاصة، وهو عبء يقع على عاتق الدولة، لأنه لابد من حماية الحياة الخاصة والعائلية للأفراد⁵².

الفرع الثاني

شلل الإدارة

إن تطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية⁵³.

الفرع الثالث

زيادة التبعية للخارج

نعرف أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، وسوف تعتمد دول العالم الثالث على التكنولوجيا الغربية مما يزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة، خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية، وأن الاعتماد الكلي من جانب دول العالم الثالث على الدول الكبرى سوف يعرض الأمن الوطني لهذه الدول للخطر، أو وضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أو صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها، والتي يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطىها الأفضلية على منافسيها في الأسواق، لذلك لابد من التأكد على ضرورة دعم

⁵² - كلثم محمد الكبسي، المرجع السابق، ص ص 45-46.

⁵³ - أمل محمد حسن جاب الله، المرجع السابق، ص ص 66-67.

وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والاتفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق الأمن التكنولوجي، خاصة أنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، وأيضا يجب التطوير المحلى لأمن المعلومات واستخدام الحلول الأمنية الأجنبية بحرص شديد بعد التأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية⁵⁴.

الفرع الرابع

الجرائم الإلكترونية

الجريمة الإلكترونية هي آفة العصر، والأخطبوط الذي أنتجته الحضارة التقنية والثورة التكنولوجية، الذي تمتد أذرعه إلى أنحاء العالم، ولم تفلت من قبضته لا الدول الضعيفة ولا المتطورة، واستنشرى خطره المدمر على مختلف القطاعات الحياتية الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية، وحتى الشخصية، وأن جميع الأفراد في العالم مستهدفون بجميع فئاتهم وأعمارهم ومرجعياتهم الفكرية والدينية والثقافية، فنحن نعيش زمن "الاستعمار الإلكتروني" بكل أشكاله ومظاهره، الذي يستهدف التأثير بشكل مباشر على سلوكيات الناس وأفكارهم وثقافتهم وحياتهم.

أصبحت الجريمة الإلكترونية تشكل هاجسا أمنيا واقتصاديا وسياسيا بل ومجتمعيًا، وذلك بفضل التطور اللافت والمتسارع لشبكة الانترنت حيث يعد ذلك هو السبب الرئيسي في اتخاذها وسيلة لتنفيذ العديد من الجرائم بعيدا عن أعين الجهات الأمنية ودون أدنى مجهود أو خوف من عقاب.

تنامت الجرائم الإلكترونية بشكل مذهل خلال السنوات العشر الأخيرة، وتحولت الشبكة العنكبوتية التي تضم تحتها ملايين المستخدمين من وسيلة تحصيل المعلومات أو مجرد وسيلة بحث أكاديمي إلى بيئة متكاملة للاستثمار والعمل والإنتاج والحصول على المعلومات بل أداة وبيئة خصبة لذلك النوع من الجرائم⁵⁵.

⁵⁴ - كاشم محمد الكبسي، المرجع السابق، ص ص 45-47.

⁵⁵ - أحمد بري، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف، مصر 2005، ص 96.

الفرع الخامس

البنى التحتية المكلفة

يتطلب إنشاء نظام إدارة حكومية ذكية امتلاك جميع المواطنين أو أغليبيتهم اشتراكات في خدمة الانترنت، لذلك فإن وجود أجهزة توجيه وبنية تحتية للاتصالات تعد أدوات مهمة للاتصال بالمواقع الحكومية، كما أن هيئات ووكالات القطاع العام تحتاج إلى وسائل متقدمة وأنظمة أمن للتعامل مع كميات هائلة من المعلومات والتهديدات الإلكترونية المعقدة، لذلك فإن هذه المتطلبات والاستثمارات قد تكون مكلفة جدا وبعبدة عن متناول الاقتصاديات الأقل نموا⁵⁶.

المطلب الثاني

معوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية

رغم أن الإدارة الإلكترونية ليست البديل لتحقيق الإصلاح الإداري والإصلاح الشامل إلا أنها الآلية التي توفر شفافية أكثر في التخطيط والتنفيذ، وتخلص المواطن من قبضة النظام البيروقراطي الجاثم على صدره، وتسهم في مكافحة الفساد، وتضع حدا للمحاباة والوساطة، وتوفر الخدمة الآنية الآمنة، لكن تواجه كثير من العقبات.

سيتم دراسة في هذا المطلب معوقات الإدارة الإلكترونية (الفرع الأول)، التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية (الفرع الثاني).

الفرع الأول

معوقات الإدارة الإلكترونية

تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم أن يتمتع المسؤولين بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن المعوقات التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية :

أولاً: معوقات الإدارية التنظيمية

⁵⁶ - نفس المرجع، ص 100.

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجمها إلى الأسباب الآتية:

1- ضعف التنسيق بين القطاعات:

يري الأستاذ الباحث إسماعيل أولبصير في كتابه تحت عنوان مشروع الحكومة الإلكترونية حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية أن من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عالي لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرارات والسلطة، ويستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروع بهذا الحجم يمس كل القطاعات، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم والآجال وإرادة سياسية عالية⁵⁷.

2- مقاومة التغيير:

تناول المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي عن ما أسماه عراقيل نفسية تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة وملحقاتها إلى نمط رقمي، وذلك بناء على معاناة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات للمجتمع الجزائري.

تتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الإدارية والموظفين والأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير والذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الحكومة الإلكترونية في الجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة، وهذا ما يتطلب زيادة الوعي والتغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال⁵⁸.

3- نقص الكفاءات:

تفتقر الجزائر للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا توجد

⁵⁷- Jean-Louis Moreau, La fonction publique, librairie général de droit et de jurisprudence, Paris,1987, p128.

⁵⁸- أحمد شريف بسام، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية « حالة الجزائر » دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر-3، 2011، ص 158.

الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة ومشكل نقص الخبرات بالضرورة يؤدي مع مرور الوقت إلى هلاك هذه الوسائل أو إتلافها عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليس لهم الكفاءة اللازمة، يضاف إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات بتكوين موظفيها في هذا المجال. كما أن ظاهرة الكفاءات من العقبات المطروحة حيث أن الجزائر من البلدان الأولى المصدرة للكفاءات.

- الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
- الافتقار إلى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية.
- ضعف الإدارات العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- رطينية الإجراءات الإدارية التي تأخر عمليات التحويل نحو الإدارة الإلكترونية.
- نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستعمال التقنيات الحديثة.
- ضعف وسائل الاتصال بين الهياكل الإدارية في المؤسسة⁵⁹.

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية

غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، وكذلك حفظ المعلومات وخصوصا الشخصية منها والجهات المخولة لها هذه الصلاحية، وأيضا حالات وأوقات الاطلاع على هذه المعلومات ومكان حفظها. هذه الإشكاليات توجد في الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص كالاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الإقامة.... الخ

⁵⁹ - سالمى جمال، « سبل إدماج الجزائر في اقتصاد المعرفة »، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 08، 2005، ص

فحتى الآن لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق التكنولوجيا الحديثة وطريقة التعامل معها⁶⁰.

تشمل هذه المعوقات مايلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب الهيئات على المستويات العليا في الأجهزة الحكومية تتبادل التشاور السياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة لتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم الاختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات ردية لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجة الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب التشريع القانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية⁶¹.

على الرغم من أن المشرع الجزائري اجتهد في سن العديد من القوانين التي تضبط سير عمل الحكومة الإلكترونية فيما يتعلق بالتصديق الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني والجريمة الإلكترونية وغيرها، مازلت فئات كبيرة من المواطنين وقطاع الأعمال تعتمد على المعاملات التقليدية، ما يعني انعدام عامل الثقة، مما يتطلب المزيد من التشريعات التي تحمي المعاملات الإلكترونية والتي تؤسس لمشروع الإدارة الإلكترونية، ومن جانب آخر تكثيف حملات التوعية في هذا المجال⁶².

⁶⁰ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 38.

⁶¹ - بيومي حجازي عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية وإطارها القانوني، ط2، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004، ص 15.

⁶² - حرز الله فؤاد حسن، المرجع السابق، ص 134.

ثالثاً: المعوقات المالية والتقنية

تتمحور المعوقات المالية والتقنية حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم البرامج التدريبية، والاستعانة بالخبرات في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة⁶³.

رابعاً: المعوقات البشرية

- تتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا عاملين داخل المؤسسة أو خارجها، ومن هذه المعوقات نذكر منها:
- ضعف الوعي الثقافي لتكنولوجيات المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
 - قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة المتطورة.
 - تنامي شعور بعض المدراء وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
 - ضعف المعرفة الكافية لتقنيات الحاسوب الآلي والخوف الذي يمتلك بعض المدراء عند استعماله.
 - ضعف الثقة في الحماية السرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
 - مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة وعزوفهم عن استعمالها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوفهم.

⁶³-عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الجامعية الجديدة، مصر 2008، ص 50.

- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات والاتصالات⁶⁴.

خامسا: المعوقات المادية

تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلى الخصوص شبكة الانترنت والهاتف باعتبارها من المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية، ورغم الجهود المبذولة في الجانب إلا أن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر يعاني من التأخر المسجل في الميدان بسبب:

-عجز قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم قنوات التواصل عبر الانترنت.

-تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وعليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال⁶⁵.

أعلنت في هذا الصدد وكالات اتصالات الجزائر عبر عدد من المناطق وبلديات العاصمة والولايات الكبرى عن عدم توفر خطوط الهاتف الثابت والانترنت، بحجة تشبع المنطقة واستنفاد كل الأرقام، في حين ينتظر العديد من المواطنين تزويدهم بالشبكة منذ أزيد من سنتين دون فائدة. -محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار في العالم لا تزال ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.

ومن جهة أخرى هناك عقبة في التعاملات المالية الإلكترونية التي لا تزال في بدايتها رغم مرور خمس سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، وعلى سبيل المثال أن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني.

كما أن فشل مشاريع ضخمة راهنت عليها الحكومة الإلكترونية لولوج مجتمع المعلومات وتعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال تعميم استعمال الحاسوب والانترنت، وعلى سبيل المثال لا الحصر فشل مشروع البريد أسرتك " حاسوب لكل عائلة " بنسبة تصل إلى 90%

⁶⁴ - داود حسن ظاهر، أمن شبكات المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 360.

⁶⁵ - محمد بن عيشاوي، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال»، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 292.

بالرغم من كل ما وفرت له الدولة من إمكانيات. فهو مشروع يحتاج إلى أرضية تقوم على تحضير المواطن لاكتساب ثقافة التعامل مع النظام الرقمي كما أن اهتمام الوزارة الوصية بالجانب المالي والتجاري دون تنظيم حملات توعية تعتمد على المجتمع المدني سرع بفشل المشروع⁶⁶.

الفرع الثاني

تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات لتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من التحديات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال لتقنية الإدارة الإلكترونية أهمها:

أولاً: التحديات الإدارية

تتمثل هذه التحديات في عدم وضوح الرؤية، ووجود تفاوت في أخذ المنظمات بأسباب تفعيل الأنظمة المعلوماتية الإدارية، وضعف التكامل والتخطيط والتحليل، والملائمة بين الحاجات المتنوعة والمتعارضة أحياناً، وعدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والإستراتيجية الكلية نظراً لتعدد المنظمات والأجهزة الحكومية، وغياب إدارة التغيير بحيث إن التحول إلى نموذج الحكومة الإلكترونية سيؤدي إلى تغيير علاقة الجهاز الحكومي مع بيئته الداخلية والخارجية مما يستوجب إعادة تصميم العملية الإدارية التي يتعامل معها الجهاز الإداري، وصعوبة التحول إلى التنظيم الإلكتروني، وتصلب الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير من قبل العاملين وفشل تقنية التدخل⁶⁷.

ثانياً: التحديات التقنية

تدخل تلك التحديات في إطار مهمة تكوين البنية التحتية المعلوماتية اللازمة وتتعلق هذه الصعوبات في الدول التي لا تملك الصناعات التقنية الإلكترونية، وتتمثل هذه التحديات في الاحتياج إلى استثمارات مالية ضخمة لإيجاد تقنية معلوماتية لبناء البنية التحتية المعلوماتية، وفي الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة، وأيضاً في تعارض الاعتماد على تقنيات المعلوماتية مع حفظ الأمن المعلوماتي، وفي وجود معضلة الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية

⁶⁶ - عصام عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 52.

⁶⁷ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها في الدول العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص ص 37-38.

والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الرقمي عملية صعبة، وكذا ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات⁶⁸.

ثالثاً: تحديات الأمن المعلوماتي

ترتبط هذه التحديات ببعدين هما البعد المكاني والزمني، وتتمثل هذه الصعوبات في عدة أوجه منها :

- التطور التقني المتسارع وظهور ثغرات أمنية عديدة.
- تنامي التهديدات بالتعامل مع تلك التقنيات سواء بطول فترة الاستخدام أو باختراع تقنيات جديدة ومن بين هذه التهديدات (تهديدات الاختراقات، تهديدات مالية كالسطو والتزوير، وتهديدات الجريمة المنظمة كتجارة المخدرات وجرائم غسيل الأموال، تهديدات القرصنة والتجسس والتدمير، تهديدات جنسية أو ممارسات غير أخلاقية)
- الذوبان المكاني والزمني حيث أن البيئة الإلكترونية تتميز بلا مكان ولا زمان فقد اخترقت الحدود والمسافات الجغرافية، واخترقت كذلك عامل الزمن كونها بيئة نشيطة على مدار الساعة.
- ازدياد نطاق التأثير حيث دخلت التقنيات الإلكترونية في تركيبة كل الأنظمة التي تستخدم في مختلف جوانب الحياة وقد نتج عن ذلك المؤثرات الأمنية إلى قطاعات الخدمات الرئيسية في المجتمع مما جعلها أثرها العكسية واسعة النطاق.
- الطابع الاحتكاري إن مواجهة تهديدات الأمن المعلوماتي باستخدام البرامج والنظم الأمنية الإلكترونية الحديثة تتبع من يملك القدرة والحق القانوني في سد الثغرات الأمنية التي قد تطرأ على منتجاته التقنية⁶⁹.

رابعاً: التحديات المعرفية (تحديات الجمهور الإلكتروني)

ليس المقصود بها أن يتحول كل الأفراد المجتمع إلى متخصصين في التقنيات الرقمية أو الإلكترونية، ولكن إيجاد وعي ومعرفة جماهيرية معلوماتية، وهذا ينتابه بعض الصعوبات ومنها

⁶⁸ - نفس المرجع، ص 40.

⁶⁹ - فارس النفيعي، التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية، نشرت في 14 أكتوبر بواسطة <https://hrdiscussion.com> ، تم الإطلاع عليه في 23 ماي 2018 على الساعة 16:16.

حدثة التقنية بالنسبة لمجتمعات الدول النامية، والأمية الرقمية وهي الجهل وعدم المعرفة بالتقنيات المعلوماتية الحديثة وما يتبع ذلك من العجز على استخدامها، وتأخير الاستيعاب التعليمي وتأخر المؤسسات التعليمية في الدول النامية باستخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، والتقدم البطيء لمجتمعات العالم النامي بما يتناسب مع الخطوات التباعية التي تنجزها الدول المتقدمة، والهوة الرقمية وقد برزت كنتيجة لاحتكار الصناعات المعلوماتية من قبل دول المتقدمة معينة، وسيطرتها على اقتصاديات السوق المعلوماتي العالمي، بل وتشعب تأثيرها على فرص تقدم ورفاهية الشعوب الأخرى⁷⁰.

⁷⁰ - نفس المرجع.

خاتمة

خاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية والتي تربط المواطن بمختلف المؤسسات الإدارية، ورغم التحول الكبير الذي سيحصل في سير العمل الإداري بتطبيق هذا الأسلوب إلا أن هذه العملية ليست عشوائية وإنما هي عملية معقدة تستلزم توفر معطيات وتمر بسلم مرحلي لعدة خطوات متتالية في سبيل بلوغ هذا التحول، حصيلة القول أن تحليل مضمون كل هذه الأسباب ضمن الإدارة الإلكترونية هدفها المنشود هو أن تعمل على التحسين المستمر للخدمات من أجل رضا المواطن ، وفي دراستنا للإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري توصلنا إلى:

أن الإدارة الإلكترونية ليست طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية والقضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثا منفرد التغيير وبصفة شاملة وإلى الأبد، وإنما هي أدوات لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا بهدف جعل الإدارات الحكومية تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم أدائها وتستثمر المسؤولية والمحاسبة اتجاههم.

من الناحية التطبيقية رغم التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري فإن النتائج غير مشجعة رغم مرور خمس سنوات، وهو ما عزز الفرضية القائلة باستمرار عدم التنسيق والموازنة بين الجانب النظري والتخطيط وفرص النجاح والتطبيق الفعلي على أرض الواقع، هذا دون إغفال الدور المؤثر لعدة معوقات مختلفة تقف حائلا دون التقدم في إنجاز المشاريع.

وما يمكن استنتاجه من تأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري في تحسين مستوى تلك الخدمات، حيث أصبح بإمكان المواطنين طلب الحصول على الخدمة بشكل متواصل، دون انتظار، وهذا ما تجسد من خلال نماذج الخدمات العمومية عبر الخط، والتي وفرت على مواطن عناء التنقل لطلب الخدمات من المؤسسات الحكومية، وخلقت نوعا من الفعالية في إيصال المعلومات والخدمات للعملاء.

لذلك يجب تحديد الأسس والمعالم التي تلقي الضوء على كل القضايا والمشكلات المشتركة التي قد تواجه جهود إقامة نظام الإدارة الإلكترونية، وتقديم الخيارات لإدارتها، وذلك من خلال تحديد مفهوم وماهية الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهدافها وخصائصها المرتبطة بالتنمية والإصلاح

خاتمة

الإداري، ووضع النماذج لها يبين أطرافها المختلفة، واستعراض كل مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وعناصر التحول الناجح لتطبيقها والمهارات الضرورية لتفعيلها، مع عرض مراحل تطويرها وتنفيذها، والتحديات الكامنة في التنمية والإصلاح الإداري، واستراتيجيات نجاحها والتوصيات المستخلصة لنجاح الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري، حيث أن ذلك يعتبر ضروريا لإدراك النجاح والتخطيط السليم. والإدارة الفعالة هي التي تتطلع إلى التحول الإيجابي والقبول والرضا من قبل المواطنين والأعمال للخدمات المقدمة لهم.

في نهاية هذا البحث فإننا نخلص إلى عدة التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.
- 2- يجب العمل على توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم استخدام الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات التي تقدمها الإدارة.
- 3- نشر الوعي الإلكتروني سواء للعاملين أو المواطنين وتزويدهم بمعارف جديدة في أداء العمل.
- 4- إقامة الدراسات، البحوث، الملتقيات، المؤتمرات، الندوات العلمية المتخصصة لمناقشة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات مع تفعيل الاستفادة منها.
- 5- تركيز الإهتمام في الإصلاح الإداري على تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتبارها مؤشر لثقافية وعاملا لمكافحة الفساد.
- 6- محاولة إصلاح تقنية بعض المفاهيم الخاطئة، بالنسبة للتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية، مثل اعتبار ذلك التحول مجرد قضية تقنية، وليس قضية إدارية في المقام الأول.
- 7- معالجة بعض الآثار السلبية المترتبة على التحول إلى نظام الإدارة العامة الإلكترونية، وإيجاد الحلول لها.

خاتمة

8- يجب أن تكون الدراسة المستقبلية تشمل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كل المنظمات التابعة للحكومة، وهذا لمعرفة نجاحها أو فشلها أثناء تطبيقها للأسلوب الجديد.

أخيرا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تبنتها عديد من دول العالم والدول الأجنبية هي التي كانت السبابة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية، ضمن ما يسمى بعمليات الإصلاح وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغيير المستمر، لذا كان إلزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغييرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها وأضحى أمرا لا بد منه كآلية لتنمية وتطوير الخدمة العمومية بأقل التكاليف وبجودة عالية.

فہرس

فهرس الموضوعات

2.....	مقدمة.....
7.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري.....
8.....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
9.....	المطلب الأول: المقصود الإدارة الإلكترونية.....
9.....	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.....
11.....	الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية: المبادئ والأهداف.....
11.....	أولاً: المبادئ الإدارة الإلكترونية.....
12.....	ثانياً: الأهداف الإدارة الإلكترونية.....
14.....	الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
14.....	أولاً: زيادة الإنتاج.....
15.....	ثانياً: تخفيض التكاليف.....
15.....	ثالثاً: تبسيط الإجراءات.....
15.....	رابعاً: تحقيق الشفافية.....
15.....	الفرع الرابع: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
15.....	أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة.....
16.....	ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل.....
16.....	ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة.....
17.....	المطلب الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

18.....	الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
18.....	أولا: المتطلبات الإدارية والبشرية.....
19.....	1/ وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس.....
19.....	2/ القيادة والدعم الإداري.....
20.....	3/ الهيكل التنظيمي.....
20.....	4/العنصر البشري.....
20.....	5/تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين.....
21.....	6/ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق للمستجدات.....
21.....	ثانيا: المتطلبات التقنية.....
21.....	1/ البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية.....
22.....	2/ البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية.....
22.....	3/شبكة الاتصالات.....
23.....	ثالثا: المتطلبات الأمنية.....
24.....	رابعا: المتطلبات المالية.....
24.....	الفرع الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
24.....	أولا: مرحلة الظهور.....
25.....	ثانيا: مرحلة التعزيز.....
26.....	ثالثا: مرحلة التفاعل.....
28.....	رابعا: مرحلة المعاملات الإجرائية.....
29.....	خامسا: مرحلة التكامل.....

30.....	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
30.....	أولاً: إدارة بلا ورق.....
30.....	ثانياً: إدارة بلا مكان.....
30.....	ثالثاً: إدارة بلا زمان.....
30.....	رابعاً: إدارة بلا تنظيمات جامدة.....
31.....	المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري.....
31.....	المطلب الأول: المقصود بالإصلاح الإداري.....
32.....	الفرع الأول: تعريف الإصلاح الإداري.....
33.....	الفرع الثاني: إستراتيجيات الإصلاح الإداري.....
33.....	أولاً: الإصلاح الجزئي.....
34.....	ثانياً: الإصلاح الأفقي.....
34.....	ثالثاً: الإصلاح القطاعي.....
34.....	رابعاً: الإصلاح الشامل.....
35.....	الفرع الثالث: مداخل الإصلاح الإداري.....
35.....	أولاً: المدخل الجزئي.....
36.....	ثانياً: المدخل الشامل.....
37.....	الفرع الرابع: مراحل الإصلاح الإداري.....
37.....	أولاً: إحساس بالحاجة للإصلاح الإداري.....
37.....	ثانياً: صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف.....
38.....	ثالثاً: مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.....

- 38.....رابعا: مرحلة الرقابة وتقييم الإصلاح الإداري.....38
- 38.....1/ الرقابة اللاحقة على الإصلاح الإداري.....38
- 38.....2/ الرقابة المتزامنة على الإصلاح الإداري.....38
- 39.....الفرع الخامس: أهداف الإصلاح الإداري.....39
- 40.....المطلب الثاني: الإصلاح الإداري من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية.....40
- 41.....الفرع الأول: تسريع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الإدارة.....41
- 41.....الفرع الثاني: تكريس التحول الإيجابي لرفع تنافسية الإدارة.....41
- 42.....الفرع الثالث: الإنجازات المرتقبة من الإصلاح.....42
- 43.....أولا: الإنجازات على مستوى الإدارة نفسها.....43
- 43.....ثانيا: الإنجازات من الحكومة إلى المواطنين.....43
- 43.....ثالثا: تبادل الخدمات بين الحكومة ومتطلبات الأعمال.....43
- 44.....الفرع الرابع: طرق الإصلاح.....44
- 44.....أولا: الأجهزة الدائمة.....44
- 44.....ثانيا: الإصلاح الفجائي.....44
- 45.....ثالثا: الإصلاح عن طريق إدارة مهمة.....45
- 46.....رابعا: الإصلاح عن طريق الإدارة بالأهداف.....46
- 47.....خامسا: الإصلاح عن طريق رد الفعل والمبادأة والإبداع.....47
- 47.....الفرع الخامس: معوقات الإصلاح الإداري.....47
- 47.....أولا: عوامل خارجية.....47
- 47.....ثانيا: عوامل داخلية.....47

49.....	الفصل الثاني: التأثير الإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري.....
49.....	المبحث الأول: التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري وتطبيقاته في بعض القطاعات.....
50.....	المطلب الأول: التأثيرات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري.....
50.....	الفرع الأول: التغلب على مشكلة البيروقراطية.....
51.....	الفرع الثاني: تحقيق الشفافية الإدارية.....
52.....	الفرع الثالث: زيادة مشاركة المواطنين.....
53.....	الفرع الرابع: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.....
53.....	أولا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط.....
54.....	ثانيا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم.....
54.....	ثالثا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه.....
55.....	رابعا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة.....
56.....	خامسا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار.....
56.....	المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات.....
57.....	الفرع الأول: خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع البريد والمواصلات.....
	أولا: إعادة هيكلة قطاع لبريد والمواصلات في الجزائر.....
57.....	57.....
58.....	ثانيا: مؤسسة بريد الجزائر والخدمة العامة الإلكترونية.....
58.....	1/ الشباك الإلكتروني.....
58.....	2/ بطاقة السحب الإلكتروني.....

58.....	3/ خدمات السحب.....
59.....	4/ خدمات الإطلاع على الرصيد.....
59.....	5/ خدمات الطلب نماذج الصكوك البريدية.....
69.....	6/ خدمات عبر الشبكة الانترنت.....
60.....	الفرع الثاني: خدمات الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الإجتماعي.....
62.....	الفرع الثالث: خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع التعليم.....
62.....	أولاً: قطاع التعليم العالي.....
63.....	1/ مشروع (ARN).....
63.....	2/ مشروع التعليم عن بعد.....
63.....	3/ مشروع المكتبة الافتراضية.....
65.....	ثانياً: قطاع التربية الوطنية.....
66.....	الفرع الرابع: خدمات الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة.....
67.....	أولاً: الصحيفة السوابق العدلية.....
68.....	ثانياً: السوار الإلكتروني.....
69.....	ثالثاً: المحادثة المرئية.....
69.....	الفرع الخامس: بعض المشاريع الإدارية الإلكترونية.....
69.....	أولاً: مشروع البلدية الإلكترونية.....
70.....	ثانياً: مشروع بطاقة التعريف والجوار سفر البيومترين.....
70.....	1/ بطاقة التعريف البيومترية.....
72.....	2/ جواز سفرالبيومتری.....

73.....	ثالثا: قطاع البنوك.....
73.....	1/ بطاقة الإئتمان.....
74.....	2/ بطاقة الذكية.....
74.....	3/ بطاقة الصرف البنكي.....
75.....	4/ بطاقة الخصم.....
	المبحث الثاني: التأثيرات السلبية للإجارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري ومعوقاته وتحدياته.....
75.....	المطلب الأول: الأثرات السلبية للإدارة الإلكترونية على عمليات الإصلاح الإداري.....
76.....	الفرع الأول: التجسس الإلكتروني.....
77.....	الفرع الثاني: شلل الإدارة.....
77.....	الفرع الثالث: زيادة التبعية للخارج.....
78.....	الفرع الرابع: الجرائم الإلكترونية.....
79.....	الفرع الخامس: البنى التحتية المكلفة.....
79.....	المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية وتحدياته.....
80.....	الفرع الأول: معوقات الإدارة الإلكترونية.....
80.....	أولا: معوقات الإدارية والتنظيمية.....
80.....	1/ ضعف التنسيق بين القطاعات.....
80.....	2/ مقاومة التغيير.....
81.....	3/ نقص الكفاءات.....
82.....	ثانيا: معوقات السياسية والقانونية.....

83.....	ثالثا: معوقات المالية والتقنية.....
83.....	رابع: معوقات البشرية.....
84.....	خامسا: معوقات المادية.....
85.....	الفرع الثاني: التحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
85.....	أولا: التحديات الإدارية.....
86.....	ثانيا: التحديات التقنية.....
86.....	ثالثا: التحديات المعلوماتية.....
87.....	رابعا: التحديات المعرفية (تحديات الجمهور الإلكتروني).....
88.....	خاتمة.....
92.....	قائمة المراجع.....
101.....	فهرس الموضوعات.....

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أبو قحف عبد السلام، دليل مدير: في تفويض - السلطة- ملامح الإصلاح الإداري - العقود- إدارة الأزمات، دار جامعية الجديدة لنشر، مصر، 2001.
- 2- أحمد الرشيد، الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، مصر، 1994.
- 3- إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، مصر، 2005.
- 4- الشامي علي حسن، الإدارة العامة وتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية، شركة رشاد برس، لبنان 1995.
- 5- الصرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر 2006.
- 6- الطعمنة محمد، العلوش طارق، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات العربية لتنمية العربية، مصر، 2004.
- 7- الصرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2008.
- 8- أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية التصرفات القانونية "دراسة المقارنة"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013.
- 9- بدران عباس، الحكومة الإلكترونية من استراتيجيات إلى تطبيق، مؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، 2004.
- 10- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2009.
- 11- بري أحمد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- 12- بلعيز طيب، إصلاح العدالة في الجزائر، دار القصة لنشر، الجزائر، 2008.
- 13- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
- 14- بيومي حجازي عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية وإطارها القانوني، ط2، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004.
- 15- داود حسن طاهر، أمن شبكات المعلومات ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها في الدول العربية، مركز البحوث، الرياض، 2008.
- 17- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من جهة مديرية ومواطني الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، مكة المكرمة، د س ن.
- 18- عادل جرجوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د س ن.
- 19- عاشور أحمد صقر، الإصلاح الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1995.
- 20- عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل التطور، المكتبة الشروق الدولية، مصر، 2007.
- 21- عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري "المرجعية وقضايا معاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 22- عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2006.
- 23- علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراجحة، للتوزيع والنشر، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

24- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.

25- غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.

26- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية"الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

27- نواف كعنان، القيادة الإدارية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

28- هيثم محمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- الرسائل والمذكرات:

أ- الرسائل:

1- براس عبد القادر، التسويق الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

ب- المذكرات:

1- أحمد شريف بسام، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية حالة الجزائر"دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر-3، 2011.

2- إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة التطبيقية على العاملين بالإدارة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، د س ن.

3- بن سعيد محمد، العريشي محمد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

قائمة المراجع

- 4- **حرز الله فؤاد حسن**، الحكومة الإلكترونية في الجزائر "دراسة إمكانية التطبيق، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 5- **حماد مختار**، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإعلام، يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 6- **رزاق هشام**، النظام القانوني للبطاقات الدفع الإلكتروني، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 7- **سامي محمود أحمد البحيري**، مداخل الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2015.
- 8- **سلمان سلامة**، الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، د س ن.
- 9- **شعبور سماح**، مرابطي مصباح، وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر "دوافع وتحديات"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصاد، والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
- 10- **عبد الفتاح محمود علي الفرجاني**، واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني "دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعية الإسلامية، غزة، 2008.
- 11- **عزوز محمد الطيب، سعودي عامر**، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرافق العام "دراسة حالة مصلحة الوثائق لبلدية مقرة ولاية المسيلة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
- 12- **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الأمريكية المتحدة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 13- **عوني نادية**، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية "دراسة ميدانية (محكمة سعيدة)، مذكرة لليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د مولاي طاهر، سعيدة، 2005.

قائمة المراجع

- 14- قريشي قاسم شافعي أحمد، وسائل الدفع الإلكتروني، مذكرة لليسانس، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر القايد، الماحقة الجامعية، مغنية، 2014.
- 15- كبسي عبد الله، وقيد ووداد، المراقبة الإلكترونية باستعمال السوار الإلكتروني، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.
- 16- كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الافتراضية الدولية، د ب ن، 2008.
- 17- يرقى حنان، دور الحكومة في التنمية الإدارية في الجزائر دراسة حالة " الحالة المدينة بلدية بولوغين"، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2015.

3-المقالات:

- 1- بن عيشاوي محمد، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال»، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص ص 242-569.
- 2- حبيب محمود الحارث أسعد، « دراسة واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصاريف الخاصة في محافظة اللاذقية من جهة نظر العاملين فيها»، مجلة تشرين للبحوث العلمية، مجلد 37، العدد 06، 2015، ص ص 89-245.
- 3- سحر قدور الرفاعي، «الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها(مدخل استراتيجي)»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني، 2009، ص ص 129-456.
- 4- سالمى جمال، «سبل إدماج الجزائر في اقتصاد المعرفة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 08، 2008، ص ص 56-465.
- 5- عصام محمد البحيصي، « تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في المنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني)»، مجلة الجامعية الإسلامية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، مجلد 14، العدد 01، 2006، ص ص 80-298.

قائمة المراجع

6-موسى شحاتة، « الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني»، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، مصر، العدد 01، 2010. ص ص 541-577.

7-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإدارة بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة الكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)»، مجلة الباحث، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، العدد 09، 2011، ص ص 87-100.

4- المداخلة:

1-وسيلة عمر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الحكومية، مداخلة قدمت في ملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، د س ن.

5- النصوص القانونية:

أ-النصوص التشريعية:

1-قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، ج ر ج ج د ش، عدد 48، الصادرة في 06 أوت، 2000.

2-قانون رقم 03-14 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1435 الموافق ل 24 فبراير 2014، يتعلق بسندات ووثائق السفر، ج ر ج ج د ش، عدد 16، الصادرة في 21 جمادى الأولى 1435 الموافق ل 23 مارس 2014.

3-قانون رقم 03-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 1 فبراير 2015، متعلق بعصرنة العدالة، ج ر ج ج د ش، عدد 06، الصادرة في 10 فبراير 2015.

4-قانون رقم 01-16 مؤرخ في جمادى الأولى 1437 الموافق ل 06 مارس 2016، يتضمن تعديل الدستوري، ج ر ج ج د ش، عدد 14، الصادرة في 27 جمادى الأولى 1437 الموافق ل 07 مارس 2016.

قائمة المراجع

5-قانون رقم 18-01 مؤرخ في 12 جمادى الأولى 1439 الموافق 30 يناير 2018، يتم القانون رقم 08-04 المؤرخ في 27 ذو الحجة 1425 الموافق ل06 فبراير 2005، المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين ، ج ر ج د ش، عدد 05، الصادرة في 12 جمادى الأولى 1439 الموافق ل 30 يناير 2018.

ب-النصوص التنظيمية:

1-مرسوم تنفيذي رقم 10-116 مؤرخ في 3 جمادى الأولى 1431 الموافق ل18 أبريل 2010، يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهني الصحة وشروط تسليمها وتحديثها، ج ر ج د ش، عدد 26، الصادر في 21 أبريل 2010.

2-مرسوم تنفيذي رقم 15-367 مؤرخ في 15 ديسمبر 2014، يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين الهيئات الضمان الاجتماعي والمؤسسات الاستشفائية الخاصة المرخصة لها بالقيام بنشاطاتها طب وجراحة القلب وأمراض القلب والأوعية، ج ر ج د ش، عدد 75، الصادر في 28 ديسمبر 2014.

3-مرسوم تنفيذي رقم 15-11 مؤرخ في 14 يناير 2015، يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين الهيئات الضمان الاجتماعي ومراكز الدم الخاصة، ج ر ج د ش، عدد 04، الصادر في 29 يناير 2015.

4-مرسوم رئاسي رقم 17-143 مؤرخ في 21 رجب 1438 الموافق ل18 أبريل 2017، يحدد كفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتحديثها، ج ر ج د ش، عدد 25، الصادر في 22 رجب 1438 الموافق ل19 أبريل 2017.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1-Condition générales de fonctionnement de la carte ccp. Algérie poste.

2-Jean Louis Moreau, La fonction publique, librairie, général de droit et le gurispence, paris, 1987.

3-Gerald Cangien, administrative reform” in Radndall baher”, comparative public management, west port, 1994.

4-La preinscription, guide du nouveau bachelier, ministre de l enseignement supérieur et recherche scientifique, 2008.

مواقع الانترنت:

1- أحمد محمد السيد الكردي، ahmedkordy.

2-الجمهوري الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، الموقع [http:// ins.onec.dz.bac](http://ins.onec.dz.bac)

<https://hrdircussion.com>

3-بوابة المواطن <http://www.elmouatin.dz>

4-حمزة مجمد ناجي خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، www.pointfuridique.com.

5-موقع الإطلاع على الرصيد. <http://ccp.Post.dz>.

6-موقع وزارة العدل الجزائرية <http://arabic.justice.dz>.

7- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي www.mesers.dz.