الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية–
كلّية الحقوق والعلوم السيّاسيّة
قسم القانون العام
مخبر البحث حول فعلية القاعدة القانونية

أطروحة مُقدمة من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية فرع: الحقوق تخصص: القانون العام

إعداد الطالبة: **بن عياش أسية** تحت إشراف: **أ. د أوكيل محمد أمين**

بعنوان:

الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. د زوايمية رشيد، أستـــــــــاذ، جامعة بـــجاية ..... رئيساً؛

أ. د أوكيل محمد أمين، أستـــــــــاذ، جامعة بـجايـة ..... مشرّفاً ومقرّراً؛

أ. د عيساوي عز الدين، أستـــــــــاذ، جامعة بـــجايـة ..... ممتحناً؛

أ. د أكرور ميريام، أستـــــــــاذ، جامعة الـــجـزائـــر 1 ..... ممتحنة؛

د. موكة عبد الكريم، أستـــــــاذ محاضـــر "أ"، جامعة جيـجـل ..... ممتحناً.

تاريخ المناقشة 11 جانفي 2023

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ
رَبِّي وَمَا
أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء: الآية 85.

شكر وتقدير

الحمد **لله** الذّي هدانا لهذا وما كنّا لنهتدي لولا أن هدانا **الله**، والصلاة على نبيّنا المصطفى **محمّد** رسول **الله** عليه أزكى الصلاة والتسليم، فالشكر كلّه **لله** سبحانه وتعالى الذي وهبنا نعمة العلم ونوّر طريقنا به وأخرجنا من ظلمات الجهل، إلى نور العلم والمعرفة، ونرجوا من **الله** أن يزيدنا علما نافعا في الدنيا والآخرة.

مصداقا لقول المولى عزّ وجل بعد **بسم الله الرحمان الرحيم** ﴿ وإذ تأذّن ربكم لإن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد ﴾. **صدق الله العظيم**

الآية 07 من سورة إبراهيم

واستنادا إلى هذه الآية:

- ❖ أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل في تواضعه، وفي طيبة تعامله، الدكتور: **أوكيل محمد أمين** على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، والذي ساعدنا بتوجيهاته القيّمة، ونصائحه النيّرة طيلة فترة البحث، فله منّي كل الشكر، وجزاه **الله** كل خير، ودام ذخرًا للوطن والعلم، كما أتوجه بالشكر إلى الدكتور **بويحي جمال** على نصائحه وتوجيهاته القيمة وإرشاداته ومساندته الكبيرة، جزيل الشكر والتقدير للدكتور **قبايلي طيب** لتشجيعه ووقفته العظيمة قصد إتمام هذا العمل.
- ❖ جزيل الشكر لأساتذتنا المحترمين لجنة المناقشة الذين تفضّلوا وقبلوا مناقشة هذه المذكرة، لما بذلوه من عناء في تدقيقها وفحصها.
- ❖ إلى كل من علّمونا حروفا من ذهب، وكلمات من درر، وعبارات من أسمى عبارات العلم، إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفا، ومن فكرهم منارة تنير لنا سير النجاح أساتذتنا من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي.
- ❖ إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء، وإلى كل من مدّ لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيّبة.

شكرا لكم جميعا

إهداء

يسرّني أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق أجمعين إلى رسولنا الكريم **صلى الله عليه وسلّم.**

إلى التّي:

في حضنها الأمان في صدرها الحنان
في قلبها الأمان في كفّها الإحسان
إن لفني الظلام في حضنها أنام
أو مسّني السقام في كفّها السلام

أمي حفظها الله ورعاها

إلى الذي:

غيبه القدر عني ولم يغب لحضة عن بالي

إلى الذي غاب عن الوجود لكنه دائما موجود

أبي الغالي "رحمة الله عليه"

إلى سندي وقرة عيني **زوجي حفظه الله ورعاه**

إلى **أمي الثانية** حفظها الله وأطال في عمرها

جدّتي

إلى سندي وقوّتي وملاذي بعد الله إخوتي: **بلال، أيوب.**

أخواتي: **نجاة، سليمة وعائشة.**

إلى كتاكيت العائلة " **مريم، أسيا، إيمان، زكريا، جويرية، سرين** ".

إلى عائلة زوجي صغيرا وكبيرا

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

إلى كلّ شهداء الحرية من أبناء الجزائر والوطن الإسلامي والعربي.

رحمهم الله

قائمة المختصرات

أولا: باللغة العربية

ج.ر.ج.ج.د.ش: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ع: العدد

د.ب.ن: دون بلد النشر

د.س.ن: دون سنة النشر

ص: الصفحة

ص- ص: من الصفحة إلى الصفحة

ثانيا: باللغة الأجنبية

Art : Article

Ed : Editions

J O R A D P : Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire.

J O R F : Journal officiel de la république française.

N° : Numéro

Op.cit : Opus Citatutm

P : Page

P. U. F : Presse Universitaire de France.

p.p : de page à la page

vol : volume

مقدمة

أثرت التطورات الهائلة التي شهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مباشر على نمط الحياة الانسانية، فأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة والتطبيقات المرتبطة بها جزءً لايتجزأ من الحياة اليومية للأشخاص في كل المجالات، بما فيها المجال الإداري، منتجة فكرا وواقعا إداريا تجسد في بروز مفاهيم وأساليب متطورة في الإدارة والتسيير، منها الإدارة الإلكترونية، التي تمثل نوعا من الإستجابة للتوجهات الأكاديمية والممارساتية التكنو– إدارية الجديدة واستجابة نوعية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والمعرفة وتسارع تطور الاتصالات الإلكترونية في ظل ثورة شبكة الأنترنت كل متغيرات وحركة اتجاهاته. حيث تحول العمل الاداري في ظلها من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى النمط الإلكتروني الديناميكي القائم على إمكانات الأنترنت وشبكات الأعمال، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها ومع متطلباتها والتعامل معها إيجابيا.

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود.

بات الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني الحديث أمرا ضروريا من شأنه تعجيل الأمور الإدارية وتحسين الخدمات بتوفير الجهد والمال، فالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مختلف الإدارات الجزائرية يعطي ديناميكية جديدة لعمل الإدارة وترفع مستوى الأداء البشري وبالتالي تحقيق قفزة نوعية في الاقتصاد الوطني.

تعود فكرة الإدارة الإلكترونية إلى سنة 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد التوسع الكبير في إستخدام شبكة الأنترنت حتى أصبحت الأن الكثير من المؤسسات بل الدول تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى استخدام الاساليب الروتينية المختلفة.

وسط تحول العديد من الدول الغربية لاسيما الأوروبية منها نحو الإدارة الإلكترونية وأمام تصريحات المسؤولين الرسميين في الجزائر بالإعتماد على تحديث الإدارة من خلال مشروع الحكومة الإلكترونية، يتساءل العديد من الخبراء عن أسباب تماطل الحكومة في تجسيد قراراتها على أرض الواقع.

في ظل التحديات التي تواجه كبرى المؤسسات العالمية من ضرورة سرعة اتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم الدقيق والموثق لكافة المشروعات الإنتاجية والخدمية نشأ توجه عالمي جديد في مجال الإدارة الحديثة قائم على استخدام التقنيات والبرامج الإلكترونية وربطها بالأعمال الإدارية تحت مسمى الحلول الإلكترونية، اعتمد هذا التوجه على تحويل كافة العمليات الإدارية لعمليات إلكترونية تساهم في الحصول على التقارير الفورية وإدارة وتقييم كافة المشروعات والإدارات والعاملين عليها بشكل دوري ودقيق.

لم يقتصر الدور على تحويل العمليات والإجراءات الإدارية لعمليات إلكترونية بل أصبح منهجا وعلما جديدا في تقديم الحلول الإدارية لكافة التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة عملياتها، وأصبح من الضروري وجود منظومة الكترونية متكاملة تدار من خلالها كافة المؤسسات سواءا كانت حكومية أو خاصة، وقد تستغرق أي مؤسسة من ثلاث إلى ستة أشهر في إنشاء منظومة الكترونية وفقا لحجم العمليات والاجراءات التي سيتم العمل عليها من خلال خطة عمل تتضمن مجموعة من المراحل.

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العمل بالشباك الموحد لإنهاء ظاهرة البيروقراطية بالإعتماد على أنظمة رقمية تعفي المواطن من مشاكل الإنتظار، بعدما كان المواطن الجزائري ينتقل من مكتب لأخر قصد نقل أو طرح إنشغالاته اليومية.

يواجه القطاع تحديات جديدة على غرار زحف الأنترنت والسحب المتزايد للرسائل الالكترونية وسط دعوات رسمية لاعتبار التكنولوجيا الحديثة فرصة لعصرنة البريد واستخدامها في تحسين جمع وفرز وتوزيع الرسائل والطرود، وفي حين أن خدمات مؤسسات البريد صارت منحسرة

الآن بشكل كبير على تقديم خدمات مالية وتوصيل الرسائل الإدارية مازال هناك من يحافظ على تقاليد الأمس.

سعت الجزائر بدورها إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الخدمات العمومية، ورغم العراقيل التي واجهت تطبيق هذا المشروع لاسيما من حيث إنعدام الجاهزية الإلكترونية في الجزائر، إلا أنه تم تطبيقه في القطاعات المهمة مثل وزارة الداخلية التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيدها، ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات المطلوبة من المواطن وتسهيل مساعيه اليومية وتحسين عمل وأداء الادارات العمومية قصد تحسين تقديم الخدمة العمومية.

ورغم أن الجزائر قد تأخرت كثيرا في إطلاق البوابة الإلكترونية مقارنة بنظيراتها من الدول العربية، إلا أن إطلاقها يعتبر إنجازا بحد ذاته بالنظر إلى أن مشروع الادارة الإلكترونية هو فكرة حديثة النشأة حيث بدأت سنة 2009، كما أن البوابة الإلكترونية تعتبر مؤشر هام في تطور أي إدارة إلكترونية في دول العالم حسب مؤشرات الأمم المتحدة، لما تقدمه من خدمات إلكترونية وهذا ماقامت به الجزائر، حيث تم إطلاق البوابة الإلكترونية الجزائرية رسميا في أوت 2010، تحت إسم بوابة المواطن.

فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية له دوافع متنوعة في مقدمتها فلسفة الحكم الراشد والتحولات الديمقراطية التي ترى أن رضا المواطن مطلب أساسي، إلا أن اعتماد البيروقراطية وغياب النجاعة والفعالية في المرافق العامة خلف نوع من فقدان الثقة بهذه المرافق، وزاد من تطلعات المواطنين وحاجاتهم إلى الكفاءة والنوعية والمساواة أمام المرافق العامة، وإرساء الشفافية وإشراكهم في صناعة القرار وكل ماله علاقة بشؤونهم العامة مايستدعي ضرورة إصلاح وترشيد المرافق العامة.

ونظرا لما تقدمه الإدارة الإلكترونية من مميزات تتمثل في تحسين الأداء الإداري وتوفير الوقت والجهد والمال، وفي ظل إنتشار ظاهرة الفساد الإداري التي تأثر على شفافية العمل الإداري وثقة المواطنين بالموظفين القائمين على مؤسسات الدولة ونظرا لخطورة هذه الظاهرة سعت الجزائر

إلى مكافحتها بمختلف الوسائل، إلا أن الغموض يبقى قائم حول إمكانية الحد من الفساد الإداري إلكترونيا، أو بالأحرى القضاء على الفساد الإداري باستخدام التكنولوجيا.

في ظل هذه التطورات العالمية لايزال واقع الإدارة الجزائرية ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، وهو مايشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيئ الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني استراتيجية واضحة للتخلص من منطق الشباك، ومن منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية، وكذا تزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الراشد.

يمثل هذا الوضع تحديا أمام الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ولم تعد القضية المطروحة هي ما إذا كان من الواجب مواجهة التحدي من عدمه، بل في كيفية مواجهة هذا التحدي وتحقيق اتصال المواطنين بالأنترنت والحد من اتساع الفجوة الرقمية المعرفية على أقل تقدير كمرحلة أولى تمهيدا لعبورها تفاديا لخطر التهميش والتخلف.

انطلاقا مما سبق، فإنه لايمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر شبكة الأنترنت دون اللجوء إلى تبسيط وإدخال بعض الحركة والمرونة في إجراءاتها حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة أو الحكومة الالكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة.

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى عدة عوامل منها:

الرغبة التي دفعتنا إلى دراسة الإدارة الإلكترونية ومعرفة خباياها، كوني مواطنة تتعامل مع الإدارة العامة الجزائرية وملاحظة مدى تراجعها وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها، بالاضافة الى

الرغبة في التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر كمشروع حديث، توليه الحكومة الجزائرية إهتماما كبيرا وتعلق عليه الآمال الكبرى في الإصلاح والتطوير الإداري.

من جهة أخرى التحولات العميقة التي مست شكل ومضمون الإدارة في الجزائر، الأهمية البالغة التي تطرحها هذه الدراسة لدى المختصين والباحثين، والعجز الواضح للإدارة العامة الجزائرية عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ما يجعل البحث عن سبل وآليات جديدة لترشيد وتحسين أداء هذه الأخيرة ضرورة أكاديمية في غاية الأهمية.

بالاضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية هو ضرورة حتمية وحاجة ماسة لمجتمعنا ودافعا للإدارات لتجاوز واقعها المتأزم، والانطلاق نحو آفاق أكثر عصرنة وبوتيرة سريعة ومستوى فعال، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية من المتغيرات الضرورية لأية إدارة وتسعى إلى ترشيد خدماتها، الأمر الذي دفعنا لدراسة هذا الموضوع وإثراء جوانبه.

هذا ولغرض البحث في الاستفهامات السابقة تعترضنا الإشكالية التالية؛ **ما مدى فعالية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية إعتمادنا التقسيم الثنائي بالشكل الذي نتناول فيه: الإدارة الإلكترونية في الجزائر **(باب أول)**، في حين نتناول مدى فعالية الخدمة العمومية من خلال عصرنة الإدارة الجزائرية **(باب ثان)**.

ومنه إعتمدنا بالأساس على المناهج التالية:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وترشيد الخدمات العمومية، من خلال تحديد الامكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من إيجابياتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

تم الاعتماد على المنهج المقارن للتعرف على وضع الدول العربية بالنسبة لتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي دول العالم، وكذلك لمعرفة الفجوة الرقمية الحاصلة بين البلدان العربية والدول المتطورة فيما بينها، كما اعتمدنا على المنهج الاستدلالي وذلك بالاشارة إلى أدلة وبراهين إستنادا إلى النصوص القانونية المختلفة.

الباب الأول

الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

التأصيل والأبعاد/مسار التحول

نتاجا لثورة المعلومات والإتصالات والتقنيات الحديثة أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في الأداء وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات لكافة المستفيدين آليا في أي مكان بسهولة وشفافية وتمثل ترشيد للوقت والجهد والمال.

يتطلب الدخول إلى عصر الإدارة الإلكترونية توافر مقومات عديدة تقدمها الإدارة والوعي المناسب لدى المواطنين، وتوافر التقنيات والمهارات، وكذلك النية الصادقة والعزم على بناء عقد جديد بين الحكومة والمواطن، كذلك فإن الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة للاستخدام، وإنما يستلزم التهيئة المناسبة لمقومات عديدة.

لم تظهر الإدارة الإلكترونية من فراغ، فلقد احتاج ظهورها إلى عدة تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها، كانت نماذج الحكم تتطور مع تلك الأحداث وتستفيد من تلك الأساليب الإدارية المصاحبة لكل مرحلة، هذا من جهة.

من جهة أخرى لا تعتبر الإدارة الإلكترونية غاية بحد ذاتها إنما هي وسيلة وأداة لتحقيق جملة من الأهداف والمنافع، فاستخدام الإدارات الحديثة في مجال عملها التكنولوجي من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من الكفاءة الإدارية، بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية وعصرية تتماشى والمنهج الحديث في مجال العمل الإداري، لأن تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات وأهميتها للمواطنين والمؤسسات، تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية **(فصل أول)**.

هذا الوضع الجديد جعل الجزائر شأنها شأن باقي دول العالم السائرة في طريق النمو تسعى إلى تقريب الإدارة من المواطن بأنجح الطرق التي توفرها البيئة الإلكترونية الحديثة المعتمدة على أساليب تقنية جديدة، وذلك بإنجاز وتفعيل متطلبات الأنشطة الإدارية من خلال المباشرة في تطبيق مشروع "الجزائر الإلكترونية" منذ عام 2013، الذي يهدف إلى تحسين الخدمة العمومية وترقيتها وذلك بالارتكاز على محاور أساسية، وبدأ تطبيق هذا المشروع في قطاعات معينة على أن يتم تعميمه ليشمل كل القطاعات في مرحلة لاحقة.

اعتبرت هذه الإستراتيجية –عند صدورها– كخيار تنموي وإحدى أهم المشاريع نظرا لأهميتها وللنتائج المنتظرة على صعيد تقديم الخدمات العمومية، ولبلوغ هذه الأخيرة يجب أن تتم في إطار القانون ومبادئ الشفافية التي تشكل ركائز الحكم الراشد الذي يعتبر بكل بساطة استخدام آليات تقنية لتسهيل الأنشطة الديمقراطية. وهي إحدى الطرق التي تساعد في تنشيط العلاقة بين المواطنين وممثليهم **(فصل ثان)**.

الفصل الأول

الجانب التأصيلي للادارة الالكترونية

باتت الإدارة الإلكترونية موطن اهتمام بالغ وعناية تامة لدى الجميع، لما توفر من خدمات رقمية للمواطن، مع بسط نفوذها على جل الأنشطة السائدة في المجتمع المعلوماتي، وبنسق يتناسب مع طبيعة الأداء الذي تمارسه أدوات المعلومات والاتصالات في مجتمع المعلومات والمعرفة المعاصرة.

في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فإن هناك مظاهر جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها، فمع ظهور الانترنت وتطور التكنولوجيا أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى وظائف وملفات إلكترونية، كما أمكن لهذه التكنولوجيا، أن تخدم عددا كبيرا من الأهداف، وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يعني إدارة أكثر كفاءة وفعالية، كما أن نتاج هذه التطبيقات يمكن أن تؤدي إلى القضاء على الفساد، وزيادة قناعة المواطن.

إن إدراك مدلول للإدارة الإلكترونية يلزم الدراية بتطور الإدارة العامة وعمليات الإصلاح في الإدارة، فالعقد الثامن من القرن الماضي شهد استخدام إدارة الجودة الشاملة في إصلاح الإدارة وتطويرها، وهذا يستلزم من الدولة القيام بإصلاحات إدارية جذرية، تتعلق بهياكل وعمليات القطاع العام، نظرا لما تعاني منه الإدارات العمومية من تخلف إداري وضعف في الكفاءات وتفشي ظاهرة الفساد، وقد كان للاصلاح الإداري في الجزائر كآلية لإضفاء تحسينات جوهرية على طرق أداء الخدمة العامة للمواطنين، وما نتج عنها من تطوير لمهام وأنشطة الخدمات الإدارية، دور في إحداث سلسلة من التغيرات على الوظائف الإدارية التقليدية.

من أجل إعطاء صورة واضحة للإدارة الإلكترونية والإحاطة بكافة جوانبها، تم معالجتها من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان ملامحها الحديثة (**مبحث أول**)، **ثم** نستعرض خلفيات ترسيخ فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر **(مبحث ثان)**.

المبحث الأول

الإعتماد على الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية Electronic-Management- من أحدث المصطلحات العلمية في مجال العلوم الإدارية، والتي أشار إليها القليل جدا من الباحثين في دراسات سابقة، حيث استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة في الولايات المتحدة عام 1973، مع الإشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي.

كما أصبح هذا التحول توجها عالميا، يشجع تبني نظام الخدمات الإلكترونية، أبرزها الخدمة العمومية الإلكترونية، وهذه الأخيرة من المصطلحات التي لم يتفق الباحثين على تعريف جامع لها، حيث عرفها Kotler على أنها: << نشاط أو أداء خاضع للمبادلة، غير ملموس، ولا ينتج عنه نقل للملكية، ويمكن أن يرتبط أولا بمنتج مادي>>، كما يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها المنتجات التي تقوم بإنتاجها المنظمات مثل الفنادق والبنوك والمؤسسات.

حيث يمكن استنتاج تعريف للخدمة العمومية على أنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، وأهم المظاهر دون إهمال تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المصطلحات **(مطلب أول)**، كما تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد مجموعة من الأهداف، ترتكز على العديد من الأسس والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية **(مطلب ثان)**.

المطلب الأول

مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد هي نتاج لتطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وبالتالي التحول في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[1]، فمفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال، فالإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها[2].

بالتالي وقبل التطرق لتعريف الإدارة الإلكترونية ينبغي أولا توضيح مفهوم الحوكمة[3]، حيث عرفها المشرع الجزائري في المادة الثانية من القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة كما يلي: << الحكم الراشد: الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية>>[4].

وعليه قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع، نتطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية **(فرع أول)**، إضافة إلى مظاهر الإدارة الإلكترونية لتحسين العمل الإداري **(فرع ثان)**، ولإعتبار أن تكنولوجيا المعلومات أبرزت عدد من المفاهيم المتشابهة من الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، الصحة الإلكترونية...وغيرها، تطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية بصفة عامة. **(فرع ثالث)**

---

[1]– **عشور عبد الكريم** ، دور الإدارة الإكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة–، 2009–2010، ص13.

[2]– **حماد مختار**، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة – الجزائر–، 2007، ص1.

[3]– **معاوي وفاء**، «نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الإلكترونية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر– الوادي–، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2015، ص91.

[4]– قانون رقم 06–06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر ج ج د ش ع 15، الصادر في 12 مارس 2006.

الفرع الأول

محاولات تعريف الإدارة الإلكترونية

إن حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، أدى إلى ظهور العديد من التعاريف بين المفكرين إلا أن هدفها واحد، ومن هنا سنتطرق إلى البعض منها، فالإدارة الإلكترونية هي استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع والانشطة والبرامج الحكومية، لذلك فإن جوهر الإدارة الإلكترونية هو تكنولوجيا المعلومات، فهو مفهوم جديد ظهر في البداية في البلدان الأكثر تقدما، التي توفر خدمات لمواطنيها، وتتابع الحكومات هذا التطور بإستمرار[5].

فالإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود نجم هي: << العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة>>[6].

في حين قدم علي حسين باكير تعريفا لها بأنها، الإدارة الإستراتيجية لعصرنة المعلومات، التي تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والزبائن، إضافة إلى استغلال مصادر المعلومات المتاحة استغلالا أمثل، وذلك بتوظيف الموارد البشرية توظيفا إلكترونيا حديثا من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة[7].

كما أن المصطلح الحديث للإدارة الإلكترونية هو إستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، وينصب هذا المعنى

---

[5] - **ZEGHMATI Nardjes**, «les pérspectives du gouvernement électronique en algérie», université blida, p 487.

[6] – نقلا عن: **موسى عبد الناصر، قريشي محمد،** «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة – بسكرة– الجزائر–»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، المجلد 9، العدد 9، جوان 2011، ص89.

[7] – **قريوة زينب،** معوقات ترقية الخدمات الإلكترونية في الإدارات المحلية الإدارية– دراسة ميدانية–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني العاشر حول: تسيير الإدارة المحلية الجزائرية بين الثوابت والمتغيرات الدولية والوطنية، جامعة د.الطاهر مولاي– سعيدة–، 2017، ص– ص 253–254.

كذلك على أمور غير إدارية[8]، فهي مدخل إداري معاصر يعمل في فلسفة مفهوم إدارة بلاورق، حيث يعتمد على تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في العمليات الإدارية المختلفة من تنظيم ومتابعة لمجريات العمل الإداري لغرض تحسين الخدمات الإدارية للمواطن[9].

كما يمكن استخلاص مفهوم آخر للإدارة الإلكترونية، الذي يركز على الجانب العملي لها دون تبيان سبل وطرق الوصول إليها وتحقيقها مفاده: عملية تحويل طلبات الزبون الورقية إلى إلكترونية لجعل الزبون يتحرك بطريقة ملائمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية، مما يحسن من كفاءة وفاعلية هذا العمل، وبالتالي يحقق رضا الزبون وحصول هذا الأخير على طلبه في الوقت المناسب من خلال استخدام تقنية المعلومات[10].

فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم القديم "اتصل ولا تتنقل"[11]، ونحن من مجهوداتنا أن نقول على أن مختلف التعاريف تتفق على أن الإدارة الإلكترونية تعني مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تعتمد على الإتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم خدمة إلكترونية للأفراد والمؤسسات والحصول على معلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة[12]، كذلك هي عبارة عن << منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي في إدارة يدوية إلى إدارة بإستخدام الحاسب وذلك

---

[8]– **بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل**، «الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي– دراسة حالة جامعة طاهري محمد – بشار–»، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–، العدد 3، أكتوبر 2017، ص 296.

[9]– **عبان عبد القادر**، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر – دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 2015–2016، ص–ص5 – 6.

[10]– **زعبي عمار، بحاق محمد**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث بعنوان: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي–، يومي 01 و 02 ديسمبر 2015، ص121.

[11]– **كلثم محمد الكبسي**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإفتراضية الدولية، 2008، ص31.

[12]– **باي أحمد، هدار رانية**، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحلج لخضر –باتنة1–، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص121.

بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف من خلال الإستعانة بشبكات الأنترنيت والإكسترانيت >>[13].

من خلال التعاريف السالفة الذكر نستنتج أنه رغم الوصول إلى تعريف جامع مانع للإدارة الإلكترونية إلا أنه لا يمكن إعتباره تعريفا دقيقا، وذلك نظرا إلى أن الخدمات الإدارية الإلكترونية تختلف من مكان لآخر ومن دولة لأخرى، كما لا يمكن مواكبة التطورات السريعة للإتصالات المختلفة.

الفرع الثاني

مظاهر تحسين الإدارة الإلكترونية للعمل الإداري

الخدمة العمومية كقرار سياسي يسعى إلى إنجاز أهداف محددة، لها أبعاد قانونية، تنظيمية، ومالية...إلخ، إلاَ أن الهدف الرئيسي منها هو إشباع الحاجات العامة لكافة المواطنين في سائر أنحاء الوطن[14]، فمما لا شك فيه أن تحول الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص إلى نظام الإدارة الإلكترونية يدل على تحقيق أهداف عظيمة، ما ينعكس على شكل أداء الوظيفة العامة أو الخاصة، وتقديم الخدمات للجمهور بسهولة[15]، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واللامركزية وإعداد وثائق وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والإدارات العمومية[16].

---

[13]– نقلا عن: **عطيوي سميرة، عيساوي نادية**، «الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية»، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة–، المجلد 11، العدد 1، جوان 2017، ص– ص 273–274.

[14]– **أوجامع إبراهيم، بومدين حسين**، «تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطن من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبوبكر بلقايد –تلمسان–، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2013، ص187.

[15]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص99.

[16] - **FORTAS Fatiha**, «La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en algérie», revue recherches économiques, université de blida 2, vol 12, n° 16, , juin 2017, p 45.

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات العصر الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الأنترنيت، فهذه الإستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية[17]، فالتطور المتلاحق في تكنولوجيا الإتصال جعلها تتميز بسمات وخصائص تنفرد عن غيرها من الوسائل التقليدية، فقد ساهم كل إكتشاف للإدارة الإلكترونية في إضافة خاصية طورت وسائل الإتصال، إذ أصبح النص مكتوبا مسموعا ومرئيا في نفس الوقت[18]، فالإدارة الإلكترونية مظاهر وخصائص بالقدر الذي يشجع التحول لهذا النمط[19]، نذكر أهمها:

أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية

تظهر هذه التسهيلات من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضفي الشفافية على هذه التعاملات[20]، وبالتالي يعد وسيلة جيدة لتوفير إدارة أكثر فعالية وتحقيق مزيد من المشاركة المجتمعية[21].

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى وضوح الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات للعاملين، إضافة إلى سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونيا[22]، فتبسيط

---

[17]– **بوزكري جيلالي**، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015–2016، ص45.

[18]– **بضياف سهيلة**، المدونات الإلكترونية في الجزائر – دراسة في الإستخدامات والإشباعات–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الحاج لخضر – باتنة–، 2009–2010، ص 50.

[19]– **سنقوقة راضية، خلفة نادية**، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص586.

[20]– **نزلي غنية**، «دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر– الوادي–، المجلد 7، العدد 1، جانفي 2016، ص179.

[21]– **محمد بن سعيد محمد العريشي**، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص42.

[22]– **بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار**، «الإدارة الإكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية دراسة حالة –بلدية باب الوادي، الجزائر–»، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 1، جوان2018، ص44.

الإجراءات داخل المؤسسات، ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم للأفراد، ومنه تسهيل إجراء الإتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى[23]، كما تمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بكل سهولة مع إتمام الإجراءات بسلامة وبساطة[24].

كما يتحقق هذا الأسلوب من خلال ربط الجمهور بالإدارات سواء الوطنية منها أو الإقليمية أو العالمية، أي حسب إحتياجاتهم ورغباتهم، والتمتع بمعايير السرية المناسبة والأمن والمصداقية، الأمر الذي يؤدي إلى النمو والتطوير في مجال خدمات الجمهور[25].

كما يمكن من خلال هذه التقنية المساعدة على بناء علاقات أفضل بين الحكومة والمواطنين، مما يجعل التفاعل بين المواطنين متناسقا وسهلا وأكثر كفاءة[26]، فخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهيئة لإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وضرورة انتقاء المعلومات الجوهرية للموضوع، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة[27].

كما يمكن وصف الإدارة الإلكترونية بالمرونة، التي تمكنها بفعل تقنياتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الإتصال، مما يتعين على

---

[23]– **مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل،** «الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 7، جوان 2017، ص5.

[24]– **لكحل محمد،** «الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية – حالة الجزائر–»، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، جوان 2018، ص48.

[25]– **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد،** «إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية (مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)»، مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس –المدية–، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2013، ص– ص 11 – 12.

[26]– **قنطري زليخة، جلول عبد الغني،** «الحكومة الإلكترونية: متطلبات تطبيقها في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية عن الإدارات العمومية لولاية خنشلة)»، مجلة التواصل في الإقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار –عنابة– ، المجلد 22، العدد 4، ديسمبر 2016، ص 163.

[27]– **عشور عبد الكريم،** دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص15.

الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية[28].

ثانيا: قلة التكاليف وسرعة نفاذ الخدمات

تعمل الإدارة الإلكترونية على التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءات الإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه وأعماله[29]، فبالنسبة لتخفيض التكاليف يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم خدمات راقية بأسعار معقولة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف[30]، إضافة إلى توفير الجهد والمال على جميع الأطراف المتعاملة بالحكومة الإلكترونية[31].

تهدف إدارة الخدمات الإلكترونية إلى تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونيا والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث[32]، أما بالنسبة للنتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من الأعمال، ثم قياسها من خلال مجموعة من المعايير النوعية تمثلت في

---

[28]– **بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل**، المرجع السابق، ص 297.

[29]– **سحر قدوري الرفاعي**، «الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقاتها: مدخل إستراتيجي»، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد 5، العدد 7، جوان 2009، ص 311.

[30]–**مهدي مراد، يحياوي نصيرة**، «الإدارة الإلكترونية وعلاقاتها بتفعيل جودة الخدمة العمومية–دراسة حالة بريد الجزائر–»، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، جامعة العربي التبسي –تبسة–، المجلد2، العدد2، سبتمبر2017، ص 262.

[31]– **بزاز حليمة**، «الحكومة الإلكترونية – عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية–»، مجلة الشريعة والإقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر –قسنطينة–، المجلد 7، العدد 1، جوان 2018، ص 173.

[32]– **العزاوي نجم**، «أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق»، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد17، ماي2017، ص 253.

سرعة إنجاز العمل وسهولة عملية صنع القرارات الإدارية وجودة الخدمة الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى رضا المواطنين[33].

في الأخير يمكن القول أن قلة التكاليف يؤدي إلى سرعة نفاذ الخدمات، وهذه الأخيرة تؤدي إلى إزالة الغموض عنها والرفع من مستوى وعي المواطنين وفهمهم للقوانين فهما سليما.

ثالثا: الأرشفة الإلكترونية

لا تهتم الإدارة الإكترونية على ممارسات الأفراد لوظائفهم وجهدهم اليدوي في معاملاتهم الادارية، بقدر ما تهتم بإدارة الملفات وليس الإحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة [34]، بل تسعى إلى تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة[35].

حيث تتكون عملية الأرشفة من أرشيف إلكتروني وبريد إلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية[36]، مما يقضي على مشكلة التوثيق، كما أن الخدمة مستمرة 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الإنتظار ومشاكل الدوام[37] ، حيث يعتبر نظام التوثيق مجموعة من الأعمال التي تمكن في جمع وتحليل واسترجاع لممارسات ومعارف مختلفة داخل المنظمة مع انتقاء تلك التي تعتبر جيدة لتنفيذ العمل. وبالتالي، فإن هذا النظام الوثائقي هو تمثيل جماعي من المعارف وأفضل الممارسات للمنظمة

---

[33]– **إبراهيم إسماعيل الحديد، هيثم حمود الشبلي، مازن كمال قطيشات**، «أثر فاعلية أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية على تحسين الأداء دراسة حالة – محكمة بداية عمان»–، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيسي علي – البليدة 2 –، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 211.

[34]– **غريبي علي، رينوبة الأخضر**، «إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها»، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الأغواط ، المجلد 1، العدد 3، أكتوبر 2016، ص 409.

[35]– **يوسف محمد يوسف أبو أمونه**، واقع إدارة الموارد إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية – غزة–، 2009، ص 33.

[36]– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص 46.

[37]– **سنقوقة راضية**، المرجع السابق، ص 587.

وأفرادها[38]، فتقليل إستخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم إستغلالها في أمور أخرى[39]، وهذا يؤدي إلى حماية المواطنين من متاهات البيروقراطية، وذلك من خلال تبسيط واختصار الإجراءات، وتطوير استخدام النماذج والحد من تداول الأوراق المكتتبة[40].

لكن ليس من الضروري رقمنة جميع رصيد مؤسسة أو إدارة ما، لأن ذلك مكلف جدا، بل من الضروري التفكير في حفظ الوثائق الناتجة عن الرقمنة لمدة أطول، وذلك بتوفير الشروط والتجهيزات الضرورية لحفظ الوثائق الأرشفية في البيئة الرقمية[41]، وبهذا فالإدارة الإلكترونية هي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات بسرعة الأداء وهي تعتمد على إستخدام شبكة متقدمة من الإتصالات للبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية منها والتنظيمية[42].

رابعا: القضاء على الفساد الإداري من أجل تحقيق دقة في الخدمات المقدمة

رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي

---

[38] - **CHERFOUH Meriem – ZEBOUCHI Mohamed – DJEMA Hassiba**, « la codification des comaissances dans le cadre du management de la qualite», la revue des sciences commerciales, ecole des hautes études commerciales, vol 15, n° 2, juin 2016, p 73.

[39] – **مسعداوي يوسف**، «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر – دراسة حالة قطاع البريد الإتصالات–»، مجلة علمية محكمة، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2014، ص 158.

[40] – **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، جامعة عمار ثليجي –الأغواط–، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجزائر3، ديسمبر 2016، ص 552.

[41] – **حسيان نجوى**، «مشروع رقمنة الوثائق الأرشيفية بمصلحة أرشيف بلدية برج منايل ولاية بومرداس»، مجلة علم المكتبات، جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2016، ص 41.

[42] – **بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر**، «جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية»، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص 4.

تدريجيا على أساليب العمل التقليدي[43]، لأن هذا الأخير يتميز بجملة من التعقيدات الإدارية كونه يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب على خلاف الإدارة الإلكترونية التي يمكن من خلالها لموظف واحد أن يتولى تقديم الخدمة العامة قبل الجمهور دون الرجوع إلى الرؤساء[44].

فهي تشير إلى إستخدام المعلومات ووسائل الإتصال التكنولوجيا كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى والأنترنيت والكمبيوتر من قبل الإدارة العامة[45]، وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها[46].

كما أن الإفصاح عن المعلومات وتعزيز حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة وعن الإجراءات وآليات تقديم الخدمة، يعد ضمان هام لحماية المواطن من الإستغلال والإبتزاز من قبل المسؤولين[47]، إضافة إلى تحسين المعلومات والاتصال

---

[43]– **فرطاس فتيحة**، «عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين»، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة–، المجلد7، العدد1، جوان2016، ص315.

[44]– **عطوي وداد**، «تأثير الإدارة الإلكترونية على الحقوق والحريات العامة»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة –، المجلد 3، العدد 2، جوان 2016، ص 406.

[45]– **بن مرسلي رافيق**، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق – دراسة حالة الجزائر: 2010– 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو–، 2011، ص 124.

[46]– **ساري عوض الحسنات**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الدول العربية، 2011، ص 30.

[47]– **عواشرية رقية**، «الحكم الراشد كوسيلة لمكافحة الفساد في الدول المغاربية»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد4، العدد2، مارس 2016، ص 214.

والتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة –المواطنون والشركات والمؤسسات الإدارية–، يؤدي إلى الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة[48].

أحدث توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها الإدارية العمومية[49]، من حلول وأنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة والمتجددة[50].

بالإضافة إلى أن تعزيز القدرات التنظيمية وفسح المجال للمسؤولين الإداريين بإجراء عمليات الرقابة الإدارية المفاجئة، تمكنهم من تقييم مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، كما تسمح لهم بتقييم الأوضاع سواء من الناحية التنظيمية أو التشغيلية بصفة أدق وأنجع[51]، ولعل من أسباب ذلك أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، وذلك لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمة العامة آليا، في أسرع وقت ممكن[52].

---

[48]– **أحمد رمضان بن نوبة، ناجم محمد أبو خويط**، مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية – دراسة ميدانية على مكتب الخدمات التعليمية – الخمس–، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، 25–27 ديسمبر 2017، ص5.

[49]– **هدار رانية**، عصرنة الإدارة المحلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني العاشر حول: تسيير الإدارة المحلية الجزائرية بين الثوابت والمتغيرات الدولية والوطنية، جامعة د. الطاهر مولاي – سعيدة –، يومي 10/09 أفريل 2017، ص 365.

[50]– **زواوي خالصة**، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري – دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية سطيف –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1–، 2017، ص 8.

[51]– **بن حجوية حميد، عيدوني كافية**، «الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)»، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 222.

[52]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، الحكومة الإلكترونية – بين الواقع والطموح–، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 170.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية، بما تقدمه من خدمات إلكترونية تجعل من جميع المتعاملين متساوين في إتباع إجراءات الحصول والإستفادة من هذه الخدمات، وكذلك العمل في حدود وظيفتهم دون الإخلال بها، وهذا من شأنه محاربة الفساد الإداري أو التقليل من مظاهره داخل الأجهزة الإدارية في ظل نظام قائم على الوسائل التكنولوجيا التي تسهل إكتشاف الفساد ومعاقبة مرتكبه.

الفرع الثالث

تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المفاهيم المتشابهة

على إعتبار أن الإدارة الإكترونية منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة[53]، ذهب جانب من الفقه إلى أن تحديد الإدارة الإلكترونية أو كما يصطلح في اللغة الانجليزية (E-management) أو (E-administration)، يقتضي إبراز أوجه الإختلاف التي تربطه بالمصطلحات الأخرى من حكومة إلكترونية، تجارة إلكترونية...إلخ[54].

أولا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الحكومة الإكترونية

كثر النقاش حول مصطلحي الإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية وطبيعة العلاقة بينهما، حيث يرى فريق من الباحثين أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل[55]، فتمثل الإدارة الإلكترونية الجزء، وتعني تحويل جميع عملياتها إلى النسق الإلكتروني من خلال إستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، أما الفريق الأخر يرى أنهما مترادفان، وحجته في ذلك أن مصطلح الإدارة

---

[53]– **يتوجي سامية**، «أطر رقمنة الإدارة العمومية في " مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 "»، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة –، المجلد 10، العدد 18، جوان 2015، ص 206.

[54]– **سلامي نادية**، «الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)»، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة –، المجلد 2، العدد 2، جوان، 2015، ص 187.

[55]– **قدواح منال**، «مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 – بين النص والتطبيق–»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري –قسنطينة–، المجلد 28، العدد 1، جوان 2017، ص 45.

الإكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الإنجليزي (E-Government)، والذي يعني الحكومة الإلكترونية [56].

لذا يمكن إعتبار أن الإدارة الإلكترونية تمثل الإستراتيجية الأولى قبل الحكومة الإلكترونية عن طريق صقل مهارات الموظفين الإداريين والإرتقاء بهم من مهارات الإدارة الكلاسيكية إلى مهارات الإدارة الإلكترونية، وتأتي ثانيا الحكومة الإلكترونية التي تترجم تطور الإدارة الإلكترونية وتشمل عملية التفاعل الإيجابي بين المؤسسات المختلفة[57]، فالإدارة الإلكترونية يعتبر المصطلح الذي يحمل في طياته كافة أبعاد المفاهيم الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية، تعتبر منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة[58].

في حين تعتبر الحكومة الإلكترونية إستخدام لتطبيقات ICT (تكنولوجيا المعلومات والإتصالات) (Information and Communications Technology)[59]، لتحسين عمليات الحكومة[60]، التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.

لكن من جهة أخرى، إذا أخذنا بعين الإعتبار التعريف التقليدي لمصطلحي الإدارة والحكومة، فنجد أن مصطلح الحكومة الالكترونة يجمع بين كلمتين مختلفتين تماما ومفهومين يتبادر إلى الذهن أول وهلة أنهما متباعدان، الأول مصطلح سياسي قديم وشائع الاستعمال عبر

---

[56]– **محمود القدوة**، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن–، 2010، ص– ص 22 – 23.

[57]– **الشايب محمد**، الحكومة الإكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد: دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الحاج لخضر – باتنة–، 2008– 2009، ص 111.

[58]– **عبده نعمان الشريف**، الحكومة الإكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات – حالة دول مجلس التعاون الخليجي–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008– 2009، ص 67.

[59] **-BAL Aminata**, «quelque réflexions sur l'administration électronique», Revue française d'administration publique , vol 10, nº 1, 2005, P 03.

[60]– **ألاء كامل محمد أبو تيلخ**، واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر – غزة–، 2014، ص 15.

التاريخ، والثاني مصطلح تقني إلى حد كبير ، فهو أسرع من الإدارة حيث يقودنا ذلك إلى إعتبار أن الحكومة الإلكترونية[61]، هي أوسع من الإدارة الإلكترونية التي تعد إحدى ميادين الحكومة الإلكترونية[62].

وهنا لابد من بيان أن إستخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية أو الذكية قد تثير لبسا مع مفهوم الحكومة في فقه القانون الدستوري بصفة خاصة والقانون العام بصفة عامة، فهل المقصود بها الحكومة بوصفها مرادفا للسلطة التنفيذية، أم أن ينصرف إلى الحكومة بشكل عام، التي تساعد وتسهل أداء خدماتها قبل الجمهور والمتعاملين معها[63].

وعليه يفضل إستعمال مصطلح الإدارة الإلكترونية بدلا من مصطلح الحكومة الإلكترونية، لإعتبار الحكومة تعبير محدود بحد ذاته، لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص، والعلاقات تكون مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع الذي يشمل جميع الناس في علاقاتهم مع الدولة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه من الصعب الفصل بين المفهومين، خاصة من ناحية الممارسات فكلاهما يكمل ويساعد الآخر، وتبقى البيئة الإلكترونية الجامع بينهما، ويبقى البعد التاريخي والعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بالممارسات الإدارية والإصلاح الحكومي المدخل الأهم لفهم المصطلحين.

---

[61]– تتمثل الحكومة الإلكترونية في مجمل الأدوار والأنشطة التي تمارسها الإدارة والتي تقوم على إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وتشمل على عنصرين، حيث يتمثل العنصر الأول في المحيط السائد داخل الإدارة العمومية وكذا المجتمع فيما يخص إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال كشبكة الأنترنيت، الهاتف اللاسلكي والبريد الإلكتروني في التسيير، أما العنصر الثاني فيتمثل في النموذج القاعدي للحكومة وللإدارة العمومية التي تنشط ضمنها والتي تربط بين ديناميكيات الديمقراطية، الحوكمة والتسيير العمومي.

[62] **-BROWN David** , «Le gouvernement electronique et l'administration publique», Revue internationale des sciences administratives, 2005, P251, disponible sur le Site : https://www.cairn-info(revue-internationale-des sciences-administratives-2005 , Consulté le 05/02/2019.

[63]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، المرجع السابق، ص 9.

ثانيا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الأعمال الإكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية عموما على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال[64]، فالإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال بإستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، هذا من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، عملاء، بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى[65].

تتولى إستراتيجية الإدارة الإلكترونية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وتحديد إمكاناتها والأهداف المطلوب تحقيقها، ولغرض النجاح في أداء الخدمات الإلكترونية، فإنه لا بد أن يكون في إستراتيجية الأعمال تحديد دقيق لنطاق عمل الإدارة الإلكترونية[66]، فهنا يتبين أن كل من الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية يشتركان في وجود بنية تحتية تشرع هذا العمل من أجهزة وبرمجيات وأنترنيت وما شابه، كما يتطلبان وجود كوادر بشرية مدربة بشكل جيد لأداء العمل على تلك التقنيات[67].

فالأعمال الإلكترونية "e-business" هي إستخدام تقنيات العمل بالأنترنيت لتطوير أنشطة العمل الحالية، أو لخلق أنشطة عمل جيدة، ترتبط بالزبون من خلال التجارة الإلكترونية وبإدارة أعمال المنظمة من خلال الإدارة الإلكترونية[68]، والتجارة الإلكترونية "e-commerce": هي أداء

---

[64]– **عيدوني كافية، بن حجوبة حميد**، المرجع السابق، ص 221.

[65]– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 22.

[66]– **إيمان حسن مصطفى خلوف**، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس – فلسطين–، 2010، ص 19.

[67]– **شاهد إلياس، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور**، «تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2016، ص 124.

[68]– **بوخاري ثلجة**، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيكس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014 – 2015، ص 92.

الأعمال التجارية من خلال شبكة الأنترنيت وعليه: الأعمال الإلكترونية = التجارة الإلكترونية + الإدارة الإلكترونية للأعمال e-business=e-commerce+e-management [69].

ولإزالة اللبس بين الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية (البيع أو تقديم الخدمات عن بعد وبوسائل إلكترونية[70] تجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة هي توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في حين الإدارة الإلكترونية تقدم الخدمات الحكومية لكافة القطاعات التي تحتاجها بدلا من المراجعات والإجراءات المعقدة[71]، ومن بين التعاملات الإلكترونية داخل أجهزة الدولة، نشر الميزانية التي تقرها الدولة لكل وزارة، نشر الأجهزة الحكومية معلومات عن أنشطتها وغيرها من الخدمات[72].

فإستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقدم الخدمات الرقمية، والتواصل مع المواطنين يزيد من الديمقراطية، وهذا دليل على وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية والمعاملات الإلكترونية[73]، فهي تسعى إلى تقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف إلكترونيا بما يؤدي إلى خفض التكلفة والسرعة والجودة في تقديم الخدمات[74].

---

[69]– **حواسني يمينة**، الإدارة الإلكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة – دراسة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر لخميس مليانة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011 – 2012، ص 5.

[70]- **MAHI-DISDET Djamila**, l'obligation d'information dans les contrats commerce electronique, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur en droit, université d'avignon et des pays de vaucluse, 13 décembre 2011, p 25.

[71]– **عبد الرحيم وهيب، عبد الرحيم نادية**، « متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية»، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي تمنغاست، المجلد 2، العدد 2، جوان 2013، ص 256.

[72]– **مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة**، « مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع والتحديات»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2 ، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2013، ص 265.

[73]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، المرجع السابق، ص 23.

[74]– **ربيع نصيرة**، « دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة –، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص 974.

ثالثا: تمييز الحكومة الإلكترونية عن الحوكمة الإلكترونية

يتم التعامل مع كلا المصطلحين على أنهما يحملان نفس المعنى، على الرغم من وجود إختلافات بينهما " فالحكومة الإلكترونية "، هي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لإرسال معلومات وتقديم خدمات، حكومية للمواطنين، بحيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمة في أي وقت[75]، وتكمن المشكلة التي تواجه هذا التعريف كي يتطابق مع تعريف الحوكمة الإلكترونية أنه لا ينص على وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، حيث تتطلب زيادة كبيرة في التنظيم وقدرات صناعة السياسات، مع كل الخبرة، وعمليات تشكيل الرأي العام[76]، فالحوكمة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي تم تداولها في تطوير الإدارة، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة الإلكترونية[77].

فعندما نتحدث عن كلمة إلكترونية الموجودة في الحوكمة الإلكترونية، فإنه يعكس لنا إستخدامها في الذريعة الحديثة، فمصطلح الحوكمة الإلكترونية ببساطة تعني العملية التي يتم من خلالها تحديث الحوكمة التقليدية بإستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتسهيل الخدمات للمواطنين[78]، وتعد الحوكمة الإلكترونية مهمة للغاية لكونها ترتبط بالعناصر والمبادئ

---

[75]– **خزار لمياء**، الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر– باتنة 01، 2017 – 2018، ص 27.

[76]– **قيداون أبو بكر الصديق، معمري خيرة**، «الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة»، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف–، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2017، ص 60.

[77]– **هبة محمد عبد اللطيف**، «الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية»، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد 13، جانفي 2016، ص 01.

[78]– **العنود إبراهيم الهروط**، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2018، ص 2.

الأساسية للحوكمة وهي الشفافية والعدالة والمساءلة ومكافحة الفساد، لذلك فإنها إعتبار إستراتيجي[79].

فالغرض من تطبيق الحوكمة الإلكترونية تحسين الأداء العام للدولة من خلال الإهتمام بخدمة المواطن ووصول الخدمة إليه وليس العكس، أي أن الدولة يجب أن تتوقع الخدمات التي يحتاجها المواطن قبل أن يطلبها بنفسه، وتحسين الأداء العام للدولة يكون من خلال مكافحة الفساد وتحسين مبدأ الشفافية.

رابعا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، ويتم حفظها في ملفات ومجلدات وكتب، في حين نجد أن المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الإستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتمثل الإدارة الإلكترونية إتجاها جديدا أو ربما غير مألوف من الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، بعدما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الإستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته [80].

فالإدارة الإلكترونية في إطار لجنة الأمم المتحدة، تهدف لتنشيط التبادل التجاري بين الدول بالوسائل الإلكترونية، في الوقت الذي أصبحت فيه الحكومة التقليدية تتخبط بين مستنداتها الورقية، وزحمة الدوائر والمؤسسات[81]، كذلك إلغاء نظام الأرشيف الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني

---

[79]– **باري عبد اللطيف**، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 – 2014، ص 21.

[80]– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص 37.

[81]– **بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء**، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى العلمي الدولي الخامس تحت عنوان الإقتصاد الإفتراضي وإنعكاساته على الإقتصاديات الدولية، جامعة خميس مليانة، يومي 13 و 14 مارس 2012، ص 2.

وعمل مسح إلكتروني لحفظ المعاملات والملفات الورقية القديمة[82]، أما من حيث نوعية التنظيم ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى والسرية أسلوبا ومنهجا، بينما الإدارة الإلكترونية فهي إدارة تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والإنفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية[83]، أما من حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين (التقليدي والإلكتروني) يضع أهدافا مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالإعتماد على الماضي والحاضر[84].

المطلب الثاني

برنامج الإدارة الإلكترونية الجزائرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية تعمل على الإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية، حيث ساهمت في تحقيق العديد من الأهداف على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الجزئي سمحت بتحسين جودة الخدمة المقدمة وتيسير الحصول عليها بأقل جهد وتكلفة. أما على المستوى الكلي، فقد تبين مساهمتها وبشكل ملفت للإنتباه في تدنية النفقات العمومية وفي إسترجاع الثقة في المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية وكنتيجة لأجهزة الدولة **(فرع أول)**.

وفي ظل إنتشار أفكار ومبادئ الحكم الراشد، فقد تبين نجاعتها مرة أخرى في تحقيق بعض من أهداف الحكم الراشد كالشفافية، النزاهة، العدالة والمساواة، ولم تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة المواطن وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات

---

[82]– **عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي**، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 70.

[83]– **عماري سميرة**، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة–، 2017، ص 7.

[84]– **أحلام محمد بشواي**، «الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه»، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص 3396.

الإدارية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة المعلومات عن المواطن، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على إحتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له **(فرع ثان)**.

الفرع الأول

أهداف الإدارة الإكترونية

السعي الدائم للحكومات من أجل تحسين خدماتها لا يكاد يتوقف، ونلاحظ ذلك من خلال تدعيم أجهزتها المستمرة بأحدث الوسائل التكنولوجية لمواكبة العصر، وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها آليا، للاستفادة منها وقت الحاجة خاصة عند إتخاذ القرارات من أجل إشراك المواطن المعني الأول بعمل التطوير والتحسين وتوفير الخدمة العمومية والإدارية بأحسن الظروف[85].

تتمثل الفائدة المباشرة للإدارة الإلكترونية في ضمان الإستفادة من الإمكانيات الهائلة وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات العامة للمستفيدين[86]، فنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ينعكس من خلال تحقيق فوائد عدة[87]، من أبرزها تقديم الخدمات Service provision، الديمقراطية الرقمية Digital democracy، والتنمية الإقتصادية Economic development، وإصلاح الإدارة العامة، فهي تأخذ بالإصلاح في القطاع العام عددا من الجوانب[88].

---

[85]– **بغريش ياسمينة**، «الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف»، مجلة الباحث الإجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطية 2–، المجلد 13، العدد 1، ماي 2017، ص389.

[86]– **لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى**، «إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية " المحاولة الجزائرية"»، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–، المجلد 2، العدد1، جوان 2016، ص 210.

[87]– **شوقي ناجي جواد، محمد خير، سليم أبو زيد**، «الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 3، العدد 3، سبتمبر 2007، ص 285.

[88]– **عبده نعمان شريف**، المرجع السابق، ص 101.

كما تهدف الادارة الالكترونية إلى تحسين أجهزة الدولة وعملها بالاضافة إلى كفاءة العمل الاداري وجودة الادارة العامة والتخفيض الكبير في تكلفة الخدمة وصولا إلى الشفافية الناتجة عن الادارة الالكترونية[89].

إلا أن الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية هو إستخدام التكنولوجيا المتطورة للوصول إلى إدارة إلكترونية تعزز مجالات الحياة الإلكترونية، وبالتالي تحقيق النقلة النوعية، بالانتقال إلى عالم تكنولوجيا وعصر المعلوماتية[90]، فأهداف الإدارة الإلكترونية عديدة، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى[91]، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا: تحسين مستوى الخدمات

تهدف الإدارة الإلكترونية قبل كل شيء إلى تقديم الخدمات للجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة بحد ذاتها[92]، كما تهدف إلى تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات والأجهزة المختلفة[93]، كما تسعى إلى تلبية المطالب الإدارية للمواطن، وترضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها[94]، الذي يؤدي إلى تعميق مفهوم الشفافية والإبتعاد عن البيروقراطية، وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات وإتباع معايير جودة الخدمات، خلافا للخدمات التي

---

89 - **BENLAKEHAL Nawel**, «L'administration électronique L'Algérie à la traine malgré les réformes Electronic administration "Algeria lags behind despite reforms»", revue nouvelle economie, université de khemis miliana, vol 10, n° 2, 2019, p 30.

90 – **علي محمد عبد العزيز بن درويش**، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض–، 2005، ص 15.

91 – **ألاء كامل محمد أبو تيلخ**، المرجع السابق، ص 21.

92 – **جاب الله شافية**، «نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بين المقومات والتحديات»، المرجع السابق، ص 167.

93 – **إيهاب خميس أحمد المير**، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 24.

94 – **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص 167.

تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيرا ما تقع في أخطاء[95]، فلا حاجة لتضخيم المستويات الإدارية وتعددها[96].

فتعميق مفهوم الشفافية والإبتعاد عن المحسوبية، يؤدي بطبيعة الحال إلى الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار[97]، ويشير ذلك إلى التقديم الفعال للسلع والخدمات العامة، ويرافق ذلك إدارة ذات رد سريع بالتدخل المباشر على أقل ما يمكن من ذي قبل على المستوى الرسمي العام[98]، ولأسباب تتعلق بالكفاءة وخفض التكاليف، شرعت الإدارة العامة في عملية التحديث التي تهدف الى تحسين أدائها الداخلي وخدمة المواطنين، ويتعلق أكثر بالتطورات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، والتي تمثل أحد أقوى نواقل التحديث (حوسبة معالجة الملفات، والمعلومات الشخصية عبر الأنترنت، والإجراءات عن بعد)، وتبسيط العلاقة بين الادارة والمواطن توفيرا للوقت واقتصادا للسفر[99].

وهذا ما أشار إليه المجلس الأوروبي والمفوضية الأوروبية في خطة عمل أوروبا الإلكترونية عام 2002، أن الإدارة الإلكترونية يمكن لها توفير خدمات بطريقة أسرع وأكثر إستجابة يمكنها أن تزيد من الكفاءة، وأن تقلل التكاليف، وأن تزيد مستوى الشفافية، وأن تعجل الطرق الإدارية القياسية لكل من المواطنين وجميع الأعمال[100]، فالطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية يتم بتقديم الخدمات من خلال وسائط إلكترونية، التي تعتبر الأنترنت أهمها لأنها لاتعرف الحدود الزمانية ولا المكانية[101].

---

[95]– **فرطاس فتيحة**، المرجع السابق، ص 316.

[96]– **مهدي مراد، يحياوي نصيرة**، المرجع السابق، ص 262.

[97]– **محمد سمير أحمد**، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 73.

[98]– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص 51.

[99] - **NAIT MERZOUG Mohamed Larbi**, «LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LES NTIC: CAS DU MAROC, DE LA TUNISIE ET DE L'ALGÉRIE», revue idara, Ecole Nationale d'administration (L'ENA), vol 19, n° 2, décembre 2009, p-p 119-120.

[100]– **فهد بن ناصر العبود**، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص 68.

[101]– **لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى**، المرجع السابق، ص 211.

كما أدرك جزء كبير من قيادة الأعمال أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت من الادوات الاساسية التي لاغنى عنها لتكييف أعمالها مع متطلبات الاقتصاد الجديد في مواجهة بيئة تنافسية تجبرهم باستمرار على اكتساب السرعة في المعاملات، ويصبح التواصل ضروريا لتنظيم إدارة الأعمال[102]، من ناحية أخرى، أصبحت المعرفة والنشاطات القائمة على المعرفة ذات أهمية متزايدة ومنتشرة في كل مكان حول العالم، وهذا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح باكتساب وتبادل الافكار والخدمات والتقنيات محليا وإقليميا وعالميا، كما تساعد في خلق فرص جديدة للتنمية[103].

كذلك تقديم الخدمات للمواطنين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة، تمكنهم من ممارسة الديمقراطية والمشاركة في جميع القضايا، مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لإنجاز المعاملات[104]، ويبقى الهدف الأسمى هو تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وتجديد العلاقة مع المواطن عن طريق تجميع المعلومات كأساس لتطوير هذه العلاقة ونشرها على أساس المشاورة، واستخدام نظم المعلومات لتعزيز المشاركة في إتخاذ القرار، كما هو الحال في الإنتخابات، بالإضافة إلى خلق ديناميكية تفاعلية وتمكين المواطن من مواكبة معطيات عصر التكنولوجيا[105].

هذا الاهتمام بخدمة المواطن الذي يتطلب عمل متنوع بالمهارات والكفاءات المهنية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال والاتصال بشكل يسمح التعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها كما

---

102 **MOHAMMED BELKACEM Faiza**, «Expériences arabes et internationales dans l'application de l'administration numérique : cas des PME algériennes», revue afaq management sciences et economics, université d'oran 2, vol 1, n° 2, 2017, p17.

103 - **KHEDIM Zoulikha – BAGHDAD Chaib – MALIKI Samir**, «de la gouvernance à la gouvernance électronique : un potentiel pour consolider la qualité instétutionnelle», revie algerian business performance, université kasdi merbah de –ouargla-, vol 7, n° 3, 2018, p 346.

104 – **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص 13.

105 – **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص389.

يستدعي ذلك ضرورة اقتناء المعلومات والقيام بتحليلها واستخلاص النتائج والاقتراحات والحلول المناسبة مع تحديد نقاط القوة والضعف [106].

مما لا شك فيه أن الحكومة الإلكترونية وكذلك الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات للجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الإلكترونية ذاتها، ولذلك فإن مخططي برامج الحكومة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور[107]، والإستغناء عن العديد من المناصب الإدارية مما يعني خفض نسب الرواتب والأعباء التي ستدفعها الإدارات للموظفين، كما ستنخفض تكاليف الطبع وإستعمال الورق[108]، وتفعيل مبدأ إدارة الجودة الشاملة وتعميمه والسعي إلى الإستفادة من الوفرات التي يقدمها من خلال التأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت المناسب والذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن[109].

يمكن النظر في تحسين الجودة وفقا لمعيار البساطة والوصول إلى خدمات شاملة تتوافق مع الأحداث في حياة المواطن، مع تقديم خدمات جديدة لايمكن تصورها دون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الوصول مباشرة من قبل المستخدمين إلى ملفاتهم الإدارية عبر الأنترنت، استنادا إلى البيانات المحلية الجغرافية[110]، ومع خاصية الأرشيف الإلكتروني المتمثلة في المشاركة، أصبح حتمية لتحديث الإدارة العامة، والهدف من ذلك هو معرفة الأساسيات والمفاهيم

---

[106]- **رمادلية عبد الله سفيان**، مجالات تطبيق الادارة الالكترونية للمرافق العامة في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع – تحديات – أفاق، جامعة محمد بوضياف– المسيلة –، أيام 26–27 نوفمبر 2018، ص 3.

[107]– **بلحماش سليم**، «واقع جاهزية الحكومة الإلكترونية بالجزائر: قراءة في المؤشرات والمعيقات 2003–2018»،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 8، العدد 2، جويلية 2019، ص96.

[108]– **يوسفي أعمر**، «الحكومة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وحتمية التنفيذ»، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 2، العدد 1، نوفمبر 2011، ص142.

[109]– **بن حجوبة حميد، عيدوني كافية**، المرجع السابق، ص223.

[110]- **GAUCHE Karine – OLOGEANU TADDEI Roxana**, Enjeux et services de l'administration électronique locale. Etude de cas, Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales IAE NICE, Nov 2011, Nice, France, Submitted on 19 Dec 2012, p-p 2-3, disponible sur le site : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00766953, consulté le : 22/01/2021.

والقضايا الرئيسية المتعلقة بالأرشفة الإلكترونية واستكشاف البيئة التقنية والتنظيمية، والبيئة البيروقراطية والإيجابيات الممكنة من خلال الإدارة العامة والأرشفة الإلكترونية[111].

يهدف هذا العمل إلى معالجة عوامل تحسين جودة خدمات الإدارة العامة من خلال تبني مجتمع المعلومات وكذلك تنفيذها للأرشفة الإلكترونية[112]، وتحسين جودة تقديم الخدمات وخفض التكاليف، وتقليل الجمود البيروقراطي في المنظمات العامة[113]، ويحتل قسم الجودة الآن مكانة مركزية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مشاركته المباشرة في العديد من القضايا إقتصادية كانت أو إستراتيجية أو بشرية[114]، كما يجب أن تحترم الادارة الالكترونية الحقوق والحريات الأساسية للمستخدمين الذين هم أيضا مواطنون. حيث يجب بالضرورة أن يقترن التحديث الافتراضي للإدارة بإصلاحات حقيقية، أو المبادئ الأساسية للمواطنين، فلا تعتبر التقنيات الجديدة في حد ذاتها سياسة، ولكنها وسيلة في خدمة غاية[115].

ثانيا: تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الرقمية، الذي لا يمكن قيام مشروع بدونها [116]، وتشمل مجموعة من العناصر على غرار، أجهزة الحواسيب، شبكات الإتصالات، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري المؤهل تكنولوجيا[117]، ويتطلب ذلك

---

111 - **MAGHNIA Houari – SLIMANI Malika**, « l'administration public par l'archivage électronique : entre les imperatifs de la modernisation et les obstacles règlementaires», revue économie, université de constantine 2, n° 10, 2014, P 111.

112 - **DEBBASCH Charles – COLIN Frédéric**; administration public; 6éme édition; Economica; Paris; 2004 ; p1061.

113 - **BEN DHAOUI SOUMAYA Intissar** ; les capacités de changement du développement de l'administration électronique : Les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens ; thèse de doctorat en administration des affaires ; université du québec à Montréal ; 2011 ; P 47.

114- **NAIT MERZOUG Mohamed Larbi**, op cit, p 121.

115- **OBERDORFF Henri**, «L'administration électronique ou l'e-administration», revue des politiques sociales et familiales, n°86, décembre 2006, p-p 9-10.

116– **بن مرسلي رافيق**، المرجع السابق، ص 132.

117– **بوقلاشي عماد، تبور عبد الحفيظ**، «تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر – قطاع العدالة نموذجا–»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 06، جوان 2017، ص 100.

توفير بنية تكنولوجيا أساسية قوية[118]، لذلك فإن الإستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات يعد أحد المتطلبات الأساسية لقيام مشاريع الإدارة الإلكترونية[119].

تقييم البنية التحتية وتطويرها لكي تستجيب ومتطلبات العمل الإداري لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية[120]، يتطلب ذلك إعادة النظر للأجهزة والمعدات والبرمجيات لتحديثها، لكي تستجيب للتغير المنشود[121]، ومساندة برنامج التطوير الاقتصادي (حكومة – أعمال)، عن طريق تشجيع بناء ونشر بنيات تحتية لتقنية المعلومات عالية الكفاءة، وفتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات[122].

وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى[123]، كما تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الإنسابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الإدارة وجهات العمل الأخرى[124]، الذي يؤدي إلى ترشيد تكاليف المؤسسة وزيادة ربحيتها ودرجة تنافسيتها[125].

يهدف الإصلاح الشامل لتنظيم الإدارة إلى ملاءمة وكفاءة العمل العام الذي يرتكز على إعادة تنظيم وتأهيل وتحديث خدمات الدولة الرئيسية والإدارات المركزية والمؤسسات العامة، من

---

[118]– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»،المرجع السابق، ص561.

[119] **جاب الله شافية**، «نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بين المقومات والتحديات»، المرجع السابق، ص 172.

[120]– **منير عبد الله عثمان الطائش**، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص 27.

[121]– **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص 21.

[122]– **بوعمرة حسن، حسيني وسام، بوعلاق نورة**، «الحكومة الالكترونية وأثرها على التنمية المستدامة في الدول العربية خلال الفترة 2003-2017»، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري– قسنطينة 02 –، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 243.

[123]– **غريبي علي، رينوبة الأخضر**، المرجع السابق، ص 418.

[124]– **مريم خالص حسين**، «الحكومة الإلكترونية»، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص444.

[125]– **حواسني يمينة**، المرجع السابق، ص 15.

أجل تكييفها مع متطلبات الفعالية والكفاءة. يستحق هذا الهدف من خلال توحيد الهيكلة، وتحديد أولويات الهياكل، وتنسيق مهام كل كيان وفقا لخطة رئيسية للتنظيم والتحديث الملائم، وإعادة تأهيل الهيئات الداعمة للحكم، لاسيما الهيئات الرقابية من خلال تعزيز استقلاليتها وتزويدها بالوسائل الازمة لإنجاز مهامها، تحديد أفضل لصلاحيات واختصاصات كل من الدولة والسلطات المحلية، التي ستعمل في نهج تكميلي، إعادة تنظيم شبكة الدولة اللامركزية للاستجابة بشكل أفضل لأولويات الحكومة[126].

في الأخير يمكن القول أنه من غير هذا الهدف الإستراتيجي يصبح تطور الإدارة شكليا غير ذي فائدة للتنمية المستدامة بأبعادها ومجالاتها المتعددة والمتنوعة.

ثالثا: التقليل من التعقيدات الإدارية

من بين الغايات التي وجدت من أجلها الإدارة الإلكترونية هي تسهيل وتبسيط الإجراءات للمواطن فمن خلالها سيقتصر التعامل من طرف واحد فقط من أجل استخراج الوثائق دون تحمل معاناة المرور بالعديد من المصالح[127]، وتطوير الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، من حلول وأنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة الإدارة[128]، من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات[129].

كما أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسيات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمة آليا في أسرع وقت ممكن[130]، بالإضافة إلى ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية

---

[126] - plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du president de la republique, republique algerienne democratique et populaire, 6 février 2020, disponible sur le site https://www.algerie-eco.com , consulté le : 01/02/2021.

[127]– **بلحماش سليم**، المرجع السابق، ص96.

[128]– **زواوي خالصة**، المرجع السابق، ص 86.

[129]– **فارس كريم**، المرجع السابق، ص 39.

[130]– **منزر سامية، بولقواس زرفة**، «الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها»، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد 12، العدد 1، مارس 2020، ص 37.

للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع[131]، من خلال تبسيط الاجراءات الإدارية واللامركزية في إعداد وثائق وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والادارات العمومية[132]، ويشمل هذا الشكل من الإدارة جميع التفاعلات بين الإدارة ومواطنيها التي يمكن أن تحدث إلكترونيا، والهدف من ذلك هو تزويد المواطنين بوسائل أسرع وأكثر إستجابة وأكثر ملائمة وأقل تعقيدا للخدمات العامة[133].

كما أن دعم الشفافية بداخل الإدارة يعمل على بث الطمأنينة والأمان والثقة في نفوس المواطنين، مما يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك، فالإدارة الإلكترونية تدعم الشفافية وتقلل من الرشاوي[134]، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد، وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به[135]، كما تساهم في تعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال تمكين الأفراد من مشاركتهم في المسار الديمقراطي التشاوري[136]، ويمكن لأي متعامل في نظام الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته، وأين تقع، والمرحلة التي قطعتها، وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والاجراءات الحكومية لكافة المؤسسات والمواطنين[137].

بالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العمومية بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور إهتمام مؤسسات الدولة[138]، والديمقراطية هي أحد أهم أهداف الإدارة الإلكترونية، ولا يقصد بذلك شبكة الأنترنيت في تسجيل

131– **قدواح منال**، المرجع السابق، ص 49.

132 - **FORTAS Fatiha**, op cit, p 54.

133 - **ZEGHMATI Nardjes**, «Les perspectives du Gouvernement électronique en Algérie», revue d'économie et développement humain, université de blida 2, vol 8, n° 1, juin 2017, p 488.

134– **نزلي غنية**، المرجع السابق، ص 180.

135– **محمد بن سعيد محمد العريشي**، المرجع السابق، ص 46.

136– **عطوي سميرة، عيساوي نادية**، المرجع السابق، ص 274.

137– **منزر سامية، بولقواس زرفة**، المرجع السابق، ص 38.

138– **زادي صفية**، «تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية»، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 4، العدد 8، جوان 2017، ص 281.

الأصوات الناخبين، إنما زيادة مساحة المشاركة السياسية للمواطنين[139]، بالاضافة إلى ذلك، من الضروري اعتماد نموذج تنفيذ إدارة إلكترونية يتوافق مع سياق ومجال التنفيذ لضمان نجاحه. وبهذا المعنى فإن التصميم والاستراتيجيات المنفذة في مجال الادارة الالكترونية يجب أن تستجيب للطلب الداخلي، بقدر مايجب أن تتوافق الإنجازات مع توقعات واحتياجات المواطنين[140].

هذا فضلا عن اعتماد مراسلات البريد الإلكتزني بدلا من الصادر والوارد، واختصار الوقت لأن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون إنتظار، إستيعاب أكبر قدر ممكن من العملاء في الوقت ذاته، كف عناء التنقل والطوابير الممتدة في الإدارات وتخفيض حدة الجهاز البيروقراطي في ظل اختزال المستويات الإدارية وتعددها في إنجاز أي معاملة، والأكثر من ذلك هو الشفافية في عرض المعلومات أمام العملاء والمواطنين الذين أصبحوا في ظل الإدارة الإلكترونية محور الإهتمام والتميز الإداري من خلال إعادة تكوينه وتأهيله لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية وتقليل معوقات الأداء المتميز من خلال ربط البيانات بدوائر صنع القرار ونشرها على أوسع نطاق، والمكان هنا لا يتسع لمن يفتقر للكفاءة والتأهيل[141].

كما يتيح استخدام البريد الإلكتروني التواصل مع المسؤولين المنتخبين، والتصويت عبر الانترنت والمشاركة في الاجتماعات الحكومية بفضل تكنولوجيا المؤتمرات عن بعد، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة التفاعل العام مع الحكومة والمساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث يعتمد الاقتصاد بشكل متزايد على الوصول إلى المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتحسين تقديم الخدمات، ومع ذلك، قد يتم تقديم هذه الفوائد اعتمادا على مجال التفاعل. ولهذه الغاية، من المهم تحديد الأشكال الرئيسية للحكومة الإلكترونية[142].

---

[139]– **إيمان عبد المحسن زكي**، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص– ص 22– 23.

[140] - **SATRY Fadwa – BELKADRI Ezzohra**, «administration électronique : évolution et processus de transformation», revue organisation et territoires, université hassan 2 – casablanca -, n° 5, octobre 2020, p 2.

[141]– **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص390.

[142]- **BOURAS Mounira**, «l'e-gouvernement : approche algérienne», revue algérienne de la sécurité humainne, université de el hadj lakhdar - batna 1 -, vol 6, n° 1, janvier 2021, p 1505.

الفرع الثاني

مبادئ الإدارة الإلكترونية

اعتبرت الأمم المتحدة في دراسة قدمتها سنة 2002، شملت 190 دولة عضوا، أكبر وأشمل دراسة أجريت بشأن قضايا الحوكمة العالمية، أفضت إلى خمسة مبادئ توجيهية للحوكمة الإلكترونية تبنتها الأمم المتحدة وهي[143]:

- بناء خدمات تزيد من خيارات المواطنين.
- جعل الحكومة وخدماتها أكثر قربا من المواطن من خلال وصولها بشكل أفضل.
- الإندماج الإجتماعي.
- توفير المعلومات بطريقة مسؤولة ودقيقة.
- إستخدام تكنلوجيا المعلومات والموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

على غرار الأمم المتحدة قدمت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) في دراسة لها سنة 2002، عشر مبادئ للحوكمة الإلكترونية لخصتها في النقاط التالية[144]:

- الإلتزام: إعلان الأهداف الممكنة وتقديم الدعم المالي اللازم لإنجازها.
- الحقوق: ضمان وصول مخرجات العمليات الخدماتية لجميع المستخدمين مع الإلتزم باحترام الخصوصية والسرية.
- الوضوح: إعتماد معايير قياس جودة ونوعية ونجاعة آليات لتقديم الخدمات الإلكترونية.
- الزمان: توفير أطر زمنية طويلة الأجل وتجنب مواعيد نهائية مصطنعة.
- الموضوعية: وضع معايير لقياس أداء الشبكة، ومدى رضا المستخدمين.
- الموارد: توظيف الموظفين المهارة لتصميم وتنفيذ وتشغيل المرافق.

---

[143]- **Benlakehal Nawel**, op cit, p-p 330-331.

[144] - **SAVIC Dobrica,** E-gouvernance theoretical foundations and practical implications, Montreal, july 2006, P-P 31-32, disponible sur le Site : https://dobrica.savic.ca/pubs/egovernance_foundations.pdf , consulté le : 18/11/2020.

- التنسيق: إستخدام نظرة مشتركة بين مختلف مواطن الأداء والمظهر، وتوثيق محتوى ومضامين الإستراتيجيات المسطرة.
- المساءلة: تحمل المسؤولية من أهم مبادئ فجوة وكمية الخدمة الإلكترونية مسؤولية قد تحد من إتساع فجوة الإهمال والفساد.
- التقييم: إجراء عمليات تدقيق الحكومة الإلكترونية وأداء الاستعراضات السنوية.
- المواطنة النشطة: تشجيع الإستخدام الفعال للتكنولوجيا في طلب الخدمة واستهلاكها من قبل المواطنين، الأمر الذي يستدعي إمتلاك واستخدام السبل الإلكترونية على نطاق واسع، مع تبني إستراتيجيات التحسينات والتحيين في سبيل بناء المواطن الإلكتروني.

كذلك المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وتحقيق السياسة الوطنية الحوارية عن طريق تقريب الادارة من المواطن[145]، كما يوجد عدد من المبادئ الأساسية الأخرى التي تحكم تطوير مشاريع الإدارة الإلكترونية التي يجب توفرها من أجل تقييم مستوى النجاح المحقق أثناء وبعد عملية إصلاح وتطوير وتطبيق البرامج الجديدة، من أهمها ما يلي:

أولا: هندرة العمليات الحكومية

حيث أن الإدارة الإلكترونية بصفة عامة يجب أن تكون جزء من مشروع إعادة هندسة عمليات الحكومة من جديد، وإعادة التفكير بصورة جذرية في أدوار ووظائف إدارات ومؤسسات

145– **أحمد مسعود أسامة، رابح الله عبد القادر**، «الإدارة الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية العراقيل والحلول (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة)»، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، جامعة البليدة 2، المجلد 4، العدد 6، مارس 2017، ص 12.

* الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الانجليزي Business Re-engineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، وتعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تتناسب والقرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها. **نقلا عن أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، المرجع السابق، ص.ص 39-40.**

الحكومة[146]، كما لا يقتصر مشروع الإدارة الإلكترونية على بناء نظام تقني للإدارة وحسب، بل يجب أن يبنى المنظور على تقنيات جديدة للحكومة، مع تكوين كفاءات، ومجتمع كذلك[147]، ورفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل الإدارة[148].

كما يجب أن تكون الإدارة العمومية جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة الإلكترونية من جديد، وإلا سوف تقع الإدارة العمومية في عملية إنتقال العيوب الموجودة في شكلها التقليدي إلى البيئة الجديدة الإلكترونية[149]، والطابع الإلكتروني للإدارة العامة يتطلب الإمكانيات التي تشكل القدرات الوظيفية والمحرك الأساسي لمخرجات النظام الإداري[150].

ثانيا: الحفاظ على التوازن بين خدمات المواطن ومعايير السرية

تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير تبادل المعلومات إلكترونيا بين عدد من الجهات، ولذلك يجب إحترام حقوق المواطنين وضمان التوازن بين المعلومات بشفافية، والتمتع بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصداقية[151]، ويجب أن يترتب على تبادل المعلومات بين الإدارات والدولة أو إدارات الدولة ومؤسساتها العامة، أداء مهامها المتمثلة في تحقيق الخدمة العامة[152]، الأمر الذي يؤدي إلى تطور خدمات الجمهور في شتى المجالات[153]، والحفاظ على أمن وسرية

146– **عشور عبد الكريم**، «دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد 9، العدد 2، سبتمبر 2014، ص 461.

147– **باري عبد اللطيف**، المرجع السابق، ص 55.

148– **لكحل محمد**، المرجع السابق، ص 48.

149– **بوقلاشي عماد، بنور عبد الحفيظ**، المرجع السابق، ص 98.

150– **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص 123.

151– **علي محمد عبد العزيز درويش**، المرجع السابق، ص 10.

152– Art 01 de la loi n° 2016–1321, 7 octobre2016, pour une république numérique, jorf n° 0235, 8 octobre2016.

153– **أحمد شريف بسام**، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية " حالة الجزائر " دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والإتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر– 3–، 2010 – 2011، ص 38.

المعلومات وتقليل مخاطر فقدها[154]، كما يعتبر الإنفتاح أحد أهم المبادئ الأساسية اللازمة لضمان ثقة أصحاب المصلحة (القطاع الخاص، والمجتمع المدني في عمليات صنع القرار والإجراءات المتخذة من طرف القطاع العام، كما أنه يساعد على إرساء الثقة العامة في إدارة المؤسسات العمومية والأفراد داخلها، ويتحقق الإنفتاح من خلال التشاور الهادف مع أصحاب المصلحة وتقديم معلومات كاملة دقيقة وواضحة[155]، وتقديم مقترحات تهدف إلى تحسين الشفافية[156].

كما يؤدي ربط الحاسبات الآلية بعضها ببعض عن طريق شبكات المعلومات إلى سرعة انتقال المعلومات من جهة، وإلى سهولة التطفل عليها من جهة أخرى عن طريق استخدام "المودم" حيث يسمح هذا الجهاز للمتطفلين من أي مسافة يتواجدون فيها بالولوج إلى الحاسبات الآلية المستهدفة، ودون أي مساس مادي بحق ملكية الغير أو ترك أي أثر يدل على إنتهاك المعلومات أو نسخها[157].

تقديم أحسن الخدمات للمواطنين[158]، وهذا للإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهيأة لإستخدام التكنولوجيا الحديثة[159]، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة، وإستخلاص النتائج

154– **منير عبد الله عثمان الطائش**، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافية التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج، 2016، ص28.

155– **باي أحمد، عمارة فاتح**، «مقاربة الحوكمة الإلكترونية كآلية حمائية ضد الجرائم الإلكترونية»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2016، ص184.

156 - Art 20 de la loi n° 2021 – 1485, 15 novembre 2021 visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France (1), jorf n° 0266, 16 novembre 2021.

157– **ملياني عبد الوهاب**، «الأمن المعلوماتي للحكومة الإلكترونية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي –الأغواط–، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2015، ص 101.

158– **فيشوش خليل**، «أثر إستخدام التكنولوجيا في إدارة العملية الإنتخابية: تشريعات الجزائر ماي 2017 نموذجا»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 67.

159– **بن حجوبة حميد، عيدون كافية**، المرجع السابق، ص 227.

وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة[160]، فالإدارة الإلكترونية تهدف إلى إقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن، وهو عمل جزء من ديناميكية تعميق العملية الديمقراطية[161]، وتبسيط إمكانية تتبع الاجراءات الإدارية لتقليل حالات الفساد المرتبطة بالسلطة التقديرية للإدارة، لاسيما في الحالات التي تشارك فيها الإدارة في عمليات تجارية كما في حالة العقود العامة[162].

إتاحة مصدر واحد للمعلومات الحكومية يمكن للجمهور أن يتعامل معه[163]، مما يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة[164]، وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن هذه الأخيرة تسعى بإنتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء[165]، وهذا الإهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيئة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، [166]، وحماية المعلومات من القرصنة تكون بوسائل حديثة كالبرمجيات مثلا، وهذا مكسب للدولة وللمواطن بصفته المتعامل المباشر مع هذه المصالح الإدارية[167].

---

[160]– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص53.

[161] - **FORTAS Fatiha**, op cit, p 55

[162] - **BENRAOUANE Sid ahmed**, «e-Algérie 2013 : réflexion sur la stratégie de la conduite du changement», revue idara , Ecole Nationale d'administration (L'ENA), vol 20, n° 2, décembre 2010, p 9.

[163]- **محمود القدوة**، المرجع السابق، ص 32.

[164]– **جمانة عبد الوهاب شلبي**، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2011، ص11.

[165]– **آيت مهدي إيمان**، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017–2018، ص36.

[166]– **محرز صالح، حناشي توفيق، قاطر فارس**، «واقع الإدارة الإلكترونية والمعيقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت تبسة –الجزائر–»، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة حمة لخضر –الوادي–، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2019، ص335.

[167]– **أسامة أحمد مسعود، رابح الله عبد القادر**، المرجع السابق، ص 11.

ثالثا: التطور المستمر

هي تغيير أسلوب عمل الإدارة التقليدية[168]، بإستخدام التقنية وتفعيلها، وتطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي[169]، لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بإنتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء[170]، سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في مجال المنافسة[171]، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل[172].

يجب على الإدارات الجزائرية إتباع سياسات تهدف إلى تحسين الوصول إلى الخدمات. فلا يمكن الوصول إلى الكثير من المعلومات والخدمات المتاحة عبر الانترنت في وضع عدم الاتصال بالانترنت. لذلك، لابد من اتخاذ تدابير لتدارك هذا النقص، في الواقع يريد معظم المواطنين ببساطة وصولا لأفضل الخدمات العامة وبشكل أسرع وأكثر كفاءة، بالإضافة إلى ذلك، لافائدة من حوسبة الخدمات التي لم تعد مفيدة للمواطنين. على العكس من ذلك، يحتاج المواطنون إلى أدوات اتصال للرد بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب[173].

لقد حددت مجموعات العمل في الإدارة الإلكترونية في العالم النامي فئات واسعة لمبادئ الحكومة الإلكترونية، التي تستلزم معالجة مشكلة الكفاءة إلى غير ذلك من الإصلاح والتطوير العام[174]، وهذا ما يساعد على التعليم المستمر وبناء المعرفة، والإنجاز السريع للأعمال، وإستمرارية عمل الإدارة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد[175]، ومتابعة الإدارة لكافة

---

[168]– **نورة بنت ناصر الهزاني**، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية –دراسة لتقييم مواقع الوزارات السعودية على الأنترنيت–، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص39.

[169]– **أحمد شريف بسام**، المرجع السابق، ص39.

[170]– **آيت مهدي إيمان**، المرجع السابق، ص36.

[171]– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص53.

[172]– **بن حجوبة حميد، عيدوني كافية**، المرجع السابق، ص227.

[173] - **ZEGHMATI Nardjes**, op cit, p 489.

[174]– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص50.

[175]– **جمانة عبد الوهاب شلبي**، المرجع السابق، ص11.

الموارد[176]، وهذا النهج موجه بشكل أساسي نحو انتقال القطاع إلى العصر الرقمي، واستبدال الدعم الورقي تدريجيا[177]، حيث يسمح بسهولة الوصول إلى مختلف الخدمات العامة، والمعلومات الحكومية الدولية فضلا عن تبادل المزيد من الكفاءات بين مختلف مكونات السلطة العامة[178].

بالتالي فإن هذه الادارة هي عامل قوي في تحديث الدولة، وسوف تعدل بعمق الاجراءات الإدارية، من خلال إثراء عمل الوكلاء، لصالح إدارة شبكية، متحررة من العمليات الهرمية المرهقة والمجزأة في كثير من الأحيان، إدارة أكثر استجابة، والتي ستعزز بفضل ظهور بيئة أكثر أمانا، إلى جانب تنمية ثقة مواطنينا في استخدام الانترنت، مع تقديم مساهمة حاسمة في تبسيط علاقاتهم مع الإدارة[179].

كما أن هذه المبادئ يغلب عليها الطابع الإستراتيجي، فالغاية هي إستخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجية المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

في الأخير يمكن القول أنه ينبغي تكييف المبادئ مع حالة البلد أو المناطق على الأقل، حيث قد تختلف الأولويات حسب تاريخ هذه البلدان وتراثها وثقافتها ومستوى تطورها، ويعتبر هذا التكييف ضروريا للإنتقال من مرحلة المفهوم التقليدي إلى إبتكار الآليات العملية التطبيقية التي تسمح تدريجيا بتطوير الإدارة الإلكترونية[180].

---

[176]– **فيشوش خليل**، المرجع السابق، ص67.

[177]- **HENNI Abderrazak**, Modernisation du Service Public en Algérie, ministére de l'intérieur des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, p 6, disponible sur le Site : https://www.interieur.gov.dz , consulté le : 22/10/2021.

[178]- **BAL Aminata**, «Quelques réflexions sur l'administration électronique», Revue française d'administration publique, volume 10, N° 110, 2005, p 1, disponible sur le site : http://www.lex-electronica.org/articles/v10-1/bal.htm, consulté le : 22/01/2021.

[179]- ADministration ELEctronique 2004 – 2007, Projet ADELE: pour vous simplifier la vie, liberté égalité fraternité – République française premier ministre-, disponible sur le site :

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf , consulté le : 16/01/2021.

[180]– **أحمد فتحي الحلو**، دور تطبيق مبادئ الحكم الراشد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2012، ص32.

ومن الضروري أن تتجه الادارة العامة نحو طريق الابتكار لتحسين الخدمة العامة من حيث الجودة والاتقان، ولتحديث الخدمة العامة في الجزائر أساس الإبتكار، كان من الضروري التفكير بعدة طرق من بينها الجمع بين الخدمات العامة الحالية وتعديل الهيكل التشغيلي للخدمات القائمة، تقديم خدمات عامة جديدة تلبي احتياجات المواطنين وإقتراح أفكار جديدة للخدمة العامة وتحفيز الحاجة العامة[181].

عملية الابتكار أولا وقبل كل شيء، والتي من خلالها تعتمد على أساليب عمل وإنتاج جديدة تعمل من أجل إنتاجية أفضل، وتبسيط العملية وإدارة أفضل للمهارات، إذن، يسمح بإنشاء خدمات جديدة يمكن إعادة النظر هنا في مجال الخدمات العامة بأكمله. ويجعل الاستجابة بشكل أفضل للمصلحة العامة، في غضون مواعيد نهائية أقصر والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية لتقريب الادارة من المواطن[182].

فالتزامات الخدمة العامة ذات الطابع السياسي والقانوني والتي تلعب دورا قويا جدا في شرعية الخدمات الإدارية وتقوم على احترام المبادئ يتم استكمال هذه الشرعية بشكل متزايد، حيث يسعى الفاعلون في السياسة العامة إلى الاعتراف من خلال جودة خدماتهم لجذب انتباه الفاعلين الاجتماعيين[183].

المبحث الثاني

خلفيات ترسيخ فكرة الإدارة الإلكترونية

تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثروة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، فالإدارة الإلكترونية منهجا إداريا حديثا،

---

[181]- **DEBBI Ali**, «L'innovation publique : la nouvelle voie pour la modernisation du service public en Algérie», Revue algérienne de finances publiques, université aboubeker belkaide de tlemcen, vol 8, n° 1, décembre 2018, p-p 30-32.

[182]- **ALGAN Yann – BACACHE Maya – PERROT Anne**, administration numérique, notes du conseil d'analyse économique, N° 34, septembre 2016, p 6, disponible sur le site : https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae-note034v3.pdf , consulté le: 01/02/2021.

[183] **CHOUIKHI Samiya – BENMANSOUR Abdallah**, «Le Nouveau management public et la modernisation de l'administration publique», les agregats des connaissances, centre universtaire de tindouf, vol 2, n° 2, octobre 2016, p 16.

تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية التأهيل، لتتمكن من رفع مستوى خدماتها، ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك تحول نحو إدارة إلكترونية.

قد أصبح التحول توجها ذو طبيعة عالمية تبنته جل الدول، من بينها الجزائر التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إداراتها وذلك لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن والتقليل من البيروقراطية، حيث تعد نقلة نوعية من الأنماط التقليدية إلى أخرى أكثر ديناميكية **(مطلب أول)**.

لتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات إلزامية لعملية التحول الإداري[184]، والتي تدفع نحو عجلة التنمية **(المطلب الثاني)**.

المطلب الأول

الإدارة الإلكترونية – الإنتقال من الحكم التقليدي إلى الحكم الرشيد–

في هذا السياق فإن ترشيد الإدارة يقتضي نقلها من المفهوم التقليدي أي من مجرد " عملية لانجاز الأعمال عن طريق الآخرين " إلى إعتبارها " عملية التحكم في الموارد المتاحة في المجتمع، وذلك قصد تقديم مستوى معيشي معين "، فهذا يعني أن الحكم الراشد أعطى أهمية كبيرة للإدارة[185] إلى جانب المجتمع المدني والقطاع الخاص، كونها تضطلع بمهمة تهيئة البيئة السياسية والقانونية المساعدة على إحداث تنمية مستدامة[186].

---

[184]– **رابحي لخضر، لكحل عائشة،** «الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط–، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2016، ص 239.

[185] – **TIRARD Manuel**, La gouvernance aux Etats-Unis : étude comparative des conceptions Américaine et Française du droit public, Thèse de doctorat en droit, Faculté droit, économie, sciences sociales, Université Panthéon- Assas, Paris II, 2009, p. 2.

[186]– **بن عبد العزيز خيرة،** «دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري»، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 7، العدد 1، نوفمبر 2012، ص 333.

إن التطور التكنولوجي الحديث الذي عرفه العالم في مختلف الميادين، فرض على الدول التكيف مع الواقع وإستبدال الطرق التقليدية المعتمدة في تعاملاتها بالطرق الحديثة المواكبة لمتطلبات العصر الحديث[187]، بحيث يمكن لمجتمع معلومات حقيقي ورقمي أن يجسد ويعزز تطبيق الحوكمة الالكترونية[188].

حيث يجب على القيادات السياسية أن تتبنى فكرة الإصلاح الإدارية كعملية قيادية قبل أن تنقلها إلى عناصر التنفيذ، حتى يمكن تحقيقها بمفهومها الصحيح وإلا أصبح الإصلاح الإداري على شكل مجموعة من الإجراءات والتعديلات البسيطة التي لا تلامس جوهر المشكلات الإدارية[189].

وذلك لتجنب تفشي البيروقراطية والفساد الإداري، الأمر الذي بات يؤثر سلبيا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على علاقات المواطنين بالإدارة من جهة، وكذلك في نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة من جهة أخرى[190] **(فرع أول)**.

كما يمر التحول إلى الإدارة إلكترونية بمراحل متتالية، بحيث يتم الإنتقال تدريجيا والتحلي عن أساليب عمل الإدارة التقليدية، وأوردت دراسات كثيرة ذات الصلة بموضوع الإدارة الإلكترونية مقترحات التحول تختلف من دراسة إلى أخرى، إلا أنه نجد تشابها في المضمون. **(فرع ثان)**.

---

[187]– **والي عبد اللطيف، دندن جمال الدين،** «استحداث مفهوم البوابة الإلكترونية في مادة الصفقات العمومية»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور– الجلفة–، المجلد 4، العدد 1، مارس 2019، ص149.

[188]- **KHEDIM Zoulikha – BAGHDAD Chaib – MALIKI Sami**, op cit, p 346.

[189]– **أشرف منسي محمد نصار**، تطبيق الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بالشرطة الفلسطينية بالتطبيق على شرطة قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2016، ص14.

[190]– **جلام كريمة**، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي العلمي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس–، يومي 29–30 أكتوبر 2014، ص2.

الفرع الأول

الإدارة الجزائرية وتطور مسار الإصلاحات

يعاني الجهاز الإداري الكثير من الاختلالات والإشكالات نتيجة لنسخ ونقل تجارب إدارية لا تتلاءم مع الدولة[191]، فالإدارة العامة الجزائرية هي إدارة مقلدة أكثر منها أصلية، إذ تحاول أن تنقل صورة البيروقراطية الغربية [192]، للإستعمال في الإدارات الخاصة والعامة على حد السواء[193]، ففي ظل خطوات إصلاح وتنمية إدارية حادة وفق استراتيجيات الملائمة تتحقق التنمية المنشودة وفي جميع المجالات[194]، فهنا يمكن القول أن الإصلاح هو تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مخرجات الجهاز الإداري[195] استهدافا لخدمة المواطن وتماشيا مع الأهداف القومية المعتمدة[196].

لقد كان ومازال مطلوبا إعادة تقويم الدول النامية على رأسها الجزائر، والقيام بإصلاحات شاملة للخروج من الأزمة والانطلاق في تنمية مستدامة شاملة[197]، فبناء مجتمع المعلومات

191– **نبيل عبد المولد**، إصلاح الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية دراسة مسار الإصلاح الإداري للفترة (1995–2004)، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر –بن يوسف بن خدة–، 2006، ص41.

192– **بومدين طاشمة**، التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بن بوزيد– تلمسان–، ص47، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: www.webreview.dz/IMG/pdf/article06-4.pdf ، تاريخ الاطلاع 10 مارس 2019.

193– **مراح سليمة**، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001، ص9.

194– **ركاش جهيدة**، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر– بن يوسف بن خدة–، 2007– 2008، ص71.

195 – **BOUABDELLAH Mokhetar**, L'experience algerienne du contentieux administratif : étude critique, Thèse de doctorat d'Etat en droit, Faculté de droit, Université de Constantine, 2005, p. 412.

196– **محمد أحمد، سيد احمد الحاج**، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2006، ص26.

197– **خزاز راضية اسمهان**، دور سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة – دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2001– 2012)–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011 –2012، ص2.

يتطلب إستراتيجيات واضحة، يتم تغطية مراحلها المختلفة بالدعم المالي والسياسي، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية بغية التحول نحو مفهوم الإدارة الرقمية، في سبيل ترشيد الخدمة العمومية[198].

أولا: نبذة عن تاريخ الإدارة الإلكترونية

في السنوات الأخيرة شهدت العديد من البلدان تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وواجهت ضغوطات داخلية وخارجية. ونتيجة لذلك، أُجبروا على مراجعة وتغيير أسلوبهم في الادارة العامة، وبالتالي، تم اعتماد اتجاه اداري جديد لدعم هذا التطور ويكون فعالا وتنافسيا، وتنعكس هذه الممارسة الإدارية في ولادة مفهوم الادارة العامة الجديدة في عام 1980. وبهذا المعنى، اختارت غالبية البلدان ومنها الجزائر الالتقاء نحو هذا الاتجاه الاداري الجديد، في سلسلة من الاصلاحات الدورية والهيكلية لضمان اقتصاد سليم وحياة كريمة للمواطن. لذلك، كانت الحكومة الالكترونية أحد تلك الخيارات السياسية والاستراتيجية المعتمدة[199].

إن التغيرات الجارية، سواءا كانت الأزمة العالمية هي التي تجبر الحكومات على إعادة التفكير في إقتصادها، أو الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتبع بعضها البعض بوتيرة سريعة، تخلق تحديا للإدارة العامة التي يجب أن تتكيف باستمرار مع طريقة عمل المواطنين المتغيرة جذريا، لم تعد الادارة العامة توصف بالبيروقراطية، ولم تعد تمثل مصدر قلق للمواطن، ولا عائقا أمام نمو الاقتصاد الوطني[200].

---

[198] –**بوادري مصطفى**، «صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر–الصعوبات والآفاق–»، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد9، العدد17، جوان2017، ص200.

[199] - **SATRY Fadwa – BELKADI Ezzihra**, op cit, p 2.

[200] -**LOUNES Houda**, «L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations», Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, université de M'sila, vol 11, n° 2, décembre 2018, p 496.

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الآلة إلى العمل الإداري[201]، فتطور بتطور الفكر الإداري، وظهرت مدارس إدارية متعددة استطاعت من خلالها الإدارة ترسيخ مفاهيم ومبادئ إدارية كثيرة[202].

كما وردت كفكرة للخيال العلمي في رواية للكاتب العلمي جون برترى عام 1975، حيث تناول موضوع الرواية حكومة شمولية تتحكم في شعب عن طريق شبكة حاسوب عملاقة[203]، كما بدأت في أواسط الثمانينات في الدول الأسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز، وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، وبعد لارس رائد هذه التجربة، وسماها مراكز الخدمة عن بعد[204].

كما قامت اللجنة الوزارية لإصلاح الدولة كإدخال فرنسا في المرحلة الثانية من الإدارة الإلكترونية، وذلك في 15 نوفمبر 2001، بينما كانت الانطلاقة الأولية للإدارة نحو إدارة إلكترونية خلال إصدار مشروع المجتمع المعلوماتي الذي اعتمدته الحكومة في 16 جانفي 1998[205].

أما على صعيد الدول العربية، نجد أن دبي يعود إنشاء حكومتها الإلكترونية إلى عام 2000، ومن ثم بموجب قانون " إنشاء الحكومة الإلكترونية رقم (7) سنة 2009" ، معلن من قبل حاكم دبي تم إنشاء دائرة الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي، يقع مقر الدائرة في ديوان حاكم دبي[206]، أما الجزائر فلقد تبنت تطبيق الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي تنموي ضمن مشروع

201– **محمد نعمان علوان**، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص15.

202– **محمد إبراهيم محجز**، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية – دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات – المحافظات الجنوبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى، 2017، ص38.

203– **جمانة الدويك**، نموذج مقترح لتحقيق فاعلية استخدام الخدمات الإلكترونية في بلدية الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016، ص29.

204– **طارق عبد الرؤوف عامر**، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص– ص 70– 71.

205 - **CHATILLON Georges – DU MARAIS Bertrand**, l'administration électronique au service des citoyens, Actes du colloque organisé par le conseil d'état et l'université Paris I panthéon Sorbonne, 2003, p129.

206– **حططاش شيدة**، المرجع السابق، ص 458.

وخطة الإصلاح الخماسي في الجزائر 2009 – 2014، وهذا لأهميته، ولما يقدمه من خدمات إلى المواطن[207]، فهنا يمكن أن الإدارة الإلكترونية تتيح خدمات لا يمكن تصورها[208].

يمكن أن نستشفها من خلال التقرير الصادر عن هيئة معترف بها دوليا هي المنتدى الاقتصادي الدولي (دايفوس) الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية تحتل المرتبة 111 عالميا، في مجال عدد المشركين في شبكة الانترنت تحتل المرتبة 88 عالميا، وفي مجال مستخدمي الانترنت تحتل المرتبة 91 عالميا، وفي مجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالميا[209].

يتضح مما سبق أن هناك توجه عالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة لزيادة في استثمار التقنية الإلكترونية، حيث تحقق هذه الأخيرة التحسين في أداء المؤسسات وتبسيط الإجراءات (كما سبق توضيحه)، وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستفيدين آليا وعلى مدار الساعة، ومن أي مكان وبسهولة وشفافية، وهذا لترشيد الوقت والجهد والمال.

ثانيا: تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر

أدى التطور الجلي لمجتمع المعلومات إلى تغيرات في التوقعات العامة للمجتمع، وفي ثقافاتهم ونمط عملهم، وللحرص على تلبية حاجات المواطن ينبغي على الإدارة العمومية مواكبة تطور مجتمع المعلومات وتبنيه، وسيؤثر هذا على النتائج بطريقة ايجابية تمكن الحصول على نتائج أفضل وخدمات أكثر جودة[210].

---

[207]– **قدواح منال**،« مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 (بين النص والتطبيق)»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري –قسنطينة–، المجلد 28، العدد 1، جوان 2017، ص48.

[208] -**ESSAID Taib**, «le guichet virtuel ; une ambition pour le modernisation de l'administration», revue Académique de la recherche juridique, université Abderrahmane Mira – Bejaia-, vol 5 n° 1, 2012, p40.

[209]– نقلا عن: **زايدي صفية**، المرجع السابق، ص286.

[210] - **HOUARI Maghnia – SLIMANI Malika,** «l'administration public par l'archivage electronique : entre les imperatifs de la modernisation et les obstacles reglementaires», revue economie et société, université de constantine 2, vol 10, n° 10, octobre 2014, p 112.

يعتبر الإصلاح[211] عملية متجددة ومستمرة، تكون في فترات عديدة حسب المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث تختلف مجالات الإصلاح حسب النقائص والإختلالات التي تعاني منها الدولة[212]، فلا بد من التفاعل معها بوصفة –الإصلاح الإداري– المحور الحاسم في إنجاح التنمية على كافة المستويات[213].

شكلت نهاية مرحلة الثمانينات من القرن العشرين مرحلة مهمة جدا، في مسار تطور الدولة الجزائرية، فعلى المستوى التشريعي عرفت دستور جديد في 1989، أعاد تنظيم وظيفة الدولة وعلاقتها بالمجتمع[214]، فالإصلاح الإداري يرتبط بإصلاح الخدمة العمومية، التي تعطي صورة وقراءة تعكس في حقيقتها علاقة الدولة بمواطنيها، بموجب الإدارة كآلية وكأداة لذلك[215].

تحسن الإدارة الالكترونية من جودة الخدمات هي نقطة أساسية في برامج الاصلاح والتحديث للإدارة وهي نهج يركز على المواطن وليس الادارة، وتهدف خدمة الامتياز للمواطن إلى تزويد المستخدم بواجهة واحدة متماسكة للإدارة تعكس احتياجاته بدلا من كل التقلبات والمنعطفات في الهيكل المعقد للإدارة. لطالما كان هذا القلق موجودا في العديد من البلدان وأحيانا يسبق انتشار الانترنت، يجب أن يعفي النهج الذي يركز على المواطن المستخدم من التزامه بفهم الهياكل الحكومية وكذلك العلاقات المعقدة والمتعددة بين الكيانات الحكومية المختلفة، من وجهة نظر المستخدم يجب أن تظهر الادارة كمنظمة واحدة وموحدة ومتماسكة. إنها ليست مجرد مسألة تطوير بوابة واحدة للتفاعل بين المستخدم وهياكل الأعمال المختلفة[216].

---

[211]– يمكن القول أن الإصلاح الإداري يهتم بمعالجة الجهاز الإداري من الاختلالات في الوقت المناسب وفي الموضع المناسب أي إصلاح من أجل مواكبة المستجدات التي يعيشها المجتمع.

[212]– **مجبور فازية**، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري– تيزي وزو–، 15 جوان 2015، ص6.

[213]– **نبيل عبد المولد**، المرجع السابق، ص6.

[214]– **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص125.

[215]– **بن يوسف شرفي**، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة – الجزائر–، 2014–2015، ص 35.

[216]- **AïDONIDIS Christine – PAULETTO Giorgio**, e-Administration : constructions et des technologies de l'information, avril 2007, disponible sur le site : https://fr.slideshare.net , consulté le : 02/02/2021.

فإن إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة الإدارة الإلكترونية، وخلق إجراءات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية في أساليب وطرق العمل الإداري، وعلاقتها بالمواطن[217]، فالتدخل الأقل للدولة في الإدارة العامة لايمكن أن يكون عملها شرعيا إلا إذا كان فعالا، والهدف منه هو تحسين تكلفة الخدمة، لأن الإدارة العامة مدعوة إلى أن تصبح مرنة ومبتكرة بدلا من الانغلاق في القواعد البيروقراطية والتركيز على الوسائل بدلا من الموارد[218]، فالتغيير التنظيمي ضروري لمواءمة أساليب العمل وتحسين التنسيق والتعاون بين مختلف مكونات الإدارة العامة[219].

من بين الإصلاحات التي نصت عليها وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية كما يلي:

1- جمل المواطن والمقاولة في صلب انشغالات الإدارة وتعزيز روابط الثقة بين الإدارة والمواطن عبر تطوير جودة الخدمات.

2- تثمين الرأسمال البشري كعنصر أساسي لإنجاح أي إصلاح بالإدارة وترسيخ ثقافة المرفق العام.

3- وضع الآليات الكفيلة بتكريس المبادئ العامة للحكامة الجيدة، انطلاقا من الممارسات الدولية الناجحة، من أجل مواكبة الجهوية وتقوية فعالية وتسيير الإدارة[220].

نبين الإصلاح الإداري في الجزائر من خلال استدلالات قانونية خاصة ندرجها على النحو المتسلسل[221]:

- مرسوم رقم 64 – 344، المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري والوظيفي العمومي[222].

---

[217]– **سحر قدوري الرفاعي**، المرجع السابق، ص 316.

[218] - **LOUNES Houda**, op cit, p 298.

[219] - **MOUATADID Abdellatif**, administration électronique : quelle gouvernance ?, instance centrale de prévention de la corruption (ICPC), rabat, 18 décembre 2014, p 12.

[220]– وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، مشروع ميزانية وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية برسم السنة المالية 2017، الرباط، 8 ماي 2017، ص 26.

[221]– **فيرم فاطمة الزهراء**، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص89.

[222]– مرسوم رقم 64-344، مؤرخ في 27 رجب عام 1284 الموافق 2 ديسمبر سنة 1964، يتعلق باختصاصات وزير الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 55، صادر في 2 ديسمبر 1964.

- مرسوم رقم 64 – 352، المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيفي العمومي[223].
- مرسوم رقم 65 – 168، المحدد لصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي[224].
- مرسوم رقم 65– 197، المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في مجال الوظيف العمومي[225].
- مرسوم رقم 65– 201، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية[226].
- مرسوم رقم 66– 238، المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية[227].
- مرسوم رقم 76 – 39، المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية[228].
- مرسوم 82– 42، المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري[229].
- مرسوم رقم 82– 199، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري[230].
- مرسوم رقم 84– 34، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى[231].

---

[223]– مرسوم رقم 64–352، مؤرخ في 19 شعبان عام 1384 الموافق 21 ديسمبر سنة 1964، يتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 62، صادر في 25 ديسمبر 1964.

[224]– مرسوم رقم 65–168، مؤرخ في أول صفر عام 1385 الموافق أول يونيو سنة 1965، تحدد بموجبه اختصاصات وزير الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 51، صادر في 18 يونيو 1965.

[225]– مرسوم رقم 65–197، مؤرخ في 30 ربيع الاول عام 1385 الموافق 29 يوليو سنة 1965، يتعلق باختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج ر ج ج د ش ع 65، صادر في 6 غشت سنة 1965.

[226]– مرسوم رقم 65–201، مؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1385 الموافق 11 غشت سنة 1965، يتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج ر ج ج د ش ع 71، صادر في 27 غشت سنة 1965.

[227]– مرسوم رقم 66–238، مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 5 غشت سنة 1966، يتعلق باعادة تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج ر ج ج د ش ع 72، صادر في 9 مارس 1966.

[228]– مرسوم رقم 76–39، مؤرخ في 20 صفر عام 1396 الموافق 20 فبراير سنة 1976، يتضمن إعادة تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج ر ج ج د ش ع 20، صادر في 9 مارس 1976.

[229]– مرسوم رقم 82–42، مؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1402 الموافق 23 يناير سنة 1982، يحدد صلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج ر ج ج د ش ع 4، صادر في 26 يناير سنة 1982.

[230]– مرسوم رقم 82–199، مؤرخ في 13 شعبان عام 1402 الموافق 5 يونيو سنة 1982، يتضمن تنظيم الادارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج ر ج ج د ش ع 23، صادر في 8 يونيو 1982.

[231]– مرسوم رقم 84–34، مؤرخ في 16 جمادى الاولى عام 1404 الموافق 18 فبراير سنة 1984، يتضمن الحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى، ج ر ج ج د ش ع 8، صادر في 24 فبراير سنة 1984.

- مرسوم رقم 95 –123، المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيف العمومي[232].
- مرسوم رقم 95– 124، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للوظيف العمومي[233].
- مرسوم رقم 96– 212، المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة الكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي[234].
- مرسوم تنفيذي رقم 96–213، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي[235].
- مرسوم الرئاسي رقم 2000– 372، يتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة[236].
- مرسوم رئاسي رقم 06–177، يتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)[237].

في الأخير يمكن القول أن الهدف الرئيسي والأساسي للإصلاح الإداري هو مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطن، على فرز تجديد الإدارة العامة على جميع

---

[232]– مرسوم تنفيذي رقم 95–123، مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 26، صادر في 9 مايو سنة 1995.

[233]– مرسوم تنفيذي رقم 95–124، مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في المديرية العامة للوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 26، صادر في 9 مايو سنة 1995.

[234]– مرسوم تنفيذي رقم 96–212، مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، ج ر ج ج د ش ع 37، صادر في 16 يونيو سنة 1996.

[235]– مرسوم تنفيذي رقم 96–213، مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996، يتضمن تنظيم الادارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، ج ر ج ج د ش ع 37، صادر في 16 يونيو سنة 1996.

[236]– مرسوم رئاسي رقم 2000–372، مؤرخ في 26 شعبان عام 1421 الموافق 22 نوفمبر سنة 2000، يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، ج ر ج ج د ش ع 71، صادر في 26 نوفمبر سنة 2000.

[237]– مرسوم رئاسي رقم 06–177، مؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 31 مايو سنة 2006، يتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، ج ر ج ج د ش ع 36، الموافق 31 مايو سنة 2006.

مستوياتها، والتغلب على المشكلات السياسية منها والاقتصادية والتنموية التي تعاني منها الإدارة[238].

ثالثا: إشكالات الجهاز الإداري وفشل محاولات الإصلاح

الواقع الإداري الجديد يكاد يكون مختلفا عن المألوف، ويظهر ذلك في سقوط الكثير من المنظومات التي اعتمدتها الإدارات السابقة[239]، حيث ينطوي واقع الإصلاح الإداري على العديد من النقائص والإختلالات وهو يشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين[240]، فهناك ما هو مرتبط بالتشريعات، من نقص التشريعات، ووجود ثغرات قانونية إلى جانب المعلومات العلمية في الإدارة كضعف الرقابة، إلى نقص فعالية لجان الرقابة، حتى ضعف العلاقات العامة[241].

كما أن للمناخ والثقافة السائدة في المجتمع دورا مهما في إنجاحها، بالإضافة إلى التسلح بقيم النزاهة والشفافية، فإذا خلت الإدارة من هذه القيم فلا يكتب النجاح لأي من أساليب التحديث والإصلاح[242]، ويؤدي إلى تزعزع الاستقرار وعد الكفاءة والافتقار إلى العدالة[243].

238– **بواشري أمينة، سالم بركاهم**، «الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999–2017)»، مجلة العلمية، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 1، جويلية 2018، ص206.

239–**عطير ربيع** ،«واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/خضوري وسبل تطويرها»، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الالكتروني، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 5، العدد 9، جانفي 2015، ص84.

240– **بن اعراب محمد**، «التجربة الإدارية الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2–، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2014، ص59.

241– **يامة إبراهيم، عوماري عائشة**، «أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد "دراسة حالة عينة من مؤسسات العمومية لولاية أدرار"»، مجلة الاجتهاد للدراسة القانونية والاقتصادية، جامعة تمنغاست، المجلد 7، العدد 6، نوفمبر 2018، ص41.

242– **ذبيح ميلود**، «الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمّة لخضر – الوادي–، المجلد 4، العدد 2، جوان 2013، ص44.

243– **بوالفول هرون، بوزيان رحماني جمال**، «دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء أجهزة الإدارة بالإطارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية)»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي – ، المجلد4، العدد 1، جوان 2017، ص 543.

نجد في السياق نفسه أن مظاهر إخفاق الدولة في تقديم الخدمات العامة بالشكل التقليدي، وخصوصا إذا ما لحظنا أن الإطار المؤسساتي لتطبيق نشاط الدولة وسياستها يعمل بصعوبة ودون كفاءة، يؤدي إلى البطء في الاستجابة[244]، وعدم وجود الخدمة العمومية لوجود أشخاص وموظفين فاسدين يعملون على مقاومة هذه الجهود واستغلال الخدمة المدنية لتحقيق مصالحهم الشخصية[245].

زاد تدهور سعر الممول الأساسي للاقتصاد الوطني، من حدة الوضع وقد أدى هذا الوضع إلى دق ناقوس الخطر، مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر[246]، وعدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح، ونقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح[247]، إضافة إلى غياب الضمير المهني وأخلاقيات الوظيف العمومي لدى الموظف[248].

لذلك تحولت الإدارة العامة إلى إدارة متفسخة ومفككة لا تملك من المبادئ والأسس التي تمكنها من أن تصبح إدارة احترافية ديمقراطية، بل اكتسبت ممارسة بيروقراطية طبعت بها الإدارة العامة[249].

في الأخير يمكن القول أن جهود الإصلاح لا تتم في شكل برامج أو حركات إصلاح صغيرة، بل يجب أن تكون عملية الإصلاح شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري من تنظيم وأفراد، وسلوكيات، وبيئة ونظم، ولوائح وقوانين، وغيرها[250].

---

[244]– **رفاع شريفة**، «نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية»، مجلة الباحث، جامعة قاصد مرباح – ورقلة–، المجلد 6، العدد 6، جوان 2008، ص107.

[245]– **هدار رانية**، «دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 5، العدد 2، جويلية 2016، ص 247.

[246]– **مراح سليمة**، المرجع السابق، ص5.

[247]– **سامي محمود أحمد البحيري**، مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن – المملكة المتحدة–، 2011، ص59.

[248]– **قاسم ميلود**، «علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح»، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، المجلد 3، العدد 5، جوان 2011، ص79.

[249]– **نبيل عبد المولد**، المرجع السابق، ص198.

الفرع الثاني

مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

عندما تبدأ البلدان في تنفيذ الادارة الالكترونية، قد لاتتاح لها، في المقام الأول الفرصة لتكييف ممارسات الادارة الالكترونية بشكل كامل مع عملية الادارة الحالية، يمكن تثبيت تطبيقات الادارة الالكترونية من خلال عملية تطوير خطية، كما تمت عملية تطوير الادارة الالكترونية على عدة مراحل وبعدة أطر[251].

بالرجوع لتجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية في العالم نجد أن معظمها تأخذ منحي الأسلوب المركزي، أو منحى الأسلوب اللامركزي في تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية[252]. فتطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الدائم[253]، وأن يكون بين المراحل ترابط وتكامل واعتمادية في نفس الوقت، إلاّ أن هناك اختلاف في تقسيم وتسمية هذه المراحل[254].

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدأ بمرحلة أولية لها اتصال مباشر بالمواطن وبصفة متكررة واعتيادية، لينتقل فيها بعد إلى تأطيرها القانوني حتى يضفي عليها الشرعية الرسمية، مرورا بمرحلة التطور والتكامل من خلال استحداث نظم تقنية جديدة تواكب التطور الحاصل في هذا المجال[255]، وتتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة[256].

---

[250]– **عبد الفتاح محمد علي الفرجاني**، واقع الفلسطيني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة–، 2008، ص28.

[251]- **ABDOULAYE MOUSTAPHA Aboubakar**, applications de L'E-gouvernement dans L'administration publique tchadienne, thése de maîtrise, institut des sciences sociales, université de hacettepe, ankara, 2019, p 43.

[252]– **بن اعراب محمد**، المرجع السابق، ص73.

[253]– **عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد**، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان –، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2013، ص85.

[254]– **علي بن سعد بن جاري الأسمري**، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بحث لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، 2010، ص 39.

[255]– **سلامة عبد المجيد**، «تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد 6، العدد 1، أفريل 2018، ص68.

للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يجب المرور بثلاث مراحل متوالية ومتعاقبة* لا يمكن تجاوزها أو اختراقها وتتفق جل المصادر على هذه المراحل تتمثل في[257].

أولا: مرحلة الظهور والتعزيز

تقوم الدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها في شبكة الانترنيت من أجل أن يطلع عليها المواطنون، تسمى كذلك مرحلة الاتصال الأحادي[258]، تمثلت هذه الأخيرة في ظهور شبكة الانترنيت، حيث تم تفعيل الأداء الإلكتروني[259]، وجعل المعلومات متاحة فورا على الشبكة هي الخطوة باتجاه الإدارة الإلكترونية، لكن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توفر مستوى معين من الثقة[260].

كما ينبغي على المسؤولين أو المنظمة، والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي)، الإقرار بضرورة التقدم والتغير[261]، وأن تكون هناك قناعة تامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية[262]، من أجل تقديم الدعم الكامل للتحول إلى إدارة إلكترونية[263]، كما يتم في هذه المرحلة نشر كم هائل من المعلومات والنماذج من خلال الانترنيت ووسائل

256– **محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب**، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الأقصى، غزة – فلسطين–، 2018، ص 22.

*– حسب louin and lay : قدم الباحثين في مقالهما " تطوير وظائف كاملة للحكومة الإلكترونية: نموذج الأربع مراحل"، أنه للوصول إلى تجسيد فكرة الحكومة الإلكترونية لابد من المرور بمراحل أساسية، تنظيم نمو وتطوير الحكومة الإلكترونية. نقلا عن: **لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى**.

257– **طروبيا ندير**، «الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع وإستشراف للمستقبل)»، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 3، فيفري 2019، 544.

258– **بن مرسي رافيق**، المرجع السابق، ص137.

259– **عبد الرحيم وهيبة، عبد الرحيم نادية**، المرجع السابق، 258.

260– **إيمان عبد المحسن زكي**، المرجع السابق، ص42.

261– **أيت مهدي إيمان**، المرجع السابق، ص33.

262– **محمد سمير أحمد**، المرجع السابق، ص71.

263– **عماري سمير**، المرجع السابق، ص9.

التكنولوجيا المتقدمة وتكون موجهة للمواطنين ورجال الأعمال[264]، وترتكز هذه المرحلة على تشكيل فريق عمل بعضويته متخصصين في الإدارة، لغرض معرفة واقع الإدارة من حيث تقنيات المعلومات وتحديد البدائل[265]، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة[266].

تسمى هذه الخطوة بإجراءات الفهرسة والتكشف، بواسطة المعالجة والتحليل للبيانات والمعلومات، للأصول الورقية للوثائق المختلفة، ومن ثم عرضها على الانترنيت[267]، وتكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية أي أن المؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها، وفي نفس الوقت تقوم باستقبال استفسارات المواطنين، أي تلقي وإيصال المعلومة بسهولة[268].

وما يميز هذا المرحلة هو محاولة تسهيل تقديم الخدمات والتعاملات المستخدمين، مما يفتح المجال لمرحلة ثانية، وهي التفاعل مع المستخدم، والسماح بتطوير بياناته دون تدخل من الموظفين بالذين كانوا يقومون بكل العمل في المرحلة السابقة[269].

ثانيا: مرحلة التفاعل والمعاملات الإجرائية

مانحتاج إلى فهمه بشأن التفاعل هو أنها مرحلة تتيح للمواطنين التواصل بسهولة مع المنظمة المعنية دون أي عوائق. تقوم الادارة هنا بإنشاء اتصال ثنائي الاتجاه مع المواطنين عبر موقع يستخدم محرك بحث، في هذه المرحلة سيتمكن المواطنون من الوصول إلى جميع انواع المعلومات التي يطلبونها ويمكنهم بسهولة الاتصال بالخدمات الادارية وارسال رسالة إليهم وهنا

---

[264]– **بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد سمية، معبر فاطمة الزهراء**، المرجع السابق، ص4.

[265]– **الوافي رابح**، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة–، 2015، ص17.

[266]– **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص20.

[267]– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص120.

[268]– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص28.

[269]– **معاوي وفاء**، الحكومة المحلية الإلكترونية كآلية للتنمية في الجزائر– دراسة حالة ولاية سطيف–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017، ص–ص 92–93.

تحافظ المؤسسة العامة على تواصل مستمر وفعال مع المواطن الذي سيستفيد من تقليص رحلاته[270].

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال[271]، من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية[272]، والتواصل بين الحكومة والجمهور والمتعاملين على أساس أن الحكومة للمواطنين ومؤسسات الأعمال[273]، عن طريق البريد الإلكتروني[274]، وفقا لقاعدة (7/24)، أي 24 ساعة في اليوم و(7) أيام في الأسبوع[275]، بالإضافة إلى البدء في توثيق المعاملات الورقية إلكترونيا، وبرمجة المعاملات الأكثر انتشارا، ليسهل الرجوع إليها[276]، وإصلاح الشامل للإدارة العامة، وتشجيع القطاع المصرفي لتطوير الخدمات المالية[277]، وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف[278].

يجب أن تكون مبادرات الحكومة مركزة على ربط أنظمة الحكومة الداخلية لمواجهة مباشرة على الانترنيت، بحيث تسمح للمواطنين بإنجاز أعمالهم مع جهات الحكومة إلكترونيا[279]، أي إطلاق العديد من الخدمات إلكترونيا سواء داخليا أو خارجيا[280]، ولمزيد من المعلومات والتفاعل،

---

270 - **ABDOULAYE MOUSTAPHA Aboubakar**, op cit, p p 44- 45.

271 – **فارس كريم**، المرجع السابق، ص55.

272 – **زايدي صفية**، المرجع السابق، ص285.

273 – **سحر قدوري الرفاعي**، المرجع السابق، ص313.

274 – **ميسيري سيد أحمد، سعيدي خديجة**، المرجع السابق، ص269.

275 – **نجم عبود نجم**، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية – الوظائف – المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص159.

276 – **زواوي خالصة**، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، المرجع السابق، ص17.

277 – **أحمد شريف سام**، المرجع السابق، ص46.

278 – **محمود القدوة**، المرجع السابق، ص21.

279 – **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص19.

280 – **عصام عبد الفتاح مطر**، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص38.

تتيح هذه المرحلة من تطوير تطبيق الادارة الالكترونية إمكانية أداء الخدمات عبر الأنترنت، بعد إزالة الطابع المادي لجميع العمليات الادارية[281].

بالتالي ستسمح هذه المرحلة بتفاعل أفضل بين الدولة والمؤسسات والجمهور، لاسيما من خلال الحكم الديمقراطي وهذا الاخير يضمن تمثيل أفضل للمواطنين في مؤسسات الدولة ومشاركة واسعة في النقاش الديمقراطي في البلاد، كما تعزز هذه المرحلة توطيد إطار الاقتصاد الكلي العام للبلاد، وتجعل الادارة أقرب إلى المواطن، وما إلى ذلك[282].

في هذه المرحلة ترتكز جهود الإدارة الإلكترونية على وضع تعايش وعمل مباشر لإيصال قواعد البيانات المرتبطة بالانترنيت، على سبيل المثال يستطيع المواطن تحديد رخص القيادة ودفع الغرامات على الانترنيت[283]، وبذلك يكون المواطن أحد المشاركين في إنجاز الخدمة[284]، ويصبح من الممكن الحصول إلكترونيا على بعض الخدمات والسلع من تلك التي ترتبط بخصوصية أو نواحي أمنية بدون مراجعة ميدانية للجهة ، على أن يتم سداد ما قد يكون من رسوم عن طريق الشبكات المرسلة بالبريد أو عن طريق بطاقة الائتمان المرسلة لمعلوماتها إلكترونيا[285].

ثالثا: مرحلة التكامل

يظهر لنا أن المرحلة الأولى هي نقطة الانطلاق نحو تغيير العمل الإداري، أما المرحلة الثانية تم تكريس هذا الاتجاه وظهرت الإدارة الإلكترونية أما المرحلة الثالثة ظهور شبكة معلوماتية

---

[281] - **BOURAS Mounira**, op cit, p 8.

[282] - **BOUDJENANE Tawfiq – BOUCHETARA Mehdi – BELMIR Nabil mohammed**, «les facteurs de sucée d'une stratégie d'e-gouvernement en afrique du nord : étude comparatif entre stratégie numérique algérienne et tunisienne», revue algérienne d'Economie et de management, université mascara, vol 6, n° 1, octobre 2015, p 48.

[283]– **غالم إلهام**، «مزايا وتحديات الانتقال من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية تجارب بعض الدول بما فيها الجزائر»، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، ديسمبر 2014، المجلد 11، العدد 2، ص154.

[284]– **شاهد إلياس، الحاج عرابة، دفرور عبد النعيم**، المرجع السابق، ص125.

[285]– **علاء عبد الرزاق السالمي**، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص– ص 105–106.

عالمية، وظهر مفهوم جديد وهو الحكومة الإلكترونية[286] وتجدر الإشارة إلى مرحلة الكمال، وهو وجود إرادة سياسية جازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري، وهذا يستدعي بالضرورة قرار سياسيا منبثقا عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة[287].

هذه المرحلة هي مرحلة تحول جذري (إعادة هندسة) لعمليات تقديم الخدمات الإلكترونية والهياكل التنظيمية لتمكين تقديم خدمات الكترونية شاملة[288]، بالنسبة لمرحلة التكامل نجد صنفين، تكامل عمودي يهدف إلى مركزة المعلومات التي تحتاجها الوظائف المختلفة أو الخدمات الحكومية المختلفة للأجهزة الحكومية في كافة الولايات، أما التكامل الأفقي فيهدف إلى تكامل الوظائف والخدمات المتخلفة المستخدمة إلكترونيا لهذه المعلومات المركزية[289].

كمثال للتكامل العمودي (الرأسي) الحصول على ترخيص العمل، فإن أي مواطن يتقدم للحصول على رخصة عمل في مدينة معينة، فإن المعلومات تسجل وتنشر في نظام ترخيص العمل التابع للجهة المركزية التابعة للدولة، كوزارة العمل[290]، أما عن التكامل الأفقي فمثلا مؤسسة ترغب في دفع مصاريف حكومة أو غرمات أو رسوم إلى وكالة حكومية، وترغب في دفع مصاريف أخرى إلى وكالة حكومية أخرى، يمكن لها ذلك في نفس الوقت، الآن الأنظمة في هاتين الوكالتين مرتبطة مع بعضهما البعض[291].

حيث تسعى الحكومات في هذه المرحلة إلى تكامل خدماتها اعتمادا على حاجة المستخدمين للإجراءات، دون إثقال كاهل المستخدم بالحواجز الإدارية ما بين إدارة وأخرى، ولذا تقوم على:

- تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.

---

[286]- **محمد بن سعيد محمد العريشي**، المرجع السابق، ص52.

[287]- **زادي صفية**، المرجع السابق، ص286.

[288] - **BOURAS Mounira**, op cit, p 9.

[289]- **شاهد إلياس، الحاج عرابة، دفرور عبد النعيم**، المرجع السابق، صَ126.

[290]- **غالم إلهام**، المرجع السابق، ص154.

[291]- المرجع نفسه، ص154.

– تعزيز الأمن والثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع مختلفة من الاختراق[292].

أخيرا يمكننا أن نستنتج أن المراحل الأولى تتكون في إعادة صياغة الإجراءات الادارية التقليدية، من خلال استغلال TIC بشكل تدريجي. ومع ذلك، في الخطوة الأخيرة، يتم عرض التغيير الجذري والكامل، والذي يمثل المرحلة النهائية من عملية الادارة الالكترونية.

المطلب الثاني

عن دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

أثرت التقنيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لاسيما في العقود الأخيرة على جل ميادين الحياة، ودفعت إلى إحداث تغيرات هائلة ومؤثرة على مستوى الحكومة التقليدية[293]، لأن القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية هدفهم تغيير الأسلوب من خلال إدخال تكنولوجيا جديد إلى عمل إداري منفتح[294]، تنطلق عملية التحول من الرغبة في بناء أداء إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين وفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المنفذين[295]، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية[296].

فالإدارة الإلكترونية ليست أمرًا عرضيًا أو سهلاً، بل الأمر في غاية الصعوبة والتعقيد، سواء من حيث التكلفة الباهظة لهذه العملية، ثم عملية الرسكلة الخاصة بالإدارات، وتأهيل الإطارات والكفاءات من أجل التماشي مع هذه النقطة التكنولوجيا[297] **(فرع أول)**.

---

[292]– **أحمد شريف سام**، المرجع السابق، ص46.

[293]– **دنداني محمد أمين**، «جودة وآفاق الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الحكومة الإلكترونية والنقالة»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 3، العدد 2، أوت 2009، ص9.

[294]– **محمد فلاح علي خوالدة**، «واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم»، مجلة الدراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 3، 2015، ص1046.

[295]– **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء المصارف السودانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2017، ص35.

[296]- **فداء حامد**، الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 221.

[297]– **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص388.

أمام هذه المتطلبات كان لزاما على الإدارات العمل على ركب الموجة، من خلال المواكبة والتكيف مع التغيرات والتطورات، وعصرنة إدارتها بما يتوافق ومتطلبات العصر[298] **(فرع ثاني)**.

الفرع الأول

دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تسعى مختلف الحكومات المعاصرة المتقدمة والنامية على السواء للتحول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، والجدير ذكره أن هذا التحول في فكرة الإدارة العامة وممارستها هو الآن في مرحلة الطموحات وبداية الخطط الاستراتيجية لإنجازه حتى في مهد الحضارة التكنولوجية المتقدمة، هذا التحول لايمكن تحقيقه بتوفير نسبة منفردة كالتمويل مثلا بل يحتاج إلى متطلبات كثيرة وخطط طويلة المدى وعملية تدريجية وفقا للمتغيرات الخاصة بكل مجتمع[299]، فكل إدارة تسعى للتحول الإلكتروني أو ما يسمى تطبيق الإدارة الإلكترونية، من البديهي أن يكون وراءه أسباب ودواعي دفعتها نحو هذا التوجه الإلكتروني[300].

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يأتي من فراغ، وإنما كان نتيجة لأسباب وعوامل على اختلاف أنواعها دفعتها إلى إدخال التقنيات الحديثة في أنشطتها وعملياتها[301]، حيث ساهمت هذه

---

[298]– **بولقواس زرفة، منزر سامية**، «الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية»، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، المجلد 3، العدد 6، جوان 2018، ص–ص 215–216.

[299]– **سعيد بن معلا العمري**، المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الادارة الإلكترونية – دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ –، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 17.

[300]– **عماري سمير**، «الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2018، ص125.

[301]– **عماري سمير**، «الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية»، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد 1، العدد 01، جوان 2017، ص187.

الدوافع في تحفيز الإدارات وتبني الإدارة الإلكترونية في عملياتها[302]، هذه الدوافع يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أولا: الدوافع التكنولوجيا

توجهت العولمة ومساهماتها المتزايدة نحو الانفتاح، الترابط والتكامل بين المجتمعات المختلفة مع استخدام أساليب الاتصال المختلفة كشبكة الانترنيت وغيرها[303]، مع توظيف استخدام التطور التقني والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات[304]، حيث اعتبرت دافعها للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى[305]، والذي أصبح على اطلاع بالمعايير العالمية المقدمة في الخدمات[306].

كما أدت الثورة التكنولوجيا إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاه الإنساني عمومًا[307]، أما من حيث الإتصالات الإلكترونية فلقد مرت بظفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه الإدارة الحكومية في متناول اليد بتكلفة زهيدة وجهد

---

[302]– **بولقواس زرفة، منزر سامية**، المرجع السابق، ص225.

[303]– **مطالي ليلى، زغلول آمنة**، «الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية في دورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر»، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف– المسيلة–، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2018، ص384.

[304]– **نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني**، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية –الرياض–، 2009، ص19.

[305]– **محمد ياسن مختار بن داود، لعشاب مريم**، «إسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط–، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2017، ص267.

[306]– **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص386.

[307]– **محمد جمال أكرم عمار**، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة–، 2009، ص32.

أقل[308]، بعد أن كان يحتاج في الماضي إلى إنفاق الكثير من المال والجهد لإرسال المعلومات أو تنفيذها[309]، ويتم تقديم الخدمات من خلال الوسائل الإلكترونية الذي يؤدي إلى الإنفتاح على العالم الخارجي، والتعرف إلى التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات، وتبسيط الإجراءات الحكومية[310].

نظر للتوسع في تقنيات الإتصالات والمعلومات في الإدارات والتطور السريع في أساليب إدارة الأعمال، زاد الاهتمام إلى تحول جميع الأعمال الورقية إلى إلكترونية[311]، وعليه يعتبر التقدم التكنولوجي فرصة متميزة للأفراد، الحكومات ومنظمات الأعمال[312].

ثانيا: الدوافع السياسية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنيت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، لكنها في الدرجة الأولى قضية سياسية تعتمد على الفكر السياسي[313]،حيث سعت الحكومات لدعم أجهزتها بوسائل حديثة، وهذا ما لا يتوفر في الإدارة التقليدية[314].

من هذه الدوافع السياسية تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين، و المستفدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك من أجل التخلص من

---

[308]– **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص208.

[309]– **محمد فلاح علي خوالدة**، المرجع السابق، ص1047.

[310]– **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، المرجع السابق، ص35.

[311]– **عماري سمير**،«الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية»، المرجع السابق، ص125.

[312]– **يوسف محمد يوسف أبو أمونة**، المرجع السابق، ص31.

[313]– **الوافي رابح**، المرجع السابق، ص22.

[314]– **عبدلي وليد**، تكنولوجيات الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطية في الإدارة المحلية – دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر –باتنة1–، 2017–2018، ص145.

الروتين والبيروقراطية[315]، والقرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق[316]، حيث سعت إلى كسب رضا الجمهور من خلال تقديم خدمات أسهل لاسيما في المجتمعات المتقدمة[317]، كذلك دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية[318].

تغيير الصورة التقليدية للحكومة والتي تتمثل في البطء في تقديم الخدمة، وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها والتي تسيء إلى طبيعة العلاقة القائمة بين المواطنين وقطاعات الأعمال من جهة وبين الأجهزة الحكومية من جهة أخرى[319]، فالاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة خصوصًا مع ازدياد التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية في معظم دول العالم[320]، وتكامل جميع مصادر المعلومات جعلها أكثر فاعلية[321].

كما ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات تقنية إلى إداراتها[322]، مما دفعه إلى السعي في إحداث تغيرات جذرية في ثناء المجتمع عمومًا، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص[323]، منها ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية،

315– **شاهد إلياس، عرابة الحاج، دفرور عبد النعيم**، المرجع السابق، ص122.

316– **فارس كريم**، المرجع السابق، ص59.

317– **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص9.

318– **مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة**، المرجع السابق، ص264.

319– **إياد خالد عدوان**، مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية (دراسة حالة قطاع غزة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة–، 2007، ص38.

320– **إياد خالد عدوان**، المرجع السابق، ص38.

321–**عبد الماجد شعدة خليل العالول**، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة–، 2011، ص28.

322– **محمد نعمان علوان**، المرجع السابق، ص21.

323– **زين يونس، حفوظة الأمير عبد القادر**، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 23، أفريل 2018، ص– ص 375–376.

واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتحسين الخدمات المقدمة[324].

كما يمكن الإشارة إلى دواعي وأبعاد مبادرة الإصلاحات السياسية الجديدة التي بادر بها الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة **–رحمه الله–** بتاريخ 15 أفريل 2011 من أجل تعميق الممارسة الديمقراطية وترقية وحماية حقوق وحريات الإنسان والمواطن، خاصة فيما يتعلق بقانون الأحزاب، والقانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، والقانون العضوي المتعلق بتوسيع تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة[325].

ثالثا: الدوافع الاقتصادية

عرف الاقتصاد تدهور وتراجع ملحوظا أدى إلى التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، تضمن تحسين فاعلية تدابير المال العام، وتحديث الاقتصاد الوطني، ولعل من أهم هذه الدوافع ما يلي:

معاينة وتسجيل ظاهرة ضعف الموارد المالية، في قيادة الإدارة بصورة تستوجب إصلاح وتطوير جديد من أجل التكفل بمعالجة النقائص والثغرات، ويعبر العامل الاقتصادي عن مجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها في النواحي الاقتصادية من انخفاض أو ارتفاع التكاليف المادية في

---

[324]– **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص162.

[325]– (إصلاح البلدية في الجزائر «... تطوير للإدارة اللامركزية.... تعميق للديمقراطية الشعبية... وتفعيل للتنمية المحلية...»، مجلة الفكر البرلماني، جامعة الجزائر، العدد 32، سبتمبر 2013، ص243.

التشغيل الإداري[326]، إضافة إلى ضعف أساليب ومناهج إتمام المعاملات مع المواطنين، وقطاع الأعمال[327].

أصبحت المنظمات ومنشأت الأعمال المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بينها محققة بذلك كثيرا من المكاسب من تحسين الإنتاجية والرقابة على المخزون أو بين الأعمال والحكومة، حيث يتم تخليص البضائع، عمليات مدفوعات الضريبة والتراخيص التجارية[328]. فظهور التجارة الإلكترونية، واستغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيا في خفض مستويات التكاليف[329]، يتوجه نحو مشاريع الخصخصة وما يتطلب من تواصل مع مختلف القطاعات[330].

تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق بمظاهر عديدة، وظهور منافسين جدد باستمرار، تفرض على الموظفين وكذا مدراء الإدارات ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات وأساليب هدفها التغلب على المنافسة[331]، وضرورة وجود آليات جديدة داخل المؤسسات[332]، يحتم على الدول خاصة النامية منها اللحاق بركب التطور ومواكبة العصر[333].

326– **مها مرزوق عيض العتيبي**، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة –المملكة العربية السعودية–، 2007–2008، ص16.

327– **سعداوي محمد**، «إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية»، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة – الجزائر –، المجلد 7، العدد 1، جوان 2016، ص327.

328– **ريم عقاب طه**، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على تطوير نظام المعلومات المحاسبة الحكومية دراسة تحليلية»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 8، ديسمبر 2012، ص9.

329– **سارة مولاي مصطفى**، «مقومات واستراتيجيات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية –الجزائر نموذجًا–»، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحي فارس –المدية–، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017، ص5.

330– **بن عيشاوي أحمد**، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (EG) على مؤسسات الأعمال»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 7، العدد7، جوان 2009، ص289.

331– **فريحة محمد هشام**، «ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية»، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة والخليج العربي –العراق–، المجلد 32، العدد 28، جوان 2016، ص95.

332– **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، المرجع السابق، ص35 .

333– **إيمان أيت مهدي**، المرجع السابق، ص30.

فقد أصبح حماية الاقتصاد الوطني من المنافسة الشرسة التي أفرزتها هذه الثورة المعلوماتية ضرورة ملحة لا تتم إلاّ لمواكبة هذا التطور التقني والإسراع في تنفيذ خطط التنمية التقنية في كل القطاعات والمجالات[334]، كما أن التحول إلى الاقتصاد الرقمي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) باعتباره أحد أهم مؤشرات الاقتصاد الرقمي، وهي مرتفعة في الدول المتقدمة أكثر من باقي الدول، حيث تتقاسم الحكومات والقطاع الخاص في هذه الدول الدور في الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير[335].

رابعا: الدوافع الاجتماعية

لقد كانت جملة التغيرات والتطورات التي شهدها العالم على جميع الجوانب وبما فيها الجانب الاجتماعي، الذي يعتبر سببا كافيا لفرض التحول نحو الإدارة الإلكترونية[336]، وذلك انطلاقا من جملة من أسباب وتداعيات نشأة في ظل المطالب المتزايدة للمواطن أمام الإدارات البيروقراطية لتحسين خدماتها[337]، ومن أهم هذه الدوافع نجد:

---

[334]– **لطرش فيروز، فرحة محمد كريم**، «اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع بجامعة تبسة)»، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 8، العدد 25، ديسمبر 2016، ص3.

[335]– **بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم**، «دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار(دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)»، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد 13، العدد 17، جوان 2017، ص165.

[336]– **دراجي المكي، موساوي راشداة**، «دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر –دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة – الداخلية والجماعات المحلية–»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي –، المجلد 9، العدد 1، جانفي 2018، ص27.

[337]– **زان مريم**، «دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها (نماذج قطاعية من مشروع الجزائر الإلكترونية: الإنجازات والتحديات)»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص51.

إرتفاع درجة معرفة المواطن بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجيا، مع زيادة الوعي العام بتكنولوجيا المعلومات[338].

يعاني الجهاز الإداري من التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد، والتي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشية أفضل، الإحساس المجتمعي بأعراض العجز، إضافة إلى الضغط الشعبي لتحسين وتحقيق العدالة الاجتماعية[339]، فالشعور بالعدالة الاجتماعية تتراجع لدى المواطنين ولدى العاملين، خاصة في حالة تستر الإدارة العامة على الفاسدين، وظهور اللامبالاة بالمصالح العامة وبرموز الدولة[340]، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة[341]، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج[342].

---

[338]– **بن سعيد أمين، نادية عبد الرحيم**، «الحكومة الإلكترونية ومساهمتها في الحد من الفساد في الصفقات العمومية – دراسة حالة البوابة الإلكترونية الجزائرية للصفقات العمومية– »، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 4، جوان 2015، ص56.

[339]– **يحياوي عمر**، «الإدارة الإلكترونية كمسعى لترقية الخدمات العمومية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 13، العدد 1، أفريل 2019، ص101.

[340]– **أشرف منسي محمد نصار**، تطبيق الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بالشرطة الفلسطينية بالتطبيق على شرطة قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2016، ص69.

[341]– **العوض أحمد محمد الحسن**، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم – السمات– العناصر– (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الإتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس، أيام 1–4 جوان 2010، ص25.

[342]– **حسين بن محمد الحسن**، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، أيام 1–4 نوفمبر 2009، ص26.

تقديم نماذج جديدة من الخدمات مثل التعلم الإلكتروني، والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة[343]، وهو تعلم مرن ومفتوح[344]، وإعادة تعريف البيئة الاجتماعية[345]، بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام أو تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام[346].

بالتالي فالتطوير والتجديد المستمرين من شأنهما تقديم مساهمة فعالة في تحسين مستوى الأداء، لغرض إرضاء المواطن وتحقيق التفوق، والأمر كله يصب في فائدة المواطن وبالتالي تعميم الفائدة على جميع الأطراف[347].

الفرع الثاني

متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر[348]، فهو نظام متكاملا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية[349]، يعتمد على وجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع تلك التقنيات، وعمل خططا إستراتيجية للتحول المطلوب[350].

343– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، «الإطار النظري للحكومة الإلكترونية»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2013، ص198.

344– **محمد فلاح علي خوالدة**، المرجع السابق، ص1047.

345– **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، المرجع السابق، ص35.

346– **عماري سمير**، المرجع السابق، ص126.

347– **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص389.

348– **العوض احمد محمد الحسن**، المرجع السابق، ص26.

349– **ميلودي محمد**، «إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 6، العدد 1، جانفي 1970، ص57.

350– **بوعمامة العربي، رقاد حليمة**، «الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمه لخضر – الوادي –، المجلد 2، العدد 6، ديسمبر 2014، ص 214.

إن عملية الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة المعاصرة ليست بالأمر السهل واليسير[351]، إنما يستلزم توفر جملة من الأساسيات تضمن لها التنفيذ الناجح[352]، والتي تشكل البنية التحتية الضرورية لإقامة هذا المشروع وأهمها[353].

أولا: المتطلبات القانونية

يتطلب التحول نحو نظام شامل للإدارة الإلكترونية الكثير من التعديلات على طرق العمل[354]، فلقد أدى الانتقال إلى النمط الرقمي في إنجاز المعاملات اليومية إلى الاعتماد على نمط جديد من المعاملات خصائص وسمات تختلف عن المعاملات النمط[355]، أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها[356].

تعمل جملة من القوانين على صون وضمان الأمن الوثائقي وحماية سرية البيانات وحماية التوقيع الإلكتروني[357]، وحفظ خصوصية الملفات العامة والحكومية، وذلك لضمان ثقة الجمهور بالإدارة الإلكترونية، والإقبال على التعامل معها[358]، بالإضافة إلى آليات حماية الإدارة الإلكترونية من الجرائم المعلوماتية، وهذه آليات تستلزم تدخل المشرع لتوفير الإطار القانوني المنظم لها لكي

---

[351]– **زرزار العياشي**، «الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية – أدرار –، المجلد 14، العدد 2، جوان 2015، ص161.

[352]– **طلحي فاطمة الزهراء**، «أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد 14، العدد 2، مارس 2014، ص268.

[353]– **دنداني محمد أمين**، المرجع السابق، ص10.

[354]– **بوراس زهرة، بوشارب أحمد**، «مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية»، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2014، ص 23.

[355]– **دهليز خالد، لبد خالد**، «مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية»، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الجامعة الإسلامية غزة – فلسطين، المجلد 31، العدد 7، 2017، ص1121.

[356]– **رشاد خضير وحيد الدانيي**، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص23.

[357]– **بن عيشاوي أحمد**، المرجع السابق، ص290.

[358]– **محمد بن إبراهيم أحمد التويجري**، الحكومة الإلكترونية مدخل لأداء متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08– 09 مارس 2005، ص200.

يتم النشاط الإداري الإلكتروني في إطار القواعد المشروعة[359]، عند ما توضع الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق[360].

فأثناء التطبيق أي تكملة النقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق توضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية[361]، ولقد أشار الإتحاد الدولي للاتصالات 2014 أنه لن تتغير طريقة العمل والتفكير لدى الموظفين العموميين والمواطنين مالم توضع القوانين واللوائح اللازمة لتشغيل أنظمة الحكومة الالكترونية من أجلهم[362]

بالتالي وجود تشريعات وقوانين تضبط عمل الإدارة، من شأنه أن يقضي العديد من المشاكل والنقائص، منها اختراق برامج الإدارة الإلكترونية وقرصنتها، وبالتالي وجود إجراءات ردعية من شأنها تحسين جودة العمل الإلكتروني[363]، ولذلك يستلزم وجود قواعد قانونية واضحة تعمل على أمن وسلامة البيئة الإلكترونية[364].

---

[359]– **عبدلي وليد**، المرجع السابق، ص147.

[360]– **إيمان حسن مصطفى خلوف**، المرجع السابق، ص28.

[361]– **دراجي لخضر**، **لكحل عائشة**، المرجع السابق، 246.

[362]– **يحياوي نسرين**، «مدخل سياسي لمبادرات الحكامة الالكترونية في الدول العربية»، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة العليا للعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص289.

[363]– **قعيد إبراهيم**، **بغداد بتين**، «الإدارة الإلكترونية – مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق– (قراءة في بعض الدراسات السابقة»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد4، العدد2، جوان2018، ص152.

[364]– **مناصر شهرزاد**، «البنية القانونية كمطلب أساسي لبناء الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في الغدارة المحلية»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي –تندوف–، المجلد 2، العدد 3، ديسمبر 2018، ص249.

في الأخير يمكن القول أن وجود تشريعات ونصوص قانونية، هي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الإلكترونية والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وجميع النتائج القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات[365].

ثانيا: المتطلبات الإدارية التنظيمية

يتطلب نجاح تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية عموما إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية على الهياكل الإدارية[366]، فهناك متطلبات إدارية وتنظيمية تؤدي فيها الإدارة العليا دورًا بارزًا يتوقف عليه نجاح المشروع وبالعكس، فقناعة المسؤولين وتفهمهم لهذا المشروع لها الأثر الكبير في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية[367].

يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط[368]، وتتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل والإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ[369]، مع مقارنتها بالتجارب الناجحة[370].

---

[365]– **بدرية بنت فهد سبيل الحربي**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة والحلول المقترحة لها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى – مملكة العربية السعودية–، 2015، ص34.

[366]– **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص213.

[367]– **نوال بنت صالح بن ناصر السعيباني**، المرجع السابق، ص20.

[368]– **قريشي محمد، حساني رقية**، «واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة – دراسة حالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–»، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر – باتنة 1–، المجلد 7، العدد 1، جوان 2017، ص537.

[369]– **خطير نعيمة**، «واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر... بين الطموح والتحديات»، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 1، العدد 1، جوان 2017، ص62.

[370]– **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**، متطلبات تطبيق للإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي السنوي العشرون تحت عنوان " صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية "، كلية التجارة – جامعة المنصورة –، أيام 20–22 أفريل 2004، ص5.

التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها[371]، مع ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة و فعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة [372]، والسعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية[373].

في هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن الشفافية أسلوبا جديدا للتعامل في حل المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الحكومية للمستفيدين، وعلى ذلك فإن إصلاح العمليات الإدارية يمثل خطوة أولى في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة إدارة إلكترونية ناجحة[374]، حيث يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات[375] مع استبعاد العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية[376].

في الأخير يمكن القول أن الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم بها هذه التكنولوجيا الجديدة، لاسيما على المدى الطويل، من

371– **زعيبط نور الدين، بن عزيزة صورية**، «إرساء قواعد الحكومة الإلكترونية –المملكة العربية السعودية نموذجا–»، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –، المجلد 2، العدد 2، ماي 2014، ص95.

372– **زين يونس، حفوظة الأمير عبد القادر**، «إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية –جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي – نموذجا–»، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة–، المجلد 11، العدد 5، ديسمبر 2017، ص379.

373– **زروقي نسرين**، «الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنيت والتجارة الإلكترونية»، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة –الجزائر –، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2016، ص243.

374– **نبيل علي محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد اللّه**، «دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة»، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، جامعة النيلين– الخرطوم–، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص–ص 92–93.

375– **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص164.

376– **دنداني محمد أمين**، المرجع السابق، ص11.

خلال الحصول على المعلومات البيئية، مما يمكنها من تحديد الفرص ونقاط القوة والضعف، وصياغة الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح، وبأقل جهد وبمنتهى الدقة[377].

ثالثا: المتطلبات الاقتصادية والمالية

يعتبر التمويل المطلب المهم لبناء المشروع ولإدامة التطوير ورفع الكفاءة ومواكبة التطورات وتوفير الكوادر البشرية والفنية اللازمة[378]، كما تتطلب هذه المشاريع أن تتسم بالنجاعة، والقيام بدراسة شاملة للتكاليف الحقيقية للخدمات المزمع تقديمها، وهذا بغية تعظيم فرص نجاحها من جهة، واستمراريتها من جهة أخرى[379].

كما تعتبر قدرة المجتمع على التفاعل مع الثورة المعلوماتية ومدى قدرته على استخدامها بشكل سليم بشرط أساسي لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، ويتطلب ذلك مدى حجم التكلفة المتوقع من المواطن أن يدفعها في مقابل الحصول على الخدمة الإلكترونية[380]، وتخصيص موارد مادية، ومالية لتلبية متطلبات وأهداف الإدارة الإلكترونية وأنشطتها[381]، فلا يمكن الحديث عن إقامة حكومة الكترونية بدون الحديث عن حجم الأغلفة المالية المخصصة للمشروع وتوافر مستوى مناسب من التمويل طيلة مراحل تنفيذ الحكومة الإلكترونية والتي تعتبر من العناصر الجوهرية لنجاحه[382]، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بادئ الأمر يحتاج أموالاً طائلة إلا أن الغرض النهائي منه هو التوفير في النفقات وعلى المدى البعيد، ويؤدي بالتأكيد إلى تعزيز النمو المالي وتحسين الإنتاجية، وتوفير فرص عمل جيدة[383].

377– **عماري سمير**، المرجع السابق، ص135.

378– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص59.

379– **بوراس زهرة، بوشارب أحمد**، المرجع السابق، ص24.

380– **عبدلي وليد**، المرجع السابق، ص148.

381– **إيمان حسن مصطفى خلون**، المرجع السابق، ص28.

382– **يحياوي نسرين**، المرجع السابق، ص 288.

383– **رشاد خضير وحيد الدايني**، المرجع السابق، ص24.

يعتبر التخطيط المالي الرشيد من أهم متطلبات الإدارة، مما يقتضي ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له[384]، كما يمثل الاقتصاد العمود الأساسي لكل دولة، وبما أن المداخيل المالية لكل دولة هي التي تستعمل لتوزيع الدخل وتمويل المشاريع فإنه يجب العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد نتيجة للأسواق الجديدة للتجارة الإلكترونية التي ستبرز، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين التي ستظهر[385]، لدعم التفاعلي للمبيعات، إضافة إلى خيارات استخدام تكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي والرقمي على حد سواء[386].

وعلى ذلك تختار مشروعات الإدارة الإلكترونية على أساس تحقيقها أقصى عائد ممكن يختص بعائد الاستثمار أو الاستغلال الأمثل للموارد المادية من هذا المنطلق، تنبثق ضرورة توافر معايير كيفية وكمية لقياس الإنتاجية والأداء الجيد المقبول[387]، ويمكن القول أن الصعوبة الحقيقية لدى الدول العربية والدول النامية عموما أمام التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو ضخامة التكاليف وعدم توفر التمويل اللازم[388]، وهذا ما تسعى إلى تجاوزه.

رابعا: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري النواة الأساسية والدعامة الرئيسية لمشروعات الدولة، وهو المؤهل والمعد إعدادًا عاليا الذي من خلاله تتوفر عوامل النجاح والاستمرار والديمومة لمختلف المشروعات الدولية[389]، أما فيما يتعلق بالمتطلبات الخاصة بمهندسي وتقنيي الإعلام الآلي والشبكات، فالاعتماد على الإدارة الالكترونية لن يكون ذو نجاعة إلا بتوفر الموارد البشرية المؤهلة لإدارة

384– **زين يونس، حفوظة الأمير عبد القادر**، المرجع السابق، 379.

385– **لكحل عائشة**، المرجع السابق، ص246.

386– **قعيد إبراهيم، يغديد بنين**، المرجع السابق، ص150.

387– **نبيل علي محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد اللّه**، المرجع السابق، ص93.

388– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص59–60.

389– **جاب اللّه شافية**، المرجع السابق، ص558.

العملية وصيانة التجهيزات، بالعدد الكافي، داخل كل إدارة عمومية، وبتنوعها حسب التخصصات المطلوبة لتوفير مختلف خدمات الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها لكل ماهو جديد من اختراعات وتقنيات وبرامج، ولذلك فهي تتطلب استفادتها من تكوين نوعي ودائم يتوافق مع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العالم [390].

أما على مستوى النشاط الداخلي لإنتاج وتقديم الخدمات العمومية، تتطلب الحكومة الإلكترونية توفر العدد الكافي من الأجهزة داخل كل إدارة عمومية، صغيرة كانت أو كبيرة، وربطها بأنظمة شبكية آمنة[391]، كما أنه لابد من الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية[392] ، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد ومراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة[393].

خامسا: المتطلبات التقنية والتكنولوجيا

يطرح مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الأداء عدة إشكالات من ناحية تقييم مدى تأثيرها على أداء الخدمات العمومية[394]، فهي بحاجة إلى توفير البنية التحتية، كتطوير وتحسين شبكة الإتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد[395]، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من

390– **إيمان محمد الغراب**، التعليم الالكتروني مدخل إلى التدريب التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 86.

391– **أبو بكر محمود الهوش**، «نحو حكومة متشابكة بينيا الحكومة الالكترونية»، مجلة الدراسات العليا، العدد 16، 2005، ص 257.

392– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص–ص 60–61.

393– **العوض أحمد محمد الحسن**، المرجع السابق، ص 27.

394– **بن عبد اللّه أسماء**، «استثمار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مجال الخدمة العمومية (ضعف الأداء المؤسسي كدوافع للاستثمار)» دراسة استكشافية حول مشروع جواز السفر البيومتري في الجزائر)، مجلة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف –، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2017، ص183.

395– **قريشي محمد، حساني رقية**، المرجع السابق، ص538.

البنية التحتية[396] التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات السلكية واللاسلكية تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى[397].

والبنية التحتية للإتصالات ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وتعمل على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة[398] ودعم الاتصال الدولي بشبكة الأنترنيت[399]، كما يحتاج تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى أجهزة علمية متطورة ومكلفة، وقد كثرت وتنوعت في السنوات الأخيرة الأدوات والمنتجات الخاصة بأنظمة تقنية المعلومات والاتصالات المسموعة والمرئية التي يلزم أو يحسن توافرها لإمكان تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بنجاح[400].

يشمل هذا التطبيق وضع النظم السرية لأمن وحماية المعلومات[401] المطلوبة، وتصميم موقع الحكومة على الانترنيت أو وضع الإطار لأنسب تقنية لتطوير النظم والتطبيقات[402]، وإيجاد نظم فعالة للابتكار والتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجيا[403].

تتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحاسوب، شبكات الاتصال، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري الذي يرتبط عمله

396– **خطير نعيمة**، المرجع السابق، ص61.

397– **علي بن سعد بن جاري الأسمري**، المرجع السابق، ص46.

398– **بولقواس زرفة، منزر سامية**، المرجع السابق، ص229.

399– **عماري سمير**، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 194.

400– **بومروان سمية**، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية – دراسة مقارنة–، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2014، ص25.

401– يقصد بأمن المعلومات وحماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين بها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة. ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه. **نقلا عن: سعيد بن معلا العمري، المرجع السابق، ص 21.**

402– **محمد مدحت محمد**، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د.ب.ن، 2016، ص46.

403– **طلحي فاطمة الزهراء**، المرجع السابق، ص273.

بتكنولوجيا المعلومات والإتصال[404]، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون مكتملة وجاهزة للاستخدام مستوعبة لذلك الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بمعنى أنها تحقق الهدف من إستخدام شبكة الانترنت. كذلك تشمل البنية التحتية توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة، وكذلك توفير خدمات البريد الورقي وجعل كل ذلك متاح للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن[405].

ذلك بتدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكومبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم[406]، أي التعليم والتدريب للعاملين، والتوعية والتثقيف للمتعاملين[407]، كما أنه لابد من الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية[408]، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد ومراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة[409].

في الأخير يمكن القول أنه من واجب الحكومة لعب دور قيادي في تطوير البنية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأنها مطلب لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فبناء مجتمع معلوماتي يعتمد على التعاملات الإلكترونية بطريقة فاعلة يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجيا، ونجاح هذه الأخيرة تؤدي بطبيعة الحال إلى نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية[410].

404– **عماري سمير**، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، المرجع السابق، ص 137.

405– **سعيد بن معلا العمري**، المرجع السابق، ص 19.

406– **بوعمامة العربي – رقاد حليمة**، المرجع السابق، ص215.

407– **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، المرجع السابق، ص39.

408– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص–ص 60–61.

409– **العوض أحمد محمد الحسن**، المرجع السابق، ص27.

410– **دهليز خالد، لبد خالد**، المرجع السابق، ص1120.

الفصل الثاني

جهود الجزائر للتحول نحو إدارة إلكترونية رشيدة

تعد الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغط العولمة التكنولوجية، ولذلك بذلت العديد من الجهود وبحثا عن مخططات التحول للخدمة العامة الإلكترونية، حيث كانت جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير، وأثبتت نجاعتها في تسيير الإدارات العمومية، وفعالية وكفاءة وسيادة ومقاربة التسيير العمومي الجديد[411]، وتعزيز الشفافية وتوسيع المشاركة الشعبية، وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية، وإرساء دعائم منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية[412].

كما يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلاً للإدارة الإلكترونية وتعبيرا عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية وكوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وتنفيذ سياساتها وخططها بسرعة ونجاعة عالية، وعمق تغلغلها في بنية المجتمع مما لها من تأثير بالغ في خلق التنمية الرشيدة[413].

إذ تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة وأصبحت التحولات في أنماط الإدارة في مختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية وحتمية حضارية مأمولة في المجتمعات الواعدة، وخاصة في الدول النامية، ولعل ذلك من الأسباب التي دفعت الجزائر لعصرنة الأداء الوطني للإدارة الجزائرية، ومحاولة تبني تجربة الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية لترقى لمستوى تكنولوجيا المعلومات العالمية **(مبحث أول)**.

411– **حيواني خالد**، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري – دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر– باتنة–، 2014–2015، ص19.

412– **الكر محمد، بن مرزوق عنترة**، «الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية .... بين المعوقات والمتطلبات»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2013، ص40.

413– **حجام العربي، زوق ابتسام**، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي – حالة الجزائر– ، مداخلة في اطار أعمال الملتقى الوطني الثالث حول " المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي"، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و16 ديسمبر 2015، ص235.

كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في ترسيخ المساواة، وتعزيز سياسات وجهود التحول الديمقراطي في الدولة النامية عامة والجزائر بصفة خاصة، فالجانب الإيجابي في الإدارة الإلكترونية هو ممارسة الديمقراطية، فهي تمثل الجانب السياسي للثورة الرقمية إذ من خلالها يمكن استطلاع رأي المواطنين في الشؤون والإشكالات العامة، كما أنها تزيد من رضا الموطنين على الحكومة بسبب سرعة حصولهم على الخدمة المرفقية العامة(**المبحث الثاني**).

المبحث الأول

عصرنة الأداء الوطني للإدارة الجزائرية

تعد الجزائر ضمن البلدان السبعة التي أحرزت تقدما في مجال تكنولوجيا المعلومات، حسبما ورد في تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية الذي أعد على أساس مؤشر تطور تكنولوجيات المعلومات، غير أن هذا التقدم لا يصل إلى المستوى المطلوب[414]، إلاّ بتحسين جودة الخدمة وتعزيز الإتصال بين أعوان الحكومة فيما بينهم من جهة وبين الحكومة ومؤسسات الأعمال والمواطنين من جهة أخرى.

يرتكز برنامج الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات العمومية، ومن هذا المنطلق أخذت الدولة الجزائرية على عاتقها عملية تقنية الخدمات الالكترونية[415]، وإرتكزت على عدد من مبادئ القمة العالمية حول مجتمع المعلومات، وتتطلع إلى التمكين من الإسهام بفاعلية في بناء مجتمع معلومات ذو توجه تنموي يضع المواطن في صميم اهتمامه[416]، والعمل على دعم ومساندة جهود ومتطلبات الحكومة الالكترونية من خلال توفير

414– **عوكي آمال**، دور تكنولوجيا المعلومات في بناء مجتمع المعرفة في العالم العربي في إطار التنمية المستدامة، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و16 ديسمبر 2015، ص209.

415– **بوقلاشي عماد**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية – دراسة حالة وزارة العدل–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010–2011، ص185.

416– **عبد القادر خداوي مصطفى، راتول محمد**، الحكومة الإلكترونية: الآفاق والتحديات، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية إعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر– عرض تجارب دولية– المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي:26–27 أفريل 2011 ، ص9.

أدلة إرشادية ونماذج أعمال مبتكرة ومعلومات مفصلة وبرامج توعية وتدريب مختلفة بغية إنجاح قطاع الأعمال بكفاءة وفعالية.

من خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مشروع الجزائر الإلكترونية من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 (**كمطلب أول**)، ليكن في (**المطلب الثاني**) عن مدى عصرنة الإدارة الجزائرية في باقي القطاعات الأخرى.

المطلب الأول

إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية E- Algérie 2008 -2013

يندرج برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013"، ضمن الرؤية الرامية بجعل مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي، الذي يضمن خطة عمل متماسكة وقوية، يسعى إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة العمومية، كما أنه يسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، ورفع جاذبية البلد، وتحسين حياة المواطن، فقد قامت الحكومة بطرح تشريعات وسن قوانين مناسبة من أجل التطبيق الجيد لمشروع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال توفير مبالغ مالية ضخمة في مجال تقوية البنية التحتية للاتصالات وكذا تحسين نوعية خدمات الانترنيت[417].

فبالرغم من حداثة مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، إلاّ أن السلطات الوصية لازلت تتخبط في مشاكلها المعهودة، لتظل جملة المشاريع المقررة مجرد حبر على ورق ولم يبصر أغلبها النور بعد[418]، فهذا المشروع لا يقتصر على إصدار نصوص قانونية، وإنشاء المرافق الخدماتية، بل في توفير ظروف الاستفادة الملائمة لبناء ثقة اجتماعية، مادامت أوجدت لصالحها ولتحقيق

---

[417]– **غياط شريف، خطاف ابتسام**، واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية)، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و16 ديسمبر 2015، ص665.

[418]– **حلام كريمة**، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس– يومي 29– 30 أكتوبر 2014، ص 10.

متطلباتها[419]، وبقيت بعض المبادرات الفردية لبعض المجالات على مستوى مختلف القطاعات لعصرنة الإدارة العامة التي تفتقد لعنصر التنسيق والتعاون بين مختلف القطاعات وغياب البعد الإستراتيجي.

لكن رغم طول المدة وظهور الكثير من العوائق، حاولت الجزائر اللحاق بركب الدول التي حاولت تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة لعصرنة القطاعات الأخرى، واعتبرته إحدى أهم المشروعات الواجب تنفيذها، وهذا لأهميته ولما يقدمه من خدمات للمواطن والإدارة، لذا وجب اعتباره مشروع دولة تتضافر حول الجهود من الوزارات إلى المؤسسات إلى المواطن، حيث تم بعث المشروع سنة 2008 على أن يكتمل سنة 2013 **(فرع أول)**.

ولمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبنت الجزائر المبادرة الإلكترونية – السالفة الذكر– كخيار استراتيجي تنموي ضمن مشروع وخطة الإصلاح الخماسي في الجزائر 2008–2013، الذي تضمن مجموعة من الأهداف ونظام متكامل الآليات التنفيذية، تمحورت حول عصرنة الإدارة ورقمنتها، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل طرق الحصول عليها **(فرع ثان)**.

لقد ظهر مجتمع المعلومات كمفهوم يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد، وتتجسد في بنية تحتية رقمية عالية، من أجل محاولة البدء في تجسيد هذا النظام والانطلاق في تقديم جميع الخدمات الإدارية بطريقة إلكترونية **(فرع ثالث)**.

من تطبيقات الحكومة الجزائرية للإدارة الإلكترونية إطلاق وزارة الداخلية لمشروع المواطن الإلكتروني في أواخر 2013، ومفاد هذا المشروع اختصار أرشيف المواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، فمن خلال هذا الرقم يمكن للمواطن استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام

---

[419]– **خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين**، «مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2015، ص308.

إلكتروني للبلدية، لمدة لا تتجاوز 30 ثانية، وهذا من شأنها تخفيف معاناة المواطن من استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجسا أمامهم[420] **(فرع رابع).**

الفرع الأول

قراءة وجيزة لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013

تتمحور خطة عمل إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية حول ثلاثة عشر محورًا أساسيًا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسية الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس من 2008 إلى 2013، من بين هذه المحاور مايلي[421]:

1- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية .

2- تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات.

3- تطوير آليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

4- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

5- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.

---

[420]- **ملال مختارية**، «عصرنة الإدارة المحلية مقاربة لترشيد الخدمة العمومية»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – جلفة –، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص26.

[421] - République algérienne démocratique et populaire, EN-commission, E-Algérie 2013, Décembre 2008, p 7, disponible sur le site : http://www.algerianembassy.ru/pdf/e-algerie2013.pdf , consulté le: 09/03/2022.

* تعتبر الحكومة الإلكترونية من المشاريع الهامة التي أدرجتها الدولة الجزائرية لتحقيقها، ضمن مشروع الجزائر الإلكترونية، وهي في الأصل فكرة نادي بها آل جور (Albert Arnold " Al"Gore) وهو نائب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في عهد الرئيس بيل كلينتون في الفترة بين عام 1993 وحتى عام 2001، وقد أراد آل جور بفكرة عمل الحكومة الإلكترونية ربط المواطن بمختلف أجهزة الحكومة ومؤسساتها والحصول على الخدمات الحكومية المختلفة بشكل آلي منظم، وأيضا لتبسيط عمل الحكومة ذاتها وتخفيف العبء عنها باعتماد شبكات الإتصال والمعلومات، إضافة إلى ذلك فهي وسيلة لخفض التكاليف وسرعة الأداء وفعالية التنفيذ. **(نقلاً عن محمد مدحت محمد، المرجع السابق، ص23).**

6- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.

7- تدعيم ثلاثية " البحث والتطوير والإبتكار.

8- ضبط مستوى الإطار القانوني

9- بالإضافة إلى محور الإعلام والإتصال الذي يهدف إلى التحسس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للجزائر.

10- تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي يخص امتلاك التكنولوجيات والمهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.

11- وضع آليات التقييم والمتابعة، والتي تهدف إلى تحديد نظام مؤشرات معينة تعني بالمتابعة والتقييم وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بإضافة إلى إجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي " للجزائر الإلكترونية – 2013- ".

12- إجراءات تنظيمية: أي ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.

13- الموارد المالية: حيث يستلزم تنفيذ البرامج أموال طائلة تقدر بحوالي أربعة مليار دولار، لذلك لابد من الاستغلال لكل مصادر التمويل[422].

نستنتج من خلال محاور هذا المشروع أن الحصول على المعلومات الرسمية ذات الطابع العام، لاسيما عن طريق الانترنيت من شأنه الاستجابة لاحتياجات المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين من المعلومات الضرورية لتأدية النشاط الاجتماعي والاقتصادي، وبالتالي فإن إنشاء

[422]- مشروع e – Algérie 2013 المنشور على موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: https://www.mpt.gov.dz تاريخ الإطلاع: 2022/02/14.

الحكومة الإلكترونية من أجل تحسين فعالية الإدارة وشفافيتها سيسمح بتقديم خدمات إلكترونية كفيلة بتسهيل تفاعل المواطنين والشركات مع الإدارة العمومية[423].

أما عن آليات العملية التفصيلية الخاصة بالمحاور التي تتضمنها إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية"، تتمثل في إدخال تكنولوجيات الإعلام والإتصال والإدارة العمومية وتعزيز استخدامها ووضع مختلف خدماتها على شبكة الانترنت، وتوفير المعلومات في أي وقت، وتم هذا الإطار وضع أهداف خاصة، وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية لاستكمال البنى الأساسية المعلوماتية، وتطوير الخدمات الإلكترونية[424].

غير أن هذه الإستراتيجية عرفت في تجسيدها مَنْحًى مختلفًا، إذ ومباشرة بعد أول تعديل حكومي بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10- 149، المؤرخ في 28 ماي 2010، قام وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديد بحذف كلمة 2013 من نص الإستراتيجية لتصبح«إستراتيجية الجزائر الإلكترونية»[425]، وهذا دلالة على صعوبة إلتزام وزاراته بالمخطط الزمني[426].

الفرع الثاني

أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ينعكس من خلال تحقيق فوائد عدة، فهي تأخذ بالإصلاح في القطاع العام عددًا من الجوانب [427]، فالمحور الأول من المشروع يهدف إلى إدخال

---

[423]- **مسعودي يوسف**، المرجع السابق، ص 171.

[424]- **بن يوسف أحمد، نوري منير**، «معوقات توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية»، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016، ص214.

[425]- مرسوم رئاسي رقم 10- 149، مؤرخ في 14 جمادي الثانية عام 1431 الموافق ل 28 مايو سنة 2010، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج ر ج ج د ش ع 36، الصادرة في 30 ماي 2010.

[426]- **بوراس زهرة، بوشارب أحمد**، المرجع السابق، ص 27

[427]- **شوقي ناجي جواد، محمد خير، سليم أبو زيد**، المرجع السابق، ص285.

تكنولوجيا الإعلام والإتصال في مجال الإدارة العامة وإستخدامها فعليا[428]، كما تهدف هذه الإستراتيجية، التي تدعو إلى خطة عمل متماسكة وقوية، إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والاعمال والإدارة[429]،أما الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وبالأخص مشروع الحكومة الإلكترونية يتمثل في[430]، ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك لتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو المعلومات، مع التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية ومكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا.

والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن، بالاضافة لحماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها[431].

الفرع الثالث

وزارة الداخلية كنموذج لعصرنة الإدارة

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يؤدي إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية، فهي تقوم بتحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز

---

428 – **باري عبد اللطيف**، المرجع السابق، ص170.

429 - **BORHANE Mohamed djafer – SOLTANI Mohamed reda**, «L'administation electronique levier de modernisation de l'administration publique», the algerian journal of political sciences and international relation, université d'alger 3, vol 11, n° 2, , december 2020, p 411.

430 – **لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى**، المرجع السابق، ص 215.

431 - Ministère de l'intérieur et des collectivités locales, disponible sur le site : https://www.algerie-eco.com consulté le : 02/02/2021.

نقلا عن : **لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى**

وتخفيض التكاليف والحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات المحلية على المستوى التنظيمي والإداري[432].

أدركت الجزائر على غرار باقي دول العالم أهمية إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات لاسيما على مستوى البلديات، وذلك في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يهدف إلى عصرنة الإدارة وتحديثها وتقريبها من المواطن، عن طريق مجموعة من الوصلات والروابط المفيدة للمؤسسات الرسمية الجزائرية من دوائر ووزارات وفي هذه الخدمة نجد حوالي 11 بوابة فرعية في إطار بوابة المواطن الإلكتروني[433].

ففي إطار تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر أحد الملفات الكبرى، والذي تمحورت خطة عمله حول ثلاثة عشر محور رئيسي – كما ذكرنا سابقا–[434]، بادرت الجزائر للقيام بعدة مشاريع خصت بها بعض المناطق في البداية ليتم تعميمها فيما بعد، ولا أحد ينكر أن وزارة الداخلية كانت من أكثر القطاعات التي سارعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع في هذا الإطار[435]، وتعتبر البوابة الإلكترونية مدخل نموذجي لتنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية وتوفير الوصول إلى الحكومة وخدماتها، وهي نقطة وصول واحدة للدخول إلى جهات حكومية متعددة بحيث تعطي الفرصة للمستخدمين للتفاعل بسهولة وسلاسة مع هذه الجهات الحكومية[436].

رغم أن الجزائر قد تأخرت في إطلاق البوابة الحكومية الإلكترونية مقارنة بنظيرتها من الدول العربية، إلاّ أن إطلاقها يعتبر إنجازا بحد ذاته بالنظر إلى أن مشروع الحكومة الإلكترونية

---

[432]– **شيبة مريم**، «ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر بين التحديات والإيجابيات»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 8، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة –، جوان 2017، ص148.

[433]– **قدواح منال**، «مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 (بين النص والتطبيق)»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري –قسنطينة–، المجلد 28، العدد 1، جوان 2017، ص51.

[434] - République Algérienne Démocratique et Populaire , "E- Algérie 2013 ", Décembre 2008, p. p 07. 13.

[435] – **بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص 11.

[436]– **هند بنت عبد الرحمن الغانم**، «مدى جودة بوابات الحكومة الإلكترونية لدول مجلس التعاون»، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 19، العدد 2، أكتوبر 2013، ص177.

هو فكرة حديثة النشأة، كما أن البوابة الإلكترونية تعتبر مؤشر هام في تطوير أي حكومة إلكترونية في دول العالم، لما تقدمه من خدمات إلكترونية[437]، من خلال الرقمنة و توثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة وكذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن[438].

أولا: رقمنة مصلحة الحالة المدنية

مما لاشك فيه أن البلديات تلعب دورا هاما في تقديم الخدمات العامة، وهذا في مختلف المجالات الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والتي تهدف إلى إلغاء العديد من الظواهر التي طالما ارتبطت بالتسيير الإداري[439]، حيث أصبحت اليوم وأكثر من أي وقت مضى توجه تحديات كبيرة من أجل تحسين مستوى العمليات الإدارية وذلك من خلال الإصلاح الإداري، بغيت إحداث تغيرات كإدخال مقاربة الحكم الراشد والإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين نوعية الخدمة العمومية[440].

لذلك استفاد القطاع الخدماتي بالجزائر على غرار القطاع الصحي، والبنكي من الرقمنة الإلكترونية التي تم بموجبها استحداث مختلف خدمات الحالة المدنية [441]، فتعتبر الإدارة الإلكترونية عموما قناة فعالة لتحسين الخدمات التي تقدمها الجماعات الإقليمية للسكان[442]، فالبلديات الإلكترونية هي نمط متطور جدا وجديد من الإدارة، يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءات الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات

437– **قدواح منال**، المرجع السابق، ص 44.

438– **بوعمامة العربي، رقاد حليمة**، المرجع السابق، ص 219.

439– **مطالي ليلى، زغلول آمنة**، المرجع السابق، ص 398.

440 –**حرشاو مفتاح**، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر – دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصد مرباح – ورقلة –، 2015– 2016، ص48.

441– **خنفري خيضر، بورنيسة مريم**، «الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات " نموذجا"»، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس–، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017، ص239.

442– **سلامة عبد المجيد**، المرجع السابق، ص71.

الحكومية للمواطنين[443]، بقرار من وزارة الداخلية والجماعات المحلية خضعت المصالح المدنية المنتشرة عبر التراب الوطني مطلع 2008 لنظام معلوماتي محوسب ، الغرض منه توفير قاعدة بيانات رقمية موثوقة[444]، عن بعض الخدمات العامة مثل: عقد الميلاد، عقد الزواج، شهادة الوفاة، الدفتر العائلي...إلخ، بالإضافة إلى شريط أخبار خاصة بالحالة المدنية[445].

تسجيل عقود الحالة المدنية حسب المادة 6 من القانون المتعلق بالحالة المدنية في 3 سجلات كمايلي[446]:

«تسجل عقود الحالة المدنية في كل بلدية في (3) سجلات هي: سجل عقود الميلاد وسجل عقود الزواج وسجل عقود الوفيات، ويعد كل سجل من نسختين. ويحتوي كل سجل على هامش لوضع البيانات الهامشية.

ترسل نسخة رقمية من العقود المدونة بهذه السجلات إلى مصلحة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المذكورة في المادة 25 مكرر أدناه.»

يسمح التطبيق على الويب بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من وثائق الحالة المدنية، على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية لحفظها واسترجاعها لاحقا[447]،

443– **غزلاني وداد، حكار حنان**، البلدية الإلكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية – بلدية دبي الإلكترونية نموذجا–، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية – البلديات نموذجا–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة–، يومي 08 و09 نوفمبر 2016، ص41.

444– **يحي لعمامرة محامد**، الحالة المدنية في الجزائر – دراسة ميدانية على عينة من بلديات الوطن –، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014 – 2015، ص237.

445– **قدواح منال**، المرجع السابق، ص 51.

446– قانون رقم 14 – 08 مؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق 9 غشت 2014، يعدل ويتمم الأمر رقم 70 – 20، المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970، المتعلق بالحالة المدنية، ج ر ج ج د ش ع 49، صادر في 20 أوت 2014.

447– **قدوم لزهر، قروي عبد الرحمان**، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية – البلديات نموذجا – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945– قالمة–، يومي 08 – 09 نوفمبر 2016، ص 104.

ويتضمن هذا المشروع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التخفيف على البيروقراطية والطوابير الكبيرة التي تعرفها البلديات، بسبب كثرة الوثائق ومدة الانتظار[448]، وضمان الفعالية في تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع[449].

هذا ويشير إلى أن المرسوم التنفيذي 10-211 والذي يحدد قائمة المطبوعات المتعلقة بالحالة المدنية قد إشترط بعض الوثائق ويشير إلى أن المرسوم التنفيذي 10-211 والذي يحدد قائمة المطبوعات المتعلقة بالحالة المدنية قد إشترط بعض الوثائق الإدارية التي ليس لها أي اختلاف بمقارنتها مع وثائق أخرى بحيث نجدها تحتوي على نفس المعلومات مما يستوجب تقليصها أو على الأقل دمجها في وثيقة واحدة كشهادة عدم الاعتراض على الزواج " ح م 4 " وشهادة الرضا بالزواج " ح م 3" [450].

كانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية هي ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010، وأصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 وبضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني[451]، إذ يتسنى للمواطنين القاطنين في بلديات غير البلديات المولودين بها استخراج شهادة الميلاد الخاصة بهم من أي بلدية أخرى[452]، دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية ، وتستطيع أيضا إصدار نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة ثم السعي فيما بعد إلى تمديد العملية إلى كافة الوثائق[453].

448- استخراج وثائق الحالة المدنية موقعة إلكترونيا بداية من 2016، الشروق أون لاين، العدد02، نوفمبر2017، ص5.

449- **واعر وسيلة**، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية – الجزائر–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، د. س. ن، ص14.

450 - مرسوم تنفيذي رقم 10-211، مؤرخ في 16 سبتمبر 2010، يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج ر ج ج د ش ع 54، صادر في 19 سبتمبر 2010.

451- **عبد الله حاج سعيد**، «تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر»، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي البيض، المجلد 1، العدد 2، أكتوبر 2015، ص22.

452- **نزلي غنية**، المرجع السابق، ص188.

453- **علي سايح جبور**، المرجع السابق، ص17.

كذلك تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12) مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليها من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها[454].

ثانيا: جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين

اخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الالكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي للنظام الوطني للتعريف المؤمن يرتكز على محورين أساسيين هما إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية (cnibe)، وإطلاق جوازات السفر الالكترونية البيومترية[455].

يمكن القول أن مشروع جواز السفر البيومتري الإلكتروني عبارة عن وثيقة هوية وسفر مؤمنة، قابلة للقراءة آليا وتحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية، وذلك للوصول إلى التعميم الدولي لاستخدام جواز السفر البيومتري الإلكتروني[456].

كما تعد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجيا في العالم، حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية وصورة رقمية ستضمن للمواطن الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها وإستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى[457].

---

[454]– **معزيلي نوال**، المرجع السابق، ص500.

[455] – Ministére de l’intérieur et des collectivités locales, disponibl sur le site : https://www.interieur.gov.dz , consultée le : 20/11/2020.

[456]– **بن عبد الله أسماء**، المرجع السابق، ص 188.

[457]– **واعر وسيلة**، المرجع السابق، ص 14.

تحديد صلاحية هذه الوثيقة بعشر سنوات (10) للأشخاص البالغين و(5) سنوات للأشخاص الذين يقل سنهم عن تسعة عشر سنة، ويتم تسليمها في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤولية صاحب البطاقة[458].

بغيت التجسيد الفعلي للتحول نحو إدارة إلكترونية، أعلنت الجزائر عن إطلاق المرحلة الأولى لإصدار جواز السفر البيومتري بداية من جانفي 2012 على مستوى 47 دائرة بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة، والتي عممت فيما بعد على جميع المقاطعات والدوائر[459]، أما عن مراحل تنفيذ هذا المشروع تتمثل في أربعة مراحل: بداية بمرحلة البيانات المدنية، التي يتم أخذها من المواطن بناء على الوثائق التي يتم الحصول عليها من الحالة المدنية، مرورًا بالمرحلة الثانية والمخصصة لأخذ البصمات، وفي النهاية تنطلق عملية الإنجاز[460].

تخضع هذه الشهادة هي الأخرى لقواعد جديدة غير تلك المعهودة من طرف المواطن لكون المواطن لا يتحصل سوى على نسخة واحدة فقط، وهي بمقاييس أمنية غير معهودة حيث تتضمن خيطا فضيا يجعل مثل هذه الوثيقة صعبة التزوير، ويوقعها رئيس المجلس الشعبي البلدي شخصيا أو أحد نوابه أو أمين عام البلدية وذلك بترخيص رسمي موثق من رئيس البلدية[461]، والجديد فيه أنه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الأنترنيت وإرسالها عن طريق

---

[458]– المرسوم الرئاسي رقم 17 – 143، مؤرخ في 18 أفريل 2017، يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج ر ج ج د ش ع 25، صادر في 19 أفريل 2017.

[459]– جواز السفر البيومتري، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.interieur.gov.dz ، تاريخ الإطلاع : 28/ 6/ 2019.

[460]– أول جواز سفر بيومتري جزائري قبل 15 حانفي 2011، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.ennaharonline.com ، تاريخ الإطلاع: 28/ 06/ 2019.

* لجأت وزارة الداخلية إلى خبرة بنك الجزائر للحصول على المطبعة الخاصة والتي تستخدم ورق غير قابل للتزوير، وسيتم اختيار نموذجية بكل ولاية من أجل الإنجاز، حيث تم في هذا الشأن اختيار دائرة حسين داي في العاصمة، قبل تعميم العملية على باقي الدوائر شهر جويلية لعام 2012.

[461]– عملية إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني – إنطلاق استلام الملفات بالدوائر النموذجية والقنصليات –، متوفرة على موقع الإلكتروني: https://www.djazairess.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/6/28.

البريد الإلكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر الإلكتروني وتعميم استعمال الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية[462].

أما من ناحية تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري، وكذلك بطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير، عدة قرارات نذكر منها:

- قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431، الموافق 17 أكتوبر سنة 2010[463].
- قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433، الموافق ل26 ديسمبر سنة 2012[464].

وبصفة إجمالية ، فإن الإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، لتطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومحاربة كل أشكال البيروقراطية التي تعرقل حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب تشمل[465]، إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، تمديد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري من 05 إلى 10 سنوات، كذلك تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 وثيقة.

بالاضافة إلى إلغاء شرط المصادقة على نسخة الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية، تمديد أجل صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات بعد ما كان سنة واحدة من قبل، إلغاء تحديد أجل صلاحية شهادة الوفاة بعد ما كان سنة واحدة من قبل أصبح غير محدد الأجل، تكفل البلديات بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم، والقيام بإجراءات تصحيحها عوضا عنهم، وبالتالي تلخيص المواطنين من عناء التنقل بين البلدية والمحكمة، تمديد أجل

462– **بلقرع فاطنة، لعمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص12.

463– قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الالكتروني، ج ر ج ج د ش ع 1، صادر في 14 جانفي 2012.

464– قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2011، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، ج ر ج ج د ش ع 1، صادر في 14 جانفي 2012.

465– **قدوم لزهر، قروي عبد الرحمان**، المرجع السابق، ص105.

التصريح بالولادات والوفيات بالنسبة للمواطنين القاطنين بالجنوب إلى 20 يوما بدلا من يوم واحد، كما كان معمولا به من قبل[466].

ولهذا المشروع أهداف إستراتيجية تتمثل في[467]، مكافحة الإرهاب والجريمة والانحراف بأكثر نجاعة، بفضل الجهاز المدني لتأكد الأوتوماتيكي من البصمات، التقليل من تزوير وثائق الهوية والسفر ووضع حد لتعدد الهويات بفضل التأمين المادي للوسائل المستخدمة، واللجوء إلى إجراءات أكثر فعالية في إصدار والتأكد من هوية أصحاب طلبات الحصول على الوثائق، تزويد المواطنين بوثائق محصنة لحمايتهم ضد محاولات انتحال هويتهم، إدماج وتسهيل إجراءات طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

يكفي للحصول على بطاقات التعريف البيومترية، أن تكون للشخص جواز سفر بيومتري حتى يتمكن من طلب بطاقة تعريف بيومترية عن طريق الموقع الإلكتروني لترسل إليه رسالة نصية عبر هاتفه النقال تعلمه بتاريخ ومكان استلامه لبطاقة التعريف[468].

ثالثا: المسار الإلكتروني للحج

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل وإستخراج الوثائق والانتظار لدى شباك البلدية[469].

---

[466]– قانون رقم 14 – 08، المرجع السابق.

[467]– **أبو بكر بوسالم، عيسات فطيمة الزهرة**، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في البلديات– دراسة حالة البطاقات البيومترية–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية – البلديات نموذجا–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي ورقلة 1945 – قالمة–، يومي 08 و 09 نوفمبر 2007.

[468]– **بن زغبي حنان، يريق عمار**، «الإستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية»، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 2، العدد 8، ماي 2017، ص333.

[469]– **شاهد إلياس، الحاج عرابة، دفرور عبد النعيم**، المرجع السابق، ص134.

خلال ندوة صحفية نظمتها الفدرالية الجزائرية للمستهلكين بمقر جريدة " لوكوريي" بدار الصحافة القبة، أكد رئيسها – زكي احريز –، أن قرعة الحج التقليدية تشوبها الكثير من التجاوزات، ولم تعد صالحة في وقتنا الحاضر، مع زيادة عدد المسجلين فيها، ويتطلب الأمر حسبه استغلال التكنولوجيا لتنظيم هذه القرعة في مواسم الحج القادمة، مقترحا قرعة إلكترونية تكون على مستوى دار الإمام، أو جهة رسمية تابعة لوزارة الشؤون الدينية، على أن يتم تسجيل الراغبين في الحج عبر الأنترنت، ويكون الفرز حسب كل ولاية وتحت إشراف محضر قضائي، وهي الطريقة التي تضمن الشفافية[470].

حيث يمكن للمواطنين الراغبين لقرعة الحج زيارة الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية (موقع وزارة الداخلية) مع مراعاة شروط التسجيل، وبعد الانتهاء من موعد عملية التسجيل الإلكتروني تجرى عملية القرعة على مستوى البلديات بحضور ممثل عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ويتم الإعلان في نفس اليوم عن قوائم الفائزين على مستوى مقرات البلديات، كما تم إنهاء صورة الطوابير نهائيا بالنسبة لإيداع ملفات تأشيرة الحج[471]، وهذا ما يضمن نزاهة وشفافية القرعة تعتمد وزارة الحج والعمرة حزمة من الأنظمة الذكية، التي تسهل مناسك الحج وهي على النحو التالي:

نظام المسار الإلكتروني لحجاج الداخل

عبارة عن أنظمة وبيانات في بوابة إلكترونية متطورة لعرض مختلف برامج الخدمة التي تعرضها شركات ومؤسسات حجاج الداخل، حيث تؤمن الوزارة نظام إلكتروني لسداد قيمة العقود المبرمة وذلك حماية لحقوق الحجاج ، كما تتيح وزارة الحج والعمرة من خلال البوابة الإلكترونية نقل طلبات تصاريح الحج بعد التعاقد إلى أنظمة وزارة الداخلية لاستصدار تصاريح الحج.

---

[470]– الديوان الوطني للحج والعمرة، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.onpo.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

[471]– **هدار رانية**، المرجع السابق، ص359.

أما عن عملية الإسكان الالكتروني فهي عملية دعا إليها الديوان الوطني للحج والعمرة لحجز غرفهم بالفنادق المختارة عبر بوابة الحج ضمن الموقع www.onpo.dz، كما يمكن الاستفسار أو معرفة مزيد من المعلومات عبر الاتصال الهاتفي بمصالحه وعن طريق الروابط الإلكترونية المخصصة لذلك، أما عن الإجراءات الجديدة المتخذة لسنة 2019، تتمثل في دفع تكلفة الحج و ثمن التذكرة دفعة واحدة على مستوى بنك الجزائر، بالإضافة إلى اعتماد البصمة الإلكترونية التي وضعة كشرط للحصول على التأشيرة[472].

كما شرعت وزارة الحج والعمرة في السعودية ضمن استعداداتها لموسم الحج لسنة 2016 في تطبيق برنامج " الأسوارة الإلكترونية " على الحجاج وذلك ضمن مشروع النظام الموحد لحجاج الخارج، وألزمت الوزارة مكاتب شؤون الحج في مختلف دول العالم التي منها الحجاج، بتوفير بيانات الحاج قبل وصولهم إلى منفذ الدخول في المملكة[473]، ولأول مرة في الجزائر، التسجيلات الخاصة بقرعة الحج لموسم 2016 عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن طريق الأنترنت، وستعقب عملية التسجيل الإلكتروني في الموسم الموالي القرعة الإلكترونية عبر جميع البلديات، وذلك بالتسجيل على الموقع أولاً من أجل الحصول على حساب شخصي، يمكن المواطن من ملء استمارة التسجيل للحج[474].

نظام المسار الإلكتروني لحجاج الخارج

الذي يعد نظام متكامل منذ بداية التعاقدات الإلزامية من سكن ونقل ومعاش، وحتى مغادرة الحجاج إذ يوفر هذا النظام وما يحتويه من تعاقدات الشفافية والقدرة الرقابية على إشراف وزارة الحج والعمرة.

---

[472]– الديوان الوطني للحج والعمرة، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.onpo.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

[473]– الديوان الوطني للحج والعمرة، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.onpo.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

[474]– **حديد نوفيل، كربيط جنان**، «الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية –دراسة للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية–»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، المجلد6، العدد6، جوان 2017، ص 129.

رابعا: استحداث بطاقة رمادية ورخصة السياقة الإلكترونيتين

تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في التجسيد على أرض الواقع لمبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن[475]، ورقمنة وثائق البطاقة الرمادية، عن طريق مرقم يحتوي على مستوى كل من الدوائر والدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة[476].

حيث قام الدرك الوطني في عام 2016 بوضع موقع " واب طريقي" (tariki.dz)، خاص بالإعلام المروري لتقديم معلومات وقائية ومفيدة عن حالة الطرقات قصد توجيههم في تنقلاتهم، إضافة إلى توفير خريطة تفاعلية تعكس الوقت الحقيقي للمعلومات عن المسالك المحتملة والمثالية، والطرقات المزدحمة، النقاط السوداء لشبكة الطرقات، مساحات الراحة، الأحوال الجوية للطرقات وكذا تقدم الأشغال الخاصة بالطرقات[477]، بالإضافة إلى انتماء وثائق البطاقة الرمادية (carte grise)، حيث كانت سابقا بنظام (H P)، أما حاليا فتستعمل شبكة قواعد مبنية على قواعد البيانات[478].

حيث أشرف وزير الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة الإقليم – نور الدين بدوي– على مراسيم إطلاق أولى رخص السياقة البيومترية الإلكترونية في بداية أفريل 2018، مؤكد أن رخص السياقة الإلكترونية الجديدة مزودة بخصائص تكنولوجيا "عالمية" من حيث درجات الأمان والتطبيقات المدمجة بها، إلى جانب حماية المعطيات الخاصة بالمواطنين، والتي تبقى من

---

[475]– **طروبيا نذير**، المرجع السابق، ص553.

[476]– **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص226.

[477]– **بركنو نصيرة**، «الخدمات الحكومية الإلكترونية كأداة فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 2، العدد 3، ديسمبر 2017، ص 282.

[478]– **كتاف الرزقي**، «الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم في الإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2016، ص5.

اختصاص السلطة العمومية، وذلك من خلال تصميمها وتأمينها بصورة عالية تمنع عمليات تزويرها أو قرصنتها من أجل الولوج لبيانات المستخدمين[479].

جدير بالذكر أن عملية إطلاق الرخصة يتم مبدئيا عبر أربع بلديات نموذجية هي الجزائر الوسطى، بابا حسن، الدار البيضاء والقبة وهذا في إطار إطلاق الشباك الإلكتروني بهذه البلديات، على أن يتم تزويد البلديات بالقارءات بطاقة الوطنية، والرخص البيومتريتين، على مستوى بلديات العاصمة كمرحلة أولى بداية شهر ماي المقبل (سنة 2018)، ليتم تعميمها عبر بلديات الوطن قبل نهاية السنة، كما أعلن عن توقيع اتفاقية مع مصالح بريد الجزائر قصد ضمان تسليم الوثائق البيومترية إلى غاية مكان إقامة الشخص المعني[480].

خامسا: إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات

إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي يمكن للمواطن من خلاله الحصول على بطاقات ترقيم لمركباتهم[481]، بصفة آلية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل[482]، حيث يقوم المواطن الراغب باستخراج هذه البطاقة بإيداع ملفه داخل هذا المكتب حيث يقوم القائم بعملية التدقيق بعملية التأكد من صحة المعلومات للمركبة، والمعنى، حيث يقوم بإدخال البيانات الخاصة بالمركبة ومقارنتها بالمعلومات الموجودة بقاعدة البيانات والمعطيات داخل الموزع الرئيسي للولاية، حيث يتم هذا التفاعل البيني عن طريق الموزع الرئيسي داخل مصلحة البيومتري[483].

479– متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.interieur.gov.dz ، تاريخ الإطلاع : 2019/8/3.

480– **عزوز سعيدة، مقبل نسيمة**، «عصرنة المرافق العمومية في الجزائر..... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجا»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبوبكر بلقايد –تلمسان–، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2018، ص156.

481– **عزوز سعيدة، مقبل نسيمة**، المرجع السابق، ص 151.

482 – **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص 135.

483– **الوافي رابح**، المرجع السابق، ص117.

أما عن شروط إصدار بطاقة ترقيم المركبات فلقد نص عليها القانون رقم 01 – 14[484] والمرسوم التنفيذي رقم 04 – 381[485]، وبالرجوع إلى القانون رقم 01- 14، نجد أن المشرع الجزائري حدد الشروط الإدارية وقواعد مطابقة المركبات وتجهيزاتها في الفصل الثالث في المواد 41 إلى المادة 54[486]، ويتكون ملف ترقيم المركبة من[487]:

- استمارة طلب ترقيم تسحب من مصالح الولاية المختصة إقليميا ويصادق عليها قانونا.
- بطاقة الإقامة تسلم طبقا للتعليمة رقم 53 المؤرخ في 17 نوفمبر سنة 1997 الصادرة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- مستخرج من شهادة الميلاد تسلم على أساس الدفتر العائلي.
- رسم الطابع الجبائي: 800 دج.
- إيصال رسم المعاملة للمركبات الخاضعة للرسم.
- محضر المراقبة التقنية للمركبة.
- سند يثبت صفة المشتري عندما يكون شخصا معنويا خاضعا للقانون العام والخاص.

يسلم بعد فحص من الوالي، وصل تصريح للمالك يعد وفقا للشروط المحددة، ويوضح هذا الوصل بالخصوص رقم الترقيم والمواصفات التقنية للمركبة[488].

---

[484]– قانون رقم 01- 14 مؤرخ في 29 جمادي الأولى عام 1422 الموفق 19 غشت سنة 2001، يتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، ج ر ج ج د ش ع 46، صادر في 19 غشت 2001.

[485]– مرسوم تنفيذي رقم 04 – 381، مؤرخ في 15 شوال عام 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004، يحدد قواعد حركة المرور عبر الطرق، ج ر ج ج د ش.ع 76، صادر في 28 نوفمبر 2004.

[486]– لمزيد من التفاصيل راجع المواد من 41 إلى 54 من القانون رقم 01 – 14، المرجع السابق.

[487]– **الوافي رابح**، المرجع السابق، ص117.

[488]– المادة 169/ 2، 3، من المرسوم التنفيذي رقم 04 – 381، المرجع السابق.

المطلب الثاني

الخدمات العامة الإلكترونية – دراسة نماذج قطاعية–

يمكن للإدارة الإلكترونية أن تطبق في كافة مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل المؤسسات وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المؤسسات، والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت في موقع واحد، ذلك بوضعها على قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني[489].

يأتي هذا المفهوم مجسدا لمعاني العدالة في التعامل مع جميع فئات المجتمع من خلال تقديم خدمات متكافئة في زمن قياسي وجهد وتكلفة ووقت محدودين بما يحقق سرعة الإنجاز ورضا المواطن[490]، ويتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بالتجربة العامة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، للوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية.

يتطلب وقتا إضافيا لبلوغ هدف الحكومة الإلكترونية، خاصة وأن اللجنة الإلكترونية بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية(الإدارة العامة الإلكترونية)، برنامج يرمي إلى تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية موجهة للقطاعات الأخرى عن طريق خلق شبكة داخلية[491] ومن بين الخدمات العمومية التي تم إطلاقها نذكر مايلي:

---

[489]– **حسين مصطفى هلالي**، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 84 – 85.

[490]– **شنوفي نور الدين، مولاي خليل**، «الإتجاه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: الإنجازات والمعوقات– تجربة قطاع الضمان الاجتماعي–»، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس– مستغانم–، المجلد 6، العدد 10، جانفي 2016، ص 259.

[491]- **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص167.

الفرع الأول

عصرنة قطاع العدالة بموجب القانون 15 – 03

ينظر للعدالة على أنّها أولا وقبل كل شيء الإنصاف ما بين المواطنين بالنسبة لما يعرض على القاضي من منازعات تندرج ضمن اختصاصه[492]، فالعدالة هي الدعامة الأساسية للحكم الراشد في أي بلد، بصفتها حامية للحقوق والحريات الفردية والعامة، دون إغفال دورها الكبير في دفع عجلة التنمية وإصلاح باقي المجالات[493]، كما تتميز العدالة بالاستقلالية والإنصاف بين المتقاضين[494]، ففي حقيقة الأمر العدالة حق للذين مستهم الانتهاكات الجسمية في حقوقهم، وفي ذات الوقت واجب يفرض على الدولة أن توفر كل جهودها لتحقيق العدالة[495].

وعلى هذا الأساس فإنّ إصلاح قطاع العدالة من المشاريع الأساسية في عملية الإصلاح الإداري في الجزائر من أجل تكريس دولة الحق والقانون كمتطلب أساسي من متطلبات الحكم الراشد[496]، في ظل الشفافية وحسن سير المرفق العام[497].

ظهرت نتائج الإصلاحات في هذا القطاع بصدور قوانين ونصوص تنظيمية جديدة تصب كلها في تحسين الأداء القضائي بعصرنة الجهاز الذي يضمن حقوق وحريات الأفراد[498]، فهو أحد

---

[492]– **طاشور عبد الحفيظ**، «إصلاح العدالة في الجزائر – المظاهر والآفاق»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد – وهران 2–، المجلد 1، العدد 1، فيفري 2012، ص 83.

[493]– **بواشري أمينة، سالم بركاهم**، «الإصلاح الإداري في الجزائر عرض حرية مرفق العدالة (1999– 2017)»، المجلة العلمية، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 1، جويلية 2018، ص203.

[494]– **بوسلطان محمد**، «العدالة الانتقالية والقانون»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد – وهران 2– ، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2013، ص 203.

[495]– **هواري قادة**، «العدالة الانتقالية...الوجه الآخر للعدالة»، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، جامعة أحمد يحي الونشريسي– تيسمسيلت –، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 90.

[496]– **زان مريم**، المرجع السابق، ص59.

[497]– **حجاب خيرة، مزياني فتيحة**، «اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم»، مجلة الجامع، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص273.

[498]– **موسى نسيمة**، «استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أداء العمل القضائي»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، المجلد 54، العدد 1، مارس 2017، ص451.

أهم مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة، والذي تهدف من خلاله إلى محاولة تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة القانون[499].

يعتبر قطاع العدالة من أولى القطاعات التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية ويدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية لإصلاح العدالة والتي أقرها الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة **– رحمه الله–** سنة 2003، وذلك للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وأكثر سرعة[500]، أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية، وهي توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع[501]، والتي تهدف ضمنها إلى التحول نحو تقديم خدمات إلكترونية[502].

وبهذا دعم هذا البرنامج بقانون رقم 15 – 03 المتعلق بعصرنة العدالة، وهو قانون يسمح باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال القضاء، ويتضمن هذا القانون الذي تم المصادقة عليه على 19 مادة وخمسة فصول[503]، وإنطلاقا من تصور عام وشامل للقطاع تم التركيز على تطوير القطاع من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المحاور الكبرى التالية[504]:

أولا: إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية

تم استلام هذا المركز في 6 فيفري 2004 (وذلك قبل 03 أشهر من التاريخ المحدد للاستلام نهاية أفريل 2004)، هذا المشروع يشكل مرجعية حقيقية لمفهوم الإصلاح وعصرنة

499– **غريبي علي، رينوبة الأخضر**، المرجع السابق، ص 426.

500– **دراجي المكي**، المرجع السابق، ص 29.

501– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص 147.

502– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 99.

503– قانون رقم 15 – 03 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، ج ر ج ج د ش ع 6، صادر في 10 فبراير سنة 2015.

504– موقع وزارة العدل الجزائرية: "عصرنة العدالة"، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://www.mjustice.dz تاريخ الإطلاع: 2019/8/7.

العدالة[505]، هدفه الرئيسي أداء خدمة عمومية هامة[506]، إعداد ومنح البطاقة رقم (03) لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتم بالسرعة والفعالية[507].

بالنسبة لاستخراج القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية[508]، يكون عن طريق الأنترنت عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل[509]، بعد المصادقة على قانون عصرنة العدالة وصدوره في الجريدة الرسمية[510]، وربطه آليا بجميع الهيئات القضائية لتمكين المواطنين من الحصول عليها من أي محكمة عبر التراب الوطني، بغض النظر عن مكان ميلاده[511]، ورقم (02) للإدارات العمومية في وقت قصير[512].

إستفاد من هذه الخدمات أيضا أفراد الجالية الجزائرية المقيمين بالخارج من خلال تمكينهم من سحب صحيفة السوابق العدلية وكذلك شهادة الجنسية الجزائرية من الممثليات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج، تنفيذ لاتفاقية موقعة بين وزارتي العدل والشؤون الخارجية[513]، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية[514].

من أجل إزالة العراقيل حول استخدام شهادة السوابق القضائية رقم 03، شرعت المديرية العامة لعصرنة العدالة في إدخال المعلوماتية على هذه المصلحة، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بتسيير صحيفة السوابق القضائية، إذ كانت البداية بتزويد المجالس القضائية ببرمجة تسيير

505– **حجاب خيرة، مزياني فتيحة**، المرجع السابق، ص 274.

506– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص182.

507– **أحمد شريف بسام**، المرجع السابق، ص167.

508– **معزلي نوال**، المرجع السابق، ص 497.

509– **غياط شريف، خطاف ابتسام**، المرجع السابق، ص 350.

510– **بركيو نصيرة**، المرجع السابق، ص 281.

511– **بواشري أمينة، سالم بركاهم**، المرجع السابق، ص 221.

512– **زان مريم**، المرجع السابق، ص 60.

513– **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص 136.

514– **عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد**، المرجع السابق، ص 102.

صحيفة السوابق القضائية هذه الأخيرة مبرمجة بنظام تسير قواعد البيانات [515]، وفي بداية2010، أصبح بإمكان كل مواطن جزائري يتمتع بكامل حقوقه المادية والمعنوية، طلب إصدار شهادة السوابق العدلية رقم 03 إلكترونيًا عن طريق الانترنت[516].

ثانيا: إنجاز أرضية الانترنت (ISP) (Internet Service Platform)

فمنذ نوفمبر 2003 تم تزويد قطاع العدالة بأرضية للدخول لعالم الانترنت ذات نوعية رفيعة[517]، وهي الأرضية التي تسمح بإيواء وضمان تسيير ذاتي للاتصالات الإلكترونية وتعميم وصول المعلومة لكل موظفي العدالة[518]، وتلبية الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية[519] وكل المؤسسات المعنية[520]، ومن وجهة نظر الدولة فإن إدخال هذا النظام ليس هدفًا في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكثر فعالية وسرعة، وتمنح للقاضي الوسائل التقنية لإتمام مهامه على أحسن وجه[521].

بدأ العمل بهذا النظام كمرحلة أولى في الإدارة المركزية، قبل أن يعمم في كل الجهات القضائية في 2005[522]، موجهة بالخصوص للاتصال الداخلي بين موظفي العدالة، وتساعد في العمل المشترك بين المصالح[523]، كما يحتوي هذا النظام على خدمة الشباك الإلكتروني لتطوير قطاع العدل وتقريبه من المواطن، تتجسد في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الإلكترونية، تمكن

515– **بوقلاشي عماد، بنور عبد الحفيظ،** المرجع السابق، ص–ص 107–108.

516– **قدواح منال،** المرجع السابق، ص 50.

517– **بواشري أمينة، سالم بركاهم،** المرجع السابق، ص 211.

518– **دراجي المكي، موساوي راشدة،** المرجع السابق، ص 29.

519– **بن مرسلي رافيق،** المرجع السابق، ص–ص 151– 152.

520– **حجاب خيرة، مزياني فتيحة،** المرجع السابق، ص 273.

521– **الشايب محمد،** المرجع السابق، ص 181.

522– **أحمد شريف بسام،** المرجع السابق، ص 169.

523– **بوقلاشي عماد، بنور عبد الحفيظ،** المرجع السابق، ص 106.

المواطن من الحصول على إجابة مباشرة عن طريق بريده الإلكتروني[524]، وذلك بعد التشخيص للقضية، أو الاستفسار من قبل القضاة أو رجال القانون، وإطارات من وزارة العدل[525].

ثالثا: نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية

يعتبر النظام الآلي لتسير الملف القضائي مكسبا حقيقيا في مجال إصلاح وعصرنة العدالة بالجزائر حيث ترتكز عليه العديد من الخدمات الإلكترونية الأخرى، تمكن من التحكم في الملف القضائي، ومتابعته آليا منذ دخوله إلى الهيئات القضائية، إلى غاية صدور الحكم أو القرار[526]، وهذا الإنجاز الضخم انطلق العمل به في مرحلة تجريبية بمجلس قضاء وهران في شهر ماي لسنة 2005، ثم في مجلس قضاء الجزائر في شهر أوت من نفس السنة، وبعد نجاح التجربة تم تعميمها عبر كافة الجهات القضائية، ولقد كان الهدف الأساسي الوصول إلى عدالة قريبة من المواطن[527].

لقد توج هذا النظام – الذي هو في تطور مستمر– بوضع شباك موحد يسمح للمواطن بالحصول آنيا وآليا على معلومات حول مسار القضايا المطروحة على الجهات القضائية، تسجيل الدعاوي، تسجيل الطعون بالنقص عن بعد...إلخ[528]، ويمكن من خلال هذا النظام إيجاد سيولة أكثر في تسيير المنازعات بفضل التسيير والمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية من تاريخ إيداع القضية إلى يوم النطق بالحكم[529]، كما يمكن الموطن من الإطلاع على القضية التي تهمه من

---

[524]– **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص–ص 227– 228.

[525]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص–ص 149– 150.

[526]– مقابلة مع: **عثمان ولد علي**، المدير الفرعي لأنظمة الإعلام الآلي، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، بئر مراد رايس، الجزائر، جوان 2016، على الساعة 11:20، نقلا عن : **بواشري أمينة – سالم بركاهم**، المرجع السابق، ص 218.

[527]– **بوقلاشي عماد، بنور عبد الحفيظ**، المرجع السابق، ص 11.

[528]– **بن مرسلي رافيق**، المرجع السابق، ص 154.

[529]– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص 182.

خلال الشباك الإلكتروني[530]، والحصول على المعلومات الخاصة به في الحين، دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط[531].

حيث يساعد على المعالجة السريعة والفعالة لملفات المساجين من طرف قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية خاصة في الأوضاع الحساسة كحالة اتخاذ قرار الإفراج المؤقت والحجز تحت النظر[532]، كما يهدف إلى تكريس الشفافية والموضوعية في الجدولة وتصفية القضايا من خلال التمكن بسرعة من معرفة الملفات لكل المتدخلين بما فيهم المواطن المعني ومحاميه، عن طريق الاستشارة الآلية أو الشباك الإلكتروني[533].

كآخر الإصلاحات التي مست قطاع العدالة، اعتماد السوار الإلكتروني كبديل عن الحبس المؤقت، كخطوة تندرج ضمن عصرنة قطاع العدالة، وذلك كبديل لتطبيق العقوبات السالبة للحرية، وكإجراء تحفيظي لتفادي الحبس المؤقت، وكان أول استعمال للسوار الإلكتروني في المحكمة الابتدائية لولاية تيبازة بتاريخ 2016/12/25، ولقد أكد وزير العدل طيب لوح على أنه سيتم تعميم استخدام هذا الإجراء على العموم محاكم الوطن الذي من شأنه أن يعزز احترام حقوق الإنسان، ويتم من خلال وضع سوار في الكاحل يمكن السلطات القضائية من تحديد أماكن المتهمين عن بعد[534].

رابعا: التوقيع والتصديق الإلكترونيين

يحتل عنصر الإثبات مكانة مهمة في كافة العلاقات، وإن أول ما يطرح في موضوع الإثبات هو توفير السند الخطي الذي أعطاه القانون قوة ثبوتية كبيرة لإثبات التصرفات القانونية

530– **زان مريم**، المرجع السابق، ص 60.

531– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حوار وزير العدل حافظ الأختام الطيب بلعيز، منشور خاص بوكالة الأنباء الجزائرية، الأحد 25 مارس2007 ، ص 10، تاريخ الإطلاع: 2019/8/14، على الساعة 10:38.

532– **حجاب خيرة، مزياني فتيحة**، المرجع السابق، ص 274.

533– المؤتمر الإقليمي الأول للشركاء في محور تطوير القضاء وتنفيذ الأحكام تحت عنوان: تجربة الجزائر في مجال الإصلاح القضائي، عمان، 28 و 29 سبتمبر 205، ص14، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.oecd.org ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/14.

534– متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://news.radioalgerie.dz ، تاريخ الإطلاع: 8/14 / 2019.

وتحديد الحقوق والواجبات[535]، وعلى هذا الأساس فإن التوقيع الإلكتروني (Digital Signature) عبارة عن إشارات أو رموز أو حروف مرخص بها من الجهة المختصة باعتماد التوقيع، ومرتبطة ارتباطا وثيقا بالتصرف القانوني[536]، لها طابع متفرد تسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع وتميزه عن غيره[537] دون الحاجة للانتقال أو السفر ودون الحاجة للوجود المادي في أي مكان لذلك، كما أنه يساعد في توفير الجهد والوقت والنفقات في سبيل إتمام تعاقد لازم للإدارة[538].

في حين يعتبر التصديق الإلكتروني مجموع الإجراءات التي تسمح بتسيير الشهادات الإلكترونية وإصدارها أو إبطالها، وتحديد الطابع الزمني الذي يسمح بمعرفة الساعة بالضبط التي تمت فيها كل عملية، التشفير، كما أن نشاط تخزين المعلومات يعزز عملية التصديق الإلكتروني[539]، كما نلاحظ أن المشرع الجزائري عرف شهادة التصديق الإلكتروني بالإستناد إلى وظيفتها ولم يربطها بالجهة المصدرة لهذه الشهادة[540].

---

[535]– **حططاش عبد الحكيم**، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (C R M) – دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2017 – 2018، ص 223.

[536]– **بودالي محمد**، «التوقيع الإلكتروني»، مجلة الادارة، المدرسة الوطنية للإدارة حيدرة –الجزائر–، المجلد 13، العدد 2، ديسمبر 2003، ص 56.

[537]– **عسالي بولرباح**، «الحكومة الإلكترونية في الجزائر"خيار استراتيجي أم حتمية تكنولوجيا"»، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018، ص74.

[538]– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص 62.

[539]– **بن زيان أحمد، حاحة عبد العالي**، «عصرنة مرفق الحالة المدنية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 2، العدد1، مارس 2018، ص202.

[540]– **بديعة شايفة**، المسؤولية المدنية لمؤدي خدمات التصديق الإلكتروني في التشريعات العربية (الجزائري – الإمراتي – التونسي)، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع – تحديات وأفاق، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 26–27 نوفمبر 2018، ص4.

أما من الناحية القانونية فلقد جاء النص على موضوع التوقيع الإلكتروني أول مرة في القانون رقم 05- 10، والمتضمن المادة 3/46 والمعدلة للمادة 3/27 من الأمر رقم 58/75 كما يلي: " ويعتد بالتوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر 1 أعلاه"[541].

من الملاحظ هنا هو قصور هاتين المادتين، فكان من الضروري ملئ الفراغ القانوني فيما يتعلق بإعطاء تعريف للتوقيع الإلكتروني شاملاً والتفصيل في المواد المتعلقة بتنظيم التوقيع الإلكتروني، كالنص على متى تصبح الصفحة الإلكترونية الموقعة إلكترونيا تمثل سندًا أصليًا، والنص على توفير الحماية القانونية الكافية للتوقيع الإلكتروني.

إلاّ أنّ المشرع الجزائري أشار في القانون رقم 15 – 04 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين إلى التوقيع الإلكتروني من المادة السادسة إلى المادة الرابعة عشر، كما أشار في القانون رقم 15 – 03 المتعلق بعصرنة العدالة إلى التصديق الإلكتروني من المادة الرابعة إلى المادة الثامنة منه[542]، وأشار في القانون رقم 15 – 04 إلى مصطلحات جديدة تستعمل أو توظيف في المجال التكنولوجي بحوض إجراءات التوقيع والتصديق الإلكترونيين[543].

عرفت المادة 02 من القانون 15-04 السالف الذكر التوقيع الإلكتروني كما يلي:« بيانات في شكل إلكتروني، مرفقة أو مرتبطة منطقيًا ببيانات إلكترونية أخرى، تستعمل كوسيلة توثيق.»[544]، والهدف من هذا المشروع هو وضع إطار قانوني للتكفل بالمتطلبات القانونية التنظيمية والتقنية الذي يسمح بخلق جو من الثقة الملائمة لتعميم وتطوير المبادلات الإلكترونية،

---

[541]– قانون رقم 05 – 10، مؤرخ في 20 جوان 2005، يعدل ويتمم الأمر رقم 75 – 58، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، ج ر ج ج د ش ع 44، صادر في 20 جوان 2005.

[542]– قانون رقم 15 – 03، المرجع السابق.

[543]– قانون رقم 15 – 04، مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج ر ج ج د ش ع 06، صادر فبراير 2015.

[544]– المرجع نفسه.

الذي يتجسد في وضع مخطط ثقة وطني، إذ تم اختيار المخطط الهرمي الذي يتكفل بالمتطلبات الأمنية الوفرة، المراقبة، التفاعلية، والمرونة[545].

ظهر التوقيع الإلكتروني مع المعاملات البنكية باستعمال بطاقة الائتمان بالسحب من المراكز الآلية للسحب النقدي، وكذا في المعاملات التجارية حتى انتقل إلى المحررات الإلكترونية والعقود المبرمة بين أشخاص من مواقع مختلفة [546]، ويخول هذا القانون لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي[547]، تكلف هذه السلطة بتأطير طرف الثقة الآخر، وإصدار المصادقات الإلكترونية المستعملة من طرف الفاعلين في الفرع الحكومي في المبادلات من نوع G2G و G2B وG2C [548].

على ضوء ما تقدم يتضح لنا أن المعاملات الإلكترونية في الجزائر بقيت دون تأطير قانوني إلى غاية سنة 2015، حيث لا يعقل أن تمضي الحكومة في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في غياب النصوص المتضمنة للتصديق الإلكتروني الذي يعد أساس الثقة في مثل هذه التعاملات.

الفرع الثاني

الإعلان عن الانطلاق الرسمي للمرصد الوطني للمرفق العام 19 مارس 2016

تم الإعلان عن الإنطلاق الرسمي للمرصد الوطني للمرفق العام في 19 مارس 2016، المتعلق أساسا بإصلاح آليات المؤسسات عبر مختلف القطاعات، وذلك سعيا من الحكومة إلى

---

[545]– **بن ذهيبة محمد، بوسالم أبو بكر، قدري صلاح الدين**، «الويب 0, 2، التوقيع والتصديق الإلكترونيين من دعائم إرساء الحكومة الإلكتروني في الجزائر»، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 3، العدد 2، أكتوبر 2017، ص57.

[546]– **موسى نسيمة**، «المعاملات الإلكترونية بعد سنة من صدور قانون عصرنة العدالة»، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 1، العدد 5، جانفي 2017، ص 148.

[547]– **عبد الله حاج سعيد**، المرجع السابق، ص 21.

[548]– **جبور سايح**، المرجع السابق، 14.

مواصلة عصرنة خدمات المرفق العمومي، من خلال الإستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة[549].

فالمرصد الوطني عبارة عن هيئة إستشارية يوجد مقرها بمدينة الجزائر، من مهامه التشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى لتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها[550]، ويكلف المرصد بعدة مهام أخرى في مجال عصرنة المرفق العام، وهذا ما نصت عليه المادة (5) كما يلي: << يكلف المرصد، في مجال عصرنة المرفق العام، بدراسة وإقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام >>.

وبهذه الصفة، يقترح كل تدبير من طبيعته أن:

- يحفز تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال وتعميمها،
- يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للإتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم وإقتراحاتهم والرد على شكاويهم >>[551].

حيث إجتمع وزير الداخلية والجماعات المحلية السيد نور الدين بدوي الأحد (27-11-2016) بأعضاء المرصد الوطني للمرفق العام، وأكد أن " المهمة الأولى التي أنشئ من أجلها هذا المرصد ويجب أن يتولاها في كل ربوع البلاد هي خدمة المواطن وتلبية إنشغالاته لا سيما ما يتعلق بترقية الخدمة العمومية"[552].

549- **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص137.

550- المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق 7 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر ج ج د ش ع 02، الصادر في 13 يناير 2016.

551- مرسوم رئاسي رقم 16-03، المرجع السابق.

552- متواجد على الموقع الإلكتروني الآتي: https://www.interieur.gov.dz ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2019/07/08.

كما يتولى المرصد الوطني وضع أنظمة وإجراءات فعالة للإتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، والمساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها[553]، وهذا ما نصت عليه المادة (4) فقرة أخيرة[554]، كما أن تكييف المرافق العامة لمتطلبات التنمية المتواصلة تقتضي معالجة الإختلالات التي تعاني منها، من خلال تبني الحكامة الجيدة وإدخال التقنيات التكنولوجية في المرفق الإلكتروني للإدارة الإلكترونية[555]، التي تعدَ أهم ركيزة لإعطاء صورة نزيهة للإدارة[556] فالتطورات السريعة المتلاحقة في تخزين وتبادل البيانات، أدى إلى الإنتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية[557].

في الأخير يمكن القول أن دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية (المرفق الإلكتروني)، لتحسين مستوى الأداء الحكومي ومسايرة روح التقدم والتغيير والتطور، هو بصريح العبارة نعني به تطبيق المبدأ القانوني العام وهو مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطور.

الفرع الثالث

التوظيف العمومي الإلكتروني

إذا أسندت للمرفق العام مهمة تقديم خدمات مرفقية عمومية لمختلف المستفيدين، فإنه من الضروري اتخاذ الأساليب والإجراءات التي من شأنها مسيرة بالكفاءة والفعالية في تنفيذ أدائه وتقديم هذه الخدمات، وهذا في ظل إقبال الشديد والمتزايد على مختلف الخدمات المرفقية سواء من قبل المواطنين أو قطاع الأعمال[558]، ونظرا للتحولات العميقة التي تواجهها الدولة في جميع الميادين لاسيما في مجال الوظيفة العمومية وتصحيحا للوضعية السائدة بادرت الدولة الجزائرية بإصدار

---

[553]– المرصد الوطني للمرفق العام، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://www.vitaminedz.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/07/08.

[554]– مرسوم رئاسي رقم 16–03، المرجع السابق.

[555]– **عبد الرفيق القاسمي**، "مستجدات تدبير المرافق العامة في دستور 2011"، المملكة المغربية، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: www.marocdroit.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/07/08.

[556] - **VOKO Sylvie**, Les atteintes à la probité, Thèse de doctorat droit des affaires, école doctorale de droit privé, Université Panthéon- Sorbonne, Paris I, 2016, p 68.

[557]– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 48.

[558]– **سعداوي محمد**، المرجع السابق، ص327.

الأمر رقم 06 – 03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي أعد سنة 1999 وبقي كمشروع في الأدراج لأسباب معينة إلى غاية 2006[559].

يطبق هذا الأمر على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية التي عددتها المادة 02 من هذا الأمر بالتفصيل، وقد عرف هذا الأمر تقليصا معتبرًا في نطاق سريانه وذلك دون أي تبرير قانوني[560] ، ومن بين أهداف هذا النظام تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب: مثل إرساء إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية[561].

كذلك إصقاء الشفافية على عمليات التوظيف في الإدارة العمومية، وجعل التأهل مبدأ أساسي لتولي الوظيفة العمومية، وبالتالي تمكين الإدارة من تحسين مستوى ونوعية مستخدميها، ومن ثم تكوين إطارات قادرة على إدراك الإشكالات وإدماجها ضمن السياسات والبرامج العمومية[562]، ومن أجل بدء تنفيذ برنامج تحديث الإدارة العمومية وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات قامت الحكومة بتنصيب لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات بالإضافة لخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت باللجنة الإلكترونية وهي تحت إشراف رئيس الحكومة[563].

---

[559]– **تيشات سلوى**، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس–، 2014– 2015، ص248.

[560]– امر رقم 06 – 03، مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 46، صادر في 16 يوليو سنة 2006.

[561]– **علاوي عبد الفتاح، الهيمامي ناصر**، «دور الإدارة الإلكترونية تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومسؤولي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2018، ص 28.

[562]– **تيشات سلوى**، المرجع السابق، ص244.

[563]– **BENELKADI Kamel**, «gouvernement électronique enalgérie : la langue marche vers le numérique, article publie», au journal el watan, samedi 3 mai 2008, disponible sur le site : http://www.aita-dz.org consulté le : 02/02/2022.

سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة[564].

من أهم التطبيقات التي تتناول تعاملات الإدارة مع الموظف على سبيل المثال، تعويضات الموظفين من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ملفات الموظفين وجدول الرواتب وغيرها[565]، كذلك على مستوى الوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج (IDARA)[566]، أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي[567].

بالنسبة لخدمة مسابقات الوظيف العمومي، تم توفير هذه الخدمة لمتصفح البوابة جميع مسابقات الوظيف العمومي في الجزائر، وجميع ما يحتاجه المرشح لهذه المسابقات[568]، فهناك موقعين إلكترونيين الأول – **أمبلوتيك** – أنشأ في أفريل 2006، يتصفح موقعه يوميًا 15 ألف شخص، والثاني – **توظيف**– ، فقد أطلق في سبتمبر 2007، وسيشهد هو الآخر إقبال كبير، حيث يسجل 350 ألف زائر شهريًا[569]، وفي نفس الموضوع تقدم مديرية الوظيف العمومي طريقة تشبه التوظيف الإلكتروني عن طريق موقعها الذي يفتح نافذة على مجموع اختبارات ومسابقات التوظيف المنظمة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية[570].

564– **علاوي عبد الفتاح، الهيمامي ناصر**، المرجع السابق، ص28.

565– **جاب الله شافية**، المرجع السابق، ص167.

566– **غالم إلهام**، المرجع السابق، ص15.

567– **مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة**، المرجع السابق، ص281.

568– **خطاف ابتسام، غياط شريف**، المرجع السابق، 350.

569 – **قدواح منال**، المرجع السابق، ص55.

570– المديرية العامة للوظيف العمومي: http://www.concours-fonction-publique.gov.dz تاريخ الإطلاع: 2019/08/16.

الفرع الرابع

دمقرطة النفاذ إلى الخدمة البريدية العصرية 18– 04

شهد القطاع الخدمات في الجزائر منذ السنوات الأخيرة تطوير وإنعاش اقتصادي كبيرين والتي تمثلت آثارها بشكل خاص في الخدمات الجديدة التي تسعى لتقديمها[571]، فقطاع البريد والمواصلات بدوره من القطاعات التي شهدت إصلاحات عميقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات[572]، فلم يظهر هذا القطاع بهذه التسمية إلاّ في بداية 2000، حيث تنقل بين مجموعة من الوزارات، مع تحديد في الهيكلة لتتماشى مع متطلبات العصر ومصالح المواطنين[573]، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريًا، وماليًا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، والخدمات المالية البريدية، وآخر بالإتصالات، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية[574].

كذلك التركيز على جودة ونوعية الخدمات، كما أعقبه القانون 2000 – 03، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي يتعلق بإستقلالية قطاع البريد والمواصلات، بحيث تشكل خدمات القطاع جزءًا مهمًا، لتنشيط مؤسسة إتصالات الجزائر في مجالات الإتصال[575].

حيث نص على إنشاء هذه المؤسسة المرسوم التنفيذي 02 – 43، والذي نص في مادته الأولى كمايلي « نشأ تحت تسمية بريد الجزائر مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري

571– **بن سماعين حياة، بوغديري حكيمة**، «دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية، دراسة حالة وحدة البريد الولائية – بسكرة–»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد 12، العدد 1، مارس 2018، ص2.

572– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص183.

573– **باري عبد اللطيف**، المرجع السابق، ص 182.

574– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 94.

575– سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: إصلاحات قطاع البريد والمواصلات، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://annuaire-algeriedz.com تاريخ الاطلاع: 2019/08/17.

تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم»[576].

قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 06 ملاين بطاقة سحب، إضافة لتأسيس 500 مركز سحب إلكترونية لبريد الجزائر، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبداية أولية بالجزائر العاصمة باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني وتعميم استعمالها[577].

كما أطلقت هذه الوزارة سنة 2010 على الانترنت بوابة المواطن (www.elMouwatine.dz)[578]، من أجل السماح للمواطن بامتلاك نفاد مباشر وواضح إلى مجمل الإجراءات الإدارية وقائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة وإلى كل المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة له، وإعادة النظر في طريقة عرضها، بالنظر إلى وجهة نظر المواطن لا الإدارة[579].

كذلك خدمة طلب نماذج من الصكوك البريدية، التي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنح طلب نموذج بعد ملأ الاستمارة الإلكترونية[580]، والتي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية[581]، إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية بالإضافة إلى إنشاء موزعات بنكية (CAB , DAB , TPE)[582].

---

[576]– مرسوم تنفيذي رقم 02 – 43، مؤرخ في 30 شوال عام 1422، الموفق 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء بريد الجزائر، ج ر ج ج د ش ع 04، صادر في 16 يناير 2002.

[577]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص139.

[578]– **زان مريم**، المرجع السابق، ص58.

[579]– **علي سايح جبور**، المرجع السابق، ص14.

[580]– **مهدي مراد، يحياوي نصيرة**، المرجع السابق، ص 269.

[581] – **معزيلي نوال**، المرجع السابق، ص496.

[582] – **باي أحمد، هدار رانية**، المرجع السابق، ص136.

توفير خدمات الاطلاع على الرصيد وطلب الصكوك البريدية والحصول على كشف العمليات الحسابية عن طريق شبكة الانترنت[583]، وذلك عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل زبون[584]، لتوفير الأمن ودعم السرعة للاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين للحصول على خدمة في شكل متواصل[585]، حيث يمثل عنصر السرعة في أداء الخدمة كأحد أهداف بطاقة السحب الإلكترونية مبدأ أساسي تقوم عليه الحكومة الذكية وهو سرعة الاستجابة[586].

إضافة إلى هذا تم تخصيص مبلغ يقدر ب140 مليار دج سنة 2013، لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، وهذا بغية تطوير البنية التحتية للإتصالات في الجزائر، وفي إطار مرافقة إتصالات الجزائر منحت قرضًا بقيمة 115 مليار دج بنسبة 3,5% على مدار 15 سنة[587]، وهذا ما أكدته السيدة – زهرة دردوري – وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يوم الاثنين 10/ 02/ 2014، لدى تدخلها على هامش عملية تفتيش منشئات تابعة لقطاعها بولاية وهران فقالت: " أن القطاع بصدد القيام بعمليات التحديث وتحسين الخدمة العمومية لاسيما من خلال توفير أفضل الخدمات للمواطنين[588].

أعلنت وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال على مشروع القانون الجديد المتعلق بالبريد، وذلك قصد تطوير مجال الاتصالات، وكذا وضع قواعد تتماشى والتحديثات الطارئة في المجال على

583– **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص226.

584– **يحياوي عمر**، المرجع السابق، ص 102.

585– **بلقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص 10.

586– **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص 169.

587– **نوري منير، بن يوسف أحمد**، «معوقات توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016، ص 215.

588– **نزلي غنية**، المرجع السابق، ص 186.

المستوى الوطني وذلك في جانفي 2018[589]، ومن أهم ما جاء به هذا القانون تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية ذات نوعية مضمونة، الشروط العامة لاستغلال هذه النشاطات من طرف المتعاملين، كما يحدد أيضا الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط " مستقلة وحرة "[590].

يؤكد القانون أن نشاطات البريد والاتصالات الإلكترونية " تخضع إلى رقابة الدولة "، حيث تسهر هذه الأخيرة في إطار صلاحياتها المرتبطة بمهامها على " تحديد وتطبيق معايير إنشاء واستغلال مختلف الخدمات "[591]، وتسهر الدولة أيضا على أمن وسلامة شبكات الاتصالات الإلكترونية، وإستمرار وانتظام الخدمات المقدمة للجمهور[592].

الفرع الخامس

استحداث ولايات منتدبة بموجب المرسوم الرئاسي 15 – 140

أنشأ المشروع الجزائري في إطار التنظيم الإداري المحلي لسنة 2018، مقاطعات إدارية في صورة ولايات منتدبة بموجب المرسومين الرئاسي 15- 140 والتنفيذي 15 – 141، تعمل تحت سلطة الوالي، خصها المشرع بمهام معينة، تتقاطع غالبيتها مع المهام المنوطة بالدائرة التي تبقى رغم وجودها الإداري الذي يعود لعقود محل جدل قائم حول وجودها القانوني الذي يكتنفه الكثير من الغموض، بحيث أنها لم تنظم بموجب قانون وإنما تم الإشارة إليها فقط في بعض المراسيم عن طريق الإشارة إلى رئيس الدائرة[593].

589– مشروع قانون الاتصالات الإلكترونية أمام البرلمان في جانفي 2018، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://www.android-dz.com ، تاريخ الاطلاع 17/ 8/ 2019.

590– قانون رقم 18 – 04، مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 المرافق 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة البريد والإتصالات الإلكترونية، ج ر ج ج د ش ع 27، صادر في 13 مايو سنة 2018.

591– للمزيد من التفاصيل راجع المادة 12 من القانون نفسه.

592– المادة 13/15، من القانون نفسه.

593– **بن خليفة سميرة**، «الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في القانون الجزائري وعلاقتها بالجماعات المحلية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2018، ص876.

فيعتبر الوالي المنتدب الهيئة التنفيذية للولاية المنتدبة، وقد نص المرسوم الرئاسي 99-240 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية العليا، على هذه الوظيفة على أساس أنّها من الوظائف السامية، حيث كان آنذاك في الجزائر العاصمة إضافة إلى الوالي، ولاة منتدبون لمساعدته نظرا لحجم المهام لهذه الولاية[594].

يعين الوالي المنتدب من طرف رئيس الجمهورية، وذلك بموجب مرسوم رئاسي وفي أغلب الأحيان يعين من بين الأمناء العامون رؤساء، الدوائر، وهذا ما جاء في المرسوم الرئاسي السالف الذكر 99- 240 [595]، ويتم إنهاء مهام الوالي المنتدب بنفس الأشكال التي يتم بها التعيين، أي بموجب مرسوم رئاسي وتكون غالبا دون سبب أو تبرير، كما تنتهي بالاستقالة والوفاة وغيرها من الحالات التي تطبق عليها القواعد العامة التي تحكم وظيفة العامة[596].

باستقراء الأحكام الواردة في المرسوم الرئاسي 15 – 140 نلاحظ أن المهام التي يقوم بها الوالي المنتدب هي نفسها التي يقوم بها قريبا رئيس الدائرة، حيث أن الوالي المنتدب ينشط وينسق ويراقب تحت سلطة الوالي أنشطة البلديات التابعة للمقاطعة إدارية وكذا مصالح الدولة الموجودة بها[597].

---

[594]- مرسوم رئاسي رقم 99-240 ، مؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999، يتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، ج ر ج ج د ش ع 76، صادر في 31 أكتوبر سنة 1999.

[595]- مرسوم رئاسي رقم 99 – 240، المرجع السابق.

[596]- المادة 216 من الأمر 06- 03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 46، صادر في 16 يوليو سنة 2006.

[597]- المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي رقم 15- 140، مؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق 27 مايو سنة 2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، ج ر ج ج د ش ع 29، صادر في 31 مايو سنة 2015.

كذلك بإمكان الوالي المنتدب أن يبادر بأعمال تأهيل مصالح المؤسسات العمومية على مستوى المقاطعة الإدارية وبهذه الصفة وجب على مصالح الدولة أن تكيف توزيع المرافق العمومية التابعة لها وتزويدها بالوسائل المالية والبشرية والمادية الضرورية[598].

كما يسهر تحت سلطة والي الولاية على تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة ومجلس الولاية ومداولات المجلس الشعبي الولائي على مستوى المقاطعة الإدارية وهي نفسها مهام رئيس الدائرة[599]، كما يسهر الوالي المنتدب وتحت سلطة والي الولاية وبمساهمة مصالح أمن المقاطعة الإدارية على حفظ النظام العام والأمن العمومي، كما يمكنه أن يقترح على والي الولاية أي تدبير يراه ضروريًا لحفظ النظام العام والأشخاص والممتلكات وهو ما ورد في المادة السادسة من المرسوم الرئاسي رقم 15- 140[600].

كما أصدر السلطة التنفيذية مرسوم تنفيذي رقم 15 – 141 متعلق بتنظيم المقاطعة الإدارية وتعتبر هذه الأخيرة مصطلح أطلقه المشرع على الولاية المنتدبة كمقاطعة تابع للولاية وتشرف بدورها على مجموعة من الولايات[601].

الفرع السادس

تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية

عملت مختلف الجامعات الجزائرية على تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية خلال التسجيلات الجامعية بتوفير خدمات الكترونية للناجحين في امتحانات البكالوريا. وتتيح المواقع الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والجامعات الجزائرية، للمقبلين على الدراسات الجامعية، التعرف على جميع التخصصات الموجودة، مايسمح لهم بحسن الاختيار. وتتم العملية بملء وإرسال بطاقة الكترونية

---

[598]– المادة الرابعة، من المرسوم الرئاسي رقم 15- 140، المرجع السابق.

[599]– المادة الخامسة من المرسوم الرئاسي رقم 15- 140، المرجع السابق.

[600]– المادة السادسة من المرسوم الرئاسي رقم 15 – 140، المرجع السابق.

[601]– مرسوم تنفيذي رقم 15 – 141 مؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 مايو سنة 2015، يتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، ج ر ج ج د ش ع 29، صادر في 31 مايو 2015.

للمعلومات والرغبات، وتخضع إلى نظام المعالجة المعلوماتية الوطنية، ثم الكشف عن نتائج التوجيه لتليها مرحلة تأكيد التسجيلات والطعون لمن وجَه إلى غير رغبته، وتنتهي الاجراءات بالتسجيل النهائي بتسليم الملف الورقي على مستوى الجامعات المعنية.

وقد ترجم توجه المنظومة الجامعية نحو تطبيق الخدمات العامة الالكترونية للطلبة، تحقيق عدة امتيازات، تتمثل خصوصا في التخفيف من عناء التنقلات والتكاليف وإنهاء ظاهرة الطوابير والإنتظار الطويل أمام مكاتب التسجيل، والسرعة والدقة في تقديم الخدمات.وتتمثل أهم هذه الأعمال الإلكترونية فيمايلي:

أولا: بوابة حاملي البكالوريا

تقدم الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية لفائدة حاملي شهادة البكالوريا الجدد ويكون ذلك من خلال التسجيل الأول وذلك بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية يتم اتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا[602] عبر المواقع الإلكترونية التالية:

; www.orientation.ini.dz ; www.mesrs.dz. www.ini.dz

حيث أصبح توجيه الطلاب يتم بكل حيادية وشفافية وفي وقت وجيز من خلال المعالجة الإلكترونية للمعطيات، هذا ويمكن للطالب الطعن في هذا التوجيه، كما ساهمت هذه الخدمة في ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات، حيث أن الخدمة وضعت حدا لتكاليف استقبال الطلبة الجدد بما فيها التكاليف المالية والبشرية.

ثانيا: أرضية التسجيل للطلبة الأجانب

تمكن هذه الأرضية الطلبة الأجانب الحاصلين على شهادة بكالوريا أجنبية أو شهادة معترف بها معادلة من التسجيل وتقديم طلب توجيه عن طريق مواقع الأرضية. كما يمكن للطلبة الجزائريين الحائزين على شهادة بكالوريا أجنبية التسجيل في مؤسسة التعليم العالي بتقديم طلب

[602]– **شرفي منصف – بوزيان حسان**، «الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 243.

توجيه عبر الموقع بعد المعادلة للشهادة التي تتم من خلال موقع معادلة الشهادات الجامعية الأجنبية فيتم إيداع الوثائق المشكلة لملف طلب معادلة الشهادات والرتب الجامعية الأجنبية المحددة بموجب القرار الوزاري رقم 1260 لسنة 2015 عبر الخط حصريا في الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتتم عملية التسجيل بالحصول على اسم المستخدم ثم ايداع ملف الطلب ومتابعته إلى سحب الشهادة[603].

ثالثا: بوابة الإلتحاق بالدكتوراه

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بداية السنة الدراسية الجامعية 2018/2017 بإقامة بوابة إلكترونية خاصة بالطلبة الراغبين بالتسجيل في الدكتوراه الطور الثالث، والمتصفح للبوابة يجد تعليمة تتعلق بكيفيات تنظيم مسابقة الإلتحاق بالتكوين في الطور الثالث، القرار 834 المتضمن تأهيل المؤسسات الجامعية للتكوين في الدكتوراه والذي يحدد عدد المناصب المفتوحة للسنة الدراسية 2018/2017، دفتر طالب الدكتوراه، ومجال خاص للبحث عن ميدان المشاركة والتخصص العلمي المطلوب[604] (Portail d'accès au doctorat 2017-2018).

رابعا: بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية

تتضمن تطبيقات الحاسوب وبرماجياته والشبكات في حوسبة المكتبات، وتوفير قاعدة بيانات للبحث عن الكتب والمصادر والمراجع، مما يساعد الطلبة والأساتذة وزوار المكتبة من سهولة التأكد من وجود مرجع معين في المكتبة، ومعرفة رقمه وتصنيفه، إلى غير ذلك من المعلومات، من خلال إدخال عنوان المرجع أو اسم المؤلف[605].

---

[603]– **شرفي منصف، بوزيان حسان**، المرجع السابق، ص 244.

[604] - Portail dàccès au doctorat 2017-2018, disponible sur le site : http://doctorat20172018.dz , consulté le:17/05/2022.

[605]– **عماري سمير، سعيدي يحي**، «مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 9، العدد1، أكتوبر 2015، ص 154.

كما يحتوي موقع الجامعة على مركز البحث العلمي والتقني، الذي كان من بين أهدافه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية، وهذا ماساعد الباحث على العثور على الكتب ومذكرات وحتى قوانين دول أخرى مما يساعده على إثراء بحثه[606].

وعليه فقد ساهم الإعتماد على الإدارة الإلكترونية في الجامعات في اختصار الزمن والتقليل من الجهد وتعدد المصادر المعرفية، كما رفع من القدرة على تخزين المعارف بكميات غير محدودة، فضلا عن سهولة التواصل بين الطلاب وأساتذتهم.

المبحث الثاني

الإدارة الإلكترونية ضرورة لمواكبة الانتقال الديمقراطي

تعتبر فكرة الديمقراطية فكرة حديثة، أخذت حيزا كبيرا في النقاشات المعاصرة، فالنظام الديمقراطي أفضل أنظمة الحكم المعاصر توفير للبيئة السياسية الأنسب[607]، فالديمقراطية توفر كآلية حكم منظومة سياسية متكاملة من دستور قوانين ومؤسسات رسمية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي جزء من التجديد الديمقراطي التي تدفع المواطنين للمشاركة في الحياة العامة وتتخذ مسارات جديدة وواعدة[608] ، فالديمقراطية الإلكترونية أحد أوجه تطبيق الإدارات الإلكترونية، بل الوجه الأكثر إشراقا وايجابية لهذا النوع من الحكومات[609].

تتكون الديمقراطية الالكترونية من جميع وسائل الاتصال الالكتروني التي تمكن المواطنين من محاسبة الحكام السياسيين على أفعالهم في المجال العام، فيمكن للديمقراطية الإلكترونية أن

606– **بن تريعة مها**، «تفعيل الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي كآلية لترشيد الخدمة العمومية»، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي – تيبازة –، المجلد 2، العدد 5، جوان 2018، ص 204.

607– **TIRARD Manuel,** La gouvernance aux Etats-Unis : étude comparative des conceptions Américaine et Française du droit public, Thèse de doctorat en droit, Faculté droit, économie, sciences sociales, Université Panthéon- Assas, Paris II, 2009, p 2.

608- **CôTé Louis**, «le gouvernement électronique», l'observatoire de l'administration publique, Ecole nationale d'administration publique, vol 10, n° 5, novembre 2003, p 1.

609– **قوقة وداد**، «دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري– قسنطينة–، العدد 46، ديسمبر 2016، ص 103.

تستخدم تقنيات مختلفة لزيادة شفافية العملية السياسية، لتعزيز المشاركة المباشرة، كما تعد الديمقراطية الإلكترونية الغاية الأسمى التي تسعى إليها الإدارة الإلكترونية وذلك بتحقيق التفاعل الكامل والإنسجام التام بين الإدارة والمواطن، من خلال تفعيل عناصر الديمقراطية الإلكترونية، مع تحقيق أكبر قدر من الحاجات والمطالب المجتمعية والعقلانية لتحقيق الرشادة الديمقراطية(**مطلب أول**).

تسعى الجزائر دائما وتتطلع لترشيد وتطوير سياساتها العامة، بانتهاج أسلوب الإصلاحات الإدارية، لتحقيق الرفاه الإداري ما ينتج عنه إحساس المواطن المستفيد من الخدمات العمومية التي تشبع رغباته وحاجياته بشعور المواطنة التي هي ثقافة تهدف الدولة إلى بلوغها عن طريق تقديمها خدمة عمومية متميزة وجيدة **(مطلب ثان)**.

المطلب الأول

قراءة في محاور العلاقة بين الإدارة الالكترونية والانتقال الديمقراطي

تطورت مناهج أخرى خارج النهج التقليدي لتطوير السياسات العامة، يمكن تجميعها تحت إسم" الديمقراطية التشاركية ". يهدف هذا الشكل الحديث إلى المشاركة في إعطاء الصوت للمواطنين، من خلال أشكال مختلفة للمشاركة حيث يمكن للمواطنين التعبير عن آرائهم على مستويات مختلفة في مسألة تهمهم بشكل مباشر وتتم هذه المشاركة بموجب اجراءات مختلفة. وبالتالي، فإما أن يتحدث المواطنون من تلقاء أنفسهم، أو أنهم مطالبون بذلك، وتهدف مشاركتهم إلى بناء استجابة جماعية لمشكلة معينة[610].

[610] - **COOLS Fanny**, la démocratie participative une opportunité pour encourager la participation des personnes en situation d'exclusion, janvier, 2012, p 4, Disponible sur le site : www.pourlasolidarite.eu/-publications. Consulté le : 09/02/2021.

لقد جاءت فكرة التشاركية وماتضفيه من امتيازات إجرائية كالفاعلية والتفويض ومساهمة المواطنين المباشرة والتمويل والمبادرة والمشاورة والمحاسبة، والمتابعة للتخلص من الخيارات البيروقراطية[611]، بغرض عزل التعقيدات الإجرائية المعرقلة للأهداف التنموية[612].

فالنظام الديمقراطي أفضل أنظمة الحكم المعاصر توفير البيئة الأنسب، كما توفر كآلية حكم لمنظومة سياسية متكاملة من دستور وقوانين ومؤسسات رسمية[613]، ففكرة الديمقراطية فكرة حديثة، أخذت حيزا كبيرا في النقاشات المعاصرة[614]، وإهتدت العديد من الدول إلى اعتماد الديمقراطية التشاركية وتطبيقاتها، وهذا في سبيل تكريس دولة القانون بكل مقوماتها[615].

فعلى سبيل التذكير تعرف الديمقراطية التشاركية « شكل من الأشكال المبتكرة للديمقراطية، وأسلوب لاتخاذ القرارات، أين يتم فيه تعزيز مشاركة المواطنين (أفراد أو جماعات أو منظمات مدنية)، وشكل دائم وفعال، في صنع وتنفيذ القرارات[616]، وتجسيدها وتقييمها عن طريق مجموعة من الإجراءات والممارسات المؤطرة قانونيا ومؤسساتيا[617]، فقد فرضت "الديمقراطية التشاركية" نفسها بشكل تدريجي، وذلك لتمييزها بشكل أساسي عن الديمقراطية التمثيلية التقليدية، ومع ذلك

611– **لعشاب مريم**، «التكريس الدستوري لمبدأ تشجيع الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية»، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة لونيسي علي –البليدة 2–، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص198.

612– **بن حدة باديس**، «آليات تفعيل الديمقراطية التشاركية في عمل الإدارة المحلية»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص285.

613– **ناجي عبد النور**، «دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر" دراسة حالة الأحزاب السياسية"»، مجلة الفكر، جامعة سطيف 2، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2007، ص ص111–112.

614– **عيساوي عز الدين**، «الديمقراطية المحلية: من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية–، المجلد 6، العدد2، ديسمبر 2015، ص212.

615– **حمدي مريم**، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاكية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2014–2015، ص32.

616 - **DAWAY Ludivine – MERCENIER Chloé,** «démocratie participative», Mouvement communal, Faculté d' architecture la cambre Hrta, ULB, n°924, Janvier 2018, P12.

617– **مباركية منير**، «التعاون اللامركزي وتكريس الديمقراطية التشاركية: الأدوار والمساهمات الممكنة في السياق الجزائري»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2017، ص270.

لاتزال المشاركة غير محدودة بشكل جيد[618]، ولقيام أي نظام ديمقراطي حقيقي يتطلب أن تعمل الدولة على كفالة الحقوق وحمايتها بنصوص قانونية بالقدر الذي يشجع مواطنيها على المشاركة[619].

الفرع الأول

عناصر الديمقراطية التشاركية

انتهجت الجزائر سبل الديمقراطية والتعددية والانفتاح على العالم ، وفي سبيل ذلك ركزت على مجهداتها ووسائلها لانجاز برامج للإصلاحات السياسية والإدارية وإدماج الجماعات المحلية في برنامج الإصلاح والإنعاش والتنمية المحلية[620]، حيث تستلزم آليات أساسية لتتجذر أكثر على مستوى الميدان وخاصة ميدان الجماعات المحلية[621].

تتباين آليات الديمقراطية التشاركية أو معاييره بتباين الجهات والمصالح[622]، التي تجسد مبدأ المشاركة في صنع القرار المحلي وتختلف من حيث درجة تأثيرها وقاعدة المشاركة فيها[623]، وضمان الشفافية في رسم وتنفيذ السياسات العامة وممارسة دور هام في عمليتي الرقابة والتقويم[624]، نتعرض فيما يلي لبعض الآليات الأوسع انتشارًا ومدى ملاءمتها لسياق الحكم المحلي:

618- **GAUDIN Jean-Pierre**, «la démocratie participative», revue informations sociales, n° 158, 2007, p 42.

619– **الوافي سامي**، «النظام الانتخابي الجزائري و دوره في تعزيز الديمقراطية المحلية»، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 9، العدد 15، جوان 2017، ص 337.

620– **لعشاب مريم**، المرجع السابق، ص203.

621– **عقبوبي مولود**، «الديموقراطية التشاركية في المجاليس المنتخبة المحلية بالجزائر»، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان–، المجلد 5، العدد 1، جوان 2016، ص215.

622 – **عمير سعاد**، «الشفافية و المشاركة على ضوء أحكام القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي –، المجلد 4، العدد 2، جوان 2013، ص22.

623 – **بن خدة باديس**، المرجع السابق، ص289.

624 – **سويقات الأمين**، «دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية: دراسة حالتي الجزائر والمغرب»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، المجلد 9، العدد 17، جوان 2017، ص247.

أولا: المشاركة

يقصد بالمشاركة تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحلين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في إعداد البرامج التنموية المحلية[625]، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتجة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والإشكالات، وفي إطار التنافس والوظائف العامة، يتمكن المواطنين من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم ، فالديمقراطية المعاصرة غالبا ماتبدو على المستوى المحلي هي الأكثر ملائمة لتعزيز مشلركة المواطنين في الشؤون العامة، ويرتبط مفهوم الديمقراطية التشاركية بمفهوم الحكم الرشيد أو المفتوح[626]،

حيث يعتبر التصويت حق للمواطن وواجب عليه وأداة تمكنه من المشاركة والتأثير والإدلاء برأيه، فالإقبال أو عدم الإقبال على صناديق الانتخابات يعبر عن موقف الناخب من العملية الانتخابية، كما أن الامتناع عن المشاركة في الانتخابات يشكل موقفا سياسيا يبين عدم اهتمام المواطن من واجب الانتخاب و/ أو الإهتمام بالشأن العام فضلا عن النقص في أداء المؤسسات السياسية[627].

كما يشير عنصر المشاركة إلى التقاط إدراكات مدى قدرة المواطنين الجزائرين في البلاد على المشاركة في اختيار حكوماتهم(المحلية)، فضلاً عن حرية التعبير، حرية تكوين الجمعيات، ووسائط الإعلام الحرة، حيث أن الاهتمام بهذا العنصر من شأنه أن يكون دافع قوي إلى الأمام لتحقيق الأهداف المسطرة[628].

كما أن التطور الديمقراطي والإنفتاح الاقتصادي يستدعيان مشاركة فعلية للمواطنين المستفدين في كل نشاطات الإدارة لاسيما في اتخاذ القرارات، إضافة إلى دعم الحركة الجمعوية

---

625 – **معاوي وفاء**، «نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الإلكترونية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمّة لخضر–الوادي–، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2015، ص97.

626 – **الكر محمد، بن مرزوق عنترة**، المرجع السابق، ص49.

627– **يحياوي نسرين**، المرجع السابق، ص 39.

628 – **سليمان فيسة، بقسم نورة**، «واقع الإدارة المحلية الجزائرية والتحديات التي توجهها»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة –، العدد 8، جوان 2017، ص219.

من شأنه خلق قنوات تشاوريتين الإدارة والمواطن ومن ثم تحسين العلاقات بين الطرفين، وتجسيد احترام الحقوق والحريات في إطار دولة القانون[629]، كما تقوم الديمقراطية على مبدأ الشمولية التي يجب أن تكون المناقشة فيها مفتوحة لأكبر عدد وبشكل مثالي لجميع أولائك الذين من المحتمل أن يتأثروا بالقرار[630]، فالمناقشة ستشمل نطاقا أوسع بكثير من وجهات النظر من تلك التي ستتاح للمشاركين الفرصة لمواجهتها في المناقشة[631]، وتعميق أسس الديمقراطية وزيادة فرص المشاركة بين المواطنين وإحترام الحريات العامة وقواعد القانون والمساواة بين المواطنين واحترام حقوق الانسان وحرية التعبير وحماية استقلالية القضاء[632].

حيث تلتزم السلطات العامة بتطوير تعاملاتها مع المواطنين إلكترونيا، بإرساء أطر للتبادل الإلكتروني، والتي تشكل فضاءات لمشاركة المواطنين في تصريف الشأن العام، كما تتيح كل سبل الوصول إلى المستندات والإجراءات الإدارية المتعلقة بهم[633]، كما تدفع المشاركة في النقاش الإلكتروني إلى تهميش إجراء النفاذ إلى المعلومات الإدارية كأهم عنصر في مبدأ الشفافية، بيد أن المناقشة العامة تشكل وسيلة إعلام مسبقة لاتخاذ القرار، تلتزم بموجبها الإدارة بنشر كل المعلومات الخاصة بالقرار وتسهيل إطلاع المواطنين عليه، كما تتولى فعاليات المجتمع المدني بعرض كل ماتحصلت عليه من معلومات على الإدارة التي يجب عليها افادة الجمهور بها[634].

جذبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الانتباه من خلال الفرصة التي توفرها لخلق تفاعل بين السلطات والمواطنين من ناحية، وبين المواطنين وأنفسهم من ناحية أخرى، وهذا يكشف

---

629 – **بلية لحبيب**، «دور مبادئ الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة –، العدد 8، جوان 2017، ص394.

630- **DEKKAL Mouloud**, «démocratie participative et citoyenneté», Journal algérien d'études politiques, Ecole nationale supérieure de sciences politiques, vol 2, n°1, juin 2015, p122.

631 - **MANIN Bernard**, «comment promouvoir la deliberation démocratique ? priorité du débat contradictoire sur la discussion», revue raisons politiques, n° 42, mai 2011, p 91.

632 - **ZIANI Salah – HADJIJ Amel**, «politique publique de sécurité en méditerranée : entre débat philosophique et projet de sécurité ambitieux», revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, n° 01, septembre 2011, p 28.

633– مشروع قانون الديمقراطية التشاركية، منشور على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية: متوفر على الموقع الالكتروني التالي: https://www.interieur.gov.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2021/2/19.

634– **زياد دليلة**، مشاركة المواطنين في حماية البيئة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع القانون الدولي لحقوق الإنسان، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري – تيزي وزو –، 2010، ص9.

الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن امكانية حدوث تحول في أبعاد النظام الديمقراطي، تماشيا مع هذا التوجه كانت البلدية في الجزائر قاعدة المشاركة الأولى للمواطن المحلي في إدارة وتسيير شؤونه، هذا لكونها الجماعة الإقليمية القاعدية وأقرب مكان للمواطن، حيث خصص القانون البلدي لسنة 2011 في الباب الثالث تحت عنوان" مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية يتكون من (4) مواد تؤكد على الممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواري وإعلام المواطنين، بشؤونهم وحثهم على المشاركة السياسية[635].

أقرت المادة (11) من قانون البلدية على أن هذه الأخيرة تشكل الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواري، كما يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين[636]، كما نصت المادة 12 من قانون البلدية على أن يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع الإطار الملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروفهم[637].

ثانيا: الشفافية

تعني وضوح إجراءات تقديم الخدمات العمومية وإتاحة كافة المعلومات حولها للجمهور[638]، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول

---

635 – **ناجي عبد النور، لتيم فتيحة،** جهود تطبيق الحوكمة لتحسين أداء الإدارة المحلية في الجزائر " التشريعات وواقع الممارسات، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث تحت عنوان: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة الشهيد حمّة لخضر –الوادي–، يومي 01 – 02 ديسمبر 2015، ص 93.

636 – لمزيد من التفاصيل راجع المادة 11 من قانون رقم 11 –10، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، ج ر ج ج د ش ع 37، صادر في 3 يونيو 2011، معدل بأمر رقم 21–13، ج ر ج ج د ش ع 67، صادر في 21 أوت 2021.

637 – المادة 12 من قانون رقم 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

638 – **أوجامع إبراهيم، بومدين حسين،** «تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات المحلية»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بالقايد –تلمسان–، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2013، ص 193.

إليها بحيث تكون متاحة للجميع[639]، ويجب النظر إلى الشفافية كشرط للحوار والتشاور وأيضا كأداة للتحكم في عمل الخدمات العامة من قبل المستخدمين، كما تتضمن الديمقراطية التشاركية مشاركة الأفراد والمواطنين في عملية صنع القرار، وترتبط الحوكمة الرشيدة ارتباطا وثيقا بالشفافية التي تضمن التدفق الحر للمعلومات[640]، فهو حق أساسي للأفراد ومبدأ مؤسسي[641].

فالشفافية لها دور مهم في إبراز الإدارة وتحقيق حيادها، وهذا المبدأ غايته عدم قيام الإدارة بأي تصرف ينجم عنه تفضيل شخص على شخص آخر دون أي دواعي ينص عليها القانون[642]، ويعد هذا المبدأ من ركائز التنمية المحلية المستدامة[643]، وقد تم التأكيد عليه في القانون التوجيهي للمدينة 06 – 06 في المادة الثانية منه[644]، حيث كان التوجه واضحًا من خلال تبني مبدأ الشفافية لتمكين المواطنين من ممارسة الرقابة الشعبية على سلوكيات النواب والأعوان الإداريين، وجعل الإعلام الجواري يؤدي مهامه على المستوى المحلي[645].

في هذا الإطار نصت المادة (14) من قانون البلدية على إمكانية كل شخص من الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية، كما أكدت المادة (22) على أن ينشر ويلصق مشروع جدول الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن

---

639 – **بوالفول هرون، بوزيان رحماني جمال،** «دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية وتحليلية)»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص543.

640 - **ZERARKA Aissa – OULDAMAR tayeb**, «le droit au développement et sa relation avec le principe de la démocratie participative», revue voix de la loi, université de khemis miliana, vol 7,n° 2, novembre 2020, p 556.

641- **LABAYLE Henri**, ouverture, transparence et accés aux documents et à l'information dans l'ue, département thématique : droits des citoyens et affaire constitutionnelles, parlement européen, novembre 2013, p 3. disponible sur le site : http://www.europarl.europa.eu/committees/fr/studies.html , consulté le: 21/02/2021.

642 – **شريفي شريف،** «مبدأ الشفافية في العقود الإدارية كآلية للحد من الفساد المالي»، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي – تمانغست –، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2013، ص95.

643– **SAYAH Jamil**, Droit administratif, 2ème édition, Studyrama, Paris, 2007, p 148.

644 – قانون رقم 06 – 06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر ج ج د ش ع 15، صادر في 12 مارس 2006.

645 – **ناجي عبد النور، لتيم فتيحة،** المرجع السابق، ص93.

المخصصة لإعلام الجمهور[646] كل هذا يعتبر اعترافًا صريحا لمبدأ الشفافية، كما نص المشرع الفرنسي على شفافية العلاقات بين ممثلي المصالح والسلطات العامة[647].

يؤدي تطبيق الشفافية على مستوى التنظيمات الإدارية إلى توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى في العمل، مما يساهم في تطوير الوحدات الإدارية[648]، وإتاحة الفرص للمواطنين للإطلاع على البرامج المسطرة وتتبع مدى تحققها على أرض الواقع[649].

يجب تكريس الإعلام الإداري بدرجة أولى لتبني مبدأ العلانية والشفافية في التصرفات التي تقوم بها الإدارات العمومية، إفصاحًا عن نيتها في اشراك المواطن في التسيير الإداري كنوع من الرقابة الشعبية على الأعمال اللامركزية،[650]، كما يشجع مبدأ الشفافية على إشراك المواطنين في سياسة التنمية في إدارة شؤونهم عن طريق المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتسيير المحلي[651].

كما تساهم الشفافية أيضا في إبراز المخاطر المحتملة التي تكشف آفاق المالية العامة، مما يقود إلى إجراءات مبكرة وسلسة على مستوى المالية العامة، وقد تبين أن درجة الشفافية فيها يمكن أن تساعد كذلك على إعطاء فكرة المصداقية المالية[652].

---

646 – راجع المادتين (14) و (22) من قانون رقم 11 – 10، المرجع السابق.

647- Loi n° 2016 – 1691, du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économiques, jorf n° 0287, 10 décembre 2016.

648 – **غنو أمال**، «تفعيل الشفافية الإدارية كآلية لمكافحة الفساد الإداري»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر – باتنة – ، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص231.

649 – **حيضرة عبد الكريم**، «دور الشفافية في مكافحة الفساد: "الصفقات العمومية نموذجًا"»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 4، العدد 2، مارس 2016، ص95.

650 – **يوسفي فايزة**، تأثير النظام الانتخابي الجزائري في تسيير الجماعات الإقليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية – ، 2015 – 2016، ص– ص 352– 353.

651 – **أوكيل محمد أمين**، «شفافية الإدارة كدعامة لفعالية وعصرنة التسيير المحلي في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة–، العدد الثامن، جوان 2017، ص365.

652 – **براضية حكيم**، «اعتماد المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام لدعم الشفافية، المساءلة والرقابة على المال العام»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2016، ص141.

إلا أن مناخ المشاركة لايزال غير ملائم إلى حد بعيد بحكم حداثة عهد الديمقراطية التشاركية ومايستتبع الحال من عدم إدراك مؤداها الحقيقي لدى الجمهور وفعاليات المجتمع المدني، باعتبارها المنهج الرديف للديمقراطية التمثيلية ذات الطبيعة الكلاسيكية التي تحدد في هذا المنطق شرعية ديمقراطية منافسة، وهي حق الاقتراع العام[653]، والآلية الحديثة الجديرة بالتفعيل للمساهمة في تسيير الشؤون العامة بالتنسيق والتشاور مع المجالس المحلية لاسيما البلدية، فصدى المشاركة لايزال محدود جدا في أواسط المجتمع المدني، لغياب إطار توجيهي يجسد المبادئ الأساسية للمشاركة ويؤطر سياسة التكوين المستمر والتحسيس مع المرافق الميدانية[654].

ثالثا: المساءلة

تعتبر المساءلة شكل من أشكال الرقابة على أداء الوحدات بأكثر موضوعية[655]، وأهم عنصر يدعو إلى تعزيز الشفافية لتفعيل مصداقية الفاعلين وعلى ضوئها تكريس قيم وأهداف الديمقراطية التشاركية[656]، وترتبط أهمية المساءلة بتحقيق قيم أخرى مثل الديمقراطية والشفافية وحق المواطن العادي في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة لعمل جميع موظفي الإدارة العامة والمسؤولين، والهدف من ذلك هو التأكد من أن عملهم يتوافق مع قيم الإنصاف والوضوح والمساواة وأن أفعالهم تحترم الحدود التي يضعها القانون[657].

تعني التزام المسؤولية الحكوميين بالخضوع للمساءلة، وتحمل المسؤولية عن أفعالهم، حيث يجب عليهم تفسير أو تبرير الأفعال التي يقومون بها[658]، سواء أمام الناخبين أومن قبل

---

653 -**MĒDECINE Hygiène**, «la participation des habitants contre la démocratie participative dans les centres sociaux associatifs du nord de la France», revue deviance et société, vol 28, n° 1, janvier 2004, p 99.

654- **أوكيل محمد أمين**، «رهان تفعيل الديمقراطية التشاركية من منظور برنامج دعم الفاعلين المحلين: كابدال»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 27.

655 – **مزياني فريدة، رشاشي نسيم**، «الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية والواقع العملي»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر– باتنة –، المجلد 6، العدد 01، جانفي 2019، ص236.

656 – **باقي ناصر الدين**، «دور الديمقراطية التشاركية في تحقيق التنمية في الجزائر – دراسة في الأبعاد والمؤشرات–»، مجلة الناقد للدراسات السياسية، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2017، ص 162.

657 - **ZERARKA Aissa – OULDAMAR Tayeb**, op cit, p 557.

658 – **أوجامع إبراهيم، بومدين حسين**، المرجع السابق، ص193.

الحكومة[659]، وحق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل كل من يعمل في الإدارة العامة من نواب ووزراء وموظفين، وأصحاب مناصب ومؤسسات للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم ومع تعزيز وظائفهم ومهامهم بموجب القانون[660].

إن الإدارة اليوم لا يمكن أن تستمد مشروعيتها حصريا من سلطة الدولة بل من نجاعتها وفعاليتها، إذن فالمساءلة تكمن في البحث عن نمط للتنظيم ومناهج للعمل أكثر قابلية لجعل الإدارة أكثر قربا من المؤسسات والموطنين من جهة، وأقل كلفة وبالتالي أكثر نجاعة من جهة أخرى[661].

يمكن تعزيز المساءلة بوصفها أهم ركائز الحوكمة المحلية الرشيدة من خلال مجموعة من الإجراءات نذكر منها[662]:

1- إشهار الذمة المالية للموظفين العموميين والفصل التام بين المال العام والخاص.

2- إعداد الموازنات بشكل علني وإعتماد مبدأ الموازنات التشاركية ما بين البلديات والمجتمعات المحلية، وإستقصاءات تتبع الإنفاق العام.

3- مأسسة الأداء وإنشاء نظم للمتابعة والتقييم الذاتي على مستوى كل بلدية، فضلا عن قيام المواطنين برصد جودة تقديم الخدمات العامة وتقييمها باستخدام مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.

كما تؤدي المساءلة إلى قطع الطريق عن المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السلمية أو غير المشروعة بسبب اتساع نطاق مصادر ومحركي المساءلة، وتقلل من فرض الاتفاقات غير المشروعة بين المجالس المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة، وبهذا فالمساءلة تعمل

---

659 – **بن يزة يوسف، خميلة فيصل**، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحكومة على المستوى المحلي»، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، المجلد 6، العدد 01، جوان 2019، ص39.

660 – **بوالفول هرون، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص– ص 547–548.

661 – **بلية لحبيب**، المرجع السابق، ص395.

662 – **بوسنية سعاد**، «الحوكمة كمدخل للترقية الإدارية المحلية في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة –، العدد 8، جوان 2017، ص407.

على تنوير المسؤول الأكثر نضجا بردود الفعل له أو لناتج عمله للاستفادة منها في التطوير أو التحديث أو التصحيح[663].

فقد نص القانون البلدي في المادة (144) على أن البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبو البلدية أثناء ممارسة مهامه[664]، كما نصت المادة (145) من نفس القانون على أن كل القرار صادر من رئيس المجلس الشعبي البلدي، لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المصالح التقنية ويحدث ضررا في حق المواطن والبلدية... يعرض إلى عقوبات من خلال هذا التقديم والعرض والتحليل تتبين أهمية التأكيد الرسمي على مبدأ المساءلة والرقابة على الهيئات المحلية[665].

الفرع الثاني

التنصيص الدستوري والقانوني للديمقراطية التشاركية

في ظل التحولات والإصلاحات التي عرفتها الجزائر تبنت هذه الأخيرة الديمقراطية شعارا لها، وأخذت ببعدها التشاركي كحل لتوسيع دائرة مشاركة مختلف الفاعلين في رسم السياسات العامة، فكان التعديل الدستوري الذي أطلقه رئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة – **رحمه الله** – بمثابة المنطلق لتكريس وترسيخ أسس الديمقراطية التشاركية، وتغليب الطرح التعاوني والتشاركي على الأفكار المرتبطة بالسلطوية والإحتكارية[666].

---

663 – **سعايدية حورية**، حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر وتطبيقاتها في قانون البلدية – المشاركة والشفافية–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة– ، 2013، ص165.

664 – قانون رقم 11–10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

665 – المرجع نفسه.

666 – **بولشفار عبد المالك**، «الديمقراطية التشاركية في التعديل الدستوري الأخير في الجزائر: مارس 2016»، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي – تيسمسيلت–، المجلد 3، العدد 1، جوان 2018، ص– ص 382–383.

شهدت الجزائر منذ سنة 2011 صدور نص قانوني متمثل في قانون للبلدية عملت مواده على تكريس مبدأ الديمقراطية التشاركية[667]، حيث يتيح تطبيقها فتح مجالات واسعة للمواطن للتدخل في الشؤون المرتبطة باهتماماتهم وانشغالاتهم[668]، الذي يسعى دائما إلى خلق ثقافة الحوار والتشاور[669].

كما ارتأينا أن نبحث في أحد جزئيات هذا الموضوع من خلال دراسة بعض مؤشرات الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات التي عرفتها تشريعات الإدارة المحلية، فكان منصبا على مبدأ التشاركية على ضوء أحكام القانون 12-07، ومدى تبني هذا النص لأهم مبادئ الديمقراطية التشاركية[670].

أولا: مرتكزات الديمقراطية التشاركية في التعديل الدستوري لسنة 2016

عبرت الديمقراطية التمثيلية عن محدوديتها عبر العالم، قد تعززت بشكل أكثر ديناميكية يعرف ب" الديمقراطية التشاركية " التي تتيح لكل مواطن المشاركة الفعلية وبمختلف الوسائل في تسيير الشأن العام، فالجزائر من جهتها كرست هذا المفهوم عبر دستورها لإعادة بناء أواصر علاقات متينة مع مواطنيها رغم أن الجماعات المحلية لاتملك دائما موارد تمويل هذا النوع من المقاربات[671].

حاول المؤسس الجزائري في التعديل الدستوري لسنة 2016 و2020، أن ينظم مبدءا ديمقراطيا جديدا، يتعلق بالديمقراطية التشاركية، وذلك على مستوى الجماعات المحلية، من أجل فتح المجال للأفراد في المشاركة والمساهمة في الشؤون العمومية، والمشاركة في اتخاذ القرار

---

667 – **جاني مراد**، «الديمقراطية التشاركية في الجزائر: بين التشريع والممارسة»، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر3، المجلد6، العدد 1، ديسمبر 2018، ص 184.

668 – **رحماني جهاد، بن عزوز عزوزي**، «الديمقراطية التشاركية في المجاليس المنتخبة بالجزائر واقع وأفاق»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور – الجلفة- ، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص 229.

669 – **سليماني السعيد**، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتجسيد الحكم الراشد»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 9، العدد 02، ديسمبر 2018، ص104.

670 – **عمير سعاد**، المرجع السابق، ص20.

671- **NAILI Habiba**, «la démocratie participative et le financement du développement local», revue etudes et recherche, université ziane achour de djelfa, vol 12, n° 3, juillet 2020, p 17.

الإداري المحلي، وإنارة السلطات المحلية بالأفكار والمطالب الواجبة التنفيذ، والمساهمة في التنمية المحلية، من أجل رفع وتحسين المستوى المعيشي للمواطن، باتخاذ مسئوليهم وممثليهم تلك التدابير بعين الاعتبار، تنفيذا للمشاركة الجماعية والشاملة، أين يكون الفرد فعالا ومتكاملا مع المرافق المحلية، في ظل التفعيل لمبدأ اللامركزية التشاركية وحتى السياسية منها، أين يكون للمواطن المحلي فرصة للتميز والمشاركة في تحسين أداء هذه الجماعات الإقليمية[672].

يمكن القول بأن التعديل الدستوري الذي عرفته الجزائر في 2016 و2020 حمل دلالات وإشارات تنص على ضرورة تكريس مبادئ الديمقراطية التشاركية، ونجد أول إشارة لذلك في محتوى المادة الثامنة منه والتي نصت على أن الشعب يمارس سيادته عن طريق الاستفتاء[673].

ينطوي الإطار الدستوري الجزائري على تشجيع المشاركة الشعبية خاصة على المستوى المحلي لتصبح أكثر استجابة، وقدرة لتحقيق التنمية على جميع الأصعدة[674] حيث تعتبر الجماعات المحلية المجال الرحب لاستيعاب الديمقراطية التشاركية، كما أنها مكملة للآليات التمثيلية، فآليات المشاركة المباشرة والفعلية بمثابة أدوات إصلاحية في مواجهة ثغرات العملية التمثيلية[675].

ففي البلدان المجاورة التي يمكن مقارنة سياقها الاجتماعي والاقتصادي بالجزائر، فإن معالجة هذه المشكلة من خلال النص الدستوري هي عملية متشابهة ومتزامنة تماما، وفي هذا

672- **طحطاح علال، سعوداوي صديق**، «الأسس الدستورية للديمقراطية التشاركية في الجماعات القاعدية البلدية»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 45.

673 – دستور 28 نوفمبر 1996، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي 96-438، مؤرخ في 07 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بقانون رقم 02-03، المؤرخ في 10 أبريل 2002، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 25، مؤرخ في 14 أبريل 2002، معدل ومتمم بقانون رقم 08-19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 63، مؤرخ في 16 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بقانون رقم 16-01، مؤرخ في 6 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج ر ج ج د ش ع 14، صادر في 7 مارس 2016، المعدل بموجب التعديل الدستوري بالمرسوم الرئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 15 جمادى الأول عام 1442 الموافق 30 ديسمبر سنة 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج ر ج ج د ش ع 82، صادر في 30 ديسمبر 2020.

674 – **مزياني فريدة، رشاشي نسيم**، المرجع السابق، ص237.

675 – **حمودي محمد**، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد 6، العدد 2، جوان 2019، ص127.

الصدد، نصت المادة 139 من الدستور التونسي لسنة 2014 على أن " تتبنى السلطات المحلية أدوات الديمقراطية التشاركية ومبادئ الحكم المنفتح من أجل ضمان أوسع مشاركة للمواطنين والمجتمع المدني في إعداد مشاريع التنمية والتخطيط الجهوي. ومراقبة تنفيذها وفقا لما ينص عليه القانون"، غير أن المادة 139 من الدستور المغربي، والتي تعود إلى عام 2011، تنص على أن " آليات المشاركة للحوار والتشاور تضعها مجالس الجهات والجهات الحكومية المتشورة من السلطات المحلية الأخرى لتعزيز مشاركة المواطنين والجمعيات في تطوير ورصد برامج التنمية. ويمكن للمواطنين والجمعيات ممارسة حق تقديم التماس لطلب إدراج مسألة تدخل في اختصاصها على جدول أعمال المجلس"[676].

كرس المؤسس الدستوري في الجزائر، مبدأ الديمقراطية التشاركية بصريح العبارة في التعديل الدستوري لسنة 2016 و 2020، بعدما أغفلته الدساتير السابقة، وذلك في المادة 3/16 من الدستور: «تشجيع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، لاسيما من خلال المجتمع المدني»[677].

فهنا يكون المؤسس الجزائري تجاوز أهم خطوة نحو ترسيخ أعمق لمشاركة المواطنين وتنظيمات المجتمع المدني في تسيير الشؤون المحلية، بحكم أن مبدأ المشاركة قد سبق إقراره في العديد من القوانين[678].

أما المادة 2/17 منه اعتبرت أن « **البلدية هي الجماعة القاعدية** »، مايجعل منها أداة للنظام اللامركزي الذي يعد من أبرز وسائل الديمقراطية الإدارية، وجاء في المادة 19 من التعديل الدستوري « **يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية** »[679]، وعند استقراء هذه المادة للوهلة الأولى تبدو أنها تشير إلى الديمقراطية التمثلية ولكنها في الحقيقة حسب ما يبدو تشير صراحة إلى التشاركية، حيث جاء مشاركة

---

[676]- **NAILI Habiba**, op cit, p-p 20-21.

[677] – دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

[678] – **أوكيل محمد أمين**، المرجع السابق، 110.

[679] – دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، لا على شكل مجلس منتخب، ولكن على شكل منظمات المجتمع المدني كفاعل جمعوي[680].

من خلال نصوص المواد 3/16 والمادة 2/17 و19 يظهر جليا أن البلدية هي المركز والمكان الذي يعبر عنه المجتمع المدني عن ارادته وهو المنبر الذي من خلاله يشارك في صنع القرار الإداري، وذلك طبعا عبر المجلس البلدي وعبر ممثليه بالإضافة إلى وسائل أخرى كالإعلام والرقابة.....[681]، كما كفل التعديل الدستوري في المادة 34 تحقيق مبدأ المساواة فيما يخص تفعيل المشاركة السياسية لجميع المواطنين[682].

تسمح هذه المادة، إنّ تم تفعيلها ميدانيا، بضمان حق المواطنين في تسيير شؤونهم، وهذه الطريقة مباشرة من خلال المشاركة في صياغة القرارات وتنفيذها وتقييمها، فهي بذلك تشجع المواطنين على ممارسة أدوارهم بكل سهولة ودون أي ضغط أو معيقات[683].

بالرجوع إلى الدستور الجزائري والقوانين البرلمانية، نلاحظ عدم تنظيمها لإمكانية مشاركة منظمات المجتمع المدني في أعمال البرلمان من خلال طرح انشغالاتها لتجسيدها في مشاريع قوانين أو المساهمة في مراقبة ومساءلة الحكومة بأي شكل من الأشكال[684]، إذ ما يحد من المشاركة هو عدم فعلية النصوص القانونية لها، وهذا يعود إلى نقص النصوص التنظيمية التي تفسر وتبين كيفية تطبيقها[685].

---

680 – **غيتاوي عبد القادر، بخدا جلول،** «الديمقراطية التشاركية بين النظرية والتطبيق في الجزائر»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص72.

671– **علام لياس،** «الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النص والممارسة»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص–ص 90–91.

682 – دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

683 – **بولشفار عبد المالك،** المرجع السابق، ص389.

684 – **رحماني جهاد، غروزي بن غروز،** المرجع السابق، ص227.

685 - **AUDRIA Raphaël** ; New Public Management et transparence : essai déconstruction d'un mythe économiques et Sociales ; Mention M science politique ; Faculté des sciences économiques et Sociales de l'université de Genve ; 2004 ; p10.

ثانيا: الأساس القانوني للديمقراطية التشاركية في قانون البلدية 11-10

تبنت الدولة الجزائرية توجه جديد تحاول من خلاله إعطاء بعد ديمقراطي للنشاط الإداري، بغية تحقيق الفعالية في التسيير خصوصًا على المستوى المحلي، يقضي هذا التوجه بضرورة إشراك المواطن المحلي في تحقيق التنمية[686]، ومن التأكيد التشريعي من الناحية النظرية، تشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي وللإدارة المحلية. يتخذ التجمع الشعبي الجماعي كافة الإجراءات لإطلاع المواطنين على الأمور التي تخصهم والتشاور معهم حول خيارات أولويات التخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، في ظل الشروط التي يحددها هذا القانون في هذا المجال، ولاسيما وسائل الإعلام المتاحة[687].

إمتد الاعتراف بحق المواطن في المشاركة إلى تكريسه في إطار قوانين الجماعات المحلية خاصة البلدية، حيث يتضمن القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية مبدأ المشاركة[688] في نص المادة 02 التي قضت في مضمونها على جعل البلدية قاعدة إقليمية للامركزية ومكانا لممارسة المواطنة وإطارًا لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة[689].

كما ورد في بيان مجلس الوزراء ليوم 2014/05/07 بعدما كانت هناك إصلاحات سياسية مهمة في سنة 2011، مايكرس مبدأ الديمقراطية التشاركية، من خلال ماورد في البيان أنّه " وقامت لجنة الخبراء بصياغة اقتراحات تعديل تتوخى تكييف الدستور مع المقتضيات التي يمليها التطور السريع لمجتمعنا،...وهذا بغية الديمقراطية التشاركية، وتدعيم الحقوق والحريات الفردية

---

686 – **أوناهي هاني**، رقابة المواطن على الأداء المحلي كصورة للمشاركة –البلدية نموذجا–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية، نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة –بجاية–، يوم 23 أفريل 2018، ص2 .

687- **KACHER Abdelkader**, «de la démocratie participative en général, et de son objet en algérie en particulier», revue académique de recherche juridique, université abderrahmane mira de béjaia, vol 10, n° 2, décembre 2019, p 177.

688 – **بوراي دليلة**، الديمقراطية التشاركية: مقاربة جديدة لتدبير الشأن العمومي« الجزائر والمغرب نموذجا»، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية، نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة–بجاية–، يوم 23 أفريل 2018، ص8 .

689 – أنظر في ذلك: المادة 02 من قانون رقم 11-10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

والجماعية، وتوطيد دولة الحق والقانون..." كما ورد أيضا في هذا البيان أنّه " من ثمة،...وانطلاقاً بتمسكي بفضائل الديمقراطية التشاركية..."[690].

تدعيما لهذا الحق وتأكيدا عليه توالت النصوص القانونية في صدوره، حيث ورد في متن المادة الثامنة من قانون البلدية على هذا الحق، كما أفرد المشرع هذا الحق بباب كامل تحت عنوان "مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية"، وهو الباب الذي يحمل في طياته حقيقة اقتران الديمقراطية المحلية بمبدأ المشاركة[691]، كما أقر هذا القانون جملة من الإصلاحات لرئيس المجلس الشعبي البلدي من أجل إعلام المواطنين واستشارتهم لتجسيد المواطنة الإدارية على أساس أن الحق في الإعلام الإداري يتكامل مع حق المشاركة في صنع القرارات العامة المحلية[692].

يظهر من خلال تفحص المواد التي تضمنها قانون البلدية عزم المشرع الجزائري على جعل المشاركة الشعبية مبدءًا فعليا في تسيير الشؤون العمومية، ووضع الآليات القانونية من أجل بلوغ هذا الهدف، خاصة ما يتعلق بتكريس مبدأ الشفافية في العمل الإداري المحلي[693].

تم تجسيد هذا التوجه في الباب الثالث من القسم الأول من المادة 11 إلى المادة 15، حيث خصص المادة 11 لمبدأ المشاركة الشعبية بمصطلح " التسيير الجواري"، بينما كرس المادة 12 منه لما سماه " المبادرات المحلية"[694].

690- **بوضياف عمار**، دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2016، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص-ص 13-14.

691 – **جوادي زهرة**، الديمقراطية التشاركية: نحو حوكمة الإدارة المحلية، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية: نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة- بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص4.

692 – **شرشاري فاروق**، مقتضيات ترشيد الديمقراطية التشاركية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص6.

693 – **مسعودي خالد**، المشاركة كمبدأ جديد في سير المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص 7.

694 – **عبد الله نوح**، «مبدأ الديمقراطية التشاركية في نظام البلدية الجزائري»، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر-، المجلد 12، العدد1، أكتوبر 2018، ص22.

ثالثا: الأساس القانوني للديمقراطية التشاركية في قانون الولاية 12-07

على خلاف قانون البلدية رقم 11-10، نجد أن المشرع الجزائري لم يخصص بابا أو فصلا كاملا ينص فيه على مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العمومية في قانون الولاية 12-07، فالقانون 12- 07 المتعلق بالولاية الذي يحكم تنظيم، وعمل المجلس الشعبي الولائي كرس الديمقراطية التشاركية التي تعتمد على المواطن كشريك أساسي في صنع القرار على المستوى المحلي، وذلك وفق آليات كرست مجموعة مواد قانونية[695].

لكن بالرجوع إلى الأهداف المتوخاة من مشروع قانون الولاية، الذي كان إطار تعديل قانون الولاية 90-90 نجد من بين أهدافه، جعل الولاية كفضاء مكملا للبلدية في تقديم خدمة عمومية جوارية وتنظيمها، كما جعلها أيضا مكان لممارسة الديمقراطية المحلية، ومشاركة المواطن[696].

تضمنت المادة الأولى قانون 12-07 في فقرتها السادسة شعارًا جديدًا هو بالشعب وللشعب، وهذا الشعار يفرض فتح المجال أمام الشعب للمشاركة في تسيير الشؤون الولائية والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية، وكذا فتح سبل مشاركة للموطنين في تسير الشؤون العامة[697]، خاصة وأن أغلب الدراسات ساهمت في تحقيق أبعاد التنمية المحلية لا يكون إلاّ عن طريق تفعيل مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية[698].

باعتبار مبدأ الانتخاب أحد أهم مؤشرات الحكم الراشد وآلية ديمقراطية لتشكيل المجالس الشعبية المحلية وقناة رئيسية لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية[699]، وبما أن المواطن

---

695 – **مزياني فريدة، رشاشي نسيم**، المرجع السابق، ص242.

696 – عرض مناقشة نص القانون المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية لمداولات مجلس الأمة، الفترة التشريعية الخامسة، السنة الثالثة، الدورة الخريفية 2011، العدد 21، الجلسة المنعقدة يوم 25 جانفي 2012، مجلس الأمة، الجزائر، ص04.

697 – قانون رقم 12-07، مؤرخ في 21 فيفري 2012، متعلق بالولاية، ج ر ج ج د ش ع 12، صادر في 29 فيفري 2012.

698 – **عمير سعاد**، المرجع السابق، ص 26.

699 – **حمدي مريم**، المرجع السابق، ص44.

هو الذي ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الولائي، فمهمته لا تنقطع بمجرد انتهاء العملية الانتخابية، بل يساهم في صنع القرارات، ويبقى على اتصال دائم بهذه المؤسسة الدستورية[700].

يتبين من خلال نص المادة (12) أن المجلس الشعبي الولائي هو الأداة التي تجسد مشاركة الشعب في تسيير الشؤون المحلية، من خلال إسهام المواطنين في صنع القرار[701]، كما يتجلى مبدأ المشاركة من خلال جملة من الصلاحيات الممنوحة للمجلس الشعبي الولائي في مجال التنمية المحلية بمختلف أبعادها سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية أوالثقافية، وهو ما يتجلى من خلال المواد من 73 إلى 100 من القانون 12-07[702].

في الأخير يمكن القول أنه بالرغم من مساهمة المواطن في انتخاب أعضاء المجلس الشعبي الولائي، إلاّ أنّ الولاية كمؤسسة دستورية تبقى أقل تواصل واتصالا بالمواطن مقارنة مع البلدية، بالرغم من الآليات القانونية التي كرسها المشرع الجزائري في القانون رقم 12- 07.

المطلب الثاني

تفعيل علاقة الإدارة بالمواطن

لما كانت الإدارة في الدولة الحديثة تعاني من توسع وظائفها، وما طرأ عليها من تنوع على المستوى الوطني والمحلي، فقد اتجهت الدولة إلى تطوير أنظمتها الإدارية بإشراك المواطنين في تحمل مسؤولياتهم في عملية اتخاذ القرارات في شؤونهم العامة والمحلية[703].

تعهدت الدولة في السنوات الأخيرة، بإصلاح إدارتها، وهذا ينبغي أن يجذب الانتباه إلى أن موضوع الاصلاح الاداري ثابت في الخطاب السياسي، وفي كل عام تتأثر خدمات الدولة بإجراءات تهدف إلى تكييف الهياكل مع التغييرات في المهام الموكلة إليها[704]، فالعلاقة بين

---

700 – **مزياني فريدة**، المرجع السابق، ص 242 .

701 – قانون رقم 12-07، متعلق بالولاية، المرجع السابق.

702 – لمزيد من التفاصيل راجع المواد من 73- 100 من قانون الولاية، المرجع السابق.

703– **حمود بن يحي أحمد الحمزي**، نظام الإدارة المحلية ودوره في خدمة المواطن " دراسة مقارنة بين القانونين الجزائري واليمني"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر – يوسف بن خدة–، 2011-2012، ص1.

704- **CHAUVIN Francis**, administration de l'état, 5e édition, dalloz, 1998, p 1.

الإدارة العامة والمواطن هي ميثاق أو عقد اجتماعي وسياسي وقانوني بين المجتمع والدولة والإدارة العامة من جهة وبين المواطن من جهة أخرى[705].

لأن وضع سياسة تنموية رشيدة تتطلب وجود قوى إجتماعية حقيقية يتم إشراك ممثليها في مسار صنع القرارات اقتصادية كانت أو اجتماعية والأخذ بعين الاعتبار مصالحهم المتوافقة أحيانا والمتناقضة أحيانا أخرى من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية التي توفق بين هذه المصالح والتي تضمن حدا أدنى من الإجماع حولها. مما يسمح بتنفيذها دون عراقيل. وهذا ما يعني تأسيس حوار إجتماعي فعلي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين وممثلي الدولة[706]، واهتمامه بمنظومة القيم الأخلاقية للأعوان العموميين[707].

فأهمية إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم لا تستدعيه مبادئ الديمقراطية فحسب بل تتطلبه الإدارة الناجحة لأنه سبيل المسؤولية والاستمرارية، فضلا عن أنه نشر الوعي الديمقراطي وتدريب المواطنين على شؤون الإدارة المحلية وتحمل المسؤولية[708]، إلا أن إشراك المواطنين في أنشطة صنع القرار والتغيير الاجتماعي له آثار من خلال مساعدة المشاركين على اكتساب المهارات القيادية من أجل تقليل الشعور بالقمع وزيادة الشعور بالاضطهاد. وبالتالي الشعور بالانتماء إلى المجتمع والاهتمام بالشؤون العامة، وتجاوز المصالح الفردية[709].

فنظرا لهذا التأثير العميق الذي تلعبه الإدارة في حياة المواطن ولتحسين علاقتها به، نجد الإدارة السياسية للدولة ومنها الجزائر تسعى وتتطلع دائما لترشيد وتطوير سياساتها العامة

---

[705]– **أقشيش زهرة**، العلاقة بين الإدارة العامة والمواطن في ظل دولة القانون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001–2002، ص8.

[706]- **AKKACHE Fadhela**, «le dialogue social et l'etat rentier en algérie», revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, N° 01, septembre 2011, p 29.

[707] – **AUBIN Emmanuel** , L'essentiel du droit de la fonction publiques , 8ème édition, Lextenso, Paris, 2014, p 121.

[708]– **صالحي عبد الناصر**، «النظام الانتخابي في الجزائر وأثره في تشكيل المجاليس الشعبية البلدية»، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي – تندوف–، المجلد 1، العدد 2، جوان 2016، ص204.

[709] - **BELKAID Esma**, «impliquer le citoyen dans l'anelloration des services publics – Quel role pour les TIC : CAS de la ville de Tlemcen», revue de droit et des sciences humaines, université ziane achour de djelfa, vol 7, n° 3, octobre 2014, p 351.

المرسومة على المدى الطويل، في إطار هيئاتها العمومية الرسمية التي هي في تماس مستمر مع المواطن[710].

فتقديم الخدمات بحسب نموذج " الحكمانية (الحكامة) وبرامج إدارة القطاع العام "، الذي وضعه معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي، يتوقف على درجة الفعالية أو الكفاءة، والنتائج المحققة (الإدارة بالنتائج)، ولأجل ضمان الاستدامة للخدمات يتوجب الاهتمام بعوامل التقييم والتعديل المستمر، بل والمزيد من درجة التنافسية بين مجموعة من الفواعل، علما أن قياس مستوى تقديم الخدمة اليوم يرتكز على عامل أو بعد " الرضى " عن الخدمة (الوفرة، والجودة، والكلفة، والعلاقة بالأولويات...) بشكل أساسي، كما تتأثر الخدمة العامة – أيضا – بالفساد وطبيعة نظام الخدمة المدنية (النزاهة، ونظام الأجور، والترقية والتوظيف، والتحفيز، والتدريب...) وكل العوائق المرتبطة بالجوانب الادارية والمالية والاجتماعية والاقتصادية[711].

يلاحظ المتصفح للإصلاحات الإدارية المطبقة في الجزائر، بأن عملية تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن وتأطيرها القانوني انطلقت مع بداية الثمانينات، في ظل ما يعرف سياسة تقريب الإدارة من المواطن[712]، ترجمتها العديد من النصوص القانونية كان الغرض الأساسي منها تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، ولعل أهمها المرسوم التنفيذي 88-131، المنظم للعلاقة بين الطرفين[713].

تحسين هذه العلاقة عبر ضمان الحق في المعلومات وتقوية فعالية ونجاعة السياسات العمومية، والعمل بأسلوب مبني على الحوار، وتقاسم المسؤولية، والانصات والقرب والتعبئة،

710- **بلحاجي أحمد**، علاقة المواطن بالإدارة دراسة قانونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-، 2015-2016، ص1.

711- **يحي باي نجاح**، «دور المقاربة التشاركية في تجسيد برامج التنمية المحلية بالجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص 78.

712- **غزلان سليمة**، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق – بن عكنون-، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة-، 2009-2010، ص5.

713- **عمران نزيهة**، «الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية»، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، المجلد 10، العدد 1، مارس 2015، ص479.

بإمكانه توقع المشاكل التي قد تؤدي إلى خفوت ثقة المواطن في المؤسسات العمومية بسبب التآكل البطيء والتدريجي في نوعية الخدمات العمومية، وتقليص الحريات وضعف الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.

الفرع الأول

مشاركة المجتمع المدني في تدبير الشأن المحلي

شهد مفهوم المجتمع المدني في السنوات الأخيرة تجدد الاهتمام في العالم العربي، وكان سبب هذا الإحياء هو توسع حركات احتجاجية مختلفة مستقلة عن الطبقة السياسية التقليدية ومنبثقة عن تجسيدات المجتمع المدني، وهي حركة معروفة تحت ظل الربيع العربي، وتؤكد على الدور الجديد الذي يلعبه مجتمع متحرر من خلال الشبكات الاجتماعية، وفي نفس الوقت قريب من المواطنين وتطلعاتهم نحو المزيد من العدالة، الحرية والديمقراطية، فحركة الانفتاح الديمقراطي من قبل المجتمع المدني ليست غريبة على الجزائر، وهي دولة تعتبر رائدة في القضية مع أحداث أكتوبر 1988[714].

يشير البنك الدولي إلى أن المجتمع المدني: " مجموعة واسعة من المنظمات غير الحكومية وغير هادفة للربح التي تحرك الحياة العامة، وتدافع عن مصالح وقيم أعضائها وغيرهم، على أساس أخلاقي، الاعتبارات الثقافية أو السياسية أو العلمية أو الدينية أو الخيرية، إذن المجتمع المدني هو: " مجال ارتباط وسيط بين الدولة والأسرة، تشغله المنظمات التي لاتنتمي إلى الدولة، والتي تتمتع بالاستقلال الذاتي تجاه الدولة، والتي يتم تشكيلها طواعية من قبل أفراد المجتمع من أجل حماية أو توسيع مصالحهم أو قيمهم[715].

[714] - **BOUCHAIBI Mohamed – ZEROUATI Rachid**, «généalogie de la société civile society algérienne : étude historique critique de la construction du concept de société civile en algérie», journal des sciences sociales et humaines, université mohamed boudiaf – al messila-, vol 8, n° 2, décembre 2018, p 474.

[715] - **ABDALLAH EL HIRTSI Hamid – FEREDJ Chabane**, «l'importance de la société civile pour développement local expérience de l'égypte et de l'algérie», revue mâaref academique, université de bouira, vol 11, n° 21, juin 2016, p 46.

أصبح المجتمع المدني ضروريا لتحليل عمليات الانتقال وتوطيد الديمقراطية. مهما كانت التحفظات على مفهوم المجتمع المدني، يمكن استخدامها لوصف المجتمع، وتحليل الحركات التي تعمل من أجل الانتقال إلى الديمقراطية[716]، فالمجتمع المدني أحد آليات تفعيل التنمية خاصة في بعدها المحلي، فكلما ازدادت قوته وحضوره كلما زادت فرص نجاح هذه التنمية، ولذا كان المجتمع المدني هو الأداة الأكثر فعالية في تحقيق الرقي والتقدم وتحقيق الديمقراطية[717]، فالمجتمع المدني هو المكان الذي يتم فيه تحديد الأهداف الجماعية، ويتم فيها تمثيل المواطنين، فالمجتمع المدني ليس هيئة سياسية أو قضائية، بل هو وسيط، والوساطة هنا ليس بالضرورة التوسط بين المواطنين والدولة، بل تعبئة المواطنين[718].

للمشلركة الفعالة في تسيير الشأن المحلي، يجب الانخراط بشكل دائم ومباشر في عملية إتخاذ القرار بالاضافة إلى الرقابة عليه، فالديمقراطية التشاركية ظهرت على أنقاض الديمقراطية التمثيلية، التي تعد أداة لإدماج النخبة السياسية في النظام الاداري البيروقراطي بفعل تعقيد إجراءات العملية الانتخابية واهتزاز مصداقية نتائجها، فضلا عن تناسي الممثلين المحليين عن دورهم التمثيلي في طرح انشغالاتهم، وهذا مادفع بالسلطة السياسية إلى محاولة إعادة بعث العلاقة بين المواطن وجماعته الاقليمية وفق منظور تشاركي توافقي[719]، ويشمل ذلك جميع التفاعلات بين الادارة المحلية ومواطنيها، التي يمكن أن تحدث إلكترونيا والهدف من ذلك تزويد المواطنين بوسائل أسرع وأكثر إستجابة وأكثر ملاءمة وأقل تعقيدا للخدمات العامة[720].

لمؤسسات المجتمع المدني دور كبير في تحقيق الديمقراطية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية، حيث تمثل هذه المؤسسات أحد أشكال رأس المال الاجتماعي الذي يمكن به مقاومة

---

716 - **ESSAID Taib**, «société civile et transition démocratique en algerie», la revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, vol 2, n° 1, février 2014, p p 32-33.

717 – **عبد اللاوي عبد السلام**، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر : دراسة ميدانية لولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، 2010–2011، ص64.

718 - **LŌWENTHAL Paul**, «société civile et participation politique le cas de la coopération au développement», revue mondes en développement, vol 33, N° 129, janvier 2005, p 68.

719 - **SADRY Benoît**, Bilan et perspectives de la démocratie représentative, thèse de doctorat en droit public, faculté de droit et des sciences économiques, université de limoges, 2007, p p 34-51.

720 - **ZEGHMATI Nardjes**, op cit, p 488.

المركزية وإساءة استعمال السلطة الحكومية، عن طريق تشكيل جماعات ضغط لها القدرة على كسب تأييد أعضاء السلطة التشريعية، حيث يعتقد البعض بأن وجود قطاع المجتمع المدني هو شرط أساسي ولازم لتحقيق نظام سياسي ديمقراطي[721].

تجدر الإشارة إلى أنه تم وضع آليات خاصة بالتسيير المحلي في الجزائر ناقشت مسألة إشراك المواطن في النقاشات والتحضير للمشاريع الواجب اطلاقها في بلديته والتكفل بانشغالات المواطنين الموجهة إلى المسؤولين بغية إرساء ديمقراطية تشاركية في مجال التسيير المحلي[722]، وإشراك المواطن هو أساس مطالب الجمعيات ومبادرات المسؤولين المنتخبين لصالح ديمقراطية أكثر تشاركية[723].

ينبغي القول عن آليات تدعيم منظمات المجتمع المدني للجماعات الإقليمية في إدارتها للتنمية المحلية، أن القوانين الحالية المنظمة لهذه الجماعات لا تضع عوائق وقيود حول مشاركة المجتمع المدني في تسيير الشأن المحلي[724]، حيث مكنت المادة 13 – السالفة الذكر– من القانون رقم 11–10، المتعلق بالبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي الاستعانة بكل شخصية محلية أو خبير أو ...[725].

حيث سمح التحول الديمقراطي بحرية تكوين الهيئات والمنظمات الاجتماعية والنقابية والمهنية والنوادي الثقافية التي تنشأ بمقتضى الإدارة الحرة لترسيخ ثقافة سياسية ديمقراطية للفرد من

721– **أحمد إبراهيم ملاوي**، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الشاملة، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دبي، أيام 20 – 22، ص 17.

722– **ساعد العقون، عبد المنعم بن أحمد**، «التسيير المحلي في الدولة بين قواعد علم الإدارة ومبادئ الحكم الراشد»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص110.

723 - **BLATRIX Cécile**, «la démocrayie participative en représentation», revue sociétés contemporaines, n° 74, février 2009, p 104.

724– **كابتي بوحانة**، الجماعات الإقليمية الجزائرية بين الاستقلالية والرقابة –الواقع والآفاق–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان–، 2014–2015، ص301.

725– راجع المادة 13 من قانون البلدية 11–10، المرجع السابق.

المشاركة، فالمجتمع المدني هو القادر على توجيه الفرد نحو المشاركة الإيجابية[726]، كما يعتبر نظام الجمعيات والمؤسسات المدنية، الإطار القانوني لمؤسسات المجتمع المدني، وهو عبارة عن عملية الإصلاح في الدولة ومحاولة تفعيل دور المواطنة في المشاركة في الشأن المحلي[727].

هناك صلة قوية بين المجتمع المدني والديمقراطية، إذ تعد مؤسسات المجتمع المدني من أهم قنوات المشاركة الشعبية وأن اعضاءها من أكثر قطاعات المجتمع استعدادا للانخراط في الأنشطة الديمقراطية، وزيادة على ذلك فإن الإدارة السلمية للصراع والمنافسة هي جوهر المجتمع المدني كما استعمله منظرو العقد الاجتماعي، فلا يمكن تحقيق الديمقراطية في أي مجتمع مالم تصبح مؤسسات المجتمع المدني ديمقراطية بالفعل باعتبارها البنية التحتية للديمقراطية في المجتمع بما تضمه من نقابات وجمعيات أهلية ومنظمات نسائية وشبابية...إلخ، حيث توفر هذه المؤسسات في حياتها الداخلية فرصة كبيرة لتربية ملايين المواطنين وتدريبهم عمليا، لاكتساب الخبرة اللازمة للممارسة الديمقراطية في المجتمع الأكبر بما تتيحه لأعضائها من مجالات واسعة للممارسة والتربية الديمقراطية من خلال المشاركة التطوعية في العمل العام[728].

أصبح المجتمع المدني ضروريا لتحليل عمليات الانتقال وتوطيد الديمقراطية، مهما كانت التحفظات على مفهوم المجتمع المدني، يمكن استخدامها لوصف المجتمع، وتحليل الحركات التي تعمل من أجل الانتقال نحو الديمقراطية،[729]ولتحقيق مشاركة المجتمع المدني في الشأن المحلي ينبغي توفر عدة متطلبات من حرية وحقوق جمعيات ومنظمات المجتمع المدني، كذلك الاستقلالية الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك آليات صنع القرار والتداول للسلطة، تعزيز التنسيق والتعاون

---

[726]– **بلوصيف الطيب**، المجتمع المدني والدولة دراسة سوسيو– سياسية " الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر–باتنة–، 2012–2013، ص–ص186–187.

[727]– **شليغم غنية**، «المجتمع المدني والمواطنة في الجزائر: الواقع والمعوقات»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر – باتنة 1–، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2016، ص166.

[728]– **عامر عياش عبد، اديب محمد جاسم**، «دور مؤسسات المجتمع المدني في مجال حقوق الإنسان (دراسة قانونية)»، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية، جامعة تكريت –العراق–، المجلد 2، العدد 6، 2000، ص–ص15–16.

[729]- **ESSAID Taib**, « société civile et transition en algerie», op cit, p 33.

والتشاور، كما يفترض في منظمات المجتمع المدني، أن ترسخ مفهوم التنمية والتحول نحو الديمقراطية[730].

هذه المشاركة تأخذ صورا عديدة، كدفع اشتراك العضوية والمساهمة بالجهد والوقت في ما تقوم به المنظمة من أنشطة. وهذا يعني أن الفرد عندما ينظم إلى إحدى وحدات المجتمع المدني فإنه يتطوع بالمال والوقت والجهد لتحقيق أهداف مشتركة بينه وبين غيره من الأعضاء، وهذا التطوع ينبع من إرادته الحرة ويعبر عن اختياره المستقل[731].

كما أن رسم السياسات على المستوى المحلي، يؤدي إلى تحسين استهداف الخدمات ومعالجتها، للوصول إلى تنمية مستدامة بالتشارك مع المستفيدين منها، زيادة إحكام الرقابة الشعبية على مستوى أداء وجودة مختلف الأنشطة والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تقبل البرامج والمشروعات التنموية والقرارات والقوانين المتعلقة بها[732].

كما تقوم المشاورة كإجراء ديمقراطي، ضمن مسار وآليات إدماج المجتمع المدني في إدارة التنمة وتسيير الشأن المحلي، على فكرة توسيع النقاش العمومي لتوسيع دائرة البحث عن البدائل والاقتراحات التنموية[733]، فمجال العلاقة بين الديمقراطية التشاركية والمجتمع المدني ننظر إليها من زاوية نمط حضور المجتمع المدني، وتشترط بالضرورة مستويات وأنماط المشاركة السياسية للمجتمع المدني بذاته، والتي تقوم على مجموعة من الأسس الجوهرية[734]، لكن من الناحية

730– **بوحنية قوي**، دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، كلية العلوم القانونية والإدارة، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، يومي 16–17، ديسمبر 2008، ص10.

731– **شلوش اخوان جهيدة**، واقع المجتمع المدني في الجزائر – دراسة ميدانية لجمعيات مدينة بسكرة نموذجا–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2014–2015، ص301.

732– **سراغني بوزيد**، «المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية كآليتين لتحقيق التنمية " التجربة البرازيلية نموذجا"»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2016، ص520.

733– **مجادي رضوان**، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية الثقافية: مدخل في دور المجتمع المدني»، مجلة تحولات ، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018، ص216.

734– **حناش يمينة، كبيش عبد الكريم**، المرجع السابق، ص174.

العملية يواجه هذا المبدأ العديد من العقبات، من أهمها أن الإدارة تستدعي إخفاء المعلومات عن المواطنين، وهو مبدأ السرية، وهو أمر غامض تماما، بالإضافة إلى نقص الوعي المدني بين العديد من المواطنين[735].

تشكل اللامركزية، محورا مركزيا للإصلاح، وهو يقوم على إعادة تأهيل السلطات المحلية القائمة (الولايات و البلديات)، وظهور مستوى جهوي (منطقة إدارية جهوية) ونقل الصلاحيات والمسؤوليات إلى هذه الكيانات[736]، إلا أن القضايا التي تطرح على المواطنين للمناقشة والحوار، وحتى إنشغالات المواطنين أنفسهم، تنصب على حسن تسيير المرافق العامة والمجموعات المحلية، مما يجعل المشاركة تفتقر إلى البعد السياسي وتنحصر في الجانب التسييري للشؤون العامة وفي الاهتمامات الثانوية والمحلية الضيقة على حساب الخيارات السياسية[737].

الفرع الثاني

رقابة المواطن على المستوى المحلي كصورة جديدة للديمقراطية الرقمية

الإدارة الحديثة هي قبل كل شيء إدارة فعالة وصادقة وشفافة وتهتم بإرضاء المستفدين منها. وهي أيضا إدارة تقيس أدائها وتعزز مواردها بعد أعمال التقييم والمساءلة التي تتم بطريقة مستمرة ولامركزية ومتاحة للمواطنين[738]، وتحسين الخدمات المقدمة والحرص على إرضاء مستعملي الخدمات والزبائن. وإصلاح الإدارات وتبسيط الإجراءات الإدارية واختصار خطواتها وتطوير الإدارة الالكترونية[739].

---

735 - **ZERARKA Aissa – OULDAMAR Tayeb**, op cit, p – p 564-565.

736 - **BELMIHOUB Mohamed-chérif**, rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays mediterranées : cas de l'algérie, avril 2004, p 13.

737 – **بختي بوبكر**، «تحديات تفعيل الديمقراطية التشاركية في الجزائر»، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1، ماي 2020، ص 69.

738 - **CHERABI Abdelaziz**, la simplification des procédures et des démarches administratives pour les particuliers et pour les entreprise, séminaire international sur : l'administration publique en algérie, entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation, université constantine 2, 28-29 avril 2014, p 2.

739 – **بلحاج صالح**، «إصلاح الدولة: مكانة التجربة الجزائرية من التجارب الأجنبية»، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر 3، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2013، ص 13.

تعرف الرقابة الالكترونية بأنها عملية تهدف إلى متابعة وملاحظة الأنشطة والمعاملات، وأداء العاملين في المنظمة، بهدف كشف الانحرافات، من خلال استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق الأهداف المنشودة، لإيجاد نظام عمل ذي ميزة تنافسية عالية[740].

تكون الرقابة الالكترونية فعالة ومستقلة عن طريق إشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى تطبيق نظام للحكم والإدارة يقوم على اللامركزية والديمقراطية والتأكيد على أهمية النظام القانوني الذي يحقق العدالة ويكفل مساواة الأفراد أمام القانون[741]، رغم أن اللامركزية تهدد صلاحيات إدارة الدولة[742]، حيث يراقب المواطن نشاطات المجالس المحلية المنتخبة من خلال مشاركته في التسيير وتفاعله مع الإدارة المحلية حول مضمون المصالح المتميزة للسكان على أساس المعلومات التي يتحصل عليها واستعداده للمشاركة عن طريق التنظيم الجمعوي لمناقشة فكرة المشاريع المحلية في إطار الآليات القانونية المقررة[743].

لا شك أن الأخذ بفكرة الإدارة الالكترونية سوف يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من على شبكة الانترنيت وبصورة تضبط العلاقة بين الجمهور والمواطنين، ولكن بشرط أن تكون هناك رقابة إدارية فعالة تعمل على إلتزام الموظف بأداء واجبه بدقة وأمانة، واحترام الجمهور الذي ماوجدت الوظيفة العامة إلا لخدمته وإسعاده وتحقيق آماله والاستجابة لتطلعاته[744]، وإعادة النظر في طريقة سير المعاملات، حيث أن تطبيق الادارة الالكترونية على المستوى المحلي لاينبغي أن يكون مجرد محاولة لاستعمال التقنيات الحديثة من أجل اتمام العمليات الروتينية

740- **عماد علي سلامة الكساسبة**، اثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العامة في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 17.

741- **بن عبد العزيز خيرة**، المرجع السابق، ص 331.

742 - **CHAUVIN Francis**, administration de l'état, 6e édition, dalloz, 2002, p 1.

743- **يوسفي فايزة**، المرجع السابق، ص364.

744- **هامل مهدية**، «دور الإدارة الالكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالادارة المحلية الجزائرية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 933.

البيروقراطية، بل ينبغي أن تكون فرصة لتطوير سير هذه العمليات وتسهيلها بحيث تتناسب مع الاساليب الالكترونية[745].

من أهم الآليات التي تمكن المجتمع المدني من ضمان الشفافية وممارسة دوره الرقابي، إعطاء دور هام لهذه التنظيمات في اللجان الخاصة بمراقبة الانتخابات التي تقضي إلى انتخاب أعضاء المجالس المحلية[746]، حيث تحول الناخب المحلي من مجرد ناخب يدلي بصوته إلى مراقب للعملية الانتخابية، وراصد للانتهاكات التي تصاحبها، لأن تبعية المجتمع المدني للدولة أثرت على حياديته وعلى أدواره الحقيقية في الانتخابات وبالتالي زادت في درجة وحدة الشكوك حول نزاهة العملية الانتخابية ومصداقيتها[747]، حيث أصبح المواطن أيضا هي الإدارة في مجال التماس للمعلومات والنفاذ إلى بؤر تدفقها، وبذلك ارتقى مركزه من ملتقى للأخبار والمعارف الانتقائية إلى شريك فعلي في تقاسم المعلومات وتداولها[748].

كما تخضع مداولات المجلس البلدي لرقابة شعبية إلى جانب الرقابة الإدارية المجسدة في الشخص الوالي باعتباره ممثلا للسلطة المركزية[749]، غير أن هناك اختلاف بين التشريع الجزائري والتونسي، حيث أن صاحب المصلحة في التشريع الجزائري يتوجب عليه إن رغب في ممارسة حق الطعن أن يتجه للسلطة القضائية المختصة، أي القضاء الإداري[750]، خلال شهرين من تعليق

745- **عكو فاطمة الزهراء**، «التوجه نحو البلدية الالكترونية في الجزائر»، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، جامعة جيلالي ليابس – سيدي بلعباس–، المجلد 6، العدد 1، سبتمبر 2020، ص 211.

746- **سويقات الامين**، المرجع السابق، ص247.

747- **مباركية منير**، «علاقة المجتمع المدني بالدولة وتأثيرها على العملية الانتخابية في الجزائر»، مجلة دفاتر وقانون، الجزائر، عدد خاص، أفريل 2011، ص 421.

748- **بودراهم ليندة**، «المشاركة الالكترونية: رهان لتفعيل شفافية التدبير المحلي في الجزائر»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 143.

749- **بوضياف عمار**، «الرقابة الإدارية على مداولات المجالس البلدية في التشريعين الجزائري والتونسي»، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر– بسكرة –، المجلد 5، العدد 6، أفريل 2010، ص24.

750- لمزيد من التفاصيل راجع: **بوضياف عمار**، النظام القضائي الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص265.

المداولة ويطلب الإبطال (الإلغاء)، وهذا ما قضت به المادة 3/45 من قانون البلدية الجزائري[751].

فالأمر يختلف بالنسبة للتشريع التونسي، إذ يتوجب على صاحب المصلحة أن يقدم طلبا للإلغاء يودعه لدى مركز الولاية خلال أجل أقصاه 10 يوما من تاريخ تعليق المداولة ويسلم له وصل يثبت هذا الإيداع، وهو ما قضى به الفصل 24 الفقرة 3 من القانون الأساسي للبلديات[752]، كما يمكن للمجتمع المدني أن يقوم بمراقبة كيفية صرف المال العام وإبرام الصفقات، ومراقبة الأحزاب السياسية وتمويل الحملات الانتخابية، حيث نجد أنه في كثير من البلدان يقوم أصحاب المصالح الخاصة والأثرياء بابتزاز السياسيين وشراءهم بالمال[753].

الفرع الثالث

تنظيم علاقة المواطن بالإدارة في ظل مرسوم 88- 131

في ظل أزمة البيروقراطية التي زادت حدتها خلال منتصف الثمانينات، توجهت السلطات العمومية نحو إصلاح الجهاز الإداري الذي لعبت فيه وزارة الداخلية من خلال وضع ملف متكامل بعنوان "بالديمقراطية مظاهر ورهانات"، انبثق عنه اقرار أربع تعليمات إدارية بتاريخ 1987/11/30، شملت:

1- التعليمة الأولى: تضمنت 21 آلية خصت بها الإدارة المحلية أساسا ليطبق بعضها على المدى الفوري أو العاجل، في حين يطبق البعض الآخر على المدى المتوسط.
2- التعليمة الثانية: هدفت إلى تنظيم واسع لعملية " الأبواب المفتوحة على الإدارة ".

751- قانون البلدية 11-10، المرجع السابق.

752- **بوضياف عمار**، «الرقابة الإدارية على مداولات المجالس البلدية في التشريعين الجزائري والتونسي»، المرجع السابق، ص24.

753- **كيم سمير**، «الأدوار الجديدة للمجتمع المدني في ظل الإدارة المحلية التشاركية: قراءة في الحالة الجزائرية»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، المجلد 13، العدد 2، جانفي 2018، ص203.

3- التعليمة الثالثة: تمحورت على إعادة إحياء وتنويع الجمعيات التي منح لها وبتاريخ جويلية 1987 إطار قانوني جديد وصف بالحر.

4- التعليمة الرابعة: تضمنت ضرورة تعزيز صورة شعار الإدارة، وتبعا لذلك حددت النشاطات التي تضمنت إستقبال وتوجيه الجمهور وإعادة الهيكلة على المستوى الداخلي لتسوية الشبابيك وهندام وتصرفات الأعوان، ونظافة المؤسسات[754].

كما تلت وأعقبت هذه التعليمات الإدارية العديد من التعليمات عبرت عنها جملة من النصوص التي أدرجت فيما بعد في المرسوم 131/88، وجملة من القرارات الوزارية (لم تنشر في الجريدة الرسمية)، تضمنت وجوب تعزيز صورة الإدارة، وهوية المراسلات الموجهة للمواطنين[755].

فواقع الحال بين الإدارة والمواطن لم يرض في أي وقت من الأوقات أي من الطرفين (الإدارة والمواطن)[756]، لذلك بادرت الإدارة سنة 1988 بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 88 – 131 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن والذي يشكل منعطفا جديدا في تاريخ مسار تحسين هذه العلاقة[757].

شكل المرسوم رقم 88-131 المنظم للعلاقات بين الادارة والمواطن، منعطفا جديدا في تاريخ مسار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، فهو بمثابة النص الوحيد المتعلق والمرتبط بصفة مباشرة بتنظيم موضوع علاقة الإدارة بالمواطن من جهة، وبوصفه من أكبر نصوص القانون الإداري الجزائري بيد أنه يندرج ضمن تعريف ومفهوم القانون الإداري، هذا الأخير الذي ينعكس على تنظيم الإدارة العمومية[758].

754- أنظر منشورات وزارة الداخلية: الديمقراطية مظاهر ورهانات، العدد 1، 1988، ص 20.

755 - **BENNADJI Chérif**, «les rapports entre l'administration et les administrés en droit algérien l'impérative codification», revue idara, vol 10, n° 1, alger, p- p 26-27.

756- **علي العرنان مولود**، «العلاقة بين الإدارة والمواطن : قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة- الوضع في الجزائر-»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري – قسنطينة-، المجلد 22، العدد 1، جوان 2011، ص174.

757- **ضريفي نادية، حاج جاب الله أمال**، «الآليات القانونية والمؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة والموطن في الجزائر»، مجلة الإجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر – بسكرة -، المجلد 11، العدد 1، مارس 2019، ص 84.

758- **لباد ناصر**، القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الاداري، الطبعة الثالثة، 2005، ص9.

ما يلاحظ في هذا القانون أنه ركز على تحديد واجبات الإدارة تجاه المواطن، التي تتمثل في احترام المواطن وحماية حقوقه التي اعترف بها الدستور والتشريع، كما أكد على ضرورة إعادة المصالحة الغائبة بين المواطن والإدارة من خلال إستراتيجية فعالة للحوار، فالإدارة العامة من حيث وظائفها والتزاماتها نحو المواطن، قد تطورت من إدارة ذات مسؤوليات والتزامات ضيقة ومحدودة جدا[759].

أدرجت نصوص المرسوم رقم 88-131 المنظم للعلاقات بين الإدارة و المواطن، والتي كرست ما يعرف " تقنين حسن سير الإدارة"، في 42 مادة موزعة ضمن 4 فصول تتمثل في نصوص من الفصل الأول من المرسوم على جملة من الأحكام العامة حصرها في 4 مواد(من المادة 2 إلى المادة 5)، بينما تضمنت أحكام الفصل الثاني منها المعنون ب" التزامات الإدارة"، على 24 مادة قسمت على التوالي قسم خاص بالالتزام بتنظيم إعلام المواطن (8 إلى 11)، قسم التدابير الخاصة باستقباله (12إلى14) قسم يتعلق بإجراءات الاستدعاء (15إلى20)، وأخيرا قسم خاص بالالتزام بالتحسين الدائم لنوعية الخدمة (21 إلى 30)[760].

وبغية تحقيق الحوار بين الإدارة والمواطن عالج الفصل الثالث من المرسوم، واجبات المواطن اتجاه الإدارة (31 إلى 33)، كما أقر جملة من الآليات غير القضائية في إطار الطعن غير النزاعي للتأكيد على ضمان حقوق المواطن اتجاه سلطات الإدارة (34إلى 40)[761].

وفي الأخير انتهى المرسوم في فصله الرابع بالإشارة إلى الأحكام الختامية التي عالجت مسألة نشر المرسوم وإدخاله حيز التنفيذ (41 إلى 42).

---

[759]- **أقشيش زهرة**، المرجع السابق، ص22.

[760]- مرسوم رقم 88-131، مؤرخ في 4 جويلية 1988، المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 27، صادر في 6 جويلية 1988.

[761]- المرجع نفسه.

إن هذا المرسوم جاء على إطلاقه لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، من دون أن يستثني أي مجال من مجالات تنظيمها وذلك على خلاف ما قامت به بعض الدول[762]، ففي فرنسا مثلا بناءا على طلب من السلطة المختصة أو بمبادرة منها، يجوز لها القيام بتعديلات على هذه النصوص أو أي تدابير من شأنها تسهيل ممارسة الحق في الوصول إلى الوثائق الإدارية والمحفوظات العامة وتعزيز الشفافية الإدارية[763]، فالجماعات المحلية تدار بموجب شروط يحددها القانون بمقتضى نص المادة 72 من الدستور الفرنسي[764].

بالاضافة إلى تنفيذ حملات المرافق العامة حول تعميم القانون وحقوق وواجبات المواطنين في مجالات واسعة من الحياة الوطنية، وإعطاء دورات المواطنة على جميع مستويات نظام التعليم الوطني في نفوس الشباب، وجعل المواطنين يشعرون بوجود وتأثير الرقابة الهرمية في الإدارات والمؤسسات العامة وكذلك الرقابة التي تقوم بها المفتشيات العامة للادارات الوزارية والولايات[765]، وإعادة تنظيم الادارة العامة وتوزيع الوظائف (المركزية واللامركزية)، بالاضافة إلى تحديد الثغرات في السياسات العامة وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للمساهمة في المصلحة العامة[766].

يوجد إطار قانوني قريب من مسألة العلاقة بين الإدارة والمواطن في العصر الرقمي في الجزائر في النصوص الدستورية، حيث تنص المادة 13 من دستور 1996 والتعديل الدستوري لسنة 2020 على أن الدولة تستمد وجودها وشرعيتها من إرادة الشعب شعار الدولة " بالشعب وللشعب ".....[767]، يحتوي هذا المبدأ التأسيسي على قيمتين أساسيتين. القيمة الأولى ترد في مصطلح – بالشعب –، التي تجعل المواطن في علاقة بالإدارة فاعلا مدعوا إلى الحكم، ودعم فكرة

---

[762]– **بلحاجي أحمد**، المرجع السابق، ص51.

[763] -Loi n° 78-753 du juillet 1978, portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, sociale et fiscal, J O R F du 18 juillet 1978.

[764]– **غزلان سليمة**، المرجع السابق، ص 44.

[765] - **M.C BELMIHOUB**, la reforme administrative en algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre, forum euro – mediterraneen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, tunis 15-17 juin 2005, p 24.

[766] - **TENIOU Afef – BENTERKI Azzedine**, «réformes de l'administration publique algérienne : travers du passé et leçons internationales», revue dirassat iqtissadiya, université abdelhamid mehri – constantine 2 -, n° 01, 2014, p 43.

[767]– دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

مشاركته في السياسة العامة، وتنبثق القيمة الثانية من مصطلح – وللشعب –، التي تشير إلى حقيقة أن المواطن يطالب بالمزايا والخدمات العامة من حيث الجودة والإنصاف والتكافؤ وكذلك من حيث المسؤولية التي يجب أن تستجيب لها الادارة لتأكيد شرعيتها[768]، وكشف هذا المرسوم عن محدوديته في إقرار الأشخاص التي ألقى عليها التزامات الإعلام وتقديم الوثائق[769].

وتضمن المادة 4/26 من التعديل الدستوري لسنة 2020 " حياد الادارة "، بمعنى معاملة جميع المواطنين على قدم المساواة في علاقاتهم مع الإدارة، كما تنص المادة 2/47 منه في الفقرة الثانية على أن " سرية المراسلات والاتصالات الخاصة بكافة أشكالها مكفولة "، كما تنص المادة 3/9 من نفس القانون على حماية الحريات الاساسية للمواطن، والازدهار الاجتماعي والثقافي للأمة، وهو حق أساسي يكفله القانون الذي يعاقب على انتهاكه[770].

إن توسيع صلاحيات السلطة التنظيمية في مجال الإصلاح الإداري إلى حدّ اعتبارها مصدرا أساسيا لتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن يحتاج إلى إعادة الرؤى، حتى وإن كان مرده ناجما عن مسؤولية الحكومة عن السير الحسن للمصالح العمومية، وهذا ما نصت عليه المادة 140 من التعديل الدستوري لسنة 2020[771]، لأن مجال هذه العلاقة وتنظيمها يعد انعكاسا لصورة المجتمع في الدولة، التي لا يمكن احتوائها ولا تغييرها بموجب مرسوم[772]، فهذا الأخير يظل حتى يومنا هذا دون أي أثر قانوني حقيقي[773].

---

768 - **KHELLOUFI Rachid**, «la relation administration-citoyen à l'ère du numérique en algérie: une relation en phase de construction», revue idara, ecole nationale d'administration –hydra–algérie, vol 26, n°1, juin 2019, p 12.

769 - **RICCI Jean- Claude**, Droit administratif, 6ème édition, Hachette, Paris, 2008, p 64.

770 – دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

771 – المرجع نفسه.

772 – **غزلان سليمة**، المرجع السابق، ص54.

773 - **BOUZAD Idriss**, «l'évolution du service du service public face à l'état, et à la société civile en algérie», revue académique de la recherche juridique, université abderrahmane mira de béjaia, vol 10, n° 3, décembre 2019, p 877.

الفرع الرابع

مبدأ الشفافية ضمان للحد من الفساد الإداري

تقوم الشفافية بدور بارز في مكافحة الفساد الإداري لأنها مطلب أساسي للقوانين واللوائح والتشريعات والإجراءات من حيث تبسيطها وإعطائها نمط السهولة والدقة والوضوح[774]، ومن الملاحظ أن العلاقة بين الشفافية والفساد علاقة وطيدة، فكلما زاد معدل الشفافية انخفض مستوى الفساد والعكس صحيح[775]، فالسيطرة على الفساد الإداري ومحاربته يتطلب آلية قائمة على الشفافية التي تؤدي إلى تقوية مؤسسات الحكم والتقليل من فرص الفساد[776].

من أجل مكافحة الفساد تم استحداث ووضع تشريعات والإعلان عن حملات رسمية مرتبطة بإصلاح أجهزة الدولة، حيث كانت جريمة الفساد تدرج في قانون العقوبات في الأمر 66-156، ثم المرسوم الرئاسي 97-04، والقانون رقم 01-09[777].

ومما زاد من أهمية الشفافية، هو نجاح بعض الإدارات في العالم في تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد والحصول على نتائج إيجابية أدت إلى تدني مستوى الفساد والترهل الإداري، وزيادة الكفاءة والفاعلية[778]، كذلك من بين آليات معالجة الفساد الإداري هو تدوير الوظيفة العامة وهو عدم بقاء الموظف أكثر من أربع سنوات في موقعه القيادي، غير أن عدم تطبيق هذا الأمر في

774- **سعود بن شباب عبد العالي الشلوي**، الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص50.

775- **سايح بوزيد**، «سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -، المجلد 10، العدد 10، جوان 2012، ص 59.

776- **بن عبد العزيز خيرة**، المرجع السابق، ص330.

777- **السايح بوزيد، عبد الرزاق مولاي لخضر**، «فاعلية سياسات الجكم الراشد في الحد من الفساد بالجزائر»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة -، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2017، ص277.

778- **برسولي فوزية، جوبر محمد**، «الشفافية والإفصاح كآليتين لمكافحة الفساد الإداري والمالي»، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بأفلو، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018، ص153.

الدول العربية إلا في بعض الدوائر، أو اقتصاره على الوظيفة الإدارية الصغيرة، يشير بوضوح إلى العجز الكامل للدول العربية في محاربة الفساد[779].

وفي نفس الوقت فالوضوح الإداري والشفافية يحقق إمكانية الإتصال والتنسيق والتنظيم بين سائر الإدارات من أجل تخطيط أحسن وسرعة اتخاذ القرار دون أي تضارب، ومن جانب آخر أداء المعاملات بطريقة إلكترونية من دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف لايفسح المجال لتلاعب الموظفين وسوء معاملتهم للمعنيين ويمنع بذلك الرشوة، ومنه القضاء على جرائم العمل والفساد الإداري، ويجنب مشاكل المواجهة المباشرة مع طالبي الخدمة ذوي الوعي المنخفض[780].

الشيء نفسه بالنسبة للتسجيلات الجامعية لحاملي البكالوريا الجدد، حيث سمحت العملية الالكترونية لمصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التحكم فيها نهائيا، بحيث تتم عملية التسجيل والتحويل من جامعة إلى أخرى على مستوى الموقع الإلكتروني للوزارة الذي يفتح في فترات منتظمة تسمح للطلبة الولوج لهذه الأرضية والقيام بتسجيل طلباتهم دون تدخل أو وساطة مهما كانت، وهذه التقنية الإلكترونية ساهمت وبشكل كبير في القضاء على المحاباة والتلاعب بالمقاعد البيداغوجية من جهة وتجسيد الشفافية والمساواة بين المترشحين وبالتالي القضاء على أشكال الفساد من جهة ثانية[781].

ولإرساء مبادئ الشفافية والحد من الفساد الإداري يجب إلتزام القادة السياسيين بمحاربة الفساد والعقوبة على ممارسيها[782]، وتحديث تشريعات تسد ثغرات الفساد في التشريعات السابقة،

---

[779]– **حمريش سامية**، «الفساد المالي والإداري : أسبابه، مظاهره و آليات الوقاية منه مع عرض لأهم التجارب الدولية لمكافحته»، مجلة المنار للبحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة يحي فارس – المدية–، المجلد 2، العدد 2، جوان 2018، ص287.

[780]– **جرمولي مليكة**، «دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري»، مجلة الحوار الفكري، جامعة أحمد دراري –أدرار–، المجلد 13، العدد 15، جوان 2018، ص ص 649– 650.

[781]– **شملال عبد العزيز**، «الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 10، العدد 2، سبتمبر 2019، ص 1384.

[782] – **ALT Eric- LUC Irène**, La lutte contre la corruption, P. U. F, Paris, 1997, P.17

ومراجعة أنظمة الرواتب والمكافآت لموظفي القطاع العام[783]، ومن جهة أخرى فإن الشفافية تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي جميع الخدمات، حيث تعتبر أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن الإدارة وتحقيق الآمال في التغلب على الإشكالات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش، والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستدامة[784].

على هذا الأساس، تنضوي آلية المشاركة الإلكترونية ضمن الأطر المساهمة في إضفاء الشفافية على إدارة ونشاط الجماعات الاقليمية، لأن الإرتقاء بالفعل التشاركي إلى البيئة الرقمية يفتح آفاقا واسعة لتجاوز سياسة الإدارة المغلقة وتخطي منطق الهيمنة على المعلومة، بيد أن التدابير الإلكترونية للمشاركة تعمل على خلق فضاءات مستقلة عن التموقع المادي، وتتيح توفر المعلومات في أي وقت، الأمر الذي يوجب فك مركزية تسيير المعلومات والابتعاد عن التفرد في اكتسابها، فالشبكات الافتراضية أضحت قنوات للتعبير المدني من شأنها تعديل القوى بين الحكام والمحكومين[785].

783– **قسوم حنان**، «أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري»، مجلة الباحث، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2017، ص16.

784– **فلاق محمد، حدو سمير أحلام**، «دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري – تجارب دولية–»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –، المجلد 1، العدد 01، جوان 2015، ص14.

785- **DEKKAL Mouloud**, op cit, p 119.

الباب الثاني

مدى فعالية الخدمة العمومية من خلال

عصرنة الإدارة الجزائرية

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها أهمية بالغة، انطلاقا من كون تحول الدول نحوه هو رغبتها في ترشيد الخدمة العامة والنهوض بجهودها، بما يؤسس بشكل أو بآخر لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة في الدولة، خاصة وأنه أصبح من الممكن واقعا أن يستبدل العنصر البشري بالحاسوب، بل ويمكن – في بعض الأحيان – أن يحل محل المدراء في إصدار التوجيهات والتعليمات الآلية بناءا على برامج يتم تصميمها وتحميلها على الشبكة.

كان لاتجاه الجزائر نحو إدخال مفهوم الادارة الالكترونة كآلية لإضفاء تحسينات جوهرية على طرق أداء الخدمة العامة للمواطنين، ومانتج عنها من تطور لمهام وأنشطة المنظمات الخدمية الإدارية دور في إحداث سلسلة من التغييرات على وظائف الادارة التقليدية.

من بين أساليب تحسين الخدمة العمومة تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها تلعب دورا كبيرا في تحسين تقديم الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات الحكومية المختصة بتوفير الخدمات العمومية من خلال تسهيل اتصالها بالمواطن وسرعة استجابتها ودقة أدائها وغيرها من مظاهر الفعالية هذا من جهة، من جهة أخرى اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل واضح في ترشيد الخدمة العمومية من حيث تقديمها بطريقة شفافة ودائمة وبأقل التكاليف مع الحرص على المساواة والكفاءة في ذلك (**فصل أول**).

إن الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمة العمومية، يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن بل يعني تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة، وذلك لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى وحاجة المواطن، تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجها عالميا، ويشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات، وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات،

ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العمومية والحلول المقترحة لتجاوز هذه العوائق (**فصل ثان**).

الفصل الأول

تأثير الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة لتحسين نوعية الخدمة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن، خاصة أن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، أي لجأت إلى تغيير طريقة تقديم خدماتها من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الحديثة (الإلكترونية)، من خلال تفاعل الإدارات فيما بينها، وبعدها بينها وبين المواطنين.

في ظل التزايد المتسارع لوتيرة التنمية والتطور الهائل في المجال التكنولوجي، أصبح من الضروري على صانع القرار التكيف مع هذه التطورات، ومن ثم ترقية المرافق العامة وعصرنتها، مما يؤدي إلى القضاء على الأساليب التقليدية وتحسين الخدمات العمومية، فالحديث عن إصلاح الخدمة العمومية ينبغي أن يتم عن طريق الجمع بين الخدمة العمومية كوظيفة إدارية ضرورية لسير المرفق العام، وبين الوجود التقليدي للمرفق العام كحيز لممارسة هذه الخدمة ثم إصلاحها.

فعملية الإصلاح الإداري هي الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها عملية التطوير والتنمية في جميع الدول النامية خاصة الجزائر في عصر تنامت فيه المعلومات، وتقدمت فيه تكنولوجيا الإتصالات، وبما أن المرافق العمومية هي الأقرب للمواطن فإن إستخدامها للتكنولوجيا الحديثة سيؤدي إلى تحسين جودة خدماتها وتلبية أكثر لحاجيات المواطن وهو الهدف الذي تسعى إليه الدولة الجزائرية **(مبحث أول)**.

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف بهدف تحقيق التنمية الإدارية، من هنا تصبح الإدارات مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة، حيث تبرز الإدارة الإلكترونية كمدخل فعال ومتكامل لتحقيق ذلك. **(مبحث ثان)**.

المبحث الأول

إدارة المرافق العامة في نظام الإدارة الإلكترونية

تعتبر المرافق العمومية مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام، وتحتفظ الحكومة في إنشائها. وقد بلغت المرافق العمومية مبلغا من الأهمية، حيث إعتبر مختلف رجال القانون الدولة نفسها مجرد مجموعة من المرافق العمومية، ولا تتمتع بحقوق وامتيازات السلطة العامة إلا في إطار هذه المرافق وبسبب إقامتها وتشغيلها، لذلك فإن فكرة المرفق العمومي في المجتمعات السائدة نحو النمو كالجزائر تمثل محورا في غاية التعقيد لعمليات التحولات المؤسساتية التي حدثت منذ الاستقلال في سياق تُهيمن عليه الايديولوجية الليبرالية الجديدة.

تقوم الدولة من أجل إشباع الحاجيات العامة للجمهور وتحقيق الصالح العام، وبواسطة أجهزتها المركزية أو المحلية بإنشاء المرافق العامة التي تعتبر وسيلة في يد الإدارة العامة لتحقيق الخدمة العامة، وتبعا لتنوع المرافق العامة، كان من الطبيعي أن تتباين طرق تسييرها وإستغلالها، وذلك بإيجاد أنجع الطرق في تسيير المرافق العامة بهدف ترشيد الخدمات العامة وتحقيق جودتها.

إلى جانب عصرنة إدارة المرافق العمومية كمحاولة لتحسين جودة خدماتها، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والدقة في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، ننتقل إلى الشق القانوني، ونستعرض الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية على مستوى المرافق العمومية **(مطلب أول)**.

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها في مجال الإدارة الإلكترونية، أكدوا أن كل عمليات التسيير لنشاطات المرفق العام ينبغي عليها أن تستخدم مبادئ وقواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها **(مطلب ثان)**.

المطلب الأول

الأسس القانونية لفكرة تحسين الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين[786]، حيث يغطي مفهوم الخدمة العمومية جميع أنشطة المصلحة العامة التي يتم تنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر، تحت مسؤولية السلطات العامة المركزية كانت أو المحلية[787]، وتخضع للقانون الإداري[788].

حسب هذا المفهوم فإنه يقتضي وجود هيئة تكون وظيفتها تقديم هذه الخدمة بالشكل المضمون والمضبوط في الوقت نفسه وتكون عادة هي السلطة الحاكمة، لأنه من شروط تعزيز علاقة هذه السلطة بمواطنها هو القيام بالواجبات إتجاه مواطنيها خاصة ما تعلق الأمر بجانب الخدمات العامة[789]، ولم تعد الخدمة العامة تعني بالضرورة الخضوع للقانون الاداري، بل يمكن تعريفه حاليا على أنه نشاط ذي مصلحة عامة، سواء كان مدعوما من قبل هيئة عامة أم لا[790].

---

[786]– **سالمي رشيد، قاسمية أسماء**، «ترشيد الخدمة العمومية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص349.

[787] - **METALI Leila**; «Le marketing des services publics: Fondements et spécifiés», Revue mâaref, Université de Bouira, n°21, juin 2016, p- p 102-103.

[788] - **PEISER Gustave**, droit administratif, 19e édition, dalloz, p 140.

[789]– **حرشاو مفتاح**، «الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكتروقراطية»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص231.

[790] -**LEJLET Fouaze – DHEBIHE Hatem**, «les nouvelles modalités de gestion du service public en algérie: défis perspectives», revue repers des etudes juridiques politiques, centre universitaire de tindouf, vol 1, n°2, décembre 2017, p 81.

يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده لمصطلح مرادف للفظ التحسين مصطلح"إصلاح"[791] بقوله أن "إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمات حاجات الجماهير"[792].

الفرع الأول

الأحكام التشريعية

يعتبر التشريع إختصاصا أصليا للبرلمان، فهذا ما نجده في مختلف الأنظمة السياسية، ومما لا شك فيه أن هذا الإختصاص إفتكه البرلمان بعد صراع طويل ضد الملكية المطلقة ومع تطور الأنظمة والنظريات السياسية والقانونية، عرف مجال التشريع توسعا كبيرا حتى صار في أغلب الأنظمة السياسية لا يمثل إلا إستثناء بالقياس إلى المجال التنظيمي[793].

تعتبر الأحكام التشريعية مجموعة من القواعد التي تقيم نظام المجتمع فتحكم سلوك الأفراد وعلاقتهم فيه والتي تناط إحترامها بما تملك السلطة العامة في المجتمع مع قوة الجبر والإلتزام، وإصطلاح التشريع بهذا المعنى يشمل كافة القواعد التشريعية أيا كان مصدرها وأيا كان المكان الذي تطبق فيه[794]،فالسلطة التشريعية تعبر بما تسنه من قوانين عن الإدارة العامة في الدولة ولذلك يقوم البرلمان بإعداد النصوص القانونية غير أن الوظيفة التشريعية التي كان البرلمان

---

[791]– وهو نفس المصطلح المستعمل في التنظيم الجزائري، أنظر: المرسوم الرئاسي 13-312، المؤرخ في 11-09-2013، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية عدد 44 المؤرخة في 15-09-2013، والذي إستحدث بموجبه الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية.

[792]– **بوضياف عمار**، المرجع السابق، ص207.

[793]– **عفرون محمد**، إعداد القوانين في النظام القانوني الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، 2007، ص5.

[794]– **بلحاج نسيمة**، مشاكل العلاقة بين النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية للسلطة التنفيذية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، 2006-2007، ص9.

مستحوذا عليها أصبحت ممارسة من قبل السلطة التنفيذية سواء عن طريق التفويض أو مستمد من الدستور، وإن كانت لمدة محددة سواء في الحالات العادية أو الغير العادية[795].

تقوم السلطة التشريعية بوظيفة التشريع، كونها مخولا لها دستوريا صياغة النصوص القانونية، بالإضافة إلى مهمة إجراء تعديلات دستورية تساهم في تقوية مؤسسات الحكم الراشد وتعزيز دورها في حياة المجتمع، عبر إنهاء التشابكات بين السلطات الثلاث وتحقيق التوازنات المطلوبة بينها، كما يظهر دورها في إعداد الموازنة العامة للدولة وإقرارها، وهذا يستوجب من اللجنة الدائمة في البرلمان التي تعني بشؤون الموازنة أن تتشاور مع شرائح المجتمع وفئاته كافة في مرحلة إعداد الموازنة[796].

وبما أن الخدمة العمومية مسألة إدارية تنظم عن طريق المراسيم والقرارات، فإن الحق في الخدمة العمومية مسألة دستورية وهي حق دستوري يجب تنظيمه عن طريق الدستور أو على الأقل بواسطة القوانين المكملة للدستور[797]، وتعد الأحكام التشريعية أساسا قانونية لتحسين الخدمة العمومية والمتمثلة في الدستور إضافة إلى أحكام قانون البلدية والتي تساهم في تحسين الإطار المعيشي للمواطنين فيما يلي:

أولا: النصوص التشريعية

تتجلى العلاقة بين الدستور والخدمة العمومية من خلال العلاقة بين القانون الدستوري والقانون الإداري الذي ينظم الخدمة العمومية. فإذا كان القانون الدستوري هو القانون الأساسي والأعلى للدولة الذي يحدد القواعد أو الأحكام العامة لجميع السلطات بما فيها السلطة التنفيذية أو

795– **بن نملة صليحة**، «التشريع المنافس»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، المجلد 3، العدد 3، سبتمبر 2018، ص495.

796– **ركاش جهيدة**، «دور المؤسسة التشريعية في صنع السياسات العامة في الجزائر»، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر3، المجلد 4، العدد 2، جوان 2016، ص197.

797– **لعجال منيرة، بومدين محمد**، «الأساس القانوني لحق المواطن في الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية –أدرار–، المجلد 14، العدد 1، مارس 2015، ص48.

الإدارية فإن القانون الإداري هو الذي ينص على القواعد التفصيلية التي تبين طريقة عمل وسير الأجهزة الإدارية التي تقدم الخدمة العمومية[798].

نجد فكرة تحسين الخدمة العمومية في التعديل الدستوري لسنة 2020 ضمن أحكام المادة 112، والتي تنص على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على السير الحسن للإدارة العمومية وهي كما يلي:

<< يمارس الوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة، زيادة على السَلطات التي تخوَلها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، الصلاحيات الآتية: 7- يسهر على حسن سير الإدارة العمومية والمرافق العمومية >>[799].

ومنه نستنتج أن الدستور الجزائري لم ينص على الحق في الخدمة العمومية صراحة مما يعد سهوا يجب تداركه عند التعديل الدستوري، ولكن يمكن القول بأن الدستور الجزائري تناول الحق في الخدمة العمومية بطرق غير مباشرة وفي مواطن متعددة ومتفرقة من الدستور[800].

فعلى غرار المادة 112 نصت ديباجة الدستور في الفقرة 9 على:

<< إن الشعب الجزائري ناضل ويناضل دوما في سبيل الحرية الديمقراطية وهو متمسك بسيادته وإستقلاله الوطنيين، ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات، أساسها مشاركة كل المواطنين والمجتمع المدني، بما فيه الجالية الجزائرية في الخارج، في تسيير الشؤون العمومية، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وضمان الحرية لكل فرد، في إطار دولة قانون جمهورية وديمقراطية ويتطلع أن يجعل من الدستور الإطار الأمثل لتعزيز الروابط الوطنية وضمان الحريات الديمقراطية للمواطن >>[801].

---

[798]- **لعجال منيرة، بومدين محمد**، المرجع السابق، ص55.

[799]- دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

[800]- **لعجال منيرة، بومدين محمد**، المرجع السابق، ص58.

[801]- دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

وهنا نستنتج أن النصان لم يتطرقا إلى الحق في الخدمة العمومية بصريح العبارة، ولكن يتبين أن الشعب الجزائري ناضل من أجل الحرية والإستقلال وبناء دولة قائمة على مؤسسات دستورية غايتها خدمة الشعب وحده، وإذا كانت الدولة في خدمة الشعب فإن مؤسساتها ستكون أيضا في خدمة الشعب، مما نستنتج أن للشعب الحق في الخدمة العامة.

إضافة إلى المادة 7 من الباب الأول المتعلق بالمبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري[802]، نصت المادة 8 على مبدأ مهم من مبادئ الدستور الحاكمة لكل نصوصه، تقرر صراحة أن الشعب صاحب السلطة التأسيسية، كما نصت المادة 9 على الغاية من تأسيس الشعب للمؤسسات وإختياره لها[803].

فهذه الغايات السامية للمؤسسات التي إختارها الشعب تؤسس للحق في الخدمة العمومية من خلال الخدمات التي تتولاها كل مؤسسة، فمؤسسات الجيش والأمن الوطني مثلا من أعظم خدماتها الحفاظ على الإستقلال الوطني وحماية الوحدة الوطنية وحماية أمن المواطن وممتلكاته، والمؤسسات التشريعية والقضائية وهيئات الرقابة المالية كمجلس المحاسبة، من أجل خدماتها حماية الحريات الأساسية للمواطن وحماية الإقتصاد الوطني وأموال الشعب من أي تلاعب أو هدر أو إختلاس...[804].

كما نصت المادة 13 من التعديل الدستوري لسنة 2020 كما يلي:<< تستمد الدولة مشروعيتها وسبب وجودها من إرادة الشعب، شعارها: "بالشعب وللشعب"، وهي في خدمته وحده.>>[805].

802– لمزيد من التفاصيل راجع المادة 7 من دستور 28 نوفمبر 1996 ، المرجع السابق.

803– راجع المادة 8 و9 من دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

804– **لعجال منيرة، بومدين محمد**، المرجع السابق، ص ص59–60.

805– المادة 13 من دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

من خلال هذه المادة فإن الحق في الخدمة العمومية ليس كواجب على الدولة فحسب، بل إنه أساس وجودها ومشروعيتها. فالدولة ليست غاية في حد ذاتها وإنما أوجدها الشعب كتنظيم وكمؤسسات بهدف تقديم الخدمات المختلفة لأفراد الشعب في مختلف المجالات[806].

بالرجوع إلى المادة 24 من الدستور الجزائري نجد أنها حصرت وظائف مؤسسات الدولة في الخدمة العمومية فقط، إذ يحظر هذا النص إستعمال وظائف الدولة كمصدر للثراء وجمع الأموال على حساب الخدمة العمومية، ولا أن تستغل مؤسسات الدولة لخدمة المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة والخدمة العمومية[807].

نص المؤسس الدستوري في الفصل الأول من الباب الثاني من الدستور على جملة من الحقوق تتكفل الدولة عن طريق مؤسساتها المختلفة ضمانا للحق في الخدمة العمومية للمواطن[808]، من خلال خدمة التعليم المنصوصة في المادة 65 من الدستور الجزائري[809]، كذلك الحق في الصحة، الذي يخول المواطنين حق الرعاية والوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية، وهذا الحق واجب على مؤسسات الدولة تجاه كل مواطن، من خلال خدمات التطعيم وخدمات توفير المياه الصالحة للشرب، ومن خلال مؤسسات الرقابة على المنتجات والمواد المستهلكة.

إلى جانب الدستور الجزائري أنشأ الدستور المغربي مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدستورية تتولى السهر على تطبيق تلك المبادئ والقواعد الخاصة بالحكامة الجيدة أهمها الوسيط بإعتباره مؤسسة وطنية مستقلة تتولى الدفاع عن الحقوق في نطاق العلاقات بين الإدارة والمواطن[810].

806– **لعجال منيرة، بومدين محمد**، المرجع السابق، ص60.

807– لمزيد من التفاصيل راجع المادة 24 من دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

808– **لعجال منيرة، بومدين محمد**، المرجع السابق، ص60.

809– راجع المادة 65 من دستور 28 نوفمبر 1996المرجع السابق.

810– المواد من 154 إلى المادة 171 من الدستور المغربي لعام 2011 المستفتى عليه بتاريخ 01 يوليو 2011 والصادر بالجريدة الرسمية المغربية العدد 5964، بتاريخ 30 يوليو 2011.

كما نص الدستور التونسي الجديد الصادر في 2014 صراحة على العلاقة بين الإدارة العمومية أو المرافق العامة والمواطن، حيث أكد في المادة 15 منه على أن الإدارة العمومية في خدمة المواطن والصالح العام، ونص في نفس المادة على المبادئ التي تحكم هذه العلاقة وهي مبادئ الحياد والمساواة وإستمرارية المرافق العامة، وقواعد النزاهة والشفافية والنجاعة والمساءلة[811].

كما نصت كذلك المادة 32 من الدستور التونسي على أنه: << تضمن الدولة الحق في الإعلام والحق في النفاذ إلى المعلومة. تسعى الدولة إلى ضمان الحق في النفاذ إلى شبكات الإتصال. >>[812].

ثانيا: أحكام القانون رقم 11- 10

تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في أحكام قانون البلدية 11- 10، ضمن نص المادة 3 منه[813]، إذ نصت في فقرتها الثانية على أن البلدية تساهم مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، فضلا عن مساهمتها في إدارة وتهيئة الإقليم، وهو الأمر الذي يأتي من خلال سهرها على التحسين الدائم لنوعية خدماتها المقدمة للمواطن[814]،فلقد أعطى المشرع للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الإجتماعية [815]، كما جاء تكريس الإستشارة في هذا القانون، الذي فسح المجال للمجلس الشعبي البلدي للتحكم في مدى ممارستها[816].

---

[811]– الدستور التونسي الصادر بقرار من رئيس المجلس الوطني التأسيسي، مؤرخ في 30 ربيع الأول 1435، الموافق لـ31 جانفي 2014، يتعلق بالإذن بنشر دستور الجمهورية التونسية، ج ر ع 10، صادرفي 4 فيفري 2014.

[812]– المرجع نفسه.

[813]– راجع المادة 3 من القانون رقم 11-10، المرجع السابق.

[814]– **رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة**، «دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية»، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، جامعة بشار، المجلد 1، العدد 3، أوت 2017، ص111.

[815]– المادة 122 من القانون رقم 11-10، المرجع السابق.

[816] - **LOMBARD Martine**, **DUMONT Gilles**, Droit administratif, 6ème édition, DALLOZ, Paris, 2005, p 210.

كما تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ[817].

كما تعد النفايات المنزلية ونظافة المحيط مشكلا حقيقيا يؤرق المسؤولين قبل المواطنين نتيجة عدم التفاعل من هذا الأخير مع نظافة المحيط، لذا فقد أوكل المشرع الجزائري تسيير النفايات المنزلية وما شابهها إلى البلدية واعتبرها خدمة عمومية تسهر على القيام بها تجاه المواطنين المقيمين على إقليمها[818]، حيث يمكن للبلدية في إطار تسيير المرفق العمومي عن طريق الإمتياز، أن تسند تسيير كل النفايات المنزلية وما شابهها أو جزء منها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون العام أو القانون الخاص طبقا للتشريع الذي يحكم الجماعات المحلية[819].

من أجل كفالة السير الحسن للخدمة العمومية[820] المبينة في المادة 99، نصت المادة 29 من القانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات على إنشاء مخطط بلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها، وذلك تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي[821]، ولهذا الأخير حق المبادرة والقيام بكل عمل من شأنه تطوير الإستثمارات ومختلف الأنشطة الإقتصادية وذلك في إطار المخططات البلدية للتنمية. حيث نجد المادة 117 من قانون البلدية تنص على ذلك[822].

817- المادة 124 من القانون 11-10، المرجع السابق.

818- **خدير أحمد**، «الخدمة العمومية البلدية في مجال تسيير النفايات المنزلية "دراسة في ضوء القانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات في الجزائر"»، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية -أدرار-، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018، ص33.

819- المادة 149 من القانون 11-10، المرجع السابق.

820- وهو أحد المبادئ التي يقوم عليها تسيير المرفق العمومي، وقد نص عليها الدستور الجزائري في المادة 99/6 منه.

821- قانون رقم 01-19، مؤرخ في12 ديسمبر 2001، متعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، ج ر ج ج د ش ع 77، صادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001.

822- المادة 117 من القانون 11-10، المرجع السابق.

في إطار الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والموجهة أساسا لتحسين الخدمة العمومية، من خلال تجنيب المواطن بيروقراطية الإدارة وتخفيف الضغط على مستوى البلديات التي تحولت في السنوات الأخيرة إلى هاجس حقيقي بسبب عدم كفاءة أعوان مصلحة الحالة المدنية على مستوى البلدية، حيث إهتدوا إلى تبرير الأخطاء الفادحة المسجلة في تحرير مختلف الوثائق الرسمية بالضغط الكبير على هذه المصلحة، وقد وقع الوزير الأول إصدار المرسوم التنفيذي رقم 14-363 المتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية[823].

كما تم إستحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013 مهمتها الرئيسية إحداث تنمية إدارية وتفعيل جودة الخدمات الإدارية، وقد ساهمت في سن العديد من القوانين الرامية إلى تخفيف الإجراءات البيروقراطية خاصة في الفترة 2014-2015[824].

الفرع الثاني

الأحكام التنظيمية

تعرف النصوص التنظيمية أو القرارات التنظيمية العامة بأنها فئة من القرارات الإدارية تتضمن قواعد عامة وموضوعية ومجردة، تتعلق بجملة من الحالات والمراكز القانونية والأفراد غير محددين بذواتهم، ووظيفتها خلق أو تعديل أو إلغاء الحالات والمراكز القانونية العامة[825].

---

[823]- مرسوم تنفيذي رقم 14-363، مؤرخ في 15 ديسمبر 2014، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، ج ر ج ج د ش ع 72، صادر في 16 ديسمبر 2014.

[824]- **لعرابي كريمة**، «تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير الحديث»، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي -تمنغاست-، المجلد 11، العدد 3، جويلية 2019، ص193.

[825]- **عوابدي عمار**، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 1999، ص111.

المقصود بعمومية التنظيم عند نشأته هو إشتماله على خطاب موجه إلى الأشخاص كافة وبصفة التعميم وكذلك بتجدد العمل به كلما توافرت الشروط الخاصة بإنطباقه على أن هذا التجديد بالنسبة لقواعد التنظيم لا يعني عدم قابلية هذه القواعد للتعديل أو الإلغاء، ولكنه يعني بقاؤها وتجديد العمل بها إلى أن تعدل أو تلغى بالطرق القانونية[826].

يطلق عليه البعض بالتنظيم[827] المستقل لرئيس الجمهورية، لأنه يمارس سلطة مستقلة غير مشتقة من أية سلطة أخرى، مصدرها الدستور، حيث يمكن إتخاذ تدابير لتنظيم مواضيع لم يتناولها البرلمان أو لا تدخل في إختصاص البرلمان، ومن ثم يمارس رئيس الجمهورية سلطة تسمى بالسلطة التنظيمية المستقلة[828]، حيث تتعدد المراسيم التنظيمية الخاصة بتحسين الخدمة العمومية، غير أننا نقتصر على المراسيم التي تعد أساسا قانونيا لها، وهي كالآتي:

أولا: المرسوم التنفيذي رقم 14-193

إتجه المشرع الجزائري إلى إنشاء أجهزة مركزية تعهد إليها مهمة تسيير وتنظيم شؤون التوظيف والموظفين في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، خاصة مع إزدياد حجم الجهاز الإداري نتيجة لإتساع نشاط الدولة وتنوعه، فقد قام المشرع بإنشاء الهيئات التي تشارك في حدود صلاحياتها في تسيير الوظيفة العمومية، والتي تعتبر همزة وصل بين النظام السياسي والنظام الإداري ومن بين هذه الهيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية[829].

826- **كيواني قديم**، السلطة التنظيمية في التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2011-2012، ص20.

827- وقد أخذ الدستور الجزائري فكرة التنظيم عن الدستور الفرنسي لعام 1958 الذي عمل على تدعيم السلطة التنفيذية على حساب السلطة التشريعية وذلك بحصر مجالات القانون وتوسيع مجالات التنظيم، نقلا عن كيواني قديم، المرجع السابق، ص17.

828- **خرباشي عقيلة**، مركز مجلس الأمة في النظام الدستوري الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر -باتنة-،2009-2010، ص200.

829- **تيشات سلوى**، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس-، 2014-2015، ص228.

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية جهازا لتسيير الوظيفة العمومية، كما لها دور هام في التنسيق بين مختلف الإدارات، حيث عرفتها المادة 56 من الأمر رقم 06-03 كما يلي: <<الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، تكلف على وجه الخصوص بما يأتي:...>>[830].

فالوظيفة العمومية في حد ذاتها هي الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، وتتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تستند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من تعليم، خبرة، تدريب، ومعارف...إلخ وفي المقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي قام بتأديتها[831].

كذلك المرسوم التنفيذي رقم 14-193 أضاف بعض الصلاحيات للسيد المدير العام للوظيفة العمومية ذات الصلة بمجال الإصلاح الإداري بمقتضى أحكام المادة الثانية منه:

<< يمثل المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول، السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنفيذها. وفي هذا الإطار،يتولى المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المهام الآتية:...>>[832].

نستنتج أن مواد هذا المرسوم جاءت محددة لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والتي وضعها المشرع في مجالين مجال الوظيفة العمومية ومجال الإصلاح الإداري، وعليه فإننا أخذنا بالصلاحيات الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية والتي نصت عليها المادة 2 وهي:

---

[830]- أمر رقم 06-03، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 46، صادر في 16 يوليو 2006.

[831]- **تيشات سلوى**، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس-، 2009-2010، ص16.

[832]- مرسوم تنفيذي رقم 14-193، مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر ج ج د ش ع 41، صادر في 6 يوليو 2014.

دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها وإعداد ذلك وإقتراحه بالإتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية ومع حاجات المواطنين.

المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال، دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه وإقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعتها،السهر على التطابق بين حاجات التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري.

ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، دراسة كل إقتراح وتدبير يسمح بتحسين إستقبال المواطنين وإعلامهم وتوجيههم، دراسة كل إقتراح وتدبير يرمي إلى ترقية الأعمال الحوارية والإصغاء إلى مستعملي المرفق العام[833].

ما يلاحظ على المرسوم التنفيذي 14-193 ميز بين إختصاصات المدير العام في مجال الوظيفة العمومية وإختصاصاته في مجال الإصلاح الإداري، ففي مجال الإصلاح الإداري فقد تم إلحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بالمديرية العامة للوظيفة العمومية وجعلها تحت سلطة السيد المدير العام للوظيفة العمومية وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 14-194، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري لا سيما المادتين 6 و7 منه [834].

ثانيا: الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية

إن سلطات وصلاحيات الوزير الأول تتمثل في تنفيذ القوانين والتنظيمات أي النصوص التشريعية التي تضعها السلطة التشريعية والتنظيمات المستقلة أي المراسيم التي يصدرها رئيس الجمهورية في إطار ممارسة إختصاصاته التنظيمية العامة، وذلك بعد موافقة رئيس

[833]- مرسوم تنفيذي رقم 14-193، المرجع السابق.

[834]- مرسوم تنفيذي رقم 14-194، مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر ج ج د ش ع 41، صادر في 6 يوليو 2014.

الجمهورية[835]، يتولى هذا الأخير تعيين الوزير الأول وإعفاءه من مهامه مراعيا في ذلك القوى السياسية الفاعلة وكذلك تشكيلة البرلمان، ولم يرد في الدستور أي قيد على رئيس الجمهورية عند ممارسته هذه الصلاحية وهذا ما نصت عليه المادة 91/5 << يضطلع رئيس الجمهورية، بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، بالسلطات والصلاحيات الآتية:

5- يعين الوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة، وينهي مهامه >>[836].

على إثر التعديل الحكومي الذي وقع في سبتمبر 2013، تم إستحداث وزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، والتي عين على رأسها أن ذاك السيد "محمد الغازي" في الحكومة التي عين على رأسها السيد –عبد المالك سلال– وزير أول لحكومة جديدة –سابقا–[837].

كما جاء في أحكام المرسوم التنفيذي 13-381 تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية التي أخذت بفكرة تحسين الخدمة العمومية، وهذا ما نصت عليه المادة 2 كما يلي[838]:<< يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، في مجال إصلاح الخدمة العمومية، مهمة تصور وإقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها، بالتشاور مع الوزراء المعنيين، لتكييفها مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام.

وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص بدراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها، إقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة وإقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الإستفادة من الخدمة العمومية، دراسة وإقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق

---

[835]– **كيواني قديم**، المرجع السابق، ص35.

[836]– راجع المادة 91/5 دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

[837]– المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 13-312، مؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج ر ج ج د ش ع 44، صادر في 15 سبتمبر 2013.

[838]– مرسوم تنفيذي رقم 13-381 مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 59، صادر في 20 نوفمبر 2013.

العام وترقيته، بالإضافة إلى ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية، تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها، ومساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها، التشجيع على تطوير الإدارة العمومية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال وتعميمها، تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم، ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتها، وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الإتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم وإقتراحاتهم والرد على شكاويهم، تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.

وفقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي ذاته، في هذا المجال بترقية المبادلات مع الشركاء الأجانب وتنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة، وبهذه الصفة يقوم الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية [839] على مساعدة السلطات المختصة المعنية في المفاوضات الدولية، الثنائية والمتعددة الأطراف في ميدان الخدمة العمومية والإدارة، كما يبادر بالإتصال مع المؤسسات المعنية بإتفاقات التعاون والتبادل في مجال الخدمة العمومية والإدارة ويضمن متابعة تطبيقها، ويشارك في نشاطات الهيئات الجهوية والدولية فيما يخص المسائل المتعلقة بالخدمة العمومية والإدارة.

كما أشار المرسوم التنفيذي رقم 13-382 في مادته الأولى على أنه تشمل الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، تحت سلطة الوزير على ما يلي[840]:

1) الأمين العام، ويساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به المكتب المركزي للبريد والإتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي،

---

[839]- مرسوم تنفيذي رقم 13-381، المرجع السابق.

[840]- مرسوم تنفيذي رقم 13-382، مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر 2013، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر ج ج د ش ع 59، صادر في 20 نوفمبر 2013.

2) رئيس الديوان، ويساعده ستة (6) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون على التوالي بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها،
- تنظيم علاقات الوزير بأجهزة الإعلام وتحضير ذلك،
- العلاقات مع المؤسسات العمومية،
- تحضير وتنظيم نشاطات الوزير في ميدان العلاقات الخارجية،
- إعداد برنامج عمل الوزارة وحصائل نشاطاتها،
- تحضير أعمال الوزير في ميدان العلاقات العمومية وتنظيم ذلك.

3) المفتشية العامة،

4) الهياكل الآتية:

- المديرية العامة للخدمة العمومية،
- المديرية العامة للإصلاح الإداري،
- المديرية العامة للوظيفة العمومية،
- مديرية الإدارة العامة.

كما أشارت المادة 10 من نفس المرسوم إلى مهمة المديرية العامة للخدمة العمومية التي تكلف بتصور وإقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها، بالتشاور مع الوزارات المعنية، لتكييفها مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية وكذا تلبية حاجيات مستعملي المرفق العام[841].

الفرع الثالث

التشريع الفرعي – التنظيم –

تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني أيضا في التعليمات الوزارية والتي تعد نوعا من أنواع التشريع الفرعي: وإعمالا للمفهوم الضيق للخدمة العمومية المذكور...، فإن التعليمات الوزارية المقصودة هي التعليمات الصادرة عن وزير الداخلية والجماعات المحلية.

[841]– راجع المادة 10 من المرسوم التنفيذي 13–382، المرجع السابق.

أما السلطة المختصة في وضع هذه اللوائح فهي تتمثل في رئيس الجمهورية، والوزير الأول اللذان لهما سلطة تنظيمية عامة، وكذلك الوزراء فهم تبث لهم سلطة تنظيمية محصورة في مجال إختصاص كل منهم، وهذا ما نصت عليه المادة 143 من الدستور الجزائري.

تتمثل التعليمات الوزارية المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية فيما يلي:

أولا: التعليمة الوزارية رقم 1599-2011[842]

صدرت هذه التعليمة تنفيذا للتعليمات المعطاة من طرف رئيس الجمهورية خلال إجتماع مجلس الوزراء[843]، والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية، وتضمنت هذه التعليمة الوزارية النص على العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الإنضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بالمواطنين، وخاصة ما تعلق بآجال تسليم الوثائق الإدارية، فالبطاقة الرمادية التي تؤكد هذه التعليمة على وجوب تسليمها لصاحب الطلب في 24 ساعة الموالية لتقديم الطلب، ونفس الشيء ينطبق على الوثائق الأخرى في إطار تحسين الخدمة العمومية[844].

ثانيا: التعليمة الوزارية رقم 1435-2014[845]

صدرت أيضا هذه التعليمة الوزارية بهدف التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمواطنين في مجال إستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية وعدم عرقلة مصالحهم المرتبطة بهذه الوثائق، وتضمنت النص على إجراءات عديدة في هذا المجال[846].

---

[842]- تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 1599، مؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية. (غ – م).

[843]- وذلك في تاريخ 03-02-2011، على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.mouwazaf-dz.com ، تاريخ الإطلاع: 2022/02/14.

[844]- **رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة**، المرجع السابق، ص113.

[845]- تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1435، مؤرخة في 13-02-2014، تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية (غ م).

[846]- **رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة**، المرجع السابق، ص113.

حيث تخص تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الحاملة للرقم 1435 والمؤرخة في 13 فيفري 2014، شهادات الميلاد رقم 12 المسلمة للمواطنين المسجلين خارج الولاية، وكما جاء في مضمونها، فإن إمضاء شهادة الميلاد رقم 12 المعدة في إطار السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية هم ضباط الحالة المدنية، وهم رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، والمندوبون الخاصون، ومندوبو القطاعات الحضرية، ومندوبو الملحقات الإدارية. وما يلاحظ على الوثيقة الوزارية، هو إستثناء الأمين العام البلدي ورئيس مصلحة الحالة المدنية[847]،وتشير التعليمة إلى أن الإجراء يسمح بتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن ويضمن السرعة في ذلك [848].

لقد كانت المبادرة الأولى لإنشاء هذا السجل قبل صدور تعديل قانون الحالة المدنية، وذلك بإصدار وزير الداخلية والجماعات المحلية لتعليمة تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية والتي حددت بتاريخ 2014/02/15 للشروع في تسليم شهادات الميلاد بالإعتماد فقط على هذا السجل[849].

ليأتي بعد ذلك تعديل قانون الحالة المدنية ويستحدث قسما خاصا من أقسامه للنص على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الذي يحدث لدى وزارة الداخلية ويرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية في المادة الثالثة كما يلي: << يتمم الفصل الثاني من الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراير سنة 1970 والمذكور أعلاه، بقسم رابع بعنوانه "السجل الوطني الآلي للحالة المدنية"يتضمن المواد 25 مكرر، و25 مكرر1، و25 مكرر2، و25 مكرر3، و25 مكرر4، و25 مكرر 5،...>>[850].

---

[847]- **محمد بن هدار**، وزارة الداخلية تحدد الموقعين على شهادات الميلاد رقم 12، جريدة الخبر، 26 ماي 2014، متوفر على المرقع الإلكتروني التالي: www.elkhabar.com تاريخ الإطلاع 6/ 3/ 2020.

[848]- المرجع نفسه.

[849]- تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 1435-2014، المرجع السابق.

[850]- قانون رقم 14-08، مؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق 9 غشت سنة 2014، يعدل ويتمم الأمر رقم 70-20، المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389، الموافق 19 فبراير سنة 1970، والمتعلق بالحماية المدنية، ج ر ج ج د ش ع 49، صادر في 20 أوت 2014.

ثالثا: التعليمة الوزارية رقم 2393-15

لقد بادرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بلامركزية بطاقات التعريف الوطنية على مستوى بلديات الوطن بموجب البرقية الوزارية رقم 2393 المؤرخة في 2015/09/14 المتعلقة بإصدار بطاقة التعريف الوطنية[851]، حيث تم:

أولا: منح التفويض بالإمضاء للأمانة العامين للبلديات بمن فيهم الشاغلين لهذا المنصب بالنيابة على الملفات ذات العلاقة ببطاقة التعريف الوطنية العادية والبيومترية وجواز السفر البيومتري الإلكتروني وكذا بطاقة تسجيل المركبات، وهو ما يعزز منصب الأمين العام للبلدية في التشريع الجزائري.

ثانيا: تم دعوة السادة الأمناء العامين للبلديات إلى إستعمال الختم الرسمي المبلل الخاص بالأمانة العامة للبلدية على بطاقات تسجيل المركبات وبطاقات التعريف الوطنية العادية.

ثالثا: تزويد كافة بلديات الولاية بالأختام الجافة بتاريخ 2015/12/13.

رابعا: دعوة السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية لإستقبال ملفات إصدار بطاقة التعريف الوطنية إلى جانب إستمرارية مصالح الدائرة في إصدار هذه البطاقات حيث يعود للمواطن الإختيار في إيداع ملفه على مستوى مصالح البلدية أو الدائرة.

فهذه التعليمات الوزارية تشكل أساس قانونيا لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري نظرا لمضمونها والآليات التي تنص عليها والكفيلة بتجسيد هذه الفكرة على مستوى الهيئات الخاضعة لوصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية.

---

[851]– تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2015/2393، المتعلقة بإصدار بطاقة التعريف الوطنية، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.apcainsebt.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/3/8.

المطلب االثاني

ترشيد الإدارة الإلكترونية لمبادئ سير المرافق العامة

إن عقلنة تسيير المرافق العامة تستوجب الإعتماد على أساليب ونظم حديثة أهمها الحكامة كإستراتيجية في التسيير بصفة عامة وتسيير المرافق العامة بصفة خاصة[852]، التي تعتمد على إستعمال تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل عمله وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات[853].

تحقيق الخدمة العمومية يمر بالضرورة عبر توسيع صلاحيات المنتخبين في إتخاذ القرارات المصيرية التي تهم إقليم الجماعة وذلك من خلال وضع مدونة للحكامة المحلية الجيدة مع ما يستلزم ذلك من تقوية لقدرات الجماعات المحلية[854]، ووضع إستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية في مجال إستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في مكافحة الغش والفساد، إلى جانب تطوير الإرشادات والأدلة الرقابية في ظل تنامي استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الإلكتروني[855].

فإرساء تنمية فاعلة للإدارات، تعتمد على قدرة كفاءة المسيرين في عصرنة المرافق العمومية وتوجيهها بإتجاه الإدارة المعاصرة، وهذه الأخيرة ترتكز عملية تسيير نشاطاتها على مجموعة من المبادئ الأساسية[856]، وهذه المبادئ تميز المرفق العام بالوضوح التام، وهي في

---

[852]– **بالجيلالي خالد**، «أثر مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير على فاعلية النشاط الإداري وتحسين الخدمة العمومية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي –الأغواط–، المجلد 5، العدد 2، جوان 2019، ص141.

[853]– **حطاطاش نشيدة**، «جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية –تجربة حكومة دبي–»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص452.

[854]– **حاروش نور الدين**، «مؤشرات التنمية المستدامة والخدمة العمومية المحلية في الجزائر»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة1–، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2014، ص103.

[855]– **موقف عبد القادر**، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، 2014–2015، ص253.

[856]– **هدار رانية**، «عصرنة الإدارة المحلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر»، المرجع السابق، ص354.

جملتها لم يضعها المشرع في النصوص القانونية، وإنما فرضتها الإعتبارات العلمية وأملتها الأهداف يسعى إليها المرفق العام[857].

في نطاق المبادئ الأساسية التي نادى بها نابوليون، وتماشيا مع النظام الإداري الفرنسي السائد منذ القرن التاسع عشر، كانت الاجراءات الإدارية تعتمد على الأوراق كدعامة أساسية لما تصدره الإدارة من قرارات أو أعمال مدنية أم إدارية في علاقتها مع المواطنين، إلا أن التطورات التكنولوجية التي برزت في نهاية القرن العشرين قلبت الأوضاع في مجال الإجراءات، وخاصة في نطاق معالجة ونقل المعطيات، حيث أصبحت " الإجراءات الإدارية عن بعد " رهان هام للدولة والمواطنين، وبهذا بدأ الصراع بين ثقافة الأوراق وثقافة الأنترنت، رويدا رويدا أصبح اللجوء إلى نظرية " الخدمات العامة الالكترونية " وذلك لشمول نظرية الخدمات العامة عن بعد مجموعة الخدمات والأداءات التي تنشأ بين الادارة والمواطنين من مستخدمي المرافق العامة[858].

وأهم ما يجب الإشارة إليه هو بيان كيفية التأكد من توافر المبادئ التي تحكم عمل المرفق العام من خلال نظام الإدارة الرقمية، وهي مبادئ محددة تخلص فيما يلي:

الفرع الأول

الإدارة الإلكترونية ومبدأ سير المرافق العامة بإنتظام وإطراد

يشار إلى القدرة على العثور على المعلومات مع هرور الوقت بمصطلح " الإستمرارية "، حيث يجب أن تكون المعلومات التي تفصح عنها الحكومة ثابتة، أي يجب أن تكون متوفرة على شبكة الإنترنتفي أرشيف بشكل دائم، وفي أغلب الأوقات يتم تحديث المعلومات أو تغييرها أو حذفها دون أي إشارة إلى إجراء أي تعديل، أو يعلن عن ذلك التعديل كتدفق للبيانات، دون أن يتم أرشفته في مكان ما، ولتحقيق أفضل إستخدام للجمهور، يجب أن تظل المعلومات التي تتاح على

---

[857]– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص71.

[858]– **شحادة موسى**، «الإدارة الالكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني»، مجلة الحقوق للبحوث القانونية ، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، 2010، ص 545.

شبكة الأنترنت موجودة على تلك الشبكة، مع المتابعة الملائمة لتغيير النسخ والأرشفة مع مرور الوقت[859].

جرى تأكيد مبدأ إستمرارية المرفق العام مبدءا من المبادئ العامة للقانون من خلال أحكام مجلس الدولة الفرنسي، وهذا المبدأ إتخذه القضاء والفقه الإداريين أساسا لتفسير عدة نظريات تشكل أم مواضيع القانون الإداري، بدءا بتنظيم حق الموظفين في الإضراب، وصولا إلى أهم النظريات التي تحكم تنفيذ العقود الإدارية[860].

هذا المبدأ يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان إستمرارية الرفاهية الإجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولذلك يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس[861]، لأن الهدف الأول للخدمة بالنسبة للمجتمع أن تكون مستمرة مع إستمرارية الدولة نفسها[862]، لأن الخدمة بالمعنى الواسع هي نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويوفر فوائد للمستهلكين في وقت ومكان معينيين لإحداث التغيير المرغوب فيه لصالح متلقي الخدمة[863]، فلقد أصبح مفهوم الخدمة العمومية يحدد الدولة، فالدولة هي الخدمة العمومية أو أنها ليست بالدولة[864].

---

[859]- **صدام محمد طالب الخمايسية**، الحكومة الذكية مابعد الحكومة الإلكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، 2017، ص 44.

[860]– **مازن ليلو راضي، علي يونس**، التطور الحديث في المبادئ الحاكمة للمرفق العام في فرنسا وقيمتها القانونية، جامعة دهوك، ص9، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: http://journal.nahrainlaw.org ، تاريخ الإطلاع 2019/12/09.

[861]- **ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير**، «البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية»، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد إبن باديس –مستغانم–، المجلد 2، العدد 2، سبتمبر 2015، ص101.

[862]– **مهديد يمينة**، «التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر – الخدمات الصحية العمومية نموذجا–»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان–، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2018، ص109.

[863] - **METALI Leila**, op, cit, p 102.

[864] - **DELPÉRÉE Francis ,** «constitution et service public», Revue juridique de l'ouest, N°4, 2006, P 394.

تتمثل وظيفة الدولة في يومنا هذا في تقديم الخدمات للمواطنين، وفي إطار ممارستها لهذه الوظيفة تتحمل مسؤولية توفير الخدمات للمواطنين في أحسن الظروف بدون إستثناء ولا تمييز ضمان متاح يسوده السعي إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطنين وتحسين مستواهم، والإستجابة إلى تطلعاتهم[865].

كما أنه من الواجب تطبيقه سواء نصت عليه النصوص القانونية التنظيمية أو لم تنص وترتيبا على ذلك فإن الإدارة لا تقوم ببيع المرافق العامة والتخلي عنها نهائيا فمبدأ إستمرارية المرفق العام يوجب على السلطة العامة تأمين وإحترام المرفق العام[866].

يمتد سريان هذا المبدأ مهما كانت طريقة إدارة المرفق العام، فيلتزم المفوض إليه تسيير المرفق العام بأن يقدم الخدمة العمومية للمنتفعين على سبيل الاستمرارية والتواصل، وأن يوفر الإمكانات المادية والبشرية يضمن توافر هذا المبدأ[867]، وقد نص على مبدأ إستمرارية المرفق العام في المرسوم الرئاسي 15-247[868]، وفي المرسوم التنفيذي 18-199[869] صراحة باشتراط أن يتم تفويض المرفق العام بمراعاة مبدأ الاستمرارية.

لذا تعين على المشرع وبغرض تحقيق المقصد العام وهو إستمرارية نشاط المرفق وقيامه بالخدمات المنوطة به أن يعد من الآليات القانونية ما يضمن أداء الخدمة وتواترها وإنتظامها وعدم إنقطاعها[870]، لأنه إن كان المتصور توقف المشروعات الخاصة عن ممارسة نشاطاتها فإنه لا

865- **بوحوش عمار**، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، حسين داي الجزائر،2008، ص5.

866- **بوضياف عمار**، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص20.

867- **عكوش فتحي**، «ضمان الخدمة العمومية في تفويض المرفق العام»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1 ، جويلية 2020، ص 851.

868- راجع المادة 209 من المرسوم الرئاسي 15-247، مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر ج ج د ش ع 50، صادر في 20 سبتمبر 2015.

869- راجع المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 18-199، مؤرخ في 2 غشت 2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، ج ر ج ج د ش ع 48، صادر في 5 أوت 2018.

870- **بن منصور عبد الكريم**، «نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 1، العدد 2، جوان 2016، ص183.

يمكن تصور النتائج التي يمكن أن تترتب على توقف المرافق العامة كمرفق المياه، الكهرباء والنقل وغيرها [871]،وعلاقة التنظيم بالخدمة العمومية علاقة وطيدة ومتشعبة بسبب تشعب المرافق والإدارات العمومية التي تديرها وتشرف عليها السلطة التنفيذية صاحبة الإختصاص في التنظيم[872]، حيث يتجلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام فيما يلي:

أولا: التطبيق المحكم للمبدأ

تتولى المرافق العمومية تقديم الخدمات للأفراد وإشباع حاجات جوهرية في حياتهم، ويترتب على إنقطاع هذه الخدمة حصول خلل وإضراب في حياتهم اليومية[873]، ومما لاريب فيه أن تقديم الخدمات المرفقية بنظام الادارة الالكترونية وفق برنامج منظم سلفا ودون تدخل من جانب الموظفين إلا بشكل يسيير يحدد من حدة الإضراب وتأثيره على سير المرافق العامة، فالمواطنون يستطيعون الحصول على أي معلومة أو خدمة بمجرد الدخول على شبكة المعلومات الخاصة بالمرفق العام باستمرار ودون إنقطاع[874].

من شأن الإدارة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة، دون توقف[875]، كما يؤثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بإنتظام، من خلال خلاص الجمهور من عقبة الصف أو الطابور، وذلك بإستعمال الوسائل

871– **هدار رانية**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة –1–، 2017–2018، ص96.

872– **لعجال منيرة، بومدين محمد**، «الأساس القانوني لحق المواطن في الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية –أدرار–، المجلد 14، العدد 1، مارس 2015، ص 68.

873– **عشي علاء الدين**، مدخل القانون الإداري، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 175.

874– **عبد السلام هابس السويفان**، إدارة مرفق الأمن بالوسائل الالكيرونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2012، ص50.

875– **داود عبد الرزاق الباز**، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص 126.

التكنولوجيا في الحصول على خدمات أحسن وأفضل ومرونة وجودة عالية[876]، وهذا من شأنه أن يريح الجمهور من عناء الوقوف للحصول على معلومة أو إنجاز معاملة[877].

فالدولة لا تكتف بإنشاء المرافق العامة بل تسعى إلى ضمان إستمراريتها، وتقديم الخدمات للأفراد وإشباع الحاجات العامة الجوهرية في حياتهم[878]، مما يقتضي القول أن فكرة المنفعة العامة هي الأساس لتحديد إختصاص ومبادئ الإدارة[879]، ويعتبر التشاور مع المجتمع المدني والقطاع الخاص ضمانا للمشاركة وخاصة أنه في ظل معظم الدساتير، تعد الأحكام التشريعية هي أكثر العناصر تمثيلا للحكومة الوطنية وتحقيقا للخدمة العمومية[880].

كما يمكن للموظف من داخل بيته وفي غير أوقات العمل الرسمية تقديم خدماته عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة، كما يمكن للمواطن الحصول على كافة المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيا في أي وقت ومن مواقع المرافق العامة عبر الأنترنيت[881]، وبالتالي الإدارة الإلكترونية ستؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل شبه تام ويريح الجمهور من عناء التنقل والتقليل من حالات الظروف الطارئة التي تؤثر على سير المعاملات بين المواطن والإدارة[882].

إلا أن إستمرار المرفق العام لا يتوقف على وجود المكاتب مفتوحة ووجود الموظفين داخلها، بل لا بد أن يكون ذلك وجودا فعالا، أي يحقق الهدف من المرفق من خلال توفر الشروط

876- **يحياوي محمد**، «الإدارة الإلكترونية لآلية للإرتقاء بالخدمة العمومية»، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 3، العدد 2، جوان 2019، ص ص 635-636.

877- **بلقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص8.

878- **مخلوف باهية**، تأثير المنافسة على فكرة المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: التسيير المفوض للمرافق العامة من طرف أشخاص القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة -بجاية-، يومي 23-24 نوفمبر 2010، ص9.

879- **محي الدين القيسي**، القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007، ص16.

880- **زوامبية عبد النور**، «دور السلطة التشريعية في رسم السياسات العامة في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 3، العدد 3، أكتوبر 2010، ص217.

881- **سنقوقة راضية، خلفة نادية**، المرجع السابق، ص590.

882- **داود عبد الرزاق الباز**، المرجع السابق، ص128.

والإمكانيات اللازمة لتقديم الخدمة، حيث يجب أن يتحصل المواطن على الخدمة عند تقدمه لمكاتب المرفق، ومثال ذلك أنه إذا تقدم أحد المواطنين إلى شباك إدارة محلية وقت الدوام ولم يحصل على الخدمة بسبب عدم توفر نماذج وثائق، أو عدم وجود موظف مكلف بالتصديق على الوثائق، فلا يندرج ذلك في إطار إستمرار المرفق رغم وجود الشبابيك مفتوحة[883].

وكمثال عن تطور الخدمات التي يقدمها المرفق العام تلك المتعلقة بخدمات الإعلام الآلي والرقمنة التي تستخدمها الإدارة من أجل تقديم أحسن خدمة للمواطن فلا يمكن الحديث عن الإصلاح الإداري في وقتنا الحالي إلا بربطه بالتطور التكنولوجي والتقني[884].

فالمرافق العامة تؤدي دورا كبيرا داخل المجتمع أيا كان موضوع نشاطها، وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر ومتواصل، فلا يمكن أن نتصور مثلا توقف جهاز القضاء على الفصل في الخصومات أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه أو مرفق الدفاع، إن توقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه لا شك إلحاق بالغ الضرر بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد[885].

ثانيا: تنظيم الإضراب

مع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة دون تدخل من جانب الموظفين، فإن حالات إضراب الموظفين وإمتناعهم عن أداء الخدمة تقل إلى حد كبير[886]، وذلك لكون الخدمات لا تتأثر بوجود الموظفين، حيث يستطيع الفرد الدخول إلى شبكة المعلومات ليلا أو

---

[883]– **بن عبيد عبد الباسط**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2018–2019، ص220.

[884]– **بلول فهيمة**، «عن فعالية الإجراءات المتخذة لإصلاح الخدمة العمومية داخل مرفق البلدية»، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانة –بغليزان–، المجلد 7، العدد 01، ديسمبر 2018، ص181.

[885]– **هدار رانية**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص96.

[886]– **سلامي نادية**، المرجع السابق، ص196.

نهارا والسير بإجراءات الخدمة حتى الحصول عليها كما لا تؤثر حالات الإستقالة على إستمرارية المرافق العامة في أداء خدمتها بصورة دائمة ومنتظمة لكون الخدمة تؤدي إلكترونيا[887].

كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التليفون المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على إستفسارات العملاء في أي وقت ويستطيع الموظف حتى في بيته وخارج نطاق أوقات العمل الرسمية أن يرد على إستفسارات المواطنين التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني إلى الإدارة التي يعمل بها[888]. بدلا من إنتظار مواعيد فتح مكاتب الإدارة وتواجد الموظفين في اليوم التالي، وفي ذلك تأكيد أكبر وتطبيق أتم لمبدأ دوام سير المرافق العامة بإنتظام[889].

كما يقلل نظام الإدارة الإلكترونية من خطورة إضراب الموظفين وتحملهم لمسؤولياتهم الجنائية والمدنية والتأديبية[890]، حيث يمكن كشف أمره من خلال قواعد البيانات والمعلومات التي تزود بها الإدارات العمومية[891]، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الإلتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية[892].

إلا أنه يمنع ممارسة الإضراب في بعض القطاعات المعبر عنها بالسيادية (الدفاع، الأمن، القضاء...)، لإرتباط هذه الأخيرة بسيادة الدولة في حد ذاتها، وفي هذا السياق نصت المادة 143 من القانون رقم 90-02 << يمنع اللجوء للإضراب في ميادين الأنشطة الرئيسية التي قد يعرض

887- **عصام عبد الفتاح مطر**، المرجع السابق، ص-ص 91-92.

888- **حنان محمد القيسي**، «الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة»، مجلة الحقوق، الجامعة المستنصرية، المجلد 4، العدد 16- 17، 4 جانفي 2016، ص23.

889- المرجع نفسه، ص23.

890- يعترف الدستور الجزائري بحق الإضراب في المادة: 70، ويمنعه في الحدود التي تؤثر على سير المرافق الخاصة بالأمن والخدمات الحيوية للمواطنين، راجع في ذلك: ضريفي نادية، المرجع السابق، ص200 إلى ص215.

891- **يحياوي محمد**، المرجع السابق، ص635.

892- **ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير**، المرجع السابق، ص101.

توقفها حياة أو أمن أو صحة المواطنين أو الإقتصاد الوطني للخطر>>[893]، والهدف من تقييد الإضراب هو ضمان إستمرارية المرافق العامة وعدم السماح بشل هذه القطاعات التي تعني بالضرورة شل سيادة الدولة عن أداء مهامها الأساسية، وذلك من خلال إيصال المعلومات إليهم بشكل سريع وعادل في إطار النزاهة والشفافية والمساءلة[894].

من جملة هذه التوضيحات يمكن إستنتاج أن نظام الإدارة الالكترونية يؤكد مبدأ المرفق العام بإنتظام وإطراد بشكل واضح، ويجعل المرفق العام يقدم خدماته بلا إنقطاع، ويؤدي إلى التخلص من البيروقراطية والقضاء على التعقيدات الادارية في المرافق العامة، واختصار مراحل إنجاز المعاملات، كما تساعد في تقديم الخدمات للموطنين بشكل لائق، وبمواصفات تتفق وجودة نظام الادارة الإلكترونية ذاتها.

الفرع الثاني

دور الإدارة الإلكترونية في تأكيد مبدأ المساواة أمام المرفق العام

يعني هذا المبدأ أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة متى توافرت فيهم شروط الإنتفاع بخدماتهم أو تحمل أعبائها، بصرف النظر عما قد يوجه بينهم من اختلافات تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة[895].

لأن عصرنة الإدارة العمومية والمساهمة في مراقبة مدى تحقيق الشفافية في التسيير، من أبرز الأدوار الأساسية لفواعل الحكامة التي من شأنها تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، وأن

---

[893]– قانون رقم 90–02، مؤرخ في 6 فبراير 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل بموجب القانون رقم 91–27، ج ر ج ج د ش ع 6، صادر في 7 فيفري 1990.

[894]– **زوقاع نادية**، مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية القضاء على الفساد الإداري في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر الدولي تحت عنوان: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع– تحديات – آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 16–17 ديسمبر 2018، ص8.

[895]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، المرجع السابق، ص 244.

ضعف تأطير وتكوين مستويات القيادات الإدارية في الإدارات العمومية، وإنتشار البيروقراطية من أهم معوقات تطبيق الحكامة وترقية جودة الخدمة العمومية[896].

فأساس وجود وإنشاء المرافق العامة هو تلبية الإحتياجات العامة للجمهور، لذلك فإنه ينجم على ذلك تقديم خدمتها العامة، معاملة الجميع على قدم المساواة وبدون تمييز تجسيدا لمبدأ المساواة، ويشمل مبدأ المساواة عدة تطبيقات قانونية، أهمها مبدأ المساواة أمام القانون الذي تكرسه قوانين الدولة المختلفة، حيث تم الإعلان عن هذا المبدأ بمفهومه الشامل في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان[897].

كما يجب على المرافق العامة أن تقدم خدماتها لجميع أفراد المجتمع دون تمييز[898]، حيث تنص المادة 34 من الدستور على ما يلي: << تستهدف مؤسسات الجمهورية ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان وتحول دون المشاركة الفعلية للجميع في الحياة السياسية، والإقتصادية والإجتماعية والثقافية>>[899].

أولا: الإلمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة، دون تمييز بينها، بمعنى أن يلتزم المرفق بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الإنتفاع بخدماته[900]، رغم تزايد استخدام الأنترنت في الحياة اليومية للمواطنين، فإن أغلب الناس لا يملكون" كمبيوتر "ولا

---

[896]– **شاعة محمد، يوسفي علاء الدين**، «مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات»، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 6، العدد01، ماي 2019، ص231.

[897]– المادة 07 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، موقع الأمم المتحدة:

http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights تم الإطلاع عليه يوم 07 فيفري 2020.

[898]– **بعلي محمد الصغير**، القانون الإداري والتنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص222.

[899]– دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

[900]– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص94.

يستطيعون الدخول إلى شبكة الإنترنت من منازلهم. ونجاح الحكومة الإلكترونية وتوصيل الخدمات عن طريق الأنترنت إلى المستفيدين، يقتضي توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وجعلها في متناول أيدي المواطنين الذين لا يملكون مثل هذه الأجهزة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إقامة عدد من الأكشاك الإلكترونية المتفرقة في كل وحدة محلية، يستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول عليها. وبعبارة أخرى ينبغي إنشاء أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر[901] تمكن المواطن العادي الذي لا يمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول على شبكة الحكومة الإلكترونية والحصول على خدماتها[902].

وإقرار هذا المبدأ لا يعني بالضرورة تجريد الإدارة من حقها في وضع الضوابط القانونية التي تراها ضرورية والتي يقدمها المرفق بما يضمن التجسيد الواقعي لفكرة المصلحة العامة[903]، كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم، أو إتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق.

وهذا المبدأ مستمد من القاعدة العامة التي تهيمن على جميع الدساتير والتي تقضي بمساواة الأفراد في الحقوق والواجبات، كما يستمد هذا المبدأ أساسه من التعديل الدستوري لسنة 2020[904]، ومنه يجب على الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية أن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوافر فيه شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم في تقديم نفس الخدمات لجميع المرتفقين[905].

---

[901]– توفر تقنية المعلومات وسائل ملائمة للإستخدام من طرف جميع فئات المجتمع، وتفتح هذه التقنية لذوي الإحتياجات الخاصة الآفاق لطلب خدمات المرافق العمومية بدون الإستعانة بالآخرين من خلال عدة إبتكارات في المجال مثل: تطبيقات التعرف على الصوت ومخاطبة أجهزة الحاسوب، وقأرة الكمبيوتر للمكفوفين وقارئ الإشارات العقلية.

[902]– **كابوية رشيدة**، «تأثير نظام الإدارة الالكترونية على تحسين خدمات المرفق العام»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 4، العدد 2، جانفي 2020، ص ص 440-441.

[903]– **بولقواس سناء**، «الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية أو تجسيد الجودة»، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، جامعة محمد صديق بن يحي –جيجل–، المجلد 2، العدد 1، جوان 2017، ص213.

[904]– دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

[905]– القبيلات حمدي، القانون الإداري : ماهية القانون الإداري– التنظيم الإداري– النشاط الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص256.

من ثم فإن نجاح نظام الإدارة الإلكترونية يعتمد بصفة أساسية على تحقيق المعرفة والدراية الإلكترونية وعليه فيلزم على الجهات المختصة تنظيم دورات مجانية للحصول على هذه المعرفة، هذا بالإضافة إلى توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة[906].

فتقديم المرفق العام للخدمات إلكترونيا من شأنه أن يجعل عدم وجود تمييز بين الأفراد للحصول على الخدمات، فإستخدام نظام الإدارة الإلكترونية سوف يساعد من التخلص والقضاء على حالات الرشوة، لأن في هذا النظام تكون هناك مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ومن ثم عدم وجود مجال للفساد الإداري في هذا الشأن[907].

أما التأثير الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة وهو ما تتضمنه القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الإستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة إلكترونية[908]، كما أن حرص المسؤول عن الإدارة في عدم إستخدام المرفق كأداة لتمييز البعض أو للإضرار بالبعض الآخر، سوف يساعد على تكريس مبدأ المساواة لجميع الأفراد أمام الخدمات العامة دون إستثناء[909].

بيد أن مبدأ المساواة أمام المرفق العام ليس مطلقا، إذ أنه قد ترد عليها بعض الإستثناءات تؤدي إلى التمييز بين المواطنين نظرا لوجودهم في أوضاع قانونية مختلفة أو إذ إقتضت المصلحة العامة ذلك[910].

906– **خزار لمياء**، الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 01–، 2017–2018، ص222.

907– **طارق عبد الرؤوف عامر**، المرجع السابق، ص 178.

908– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 75.

909– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، المرجع السابق، ص 246.

910– **بن عبيد عبد الباسط**، المرجع السابق، ص 222.

ثانيا: الإلتزام بمبدأ الحياد

يرتبط مبدأ حياد المرافق العامة بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ويعني إدارة شؤون المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر على الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها تحقيقا لصالح العام وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة بين الاتجاهات السياسية أو السلالات العرفية، أو المذاهب الدينية، أو التيارات الفلسفية [911]، وذلك بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفة، أو الإنتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام[912].

وقد أدركت بعض الوحدات المحلية في إحدى الدول الأثر في القضاء على التمييز بين المتعاملين مع المرفق وتجاوز الخلافات السياسية على الرغم من صعوبة ذلك في التطبيق العملي وتفاوته من مكان لآخر[913]، فقد حدث في تلك الوحدة المحلية أن عملت المعارضة السياسية فيها على الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الأنترنيت[914].

فالواقع الإلكتروني الجديد في تقديم الخدمة العامة لمنتفعيها من كافة أطراف المجتمع المعني يمنع المحاباة والإنحياز لصالح جهة أو طرف أو مجموعة أو فرد معين على حساب الآخرين، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية تتم وفق إرشادات وتعليمات محددة إلكترونيا مسبقا، لا يمكن التلاعب بهامة قبل أي كان ولصالح أي كان، مما يجعل مبدأ الحياد هو أساس العمل الإداري، وتطبيق الشفافية مفعل بشكل إيجابي[915].

911– **كابوية رشيدة**، المرجع السابق، ص ص 441–442.

912– **داود عبد الرزاق الباز**، المرجع السابق، ص 127.

913– **ماجد راغب الحلو**، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول: الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، من 26 إلى 28 أفريل 2003، ص 28.

914– **أسماء حسين حافظ**، تكنولوجيا الإتصال والإعلام التفاعلي في عصر الفضاء الإلكتروني والرقمي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص25.

915– **ربيع نصيرة**، المرجع السابق، ص–ص 976–977.

فالحصول على الخدمة أو المنفعة العامة لكل شخص تتوفر فيه الشروط التي تنص عليها القوانين واللوائح حق الإنتفاع بخدمات المرفق العام، فلا يجوز قانونيا حرمانه من هذا الإنتفاع لأسباب شخصية وإلا إعتبر ذلك إخلالا بمبدأ المساواة[916].

من جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة العامة الإلكترونية أو الحياد الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الواسطة والمحسوبية التي نخز سوسها في عظام الإدارة الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى إنهيارها بعد إنتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام[917].

ففي الجزائر تم تهميش هذا المبدأ في سنوات الإشتراكية وعرف تدهورا، فمثلا الترشح في الإنتخابات (معيار الإلتزام إزاء الخيار الإشتراكي) وهذا تناقض مع مبدأ الحياد المفروض[918]، ولكن بعد 1989 برز هذا المبدأ وبقوة من خلال الدستور يمكن أن نلمسه من خلال المادة 22 من دستور 89[919]، وفي دستور 1996 كرسته صراحة المادة 23 << عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون>>[920]، المعدلة بموجب المادة 25 من التعديل الدستوري لسنة 2016، وبموجب المادة 26 من التعديل الدستوري لسنة 2020. [921].

بالتالي لا بد أن تقوم كل دولة بوضع خطة إستراتيجية تعمل على تكريس هذا المبدأ كمساعدة المواطنين في إمتلاك أجهزة الحاسوب واستخدام الأنترنيت للحصول على الخدمة العمومية عن طريق توفير أماكن في المناطق العمرانية وتزويدها بالأنترنيت، ولا بد من مراعاة ذلك في التخطيط العمراني ولا يحرم أحد من الخدمات المرفقية بسبب ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية

916– **هدار رانية**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 98.

917– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 74.

918– **ضريفي نادية**، المرجع السابق، ص 28.

919– مرسوم رئاسي رقم 89–18، مؤرخ في 22 رجب عام 1409 الموافق 28 فبراير سنة 1989، يتعلق بنشر نص تعديل الدستور الموافق عليه في إستفتاء 23 فبراير سنة 1989، ج ر ج ج د ش ع 9، الصادر في 1 مارس سنة 1989.

920– دستور 28 نوفمبر 1996، المرجع السابق.

921– المرجع نفسه.

أو بسبب الأمية وهنا لا بد من التحدث عن الفجوة الرقمية والأمية الإلكترونية وكيفية بناء مجتمع المعرفة وحياد المرافق العامة[922].

الفرع الثالث

مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير

إن عقلنة تسيير المرافق العامة تستوجب الإعتماد على أساليب ونظم حديثة في التسيير أهمها الحكامة كإستراتيجية في التسيير بصفة عامة وتسيير المرافق العامة بصفة خاصة، والتي أصبحت من متطلبات مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير من خلال تشخيص المشاكل والصعوبات التي يعاني منها المرفق العام وإقتراح البدائل والحلول الممكنة لمعالجة هذه النقائص وتقدير الوسائل والإمكانيات اللازمة لنجاح التغيير ومدته ونطاقه ومستوياته، كل ذلك من أجل تطوير المرفق العام وضمان إستمراريته والرفع من قدرته وكفاءته وجودة الخدمات التي يقدمها للجمهور بصورة دائمة ومتطورة باستمرار بما يتماشى ومواكب المتغيرات والمستجدات، ويستجيب من جهة أخرى لحاجات ومتطلبات الأفراد المتغيرة بإستمرار[923].

فالخدمات التي تقدمها الدولة حاليا تختلف كثيرا عن تلك التي كانت تقدمها في وقت ليس ببعيد، وكمثال عن تغير وتطور الخدمات التي يقدمها المرفق العام تلك المتعلقة بخدمات الإعلام الآلي والرقمنة التي تستخدمها الإدارة من أجل تقديم أحسن خدمة للمواطن فلا يمكن الحديث عن الإصلاح الإداري في وقتنا الحالي إلا بربطه بالتطور التكنولوجي والتقني الذي وصلت إليه الكثير من الدول المتطورة[924]، ويتجسد دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق هذا المبدأ وتفعيله من خلال ما توفره من تقنيات ووسائل لتقديم الخدمات بسهولة ومرونة عالية[925].

---

[922]– **سنقوقة راضية**، المرجع السابق، ص–ص 591–592.

[923]– **بالجيلالي خالد**، «أثر مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير على فاعلية النشاط الإداري وتحسين الخدمة العمومية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي –الأغواط–، المجلد 5، العدد 2، جوان 2019، ص141.

[924]– **بلول فهيمة**، المرجع السابق، ص 181.

[925]– **زان مريم**، المرجع السابق، ص 56.

غير أن حقوق المستفدين من المرافق العامة أو المنتفعين بها يجب أن تنتقص بسبب التحول إلى النظام الإلكتروني، وهذا الاحتمال وارد وكبير في الدول العربية حيث تنخفض درجة الوعي بهذا النظام ويقل عدد المستخدمين للكمبيوتر والمترددين على شبكة المعلومات[926].

أولا: نطاق مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير

إن السلطة أو الهيئة، أو الشخص المنوط به إدارة تنظيم المرافق العمومية له صلاحيات إدخال التغييرات وتطوير المرفق باستمرار، سواء من حيث أسلوب إدارته وتنظيمه أو طبيعة نشاطه، وذلك بما يتلاءم ومتطلبات المجتمع المتغير باستمرار[927].

فنطاق أو مجالات التغيير والتطوير في المرفق العام تشمل التغيير في القواعد المنظمة للمرفق العام، التغيير سواء من حيث التنظيم أو الهياكل أو الاختصاصات أو الوظائف أو الإجراءات أو من حيث الأغراض، الأمر الذي يستلزم أولا الوقوف على نطاق أو مجالات التغيير والتطوير في المرفق العام[928].

لما كان المرفق العام يهدف إلى إشباع الحاجات العامة للأفراد أو تقديم الخدمات العامة لهم، فإنه يتوجب في الخدمة العمومية التي يقدمها المرفق العام أن تتناسب وتتماشى مع متطلبات الأفراد وحاجياتهم المتطورة والمتغيرة بإستمرار، ذلك بأن مجالات التغيير التي قد تمس المرفق العام تقتضي ضرورة تعديل المنظومة القانونية المتعلقة بالمرفق العام، سواء من الجانب التنظيمي أو الهيكلي، أو الوظيفي، لذلك يتوجب على السلطة العامة في الدولة أو الجهة القائمة على المرفق العام أن تعمل على تكييف نشاط مرافقها العامة وفق ما تقتضيه المصلحة العامة إستجابة

926– **حجاب ياسين، رحماني سناء**، أثر الادارة الالكترونية على المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني (واقع – تحديات – آفاق)، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 26–27 نوفمبر 2018، ص 10.

927– **عشاش حمزة، خضري حمزة**، «الادارة الالكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة في الجزائر »، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2020، ص 273.

928– **أمحمد أمين بوسماح**، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 120.

لمتطلبات الأفراد وتلبية لرغباتهم وطموحاتهم تكريسا لمبدأ قابلية المرفق العام للتكييف والتغيير والتطوير المستمر للمرفق العام[929].

ثانيا: التطبيق المحكم للمبدأ

يقصد بهذا المبدأ حق الإدارة في تعديل القواعد القانونية واللائحية التي تنظم سير العمل بالمرافق العامة وبما يتفق مع تطورات العصر[930]، وإذا كان هناك ما يستدعي لرفع كفاءة هذه المرافق وتغييرها يمكن للإدارة أن تقوم بذلك[931]، وتطبيقا لمبدأ تكيف المرافق مع الظروف الجديدة أو قابلية نظامه للتعديل والتغيير، فإنه بإمكان الإدارة أن تغير من الطبيعة القانونية للمرفق، كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة، أو فرض رسوم على المنتفعين بخدمات المرفق...إلخ[932]، وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بإنتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء[933].

لذلك يعتبر مبدأ تكيف المرفق العام أحد أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، حيث يشير هذا المبدأ إلى إمكانية إستجابة المرفق العام للحاجات المستحدثة، فتستطيع الإدارة أن تعدل أو تغير في أي وقت قواعد تنظيم المرفق العام بسبب تغير الظروف وتطور الحاجات وبالتالي يعني هذا المبدأ منح الإدارة سلطة تغيير قواعد المرافق العامة وتطويرها بما ينسجم مع التطورات في طبيعة الخدمات المراد إشباعها ووسائل تقديمها[934].

وعليه فإن الإنتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعد إستجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ

929- **بالجيلالي خالد**، المرجع السابق، ص 143.

930- **عصام عبد الفتاح مطر**، المرجع السابق، ص 84.

931- **سنقوقة راضية، خلفة نادية**، المرجع السابق، ص 592.

932- **الطماوي سليمان**، القانون الإداري -دراسة مقارنة-، الجزء الثاني، د.د.ن، د.ب.ن، 1982، ص 444.

933- **زادي صفية**، المرجع السابق، ص 280.

934- **بن عبيد عبد الباسط**، المرجع السابق، ص 224.

مواكبة الإدارة للتطورات دون حق الموظفين في فرض هذا النظام[935]، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صيغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العامة، وبالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحله الأولية إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي.

لعل الشيء الأكثر من ذلك أنه يكون لزاما على أي مرفق مهما كانت طبيعته، لكي يستطيع تقديم خدماته على الوجه الأمثل أن يواكب التطورات والمستجدات الحديثة في المجتمع، ومنها استخدام تقنيات حديثة توسع نطاق الخدمة، وتتماشى مع ازدياد حاجات المواطنين، فالإدارة الالكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ قابلية المرافق العامة للتغير والتكيف في وقتنا الحالي.

المبحث الثاني

عن العمل الإداري الإلكتروني

يهدف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدخال ما يستجد من العلوم وخاصة في مجال التقنية في العمل الإداري، إلى تطوير العمل الإداري وبالتالي الوصول إلى الرفع من كفاءة الأداء، وذلك من خلال تغير وتحديث مختلف الجوانب الإدارية[936]، وأصبح تحسين أداء الإدارات العمومية من المتطلبات الأساسية لعصرنة القطاع العام من أجل التكيف مع محيط عصري ومتطور[937].

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محدودة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة، وبالتالي فإن الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة والمتمثلة

935– **سلامي نادية**، المرجع السابق، ص–ص 197–198.

936– **عمار زعبي، محمد بجاق**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي–، أيام 01–02 ديسمبر 2015، ص 120.

937 - **BENYAHLOU Zouhra**, «Réformes et modernisation des services publics Exemple : programme français de transformation de l'administration – Action publique 2022 -», Revue Algérienne des finances publiques, université d'Oran 2, vol 7, n° 1, 2017, p 35.

في البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة، وعلى العموم فإن الحديث عن العمل الإداري الإلكتروني يعني الحديث عن التخطيط والتنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة.

في إطار توفر هذه التقنيات اخذ التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تبسيط العملية الإدارية لزيادة كفاءة العمل الإداري وسهولة التعامل مع هذه التقنية، فقد أصبح معيار التقدم لأي دولة يرتكز على مدى قدرتها على الاندماج بالتكنولوجيا، التي مهدت لقيام إدارة إلكترونية. **(مطلب أول)**

إن استخدام الإدارة الإلكترونية له دور كبير في تحسين جودة الخدمات العامة، بحيث أنها تعود بالفائدة العامة على جميع الأطراف المستفيدة من الخدمة، كما لها أثار عديدة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها وهذا ما أكدته معظم الدراسات التي تم إجرائها في المجال الإداري، وانعكاساتها على مجمل نواحي الحياة. **(مطلب ثان)**

المطلب الأول

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، والإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعا من الاستجابة القوية التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة.

نقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري، منذ 1960 عندما ابتكر I B M مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، والسبب في إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، فبالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة، وبالتأكيد أن هذه العملية وفرت جهد كبير[938].

[938]– **بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق**، المرجع السابق، ص 456.

الفرع الأول

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على القرارات الإدارية

تعتبر القرارات الإدارية من بين أهم الأعمال الإدارية القانونية، وهذا راجع لكونها أكثر الوسائل استعمالا للقيام بالوظيفة الإدارية، كذلك من بين أهم الأركان والعناصر المتعلقة بها مسألة التعبير عن الإرادة فيها، وهذا راجع لما لهذا الركن من تأثير في وجود القرارات الإدارية في حد ذاتها، وعلى تنفيذها[939].

كما يمكن تعريف القرار بأنه " العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة " كما تعرف بأنها: " العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف"[940].

كما يعرف كذلك على أنه «عمل قانوني صادر بالإرادة المنفردة والملزمة لإحدى الجهات الإدارية في الدولة لإحداث تغير في الأوضاع القانونية القائمة، أما بإنشاء مركز قانوني جديد (عام أو فردي)، أو تعديل لمركز قانوني قائم أو إلغاء له بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد»[941].

تفرض المستجدات في الحياة الإدارية على باحثي القانون مواكبة التطورات الحديثة على عمل الإدارة العامة، والتي من أبرزها الحكومة الإلكترونية، والتي تمكن الإدارة العامة من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها للجمهور، وهذا ما يتطلب بالضرورة أن تفصح الإدارة عن إراداتها من خلال إصدار قراراتها الإدارية باستخدام الوسيلة الإلكترونية ذاتها[942]، ذلك

939– **بركات أحمد**، واقعة السكوت وتأثيرها على وجود القرار الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان –، 2013–2014، ص 10.

940– **بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق**، المرجع السابق، ص 460.

941– **مسعودي هشام**، «أركان القرار الإداري الإلكتروني»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد –وهران 2–، المجلد 4، العدد 1، فيفري 2015، ص146.

942– **نوفان العقيل العجارمة، ناصر عبد الحليم السلامات**، «نفاذ القرار الإداري الإلكتروني»، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص 1024.

أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دورا فاعلا ومؤثرا في صنع القرار على المستوى الوطني والمحلي.

يترتب على ذلك مسألة في غاية الأهمية تتمثل في أن الاعتراف بمشروعية نظام الإدارة الإلكترونية يلقي بظلاله الإيجابية على كافة تطبيقاته، لأن مشروعية الفرع في مشروعية الأصل، لذلك فإن نطاق هذه المشروعية يمتد لجميع تصرفات الإدارة المنجزة بواسطة هذا النظام، بشرط أن يتم مراعاة الأحكام الخاصة بها، وبالتطبيق لما تقدم فإن الاعتراف بمشروعية هذا النظام يؤدي إلى قبول قيام الإدارة بإصدار قرارها الإداري عبر الواقع الإلكتروني والعمل على تحقيق نفاذه بذات الحالة[943].

بالإضافة إلى هذه الإجراءات تساهم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار من خلال مايلي:

أولا: تحديد المشكلة

تبدأ هذه المرحلة بتحديد وتشخيص المشكلة بشكل واضح، وجمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها عن طريق عملية المسح التي تسعى لتوفير البيانات بغرض معالجتها وتحويلها إلى معلومات، وتعتبر المشكلة أو الهدف المراد تحقيقه أول مرحلة ينبغي على متخذ القرار تحديدها وضبط كل جوانبها، والهدف هو الوصول إلى الفهم الواضح والدقيق للمشكلة حتى يمكن تحليلها والتعرف على أسبابها، عن طريق جمع المعلومات من المصادر المختلفة وتصنيفها وتحليلها[944]، وتشخيص المشكلات نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات[945].

---

[943]– **محمد سليمان نايف بشير**، النفاذ الإلكتروني للقرار الإداري (دراسة تطبيقية مقارنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس – القاهرة –، 2015، ص 354.

[944]– **مسرحد بلال**، «نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار»، دراسات إستراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، المجلد 11، العدد 22، ديسمبر 2015، ص 47.

[945]– **محمد مدحت**، المرجع السابق، ص 108.

تعتبر المشكلة أو الهدف المراد تحقيقه أول مرحلة ينبغي على متخذ القرار تحديدها وضبط كل جوانبها، والهدف هو الوصول إلى الفهم الواضح والدقيق للمشكلة حتى يمكن تحليلها والتعرف على أسبابها، عن طريق جمع المعلومات من المصادر المختلفة وتصنيفها وتحليلها [946]، وتشخيص المشكلات نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات[947]، وعند تحديدها يأتي تكوين نموذج يمثل المشكلة مع تحديد المتغيرات التي تؤثر في تحقيقها، ويساعد بناء النموذج على تحديد هيكل المشكلة بحيث يمكن تحديد الأدوات والأساليب المناسبة لحل المشكلة[948].

حيث يستطيع الأفراد تنبيه الإدارة إلى وقوع بعض الإشكالات في المراحل الأولى للقرار، ومن ثم تقوم الإدارة بتلاقي هذه الأخطاء قبل إصدار القرار، أما إذا اقتصرت مشاركة الجمهور على التعقيب على القرار بعد صدوره عن طريق النقد أو الشكوى، فإن الإدارة تراعي هذه الملاحظات بالنسبة للقرارات التي ستصدر بخصوص نفس الموضوعات مستقبلا[949].

فالمهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة، كما تسعى هذه المرحلة لمرحلة البحث عن أوجه القصور في الأداء والمشاكل المترتبة عليه[950].

يلاحظ أن نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخريب كميات هائلة من المعوقات التي يمكن أن تفيد صانع القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة، ويمكن عن طريق عرض البيانات، المتعلقة بالخدمة التعرف على المشكلات، كما يساهم النظام في حل المشكلات، حيث أنه يوفر معلومات تغطي كافة الأنشطة في المنظمة بما تحقق من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية المختلفة، وتساهم بالتالي في التعرف على المشكلات وفهمها وتحديد حجمها

946– **مسرحد بلال**، المرجع السابق، ص 47.

947– **محمد مدحت**، المرجع السابق، ص 108.

948– **لطرش فيروز**، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 130.

949– **سلامي نادية**، المرجع السابق، ص 193.

950– **محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم، المرجع السابق**، ص 272.

والعوامل المسببة لها، وهيكلها أمور ضرورية للتوصل إلى الحل المناسب للمشكلات المعروضة[951].

كما يساهم هذا النظام في بيان الإجراءات المتخذة ومتى تم اتخاذها، ومدى تأثيرها على المصادر الرئيسية، وذلك كأداة مساعدة في تحديد المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، فالإدارة الجيدة للمعلومات المتوفرة تساعد على أداء وظائفها بكفاءة[952]، وهذه إشارة إلى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام تتأثر بهذا النظام وبموضوعية القرار المبني على أسس علمية[953]، حيث يقوم الحاسب الآلي بالوصول إلى قرار صحيح وسليم قائم على أسس ومعلومات وبيانات واقعية لا دخل للمحاباة أو الوساطة فيها[954]، بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة[955].

ثانيا: فحص واختبار أفضل البدائل

الحلول البديلة هي الطريقة الوحيدة لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع وستلزم تفكيرا ابتكاريا وقدرة على التخيل، حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة، فهذه المرحلة متعلقة بفحص البدائل المتاحة لحل المشكلة[956]، فعن نظام النماذج وذلك بما شمله من إجراء التحليلات المطلوبة للمشكلة تقدم مجموعة من البدائل لحل المشكلة، ويقوم بترتيبها وفقا لتأثيرها على أداء الخدمة وقيمة تكلفتها، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل[957]، وتقويم كل بديل[958]، في

951– **محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم، المرجع السابق** ، ص 272.

952– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 54.

953– **مهديد يمينة**، المرجع السابق، ص 114.

954– **سلامي نادية**، المرجع السابق، ص 194.

955– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص 207.

956– **عصام عبد الفتاح مطر**، المرجع السابق، ص 86.

957– **محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم**، المرجع السابق، ص 615.

958– **محمد مدحت**، المرجع السابق، ص 108.

ظل التغيرات البيئية[959]، حيث تتم المفاضلة بين البدائل على أساس الموضوعية لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل ويمكن استخدام مجموعة من المعايير الاقتصادية، المالية، الفنية والاجتماعية[960].

ثم اختيار البديل الذي يتوفر فيه أعلى مستوى من حيث إمكانية التنفيذ علميا وبالشكل المكتمل تماما، حيث يتم التقييم الكمي لكافة البدائل، وبحيث إمكانية اتفاق تلك النتيجة، ويتم ذلك من خلال فحص المعلومات والبيانات المتعلقة لتلك البدائل[961].

ولتنفيذ الحل المطلوب فإنه يجب وضع خطة وبرنامج عمل، تحدد الأدوات الممكن استخدامها والتوقيت المناسب للتنفيذ والنتائج المتوقعة خلال كل فترة[962]، وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات D S S لكونه ذو إمكانات كبيرة في معالجة مجموعة كبيرة من البيانات المتعلقة بالبدائل المقترحة وبالتأكيد فإن هذا النظام يستخدم أساليب رياضية معقدة للقيام بهذه الأعمال[963].

ثالثا: تحسين وترشيد القرارات الإدارية

تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا النشاط بشكل إيجابي تتيح أو تزيد القدرة على تحسين وترشيد القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، ويظهر ذلك التحسين في اتخاذ القرارات من خلال القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك، كنظم دعم ومساندة القرارات ونظم الخبرة[964].

حيث تصدر الإدارة كلها مع فحص جميع البيانات والمعلومات الموجودة بالحاسب الآلي، وإنما يأتي هذا القرار متوافقا مع المشكلة المعروضة، ويقضي على العوائق الموجودة ويعود ذلك

---

[959]– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص 208.

[960]– **لطرش فيروز**، المرجع السابق، ص130.

[961]– **ماجد الحلو**، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول " الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26–28 أبريل 2003، ص 25.

[962]– **لطرش فيروز**، المرجع السابق، ص 130.

[963]– **علاء عبد الرزاق السالمي**، المرجع السابق، ص 132.

[964]– **مدحت محمد**، المرجع السابق، ص 108.

إلى دقة المعلومات والبيانات المعروضة وسرعة الإنجاز وجود الأداء بما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمة ممتازة للجمهور في أسرع وقت وبأقل تكلفة وهذا هو هدف الإدارة الإلكترونية[965].

حيث ساهمت المعرفة في دعم كل النواحي، وأصبحت القرارات التي يتم اتخاذها في أكبر المؤسسات والهيئات تبنى على أسس معرفية وتتدخل في اتخاذها الحواسب القادرة على دعم القرار، ولأن صلاحية اتخاذ القرارات عادة ما تكون على مستوى الإدارات العليا، وما يتطلب ذلك من توفير لكميات هائلة من البيانات والمعلومات، وما يصاحبها من عمليات تحليل وتبويب هذه العمليات لا يمكن أن تؤدي بسهولة ويسر لو لا توفر دعائم إلكترونية، مما يؤدي في النهاية إلى الدقة في اتخاذ القرار[966].

كما أن التطور الحاصل في القرار الإداري ظهر في عنصر الاختصاص، حيث شارك الحاسوب الآلي الموظف في إصدار القرار الإداري، وكذلك بالنسبة إلى عنصر الشكل حيث حل النشر الإلكتروني في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية وفي نظام الوسيط الإلكتروني[967]، أما على المستوى العلمي مازلت غير واضحة في أذهان الكثيرين ومن ثمة فإن الاهتمام بها لا يزال محدودا نظرا لرداءة الوسائل في تجميع المعلومات وتخزينها والاحتفاظ بها الشيء الذي يجعل الإدارة أحيانا فراغ من المعلومات[968].

من المسلم به أن الإدارة لا يمكن أن تحقق تطور أو تنمية بدون قرارات ولا يمكن إصدار قرارات بدون أن يكون هناك معلومات وبيانات كافية عن الموضوع محل القرار فنظام الإدارة الإلكترونية بما يشمله من استخدامه لأحداث وسائل التقنية الحديثة سواء الحاسب الآلي أو غيره يلعب دورا هاما في عملية صنع القرارات الإدارية اللازمة لتحقيق المصلحة والنفع العام، ويتضح

965- **محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم**، المرجع السابق، ص 616.

966- **العربي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص 208.

967- **عبد الفتاح بيومي حجازي**، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 94.

968- **زوهار فيصل**، الإدارة الإلكترونية، الحوار المتمدن، العدد 2218، مارس 2008، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.alhewar.org ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

ذلك من خلال تتبع مراحل صنع القرار في ظل الإدارة الإلكترونية[969]، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور تشريعي فيما يخص إصدار القوانين المتعلقة بالقرار الإداري الإلكتروني، مما قد يؤدي إلى حدوث لبس بين الإدارة الإلكترونية والموظفين، بما يعيق توسيع وتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع[970].

الفرع الثاني

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على العقود الإدارية

لا يستطيع أي شخص إنكار أن الوسيلة التي يمكن أن يحصل بها على حاجاتنا هي العقود، فالعقد هو القناة المشروعة الوحيدة التي يمكن أن نتبادل بها الأموال، فالتبادل وجد مع الأشخاص، ويتطور الاتصال بينهم[971] كما يعرف العقد شكليا أنه اتفاق إرادتين حول إحداث أثر قانوني معين أو أنه اتفاق يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل شيء ما[972].

في ظل التطورات في مجال النظرية العامة للعقود، لم تبق المعاملات الإدارية أو العقود الإدارية في منأى عن هذا التغير والتطور، لذا سارعت الدول إلى تبني مشروع الحكومة الإلكترونية في محاولة منها لتطوير أساليب التسيير الإداري، كما قامت بعض الدول بتطوير إجراءات إبرام العقود الإدارية لإيجاد نظام قانوني خاص بالعقود الإدارية عبر الانترنت[973].

969– **بلجيلح شهيناز**، المرجع السابق، ص 45.

970– **تغريد محمود خليل شُبَّر**، القرار الإداري الإلكتروني " دراسة مقارنة "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية القانون، جامعة اليرموك – الأردن –، 2017، ص 1.

971– **ماني عبد الحق**، «التنظيم القانوني لقيام التراضي في العقود الإلكترونية على ضوء مشروع القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018، ص141.

972– **باري عبد اللطيف**، «دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في أهم التجارب العربية»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد 8، العدد 1، ماي 2013، ص 414.

973– **علي جبير عبيد الجنابي**، الطبيعة القانونية للعقد الإداري الإلكتروني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 43.

تختلف العقود الإلكترونية عن العقود العادية من حيث وسيلة التعاقد، إذ تقوم الأولى في فضاء إلكتروني، وتقوم العقود العادية في وسط مادي ملموس، ويعرف العقد الإلكتروني على أنه: " نوع من العقود المبرمة عن بعد ما بين غائبين من حيث المكان باستخدام وسيلة اتصال فوري وهي الانترنت، وهذا التعاقد يتم بالكتابة من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية، وهو عقد متميز بالطريقة التي ينعقد بها[974]، حيث يتلاقى الإيجاب والقبول على الشبكة العالمية للاتصال عن بعد مكونين بذلك اتفاقا،"[975] فهو عقد عادي في حقيقته، ولكنه يكتسب الصفة الإلكترونية بالطريقة التي ينعقد بها.

يلاحظ أن إجراءات إبرام العقود الإدارية في النظام التقليدي تستغرق فترة زمنية طويلة، ولما كانت الإدارة الإلكترونية تتميز بسرعة الإنجاز و الكفاءة في الأداء وقلة التكاليف، ومن ثم فإنه من شأن استخدامها في مجال المناقصات تحقيق مكاسب كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو الشركات مقدمة العطاءات وكذلك بالنسبة للجهة الإدارية، هذا فضلا عن تقليل التعامل بالأوراق والنماذج الإلكترونية[976].

تجدر الإشارة إلى أن العقد الإلكتروني قد يكون عقد دولي، كما يمكن أن يكون عقدا وطنيا (محليا)، وذلك في حال ما تم إبرامه داخل إقليم الدولة أو بين متعاقدين ينتمون إليها، وعن البعد المكاني بين أطراف العقد الإلكتروني، فإنه لا يشكل عائقا في إبرام العقد وتنفيذه من خلال تبادل الرضا اللازم لذلك[977].

---

[974]– **مسعودي يوسف**، «العقد الإلكتروني في العلاقات الدولية الخاصة»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 5، العدد 9، جوان 2013، ص ص 78–79.

[975]– **صبيحي فوزية، قماري (بن ددوش) نصرة**، «تحديد لحظة انعقاد العقد الإلكتروني في القانون المقارن والقانون الجزائري»، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –، العدد 18، جوان 2017، ص272.

[976]– **سلامي نادية**، المرجع السابق، ص 195.

[977]– **بن السيحمو محمد الهادي، مهداوي عبد القادر**، «الطبيعة القانونية للعقد الإلكتروني»، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، جامعة تمنغاست، المجلد 7، العدد 6، نوفمبر 2018، ص 366.

أولا: الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني

تقوم العقود على مبدأ الرضائية أي تطابق الإيجاب والقبول، ومع التطور التكنولوجي الذي عرفته البشرية في هذا العصر، نشأت بعض العقود التي تنعقد بواسطة الوسائط التكنولوجية الحديثة، أو ما يعرف العقد الإلكتروني[978]، من الثابت في العقود الإلكترونية أنه لا يكفي وجود الإرادة أو التعبير عنها لانعقاد العقد إذ تتجه إلى إحداث أثر قانوني أي أن يكون هناك إيجاب والقبول لتكوين العقد، ويتحدد ذلك بصدور الإيجاب أولا ثم يليه صدور قبول على أن يتم تطابقهما، وقد يتم التطابق في مجلس واحد أو بين غائبين[979].

يعد الإيجاب أول عناصر الرضا اللازمة لقيام العقد، حيث يعرفه جانب من الفقه أنه " العرض الصادر من شخص يعبر به على وجه جازم عن إرادته في إبرام عقد معين، بحيث إذا اقترن به القبول مطابق له انعقد العقد "[980]. هذا ولم يعرف المشرع الجزائري الإيجاب الإلكتروني، بل اكتفى بتعريف العقد الإلكتروني في المادة 6\2 من القانون 18-05، والتي تنص: " ...ويتم إبرامه عن بعد، دون الحضور الفعلي والمتزامن لأطرافه باللجوء حصريا لتقنية الاتصال الإلكتروني"[981]، وبهذا يكون المشرع قد عرف العقد الإلكتروني من خلال وسيلة الإبرام وهي وسائل الاتصال الإلكتروني، كما ذكر الإيجاب الإلكتروني بصورة عريضة.

يتضح من هذا التعريف وجود وضوح في العقود الإلكترونية بقيام الموجب ببيان كل العناصر اللازمة لإيجابه، حتى يكون القابل على بينة من أمره، عند إصداره القبول بعد التيقن من صحة الإيجاب الصادر من الموجب، والإيجاب عبر الانترنت له صور متعددة، فإما أن يكون

---

978 – **TEBANI seid**, «The Nature of electronic contract and is its difference from other contracts», jornal of legal studies and researches, university al –Messila, vole 4, n° 2, January 2020, p 302.

979– **ماجد محمد سليمان أبا الخليل**، العقد الإلكتروني، مكتبة الرشد، الرياض، 2009، ص39.

980– **حامد بلقاسم**، إبرام العقد الإلكتروني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة –، 2014-2015، ص 68.

981– قانون رقم 18-05، مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، ج ر ج ج د ش ع 28، صادر في 16 مايو 2018.

عبر البريد الإلكتروني، وإما عبر صفحة الوب، وهو ذلك الإيجاب الإلكتروني قد يكون موجها إلى شخص بالذات أو موجها للعامة[982].

يسمى الإيجاب بالمراسلة الإلكترونية بالإيجاب الإلكتروني الخاص، وهو ذلك الإيجاب الذي يتم عبر البريد الإلكتروني، حيث يوجه الإيجاب من خلاله لشخص محدد ومعروف بعنوانه الإلكتروني، فتتولد في هذا النوع من الإيجاب علاقة مباشرة بين الموجب والمستهلك، وتعد هذه الوسيلة فورية وأكثر ملائمة عن طريق الرسائل الإلكترونية[983]، ولعل أهم خصوصيات الإيجاب الإلكتروني التي تجعله متميزا عن الإيجاب بالطرق التقليدية هو أنه يتم بوسيلة اتصال فورية مسموعة مرئية وتتيح إبرام العقد عن بعد[984].

تطبيقا للأحكام التي أوردتها معظم التشريعات فإن الإيجاب يعتبر صادرا في حال تم إرساله رسالة بيانات من قبل الطرف الموجب أو في حال دخلت إلى نظام معلومات لا يخضع لسيطرة المنشئ، على أن الإيجاب أصبح كاملا في حال تم استلام الرسالة من قبل المرسل إليه.

تمكن وسيلة الاتصال الحديثة مشاهدة المتعامل عبر شبكة الانترنت المتصل معه عن طريق كميرا تتصل بجها الكمبيوتر لدى الطرفين، وتكون في هذه الحالة أمام حضور افتراضي لطرفي العقد في مجلس عقد واحد[985]، ويطبق على هذا النوع من الإيجاب القواعد العامة في

---

[982]– **يحيى يوسف فلاح حسن**، التنظيم القانوني للعقود الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2007، ص 50.

[983]– **العيشي عبد الرحمان**، ركن الرضا في العقد الإلكتروني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016–2017، ص 145.

[984]– **عجالي خالد**، النظام القانوني للعقد الإلكتروني في التشريع الجزائري – دراسة مقارنة –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو –، 2014، ص 168.

[985]– **عقوني محمد**، «الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني»، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة–، المجلد 2، العدد 5، ديسمبر 2017، ص 97.

التعاقد بين حاضرين، التي نص عليها المشرع الجزائري في نص المادة 64 من القانون المدني[986]، فيكون الإيجاب غير ملزم ما لم يصدر القبول فورا.

كما كان الإيجاب الإلكتروني يتطلب وسيط إلكتروني وهو مقدم الخدمة، والذي قد يكون سمعيا أو بصريا أو مصور أو مكتوبا فإن هذا يحول دون أن يكون الموجب هو نفسه مقدم الخدمة، فالأكيد أن هناك آخرون يشاركون في تقديم تلك الخدمة إذ هناك العديد يساهمون في الاتصال ومنهم عامل الاتصالات، مورد المعلومة[987].

خروجا عن القواعد العامة في الإيجاب، فإن الموجب في التعاقد الإلكتروني يبقى ملزما بإيجابه طيلة وجوده على الشبكة الإلكترونية، إذا لم يكن قد حدد له ميعاد معين، كما نظم ذلك المشرع الفرنسي في المادة 1369\4 من قانون حماية المستهلك الفرنسي، وهو ما تبناه المشرع الجزائري في المادة 11 من القانون رقم 18-05 [988].

حيث يجب تحديد ثمن السلعة أو الخدمة تحديدا صريحا، وبيان مدى شموله على نفقات النقل والرسوم الجمركية والضرائب، ومبلغ التأمين وثمن القيمة المضافة، وهو ما تبناه المشرع الجزائري كذلك في المادة 11 من القانون رقم 18-05[989].

كما يتوجب إعلام المستهلك حول طريقة دفع الثمن، كالوفاء الإلكتروني بواسطة بطاقة الائتمان، أو بواسطة التحويل الإلكتروني[990]، وهو ما تبناه المشرع الجزائر في المادة 11 من القانون 18-05 السالف الذكر « يجب أن يقدم المورد الإلكتروني العرض التجاري الإلكتروني بطريقة مرئية ومقروءة ومفهومة، ويجب أن يتضمن على الأقل ، لكن ليس على سبيل الحصر،

986- القانوني المدني الجزائري، المرجع السابق.

987- **دناي نور الدين**، «الإيجاب والقبول في العقود الإلكترونية»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 94.

988- قانون رقم 18-05، المرجع السابق.

989- المرجع نفسه.

990- **محمد الصالح بن عومرة**، «التراضي الإلكتروني بين المنتج والمستهلك في التشريع الجزائري»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية – أدرار –، المجلد 18، العدد 01، أفريل 2019، ص 370.

المعلومات الآتية: ... – كيفيات وإجراءات الدفع ...»[991]، كما تناولت المواد 27 و28 و29 من قانون 18–05 كل ما يتعلق بالدفع الإلكتروني .

إلا أن الإيجاب الإلكتروني المعبر عنه عبر وسائل التواصل الحديثة يثير عدة صعوبات لا نظير لها في الإيجاب الذي يعبر عنه عبر الوسائل التقليدية، والسبب في ذلك هو التباعد بين طرفي العقد، فالالتقاء بينهما لا يتم إلا من خلال شبكة الانترنت، التي تعد بيئة افتراضية غير مادية، حيث يتم تبادل التعبير عن الإرادة من خلال الرسائل الإلكترونية، ومن أهم المسائل التي يثيرها الإيجاب الإلكتروني، مسألة لغة الإيجاب الإلكتروني، وكذلك مسألة تحديد النطاق الزماني والمكاني له[992].

إن القبول الإلكتروني مثل الإيجاب الإلكتروني تماما، يجب أن يكون جازما متجها إلى تكوين العقد والالتزام به، بمعنى أن يتضمن القبول نية قاطعة ممن صدرت منه تنصب على عناصر الإيجاب بقصد إنشاء العقد ، لذا إذا صدر قبول وعلق على التفكير لأن تأييد جهة معينة فإنه لا يصلح أن يكون قبولا يتم به العقد[993].

كما أن القبول الإلكتروني حتى إذا كان صالحا لانعقاده يشترط أن يكون مطابقا للإيجاب على جميع المسائل الجوهرية، وصدور القبول في الوقت الذي يكون فيه الإيجاب مازال قائما[994]، قد يتم هذا القبول إما عن طريق البريد الإلكتروني يتم بقيام المرسل إليه(القابل) للذي وجه إلى بريده الإلكتروني إيجابا من قبل المنشئ بإرسال قبوله على شكل رسالة إلكترونية متضمنة كافة

991– قانون رقم 18–05، المرجع السابق.

992– **بوحملة صلاح الدين**، «خصوصية الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري – قسنطينة 01 –، المجلد 30، العدد 3، ديسمبر 2019، ص 310.

993– **لعلام عزوز**، «القبول الإلكتروني صور التعبير عنه وشروطه»، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 9، سبتمبر 2017، ص 271.

994– **بغدادي إيمان**، «صدور القبول في العقد الإلكتروني وإمكانية العدول عنه»، مجلة مفاهيم، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 1، العدد 3، سبتمبر 2018، ص 153.

العناصر اللازمة لإتمام العقد، أما القبول عن طريق المواقع الإلكترونية فيتم عن طريق الضغط أو بلمس الأيقونة المخصصة لإعلان القبول[995].

يبدأ العقد الإلكتروني، وخصوص الذي يتم عبر الانترنت، عندما يقوم الموجب بإصدار إيجابه عبر صفحات الويب أو عن طريق البريد الإلكتروني، وهناك طرف آخر يتلقى هذا الإيجاب فيرد عليه بوسائل مختلفة منها ما يكون عن طريق إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني موجهة للموجب، أو القبول عن طريق تحميل أو تنزيل أو نسخ البرنامج Téléchargement ، أو بضغط على أيقونة القبول وكل هذه الطرق تؤدي الغرض المنوط بها[996].

لقد وفر استخدام البريد الإلكتروني الوقت والجهد، دون إعطاء أهمية لعوائق الحدود، التي كانت في الماضي من أهم العوائق التي حالت دون تقدم التجارة، فأضحى التعبير عن الإرادة عبر البريد الإلكتروني في حقيقة واقعية فرضت نفسها في مجالات المعاملات الإلكترونية[997].

القبول عبر البريد الإلكتروني يمكن اعتباره إرادة بينية واضحة وغير مشكوك فيها، وتعبر بالفعل عن إرادة القابل في الارتباط والتعاقد، كما يفضي على العقد نوعا من الثقة والطمأنينة للمتعاقدين على اعتبار أنه يمكن إثبات هذا القبول بسهولة[998].

كما أن الخدمات المقدمة يمكن أن يتم تحسينها من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني، مما يساهم في التعرف على أهم معوقات الخدمات وكيفية مواجهتها وتطويرها، وفي

995– **المقداد هدى**، «العقد الإلكتروني»، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحي فارس – المدية–، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017، ص– ص 8– 9.

996– **العيشي عبد الرحمان**، المرجع السابق، ص 169.

997– **لزعر وسيلة**، «القبول في التعاقد الإلكتروني»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص 375.

998– **بوحملة صلاح الدين**، المرجع السابق، ص 314.

هذا الإطار تورد مجموعة من العوامل الهامة الواجب اتخاذها بعين الاعتبار لتحسين مستوى تقديم الخدمة ووضوحها[999].

نجد في بعض الأحيان كاميرا رقمية تسمح بأن يشاهد كل متعاقد الطرف الآخر، فيصب التعاقد عن طريق المحادثة والمشاهدة معا، ونلاحظ هنا أن التعبير قد يكون باللفظ أو الكتابة أو الإشارة، حيث يرى ويسمع المتعاقدان كل منهما الآخر[1000].

فنجد أن النشر الإلكتروني انتشر بشكل أوسع وسمح بالوصول إلى المعلومات من خلال أشكال جديدة لنشر المعلومات واسترجاعها، حيث لعبت التكنولوجيا دورا رئيسيا في هذا التغيير[1001]، فباستخدام تقنية النشر الإلكتروني يمكن الاستغناء عن المساحات التي تحتلها الوثائق المطبوعة، حيث يمكن استبدال تلك المساحات بجهاز كمبيوتر توضع عليه الوثائق الإلكترونية[1002].

فالإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقانا من الإنجاز اليدوي، كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي يفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية[1003]، بمعنى إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع، كي يتمكن المواطن من التواصل[1004].

يمكن القول أن القبول في نطاق التعاقد الإلكتروني لا يختلف في مضمونه عن التعاقد التقليدي، وكذلك بأن يعبر الموجب إليه الإيجاب عن رغبته في قبول التعاقد عبر شبكة الانترنت،

999– **إبراهيم عبد اللطيف الغوطي**، المرجع السابق، ص 32.

1000– **بومسلة عبد القادر**، «خصوصية الإيجاب والقبول في المعاملات الإلكترونية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط –، المجلد 4، العدد 2، جوان 2018، ص 337.

1001– **وعلي أحسن**، استخدام الأساتذة الباحثين للنشر الإلكتروني في البحث عن المعلومات العلمية والتقنية في كلية الطب بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أحمد بن بلة – وهران –، 2017 – 2018، ص 60.

1002– **تيسير أندراوس سليم**، «النشر الإلكتروني في جامعة البلقاء التطبيقية ومعيقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، مجلة دراسات، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2 –، المجلد 9، العدد 8، جويلية 2018، ص22.

1003– **بومروان سمية**، المرجع السابق، ص 49.

1004– **مهدي مراد، يحياوي نصيرة**، المرجع السابق، ص 262.

وحتى ينعقد به العقد لابد أن يكون هذا التعبير باتا متضمنا لكافة العناصر الضرورية واللازمة لإبرامه، وأن يكون واضحا وصريحا ومطابقا للإيجاب، إلا أن وجه الخصوصية في القبول الإلكتروني يتضح في أنه يتم عن بعد، يتم بوسائط إلكترونية تتماشى مع طبيعة التعاقد الإلكتروني[1005].

ثانيا: مجلس العقد الإلكتروني

تعد مسألة مجلس العقد من المسائل القانونية الدقيقة التي أثرت الكثير من المشاكل، ولاسيما في البيئة الإلكترونية، حيث تغيرت جل المفاهيم القانونية، فإن مجلس العقد الإلكتروني وما يثيره في مجال طريقة التعبير عن الإرادة وكذا لحظة ومكان توافق الإيجاب والقبول نظرا لخصائص العقد الإلكتروني الذي يتسم باللامادية[1006]، قد لاقى عناية كبيرة من الفقهاء واختلف آرائهم حول تحديد معناه وتفسيره، و الغرض من هذه النظرية هو تحديد المدة التي يصح عندها أن تفصل القبول عن الإيجاب حتى يتمكن من عرض عليه الإيجاب من المتعاقدين أن يتدبر أمره فيقبل الإيجاب أو يرفضه[1007].

وفكرة مجلس العقد هذه لم يتناولها الفقه الفرنسي بوجه خاص، لذلك ليس لها صدى في التقنين الفرنسي[1008]. اما المشرع الجزائري أشار لمجلس العقد في المادة (64) من القانون المدني على أنه: « إذا صدر الإيجاب في مجلس العقد، لشخص حاضر دون تحديد أجل القبول فإن الموجب يتحلل من إيجابه إذا لم يصدر القبول فورا، وكذلك إذا صدر الإيجاب من شخص إلى آخر بطريق الهاتف أو بأي طريق مماثل»[1009].

[1005]– **لزعر وسيلة**، المرجع السابق، ص 384.

[1006]– **طنجاوي مراد**، «مجلس العقد الإلكتروني»، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس – المدية –، المجلد 9، العدد 1، جوان 2015، ص 154.

[1007]– **بن مصطفى عيسى**، «مجلس العقد الإلكتروني عبر الانترنت»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 9، العدد1، مارس 2016، ص 18.

[1008]– **حامدي بلقاسم**، المرجع السابق، ص 89.

[1009]– **القانون المدني الجزائري**، المرجع السابق.

من هنا يمكن تعريف مجلس العقد على أنه: « الإطار الزماني والمكاني الذي يجمع المتعاقدين حقيقة أو حكما والذي ينشغلان خلاله بإبرام العقد ويتبدلان فيه التعبير عن الإيجاب والقبول بالوسائل التقليدية أو المستحدثة[1010].

الملاحظ من هذا التعريف أنه شامل لما قد يستجد من وسائل حديثة لنقل الإرادة وتبادل الإيجاب والقبول الموجودة حاليا أو التي قد تكشف في المستقبل، حيث استخدم هذا التعريف " الوسائل التقليدية أو المستحدثة " [1011].

يقوم مجلس العقد على ركنين الركن المادي (المكاني و الركن المعنوي الزماني)، يقصد بالركن المادي الحيز المكاني الذي ينشغل فيه المتعاقدان بالعقد، بدونه لا يقوم المجلس ولا يكون له وجود، سواء كان هذا الحيز ثابتا أو متحركا، سواءً كان مغلقا أم مفتوحا، ويقاس بمعيارين وهما معيار المدى السمعي، ومعيار المدى البصري[1012].

أما عن الركن المعنوي الزماني يكون في اللحظة التي استلم فيها القابل تأكيدا من الموجب بوصول القبول إليه وهذا بعد أن تم تنظيم أحكام الإشعار بالاستلام، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المواقف التشريعية والفقهية، وهذا يدعو إلى إيجاد قواعد قانونية مقبولة دوليا تأخذ بها معظم الدول لتحديد زمان انعقاد العقد الإلكتروني، خاصة إذا عرفنا أن شبكة الانترنت توفر إمكانية التعاقد بين أطراف ينتمون لدول مختلفة ويخضعون لأنظمة قانونية متباينة[1013].

في الأخير يمكن أن نستنتج أن مجلس العقد الإلكتروني هو نفسه مجلس العقد التقليدي، والفرق بينهما هو الوسيلة المستخدمة في التعاقد، والتي تضفي سمة الإلكترونية في العقد، إلا أن

[1010]– **العيشي عبد الرحمان**، المرجع السابق، ص 207.

[1011]– المرجع نفسه، ص 207.

[1012]– **ماني عبد الحق**، المرجع السابق، ص 151.

[1013]– **بن مصطفى عيسى**، المرجع السابق، ص 22.

لاستخدام الوسائل الإلكترونية أثر في ظهور طرق جديدة للتعبير عن الإرادة تتميز بالسرعة واختصار الوقت، حتى هناك من يطلق عليها وسائل الاتصال الفورية[1014].

ثالثا: التعاقد عن طريق الوسيط الإلكتروني

ساهم التطور التكنولوجي وإدخال الوسائط الإلكترونية في التعاقد الإداري كالانترنت وأدواتها مثل شبكة الويب، والبريد الإلكتروني، وغرف المحادثة، بشكل فعال في تطوير المبادئ العامة لإجراءات إبرام العقود الإدارية التي وضعها المشرع، لحماية المتعاقد مع الإدارة ولتحقيق الصالح العام[1015].

حيث يعرف الوسيط الإلكتروني على أنه برنامج حاسوبي أو أية وسيلة إلكترونية أخرى تستخدم للبدء في العمل أو الاستجابة كليا أو جزئيا للرسائل الإلكترونية أو التدابير دون مراجعة أو تدخل من شخص طبيعي في كل مرة يبدأ النظام عملا أو يقدم استجابة[1016].

فالوسائط الإلكترونية هي التي دفعت إلى اختفاء الكتابة التقليدية التي تقوم على الدعائم الورقية لتحل محلها الكتابة الإلكترونية التي تقوم على دعائم إلكترونية[1017]، فعلى سبيل المثال يعتمد الإيجاب الإلكتروني ليكون له وجود على وسيط إلكتروني، وهو مقدم خدمة الانترنت، والذي بدونه لا يمكن عرض الإيجاب، بحيث يتم العرض الذي يتضمن الإيجاب عبر الانترنت باستخدام عدة برامج، تقوم بعرض المنتجات والخدمات عبر الشبكة بكل دقة[1018].

[1014]– **طنجاوي مراد**، المرجع السابق، ص 168.

[1015]– **علي جبير عبيد الجنابي**، المرجع السابق، ص 79.

[1016]– **ماني عبد الحق**، المرجع السابق، ص 147.

[1017]– **بوشناقة جمال**، «خصوصية التراضي في العقود الإلكترونية»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، جوان 2018، ص131.

[1018]– **بوحملة صلاح الدين**، المرجع السابق، ص 308.

نظرا لشيوع استخدام هذه الطريقة في إبرام العقود فإن معظم التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية أولتها جانبا من الاهتمام، لاسيما في المسائل القانونية التي أثارها التعاقد عبر الوسيط الإلكتروني[1019].

المطلب الثاني

آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية

على الرغم من كون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية هو قفزة نوعية من شأنها تطوير أداء هذه الأخيرة والمساهمة في تحسين خدماتها نحو المواطنين إلا أن لهذا التطبيق العديد من الآثار السلبية التي تعود على المرافق العامة في حد ذاتها علاوة على تلك الآثار المنصرفة إلى الموظفين والمواطنين، التي تحول دون التطبيق السليم لها وفق المنهج المرسوم لها والمنتظرة منها[1020]، لذلك فإن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرافق العمومية يوفر فرصا حقيقية وثمينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن[1021].

إلا أن أي برنامج أو مشروع مهما كان ناجحا فإنه يحمل في العادة جانبين إيجابي وسلبي، فكذلك هي الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تحمل آثار ايجابية وأخرى سلبية[1022]، والتي سنفصلها من خلال هذا المطلب بالتطرق إلى الآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية التطوير الإداري (**فرع أول**)، ومن ثم بيان مختلف الآثار السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية (**فرع ثاني**).

[1019]– **عجالي خالد**، المرجع السابق، ص 128.

[1020]– **بوسليماني صليحة**، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني (واقع – تحديات – آفاق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 26–27 نوفمبر 2018، ص 12.

[1021]– **نزلي غنية**، المرجع السابق، ص 188.

[1022]– **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة1–، 2018، ص 136.

الفرع الأول

أثر نظام الإدارة الإلكترونية على عملية التطوير الإداري

ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد[1023]، باعتبارها جاءت كبديل للإدارة التقليدية لتحقيق الأهداف الموضوعة لها من حيث سهولة وسرعة إنجاز الخدمات المقدمة وجودتها وتطوير وتحسين وتنمية أداء الإدارة[1024].

هذا ما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها المختلفة[1025]، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض لمؤسسات الدولة [1026]، وتحقيق الأهداف المنشودة لها والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة[1027]، ويوفر نموذج الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص للنجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات[1028]، أصبح الإستخدام الفعلي للخدمات وتأثير أي إعادة تنظيم للعمليات الإدارية مؤشرات اساسية للفوائد الحقيقية[1029].

[1023]– **ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي،** «تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية»، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، ديسمبر 2018، ص 69.

[1024]– **قمرة النذير،** «مساهمة الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري وتنمية الإدارة»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر – باتنة 1–، المجلد 07، العدد01، جانفي 2020، ص 1044.

[1025]– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال،** المرجع السابق، ص 201.

[1026]– **بوزكري الجيلالي،** المرجع السابق، ص 65.

[1027]– **موسى عبد الناصر، قريشي محمد،** المرجع السابق، ص 92.

[1028] - **BARCA EL-Mehdi - LOUNISSA Mohammed amine**, «the role of electronic management in improving public service (a descriptive field study in the city hall of tipaza», business sciences journal, ecole des commerciales, vol 20, n° 1, june 2021, p 110.

[1029] - **BRADIER Agnès**, «le gouvernement électronique : une priorité européenne», revue française d'administration publique, école nationale d'administration, n° 110, février 2004, p 340.

من تسجيل السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية[1030]، لاشك أن الإدارة الإلكترونية تحقق استخداما فعليا لأنظمة وشبكة المعلومات بكل ما تعنيه من فحص ومتابعة آنية في كل وقت وشاملة في أي مكان[1031]، وعلى العموم فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن الوظائف التالية:

أولا: تطوير عملية التخطيط الإداري الإلكتروني E-Planning

يعتبر التخطيط أولى الوظائف الإدارية، أنه هو الذي يسبق ويعتبر الأساس لباقي الوظائف الإدارية، فلقد أدت التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات إلى إحداث تطورات في طبيعة المنظمات، مما يستدعي ذلك إلى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بشكل يتناسب مع حجم هذه المتغيرات[1032].

فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم، والوظائف الإدارية، فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط[1033]، وهذا الأخير يعمل على تحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات التي تستند إليها في جميع مراحلها وعبر المجالات الرئيسية في الإدارة، والتي تعتبر البنية التحتية لإدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية عبر شبكة

1030– **عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد**، المرجع السابق، ص 94.

1031– **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص 13.

1032– **إيمان صالح**، التخطيط الإستراتيجي للأعمال الإلكترونية في المنظمات الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 29.

1033– **نور الهدى أحمد محمد راشد**، تطوير الإدارة الإلكترونية في التعليم العام في ضوء متطلبات المجتمع الشبكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2013، ص 5.

الانترنت[1034]، فهنا يمكن تعريف التخطيط الإلكتروني على أنه: عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر[1035].

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية تتمثل في أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط[1036]، كما أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الإدارة كما فيها التخطيط مما يحول التخطيط الزمني المنقطع إلى تخطيط مستمر[1037].

تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملون ينفذون في التخطيط التقليدي، فجميع العاملون يخططون في التخطيط الإلكتروني، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وإن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي بينما التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي[1038].

فالإدارة الإلكترونية تسهل الحصول على المعلومات واسترجاعها مع توفرها إمكانية الربط بين الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة مما يعطي لها إمكانية التخطيط السليم وهو ما لا يتوفر في الإدارة التقليدية للمرافق العامة[1039]، وهذا يعتبر حجر الزاوية في عملية التخطيط[1040].

1034– **خلود هاذي عبود الربيعي، افتخار جبار عبد،** «الإدارة الإلكترونية شركات التأمين – نموذج مقترح في شركة التأمين العراقية العامة –»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 26، 2014، ص 187.

1035– **بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب،** المرجع السابق، ص 140.

1036– **بوزكري جيلالي،** المرجع السابق، ص 65.

1037– **نجم العزاوي،** المرجع السابق، ص 249.

1038– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال،** المرجع السابق، ص 201.

1039– **هشام عبد السيد الصافي محمد بدر الدين،** «النظام القانوني لمسؤولية الدولة عن إدارة مرافقها إلكترونيا»، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، لبنان، العدد 31، فيفري 2019، ص 19.

1040– **مدحت محمد،** المرجع السابق، ص 107.

حيث تتفاعل الإدارات الإلكترونية بسرعة فائقة مع مراجعها، مما يمنحها ميزة لم يكون من الممكن حتى تخيلها في عهود الإدارات التقليدية التي تعتمد على المكتبات الورقية، أو حتى المكالمات الهاتفية، مما قد يحتاج إلى أيام – وربما أشهر – لإنجاز مشروع ما من تلك المشروعات[1041]، وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم ومساندة تساهم في الوصول السريع للأهداف ومتابعة هذه الأهداف[1042]، وتحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعاتها[1043]، حيث يتم استخدام تقنية الشباك الموحد للخدمات الإدارية المتماثلة[1044].

كما يتيح التخطيط الإلكتروني فرصا للإبداع والابتكار في العمل في الإدارات ولاسيما عند وضع الخطة الإلكترونية ومتابعة تنفيذها، لقدرته على الاستجابة للظروف المتغيرة والطارئة المحيطة بظروف تنفيذها مما يتيح فرصا لمعالجة الأخطاء في حينها[1045]، فاحتلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي يحدث تطور في تقديم الخدمة، ويعود ذلك إلى سرعة تتدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومنه يتم القيام بها في وقت محدد وقصير جدا[1046]، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الشغل من خلال تكامل النظام لدعم

[1041]– **ناصف محمد، قداوي عبد القادر**، «أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإلكترونية»، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت–، المجلد 1، العدد 1، مارس 2017، ص97.

[1042]– **صالح محرز، حناشي توفيق، قاطر فارس**، «واقع الإدارة الإلكترونية والمعيقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت تبسة – الجزائر–»، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة شهيد حمة لخضر – الوادي–، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص334.

[1043]– **نزلي غنية**، المرجع السابق، ص 188.

[1044]– **طبيش مولود، مجدوب فايزة**، «دور الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية بالمؤسسات الجزائرية قراءة في مفهوم وآليات التطبيق»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد الأول، العدد3، نوفمبر2015، ص432.

[1045]– **قمرة النذير**، المرجع السابق، ص 1045.

[1046]– **قسوري فهيمة، صالحي نصيرة**، «متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الدولة القومية»، مجلة حقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة –، المجلد2، العدد2، جوان 2015، ص67.

الإجراءات الداخلية ، والخارجية من جهة، وتحسين الاتصال بين المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة من جهة أخرى[1047].

ثانيا: تطوير عملية التنظيم الإداري الإلكتروني E-Organizing

هو المحور الرئيسي للإدارة لأنه يربط بين جميع وظائفها، فهو الذي يحدد الأدوار، مهمات الإشراف، التنسيق، مستويات اتخاذ القرار، بناء الهيكل التنظيمي[1048]، ويعرف التنظيم على أنه: عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة، ونتيجة للتغيرات الحاصلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وظيفة التنظيم تعرف ب: التنظيم الإلكتروني " E-Organizing "، وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم[1049].

لعبت الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تطوير عملية التنظيم من خلال[1050] أن التنظيم الإلكتروني تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد، التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

[1047]– **صلاح محمد شيخ ديب، ديما عدنان منصور**، «معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على شركات الاتصال في اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين – سوريا–، جويلية 2016، ص 204.

[1048]– **كتاف أرزقي**، «الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم في الإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2016، ص 22.

[1049]– **شيلي إلهام**، «واقع تطبيق وظائف الغدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة –»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد1، جوان 2019، ص 470.

[1050]– **بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق**، المرجع السابق، ص 458.

تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

لذلك نستنتج أن التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ [1051]، وفي ظل التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بالتنظيم الإلكتروني[1052].

في إطار التنظيم الإلكتروني تغير مفهوم المركزية واللامركزية بالنسبة لسلطات القرار في المؤسسة، فبالنسبة لمفهوم المركزية فالسلطة واحدة في القمة والتنفيذ في الأسفل، أما في إطار التنظيم الإلكتروني فقد تعددت مراكز السلطة، أما مفهوم اللامركزية: السلطة موزعة في عدة مستويات في التنظيم التقليدي، أما التنظيم الإلكتروني فالوحدات والفرق مستقلة ومدارة ذاتيا[1053]، فممارسة هذه الوظيفة بفعالية يحقق السرعة في ممارسة إدخال التغيير الفعال ومواكبة للأساليب الإدارية الناجحة، وبما أن التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزاتها الإدارية، كان لابد أن يظهر ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني[1054].

ثالثا: تطوير عملية التوجيه وقيادة الإدارة الإلكترونية

يقصد بالتوجيه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المنشود بما يتطلبه[1055]، أما القيادة فهي التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة[1056]، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي

1051– **هدار رانية**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 43.

1052– **موسى عبد الناصر، قريشي محمد**، المرجع السابق، ص 94.

1053– **بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب**، المرجع السابق، ص 143.

1054– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص 202.

1055– **بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل**، المرجع السابق، ص 298.

1056– **بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق**، المرجع السابق، ص 458.

أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلة، وخلق التركيب التنظيمي الكفء، والإشراف على العمليات اليومية[1057].

فالتوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وتحقيق درجة من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد كما يحقق ذلك أيضا السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طلبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي [1058].

تتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية تتمثل في أنها قيادة تكنولوجيا صعبة، كما تحتاج إلى عاملين أكفاء مبتكرين، إضافة إلى أنها قيادة ذاتية، ففي إدارة الأعمال على الانترنت أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا، لحتمية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة[1059].

علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديدة في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية[1060]، فالقائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، لأن الانترنت يوفر القدرة على

1057– **موسى عبد الناصر، قريشي محمد**، المرجع السابق، ص 93.

1058– **بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص 7.

1059– **بوزكري جيلالي**، المرجع السابق، ص–ص 70–72.

1060– **عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال**، «أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)»، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 10، العدد 1، جانفي 2013، ص 64.

تصريف الأعمال في أي وقت، وفي أي جزء من العالم[1061]، حيث تعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية، حيث واجهة القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون، أما على مستوى عملية اتخاذ القرار[1062] فإن الإدارة الإلكترونية مكنت من سرعة الحصول على بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ القرار الصحيح والأنسب، كما ضمنت صحت وتكامل المعلومات، ساعدت الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة إسنادا على التقارير الإحصائية، وساهمت في دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل وتصحيح الأخطاء في حين حدوثها[1063].

أما بالنسبة لبيئة الأعمال تتميز اليوم بالمنافسة الشديدة بسبب زيادة عدد المنافسين، ولكون الانترنت والخدمات الإلكترونية أصبحت متاحة للجميع، ولأن الأعمال اليوم لم تعد تتطلب استمارات كبيرة، كما كانت في نماذج الأعمال السابقة، لقد أصبحت القدرة على المنافسة جد متقاربة بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة وهذا نتيجة للتكاثر السريع لنماذج الأعمال الجديدة والتي أصبحت تهدد الأعمال القائمة باستمرار[1064]، وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية، وشبكات الاتصال الإلكتروني، وبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها[1065].

كما أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الالكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الالكترونة لاتؤدي الخدمات الحكومية نفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة[1066].

[1061]– **الألفى ريم**، الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية عناصر الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص– ص 64–65.

[1062]– **قمرة النذير**، المرجع السابق، ص 1047.

[1063]– **مدحت محمد**، المرجع السابق، ص 108.

[1064]– **بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب**، المرجع السابق، ص 146.

[1065]– **العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال**، المرجع السابق، ص 204.

[1066]- **MOREAU Jean Louis** , la fonction publique, librairie général de droit et de jurisprudence, paris, 2000, p09.

لأن الأشخاص الذين يتعاملون مع الحكومة الإلكترونية تتحقق لهم الإفادة القصوى من خلال خدمات هذه الحكومة وأولى هذه الخدمات، أن هناك أسلوبا موحدا لتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الحكومة، وهذه هي الشفافية ذلك أن الشخص يرغب قضاء طلبه أو مصلحة من الحكومة الإلكترونية فإنه يجب عليه إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الحكومة وبالتالي لا يمكن لمتعامل أخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات[1067].

رابعا: تطوير عملية الرقابة الإلكترونية

تختلف التعريفات المقدمة عن الرقابة الإلكترونية، نظرا لتعدد أنظمة الرقابة الإلكترونية التي تطبقها المؤسسات، والتي تحددها غالبا طبيعة تلك المؤسسات ونشاطها والقوانين الضابطة واللوائح التنظيمية الداخلية، إذن الرقابة الإلكترونية هي: « عملية رقابة مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف بشكل آني، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من القدرة على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وتسيير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات »[1068].

تعرف أيضا: بأنها رقابة تتميز بقدرة أكبر على معرفة المتغيرات الخاصة، بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة، لاتخاذ ما يلزم من إجراءات، لتصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يقدم لها مزايا كثيرة، تتأثر الرقابة بشدة بشكل إيجابي بالإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق[1069] سهولة الوصول

[1067]– **قيدوان أبو بكر الصديق، معمري خيرة**، المرجع السابق، ص 53.

[1068]– **موسى عبد الناصر، قريشي محمد**، المرجع السابق، ص 96.

[1069]– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدارسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض –، 2006، ص–ص 37– 38.

إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها، وإمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة أنواع المنظمات، كذلك إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونيا، إمكانية تحديد المسؤولية بالتعريف على متخذ القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء، إتاحة قنوات الاتصال متعددة لتبادل المعلومات، التمكن من إنهاء الخدمات إلكترونيا عبر شبكة المعلوماتية، تعزيز مبدأ المسألة والمحاسبة الإدارية.

فالرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة[1070]، كما تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري، وإن تبني أسلوب الرقابة المستمرة بالأسلوب التقليدي فإنه سيكون بطيئا ومكلفا[1071].

حيث أصبحت الإجراءات الرقابية التقليدية عديمة الجدوى، وأصبح لابد من إجراءات رقابية تكنولوجيا تواكب التغيرات التكنولوجيا المصاحبة للمعاملات الإلكترونية ، وأصبحت عملية التأكيد على نظام الرقابة في ظل المعاملات الإلكترونية من أكبر التحديات التي تواجه المسؤول الإداري[1072].

سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتسهيل عملية تقييم أداء الأنظمة مع مرور الوقت وإجراء التعديلات المطلوبة التي تسمح للنظام أن يتفاعل مع المتغيرات والظروف، وأن عملية الإشراف والمتابعة في بيئة إلكترونية تتضمن استمرارية الإشراف على المستخدم أو نشاطه،

[1070]– **عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال**، المرجع السابق، ص 64.

[1071]– **الألفي ريم**، المرجع السابق، ص 68.

[1072]– **زين يونس**، «الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الإلكترونية»، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 7، العدد1، جوان 2014، ص 228.

الإشراف على نشاط وأعمال الإدارة، الإشراف على الرقابة والتطبيقات[1073]، وبهذا يشعر العاملين بالأمان والحماية في ظل تطبيق أنظمة الرقابة الالكترونية وإتاحة الفرصة لهم للتدريب ورفع مستواهم العلمي والعملي[1074]، وإنجاز المهام والإتقان في الخدمة والدقة والفعالية في اتخاذ القرارات[1075].

ولا نبالغ إذا قولنا أن الإدارة الإلكترونية خير وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات والتحليل والمراجعة آليا وبشكل مؤقت للأنشطة التي تتم على الموقع، فإذا نظر إليها من هذه الأبعاد حققت غرضها، وبغير ذلك ربما تكون وسيلة إعاقة إن لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب وضمن رؤية واضحة[1076]، فالبعض يعتقد أن الرقابة على أعمال الإدارة يكون كافيا، ولكن هذا ليس صحيح لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم وما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها[1077].

الفرع الثاني

الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية

بالرغم من المزايا السابقة الذكر التي تختص بها تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأداء، وتسليم الخدمة العامة للمواطنين، وتحققه من تطوير في نوع العلاقة التي تربط المواطنين بأجهزة

[1073]– **أبركان محمد، عربان عميروش،** «فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة تشغيل الإلكتروني للبيانات»، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–، المجلد3، العدد 2، ديسمبر2018، ص202.

[1074]– **محمد المصطفى عثمان محمد فضل،** الرقابة الالكترونية ودورها في تطوير العمل الاداري دراسة حالة جامعة الرازي (في الفترة من 2010–2015م)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2016، ص 1.

[1075]- **BOUKLIA Mohamed - CHIKHI Khedidja - BOUARIOUA Rabia**, «the importance of electronic management and its role in evaluating the activity of the effectiveness of human resources management. Case study of algeria telecom (ooredoo)», business sciences journal, ecole des commerciales, vol 20, n°1, june 2021, p 261.

[1076]– **عصام عبد الفتاح مطر،** المرجع السابق، ص 59.

[1077]– **بوزكري الجيلالي،** المرجع السابق، ص 76.

الخدمة العامة، فإن التحول للخدمات الإلكترونية[1078]، لا يخلو من التعرض للمشاكل أثناء القيام بمراحله، ناهيك عن بعض السلبيات التي تتعلق أساسا بالبنية التكنولوجيا لهذه المنظومة الإدارية المتكاملة[1079].

فقد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية " الإدارة الإلكترونية " سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية[1080].

على هذا الأساس فإن مشروع الإدارة الإلكترونية سيتعرض لانتقادات كثيرة أيضا، شأنه شأن النظريات والأنظمة الإدارية السابقة، وعلى الرغم من أهمية المأخذ على الإدارة الإلكترونية إلا أنها لم ترق لتكون سببا للتخلي عن خيار الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية[1081]، إلا أنها تتعرض لبعض المشاكل الإدارية والمصاعب التقنية، تتمثل هذه السلبيات في النقاط التالية:

أولا: التجسس الإلكتروني

كثر في الآونة الأخيرة وفي العصر الحديث أساليب مختلفة لاختراق أجهزة الحاسب الآلي، وذلك باستعمال فيروسات معينة يتم عن طريقها الاختراق أو التجسس دون علم الضحية بها[1082]، ويعرف هذا التجسس بالتجسس المعلوماتي أو الإلكتروني، وهو عبارة عن عدة طرق لاختراق

[1078]– **عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد**، المرجع السابق، ص 96.

[1079]– **آيت مهدي إيمان**، المرجع السابق، ص 40.

[1080]– **إبراهيم عبد اللطيف الغوطي**، المرجع السابق، ص 71.

[1081]– **علي محمد عبد العزيز بن درويش**، المرجع السابق، ص 20.

[1082]– **حفصي عباس**، «التجسس الإلكتروني في الشريعة والقانون»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 12، العدد 1، ماي 2019، ص 271.

المواقع الإلكترونية ومن ثم سرقة بعض المعلومات والتي قد تكون في غاية الأهمية والخطورة للطرف المتلقي والمسروق منه وقد انتشرت في الألفية الجديدة بانتشار طرق الاختراق[1083].

يعتبر التجسس الإلكتروني إحدى الجرائم الماسة بأمن الدولة زمن أخطر الجرائم التي تهدد الدولة في كيانها، ويبقى هذا النوع من الجرائم يتسم بالخطورة والتطور المستمر مستخدما أساليب حديثة يصعب كشفها خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل في جميع المجالات، لهذا من الضروري أن يواكب ذلك تطورا مستمرا في النصوص والآليات للوقاية والتصدي لجريمة التجسس[1084].

يعاقب المشرع المغربي جريمة التجسس الإلكتروني، في إطار التكييف القانوني لجريمة التجسس المنصوص عليها في الفصل 185 من مجموعة القانون الجنائي، حيث تنص على أنه " يعد مرتكبا لجناية التجسس ويعاقب بالإعدام، كل أجنبي ارتكب أحد الأفعال المبينة في الفصل 181 فقرة 2 و3 و4 و5 والفصل 182"[1085]، إن مصدر هذه الخطورة ليس سببه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدره يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر من بين أولويات تطبيقها، وعليه فإن إهمال هذه الناحية يعرض المنظمة للتجسس الإلكتروني[1086].

من الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما سيعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على

1083– **أوشن حنان، وادي عماد الدين**، «التجسس الإلكتروني وآليات مكافحته في التشريع الجنائي الجزائري»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور– خنشلة –، المجلد 1، العدد 2، أكتوبر 2014، ص 132.

1084– **بوجوراف عبد الغاني**، «التجسس كجريمة ماسة بأمن الدولة في ظل قانون العقوبات الجزائري»، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 2، العدد 8، ماي 2017، ص 338.

1085– قانون رقم 03–07 المتمم لمجموعة القانون الجنائي فيما يتعلق بالجرائم المتعلقة بنظم المعالجة الألية للمعطيات، ج ر ج ج د ش ع 5171، صادر بتاريخ 22 ديسمبر 2003.

1086– **كلثوم محمد الكبسي**، المرجع السابق، ص 44.

المعلومات ووثائق وأرشيف المنظمة[1087]، سواء المتعلقة بالأشخاص، أو الشركات أو الإدارات، ومصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكي لا يفهم الأمر وكأنه مناداة لبقاء النظام الإداري التقليدي، ولكن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجياتها[1088].

يأتي مصدر خطر التجسس الإلكتروني غالبا من ثلاث فئات، الفئة الأولى هم الأفراد العاديون، الفئة الثانية هي القراصنة، وفئة أجهزة الاستخبارات العالمية للدول، حيث يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلاقي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها[1089].

كما يذكر أن من أهم الأمور المتعلقة بالتعامل الإلكتروني هو أمن المعلومات وصحت وسلامة الرسائل المنقولة إلكترونيا لأن شبكة الانترنت تعتبر ممر عام للمعلومات وبالتالي فهي شبكة مفتوحة وغير آمنة ولذلك فإن نمو وازدهار التعاملات الإلكترونية أمر يتوقف إلى حد كبير على كون المراسلات الإلكترونية آمنة وسليمة وموثقة من قبل المتعاملين[1090].

مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث كالسطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة مثل إمكان الاستيلاء على أمواله عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة به بسرقة البيانات التي في

[1087]– **عماري سمير**، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية ، المرجع السابق، ص 45.

[1088]– **آيت مهدي إيمان**، المرجع السابق، ص 40.

[1089]– **إياد خالد عدوان**، المرجع السابق، ص 70.

[1090]– **إبراهيم عبد اللطيف الغوطي**، المرجع السابق، ص 73.

البطاقة، وسرقة التوقيع الإلكتروني وهو حروف أو رموز أو أرقام أو إشارات لها طابع منفرد تسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع[1091].

ثانيا: شلل في الوظائف الإدارية

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، فعندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي، ولم ننتقل للنمط المعاصر بصفة كاملة وصحيحة[1092]، فتكون حينها قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة، أو إيقافها[1093]، ريثما يتم الانتقال إلى النظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز أن يحصل عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية[1094].

إذن فأهم السلبيات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية هو الخلل في التطبيق، فعند جلب الإدارة الإلكترونية لتطبيقها في بلداننا المختلفة تكنولوجيا، قمنا باستيراد التقنية دون البحث في كيفية صنعها، أو تطويرها، هذا ما جعل بلداننا العربية عامة، والجزائر خاصة، تبقى تعاني من التبعية المطلقة تكنولوجيا، للدول المصنعة مثل هذه الأنظمة الإدارية، وهذا ما يعرضها للخطر فيما يخص استخدام هذه التقنيات في مختلف أجهزتها الإدارية، وهذا ما يؤدي لظهور السلبية المتمثلة في حدوث خلل على مستوى الوظائف الإدارية، بسبب ضعف الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى الإلكتروني، وعدم اكتماله[1095].

[1091]– **علي محمد عبد العزيز بن درويش**، المرجع السابق، ص 21.

[1092]– **إبراهيم عبد اللطيف الغوطي**، المرجع السابق، ص 77.

[1093]– **زرزار العياشي** ، المرجع السابق، ص 96.

[1094]– **إياد خالد عدوان** ، المرجع السابق، ص–ص 70–71.

[1095]– **أيت مهدي إيمان** ، المرجع السابق، ص 41.

كما أن معظم القطاعات الحكومية الإلكترونية يحتاج الأمر إلى وقت كبير وإلى النظم خاصة لتحقيق الأمن للمواطنين، فالتعاملات التي يجريها مثل تسديد فاتورة الكهرباء عن طريق الهاتف بحيث يتم خصم من حسابه ولا يستلم سوى رسالة صوتية بها رقم مرجعي لهذه العملية تعكس تسديد الفاتورة عن طريق ماكينة الصراف الآلي، أو البنك حيث يوحد إيصال لذلك، فهو ما يتطلب كثيرا من الأمن حتى يتعامل المواطن بحرية مع مختلف وسائل الحصول على الخدمة[1096].

ثالثا: مشكلة البطالة

إذا كان مدلول البطالة ينصرف إلى عدم توفر فرصة العمل بالرغم من توافر القدرة على العمل والرغبة فيه وقبوله مهما كان أجره[1097]، فإن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث تم ميكنة جميع الخدمات، ولم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد[1098]، فالاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة اليومية بدلا من الفرد سيؤثر على سوق العمالة والطلب عليها، كما أنه على الرغم مما توفر المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أن هذه الفرص لن تكون متاحة لمن تم الاستغناء عنهم في مجالات عملهم، فهي ستكون فرص ذو طبيعة فنية عالمية وحرفية خاصة بمجموعة من المؤهلين[1099].

إذ أن هناك شركات تخطط بالفعل للاحتفاظ على نسبة قليلة من طاقة البلاد العربية، فليس هناك قطاع خاص قادر على امتصاص فائض العمالة الحكومية والقطاع العام، نظرا لأن نوعية هذه العمالة غالبا ما تظهر عدم قابليتها لإعادة التأهيل بسبب ما تمرنت عليه من عادات العمل

[1096]– **علي محمد عبد العزيز درويش**، المرجع السابق، ص 21.

[1097]– **عصام عبد الفتاح مطر** ، المرجع السابق، ص 60.

[1098]– **عماري سمير**، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، المرجع السابق، ص 44.

[1099]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، المرجع السابق، ص–ص 1–2.

وحرمانها من فرص التدريب سابقا مما جعلها في معزل عن مطالب الحقيقية لسوق العمل الحالي[1100].

في هذا الإطار يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية لفقدان العديد من الوظائف مما يؤدي لزيادة البطالة لذلك فإن العديد من الإدارات تقوم بمحاولات لإعادة تأهيل العمالة وتدريبهم على الأعمال تتناسب مع متطلبات سوق العمل الجديدة عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب، وكذلك إيجاد خطط لإنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء العاطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات متنوعة، ومن أمثلة ذلك الصندوق الاجتماعي للتنمية[1101].

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققها الإدارة الإلكترونية تفوق كثيرا سلبياتها، هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد أو الأهداف التي تحققها التقنية وآثارها الإيجابية، كما أن مصدر الخطورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن في عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة، حيث تعتبر من المتطلبات الأولوية في مجال مشروع الإدارة الإلكترونية، كما يمكن من خلالها مواجهة جميع السلبيات التي تنسب إلى تطبيق هذا المشروع[1102].

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن الأنظمة الإدارية السابقة، التي كانت لها سلبياتها، مما شكل حافزًا للعقول البشرية نحو ابتكار الحلول للمشاكل التي خلفتها، وعلى هذا الأساس فإن نظام الإدارة الإلكترونية سيتعرض لانتقادات كثيرة وهذا لن يكون في التخلي عن الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وإنما لابد من تفعيل الإيجابيات والتغلب على السلبيات وتقدير حجم التحديات[1103].

1100– **علي محمد عبد العزيز بن درويش**، المرجع السابق، ص 20.

1101– **إبراهيم عبد اللطيف الغوطي**، المرجع السابق، ص 72.

1102– **عماري سمير**، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية –، المرجع السابق، ص 45.

1103– **مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة**، المرجع السابق، ص 272.

الفصل الثاني

واقع الإدارة الإكترونية في الجزائر وحتمية التحديث والتغيير

انطلاقا من كون التحول نحو الإدارة الالكترونية أصبح يمثل توجها عالميا يشجع على تبني دول العالم لإنشاء الادارات الالكترونية فإن هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجهت بنجاح كبير في مناطق منها وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى.

مما جعل الجزائر تتبناه كمشروع للانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية رقمية، وذلك بوضعها لمخطط إستراتيجي أطلق عليه إسم "الجزائر الإلكترونية"، وبدأت بتنفيذه عن طريق اعتماد الوسائل اللازمة لذلك من معدات وآليات، كما سارعت إلى عصرنة الإدارة وتطويرها وذلك بربط أغلب هيئات الدولة بالانترنت وتقريبها للمواطن.

التوجه نحو تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أسلوبا حضاريا متقدما في التعامل مع المجتمع بمؤسساته وأفراده وشرائحه المختلفة، هو في الوقت ذاته تغيرا غير مسبوق للآليات المتبعة في تقديم الخدمات، حيث سيؤدي إلى خلق أنماط جديدة للتعامل مع الموضوعات الأساسية في كافة نواحي المجتمع، لذلك تقوم الجزائر بتطوير سياستها العامة بتطوير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة بما يتوافق مع متطلبات العصر الجديد، لمتابعة تنفيذ تلك السياسات والإشراف على سير العمل في الإدارات، بما يكفل القيام بمسؤوليتها وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل الحكومي لديها، إلا أن الأمر يتطلب دراسة فكرة الإدارة الإلكترونية من خلال المتطلبات المترتبة على تطبيق هذه الفكرة، لمواكبة الركب الحضاري في هذا الميدان، بالإضافة إلى تحسين حياة المواطنين من خلال التطبيق الشامل لمشروع الإدارة الإلكترونية، مما يكفل تقديم خدمات عمومية ترضي المواطنين الجزائريين (**مبحث أول**).

كما نهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر واقتراح البدائل والحلول المناسبة لها **(مبحث ثان)**.

المبحث الأول

واقع الإدارة الحديثة

يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

فقد إستغلت الإدارات التقليدية هذه القفزة النوعية في إدخالها في التعاملات الرسمية وتطبيقه في معاملاتها إما من المواطن إلى الحكومة أو العكس، أو من الأعمال إلى الحكومة، أو من الحكومة إلى الحكومة، أي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في القضاء على البيروقراطية، والرقابة الإدارية، وسنبرز وضعية الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال التطرق إلى آليات تطبيقها **(مطلب أول)**.

بمعنى أدق الادارة الالكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط اليدوي أي العادي إلى النمط الالكتروني، ونظرا للمزايا العديدة التي توفرها الادارة الالكترونية سعت جميع الدول لتبنيها من أجل الارتقاء بمستوى أداءاتها الخدماتية، ولقد تم إنتقاء دولتين لضرورة تطبيق الادارة الالكترونية، والذي أصبح خيارا لابديل له **(مطلب ثان)**.

المطلب الأول

آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقوم نجاح تنفيذ أي مشروع على وجوب تحديد جملة من الآليات التي يسير وفقها الأفراد والمؤسسات في مسار التنفيذ ذلك أن التنفيذ العشوائي يترتب عنه خلط المشروع وبالتالي فشل تنفيذه، وأمام مستوى أهمية مشروع الإدارة الإلكترونية فإن تحديد آليات تطبيقه بدقة يعتبر من

الأولويات الواجب مراعاتها قبل القيام بأي عملية من العمليات التي يحتويها المشروع وقبل التفكير في تحقيق أي هدف من الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

من هذا المنطلق تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد، حيث تتوجه إلى إدارة الملفات بدلا من حفظها واستعراض المحتويات بدلا من قراءتها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها، واستخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد[1104].

هناك عدة آليات يتوجب توفرها للتوصل لإدارة إلكترونية ناجعة تؤدي إلى تحقيق أهدافها بصورة دائمة ومستمرة، تنقسم إلى:

الفرع الأول

برنامج التطوير الإداري والتشريعي

يكون ذلك في تطوير أساليب العمل في الجهات التي من المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى إعداد قانون يتضمن تنظيم المعاملات الالكترونية والجوانب القانونية المتعلقة بها مثل التصديق الالكتروني ومحاربة الجريمة الإلكترونية[1105]، لأن وجود التشريعات والنصوص القانونية تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها[1106].

كما تقوم بالربط الفعلي بين مختلف الإدارات العمومية الإلكترونية المحلية منها والمركزية، والتأكيد على توحيد الخدمات والاجراءات الإدارية المقدمة للمواطنين في هذا المجال حتى لا يقع

[1104]– **غريب جبر غنام**، إستراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 80.

[1105]– **ضريفي الصادق**، تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر الدولي بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع– تحديات– آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–، يومي 16–17 ديسمبر 2018، ص 5. .

[1106]– **فداء جامد**، الإدارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 226.

أي اختلاط بين الاجراءات الإدارية الإلكترونية المقدمة من طرف هذه الإدارات العمومية، وذلك لتجسيد برنامج التطبيق الشامل لبرنامج الإدارة الإلكترونية[1107]، ليكون هناك تفاعل عبر الانترنت بين الوكلاء والمستخدمين عبر أجهزة الكمبيوتر أمرا أساسيا للتمييز بين الإدارة التقليدية باستخدام الورق، والإدارة الإلكترونية باستخدام إدارة متنوعة بواسطة تنسيقات رقمية للقيام بالعمل[1108].

للموظف والمديرين والمسؤولين أن يقوموا بالكتابة على المعاملات الإلكترونية وإرسالها إلكترونيا عبر الشبكة ولا يستطيع أي واحد منهم أن يخفي المعاملة، كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل الساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء[1109].

فالنسبة لآليات الإدارة تتطلب توافر مجموعة من العناصر أهمها، وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس (وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية)، القيادة والدعم الإداري (وجوب مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات)، الهيكل التطبيقي (يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية)، تعليم وتدريب العاملين (تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية).

أما بالنسبة للآليات التشريعية فلقد حاول المشرع الجزائري في العديد من القوانين مسايرة لتطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال مجموعة من القوانين التنظيمية[1110] المتمثلة في المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998 الذي يضبط شروط وكيفيات ممارسة خدمات الانترنت وقد أنهى المرسوم احتكار الدولة لقطاع الانترنت، المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أوت 2000 والذي حدد شروط ومعايير الانترنت والاستفادة منها وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها، كما اشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت، والقانون

1107- **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، المرجع السابق، ص 213.

1108 - **CHATILLON Georges**, fondements principes et nature du droit de l'administration électronique, 1er coloque international, centre de conférences pierre mendès, paris – France -, 6 et 7 décembre 2006, p 29.

1109- **محمد سمير أحمد**، المرجع السابق، ص 69.

1110- **بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص-ص 9-10.

رقم 03-2000 والذي يحد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يكرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي ومتعامل الاتصال.

والثقة الرقمية تلك البيئة المعلوماتية التي تتمتع وتتميز بخصائص الثقة التي تتميز بها البيئة الورقية، ولقد عمل المشرع الجزائري في هذا المجال لاستكمال الترسانة التشريعية بعدة قوانين متعلقة ب[1111]:

أولا: الاعتراف بحجية الكتابة الالكترونية: من خلا إصدار قانون رقم 5-10 المعدل والمتمم للقانون المدني، حيث انتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني، حيث أصبح للكتابة في الشكل الإلكتروني مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري.

ثانيا: التوقيع الإلكتروني: اعتمد المشرع الجزائري عليه في نص المادة 2/327 من القانون المدني، والتي تنص على أن يعتمد التوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر، وذلك من أجل إضفاء الحجة على المحررات الإلكترونية.

ثالثا: التصديق الإلكتروني: حددت ممارسة النشاط مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني بموجب مرسوم 7-162 وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

رابعا: الدفع الإلكتروني: اطلقت مؤسسة بريد الجزائر في هذا الإطار بطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" التي تسمح بإجراء مختلف المعاملات المالية عبر الانترنت حيث يمكن لصاحبها من إجراء مختلف المعاملات المالية عبر الانترنت من سحب ودفع وشراء عبر الانترنت، كما عبر

[1111]- **بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص 10.

11 بنك عمومي وخاص وإلى جانب مؤسسات أخرى عن استعدادها لتقديم خدمة الدفع الالكتروني في مرحلة أولية ليتم بعدها مشاركة كافة البنوك والمؤسسات في المرحلة الثانية[1112].

وأول قانون جزائري تضمن التعامل الإلكتروني الحديث في القطاع المصرفي، هو الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض ويتضح ذلك من خلال المادة 69، التي تنص على وسائل الدفع الإلكتروني، وهي كمايلي: « تعتبر وسائل دفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل»[1113].

خامسا: الجريمة الإلكترونية أمام الفراغ القانوني: في مجال الجريمة الإلكترونية تم إصدار القانون رقم 4-15 المؤرخ في 2004/11/10 المعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الإعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للعمليات[1114].

سادسا: تحديث المنظومة الجبائية: وذلك عبر الاطلاق الرسمي للإجراءات الإلكترونية، حيث تم الإطلاق الرسمي لبوابة " جبايتك "، هذه التجربة الأولى للإجراءات الالكترونية تهدف إلى تسهيل وتبسيط للمتعاملين الاقتصاديين التابعين لمديرية المؤسسات لإتمام واجبهم الجبائي بكل سهولة وأريحية وحماية، كما أن هذا الإجراء يخص كمرحلة أولى المؤسسات الكبرى وسوف يتم تعميمه قريبا على الفئات الأخرى من المكلفين بالضريبة، ويتم هذا الإجراء عبر بوابتين إلكترونيتين.

[1112]- **مغزيلي نوال**، «الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة: (دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعيقات»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية1، المجلد 10، العدد 1، جوان 2017، ص 501.

[1113]- قانون رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 26 غشت سنة 2003، يتعلق بالنقد والقرض، ج ر ج ج د ش ع 52، صادر في 27 أوت 2003، معدل ومتمم بالقانون رقم 10-04، مؤرخ في 26 غشت 2010، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 50، صادر في 1 سبتمبر 2010، متمم بالقانون رقم 17-10، مؤرخ في 11 أكتوبر 2017، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 57، صادر في 12 أكتوبر 2017.

[1114]- **بلقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص 10.

الأولى مشتركة لمجموع المتعاملين تمكنهم من القيام بالتصريح الالكتروني للضرائب، في حين أن الثانية فردية تسمح لكل بنك من البنوك القيام بهذا الدفع من خلال أمر الدفع عن بعد[1115].

الفرع الثاني

برنامج التطوير التقني والبنية التحتية

تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، ولكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجية الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد وبيانات وبرامج، وتوفير خدمات البريد الإلكتروني، كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن[1116].

بذل المشرع الجزائري في سبيل الكشف عن الجرائم الإلكترونية ومحاربتها جملة من القواعد الإجرامية التي تم رصدها لمجابهة الجريمة الإلكترونية وحدّد بناء عليها جميع المراحل المتعلقة بعملية التحري والتحقيق عن الجرائم الإلكترونية إلى جانب بيان وسائل الإثبات المعتد بها في هذا النوع من الجرائم، وتنقسم هذه القواعد الإجرامية على صورتين تقليدية ومستحدثة[1117]، وهي عديدة ومتنوعة أهمها تلك المحدّدة بموجب القانون 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال ومكافحتها والمتمثلة في:

أولا: الإرشاد الجنائي: يعتمد عليها رجال الضبط القضائي في تحرياته، وجمع المعلومات وهو يلعب دورا كبيرا في التقصي، والكشف عن جرائم الانترنت، إذ نجد العديد من المؤسسات الضبطية حول العالم تقوم باستخدامه، وذلك عن طريق تجنيد عناصرها أو الغير للدخول للعالم الافتراضي،

1115- **مغزيلي نوال**، المرجع السابق، ص-ص 501-502.

1116- **غريب جير جير**، المرجع السابق، ص 95.

1117- **حاحة عبد العالي، قلات سمية**، «المكافحة الإجرامية للجرائم الإلكترونية (دراسة حالة الجزائر)»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد 13، العدد 2، جانفي 2018، ص- ص227- 243.

وبالأخص عبر حلقات النقاش، وقاعات الدردشة، والاتصال المباشر، مستخدمين في ذلك أسماء، وصفات هيئات مستعارة، ووهمية بقصد البحث والتحري عن الجرائم، ومرتكبيها، وتقديمهم إلى المحاكمة[1118].

ثانيا: مراقبة الاتصالات الإلكترونية: عرف المشرع الجزائري الاتصالات الإلكترونية بأنها "أي تراسل أو إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات او صور أو أصوات أو معلومات مختلفة بواسطة أي وسيلة إلكترونية "[1119] وجدّد على سبيل الحصر الحالات التي تسمح باللجوء إلى المراقبة الإلكترونية والمتمثلة في أربع حالات هي:[1120]

للوقاية من الأفعال الموصوفة بجرائم الإرهاب أو التخريب أو لجرائم الماسة بأمن الدولة، في حالة توافر معلومات عن احتمال اعتداء على منظومة معلوماتية على نحو يهدد النظام العام أو الدفاع الوطني أو مؤسسات الدولة أو الاقتصاد الوطني، لمقتضيات التحريات والتحقيقات القضائية عندما يكون من الصعب الوصول إلى نتيجة تهم الأبحاث الجارية دون اللجوء إلى المراقبة الإلكترونية، في إطار تنفيذ طلبات المساعدة القضائية الدولية المتبادلة.

ولخطورة هذا الإجراء لما له من انتهاك للحياة الخاصة بالأفراد فقد نص المشرع على عدم جواز إجراء عمليات المراقبة الإلكترونية إلا بإذن مكتوب من السلطة القضائية المختصة، فالنسبة للحالات الأولى المذكورة في المادة أعلاه المتعلقة بالأفعال الموصوفة بجرائم الإرهاب و/أو التخريب أو جرائم الماسة بأمن الدولة بإجراءات خاصة تدخل ضمن اختصاص النائب العام لدى

[1118]– **غزالي لخضر**، «التحريات المستحثة في جرائم التكنولوجيا الحديثة»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2020، ص 975.

[1119]– المادة الثانية من القانون 09–04، مؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق ل 5 غشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج ر ج ج د ش ع 47، صادر في 16 أوت 2009.

[1120]– المادة 04 من قانون 09–04، المرجع السابق.

مجلس قضاء الجزائر وضباط الشرطة القضائية المنتمين للهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال[1121].

ثالثا: تفتيش المنظومة المعلوماتية: تنص المادة الخامسة من القانون 09-04 على إجازة المشرع الجزائري السلطات القضائية وضباط الشرطة القضائية في سبيل مكافحة الجرائم الإلكترونية في إطار القواعد المنصوص عليها بموجب قانون الإجراءات الجزائية الدول بغرض التفتيش ولو عن بعد إلى: منظومة معلوماتية أو جزء منها وكذا المعطيات والمعلومات المخزنة فيها، منظومة تخزين معلوماتية[1122].

كما نص المشرع بموجب القانون 09- 04 على إجراء هام في هذا المجال وهو إجراء "التسخير" والذي فتح بموجبه للسلطات المختصة المكلفة بالتفتيش المجال لتسخير كل شخص له دراية بعمل المنظومة المعلوماتية محل البحث أو بالتدابير المتخذة لحماية المعطيات المعلوماتية التي تتضمنها، قصد مساعدة هذه السلطات وتزويدها بكل المعلومات الضرورية لإنجاز مهمتها[1123]، كما أشار إلى أهمية فتح مجال المساعدة الدولية في مجال مكافحة الجرائم الإلكترونية وفق ما تقتضيه الاتفاقيات الدولية ومبادئ المعاملة بالمثل، وحرص في هذا المجال على فتح باب التعاون الدولي[1124].

رابعا: حجز المعطيات المعلوماتية: فتح المشرع الجزائري للسلطة التي يباشر بالتفتيش نسخ المعطيات محل البحث والمعطيات اللازمة لفهمها على دعامة تخزين إلكترونية تكون قابلة للحجز والوضع في إحراز وفقا للقواعد المقرّرة قانونا في حال ما لم يكن من الضروري حجز كامل للمنظومة[1125].

1121- **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، المرجع السابق، ص 331.

1122- قانون رقم 09-04، المرجع السابق.

1123- المرجع نفسه.

1124- المرجع نفسه.

1125- المادة السادسة من القانون رقم 09-04.

كما يجب على السلطة التي تقوم بالتفتيش والحجز والسهر على سلامة المعطيات في المنظومة المعلوماتية التي تجري بها العملية، إلا أنه من جهة أخرى أجاز استعمال الوسائل التقنية الضرورية لتشكيل أو إعادة تشكيل هذه المعطيات قصد جعلها قابلة للاستغلال لأغراض التحقيق شرط أن لا يؤدي هذا الإجراء إلى المساس بمحتوى المعطيات[1126].

فالبعد التشريعي أو القانوني للإدارة الإلكترونية لا يمكن الاستهانة به بأي حال من الأحوال لما له من أهمية في ضمان حقوق جميع الأطراف، حيث نشأت الحاجة نتيجة التعامل الإلكتروني مع الحكومة إلى توفر تشريعات جديدة خاصة بتجريم اقتحام المواقع الإلكترونية أو إتلافها، وتجريم انتهاك حق الخصوصية، و تجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني وبتحديد الهوية الشخصية بشكل إلكتروني وتشريعات تواجه فك التشابك بين الإدارات الحكومية بما يكفل مرونة توفير الخدمات، وتشريعات ينظم نشر المعلومات[1127].

هناك العديد من المهارات الفنية المطلوب توافرها لنجاح برنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية كما سبق وفصلنا، وتهدف هذه المهارات إلى ضمان التفاعل مع العديد من الإجراءات المتعلقة بالتحول الإلكتروني الشكلية والموضوعية، ومثالها: إدارة قواعد البيانات والبرامج والبيانات التي تحويها، وتصميم وبناء أنظمة متوافقة مع البنى التحتية المتوفرة بالإدارات العمومية، وذلك لتمكين استخدامها بالطرق المناسبة للتطبيق الإلكتروني[1128].

تتكون الإدارة الإلكترونية من الناحية التقنية من أربعة عناصر مترابطة وهي:[1129]

1- عتاد الحاسوب HARD WORD:

يقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ومن الأفضل للمنظمة مهما كانت طبيعتها إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين: توفير تكاليف التطوير

1126- لمزيد من التفاصيل راجع المادتين السابعة والثامنة من القانون رقم 09-04.

1127- **كابوية رشيدة**، «تأثير نظام الإدارة الإلكترونية على تحسين خدمات المرفق العام»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، المجلد 4، العدد 2، جانفي 2020، ص39.

1128- **بهلول سميّة**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، المرجع السابق، ص 216.

1129- **دراجي المكي، موساوس راشدة**، المرجع السابق، ص-ص 27-28.

المستمرة وتكاليف الصيانة، ملائمة العتاد للتطوّرات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات، فالفرص التي يوفرها التطور الرقمي في السنوات الأخيرة، سواء من خلال الخدمات عبر الانترنت أو البيانات الضخمة أو وسائل التواصل الاجتماعي أوتطبيقات الهاتف المحمول، تعمل على توسيع الطريقة التي ننظر بها إلى الإدارة الإلكترونية. بينما لاتزال الادارة الالكترونية تتضمن تفاعلات إلكترونية من ثلاثة أنواع [1130]، أي من حكومة إلى حكومة(G2G)، من حكومة إلى شركة(G2B)، ومن حكومة إلى مستهلك(G2C)[1131].

تسعى الادارات من خلال تطبيق هذا النموذج الجديد المتمثل في الحكومة الالكترونية إلى القضاء على الفساد بشتى انواعه انطلاقا من مجال تعاملها، فبهذا النمط الجديد هي تسعى الى توسيع دائرة الرضا الشعبي عن الوطن وتحاول أن تمنح الفرص امام الجميع من اجل التقرب أكثر من حكوماتهم، لذلك نجدها قد شملت جميع الاصناف التي يمكن التعامل معها من مواطنين، مؤسسات أعمال، عاملين، ومؤسسات حكومية[1132].

أما في إطار تعميم استعمال الحاسوب شرعت الجزائر في تنفيذ عدة برامج منها برنامج اسرتي 1 والذي يهدف لتمكين كل أسرة جزائرية من الحصول على حاسب آلي وذلك في أفاق

[1130] - United Nations E-Government Survey 2014, United Nations Department of Economic and Social Affairs, p 2, disponibl sur le site : http://www.un.org/desa , consulté le 01/03/2022.

[1131] **G2G**: أي شكل التعامل الحكومي داخل أجهزة الدولة، حيث تقوم الحكومة الإلكترونية بتوظيف البنية الشبكية للحكومة الإلكترونية لتنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات مختلفة في وزارات مختلفة مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

G2B: أي التعامل الإلكتروني بين الحكومة ومنظمات الأعمال، وبين منظمات الأعمال والحكومة، إذ يمكن أن تصدر الحكومة قراراتها وتقديمها إلى المنظمات عن طريق نشرها على مواقع الأنترنت وتستطيع المنظمات الرد عليها عن طريق الشبكة أيضا. كما يمكن أن تقوم منظمات الأعمال ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلى المنظمات الحكومية وهو ما يساهم في تدفق العمل وإلغاءالتأخيرات الحاصلة في معالجة البيانات وتشمل هذه الخدمات: الرواتب، تقديم الشكاوي، ورعاية العملاء وغيرها.

G2C: أي التعامل الالكتروني مع الأفراد، وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات الصلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين كالتسجيل المدني والخدمات الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية وغيرها. نقلا عن: **بوفاسة سليمان – سعيداني رشيد**، المرجع السابق، ص–ص 12–13.

[1132] –**مطاي عبد القادر، بن شنينة كريمة**، «واقع ومتطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر»، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية – أدرار–، المجلد 7، العدد 2، جوان 2019، ص 185.

2010، كما يعد هذا البرنامج وسيلة لرفع معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية بحكم توفر العرض على توصيل شبكة الانترنت وهذا بالإضافة إلى برنامج اسرتي 2 والذي يهدف إلى ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة وتزويد الأساتذة بأجهزة كمبيوتر محمولة وربطها بالانترنت[1133].

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، وإرجاع نتائجه للعميل، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة[1134].

2- البرمجيات SOFTWORD:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة برمجية ولكن يجب على المنظمات تطوير هذه الأنظمة من وقت لآخر تزامنا والتطورات الحاصلة في هذا المجال وما يتوافق والخدمات المقدمة من طرف المنظمات، حيث نتج عن تطور قطاع الخدمات نشوء متطلبات جديدة من مستخدمي الخدمات العامة، وهو مايبرز ضرورة تبني المنظمات العمومية للممارسات التسويقية. فعلى الرغم من اختلاف المنظمة العمومية عن منظمة الأعمال، إلا أن اعتماد تقنيات التسويق المناسبة من شأنه أن يساعد في أداء مهمتها الأساسية المتمثلة في تلبية احتياجات الجمهور بفعالية[1135].

[1133]- **عبد الله حاج سعيد**، المرجع السابق، ص- ص 17-18.

[1134]- **سالمي رشيد، قاسمية أسماء**، « ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص 352.

[1135]- **METALI Leila**, op cit, p 99.

3- شبكات الاتصال COMMUNICATION NRTWORK:

لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية فبدونه لا يوجد للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حاليا، وهي تتضمن مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم.

تتوفر العديد من الأدوات التقنية والمستخدمة في حفظ المعلومات بدلا من استخدام الطرق التقليدية التي تنطوي على العديد من المخاطر وزيادة تكلفة التخزين خاصة لأنها تتطلب مساحات كبيرة لحفظ الأوراق والوثائق وغيرها. ومن أبرزها المايكروفيشو الالترافيش والميكروفيلم، وهي وسائط تقنية تسمح بتخزين أعداد كبيرة جدا من المعلومات في مساحات صغيرة جدا. يتم الرجوع إليها بيسر وسهولة عند الحاجة[1136].

حيث منحت شركة Algerie Télécom خدمة الهاتف الثابت للأفراد تحت عنوان كشك الخدمات المتعددة،(KMS) ، المعروف باسم تاكسي فون، من أجل التعامل مع استحالة تقديم خط ثابت لجميع المتقدمين، على عكس اسمه، يقدم الكشك متعدد الخدمات في الواقع خدمة واحدة فقط، كان بإمكاننا توسيع نطاق الخدمات التي سيتم تقديمها[1137].

من جهة أخرى مرت الاتصالات الإلكترونية بطفرة هائلة، جعلت كل ماتحتاج إليه الإدارة الحكومية في متناول اليد بتكلفة زهيدة وجهد أقل، بعد أن كان يحتاج في الماضي إلى إنفاق الكثير من المال والوقت والجهد لإرسال المعلومات أو تنفيذها، الأمر الذي يؤثر إيجابا على أداء الإدارات وحكوماتها، لأن السيطرة التي تمنحها التقنية للإدارة تجعل وظيفتها الرقابية على منتسبيها وإنجازاتها فعَالا، فيحسن مستوى خدماتها، وينبه بسرعة إلى المواقع التي تعاني خللا أو نقص في

[1136]–**حسام بن صالح الشثري**، التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على قطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003، ص 48.

[1137]- **ESSAID Taib** ; «le guichet virtuel ; une ambition pour le modernisation de l’administration», op cit, p 35.

وصول الخدمة إليها، بالإضافة إلى تمكين الإدارة من الاتصال المباشر مع مراجعيها، بما يخلق حالة من الثقة بين المواطن والإدارة[1138].

تستخدم شبكات الاتصال المحلي كابلات بأنواع مختلفة منها الأسلاك الهاتفية **(Téléphone wires)** المزدوجة النقل، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو المتعددة **(Single or multichannel)**، والألياف الضوئية **(Fiber optics)**، ذات الأداء والكلفة العالية، كذلك لابد من توفر مشغلات وحدة الشبكة، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكومبيوتر[1139]. وشبكات الاتصال المحلي " هي الشبكة التي تسمح بالربط المحلي للحواسيب داخل المنظمة "[1140].

4- صناع المعرفة KMONLEGE WORKY:

المقصود هنا الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships Digital والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى[1141].

وبناء على ماسبق يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة)، أو وظائفها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، والرقابة الالكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

[1138]- **يتوجي سامية**، المرجع السابق، ص 208.

[1139]- **زواوي خالصة**، المرجع السابق، ص 19.

[1140]- **ALNERIC Quenfaine**, informatique, internet TPE, dunod, paris, 2009, p 20.

[1141]- **قارطي حورية، مداوي إيمان**، «دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة إستطلاعية حول خدمة إستخراج جواز السفر البيومتري»، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي –تندوف –، المجلد 3، العدد 1، أفريل 2017، ص 235.

الفرع الثالث

برنامج تنمية الإطارات البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تكون له الأثر الفاعل في تحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية ونعني هنا الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة والتكنولوجيا وموظفي الإدارة المعنية[1142]، ويعمل هذا البرنامج على تطوير فكر القيادات الحكومية بمايتلائم مع مفهوم الادارة الالكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الادارة الالكترونية بهدف القدرة على إدارته[1143].

لا شك أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بالعنصر البشري الكفء المؤهل، هذايستلزم تكوين أشخاص في مختلف التخصصات، من خلال دورات تدريبية وتكوينية[1144]، وإعداد خطة كفيلة بتوعية المواطنين بحتمية التحوّل إلى المجتمع الرقمي، والمزايا الكثيرة للإدارة الإلكترونية[1145]، لأن دمج تكنولوجيا المعلومات مع الموارد البشرية تعمل على زيادة كفاءة العمليات، زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة[1146].

تحتاج الإدارة الإلكترونية للاطارات البشرية إلى[1147] بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين Database، إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية HRMIS، إنشاء موقع على الانترنت للمنظمة، استخدام البريد الالكتروني للمراسلات E-mail، إنشاء شبكة معلومات داخلية بين الإدارات والفروع Intrane، استخدام البرمجيات والحاسبات الالكترونية ونماذج اتخاذ القرار فيما

1142– **دراجي المكي، موساوي راشدة**، المرجع السابق، ص28.

1143 – **شاهد إلياس، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور**، المرجع السابق، ص 132.

1144– **ضريفي صادق**، المرجع السابق، ص5.

1145– **بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء**، المرجع السابق، ص– ص 8–9.

1146– **يوسف محمد يوسف أبو أمونة**، المرجع السابق، ص 76.

1147– **زواوي خالصة**، المرجع السابق، ص 33.

يخص الموارد البشرية، استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، تسجيل جميع القوانين والتشريعات على الانترنت واستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني.

الإدارة الالكترونية لاتدير نفسَها بنفسها بل تحتاج إلى قدرات بشرية كفوءة تحسن استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا الحديثة، وللخروج من بوتقة الموظف التقليدي إلى العصري لابد من إعداد برامج وخطط للتدريب وتأهيل الموظفين على مستوى البلديات لتقديم خدمات ذات جودة[1148].

لتدريب المواطنين في هذا المجال تم عقد شراكة بين وزارتي التكوين المهني ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ 2009/09/13 من خلال برمجة أيام دراسية يخضع فيها المتربصون إلى برنامج إعدادي حول الحكومة الإلكترونية يدرسون من خلالها أساسيات الكمبيوتر وأنماط الحياة الرقمية الانترنت شبكة الواب العالمية وهي متاحة لكل فئات المجتمع لمدة 15 يوم بمراكز التكوين المهني على مستوى الوطن ويحصل المتربص على شهادة كفاءة وهذه المبادرة تهدف إلى بلورة فكرة الإدارة الإلكترونية للمواطن الجزائري[1149].

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتنظيم عمليات توظيف ذات بعد وطني، آخرها تلك التي مكنت من توفير 13 ألف منصب شغل في 2014 والتي وزعت عبر كافة بلديات الوطن، كما أنه تم إعطاء تعليمات للبلديات من أجل إعادة توزيع المستخدمين وفق مقتضيات الخدمة، وذلك تماشيا مع التدابير الحكومية الرامية إلى ترشيد النفقات العمومية وتعزيز التوازنات، بحيث أن بعض البلديات أحضت فائضا من تعداد موظفي الحالة المدنية بعد اعتماد الإعلام الآلي، وقد تم تحويلها إلى مصالح أخرى[1150]، وهو ماتسعى لإنجاحه لجنة الاتصال وتكنولوجيات الإعلام لولاية الجزائر العاصمة، حيث تراهن مصالح ولاية العاصمة بالتنسيق مع الوزارة الوصية

[1148]– **ملال مختارية**، المرجع السابق، ص 24.

[1149]– **لقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر**، المرجع السابق، ص09.

[1150]– **بن زيان أحمد، حاحة عبد العالي**، المرجع السابق، ص 206.

على تنفيذ برنامج مخطط العصرنة القاضي في فروعه برنامج تكنولوجي، تسعى اللجنة الولائية للاتصال وتكنولوجيات الإعلام إلى تجسيده على أرض الواقع عبر بلديات ودوائر العاصمة[1151].

على الرغم من الأهمية الكبرى التي أولتها الدولة ووزارة الداخلية والجماعات الاقليمية لتطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية إلا أن الواقع أثبت تخلفا كبيرا في هذا التطبيق والذي عكسه التنفيذ المتذبذب والمحتشم لمشروع البلدية الالكترونية الذي يدخل في إطار الأهداف الكبرى التي حددتها الدولة ضمن برنامج التحول الإلكتروني والتي تم رصد قاعدة مالية وبشرية وهيكلية كبرى لإنجاحها إلا أن التنفيذ اصطدم بالعديد من العراقيل، فعلى الرغم من تحديد سنة 2013 كأقصى حد لتجسيد كافة البرامج الفرعية المحددة ضمن مشروع البلدية الالكترونية، إلا أنه ومن خلال القوانين المنظمة لهذا التطبيق ومختلف الصور والمظاهر المحددة لهذا الإطار وضحنا وبالتفصيل التأخر الكبير المسجل في هذا المجال، علاوة على أن تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى الجماعات الاقليمية وإنطلاقا من صوره يبين التباين الكبير بين المشاريع وتطبيقاتها، فإلى غاية سنة 2015 لم يكن من الممكن الحديث عن إدارة إلكترونية على مستوى الجماعات الاقليمية[1152].

من جانبها شرعت وزارة التربية الوطنية في تدريب المكونين والأساتذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية وقد تم تخصيص دورات تدريبية مخصصة للمؤطرين قصد ضمان سير المشروع ويتم التدريب على محو الأمية المعلوماتية بتقديم دروس ومبادئ أولية في الإعلام الآلي[1153]، وفي إطار سياسة تحسين مستوى الكفاءات المحلية قامت الدولة بعقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية، وعقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر، وعقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات.

1151– **عبد اللاوي عبد السلام**، «أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر»، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص 68.

1152 – **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، المرجع السابق، ص 344.

1153– **عبد الله حاج سعيد**، المرجع السابق، ص18.

هذا إلى جانب مراجعة القوانين الخاصة بأعوان وزارة الداخلية والجماعات المحلية[1154].

كما أعلن المدير العام للموارد البشرية والتكوين بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، السيد –عبد الحليم مرابطي–، عن إنشاء 8 آلاف منصب خاص بمفوض الحالة المدنية و30 ألف منصب أخرى بعون الشباك على مستوى كل بلديات القطر الوطني[1155].

بحيث تم إستدعاء موظفو إدارة الجماعات الإقليمية الموجودون في حالة نشاط على مستوى البلديات والمنتمون لأسلاك المتصرفين الإقليمين وملحقي وأعوان الإدارة الإقليمية لتولي مهام خاصة متعلقة بمناصب الشغل المتعلقة بمفوض وعون شباك الحالة المدنية[1156]، على أن يتبع التعيين في هذا المنصب بدورة تكوين متخصصة تحدد مدته ومحتواه وكذا كيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات المحلية[1157]، حيث تم إستحداث مركز وطني عن بعد والذي سيتخصص في تكوين الموارد البشرية التابعة للجماعات المحلية، مؤكد أنه سيعتمد التكوين مستقبلا كعنصر أساسي ووحيد للترفيه[1158].

استضافت الجزائر العديد من المؤتمرات والندوات العالمية والمحلية والتي تدخل ضمن إطار الحكومة الإلكترونية كما تم إطلاق برنامج تكويني واسع لترقية الثقافة الرقمية وتحسين إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال داخل المؤسسات في إطار برنامج الجزائر الإلكترونية ويشمل هذا البرنامج الذي يدوم 3 سنوات في مرحلة أولى 3600 مكوّن تابعين لقطاعات التربية والتكوين المهني والعمل والشباب والرياضة ولضمان نجاح العملية لجأت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لخبرة ومهارات مؤسسات مختصة وذات خبرة عالمية[1159].

1154– **فرطاس فتيحة**، المرجع السابق، ص– ص 314–315.

1155– **بن زيان أحمد، حاحة عبد العالي**، المرجع السابق، ص 207.

1156– راجع المواد من 85 من المرسوم التنفيذي رقم 11–334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، ج ر ج ج د ش ع 53، صادر في 28، سبتمبر 2011.

1157– أنظر المادة 90 من نفس المرسوم.

1158– **عزوز سعيدة، مقبل نسيمة**، المرجع السابق، ص 153.

1159– **عبد الله حاج سعيد**، المرجع السابق، ص18.

كما تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة الالكترونية ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها[1160]:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين والمسهلين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور (والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها).
- إتخاذ القرارات والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

هذا الأمر لايعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف، وهذا لايتم انجازه في منأى عن العنصر البشري، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال[1161].

[1160]– **دردیش أحمد، كويحل فاروق،** «الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص 163.

[1161]– **يوسف محمد يوسف أبو أمونة،** المرجع السابق، ص 76.

المطلب الثاني

نماذج لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في القوانين المقارنة

يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والإتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الإنتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيه شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

لقد تم هنا ومن خلال هذا المطلب أخذ دولتين كنماذج تطبيقية، أولها التجربة الفلسطينية والتي تم انتقاؤها لضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت خيارا لا بديل له، في ظل التطور الذي يشهده العالم في القطاع التقني، ففلسطين كما يعرف الجميع خصوصية شديدة في الإدار الإلكترونية نظرا لحالة الحصار التي يعاني منها الشعب الفلسطيني في ظل الإحتلال، حيث كان البحث عن مجالات الإتصال بجمهور المتعاملين مع الدوائر الحكومية والعالم ضروريا **(فرع أول)**.

انطلاقا من أن المعرفة الدقيقة لأثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا ماتم التطرق إلى بعض النماذج التطبيقية، سنتطرق في هذا الفرع من هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، بالتركيز على أثر تطبيق هذه الآلية على نمط الخدمة العمومية، وإلى أي مدى يمكن الحكم على وجود خدمة عمومية رشيدة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية **(فرع ثان)**.

الفرع الأول

فلسطين نموذجا لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إمتد أثر التطور الإلكتروني لنشاط الأفراد والدولة بكافة مؤسساتها على حد سواء، وتأثر به نوعا النشاط الفردي والعام، علما بأن الوقت الراهن يدل على وجود استفادة كبيرة تحققها الدولة من وراء قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في سبيل تسيير نشاطها العام، ولاسيما النشاط الإداري الذي تتولاه مختلف جهات الإدارة العامة في فلسطين، ومما يدل على ذلك اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها بإنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والقيام بتطوير مرفق الاتصالات، وتقديم كافة الخدمات الإلكترونية المتطورة لجمهور المواطنين في الأراضي الفلسطينية التي تخضع لسيطرته[1162].

في إطار توفر هذه التقنيات أخذت الأنشطة العامة تتحول من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، من أجل الاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونيا، مما يترتب عليه عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات، وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطوير برمجياتها[1163].

رغم الظروف الصعبة التي تعاني منها دولة فلسطين إلا أنها إستطاعت وضع بصمتها في الإستخدام الواسع النطاق لأحدث التقنيات وتعتبر من الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولعَل أهم مجال هو مجال الصحة وذلك من خلال وضعها لنظام صحي محوسب، هذا بالإضافة إلى التطورات الحاصلة على مستوى جامعاتها، كل ذلك كان كنتيجة حتمية للتطورات التقنية العالمية.

[1162]– **سليمان أسامة سليمان أبو سلامة**، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الأزهر– غزة –، 2017، ص1.

[1163]– **رؤى علي كساب**، العلاقة بين بعض المتغرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة –فلسطين–، 2011، ص– ص 75–76.

أولا: مستشفى غزة الأوروبي

يتطلع المرضى والأطباء والعملاء إلى الحصول على خدمات مميزة من المستشفيات التي يتعاملون معها، مما يتطلب تطوير وتحسين مستمر من هذه المستشفيات لإجراءات العمل فيها، حيث أصبح من الضروري إضافة المزيد من الخدمات الإلكترونية التي من شأنها توفير خدمات للمرضى وإدارة المستشفى والارتقاء بالخدمات المقدمة فيه[1164].

هذا ماتستعين به الإدارة في تسيير شؤون أي منظمة، نظام معلومات فعال يمكنها من جمع بيانات ومعالجتها للحصول على معلومات تساهم في رفع الوعي لدى متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد وزيادة التجانس بين الأفراد، وهو ما يفرض على كل منظمة السعي لتحسين وتطوير نظام المعلومات الخاص بها بما يتماشى مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، سواء في الجانب التنظيمي بتبني أدوات وأساليب حديثة في التسيير أو في الجانب التقني باستعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة[1165].

لقد تم شراء نظام المستشفى الأوروبي الصحي المحوسب (care) من شركة أردنية، وهو نظام متكامل يغطي أعمال كل أقسام المستشفى، ويهدف تشغيل النظام للوصول إلى جميع المزايا الناتجة عن الحوسبة والمتمثلة في سرعة الوصول إلى المعلومة وضبط العمل وتنظيمه الإداري، وتنظيم تسلل العمل ودقة التعامل مع المعاملات المالية، وسهولة وسرعة استخراج التقارير الاحصائية خلال ثواني أو دقائق محدودة[1166].

[1164]– **السويسي دلال**، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف – ورقلة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، 2013، ص 56.

[1165]– **بخاخشة موسى، ذويب معاذ، فراس محمد**، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا"، جامعة 8 ماي1945–قالمة–، 10 أفريل 2018، ص 2.

[1166]– **مصباح عبد الهادي حسن الدويك**، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية "دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة –، 2010، ص 33.

يعتمد نجاح هذه الأنظمة المتطورة على الاختيار الدقيق للمعدات والبرمجيات الخاصة بتخزين ومعالجة وإستعادة المعلومات، هذا بالاضافة إلى الوقوف على مدى ملاءمتها لمختلف المستخدمين مقدمي الرعاية من أطباء وممرضين وإداريين، كما أنه لاقيمة لنظم المعلومات الصحية المحوسبة مالم يكن عنصر المعلومات هو الهدف الرئيسي، ونظم المعلومات ماهي إلا أداة تساعد على إدارتها. ومن هنا أصبحت إدارة المعلومات الصحية أحد العناصر الأساسية في أي نظام وطني للرعاية الصحية[1167].

عرفَت منظمة الصحة العالمية نظام المعلومات الصحية بأنه العلم الذي يقوم على إكتساب وحفظ واسترجاع وتطبيق المعارف والمعلومات الطبية بغية تحسين رعاية المرضى والتثقيف والبحث والإدارة[1168]، كما تم تعريفه بأنه عبارة عن نظم معلومات تتكون من أجهزة وحواسيب وبرمجيات واجراءات وعمليات صممت على وجه التحديد لتجميع ومعالجة وتخزين وإدارة المعلومات المرتبطة بمجال تقديم الرعاية الصحية وذلك بهدف دعم القرارات الطبية الإدارية[1169].

لاتختلف السجلات الطبية الإلكترونية كثيرا عن السجلات الورقية التقليدية في وظيفتها والهدف منها، لكنها تختلف كليا في طبيعتها وخواصها وإمكانيات استخدامها وفوائدها، فهي تمثل نقطة مركزية تصب فيها وتنشق عنها قنوات عديدة من المعلومات المرتبطة بتقديم الرعاية الصحية للمريض، كما أنها تمتاز بدقة محتواها وسهولة الوصول إليها من خلال تكاملها من مصادر المعلومات المختلفة من خلال نظم شبكات المعلومات والتي أدى استخدامها بالتبعية إلى تطور فكرة اللامركزية وتواصل المعلومات بين أكثر من مستشفى ومؤسسة طبية بل إلى أبعد من ذلك من خلال شبكة الأنترنت الدولية التي وفرت الاتصال بين المستخدمين من الأطباء والمرضى من أقطار العالم المختلفة تفصلهم آلاف الأميال وتجمعهم شبكة معلومات واحدة[1170].

[1167]– **مصباح عبد الهادي حسن الدويك**، المرجع السابق، ص 52.

[1168]– **السويسي دلال**، المرجع السابق، ص 56.

[1169]– **بخاخشة موسى، ذويب معاذ، فراس محمد**، المرجع السابق، ص 9.

[1170]– **مصباح عبد الهادي حسن الدويك**، المرجع السابق، ص 57.

تتعدد الأقسام الطبية التي يقدمها المستشفى في الوقت الحالي، ويحتوي مستشفى غزة الأوروبي على العديد من الأقسام من بينها قسم تكنولوجيا المعلومات، وهو القسم المكلف بمتابعة أنظمة المعلومات المحوسبة في المستشفى وربطها إلكترونيا من خلال شبكة نظم معلومات مركزية، ويضم هذا القسم شعبة صيانة تابعة للقسم توفر خدمات صيانة الشبكة وأجهزة الحاسوب وشعبة أخرى لتصميم وصيانة البرمجيات في المستشفى على مدار الساعة. ومن أهم إنجازات قسم التكنولوجيا والمعلومات في الفترة الأخيرة قيامه بتطبيق نظام محوسب لمشرفي التمريض، والذي يعمل على خدمة مشرفي طاقم التمريض، إضافة إلى العمل على إدخال بيانات خاصة بالحالات الحرجة للمرضى المنومين والحالات التي يتم تحويلها من أقسام المستشفى سواء خارج الوطن أو إلى المستشفيات الأخرى داخل قطاع غزة[1171].

أما بالنسبة لأهم العوامل التي ساعدت المستشفيات لتطبيق نظام المعلومات المحوسب تكمن فيمايلي[1172]:

1- إنخفاض تكلفة أجهزة الحاسوب، وتوفير عدد كبير من الأيدي العاملة المدربة بالإضافة إلى الدقة والسرعة وارتفاع درجة إتاحة المعلومات.
2- سهولة برمجة العديد من الأنشطة الصحية باستخدام الحاسب الالكتروني.
3- سهولة مقارنة بيانات مستشفى مع أخرى أو مع منظمات صحية أخرى.
4- سهولة تخزين المعلومات بوسائط التخزين الموجودة بالحاسب الآلي. إلاَ أن هناك تحديات واجهت النظام المحوسب في مستشفى غزة الأوروبي تكمن في[1173]:
1- تضخم حجم البيانات والتي تكون بصورة متزايدة وبشكل يومي.
2- قلة الإمكانيات البشرية والمادية.

[1171]- **خلود خالد سليمان الفليت**، أثر العوامل الفردية والتنظيمية في نجاح نظم المعلومات الصحية المحوسبة دراسة حالة (مستشفى غزة الأوروبي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية – غزة –، 2018، ص- ص 40-41.

[1172]- **مصباح عبد الهادي حسن الدويك**، المرجع السابق، ص 56.

[1173]- **خلود خالد سليمان الفليت**، المرجع السابق، ص 43.

3- معيقات بشرية مثل قلة المبرمجين والمطورين.

4- معيقات مادية مثل عدد أجهزة الحاسوب والسيرفرات المحدودة بحيث أن الجهاز الذي يتعطل لا يوجد له بديل.

ثانيا: الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة E-HRM نموذجا

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهظة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورقيها، ومحولا جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام والشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية، فنجاح الجامعات في هذه المهمة يتطلب تهيئة الظروف والإمكانيات بكل أنواعها، وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد بشرية أو مادية، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العلمية، وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة[1174].

يعرف نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا أنه التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجَه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء HRM[1175].

من هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن E-HRM، فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS، وذلك حتى نفرق بين المفهومين، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكومبيوتر في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت[1176].

طبق نظام الإدارة الإلكترونية لدى الإدارات المرفقية في فلسطين، ومنها جامعة الأزهر بغزة إذ أطلقت الجامعة بوابة إلكترونية خاصة بموظفي جامعة الأزهر، حيث تقدم خدمات إلكترونية

[1174]- **يوسف محمد يوسف أبو أمونة**، المرجع السابق، ص 114.

[1175]- **فريد راغب النجار**، المرجع السابق، ص 242.

[1176]- **يوسف محمد يوسف أبو أمونة**، المرجع السابق، ص 74.

متنوعة لموظفي الجامعة تسهل عليهم التواصل مع الجامعة بسهولة ومرونة كبيرة، وأصبحت الجامعة تعتمد على الوسائل الإلكترونية في التواصل مع موظفيها بشكل كبير وذلك عبر البوابة الإلكترونية الخاصة بالموظفين، والبريد الإلكتروني ورسائل الجوال (SMS) وغيرها، كما أنها استغلت التكنولوجيا الحديثة في إيصال التعميمات والإعلانات الإلكترونية للموظفين عبر بوابتهم الإلكترونية، فضلا عن تبنيها للبريد الإلكتروني في إيصال قراراتها وتعميمها[1177]، حيث تسمح تطبيقات الإدارة الإلكترونية للجامعات بتقديم خدماتها عبر الانترنت من خلال المنصات الرقمية إتمام العديد من المعاملات عن بعد وتزويد موظفيها بفرص جديدة للتواصل بعيدا عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة[1178].

تحسين أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة يدل على درجة تفاعل العاملين مع ثقافة الجودة المطبقة وعلى التغيير الذي تستحدثه إدارة الجودة الشاملة في الكلية الجامعية، وماتحققه من أهداف، وتعتبر فعالية الأداء من أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، من أجل الوصول إلى نتائج ومخرجات قيمة،حيث تسعى الكليات الجامعية في قطاع غزة إلى تحقيق فعالية أداء العاملين فيها[1179].

إن أهم مايهدف إليه التعليم الجامعي هو خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا، وترقية الفكر، وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة، وطرق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية[1180].

[1177]– **سليمان أسامة سليمان أبو سلامة**، المرجع السابق، ص 52.

[1178] – **MOULAI Amar - KADA Yazidi**, «E-management as a mechanism to improve the Educational service quality in algerian universities during covid-19 : an applied study at saida university», Al-Bashaer Economic journal, université de béchar, vol 7, n° 2, aout 2021, p- p 925- 926.

[1179]– **نضال عبد الرحمان إبراهيم أبو سويرح**، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية –غزة–، مارس 2019، ص 2.

[1180]– **وسام سليمان المعمر**، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة –، 2014، ص 42.

لذلك فالجامعات تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم ومعرفة المتغيرات التنظيمية التي تؤثر عليها بما فيها الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية السائدة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولماَ كانت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل في مجال تقديم خدمات التعليم العالي وفي نفس البيئة، فإن المتغيرات التنظيمية لهذه الجامعات ليست مختلفة تماما وليست متشابهة تماما مع بعضها البعض، بل لها علاقة بإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات[1181].

إن تغيير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغيير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو E-HRM، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية[1182]:

1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
4- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.
5-رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

فقد سعت الجامعة لتطوير أنظمتها ولوائحها لتتلاءم مع تطبيق فكرة الإدارة داخل الجامعة، لكي تواكب التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة[1183]، وأن تكون الوحدة هي المرجعية الأساسية في الجامعة التي توفر الدراسات والمعلومات المطلوبة المتعلقة بالتخطيط والتطوير لمختلف فعاليات الجامعة الأكاديمية والإدارية وأن تقوم بوضع الخطط والبرامج لتقييم ومراقبة

[1181]- **مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، رؤى علي كساب**، المرجع السابق، ص 77.
[1182]- **يوسف محمد يوسف أبو أمونة**، المرجع السابق، ص 77.
[1183]- **سليمان أسامة سليمان أبو سلامة**، المرجع السابق، ص 52.

تطبيق معايير الجودة والتميز في الأداء والمخرجات والخدمات داخل الجامعة والكليات التابعة لها [1184]، وفي هذه الحالة يتم إختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين[1185]، وبالتالي تشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص الخدمات التي تقدمها المنظمة[1186].

من جانب آخر بينت الدراسات التي أجريت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أن أنظمة الظبط الداخلي تتوفر بدرجة كبيرة، والتي لها الدور الفعال في إحكام عملية الرقابة المالية والإدارية على تلك المؤسسات، حيث تبين أن أنظمة الضبط الداخلي توفر مراقبين داخليين ذي كفاءة مهنية، كما أنها توفر أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة، والوظيفة الرقابية تتبع لأعلى هيئة إدارية في الجامعة، ويتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة تساعده على أداء عمله على أكمل وجه. وبالرغم من قوة أنظمة الضبط الداخلي إلا أن هناك بعض القصور في بعض جوانبها وهي عدم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها[1187].

إن أي عمل نود القيام به لابد أن تواجهنا صعوبات وعقبات تحول بيننا وبين تحقيقه على أرض الواقع، وإن تطبيق الجودة في المجال التربوي كنقلة نوعية مأخوذة من المجال الصناعي يجعل من البديهي أن تواجه القائمين على ذلك صعوبات وعقبات ولقد حدد بعضا من هذه العقبات تتمثل في[1188] عدم وجود فهم واضح ومحدد لإدارة الجودة الشاملة، عدم وجود فهم واضح ومحدد لجودة التعليم في الكليات والجامعات، القصور في نشر ثقافة الجودة بين العاملين والطلبة في الكليات والجامعات، كذلك عدم الإكتراث بنوعية مدخلات النظام التعليمي سيما ما يتعلق بالعنصر

[1184]– **وسام سليمان المعمر**، المرجع السابق، ص 44.

[1185]– **عماد عبد الرحمان قرموط**، درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2014، ص19.

[1186]– **محمد أحمد سلمان الرقب**، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر–غزة–، 2011،ص64.

[1187]– **نعيمة محمد حرب**، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة –، 2011، ص– ص 68–69.

[1188]– **عماد عبد الرحمان قرموط**، المرجع السابق، ص 20.

البشري، النقص في تمويل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ماديا ومعنويا، وجود البيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح، تطبيق أسلوب المركزية الإدارية وعدم قناعة الإدارة العليا بتفعيل فرق العمل ومبدأ المشاركة، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.

أخيرا نشير إلى أن سبب استعراضنا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة بصورة مختصرة إلى أنها تكشف عن بدء في ميلاد عمل إداري متقدم في فلسطين على اختلاف أنواع الإدارات العامة، وتبني ممثلي هذه الإدارات لفكرة تحديث العمل الإداري وربطه بقطاع التكنولوجيا، وكل ذلك يكشف عن وجود بيئة إدارية جديدة تسمح بوجود ونمو فكرة المرفق العام الإلكتروني وتفتح الباب أمام إلتقاء التطور الإلكتروني بالقانون الإداري، إيذاناً بظهور المرفق العام الإلكتروني كما ذكرنا، وتحديث لفكرة الوظيفة العامة.

الفرع الثاني

نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

اتجه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت، وفي أي مكان، ليضفي طابع التنوع والتعدد، في شكل الخدمات المقدمة من طرف الدوائر والمؤسسات الحكومية للمواطنين، وفق مراحل ميزت التحول للخدمات العامة الإلكترونية، ويعود هذا التطبيق إلى إهتمام السياسة الحكومية بشؤون التحول الإلكتروني خيارا إستراتيجيا، بالموازاة مع التخطيط لجلب الموارد المالية اللازمة لتشغيل وصيانة برامج الإدارة العامة الإلكترونية.

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول ريادة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن ترتيبها يدل على توفير بنية تحتية إلكترونية قوية وتعتبر نموذجا للحكومة الإلكترونية في المجالات والميادين، إضافة إلى تشكل مجتمع معلومات مساعد على نجاح الإدارة الإلكترونية[1189].

حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية باعتبار نموذج متطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، على تأسيس لمرحلة الإدارة الإلكترونية الحكومية، وفق مبدأ الاهتمام بالمواطن أولا، والتحول للخدمة العامة الافتراضية والبحث عن نمط جديد، يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الأجهزة الإدارية الحكومية والمواطن[1190].

أولا: الاستعداد للتحول الإلكتروني

تكرس الاستعداد الخاص بالتحول نحو الحكم الالكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية بتوافر العديد من العوامل، التي مثلت منطلقات وأسس ثابتة، جعلت منها تجربة رائدة ضمن تجارب الإدارة العامة الإلكترونية، وفتحت أمامها فرص تطوير المؤسسات الحكومية[1191].

حيث بادرت الحكومة الإلكترونية بتجسيد مختلف الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية وبتطوير تقنية المعلومات، تجسيدها باستراتيجية قومية للحكومة الإلكترونية، تضبط فيها مراحلها وآلياتها للتطبيق المدروس الذي يفضي إلى النجاح، وفي التالي شرح لهذه الإستراتيجية التي تقوم على مجموعة من المعالم[1192]:

1189– **باري عبد اللطيف**، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الانظمة السياسية المقارنة، المرجع السابق، ص 101.

1190– **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص 69.

1191– المرجع نفسه، ص69.

1192– **باري عبداللطيف**، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الانظمة السياسية المقارنة، المرجع السابق، ص– ص 85–86.

1- **التركيز على المواطنين وليس على الإجراءات البيروقراطية:** حيث أن هدف الإستراتيجية ينطلق من حتمية مؤكدة مفادها خدمة المواطن وليس التركيز على ترتيب وتنظيم الاجراءات البيروقراطية مع اهمال الخدمة.

2- **التركيز على النتائج:** أو التركيز على الأهداف المتوخاة من رسم الإستراتيجية.

3- **التركيز على السوق:** حسب طبيعة النظام الأمريكي فإن هدف أي نظام السوق لذلك لابد أن يعتمد مشروع الحكومة الإلكترونية على خدمة أهداف السوق.

4- **تنمية الابتكار:** مثلما يعتمد مشروع الحكومة الإلكترونية على مجموعة اهداف لابد أن يهدف إلى تفعيل الابتكارات حسب طبيعة المشاريع التي تعتمد على الابتكار الدائم.

إذ تبين من إحدى المذكرات التي وجهها الرئيس الأمريكي السابق (بل كلنتون) إلى الوزارات والدوائر الحكومية الأمريكية، ملامح الدعوة الجدَية لمختلف تلك الوزارات والدوائر، إلى ضرورة اعتماد التحول الالكتروني، وهو ماتوج بوضع كماً هائلا من المعلومات على شبكة الانترنت، ففلسفة هذه المذكرة الإرشادية، تبرز وعي القيادة السياسية داخل أمريكا، وتشجيعها للتحول نحو المنظمة الرقمية، وتفضيل أداء الحكومة الإلكترونية، وتمكين المواطنين من الحصول على المعلومات والخدمات المميزة، وبالتالي فالأطر العامة الإرشادية لهذه المذكرة قد جاءت على النحو التالي[1193]:

1- العمل على تحديد أولويات الخدمات الحكومية على أساس أهم خمسمائة خدمة حكومية، تلامس حاجات عامة الناس، ووضع خطة لتوفير خدمة شهر تشرين الأول عام 2003، مع ضرورة أن يتولى رؤساء الإدارات العليا متابعة رئيس دائرة الإدارة ، والموازنة والوقوف على تقديم العمل في الدوائر المعنية.

2- يتولى رؤساء الدوائر والمؤسسات العامة عملية التنسيق (coordination) مع مدراء مركز المعلومات الوطني، ومجلس تكنولوجيا المعلومات، فيما يتعلق بتسهيل مهام وصول المواطنين

[1193]- نقلا عن: **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص- ص 69-70.

إلى المعلومات الحكومية، إضافة إلى ذلك تنظيم المعلومات وتقنيتها على أساس نوع الخدمة المطلوبة، وليس على أساس الدائرة.

3- اعتماد الدوائر كافة أسلوب التجارة الإلكترونية، حيثما كان ذلك مناسبا في عمليات تأمين إحتياجاتهم، وهو مايساهم في تدني كلفة دافعي الضرائب.

4- إنشاء عنوان بريد إلكتروني لمختلف الدوائر، وبذلك تتم إتاحة فرصة الاتصال عليه من عامة المواطنين.

5- تكثيف الدورات التدريبية في كافة الدوائر، من أجل الارتقاء في استخدام شبكة الانترنت، وتشجيع الأفكار في مجال استخدامها والاطلاع على التجارب والتطبيقات المتقدمة، ودراسة الآراء والمواقف بصددها من قبل كافة المستخدمين لها.

6- على رئيس مجلس العموم الوطني تقديم دراسة، تتضمن إمكانية إجراء عملية التصويت الالكتروني في الانتخابات.

7- على وزراء الصحة ومختلف الخدمات الاجتماعية والمالية، وكذا شؤون المحاربين القدامى والزراعة، ورئيس مؤسسة الضمان الاجتماعي، ومدير إدارة الطوارئ، وضع قائمة شاملة لجميع أنواع الخدمات والمساعدات العينية، والمالية المتوفرة من خلال الاستخدام الخاص، والآمن لشبكة الانترنت.

أكثر من ذلك تساهم بشكل كبير، في تقبل القرارات الحكومية التي تهدف إلى إرساء وممارسة أنظمة عمل الإدارة الالكترونية، وتضعف من مقاولة التغيير والتطوير، مثل: ماقامت به شعبة الخدمات العامة الأمريكية في بداية إرساء الإدارة الإلكترونية، حيث أصدرت قرار بتحويل جميع المعاملات الخاصة بالسفر والحجز إلى خدمات إلكترونية بشكل موحد على مستوى الدولة، ووضعت حد أقصى سبتمبر 2006 لإتمام العملية[1194].

[1194]- **عشور عبد الكريم**، (دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا)، المرجع السابق، ص 466.

من ثم بدأت جميع الإدارات والوكالات الحكومية العامة بعملية التحول خلال عام 2004، وقد أشار التقرير الربع سنوي الأول لعام 2004، الصادر عن هيئة الخدمات الالكترونية التي تطرحها المؤسسات الحكومية على مواقعها، إلى أن بعض تلك الخدمات التي تقدم من طرف الدوائر الحكومية – القطاع العام – تضاهي من حيث جودة تلك الخدمات التي تعرضها مؤسسات القطاع الخاص[1195].

كما اعدت دراسة اخرى من طرف مجموعة هارفرد للسياسات حول اساسيات تقنية المعلومات، اوصت[1196] بتفعيل التقنية المعلوماتية في تشكيل العمل والاستراتيجيات بالقطاع العام، واستخدام التقنية المعلوماتية في تطوير الاستراتيجيات وليس فقط من اجل مكننة الاعمال الروتينية، الاستفادة من أفضل الطرق في تطبيق التقنية المعلوماتية، زيادة المخصصات المالية لتمويل التقنية المعلوماتية المطلوبة، وحماية الخصوصية وتوفير الامان، بالإضافة تشكيل أنشطة ذات علاقة بالتقنية المعلوماتية لتحفيز التنمية الاقتصادية، والاستعداد للديمقراطية الالكترونية.

إن هذا الإصرار من طرف مختلف الفئات، على ضرورة الانتقال إلى التعاملات عن طريق الشبكات، ورغبتهم على اختلاف مستوياتهم في التعامل من خلال العالم الافتراضي، إنما هو نتاج وعي جماهيري، وتقدم واضح في الوصول إلى مجتمع المعلومات، فالتحول الإلكتروني عادة ما يواجه مجابهة قوية، وهو مايعرف بمقاومة التغيير، نتيجة التخوف من الواقع الوافد أو النموذج الجديد، وبالتالي فتقبل التحول الالكتروني، والرضى الطوعي على المساهمة في تعاملات الشبكة، دليل ملموس على وجود تخوف العوامل البشرية في بناء صرح الحكومة الإلكترونية داخل الولايات المتحدة الأمريكية، مما يساهم في الحد من التصورات المسبقة والخوف على مصير الخصوصية وسرية التعاملات[1197].

[1195]– **عشور عبد الكريم**، (دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا)، المرجع السابق، ص 466.

[1196]– **باري عبد اللطيف**، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الانظمة السياسية المقارنة، المرجع السابق، ص 84.

[1197]– **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص 72.

تدل الدراسات المختلفة أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المركز الأول في الدول التي طبقت الحكومة الإلكترونية على مستوى واسع جدا وفعال، كما احتلت الولايات المتحدة الأمريكية مراتب متقدمة جدا في التحديث الالكتروني، حيث أن الأبحاث والدراسات في ذات التقنيات صارت بالتطور الذي يؤهل الدولة إلى تطبيق نظم معلوماتية متطورة.

ثانيا: الخدمات العامة الإلكترونية – دراسة نماذج تطبيقية –

مواصلة للدعم الرامي إلى تحقيق تحول إلكتروني، وخدمات عامة إلكترونية، أصدرت الإدارة العامة للخدمة في الحكومة الإلكترونية قرارا بتحويل جميع المعاملات إلى خدمات إلكترونية بشكل موحد على مستوى الدولة، وذلك بحد أقصى في نهاية سبتمبر 2006، وذلك كشكل من أشكال تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية كبديل جديد تتراجع في ظله أمراض الجهاز البيروقراطي الحكومي[1198].

من بين هذه الخدمات المراكز الصحية الأمريكية، حيث أظهرت دراسة سنة 2009 شملت أكثر من 3000 مستشفى أن 1.5% منها تستعمل بفعالية وبصفة شاملة الحواسب في تسيير شؤونها. كما يعتبر إستعمال الأوراق في الإدارة (ملء استمارات، الكشوفات الصحية...) مصدر تدمر الأفراد وكذا العاملين في قطاع الصحة، حيث أثر ذلك سلبا على إنتاجية المستشفيات. ولتجاوز هذه العقبات قامت الحكومة الأمريكية سنة 2009 بتخصيص غلاف مالي يقدر ب 20 مليار دولار لحوسبة قطاع الصحة فاقت نسبة التقدم 40% من إجمالي مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بتبني الملفات الصحية الإلكترونية وذلك إلى غاية 2012[1199].

كما تعد البوابة الأمريكية من حيث المبادرة، هي أولى المبادرات المتقدمة في العالم حول نقل الخدمات الحكومية والتواصل مباشرة مع الجمهور عبر شبكة الأنترنيت، ومع إستفادتها كمبادرة مبتكرة من الأبحاث العلمية في مجال الأنترنيت، فهي استفادت أيضا من التوجهات والقناعات لدى

[1198]– **عشور عبد الكريم**، دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا، المرجع السابق، ص 466.

[1199]– **عطيوي سميرة، عيساوي نادية**، المرجع السابق، ص 278.

القيادات السياسية، وتوجهات الأفراد والثقافة السائدة، ونمو قطاع الأعمال وفق مايخدم ويعزز التواصل الشبكي، بالإضافة إلى سيطرة الولايات المتحدة على شبكة الأنترنيت، والتي اعتبرت إلى وقت ليس ببعيد مجال سياديا حساسا، ولم ترفع الولايات المتحدة سيطرتها على الشبكة إلا في أول أكتوبر 2016[1200].

حيث تتيح بوابة الحكومة الإلكترونية إمكانية التواصل السهل للخدمات الإلكترونية في مجالات متنوعة (الأحوال المدنية، التنقل والهجرة، الرعاية الصحية، الضرائب...)، كما تتميز البوابة الإلكترونية بمايلي[1201]:

1- **بطاقة الفئات:** إذ يعتمد تصنيف الروابط في المواقع على نظام البطاقات، حيث تحتوي البوابة على أربع بطاقات، (قطاع الأعمال، موظفي الحكومة، التعاملات بين الدوائر الحكومية، غير أن البطاقة الأولى التي تظهر عند دخول البوابة هي بطاقة المواطن، وهذا يدل على الاستهداف الدقيق للمواطنين، وفق برنامج الإدارة الإلكترونية، وانسجاما مع المبادئ العامة للحكومة الإلكترونية (المواطن أولا).
2- **فهرس المؤسسات الحكومية:** يمتاز هذا الجزء من البوابة بالثبات في كافة صفحات وبطاقات البوابة، وهو يعرض فهرس كامل للمؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، سواء الفيدرالية أو المحلية أو الإقليمية، وحتى الدولية بما فيها سفارات، ويراعي الترتيب الأبجدي أو التخصص الوظيفي، أو الموقع الجغرافي، عند استعراض مواقع هذه المؤسسات، فلا يجد المتصفح عناء في الوصول إلى المؤسسة الحكومية المطلوبة.
3- **اعتماد المرشح والمدرب:** يعتبر هذا الأسلوب من أفضل مواصفات البوابة، فلتسهيل المعاملات نجد تقسيما ميسرا للإجراءات، يتم الانتقال بينها خطوة بخطوة، مع إرفاق هذا التقسيم بعرض متفاعل، يقوم بدور المدرب الإلكتروني، فهذه الخدمة يجدها المتصفح في قسم

[1200]- **LEE Dave**, « Has the us justgivennaway the internet ? », BBC News Services, published on : 1 october 2016, availablet at : https://www.bbc.com/news/technology:37527719 , access on : 29/10/2021.

[1201]- **عشور عبد الكريم**، «دور الحكم الالكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا»، المرجع السابق، ص- ص 466-467.

التوظيف الإلكتروني الذي تعرضه البوابة، والذي يمكن من خلاله الإطلاع، أو إيجاد مئات الآلاف من الوظائف.

4- مساهمات المواطنين: إن المواطن الأمريكي قد فتح له المجال في البوابة الالكترونية لتقديم اقتراحاته، بهدف تعزيز محتوى البوابة بالمعلومات والروابط المفيدة، وإتاحة المشاركة الدورية للفرد الأمريكي، إذ تقدم البوابة الإلكترونية إمكانية الإقتراح والإضافة لمحتواها، من خلال وصلة خاصة واضحة على الصفحة الرئيسية، وتشجيع المساهمة المجتمعية في بناء البوابة الإلكترونية.

أما بالنسبة للجامعات الأمريكية طبقت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج الخدمات الإلكترونية للجامعة الإفتراضية، حيث تستقطب بذلك الطلبة من كل دول العالم محاولة في ذلك ترجمة مختلف العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الجامعة ومحيطها، ولعل من أهمها علاقة الجامعة بالطلبة، من خلال مثلا إنشاء موقع إلكتروني يتضمن مختلف المعلومات عن شروط الإلتحاق بكل برنامج، إرشادهم إلى الإجراءات الواجب إتباعها، ضمان التعليم عن بعد، اجتياز الإختبارات، ضمان التحويل بين الجامعات إلكترونيا بفضل ما تقيمه هذه الجامعات عن علاقات مع مثيلاتها في العالم أو حتى داخل الولايات المتحدة الأمريكية نفسها[1202].

كما يمكن الاستشهاد بنماذج أخرى تتمثل في توفير للمواطن إمكانية تقديم خدمات مرورية من خلال تعبئة بيانات لنماذج مخصصة للمرور بمختلف أنواعها كنموذج رخصة القيادة، استمارة السير، تسديد المخالفات، البلاغ عن الحوادث والمخالفات المرورية وإرسالها إلى أي إدارة أو قسم مرور بحيث يتم الرد عليها آليا مع إمكانية تسديد الرسوم عن طريق بطاقات الائتمان أو الحوالات[1203]، ويمكن رصد أهم تلك الخدمات من خلال الآتي [1204]:

[1202]- **عطيوي سميرة، عيساوي نادية**، المرجع السابق، ص 280.

[1203]- المرجع نفسه، ص- ص 278-279.

[1204]- **عشور عبد الكريم**، «دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا»، المرجع السابق، ص- ص 467-468.

1- **التقدم لطلب تجديد رخصة أو استخراج نسخة مطابقة:** إذ على سائقي ولاية ألباما الراغبين في السفر مؤقتا خارج الولاية التقدم لطلب تجديد رخصة قديمة أو استخراج رخصة أخرى تطابقها، بشرط هو أن يتم إيداع طلب التجديد خلال أو قبل تاريخ إنتهاء الرخصة، تتم كل تلك العمليات عبر موقع الولاية التالي: (www.dvla.gov.uk).

2- **تجديد الرخص على الانترنت لطالبي الخدمات:** حيث يتم تجديد الرخص لمواطني الولاية سنويا حسب شهور ميلادهم، أو خلال شهر من آخر يوم من شهر ميلادهم، مع دفع غرامة تأخير بالإضافة للرسوم العادية، وإذا لم يتم تحديد الرخصة خلال المدة الإضافية تنتهي صلاحية الرخصة، ومع إنتهاء صلاحية الرخصة يحق للشخص إعادة إصدار رخصة لمدة (12) شهرا من آخر يوم من شهر ميلاده، ودون إعادة إجراءات ماقبل الرخصة، أو اجتياز الاختبار التحريري، كما يتم القيام بعملية تعبئة النموذج الجديد، إضافة إلى إمكانية تصحيح الأخطاء، ويتم دفع ذلك عن طريق بطاقات الائتمان. الملاحظ أن مختلف القطاعات تتعامل وفق برنامج الحكومة الإلكترونية حتى أهم القطاعات الحساسة مثل الدفاع الوطني ووكالة الخبرات والشرطة الفدرالية وغيرها من الهيئات، وبشكل عام فإن مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وصل إلى درجة دمج الحكومة الإلكترونية كمشروع قومي يهدف إلى تسيير مختلف مصالح الدولة والمجتمع بنظام إلكتروني محكم، واطلاع المواطن على كل شؤون الدولة بكل سهولة[1205].

تتطلب معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على واقع الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، رصد أمثلة واقعية على منجزات هذا التطبيق، والتي يتم تصنيفها إلى آثار إيجابية والمتمثلة في ترشيد نفقات الخدمات العمومية، حيث أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إنخفاض التكاليف الإدارية في وزارة الزراعة الأمريكية، من 77 دولار لكل تعامل إلى 17 دولار نتيجة إنجاز المعاملات عبر الأنترنت، كذلك دعم روح المشاركة والتواصل الآني، حيث يمكن تقديم أمثلة تبرز اثر التحولات في نظام إدارة شؤون الدولة والمجتمع (Governance) وتدعم روح المشاركة الشعبية، ويمكن الاستشهاد من خلال ماتم تحقيقه من خدمات الانتخاب الإلكتروني في

[1205]- **باري عبد اللطيف**، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الانظمة السياسية المقارنة، المرجع السابق، ص 91.

ولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما أدى إلى إشراك عدد من الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي[1206]، بهدف تحقيق نتيجة ايجابية من حيث الجودة والتكاليف[1207].

رغم ما تحققه الإدارة الإلكترونية من مزايا فيما يخص تحسين الخدمة العمومية، فذلك لايمنع من وجود سلبيات لايمكن تجاهلها ولعل من أهمها إنعدام الفعالية في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الإدارية نتيجة الاهتمام بأتمتة الأعمال الإدارية على حساب الكفاءة في استخدام هذه التكنولوجيات، بالإضافة إلى الخطر الإلكتروني، حيث أثبتت دراسة أجريت عام 2000 مؤسسة ووكالة حكومية أن 70% من هذه المؤسسات قد تعرضت لهجوم الكتروني كلفها خسائر وصلت في مجملها إلى 730 مليون دولار، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى انعدام المؤهلات لاسيما فيما يخص حماية أنظمة الكمبيوتر ضد مختلف الهجمات الالكترونية[1208].

المبحث الثاني

الادارة الإلكترونية: بين مواجهة التحديات والحلول المقترحة

أدركت غالبية دول العالم منذ زمن بعيد أن الإدارة الإلكترونية أصبحت مطلب أساسيا وضرورة حتمية في هذا العصر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك عملت على تغيير سياستها وعملها من الأسلوب التقليدي البيروقرطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن بما يتواكب مع متطلبات الثورة الرقمية والتقنية، وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة وخاصة في القطاع الحكومي الذي اتصف دوما بالبيروقراطية والفساد وتعقد الإجراءات المطلوبة

[1206]– **عشور عبد الكريم**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، المرجع السابق، ص– ص 108–109.

[1207] - **KIEMTORÉ mahamoudou,** développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance : intégration des facteurs négligés, thèse de doctorat, université du québec –canada-, 2016, p 3.

[1208]– **عطيوي سميرة، عيساوي نادية**، المرجع السابق، ص 286.

لمسايرة هذا التحول الهائل في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وبهدف تطوير الإجرءات الإدارية وتسيير المعاملات والخدمات الحكومية وتقديمها للمواطنين بطريقة إلكترونية تساعد على خلق بيئة عمل أفضل وأكثر يسار وسهولة.

فلقد اتجهت الجزائر نحو تطوير سياستها العامة بما يتناسب مع معطيات العصر والتغيرات التكنولوجيا والسياسية الجديدة وتطوير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة في تنفيذها، إلا أنها واجهت ومازالت تواجه عدة عراقيل عند التطبيق سنوضحها في متن الدراسة **(مطلب أول)**.

وعليه فإن عدم قدرة الجزائر على تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية يحتم عليها إعادة النظر في مشروعها الإلكتروني، انطلاقا من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع فجوة التطبيق التي تعني اختلاف سمات النموذج المقترح، مع الواقع الذي تعمل فيه، فهي تطرح نموذجا طموحا، وشرعت في تنفيذه، إلا أن الواقع الإلكتروني لا يستجيب لطموحاتها، ويمكن معالجة هذه الفجوة **(مطلب ثان)**

المطلب الأول

التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجزائر لم تخرج عن الخط وشرعت في اقتحام عالم الإلكترونية بمحاولات مشتتة، ودون اعتماد إستراتيجية شاملة وواضحة، والواقع يدل على أن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الجزائر على الأقل في الوقت الراهن لا تساعد على الوصول إلى نتائج جيدة في هذا الإطار نظرا للمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن آخر التقييمات الحكومية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دلت على فشل هذا المشروع[1209].

كما يؤكد العديد من الخبراء، حسب ما كشفته النتائج الميدانية أن برنامج القرن "الجزائر الإلكترونية 2013"، قد فشل في تحقيق أهدافه المسطرة من خلال الخمس سنوات (2009-

[1209]- **غيتاوي عبد القادر**، عوائق وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار اليوم الدراسي تحت عنوان: واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، جامعة أدرار، يوم 1مارس 2012، ص 66.

2013)، بدليل مرور عدة سنوات على المصادقة عليه، ورغم مختلف الإجراءات المتخذة والكم الهائل من المشاريع المسجلة لإطلاق هذا البرنامج، إلا أنه لم يبلغ النتائج المرجوة، بسبب عدم مرافقة ومتابعة عملية تنفيذ المشاريع ميدانيا، الأمر الذي أدى إلى تدني الجزائر في مجال إدماج الحلول التكنولوجية إلى المرتبة 131 عالميا.

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات، وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبل تطبيقها[1210]، تتباين من نموذج لآخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها، وبوجه عام يمكن أن نستعرض بعض المعوقات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي :

الفرع الأول

التحديات الإدارية

إنَ التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة إلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية[1211]، فعملية التغير غالبا ما يصاحبها شيء من التغيير، بل إنها تركز عليه في بعض الأحيان، وغالبا ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة التي تأخذ أشكالا مختلفة، إضافة إلى بعض العوامل التي تشكل عائقا دون نجاح عملية التطوير أو التقليل من فاعليتها[1212].

[1210]– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض–، 2006، ص40.

[1211]– **محرز صالح، حناشي توفيق، قاطر فارس**، «واقع الإدارة الإلكترونية والمعيقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة مؤسسة الإسمنت –تبسة– الجزائر»، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، مجلد9، العدد2، ديسمبر2019، ص336.

[1212]– **بن زعمة عبد القادر**، الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017–2018، ص43.

تتجلى هذه المعوقات في نقص الوعي بمفهوم هذه الإدارة وأهميتها عند القيادات الإدارية والموظفين، إضافة إلى خوفهم من فقدان مناصبهم ووظائفهم عند تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية نبينها كما يلي:

أولا: افتقار موظفي القطاع العام للقدرات اللازمة

يفتقر قسم كبير من موظفي القطاع العام في هذه الدول إلى المعرفة والمهارات الضرورية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية بنجاح، فبالإضافة إلى مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات، ومهارات أخرى على المستوى الإداري كمهارات إدارة المشاريع وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي[1213].

بالإضافة إلى غموض المفهوم، فالكثير من الإدارات والعاملين وخصوصا المواطنين، يجهل موضوع الإدارة الإلكترونية ويتخوف من الولوج إلى هذا العالم الجديد والمعقد[1214]، ومن خلال نشر المفهوم فستكون لكل منظمة وجهة نظرها الخاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظرا لتعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها تأتي مرحلة أخرى هي مرحلة توحيد الرؤى المختلفة للمنظمات، وتستند هذه الرؤية إلى بلورة استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات[1215].

مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفيين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي، بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية[1216]، فالإدارة منحت لنفسها مساحة تتحكم فيها بشكل كامل بفضل النظام الإجرائي للإدارة، بحيث يشعر الموظفون بقليل من القيمة، وأن مستخدمي الخدمة العامة يشكون دائما من هذا النظام، والذي رسخ نفسه كنموذج ثقافي لإعادة

1213– **جاب الله شافية**، «نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بين المعوقات والتحديات»، المرجع السابق، ص 174.

1214– **خطير نعيمة**، المرجع السابق، ص 66.

1215– **محمد الصادق غطاس، بن سانية عبد الرحمان**، «واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر العاملين بالمصلحة المكلفة بإصدار بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية دراسة حالة المقاطعة الإدارية تقرت»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص139.

1216– **كافي مصطفى يوسف**، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق –سوريا–، 2011، ص88.

إنتاج النخب، وذلك بفضل منطق إعادة التوزيع الذي يدعم المحسوبية والفساد[1217]، ومقاومة التغيير من قبل بعض المديرين وذوي السلطة اعتقادا منهم بأن التغيير للإدارة الإلكترونية يشكل تهديدا لسلطتهم[1218]، كما أن التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري يعيق تسيير مشروع الإدارة الإلكترونية[1219].

ثانيا: ضعف وخلل إداري

عدم تهيئة المؤسسات الحكومية للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية وإدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات منظماتها، هي أساس عملية التحول للأنشطة والعمليات والوظائف الإدارية من النظم التقليدية للإدارة إلى النظم الإلكترونية، والعمل على تنظيم تدفق المعلومات والمعاملات مع المتعاملين في البيئة الخارجية[1220]، بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بمتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية[1221]، وغياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى، وضعف اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته[1222].

كما أن ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، تحتاج إلى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك[1223]، وغياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم

1217 - **M.C BELMIHOUB**, op cit, p 21.

1218– **يمامة مظهر عزاوي السلامي**، المرجع السابق، ص256.

1219– **محمد سمير أحمد**، المرجع السابق، ص 74.

1220– **عبده نعمان الشريف**، المرجع السابق، ص 191.

1221– **حسن عبد السلام على عمران، فتيحة محمد عيسى الهوني**، «معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها –»، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 9، العدد 30، مارس 2018، ص29.

1222– **بدرية بنت فهد سبيل الحربي**، المرجع السابق، ص 44.

1223– **قوارح أم الخير**، «مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية»، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018، ص169.

السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي[1224].

وعلى هذا الأساس فإن ضعف تكامل التخطيط والتحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والموائمة بين الحاجات المتنوعة والمتعارضة أحيانا، وعدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والإستراتيجية الكلية نظرا لتعدد المنظمات والأجهزة الحكومية[1225]، تؤدي إلى فقدان الشفافية بمعنى أن حق المواطن ليس مضمونا للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات وضع واتخاذ القرارات المؤسسية، وعدم المرونة في اختيار الحل الأفضل بسبب الطرق المتبعة في نظام المشتريات الحكومية وعقود الصيانة والتشغيل[1226]، غياب التنسيق من الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات[1227].

من جهة أخرى طول الإجراءات الإدارية وتعقيد الخدمات الحكومية التي يصعب تحويلها إلى إجراءات وخدمات الكترونية[1228]، وجود فجوة كبيرة بين الاستراتيجية الطموحة التي يتم وضعها للإدارة الإلكترونية وبين آليات التنفيذ في الواقع العملي للمبالغة في التفاؤل بمزايا الإدارة الإلكترونية، وعدم مراعات التعقيدات في العلاقات بين الوحدات التنظيمية للدولة، التي تتطلب اعادة تصميم الهياكل والعمليات[1229].

غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية[1230]، وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات

1224– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 79.

1225– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص559.

1226– **ميلودي محمد**، المرجع السابق ص 55.

1227– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، المرجع السابق، ص 41.

1228– **نورة بنت ناصر الهزاني**، المرجع السابق، ص 90.

1229– **ميلودي محمد**، المرجع السابق، ص 55.

1230– المرجع نفسه، ص 55.

ذات كفاءة عالية[1231]، ونقص في القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية[1232].

عدم توفر برامج حماية لأجهزة الحاسوب لحمايتها من الفيروسات[1233]، والتخوف من تقنية وعجم الإقناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا من ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية[1234]، بالإضافة إلى وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة ومنها شبكة المعلومات الدولية[1235]، عدم إيلاء المشروع برمته الخاص بالحكومة الالكترونية إلى جهة عليا معينة على المستوى الوطني وهي ذات استقلال إداري وفني، ترتبط برأس الهرم التنفيذي وهو رئيس الوزراء أو من في حكمه[1236].

الفرع الثاني

التحديات التشريعية

الإدارة الإلكترونية في الجزائر تعاني من العديد من الإشكالات خاصة ما يتعلق بالجانب التشريعي القانوني، وتعد مشكلة التشريع من اكبر الإشكالات التي تعاني منهاوذلك بسبب:

أولا: الإجراءات وأساليب العمل

صعوبات الإجراءات وأساليب العمل التي تمثل الجزء المهم تتمثل في أن العلاقات فيما بين الجهات الحكومية والأفراد في شتى الميادين ومختلف القطاعات تأسس على تعبئة الطلبات

1231– **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص 166.

1232– **ساري عوض الحسنات**، المرجع السابق، ص 53.

1233– **بدرية بنت فهد سبيل الحربي**، المرجع السابق، ص 44.

1234– **قوارح أم الخير**، المرجع السابق، ص 169.

1235– **المرجع نفسه**، ص169.

1236– **خزار لمياء**، المرجع السابق، ص 91.

والإستدعاءات الخطية والمكتوبة، الأمر الذي جعل علاقة المواطن بالموظف الحكومي لا يحكمها غير الورق والكتابة[1237]، كذلك صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على سلوكيات مرتبطة بالبيئة التقنية ومن ذلك استعمال السلطة والتعسف بها عندما ترتبط بنشاط تقني إلكتروني[1238].

كما أن إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها والإشكالات التي تتصل بإجراءات العطاءات الحكومية وشروطها الشكلية[1239]، وعدم التطابق بين ثقافة المؤسسة وثقافة الانترنت، فالانترنت يتطلب الشفافية وتقاسم المعلومات مع الزبائن والموردين وحتى المنافسين، في حين أن حماية أعمال المؤسسة وأسرارها التجارية تتطلب الحد من ذلك[1240].

أما فيما يخص السرية فإنه لحد الأن لاتوجد طريقة انتخابية فعالة، إلا أن مايميز الانتخاب الالكتروني هو السرية التامة والموثوقية، لكن مايعاب على هذا الأسلوب يكمن في كون المعلومات غير عملية إضافة إلى استحالة مشاركة المواطنين في المراقبة بالإضافة إلى أن الانتخاب الالكتروني لايسمح بالمعرفة الجيدة للمنتخب[1241].

ثانيا: غياب تنصيص قانوني شامل لتنظيم وتسيير الإدارة الإلكترونية

ضعف إدارة السيادة للتحديث وغياب بنود قانونية صريحة[1242]، والخوف من التغيير وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة[1243]، وكذلك شح النصوص التشريعية في مجال التعاملات والمعاملات الإلكترونية وما صدر منها جاء على استحياء لينظم مسائل فرعية مثل التصديق الإلكتروني مؤخرا[1244].

1237– **إياد خالد عدوان**، المرجع السابق، ص 43.

1238– **خزار لمياء**، المرجع السابق، ص 93.

1239– **بن زعمة عبد القادر**، المرجع السابق، ص 108.

1240– **بن عبيد عبد الباسط**، المرجع السابق، ص 41.

1241– **الشايب محمد**، المرجع السابق، ص 105.

1242– **قريوة زينب**، المرجع السابق، ص 258.

1243– **محرز صالح، حناشي توفيق، قاطر فارس**، المرجع السابق، ص 336.

1244– **ضريفي الصادق**، المرجع السابق، ص 293.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو مشكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات[1245]، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقيق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية والتعاملات الإلكترونية[1246].

من جهة أخرى عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها[1247]، عدم وجود تشريعات تجرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية[1248]، وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبها[1249]، وصعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني كما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل[1250]، كذلك عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية[1251].

كما أن تحصيل الرسوم أو الضرائب، من الطبيعي أن يتم تحصيل ضريبة على السلع أو الخدمات المتبادلة عن طريق التجارة الإلكترونية في بلد المنشأ والاستهلاك بحيث تنتفع الدولتان، كما تحصل الدولتان الضرائب المباشرة على أرباح الشركات التي تتعامل من خلال التجارة الإلكترونية، وهو الأمر الذي يتطلب تنظيم الموقف الضريبي تدريجيا، وذلك وصولا إلى وضع نظام حديث للمعاملة الجمركية والضريبة للسلع والخدمات التي يتم التعاقد عليها عن طريق التجارة الإلكترونية ويؤدي إلى تلافي حالات التهريب الضريبي في مجال التعامل مع بعض السلع التي يتم تسليمها إلكترونيا[1252].

1245– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 79.

1246– **بن عيشاوي أحمد**، المرجع السابق، ص 240.

1247– **محمد سمير أحمد**، المرجع السابق، ص 74.

1248– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، المرجع السابق، ص 42.

1249– **مسعداوي يوسف**، المرجع السابق، ص 166.

1250– **ساري عوض الحسنات**، المرجع السابق، ص 53.

1251– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، المرجع السابق، ص 41

1252– **حسين مصطفى هلالى**، التحول نحو التجارة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 19.

عجز الجهاز القضائي الجزائري على إيجاد صيغ قانونية، تستجيب لمشكلات وعوائق الإدارة الالكترونية، فمسألة إدخال التكنولوجيا الحديثة حيز النشاط الإداري يطرح العديد من علامات الاستفهام فيمايتعلق بالجوانب القانونية الجديدة ويفرض على الجهات المختصة إعادة النظر في الأطر القانونية المعمول بها.

الفرع الثالث

التحديات البشرية

بدأت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الاستخدام لأول مرة سنة 1990، عند ما بدأت التجارة الإلكترونية تسيطر على الأعمال التجارية في العالم، وكان استخدام الحاسوب في إدارة الأعمال هو الخطوة الأولى للانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ومن المتوقع أنها سوف تتحرر من أغلال الإدارة، وسوف ترتكز أكثر على تطوير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وفي دراسة قام بها (Ensher وآخرون) من خلال التحليل والمقابلات مع خبراء الموارد البشرية، لوحظ ان هناك آثار فيما يتعلق بالتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية هي[1253]:

أولا: أسباب ترجع للموظفين أنفسهم

يعني بالانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا، وبالصعوبات البشرية التي تعرقل وتحد من جهود الدولة في تحقيق الإدارة الإلكترونية، يمكن طرح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز، أو قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة[1254]، ضعف الوعي

[1253]– **بوخاري ثلجة**، المرجع السابق، ص 102.

[1254]– **بن زعمة عبد القادر**، المرجع السابق، ص106.

الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي[1255]، غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية[1256].

كون الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا، هذا سيؤدي إلى تخفيض الاعتماد على الأيدي العاملة، وبالتالي فإنها تشكل خطرا على الركيزة الأساسية للموارد البشرية، حيث تعتبر أصل ورأس مال يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية[1257].

مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المدرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم[1258]، بالاضافة إلى قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات[1259].

إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها لمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو اعداد أو تهيئة لقدراتهم في هذا المجال[1260]، قلة المتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي سوءا كان ذلك في مجال مهندسي الصيانة أو المبرمجين، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين[1261]، مدى قبول المواطنين لنماذج الحصول على الخدمة بشكل ذاتي (الخدمة الذاتية)[1262]، ضعف الثقة في حماية سرية المعلومات الشخصية وأمنها[1263].

1255– **قدرية محمد البشري**، المرجع السابق، ص200.

1256– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص80.

1257– **بوخاري ثلجة**، المرجع السابق، ص133.

1258– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، المرجع السابق، ص42.

1259– **ساري عوض الحسنات**، المرجع السابق، ص54.

1260– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 107.

1261– **يمامة مظهر عزاوي السلامي**، المرجع السابق، ص– ص256–257.

1262– **زواري فرحات سليمان، دراعو عز الدين**، «إستراتيجية اقامة حكومة إلكرونية في الجزائر: من الفكرة إلى التطبيق»، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي –، المجلد 1، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 538.

1263– **بدرية بنت فهد سبيل الحربي**، المرجع السابق، ص46.

إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه[1264].

الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية[1265]، الأمية المعلوماتية والمقصود بها جهل عدد لا يستهان به من الأفراد على مستوى الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وعدم معرفتهم للتعامل معها بالشكل الصحيح[1266].

بالرغم من التحديات السابقة التي تواجهها الإدارة الالكترونية، تبقى مشكلة مواجهة التغيير هي التحدي الأكبر. فبالرغم من التحديات كافة، فإننا بحاجة منذ البداية إلى خلق الرغبة لدى الإداريين وصانعي القرار بتطبيق الادارة الالكترونية، وذلك من خلال غرسها كقيمة في نفوس الاداريين، وذلك من خلال إعطاء دورات لبيان أهمية تطبيقها في المجالات كافة، وعلى المدى القريب والبعيد[1267].

ثانيا: أسباب ترجع إلى مراكز اتخاذ القرار

إن التحول على الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى العديد من التغيرات في المكاتب الحكومية وفي ميكنة نظم المعلومات بكافة الدوائر الحكومية وانعدام المعايير والمواصفات الخاصة بهذه العملية يعتبر أحد أهم معوقات التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال بين الجهات الإدارية[1268]،

1264– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص80.

1265– المرجع نفسه، ص80.

1266– **بن بختية وردة**، «الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية»، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2016، ص17.

1267– **عطير ربيع**، «واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية / خضوري وسبل تطويرها»، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، جامعة فلسطين المفتوحة، المجلد 5، العدد 9، جانفي 2015، ص 92.

1268– **الداوي خيرة، لعمى أحمد**، «مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2012، ص68.

بالإضافة إلى عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي[1269].

الابتعاد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباتها، وعدم اعتماد التدريب في العمل في المنظمات الواقعة بإقليم الجامعة أو المعهد أو القريبة من محل إقامة الطالب كأحد متطلبات التخرج وحفزه من قبل المنظمة أو الجامعة مهما تواضع الحافز فيهم ذلك في تنشئة الطالب[1270].

الجدير بالذكر أنه بالرغم من ضرورة توفر الإدارة السياسية والإمكانات المادية لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية فلا يمكن إهمال نوعية الموارد البشرية لأن أهم عنصر في هذا المشروع هو الفرد لأنه هو الذي سيتعامل مع الإدارة الإلكترونية[1271]، عن طريق طلب مختلف الخدمات التي يقترحها المشروع، لذا يجب على الحكومة أن توفر كل متطلبات تبني المواطن الجزائري للإدارة الإلكترونية[1272].

الفرع الرابع

التحديات التقنية

تمثل الإدارة الإلكترونية مشروعا إستراتيجيا يعيد خلق الحكومة من جديد، بإتباع وسائل مبتكرة لأداء الأعمال عن طريق التقنية وتسخيرها لتنفيذ مهام الأجهزة الحكومية[1273].

1269– **سميرة مطر المسعودي**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الإفتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، ص 56. متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.yumpu.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/08/1.

1270– **حماد مختار**، المرجع السابق، ص 107.

1271– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص45.

1272– **مطاي عبد القادر، بن شنينة كريمة**، المرجع السابق، ص 189.

1273– **جاب الله شافية**، «نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بين المقومات والتحديات»، المرجع السابق، ص 173.

أولا: المرتبطة بالبنية التحتية

تشمل المحددات التكنولوجيا التي تعيق برامج تطبيق الإدارة الإلكترونية كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استخدام شبكة الانترنت وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات، تدخل تلك التحديات في إطار مهمة تكوين البنية التحتية المعلوماتية اللازمة وتتعلق هذه العقبات أو الصعوبات في الدول التي لا تملك صناعات تقنية إلكترونية ويمكن حصرها في الاحتياج إلى استثمارات مالية ضخمة لإيجاد التقنية المعلوماتية لبناء البنية التحتية المعلوماتية[1274]، الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة، وأيضا تعارض الاعتماد على التقنيات المعلوماتية، وفي وجود معضلة الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الرقمي عملية صعبة، وكذلك في ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات[1275].

تأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية لدول العالم المتقدم في هذا المجال[1276]، لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة[1277]، أخطار الفيروسات، التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات، وصعوبة اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات[1278]، محدودية انتشار الانترنت في الجزائر، فنسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيف بالجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة، حيث لا تتعدى 5,33 فقط

1274– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص559.

1275– **علي محمد عبد العزيز بن درويش**، المرجع السابق، ص 59.

1276– **مطاي عبد القادر**، **بن شنينة كريمة**، المرجع السابق، ص188

1277– **قدواح منال**، المرجع السابق، ص169.

1278– **خطير نعيمة**، المرجع السابق، ص65.

في الجزائر[1279]، عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية، فقد توجد مواقع غير معروفة أو مشبوهة[1280].

نجم عن غياب الجاهزية ارتكاب أخطاء في البرمجة مما ولد تخوفا من الاستعمال، كما هو الشأن في أجهزة السحب الالكترونية بواسطة بطاقة السحب في مراكز البريد في بلادنا[1281]، وارتفاع التكلفة للأجهزة والمعدات، مشاكل التشغيل والصيانة، مقاومة العاملين للتقنية نتيجة الخوف على مصالحهم، قلة بيوت الخبرة والاستشارات[1282]، اعتماد معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات الموجودة على شبكات الاتصال على اللغة الإنجليزية[1283].

ضعف البنية التحتية التي تؤدي إلى عرقلة كافة الجهود الرامية لتحسين الوضع المعلوماتي باعتبارها أهم للعمل على استكمال كافة التجهيزات والمعدات والشبكات التي تساعد على تنفيذ مشروع الادارة الالكترونية[1284].

إن الأجهزة المتنقلة تزيد من الضغوط الواقعة على هذا العالم الذي يتواصل فيه المستخدمون عبر الشبكات بشكل دائم " التواصل بدون انقطاع "، وهذه الاتصالات الدائمة تزيد من عدد الرسائل المتداولة، ومن المرجح أنها ستؤدي إلى عدد هائل من الاتصالات، وجزء منها مهم، والجزء الآخر غير مهم (لاقيمة له)، والتي فيها يمكن أن تكون اتصالات الخدمات العامة منخفضة[1285].

[1279]– **مطاي عبد القادر، بن شنينة كريمة**، المرجع السابق، ص 188.

[1280]– **قوارح أم الخير**، المرجع السابق، ص 169.

[1281]– **ذبيح ميلود**، المرجع السابق، ص 43.

[1282]– **حسن عبد السلام علي عمران، فتيحة محمد عيسى الهوني**، المرجع السابق، ص 30.

[1283]– **يمامة مظهر عزاوي السلامي**، المرجع السابق، ص 257.

[1284]– **عبده نعمان الشريف**، المرجع السابق، ص 191.

[1285]– **صدام محمد طالب الخمايسية**، الحكومة الذكية مابعد الحكومة الالكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، 2017، ص– ص 216–217.

روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التوجه نحو الإدارة الإلكترونية[1286]، وعدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة[1287]، وجود فجوة رقمية في عدة جوانب: منها البنية التحتية للتكنولوجيا في الإدارة، التعليم، والصحة والاقتصاد والتجارة والعدالة ...، هذا يؤثر على التطبيق الفعلي لمشروع الإدارة الإلكترونية[1288].

ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية [1289]، قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية[1290]، الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي[1291] والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية[1292].

مع ذلك، فالحديث عن تكنولوجيا الاعلام والاتصال لايتعلق فقط بمكوناتها، التي تتمثل أساسا في الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعدات الحاسوبية، وإنما يتعلق أيضا بالجاهزية الإلكترونية ومحو الأمية الرقمية، والتي تعتبر من بين الأمور الضرورية التي تعمل على جعل المواطن أكثر قدرة على الاستخدام والاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية، بحكم أن الحاجة للتعلم، الحرية والرغبة في الوصول إلى المعلومات، تعد أمرا حاسما لفعالية النموذج الحديث في التسيير الحكومي، مايعني أن ارتفاع مستوى التنمية البشرية، يسمح للمواطنين بأن يكونوا أكثر قبولا واستخداما لخدمات الإدارة الإلكترونية[1293].

[1286]– **بن سايح سمير**، المرجع السابق، ص 271.

[1287]– **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، المرجع السابق، ص 42.

[1288]– **بن زعمة عبد القادر**، المرجع السابق، ص 109.

[1289]– **عبان عبد القادر**، المرجع السابق، ص 80.

[1290]– **زواوي خالصة**، المرجع السابق، ص 17.

[1291]– **كافي مصطفى يوسف**، المرجع السابق، ص 88.

[1292]– **فداء حامد**، المرجع السابق، ص 236.

[1293]– **معاوي وفاء**، الحكومة المحلية الإلكترونية كآلية للتنمية في الجزائر–دراسة حالة ولاية سطيف–، المرجع السابق، ص173.

ثانيا: الأمن المعلوماتي

يعد الأمن من أهم المعوقات التي تجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية[1294]، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، حيث من مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلاماتها وضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها[1295]، ومن جوانب الأمن المعلوماتي الجانب البيئي؛ ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة، ومن أمثلة هذه التهديدات في هذا المجال نجد التهديدات المالية والاختراقات والجريمة المنظمة والمواقع المعادية والقرصنة والاستغلال[1296].

ومع شيوع وتوسع الوسائل التقنية لمعالجة وخزن البيانات وتداويها والتفاعل معها عبر شبكات المعلومات وتحديد الانترنت احتلت أبحاث ودراسات أمن المعلوماتية مساحة كبيرة وأمست احد الهواجس التي تؤرق مختلف الجهات[1297].

تنامي التهديدات بالتعامل مع تلك التقنيات سواء بطول فترة الاستخدام أو باختراع تقنيات جديدة، ومن هذه التهديدات، تهديدات الاختراقات، تهديدات المالية كالسطو والتزوير، تهديدات الجريمة المنظمة كتجارة المخدرات وجرائم غسل الأموال، تهديدات المواقع المعادية، تهديدات القرصنة والتجسس والتدمير[1298].

ومن المعروف أن أي جهات حاسب آلي يتم توصله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات، ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات منها[1299]:

1294– **محمد صادق غطاس، عبد الرحمان بن سانية**، المرجع السابق، ص 139.

1295– **خطير نعيمة**، المرجع السابق، ص 67.

1296– **بن زعمة عبد القادر**، المرجع السابق، ص 108.

1297– **بوخاري ثلجة**، المرجع السابق، ص 99.

1298– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد التحول الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص 560.

1299– **محمد سمير أحمد** ، المرجع السابق، ص 74.

1- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.

2- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.

3- تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.

4- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.

5- ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار.

6- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

7- سن التشريعيات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها تشغل الكثير من المؤسسات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطرا يهدد الكثير من المؤسسات، ترتبط هذه المخاطر أو التحديات ببعدين هما البعد المكاني والزماني وتتمثل هذه الصعوبات في عدة أوجه منها التطور التقني المتسارع وظهور ثغرات أمنية عديدة، وتنامي التهديدات بالتعامل مع تلك التقنيات سواء بطول فترة الاستخدام أو باختراع تقنيات جديدة[1300].

المخاطر الأمنية المترتبة عن تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية خاصة مع تحويل أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني الأمر الذي يعرضه لمخاطر كبيرة في حالة التجسس على الوثائق الإدارية وكشفها ونقلها وحتى إتلافها[1301].

تجدر الإشارة إلى أن هذا العائق (الأمني) أشد خطورة من سابقه، ويشكل هاجسا يهدد وجود الإدارة الإلكترونية وانتشارها، حيث أن السرية والآمان أمران لا يمكن الاستغناء عنهما،

[1300]- **بوغليطة إلهام**، «تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 22، جوان 2017، ص- ص 111- 129.

[1301]- **بهلول سمية**، «تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الاقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية»، مجلة المفكر، جامعة باتنة 1، العدد 16، ديسمبر 2017، ص 746.

لاسيما وأننا نسمع بين حين وآخر خبر اختراق المواقع الإلكترونية والتلاعب بالبيانات المحفوظة ولم يسلم من هذه الانتهاكات حتى المواقع الحساسة والأشد أمانا في العالم[1302].

في حالة تضمن التعاملات الحكومية المتنقلة تقديم خدمات عامة للمعاملات، يجب أن تدعم مستوى جيد من الأمان، ويجب أن تكون موثوقة، وحتى وقتنا الحالي لاتزال هناك فجوة في المصداقية يجب تجاوزها بالنسبة إلى الكثير من مستخدمي الأجهزة المتنقلة[1303].

نلاحظ من خلال هذا المبحث أن نجاح أو فشل مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة حيث أنه لابد من توافر البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وغيرها من المتطلبات المالية والأمنية والقانونية، للاستفادة القصوى من هذا الثورات التقنية من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة العمليات والأعمال الإدارية، كما توجد بعض المعوقات التي يواجهها نظام الإدارة الإلكترونية وإذا ما تم القضاء على هذه الصعوبات فإن الإدارة الإلكترونية سوف تظهر في حيز الواقع العملي، آخذين في الاعتبار أن التحول إلى هذا النظام أصبح ضرورة حتمية وملحة ولا بديل عنها في عالمنا المعاصر[1304].

شأننا شأن كل الدول فالعالم أصبح قرية صغيرة، وأغلب دول العالم تخطو خطا ثابتا في مجال رقمنة حكوماتها وخدماتها، لا ننكر بأن للإدارة الإلكترونية جوانب ايجابية وأخرى سلبية لكن على الجهات الوصية السيطرة قدر المستطاع على الجوانب السلبية وتفعيل الجوانب الايجابية بما يخدم المواطن والدولة على حد سواء.

المطلب الثاني

الحلول الممكنة لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

هناك إمكانية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى ملاءمتها للواقع، وفرص تطويره في الإدارة حيث يتم تنفيذها، وعلى حجم الجهود اللازمة لتحديث الإدارة لتحقيق

[1302]– **طروبيا نذير**، المرجع السابق، ص 546.

[1303]– **صدام محمد طالب الخمايسية**، المرجع السابق، ص 217.

[1304]– **بن زعمة عبد القادر**، المرجع السابق، ص 109.

فرصة ممكنة للاستثمار الفعال لهذه التطبيقات، ومن هنا تبرز أهمية البدء بالتطبيقات ذات فرص النجاح العالية، وخاصة في الإدارات التي تعاني الإدارة العامة فيها من مشاكل متعددة لا يجوز تجاهلها، إذ لا يكفي استخدام التقنية المتقدمة، بل يجب أن تأخذ الحلول المعتمدة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية قوتها من الإدارة نفسها، وأن تصمم لتطويرها، انطلاقا من الاعتراف بنقاط قوتها وضعفها.

معنى ذلك أن ثمة عوائق وتحديات في عالم الإدارة العربية سواء كانت إدارة عامة أم إدارة محلية وأن ينبغي مواجهة تلك التحديات، ونحن في عالمنا العربي مطالبون بذلك اليوم، ودون تردد. ذلك أن التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية في العالم المتقدم أصبح واقعا. ولذلك فإن العمل على تحول إدارتنا العربية – العامة والمحلية – إلى الأسلوب الإلكتروني أصبح واجبا وطنيا وضرورة حتمية.

إن عوامل نجاح ذلك التحول، وذلك التطبيق متعددة ومتنوعة، ولقد أشرنا إلى أهم تلك العوامل التي قد تسير تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:

الفرع الأول

من الناحية الإدارية

ليست الإدارة الإلكترونية مجرد عملية آلية لمعالجة التصرفات والأفعال القائمة في الأعمال الحكومية بالمصالح والأجهزة المختصة، بل تختص الإدارة الإلكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جديدة بين الإدارة والمواطنين والأعمال، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد وتوفير التكلفة المترتبة على تشغيل وتعيين القوى العاملة أو في استثمار الوقت، كما أنه لا يتحقق بقيام العاملين بإعداد السجلات والوثائق الإلكترونية، بل إن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الحلول الجوهرية لو استحسن استخدامها بشكل صحيح، على إصلاح العمليات والإجراءات القائمة التي تقوم بأدائها، لذلك يجب عند تطوير الإدارة الإلكترونية البدء في التخطيط السليم لمشروعاتها ودراسة المجال الذي تطبق فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يجب أن توظف لتكوين عمليات جديدة تتسم بالشفافية في حل المشكلات.

وعلى الرغم من إصلاح العمليات يعتبر أساسا مرغوبا ومتطلبا، إلا أنه من المهم تكوين أو خلق عمليات وإجراءات جديدة تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل الإداري وخاصة في علاقاتها بالمواطنين ومنشآت الأعمال.

أولا: تقريب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار

يلعب اتخاذ القرار دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل إداري ينسب إلى مدى كفاءة القرار المتخذ،[1305] حيث تعد وسيلة هامة للرفع من كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم، كما أصبحت الحلول الرقمية من الركائز الجوهرية في تطور الإدارة العمومية وتعتبر الآلية المحورية التي تخدم المواطنين وتحرك عجلة التنمية[1306].

تعتبر المشاركة المدنية في أعمال الإدارة الإلكترونية عاملا مهما وضروريا لتأكيد فعاليتها ونجاحها، حيث تتجه نحو تحسين مقدرات المجتمع وفعاليته الحياتية. لذلك يجب مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدنية من نقابات وجمعيات غير حكومية في اتخاذ القرارات الخاصة بالحكومة الإلكترونية من خلال التشاور والمشاركة الإيجابية للتعرف على وجهات النظر والآراء المختلفة نحو مشروعات الإدارة الإلكترونية[1307].

بالإضافة إلى المشاركة الفعالة للمستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية وتشجيعهم على استخدام التقنية الحديثة في إنهاء الخدمات الإلكترونية وتركهم للوسائل التقليدية[1308]، عن طريق منظمات المجتمع المدني خاصة في تسيير شؤونهم المحلية والمساهمة الفعالة في التنمية المحلية،

[1305]– **لطرش فيروز**، «الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار»، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 7، العدد 20، سبتمبر 2015، ص128.

[1306]– **علي سايح جبور**، المرجع السابق، ص 6.

[1307]– **نبيل علي محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله**، المرجع السابق، ص93.

[1308]– **جعفر بن أحمد العلوان**، دور أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري: حالة من الحكومة الإلكترونية القطرية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص24.

فتغييب المواطن عن المشاركة في اتخاذ القرار صار يلجأ في التعبير عن استيائه بالفوضى، خاصة إغلاق الطرق العامة والقيام بالأعمال التخريبية[1309].

تقام الإدارة الإلكترونية في الأساس لخدمة المواطنين ومنشآت الأعمال وغيرها من منظمات المجتمع ووحدته، لذلك يجب التعاون معها ومشاركتها في بناء وإرساء علاقات متبادلة تعود بالنفع على المجتمع ككل، ويشمل أيضا علاقة المصلحة الحكومية بإداراتها ووحدتها وتنظيماتها المتعددة وعلاقة كل ذلك بالمصالح والأجهزة الحكومية الأخرى على كافة المستويات المركزية والمحلية، كما يجب أن تتعاون منشآت القطاع الخاص مع الحكومة الإلكترونية بحيث لا يقتصر هذا التعاون على المعاملات الإلكترونية فحسب بل يجب أن يتضمن أيضا تبادل الأفكار والاستثمارات[1310].

ثانيا: رفع كفاءة العاملين بالإدارات العمومية

رفع كفاءة القوى العاملة، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الإلكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه[1311]، وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر على تطوير الكفاءات الإستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى والهياكل التحتية، وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، بهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة[1312].

[1309]– **دبوشة فريد**، «إشراك المواطن في صنع القرار على المستوى المحلي: من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بن يوسف بن خدة– الجزائر–، المجلد 55، العدد 2، جوان 2018، ص61.

[1310]– **نبيل علي محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله**، المرجع السابق، ص 93.

[1311]– **بوادي مصطفى**، المرجع السابق، ص 264.

[1312]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص 135.

ستؤدي الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفهوم الإداري للموظف العام، وفي عمليات اختيار الموظفين وتعيينهم، وشروط صلاحيتهم للعمل في تلك الإدارة الجديدة. كما ينبغي أن يكون لديهم القدرة والحماس – وليس مجرد الرغبة– للعمل على إنجاح ذلك التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وأن يكون لديهم الاستعداد النفسي إلى جانب الاستعداد العلمي والفعلي للعمل بنجاح في تلك الإدارة[1313].

يتطلب تطوير مستوى العاملين بالإدارة العامة كأحد أوجه المعادلة الخاصة بترشيد وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بالأساس إعادة النظر في كفاءة العاملين، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي، بهدف التوافق مع واقع هذه الإدارات في ظل إستراتيجية التحول الرقمي، وتحسين مردود موظفي الخدمة العامة[1314]، بالإضافة إلى رفع مهارات جميع فئات المتعاملين مع الخدمات الإلكترونية مثل موظفي الحكومة، وموظفي القطاع الخاص، والمواطنين وذلك بتقديم التدريب المناسب لكل فئة منهم[1315].

وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقيد بالأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمّال معرفيين عن طريق التربصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الإلكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الإلكترونية، والتحول من العمل اليدوي القائم على الوثائق والمستندات الإلكترونية[1316].

يجب مراجعة النماذج المستخدمة وتحديثها للتخلص من البيانات غير الضرورية بما يتلائم مع متطلبات العمل الإلكتروني، وتغيير القيم السائدة في الإدارة بنشر قيم العدل والمبادرة وروح

[1313]– **علي السيد الباز**، المرجع السابق، ص 20.

[1314]– **بوادي مصطفى**، المرجع السابق، ص 265.

[1315]– **جعفر بن أحمد العلوان**، دور أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري: حالة من الحكومة الإلكترونية القطرية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص 24.

[1316]– **زادي صفية**، المرجع السابق، ص 288.

التعاون والمشاركة وخلق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بالتوفيق بين مصالحهم الفردية ومصالح الإدارة، وتفعيل نظام الحوافز والمكافئات[1317].

وإذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر ستعوض الصك البريدي، فإن الأمر يتطلب أن تحضا بقدر أكبر من الاهتمام من قبل الجمهور، الذي يجب تحسيسه هو الآخر وحثه على ضرورة وأهمية استخدام هذه الوسيلة المالية الجديدة، وهي المهمة التي توكلها المؤسسة إلى أعوان بريد الجزائر وبالخصوص أعوان الشبابيك[1318].

ثالثا: تهيئة القوانين والتشريعات التي تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

من الواجب الإشارة إلى أن العمل الحكومي – وغيره– لا بد له لكي يكون مشروعا أن يتم على أساس قانوني، أي يندمج تحت مظلة الشرعية القانونية، التي تتمثل في النصوص الدستورية القانونية واللائحية، ولابد أن ينبني أي إجراء إداري على أساس قانوني، وإلا فقد شرعيته وصار عملا منعدما أو باطلاً. بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الالكترونية من التزوير[1319].

[1317]– أبرز وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال سابقا السيد – حميد بصالح– إرادة وزارته على إضفاء " ديناميكية جديدة "على القطاعين العام والخاص لتكنولوجيات الإعلام والاتصال داعيا إلى بذل "مزيد من الجهود"من أجل تجسيد ناجح للإدارة الإلكترونية، وأطلق عدد من المشاريع على مستوى الإدارة الجزائرية تتعلق أساسا برقمنة وتوثيق الملفات الإدارية وإنشاء أنظمة مدمجة للمعلومات إضافة إلى وضع بعض الخدمات على الانترنت لصالح المواطنين وأوضح أنه سيتم دعم هذه الإرادة بإنشاء جوائز يتم تسليمها للإدارات الأكثر تقدما وابتكارا في هذا المجال، كما أوضح أنه سيتم تنظيم مسابقة سنوية لصالح الإدارات العمومية بهدف مكافأة أفضل الخدمات على الانترنيت وكل الجهود التي تبذل من اجل خدمة المواطنين بشكل أفضل – أنظر موقع جريدة النهار على شبكة الانترنت: http://www.ennahar.net تاريخ الإطلاع عليه 2020/9/9.

[1318] - Utilisation de la carte ccp, le facteur, direction de la communication d'Algérie, N°63, janvier 2009.

نقلا عن **بوادي مصطفى**، المرجع السابق، ص 265.

[1319]– **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها : دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي السنوي العشرون تحت عنوان: صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، أيام 20 – 22 أفريل 2004، ص7.

يحتاج التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية غلى جانب مراجعة المفاهيم القانونية القديمة وتنقيتها، استنباط قواعد جديدة تماما، تواكب أمورا جديدة تماما، جاء بها ذلك النظام الجديد المسمى بالإدارة الإلكترونية، فعلى سبيل المثال مفهوم القرار الإداري، وأركانه يحتاج إلى مراجعة، والعقود الإدارية تحتاج مفاهيمها التقليدية إلى مراجعة شاملة إضافة إلى قوانين الوظيفية العامة وغيرها، خاصة مع ازدهار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية عبر شبكات الانترنت، مما أدى إلى إصدار كثير من الدول تشريعات جديدة للتجارة الإلكترونية[1320].

يضاف إلى ذلك أن الفقه القانوني مطالب بمراجعة كثير من القواعد والمبادئ والنظريات الشهيرة في هذا المجال وعلى سبيل المثال فإن موضوع المركزية واللامركزية الإدارية يحتاج إلى إعادة فحص وتأمل، ذلك أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية قد يؤدي إلى المزج بين المركزية واللامركزية والتقريب بينهما وتجميع مزاياهما معا بإعتبار أن المركزية تؤدي إلى توحد النمط والأسلوب الإداري وتقوية السلطات العامة والمساعدة على نشر نفوذ وهيبة الإدارة المركزية والإقلال من النفقات العامة، بينما تمتاز اللامركزية بأنها نظام يقوم على المشاركة والحوار وتجنب البطء في صدور القرار وبالتالي تجنب ما يعرف بظاهرة الروتين، وأنه مع ظهور نظم المعلومات المبينة على الحسابات الآلية أمكن تحقيق الوحدة وتوحيد النمط والأسلوب الإداري والسرعة في إصدار القرارات ومن تجنب الروتين[1321].

يمكن تصور إعادة مراجعة بعض النظريات والأفكار الخاصة بنظم الحكم وأنواع الحكومات، مثل "الديمقراطية المباشرة" التي انتهت تطبيقاتها – حاليا والتي بدأت بالمدن الإغريقية القديمة– ما عدا بعض المقاطعات السويسرية القليلة جدا، وكان أهم أسباب استحالة تطبيق مبدأ الديمقراطية المباشرة في عصرنا الحالي، زيادة عدد مواطني الدول واستحالة اجتماعهم ليقرروا أمورهم بأنفسهم مباشرة[1322].

[1320]– **عبد الفتاح بيومي حجازي**، المرجع السابق، ص 306.

[1321]– **الطماوي سليمان**، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص58.

[1322]– **رأفت رضوان**، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارة، 1999، ص169.

يحتاج الأمر – حقا – إلى جهد فقهي قانوني كبير، يستحق فعلا أن يطلق عليه ثورة تشريعية في مجالنا هذا. وهذا هو الإصلاح التشريعي الذي قصدنا عنونة بحثنا هذا، وبدونه لا يمكن أبدا لنظام المنظومة العامة الإلكترونية أن يقوم أو أن يستمر، فلا غنى له عن الشرعية القانونية.

الفرع الثاني

من الناحية التنظيمية

التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني هو الأساس في الإدارة الإلكترونية، وما يصاحبه من تحول في العمليات والإجراءات والأفراد، وإن إدخال التجهيزات والتقنيات بصورة مفاجئة على الإدارة الحكومية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للجهاز الإداري للدولة دون تهيئة البيئة التي سوف تستقبل ذلك التغيير يعتبر مخاطرة، وقرار غير رشيد على الإطلاق في حالة عدم وجود دراسة سابقة شاملة للوصول إلى متطلبات التغيير لتطبيق المشروع والوقوف على العوامل التنظيمية في الجهاز الإداري للدولة[1323].

أولا: إعادة هندسة العمليات الإدارية – الهندرة –

هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج[1324]، ويتم التركيز على إعادة هندسة محتواها بما يتناسب والطرق الجديدة في العمل، وإعادة النظر في كافة الإجراءات والسياسات والممارسات، بهدف إعادة صياغة الوظيفة وتوصيفها، بحيث تتناسب والتغيير المدخل عليها، والعمل على

[1323]– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص– ص 557–558.

[1324]– **نايفة علي**، «ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة»، مجلة إتحاد الجامعات العربية، جامعة تشرين –سوريا–، المجلد 15، العدد 2، ماي 2017، ص 204.

تحقيق التكامل بين المؤسسات بحوسبة كل العمل الحكومي، في إطار المشاركة بالمعلومات وتوحيد المصدر[1325].

دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل[1326].

فكي لا يتعرض مشروع الإدارة الإلكترونية للفشل ينبغي عدم العمل على مجرد إيجاد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية وحوسبة المهام الإدارية، لذا ينبغي أن تستهدف بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليات الإدارة من جديد وترافق ذلك مع الهندسة الإدارية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية[1327].

إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغيير مناهج العمل وإثراء المهام واللجوء إلى العمل عن بعد (le télétravail) باستخدام الشبكات، وبصفة عامة، تسهيل القيام بالأعمال قيمة اكبر للمهام ذات الفعالية. كما أن العمل عن بعد يسمح بتحقيق الضغط وطوابير الانتظار مما ينعكس على تحسين شروط العمل وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، بمعنى التغيير في الشبابيك الأمامية (front office) من خلال تحسين الخدمات المقدمة يؤدّي إلى تحويل الشبابيك الخلفية (back office) أي التأثير على السّير الداخلي للإدارة، بما في ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات وتطبيقاتها[1328].

[1325]–**جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص558.

[1326]– **أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة**، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة " دراسة حالة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2011، ص48.

[1327]– **زادي صفية**، المرجع السابق، ص288.

[1328]– **حديد نوفيل، كربيط حنان**، المرجع السابق، ص123.

تعمل الهندرة على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية[1329]. في مقابل ذلك تؤدي الهندرة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض تكاليف عملية الرقابة[1330].

حيث يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين من خلال تواجدهم بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، ويعملون كقادة مهمتهم تنمية مهارات العاملين لأداء الأعمال الخلاقة بأنفسهم[1331]، كما يملك الموظفين إدراكا تاما لجميع العمليات الداخلية، ويستطيعون تحمل المسؤولية عند انزعاج الزبون أو عدم رضاه، إضافة إلى أن الموظف المطلوب يجب أن يكون لديه القدرة على الإبداع والقدرة على العمل بشكل مستقل، وكذلك روح المسؤولية[1332].

ثانيا: التغيير على مستوى الهياكل التنظيمية

إعادة الهندسة (الهيكلة) ستقوم بعمل تغييرات جوهرية فهي تتطلب تدعيم ومساندة قوية من قبل الإدارة العليا، وكفاءات القيادة التحويلية، كما أنه قبل إجراء إعادة الهيكلة لابد للمنظمة أن توضح إستراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به، ومن هم عملائها، وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم، وإذا لم يتم توضيحها فإنه من الجائز أن تقوم الإدارة بإعادة الهيكلة لأمور ليس لها أهمية بالنسبة للمواطن، وبالرغم من وجود المشاكل في تطبيق التطوير التنظيمي بصفة

1329– **أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة**، المرجع السابق، ص 49.

1330– **جازم عبد العزيز داود النتشة**، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص17.

1331– **محبوب مراد**، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2013–2014، ص18.

1332– **مرام إسماعيل الأغا**، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2006، ص48.

عامة إلا أن هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى أن أساليب التطور الوظيفي تؤثر تأثيرا ايجابيا على الإنتاجية ورضا الأفراد واتجاهات العمل[1333].

فتطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغيرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفز للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير[1334].

يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة والتكوين التنظيمي، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، وهو المقوم الأساسي لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعني إعادة تصميم نظم للعمل (العمليات) بشكل جذري[1335].

ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية

تعمل الهندرة على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى[1336].

[1333]– **مرام إسماعيل الأغا**، المرجع السابق، ص 57.

[1334]– **عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال**، المرجع السابق، ص 83.

[1335]– **علي الشريف**، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص329.

[1336]– **أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة**، المرجع السابق، ص 50.

أول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، وذلك عن طريق إحاطة العاملين علما مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك، جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره. حتى يستعدوا للمرحلة الجديدة وتقبلها، بل والدفاع عنها مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير[1337].

كما أنه قبل إجراء إعادة الهيكلة لابد للإدارة أن توضيح استراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به، ومن هم عملائها، وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم، وإذ لم يتم توضيحها فإنه من الجائز أن تقوم الإدارة بإعادة الهيكلة لأمور ليس لها أهمية بالنسبة للمواطن[1338].

بالإضافة إلى ضرورة إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم إجراء التغيير بوصفه عاملا يراد منه الوصول بالجميع –أفراد أو مؤسسة– إلى الأفضل، الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل كلما كانت الإدارة تحتل موقعا جيدا في نفوس العاملين معها، كانت عملية نجاح التغيير أكبر، وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف[1339].

الفرع الثالث

من الناحية التكنولوجية

ترتب عن بداية تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر في مختلف القطاعات والإدارات التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية نتائج إيجابية، أتاحت تسريع الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والتقليل من مظاهر البيروقراطية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية

[1337]– **حازم عبد العزيز داود النتشة**، المرجع السابق، ص 22.

[1338]– **مرام إسماعيل الأغا**، المرجع السابق، ص 57.

[1339]– **حازم عبد العزيز داود النتشة**، المرجع السابق، ص 22.

للمواطنين[1340]، التي تشكل بتكاملها البنية الرئيسية للهيكل العام، والتي تعمل بالتنسيق فيها بينها لتحقيق التكامل، وهي أهم العناصر في المرحلة الأولى، حيث تعتبر القاعدة الرئيسية لنظام الإدارة الإلكترونية لأجهزة الدولة، وأحد أهم المكونات التي تحقيق تطبيقا متكاملا لمشروع الإدارة الإلكترونية على كافة الأعمال داخل مؤسساتها تمتلك أحد أهم المقومات الأساسية لمشروعها وهي قنوات الاتصال والروابط الإلكترونية بين المؤسسات الحكومية، وأنظمة قادرة على تقديم الخدمات[1341].

لتجاوز المعيقات التي تحول دون التطبيق الجيد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والبحث عن نقاط الضعف والخلل حتى يمكن تجاوزها وبالتالي تحقيق خدمة عمومية قوامها الشفافية وتعزيز مبدأ الكفاءة والفعالية التي تعد إحدى مرتكزات الحكم الراشد، توصلنا إلى مجموعة من الحلول يمكن بلورتها في التالي:

أولا: الإعلان عن الخدمات الإلكترونية في المواقع المشهورة على الانترنت

تساعد عملية تحويل الإجراءات والمستندة والوثائق الخاصة بإنجاز الخدمات العامة إلى صورة إلكترونية بعد تشفيرها، سواء كان التعامل مع المواطنين أو منظمات الأعمال المختلفة أو الإدارات الحكومية ووصفها على الخط في إنجاز المعاملات في إطار من الشفافية، ولا تحقق الشفافية الإدارية للموطنين والمنظمات في الوقت والظروف نفسها[1342].

فالولوج إلى الإعلان في ميدان العمل السياسي يؤدي إلى ميلاد آليات وطرق عمل جديدة للتعبير عن الرأي وممارسة الديمقراطية، وتحفيز المشاركة السياسية بكل أشكالها(مظاهرات سلمية،

[1340]– **مغزيلي نوال**، «تكنولوجيا الإعلام والاتصال كآلية لترشيد الخدمات العامة بالإدارات العمومية الجزائرية: خطوة نحو الحكامة الرشيدة»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي–الأغواط–، المجلد5، العدد2، جوان2019، ص224.

[1341]– **جاب الله شافية**، «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، المرجع السابق، ص557.

[1342]– **ربيع نصيرة**، المرجع السابق، ص 977.

حملات انتخابية، مواقف سياسية وحقوقية....)، فيما يمكن أن نصفه بديمقراطية تكنولوجيا الإعلام والاتصال أو الديمقراطية الرقمية[1343].

وإذا كانت الديمقراطية التشاركية تعبر عن نهج لصنع السياسات العامة وحل المشاكل التي تشجع المواطنين على المشاركة بنشاط في مناقشة موضوعات ترتبط مباشرة بشؤونهم اليومية، وتفتح المسار باتجاه الاستماع لصوت المواطنين والمجتمع المدني من خلال الدخول في حوار، مع بذل الجهد لتلقي وجهات النظر المختلفة، فهنا تظهر حاجة الديمقراطية التشاركية إلى تقنيات تمكن من التشاور والحوار عبر مواقع إلكترونية متعددة ومشهورة دون الحاجة لوجود سلطة لاتخاذ القرار[1344].

تسمح بالقضاء على الفجوة الكبيرة بين الحاكم والمحكوم وإعادة صياغة العلاقة بينها، ولا يبقى المواطن بحكم هذه العلاقة فرد منعزلا، بل عنصرًا لديه لغة يعبر ويتواصل بها، لكن الأمر يتطلب تدعيم شروط التواصل، وهي الجدية في الحوار والنقاش والصدق والإلتزام، ووجود النية الصادقة من طرف الهيئة الحاكمة للوصول إلى حقيقة المشاكل والانشغالات المطروحة من خلال هذا التشارك والتشاور[1345].

فالإعلان عن الخدمات الإلكترونية يفرز أدوات وطرق عمل جديدة في ممارسة العمليات الديمقراطية، ويتيح نشر المناخ الملائم لتحفيز وتقوية المشاركة السياسية من قبيل التسويق السياسي والحملات الانتخابية الإلكترونية، والانتخاب الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، والمشاركة في صنع السياسات العامة، وكسب المناصرين والمؤيدين لقضايا معينة.

[1343]– **قطبي رضوان**، الديمقراطية الرقمية في الوطن العربي، متوفر على الموقع الإلكتروني أنفاس. نت، نشر يوم 22 جانفي 2016، تم الإطلاع عليه يوم 27 أكتوبر 2020، على الساعة 12:25.

[1344]– **نشوى محمد عبد المجيد**، الديمقراطية الرقمية وعلاقتها بالديمقراطية التشاورية بالتطبيق على ثورة 25 يناير، مركز الدراسات والأبحاث العلمية بالعالم العربي، نشر يوم 24 جويلية 2011، تم الإطلاع عليه يوم 27 أكتوبر 2020، على الساعة 12:30.

[1345]– **بن عطية بوعبد الله، عبد المجيد رمضان**، «الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية –حالة الجزائر»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد 9، العدد 16، جانفي 2017، ص 84.

تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، مثل التعليم الإلكتروني E-Tearning الذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة، وشبكة الانترنيت، وهو تعليم مرن ومفتوح، بالإضافة عن تقديم الخدمات الصحية عن طريق الشبكة مثل المعلومات بخصوص الحالة الصحية والوقائية من الأمراض والسجلات الصحية الإلكترونية والاستشارات عن بعد[1346].

فقد استطاع العصر الرقمي الجديد تغير علاقتنا بالأخبار والمعلومات، وأصبحت المهارات الصحفية التقليدية غير كافية في عصرنا الحالي مع التطور المتسارع للشبكة الإلكترونية وغيرها، والمحتوى الذي ينتجه المستعملون، وصحافة المواطنين، والمدونات وغيرها من الأساليب الإعلامية الجديدة، ويمتاز الإعلان الجديد بالعديد من التقنيات الجديدة من الكتابة للوسائل الإعلامية وابتداع محتوى صفحة إلكترونية ملفتة للنظر، وكل ذلك من أجل وصول المعلومة[1347].

تعمل الإدارة الإلكترونية على تكوين موقع على الشبكة قادر على تمكين لتقديم خدمات التجارة الإلكترونية وتستطيع الإدارة الإلكترونية تقديم خدماتها بنفس الطريقة، وهكذا تحقق الإدارة الإلكترونية مزايا وفوائد كبيرة بالإضافة إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء الجيد، ومن خلال المواقع التي تتاح على الشبكة تستطيع الإدارة الإلكترونية عرض خدماتها بشكل مباشر على المواطنين في الشكل الحقيقي، ومن أمثلتها تسجيل الأراضي والعقارات، الحصول على تصريحات البناء والترميم وتقديم الإقرارات الضريبية وتحصيل الرسوم الخاصة بها، وتحديد رخص قيادة السيارات المختلفة ...إلخ حيث أن كل هذه الخدمات تحتاج إلى وقت انتظار كبير[1348].

[1346]– **باي أحمد، هدار رانية،** «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر»، المرجع السابق، ص130.

[1347]– **بلخيري رضوان،** الإعلام الجديد ... مرحلة جديدة من التنافس " توسع الاستخدام وتجسيد المصطلح"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني في موضوع: الإعلام الجديد وقضايا المجتمع المعاصر تحت شعار: " التحديات والفرص"، جامعة تبسة، يومي 25–26 نوفمبر 2014، ص2.

[1348]– **سحر قدور الرفاعي،** المرجع السابق، ص

ثانيا: تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

من خلال التحول إلى البيئة الرقمية التي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي، ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان بدقة وسرعة غير متناهيين، الأمر الذي يوجب ضرورة فك مركزية تسيير المعلومات، وتحسين عملية صنع القرار، وبذلك وضعت الجزائر أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية تخص نشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى[1349].

في هذا الصدد يمكن ذكر نموذجين لتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية منها قطاع التكوين المهني، إذ شرع في بناء شبكة داخلية، وهو مشروع الانترنت، الذي يضطلع بمهام الربط بين كل مؤسسات القطاع ضمن برنامج واحد للتمكن من بناء قاعدة معطيات، إضافة إلى وجود مشروع آخر يعرف بنظام المعلومات الجغرافية، الذي يختزل مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية[1350].

بالإضافة لمؤسسة الضمان الاجتماعي التي قامت ببناء معطيات وطنية، الشيء الذي مكنها من تأسيس مكتبة وطنية رقمية، تتيح إمكانية الاتصال من جميع وكالاتها، والتأكد من المشترك، فمن خلال بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية، تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي، وبذلك تكون هذه البطاقة قد حلت محل الأمينات الاجتماعية السابقة[1351].

[1349]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص 131.

[1350]– **مقدم عبيرات، زيد الخير ميلود**، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءات البشرية، مداخلة في إطار أعمال الملقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص 171.

[1351]– **بوادي مصطفى**، المرجع السابق، ص 263.

الفرع الرابع

من الناحية الاجتماعية

إن البيئة الاجتماعية هي وعاء شامل تتفاعل فيه كل الظواهر الاجتماعية، ومن ثم فإن النجاح المنشود للإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اجتماعية ملائمة تتقبل وتتلائم مع المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

ضمن هذا السياق فإن البيئة الاجتماعية قد تفرز مقاومة التغيير، والسبب في ذلك هو ضعف التنمية الاجتماعية بالرغم من التقدم الذي حققته بعض الدول العربية منها الجزائر، لذلك لابد من هوية لهذا المشروع، وإذا اكتسب الإدارة هذه الهوية للمشروع باعتبارها مشروع للمنظمة فإن فرص النجاح على مستوى المنظمة والمجتمع ستكون كبيرة وواضحة[1352].

فلكي تنجح الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات العمومية للمرافق العامة باعتبارها جهاز منفذ لمختلف السياسات العامة عليها أن توفر الإطار البشري المؤهل والمكون والمتخصص في الجانب التقني والعلمي والمعرفي، وهكذا تصبح الإدارة الإلكترونية في أيادي أمنة محركة وفاعلة تضمن الخدمة وتنال الثقة من طرف المواطنين وكذا السلطات الحاكمة[1353].

تعتبر الدولة الجزائرية من بين الدول النامية الحديثة الاستخدام للإدارة الإلكترونية، وأول مطلب ينبغي توفيره كأرضية وقاعدة للانطلاقة الناجحة هو توفير البنية الأساسية، والوعي الاجتماعي عن طريق فتح أبواب التكوين والتعليم لها، فتوفير هذه الأخيرة كفيل بوضع حجر الأساس لضمان التنفيذ الفعلي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية ومن ثمة تفعيل الخدمة العمومية وترشيدها في اتجاه أكثر إيجابية.

[1352]– **قرزو بغداد**، «نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط–، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2015، ص277.

[1353]– **بودرع حضرية**، «الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد وتفعيل السياسات العامة المغاربية»، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة–، المجلد 2، العدد 2، جوان 2019، ص37.

أولا: توفير البنية الأساسية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقة التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية[1354]، كما تتيح إمكانية الربط الإلكتروني بين كافة الدوائر المحلية والاتحادية وذلك لما توفره من قدرات فائقة لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية[1355].

يتضح أن كل من خطوات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية حددت في نقاط أساسية ومهمة للغاية، فالخطوات كانت عملية ومرتكزاتها كانت قائمة على تحديد الأهداف، وبعدها وضع تصاميم غايتها تحقيق الأهداف، والتي لا تتأتى إلا بصياغة إستراتيجية تنفيذية لذلك، وفي الخطوة الأخيرة تقيم العملية من تطابقها أو اختلافها مع مجموعة الأهداف المعلنة[1356].

وهذا بدوره يتطلب إعادة النظر في البنية التحتية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لتحديثها كي تستجيب للتغير المنشود، مع إعادة النظر في الشكل ومضمون إجراءات العمل الحكومية[1357].

ثانيا: رفع مستوى الوعي الاجتماعي

يؤدي الوعي المجتمعي وبروز مظاهر مجتمع المعلومات دورا هاما وأساسيا في دفع برامج التحول والاستعداد الإلكتروني داخل الدولة، وبذلك فإن ضبط مستوى التقدم في الوعي الاجتماعي، وتطور مجتمع المعلومات، يتوقف على ضرورة التطرق إلى مؤشرات تبرز المستوى الحقيقي لهذا

[1354]– **عزوز سعيدة، مقبل نسيمة**، «عصرنة المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجا»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبوبكر بلقايد –تلمسان–، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2018، ص144.

[1355]– **بوعزيز براهيم ، عايب فاطمة الزهرة**، «ميكانزيمات تطبيق ونجاح الحكومة الإلكترونية كمدخل استراتيجي معاصر في الجزائر: مقاربة مرجعية من تجربتي ماليزيا ودبي»، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون –تيارت–، المجلد 2، العدد 2، جويلية 2019، ص 129.

[1356]– **بولقواس زرفة، منزر سامية**، «الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية»، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد3، العدد 6، جوان 2018، ص229.

[1357]– **تهتان مراد، صاري إسماعيل**، «المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتها – تجربة الإمارات حالة الجزائر–»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 3، العدد 1، جوان 2014، ص 83.

الجانب المهم في مراحل الانطلاق لتجسيد الحكم الإلكتروني[1358]. بتنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات، أي ضرورة بناء موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية مما يجعل نشر ثقافة الحاسب الآلي بين الجمهور والموظفين أمر ضروري[1359].

إن هذا الإصرار من طرف مختلف الفئات، على ضرورة الانتقال إلى التعاملات عن طريق الشبكات، ورغبتهم على اختلاف مستوياتهم في التعامل من خلال العالم الافتراضي، إنما هو نتاج وعي جماهيري، وتقدم يواجه مجابهة قوية، وهو ما يعرف بمقاومة التغيير، نتيجة التخوف من الواقع أو النموذج الجديد[1360].

وبالتالي فتقبل التحول الإلكتروني، والرضى الطوعي على المساهمة في تعاملات الشبكة، دليل ملموس على وجود وتوفر العوامل البشرية في بناء صرح الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في الحد من التصورات المسبقة والخوف على مصير الخصوصية وسرية التعاملات[1361].

فالوعي الاجتماعي يساعد على زيادة المشاركة الشعبية وتفعيل دورها، فالإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، ومن الضروري زيادة المشاركة الشعبية في تحديد أهداف التنمية، وفي صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر، ويتطلب ذلك إيجاد البرامج المناسبة التي من شأنها تفعيل المشاركة وتوجيهها الوجهة الصحيحة[1362]، وهو الأمر الذي يمنح للمواطن شعورًا بالمشاركة وتدعيم حسن المواطنة من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات[1363].

[1358]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص 71.

[1359]– **عزوز سعيدة، مقبل نسيمة**، المرجع السابق، ص– ص144–145.

[1360]– **عشور عبد الكريم**، المرجع السابق، ص 72.

[1361]– المرجع نفسه، ص72.

[1362]– **جلود رشيد**، «إصلاح الإدارة المحلية بين الدوافع والتحديات»، مجلة المداد، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 27.

[1363]– **بغريش ياسمينة**، المرجع السابق، ص 386.

خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لتحسين أداء الإدارات العمومية وأساليب عملها، ووسيلة ناجعة لتقريب الإدارة من المواطن وكسب رضاه وثقته، من خلال تجاوز مشاكل ونقص الإدارة التقليدية والسيطرة على ظاهرة التعقيد وتفعيل المرونة في تلبية المطالب المتنوعة للأفراد، الأمر الذي يؤكد أن التحول إلى الإدارة الإلكترونة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محورية تحمل مضامين مختلفة الأبعاد تتمحور حول تحقيق إدارة أفضل وإستغلال أمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم الخدمات العمومية بجودة ودقة عاليتين وبأقل وقت، جهد وتكلفة ممكنة ووفق قاعدة التغيير والتحسين المستمرين.

يتضح أن الإدارة الإلكترونية تمثل التحول الذي يساعد المواطنين والأعمال لكي تجد فرصا جديدة في المؤسسة الإدارية، فهي تمثل إصلاح إدارة المعلومات والوظائف الداخلية للإدارة، وخدمة المواطنين والمدراء، والهدف هنا هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والاصلاح الإداري المنشود، ولايكون تحقيق ذلك إلا عن طريق تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت والمسافة وأي فجوات أخرى، ونشر المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعلها تساهم مساهمة لايستهان بها في عملية التطوير الإداري من خلال تطوير الوظائف الخمس للإدارة من تخطيط وتوجيه وقيادة ورقابة للوصول إلى القدرة على إتخاذ القرار.

أحدثت الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية ومستوى جودتها، من خلال إحداث تحسينات هامة وجوهرية على شكل وطريقة إنجازها، بحيث لن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل الإدارات ولا التنقل إلى مكان تواجد الخدمة، مما يحقق الاستجابة الفورية بشكل دائم دون إنقطاع، وفي توقيت واحد لعدد كبير من طالبي الخدمة عبر منافذ متعددة والتفاعل معهم بشكل أكثر سلاسة وشفافية، وبالتالي استيعاب كم هائل من الطلبات بدون تمييز مما يحقق مبدأ العدالة في المعاملة ويعزز القدرة على بناء علاقات أفضل بين الإدارة والمواطن.

من هنا جاءت هذه الدراسة للخوض في هذا الموضوع، ومحاولة معالجة الإشكالية التي مفادها البحث عن مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري، حيث تم إبراز أهم الاثار التي يمكن أن تتولد جراء انتقال الإدارة التقليدية إلى الفضاء الإلكتروني من أجل فسح

المجال لتبني تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية و إنهاء العمل بالأساليب التقليدية التي تتماشى مع طبيعة المتطلبات العصرية.

وجدت الكثير من الإدارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حلولا جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية العمل الإداري ومدخلا جديدا يمكن من خلالها تحقيق نقلة نوعية لتلك الإدارات وزيادة فعالية أدائها، كما أن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية والإدارية والسلوكية، والتقنية نحو الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها وأبعادها الكمية والنوعية، ومعايير التكلفة والتوقيت والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمراجعين والمستثمرين.

يمكننا القول بأن فكرة الخدمة العمومية مثلت رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر على مدار السنوات الأخيرة استجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة عن امتداد المرحلة التي عانى المواطن فيها من رداءة في مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الإدارة العمومية الجزائرية بكافة المظاهر للبيروقراطية الإدارية، وإستجابة أيضا للتطورات والتحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، السياسية منها والرقمية وتجسيد قواعد الإدارة الإلكترونية لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة بهدف تلبية حاجاته العامة.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية فرصة القضاء على صفوف الانتظار والذهاب إلى المؤسسات العمومية طلبا للخدمات، ولن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسة، فكل الإمكانيات سوف تكون مفتوحة من خلال العمل الشبكي، وعن طريق إدخال تعديلات تركيبية على الإدارة العمومية، تدعم التواصل الآني.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية جعل الخدمة العمومية ترتقي، وأضفى نتائج جد إيجابية في عمل الأجهزة الإدارية وحقق جدوى اقتصادية مبنية على تدنيه التكاليف وجدوى اجتماعية قائمة على ضمان الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة العمومية، ومن ثم تفعيل الثقة بين الإدارة والمواطن، كما ساهمت كآلية فعالة في إرساء مبادئ الحكومة في تقديم الخدمة العمومية في الجزائر، وهنا من

أجل الوصول إلى خدمة عمومية متميزة هادفة، وهذا لتوسيع دائرة عمل الإدارة الإلكترونية، على الهيئات المتخصصة مع إذلال كل مايعيق ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر سواء بمبادرات محلية أو استثمارية أجنبية.

يعد برنامج الإدارة الإلكترونية الجزائرية (2009-2013)، أول انطلاقة لمشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر في تقديم الخدمات العمومية، والذي يحمل في طياته جملة من المحاور المتعلقة بإعداد بيئة خدمات الحكومة الإلكترونية لإنجاح هذا المشروع بالجزائر، وبعدها تم الشروع في عملية التطبيق والذي خطت به الجزائر خطوة معتبرة في هذا المجال لكنها تبقى غير كافية ولم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب نظرا لمواجهتها للكثير من المشاكل والتي أعاقت سلامة وسرعة المشروع ومحاولة تعميمه، وأهم هذه المشاكل الفساد والتخلف الإداري وأمراض البيروقراطية والأمية الإلكترونية وضعف تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسوء التخطيط وعدم رشادة التنفيد والتسيير.

رغم الجهود المبذولة في برنامج الإدارة الإلكترونية التي أثبتت نجاحها في الدولة الجزائرية، إلا أن الأمر يتطلب بذل المزيد من الجهد لنشر خدمات الإدارة الإلكترونية بحيث تصبح في متناول غالبية المواطنين بالاضافة إلى العمل على تقديم خدمات أخرى جديدة، وتتمثل أهم التوصيات فيمايلي:

- تحتاج الجزائر إلى تجاوز عوائق الجاهزية، والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامجه.
- الارتقاء بمستوى جودة المواقع والبوابات الإلكترونية والخدمات المقدمة عبرها لاستقطاب مزيد من المستخدمين.
- الترويج الاعلامي المكثف لخدمات الحكومة الالكترونية المتاحة وكيفية استخدامها والتوعية بفوائد استخدامها بهدف التسويق الفعال لها لتحقيق استفادة غالبية المواطنين.
- اعادة خطة وطنية تتضمن برامج زمنية لتدريب موظفي الحكومة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بما يؤهلهم لأداء الخدمة بسرعة وكفاءة.

- تعزيز وزيادة ثقة الموظفين بالنتائج التي ستحققها الإدارة الإلكترونية من تطوير أساليب العمل وسرعة الانجاز لكافة المعاملات وتحقق الرضا للمتعاملين مع المؤسسة وعملائها مما يعطيها ميزة وأفضلية تنافسية للخدمات التي تقدمها.
- إعادة النظر في النصوص القانونية والتشريعية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وخدماتها، لأن هذه المرحلة من تطبيق الإدارة الإلكترونية كشفت الكثير من الثغرات القانونية والأخطاء والمشاكل أثرت على ادائها المطلوب.
- تفعيل عملية الرقابة الإدارية لتقويم خدمات الحكومة الإلكترونية وتصحيح مسارها، ومكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي والحد منها، وكذا القضاء على أمراض البيروقراطية (البطء، الروتين، الإهمال والتسيب....).
- باعتبار الأمية الالكترونية من بين أكثر العوائق تأثيرا على نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية لابد من إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال كمقياس في المنهاج التربوي الجزائري يدرس في جميع الاطوار الدراسية، أما المواطنين غير المنتمين للمؤسسات التعليمية وبمختلف فئاتهم (أطفال، شباب، كهول، شيوخ) تخصص لهم مؤسسات وحصص خاصة لتعليمهم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، خاصة المتعلقة منها بالخدمات العمومية.
- العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وفقا لمواصفات البنية التحتية الموجودة في بلادنا، وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفق للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقا وبدقة عالية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- تصميم البرامج والتطبيقات محليا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات، وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها.
- إقامة الدراسات والبحوث والملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة لمناقشة التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات، مع تفعيل الاستفادة منها.

- استغلال انتشار مستعملي الهاتف النقال في تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للمستفيدين من خلال الخدمات التي يوفرها، وأبرزها خدمات الجيل الثالث للهاتف النقال في توسيع مشاريع الانترنت على المستوى الوطني.
- إنشاء إدارة خاصة بالإدارة الإلكترونية تقوم بمهام النشر والتوعية بالإدارة الإلكترونية وبناء القدرات والمهارات الخاصة بالمشروع، والتهيئة لتقبل التغيير، والعمل على خلق كل ما يساعد على تقبل المشروع، والتهيئة لتطبيقه للقضاء على مقاومة التغيير، وتعمل على وضع خطة متكاملة لتطبيق التغيير، وتحديد الإستراتيجيات.
- بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع مؤسسات القطاعين العام والخاص (وموظفيهما) ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد على الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية، والعمل على تطبيقها، مع التدرج في تقليل القنوات الأخرى لتقديم الخدمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

أولا: الكتب

1-أسماء حسين حافظ، تكنولوجيا الإتصال والإعلام التفاعلي في عصر الفضاء الإلكتروني والرقمي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

2- الألفى ريم، الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية عناصر الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، 2009.

3-أمحمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

4-إيمان صالح، التخطيط الإستراتيجي للأعمال الإلكترونية في المنظمات الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

5-إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

6-إيمان محمد الغراب، التعليم الالكتروني مدخل إلى التدريب التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

7- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري والتنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.

8- بوحوش عمار، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، حسين داي الجزائر، 2008.

9- بوضياف عمار، النظام القضائي الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

10- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

11- بوضياف عمار، دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2016، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

12- **بومروان سمية**، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية – دراسة مقارنة–، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2014.

13- **حسين مصطفى هلالى**، التحول نحو التجارة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

14- **حسين مصطفى هلالي**، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

15- **داود عبد الرزاق الباز**، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.

16- **رأفت رضوان**، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارة، 1999.

17- **صدام محمد طالب الخمايسية**، الحكومة الذكية مابعد الحكومة الإلكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، 2017.

18- **طارق عبد الرؤوف عامر**، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

19- **الطماوي سليمان**، القانون الإداري–دراسة مقارنة–،الجزء الثاني، د.د.ن، د.ب.ن، 1982.

20- **الطماوي سليمان**، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988.

21- **عبد السلام هابس السويفان**، إدارة مرفق الأمن بالوسائل الالكيرونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2012.

22- **عبد الفتاح بيومي حجازي**، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.

23- **عبد الفتاح بيومي حجازي**، الحكومة الإلكترونية – بين الواقع والطموح–، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

24- **عشي علاء الدين**، مدخل القانون الإداري، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

25- **عصام عبد الفتاح مطر**، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008.

26- **علاء عبد الرزاق السالمي**، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

27- **علي الشريف**، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

28- **عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي**، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

29- **عوابدي عمار**، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 1999.

30- **غريب جبر غنام**، إستراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة،2010.

31- **فداء حامد**، الإدارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

32- **فهد بن ناصر العبود**، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005.

33- **القبيلات حمدي**، القانون الإداري : ماهية القانون الإداري- التنظيم الإداري- النشاط الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

34- **كافي مصطفى يوسف**، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق – سوريا –، 2011،

35- **كامل على متولي عمران**، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007.

36- **لباد ناصر**، القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الاداري، الطبعة الثالثة، 2005.

37- **ماجد محمد سليمان أبا الخليل**، العقد الإلكتروني، مكتبة الرشد، الرياض، 2009.

38- **محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2009.

39- **محمد مدحت محمد**، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د.ب.ن، 2016.

40- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن–، 2010.

41- محي الدين القيسي، القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007،

42- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية – الوظائف – المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

43- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية –دراسة لتقييم مواقع الوزارات السعودية على الأنترنيت–، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية

أ–أطروحات (أطاريح) الدكتوراه

1- أشرف منسي محمد نصار، تطبيق الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بالشرطة الفلسطينية بالتطبيق على شرطة قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2016.

2–آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017–2018.

3- باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013–2014.

4–بركات أحمد، واقعة السكوت وتأثيرها على وجود القرار الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان –، 2013–2014.

5- بلوصيف الطيب، المجتمع المدني والدولة دراسة سوسيو–سياسية " الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر – باتنة–، 2012–2013.

6- **بن زعمة عبد القادر**، الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

7-**بن عبيد عبد الباسط**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، 2018-2019.

8- **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة1-، 2018.

9- **بوزكري جيلالي**، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

10- **تيشات سلوى**، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس-، 2014- 2015.

11- **حامد بلقاسم**، إبرام العقد الإلكتروني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة -، 2014-2015.

12- **حططاش عبد الحكيم**، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (C R M)- دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2017 – 2018.

13- **حمود بن يحي أحمد الحمزي**، نظام الإدارة المحلية ودوره في خدمة المواطن " دراسة مقارنة بين القانونين الجزائري واليمني"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر – يوسف بن خدة–، 2011–2012.

14- **خرباشي عقيلة**، مركز مجلس الأمة في النظام الدستوري الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، 2009–2010.

15- **خزار لمياء**، الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر– باتنة 01 ، 2017 – 2018.

16- **زواوي خالصة**، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري – دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية سطيف –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1–، 2017.

17- **شلوش اخوان جهيدة**، واقع المجتمع المدني في الجزائر – دراسة ميدانية لجمعيات مدينة بسكرة نموذجا–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر– بسكرة –، 2014–2015.

18- **عبان عبد القادر**، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر – دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 2015–2016

19- **عبدلي وليد**، تكنولوجيات الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطية في الإدارة المجلية – دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر –باتنة1–، 2017–2018.

20- **عبده نعمان الشريف**، الحكومة الإكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات – حالة دول مجلس التعاون الخليجي–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008– 2009.

21- **عجالي خالد**، النظام القانوني للعقد الإلكتروني في التشريع الجزائري –دراسة مقارنة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري–تيزي وزو–، 2014.

22- **عماري سميرة**، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2017.

23- **العيشي عبد الرحمان**، ركن الرضا في العقد الإلكتروني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016-2017.

24- **غزلان سليمة**، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة – الجزائر–، 2009-2010.

25- **كابتي بوحانة**، الجماعات الإقليمية الجازئرية بين الاستقلالية والرقابة –الواقع والآفاق–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان–، 2014-2015.

26- **محبوب مراد**، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–،2013-2014.

27- **محمد سليمان نايف بشير**، النفاذ الإلكتروني للقرار الإداري (دراسة تطبيقية مقارنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس – القاهرة –، 2015.

28- **معاوي وفاء**، الحكومة المحلية الإلكترونية كآلية للتنمية في الجزائر– دراسة حالة ولاية سطيف–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017.

29- **موقف عبد القادر**، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، 2014–2015.

30- **هدار رانية**، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة–1–، 2017–2018.

31- **وعلي أحسن**، استخدام الأساتذة الباحثين للنشر الإلكتروني في البحث عن المعلومات العلمية والتقنية في كلية الطب بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة أحمد بن بلة –وهران–، 2017 – 2018.

32- **يحي لعمامرة محامد**، الحالة المدنية في الجزائر –دراسة ميدانية على عينة من بلديات الوطن–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014–2015.

33- **يوسفي فايزة**، تأثير النظام الانتخابي الجزائري في تسيير الجماعات الإقليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة –بجاية–، 2015–2016.

ب- مذكرات الماجستير

1-**أحمد شريف بسام**، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية " حالة الجزائر " دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والإتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر– 3–، 2010 – 2011.

2-**أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة**، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة " دراسة حالة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2011.

3-**أحمد فتحي الحلو**، دور تطبيق مبادئ الحكم الراشد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2012.

4-**أقشيش زهرة**، العلاقة بين الإدارة العامة والمواطن في ظل دولة القانون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر،2001-2002.

5- **ألاء كامل محمد أبو تيلخ**، واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر-غزة-، 2014.

6-**إياد خالد عدوان**، مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية (دراسة حالة قطاع غزة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة-، 2007.

7- **إيمان حسن مصطفى خلوف**، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس – فلسطين-، 2010.

8-**إيهاب خميس أحمد المير**، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

9-**بدرية بنت فهد سبيل الحربي**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة والحلول المقترحة لها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى – مملكة العربية السعودية-، 2015.

10- **بضياف سهيلة**، المدونات الإلكترونية في الجزائر -دراسة في الإستخدامات والإشباعات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، كلية الحقوق، جامعة الحاج لخضر – باتنة-، 2009-2010.

11- **بلحاج نسيمة**، مشاكل العلاقة بين النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية للسلطة التنفيذية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة -الجزائر-، 2006-2007.

12- **بلحاجي أحمد**، علاقة المواطن بالإدارة دراسة قانونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-، 2015-2016.

13- **بن مرسلي رافيق**، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق – دراسة حالة الجزائر: 2001- 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو-، 2011.

14- **بن يوسف شرفي**، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة – الجزائر-، 2014-2015.

15- **بوخاري ثلجة**، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيكس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014 – 2015.

16- **بوقلاشي عماد**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية – دراسة حالة وزارة العدل-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.

17- **تغريد محمود خليل شُبَّر**، القرار الإداري الإلكتروني " دراسة مقارنة "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية القانون، جامعة اليرموك – الأردن -، 2017.

18- **تيشات سلوى**، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس-، 2009-2010.

19- **جازم عبد العزيز داود النتشة**، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص17.

20- **جمانة الدويك**، نموذج مقترح لتحقيق فاعلية استخدام الخدمات الإلكترونية في بلدية الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016.

21- **جمانة عبد الوهاب شلبي**، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2011.

22- **حرشاو مفتاح**، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر – دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصد مرباح – ورقلة –، 2015– 2016.

23- **حسام بن صالح الشثري**، التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على قطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003.

24- **حماد مختار**، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، 2007.

25- **حمدي مريم**، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاكية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2014–2015.

26- **حواسني يمينة**، الإدارة الإلكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة – دراسة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر لخميس مليانة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011 – 2012.

27- **حيواني خالد**، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري – دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة–، 2014–2015.

28- **خديجة إسماعيل أحمد عيد**، دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء المصارف السودانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2017.

29- **خزاز راضية اسمهان**، دور سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة – دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2001- 2012)-)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011 -2012.

30- **خلود خالد سليمان الفليت**، أثر العوامل الفردية والتنظيمية في نجاح نظم المعلومات الصحية المحوسبة دراسة حالة (مستشفى غزة الأوروبي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية –غزة-، 2018.

31- **رشاد خضير وحيد الدانيي**، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

32- **ركاش جهيدة**، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة-، 2007- 2008.

33- **رؤى علي كساب**، العلاقة بين بعض المتغرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة –فلسطين-، 2011.

34- **زياد دليلة**، مشاركة المواطنين في حماية البيئة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري – تيزي وزو -، 2010.

35- **ساري عوض الحسنات**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، 2011.

36- **سامي محمود أحمد البحيري**، مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن – المملكة المتحدة–، 2011.

37- **سعايدية حورية**، حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر وتطبيقاتها في قانون البلدية – المشاركة والشفافية–، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة– ، 2013.

38- **سعود بن شباب عبد العالي الشلوي**، الشفافية و دورها في الحد من الفساد الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016.

39- **سعيد بن معلا العمري**، المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الادارة الإلكترونية –دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

40- **سليمان أسامة سليمان أبو سلامة**، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الأزهر– غزة –، 2017.

41- **السويسي دلال**، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة –، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، 2013.

42- **شائع بن سعد مبارك القحطاني**، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون(دراسة تطبيقية على المديرية العامة لسجون بالمملكة العربية السعودية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدارسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض –، 2006.

43- **عبد الفتاح محمد علي الفرحاني**، واقع الفلسطيني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية–غزة–، 2008.

44- عبد اللاوي عبد السلام، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر : دراسة ميدانية لولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، 2010-2011.

45- عبد الماجد شعدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة-، 2011.

46- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة-، 2009-2010.

47- عفرون محمد، إعداد القوانين في النظام القانوني الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر-، 2007.

48- علي بن سعد بن جاري الأسمري، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، 2010.

49- علي جبير عبيد الجنابي، الطبيعة القانونية للعقد الإداري الإلكتروني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

50- علي محمد عبد العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض-، 2005.

51- عماد عبد الرحمان قرموط، درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة -، 2014.

52- **عماد علي سلامة الكساسبة**، اثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العامة في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

53- **العنود إبراهيم الهروط**، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2018.

54- **فيرم فاطمة الزهراء**، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003- 2004.

55- **كلثم محمد الكبسي**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإفتراضية الدولية، 2008.

56- **كيواني قديم**، السلطة التنظيمية في التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2011-2012.

57- **مجبور فازية**، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو-، 15 جوان 2015.

58- **محمد إبراهيم محجز**، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية – دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات – المحافظات الجنوبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى، 2017.

59- **محمد أحمد سلمان الرقب**، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر – غزة -، 2011.

60- محمد أحمد، سيد احمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2006.

61- محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الأقصى، غزة –فلسطين-، 2018.

62- محمد المصطفى عثمان محمد فضل، الرقابة الالكترونية ودورها في تطوير العمل الاداري دراسة حالة جامعة الرازي (في الفترة من 2010-2015م)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2016.

63- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى،2008.

64- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة-، 2009.

65- محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

66- مراح سليمة، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001.

67- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة-، 2006.

68- **مصباح عبد الهادي حسن الدويك**، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية "دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2010.

69- **منير عبد الله عثمان الطائش**، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016.

70- **منير عبد الله عثمان الطائش**، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافية التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج، 2016.

71- **مها مرزوق عيض العتيبي**، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2007–2008.

72- **نبيل عبد المولد**، إصلاح الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية دراسة مسار الإصلاح الإداري للفترة (1995–2004)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر –بن يوسف بن خدة–، 2006.

73- **نضال عبد الرحمان إبراهيم أبو سويرح**، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مارس 2019.

74- **نعيمة محمد حرب**، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية –غزة–، 2011.

75- **نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني**، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية –الرياض–، 2009.

76- **نور الهدى أحمد محمد راشد**، تطوير الإدارة الإلكترونية في التعليم العام في ضوء متطلبات المجتمع الشبكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2013.

77- **الوافي رابح**، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة–، 2015.

78- **وسام سليمان المعمر**، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة –، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر –غزة–، 2014.

79- **يحيى يوسف فلاح حسن**، التنظيم القانوني للعقود الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، 2007.

80- **يوسف محمد يوسف أبو أمونه**، واقع إدارة الموارد إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية – غزة–، 2009 .

ثالثا: المقالات

1- **إبراهيم إسماعيل الحديد، هيثم حمود الشبلي، مازن كمال قطيشات**، «أثر فاعلية أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية على تحسين الأداء دراسة حالة – محكمة بداية عمان–»، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيسي علي – البليدة 2 –، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2014، ص- ص 205- 230.

2- **أبركان محمد، عربان عميروش**، «فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة تشغيل الإلكتروني للبيانات»، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة–، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2018، ص- ص 193- 212.

3- **أحلام محمد بشواي**، «الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه»، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص- ص 2388- 2411.

4-أحمد مسعود أسامة، رابح الله عبد القادر، «الإدارة الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية العراقيل والحلول (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة)»، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، جامعة البليدة 2، المجلد 4، العدد 6، مارس 2017، ص- ص 9- 22.

5-أوجامع إبراهيم، بومدين حسين، «تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات المحلية»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بالقايد – تلمسان-، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2013، ص- ص 187- 198.

6-أوشن حنان، وادي عماد الدين، «التجسس الإلكتروني وآليات مكافحته في التشريع الجنائي الجزائري»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور- خنشلة -، المجلد 1، العدد 2، أكتوبر 2014، ص- ص 130- 141.

7-أوكيل محمد أمين، «رهان تفعيل الديمقراطية التشاركية من منظور برنامج دعم الفاعلين المحلين: (كابدال)»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية – ، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 23- 42.

8-أوكيل محمد أمين، «شفافية الإدارة كدعامة لفعالية وعصرنة التسيير المحلي في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة-، العدد الثامن، جوان 2017، ص- ص 363- 379.

9-باري عبد اللطيف، «دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في أهم التجارب العربية»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد8، العدد1، ماي 2013، ص-ص 411- 424.

10- باقي ناصر الدين، «دور الديمقراطية التشاركية في تحقيق التنمية في الجزائر – دراسة في الأبعاد والمؤشرات-»، مجلة الناقد للدراسات السياسية، جامعة محمد خيضر – بسكرة -، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2017، ص- ص 159- 174.

11- بالجيلالي خالد، «أثر مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير على فاعلية النشاط الإداري وتحسين الخدمة العمومية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي -الأغواط-، المجلد 5، العدد 2، ، جوان 2019، ص- ص 140-151.

12- **باي أحمد، عمارة فاتح،** «مقاربة الحوكمة الإلكترونية كآلية حمائية ضد الجرائم الإلكترونية»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 9، العدد 4، ، ديسمبر 2016، ص– ص 180– 199.

13- **باي أحمد، هدار رانية،** «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة1–، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص– ص 117– 141.

14- **بختي بويكر،** «تحديات تفعيل الديمقراطية التشاركية في الجزائر»، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة المسيلة، المجلد 5 ، العدد 1، ماي 2020، ص – ص 66–76.

15- **براضية حكيم،** «اعتماد المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام لدعم الشفافية، المساءلة والرقابة على المال العام»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2016، ص– ص 133– 146.

16- **برسولي فوزية، جوبر محمد،** «الشفافية والإفصاح كآليتين لمكافحة الفساد الإداري والمالي»، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بأفلو، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018، ص– ص 137–157.

17- **بزاز حليمة،** «الحكومة الإلكترونية –عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية–»، مجلة الشريعة والإقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر –قسنطينة–، المجلد 7، العدد 1، جوان 2018، ص– ص 166– 190.

18- **بغدادي إيمان،** «صدور القبول في العقد الإلكتروني وإمكانية العدول عنه»، مجلة مفاهيم، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 1، العدد 3، سبتمبر 2018، ص–ص 151–161.

19- **بغريش ياسمينة،** «الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف»، مجلة الباحث الإجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري –قسنطية 2–، المجلد 13، العدد 1، ماي 2017، ص– ص 383– 392.

20- **بلحاج صالح،** «إصلاح الدولة: مكانة التجربة الجزائرية من التجارب الأجنبية»، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد1، العدد1، ، سبتمبر2013، ص–ص 11–28.

21- بلحماش سليم، «واقع جاهزية الحكومة الإلكترونية بالجزائر: قراءة في المؤشرات والمعيقات 2003-2018»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر3، المجلد 8، العدد 2، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-، جويلية 2019، ص- ص 92- 103.

22- بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، «جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية»، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة زيان عاشور – الجلفة -، المجلد 4، العدد 1، ، جوان 2017، ص- ص 06- 15.

23- بلول فهيمة، «عن فعالية الإجراءات المتخذة لإصلاح الخدمة العمومية داخل مرفق البلدية»، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانة -بغليزان-، المجلد 7، العدد 01، ديسمبر 2018، ص- ص 175-198.

24- بلية لحبيب، «دور مبادئ الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة -، العدد الثامن، جوان 2017، ص- ص 380- 396.

25- بن اعراب محمد، «التجربة الإدارية الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2-، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2014، ص- ص 58- 81.

26- بن السيحمو محمد الهادي، مهداوي عبد القادر، «الطبيعة القانونية للعقد الإلكتروني»، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، جامعة تمنغاست، المجلد 7، العدد 6، نوفمبر 2018، ص- ص 360-375.

27- بن بختية وردة، «الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية»، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2016، ص- ص 1- 20.

28- بن تريعة مها، «تفعيل الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي كآلية لترشيد الخدمة العمومية»، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي – تيبازة -، المجلد 2، العدد 5، جوان 2018، ص- ص 198- 207.

29- **بن حجوبة حميد، عيدوني كافية،** «الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)»، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 218- 236.

30- **بن حدة باديس،** «آليات تفعيل الديمقراطية التشاركية في عمل الإدارة المحلية»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص- ص 282- 297.

31- **بن خليفة سميرة،** «الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في القانون الجزائري وعلاقتها بالجماعات المحلية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2018، ص- ص 876- 891.

32- **بن ذهبية محمد، بوسالم أبو بكر، قدري صلاح الدين،** «الويب 0, 2، التوقيع والتصديق الإلكترونيين من دعائم إرساء الحكومة الإلكتروني في الجزائر»، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 3، العدد 2، أكتوبر2017، ص-ص 49-67.

33- **بن زغبي حنان، يريق عمار،** «الإستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية»، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 2، العدد 8، ماي 2017، ص- ص 329- 337.

34- **بن زيان أحمد، حاحة عبد العالي،** «عصرنة مرفق الحالة المدنية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 2، العدد 1، مارس 2018، ص- ص 197- 221.

35- **بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل،** «الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة طاهري محمد - بشار-»، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-، العدد 3، أكتوبر 2017، ص- ص 295- 305.

36- بن سعيد أمين، نادية عبد الرحيم، «الحكومة الإلكترونية ومساهمتها في الحد من الفساد في الصفقات العمومية –دراسة حالة البوابة الإلكترونية الجزائرية للصفقات العمومية– »، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 4، جوان 2015، ص– ص 41– 77.

37- بن سماعين حياة، بوغديري حكيمة، «دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية، دراسة حالة وحدة البريد الولائية –بسكرة–»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد12، العدد1، مارس 2018، ص– ص 1–18.

38- بن عبد العزيز خيرة، «دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري»، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 7، العدد 1، نوفمبر 2012، ص– ص 315– 337.

39- بن عبد اللّه أسماء، «استثمار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مجال الخدمة العمومية (ضعف الأداء المؤسسي كدوافع للاستثمار) دراسة استكشافية حول مشروع جواز السفر البيومتري في الجزائر»، مجلة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف –، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر2017، ص– ص 174– 200.

40- بن عطية بوعبد الله، عبد المجيد رمضان، «الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية –حالة الجزائر–»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، المجلد 9، العدد 16، جانفي 2017، ص– ص 75– 88.

41- بن عيشاوي أحمد، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (EG) على مؤسسات الأعمال»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 7، العدد7، جوان 2009، ص– ص 287– 294.

42- بن مصطفى عيسى، «مجلس العقد الإلكتروني عبر الانترنت»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد9، العدد1، مارس2016، ص–ص18–25.

43- بن منصور عبد الكريم، «نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 1، العدد 2، جوان 2016، ص- ص 169-203.

44- بن نملة صليحة، «التشريع المنافس»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، المجلد 3، العدد 3، سبتمبر 2018، ص–ص 492-506.

45- بن يزة يوسف، خميلة فيصل، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحكومة على المستوى المحلي»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص- ص 34- 46.

46- بن يوسف أحمد، نوري منير، «معوقات توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، العدد 14، 2016، ص- ص 203- 225.

47- بهلول سمية، «تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الاقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية»، مجلة المفكر، جامعة باتنة 1، العدد 16، ديسمبر 2017، ص- ص 736- 751.

48- بوادري مصطفى، «صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر – الصعوبات والآفاق–»، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 9، العدد 17، جوان 2017، ص- ص 257- 268.

49- بواشري أمينة، سالم بركاهم، «الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة 1999-2017»، مجلة العلمية، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 1، جويلية 2018، ص- ص 177- 212.

50- بوالفول هرون، بوزيان رحماني جمال، «دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء أجهزة الإدارة بالإطارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية)»، مجلة الدراسات المالية

والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –، المجلد4، العدد 1، جوان 2017، ص– ص 542– 567.

51– بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم، «دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار(دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)»، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد 13، العدد 17، جوان 2017، ص– ص 159– 176.

52– بوجوراف عبد الغاني، «التجسس كجريمة ماسة بأمن الدولة في ظل قانون العقوبات الجزائري»، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 2، العدد 8، ماي 2017، ص– ص 338– 348.

53– بوحملة صلاح الدين، «خصوصية الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري – قسنطينة 01 –، المجلد 30، العدد 3، ديسمبر 2019، ص– ص 305– 324.

54– بودالي محمد، «التوقيع الإلكتروني»، مجلة الادارة، المدرسة الوطنية للإدارة حيدرة – الجزائر–، المجلد 13، العدد 2، ، ديسمبر 2003، ص– ص 49– 64.

55– بودراهم ليندة، «المشاركة الالكترونية: رهان لتفعيل شفافية التدبير المحلي في الجزائر»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص– ص 133–153.

56– بودرع حضرية، «الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد وتفعيل السياسات العامة المغاربية»، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة–، المجلد 2، العدد 2، جوان 2019، ص– ص 21– 42.

57– بوراس زهرة، بوشارب أحمد، «مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية)»، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2014، ص– ص 9– 42.

58- **بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار**، «الإدارة الإكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية دراسة حالة – بلدية باب الوادي، الجزائر–»، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 1، جوان 2018، ص– ص 42– 52.

59- **بوسلطان محمد**، «العدالة الانتقالية والقانون»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد – وهران 2–، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2013، ص– ص 9– 20.

60- **بوسنية سعاد**، «الحوكمة كمدخل للترقية الإدارية المحلية في الجزائر»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي –سعيدة–، العدد8، جوان2017، ص–ص397– 408.

61- **بوشناقة جمال**، «خصوصية التراضي في العقود الإلكترونية»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، جوان 2018، ص– ص 126–141.

62- **بوضياف عمار**، «الرقابة الإدارية على مداولات المجالس البلدية في التشريعين الجزائري والتونسي»، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر– بسكرة –، المجلد 5، العدد 6، أفريل 2010، ص– ص 15–27.

63- **بوعزيز براهيم، عايب فاطمة الزهرة**، «ميكانزيمات تطبيق ونجاح الحكومة الإلكترونية كمدخل استراتيجي معاصر في الجزائر: مقاربة مرجعية من تجربتي ماليزيا ودبي»، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون –تيارت–، المجلد 2، العدد 2، جويلية 2019، ص– ص 117– 133.

64- **بوعمامة العربي، رقاد حليمة**، «الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمه لخضر – الوادي –، المجلد 2، العدد 6، ديسمبر 2014، ص– ص 33– 49.

65- **بوعمرة حسن، حسيني وسام، بوعلاق نورة**، «الحكومة الالكترونية وأثرها على التنمية المستدامة في الدول العربية خلال الفترة 2003–2017»، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،

جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 02 –، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2020، ص– ص 239– 258.

66– **بوغليطة إلهام** ،« تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 2، جوان 2017، ص– ص 111– 129.

67– **بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد**، «إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية (مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)»، مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس –المدية–، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2013، ص– ص 7– 27.

68– **بوقلاشي عماد، تبور عبد الحفيظ**، «تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر – قطاع العدالة نموذجا–»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 06، جوان 2017، ص– ص 95– 117.

69– **بولشفار عبد المالك**، «الديمقراطية التشاركية في التعديل الدستوري الأخير في الجزائر: مارس 2016»، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي – تيسمسيلت–، المجلد 3، العدد 1، جوان 2018، ص– ص 382– 390.

70– **بولقواس زرفة، منزر سامية**، «الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية»، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، المجلد 3، العدد 6، جوان 2018، ص– ص 215– 234.

71– **بولقواس سناء**، «الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية أو تجسيد الجودة»، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، جامعة محمد صديق بن يحي –جيجل–، المجلد 2، العدد 1، ، جوان 2017، ص– ص 206–222.

72– **بومسلة عبد القادر**، «خصوصية الإيجاب والقبول في المعاملات الإلكترونية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط –، المجلد 4، العدد 2، جوان، 2018، ص– ص 324–339.

73- **تهتان مراد، صاري إسماعيل،** «المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتها – تجربة الإمارات حالة الجزائر–»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 3، العدد 1، جوان 2014، ص- ص 76- 98.

74- **تيسير أندراوس سليم،** «النشر الإلكتروني في جامعة البلقاء التطبيقية ومعيقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، مجلة دراسات، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2 –، المجلد 9، العدد 8، جويلية 2018، ص- ص 9-57.

75- **جاب الله شافية،** «ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية»، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2016، ص- ص 359- 374.

76- **جاني مراد،** «الديمقراطية التشاركية في الجزائر: بين التشريع والممارسة»، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر3، المجلد6، العدد1، ديسمبر2018، ص-ص174-193.

77- **جرمولي مليكة،** «دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري»، مجلة الحوار الفكري، جامعة أحمد دراري –أدرار–، المجلد 13، العدد 15، جوان 2018، ص- ص 627-661.

78- **جلود رشيد،** «إصلاح الإدارة المحلية بين الدوافع والتحديات»، مجلة المداد، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 21- 35.

79- **حاحة عبد العالي، قلات سمية،** «المكافحة الإجرامية للجرائم الإلكترونية (دراسة حالة الجزائر)»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد 13، العدد 2، جانفي 2018، ص- ص 227- 243.

80- **حاروش نور الدين،** «مؤشرات التنمية المستدامة والخدمة العمومية المحلية في الجزائر»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة1–، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2014، ص- ص 82-108.

81- حجاب خيرة، مزياني فتيحة، «اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم»، مجلة الجامع، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص- ص 268- 287.

82- حديد نوفيل، كربيط حنان، «الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية–»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 6، جوان 2017، ص- ص 118- 136.

83- حرشاو مفتاح، «الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكتروقراطية»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص- ص 228–239.

84- حسن عبد السلام على عمران، فتيحة محمد عيسى الهوني، «معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها –»، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 9، العدد 30، مارس 2018، ص- ص 24- 35.

85- حسيان نجوى، «مشروع رقمنة الوثائق الأرشيفية بمصلحة أرشيف بلدية برج منايل ولاية بومرداس»، مجلة علم المكتبات، جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 1، ، ديسمبر 2016، ص- ص 37- 56.

86- حطاطاش نشيدة، «جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية –تجربة حكومة دبي–»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص- ص 436–452.

87- حفصي عباس، «التجسس الإلكتروني في الشريعة والقانون»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 12، العدد 1، ماي 2019، ص- ص 270- 292.

88- حمريش سامية، «الفساد المالي والإداري : أسبابه، مظاهره و آليات الوقاية منه مع عرض لأهم التجارب الدولية لمكافحته»، مجلة المنار للبحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة يحي فارس – المدية–، المجلد 2، العدد 2، جوان 2018، ص- ص 275–295.

89- **حمودي محمد**، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد6، العدد 2، جوان 2019، ص- ص 121- 130.

90- **حنان محمد القيسي**، «الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة»، مجلة الحقوق، الجامعة المستنصرية، المجلد 4، العدد 16- 17، 4 جانفي 2016، ص- ص 12-46.

91- **حيضرة عبد الكريم**، «دور الشفافية في مكافحة الفساد: "الصفقات العمومية نموذجًا"»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، المجلد 4، العدد 2، مارس 2016، ص- ص 93- 102.

92- **خدير أحمد**، «الخدمة العمومية البلدية في مجال تسيير النفايات المنزلية "دراسة في ضوء القانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات في الجزائر"»، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية –أدرار–، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018، ص- ص 26-42.

93- **خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين**، «مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2015، ص- ص 293- 306.

94- **خطير نعيمة**، «واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر... بين الطموح والتحديات»، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 1، العدد 1جوان 2017، ص- ص 58- 69.

95- **خلود هاذي عبود الربيعي، افتخار جبار عبد**، «الإدارة الإلكترونية شركات التأمين – نموذج مقترح في شركة التأمين العراقية العامة –»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 26، 2014، ص- ص 181- 224.

96- **خنفري خيضر، بورنيسة مريم**، «الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات " نموذجا"»، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس–، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017، ص- ص 233- 244.

97- الداوي خيرة، لعمى أحمد، «مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية»، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2012، ص- ص 55- 70.

98- دبوشة فريد، «إشراك المواطن في صنع القرار على المستوى المحلي: من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر-، المجلد 55، العدد 2، جوان 2018، ص- ص 55- 82.

99- دراجي المكي، موساوي راشداة، «دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر -دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة – الداخلية والجماعات المحلية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي -، المجلد 9، العدد 1، جانفي 2018، ص- ص 24- 37.

100-دردیش أحمد، كويحل فاروق، «الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص- ص 158- 166.

101-دناي نور الدين، «الإيجاب والقبول في العقود الإلكترونية»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر2017، ص-ص101- 111.

102-دنداني محمد أمين، «جودة وآفاق الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الحكومة الإلكترونية والنقالة»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور – الجلفة-، المجلد 3، العدد 2، أوت 2009، ص- ص 6-31.

103- دهليز خالد، لبد خالد، «مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية»، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الجامعة الإسلامية غزة – فلسطين، المجلد 31، العدد 7، 2017، ص- ص 1111- 1156.

104-ذبيح ميلود، «الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمّة لخضر – الوادي-، المجلد 4، العدد 2، جوان 2013، ص- ص 33- 47.

105-رابحي لخضر، لكحل عائشة، «الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط-، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2016، ص- ص 239- 251.

106-ربيع نصيرة، «دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة -، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص- ص 964- 982.

107-رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، «دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية»، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، جامعة بشار، المجلد 1، العدد 3، أوت 2017، ص- ص 106-118.

108- رحماني جهاد، بن عزوز عزوزي، «الديمقراطية التشاركية في المجاليس المنتخبة بالجزائر واقع وأفاق»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور – الجلفة- ، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص- ص 223- 237.

109-رفاع شريفة، «نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية»، مجلة الباحث، جامعة قاصد مرباح – ورقلة-، المجلد 6، العدد 6، جوان 2008، ص- ص 105- 115.

110-ركاش جهيدة، «دور المؤسسة التشريعية في صنع السياسات العامة في الجزائر»، المجلة الجزائرية للسياسة العامة، جامعة الجزائر3، المجلد4، العدد2، جوان 2016، ص-ص1-24.

111-ريم عقاب طه، «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على تطوير نظام المعلومات المحاسبة الحكومية دراسة تحليلية»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 8، ديسمبر 2012، ص- ص 1- 26.

112-زادي صفية، «تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية»، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور –الجلفة-، المجلد 4، العدد 8، جوان 2017، ص- ص 279- 291.

113-زان مريم، «دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها (نماذج قطاعية من مشروع الجزائر الإلكترونية: الإنجازات والتحديات)»، مجلة البحوث السياسية

والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص– ص 51– 63.

114–زرزار العياشي، «الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية – أدرار –، المجلد 14، العدد 2، جوان 2015، ص– ص 147– 177.

115–زروقي نسرين، «الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنيت والتجارة الإلكترونية»، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة –الجزائر –، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2016، ص– ص 229– 244.

116–زعيبط نور الدين، بن عزيزة صورية، «إرساء قواعد الحكومة الإلكترونية –المملكة العربية السعودية نموذجا–»، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –، المجلد 2، العدد 2، ماي 2014، ص– ص 75– 97.

117–زواري فرحات سليمان، دراعو عز الدين، «إستراتيجية اقامة حكومة إلكرونية في الجزائر: من الفكرة إلى التطبيق»، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي، المجلد 1، العدد 1، ديسمبر 2017، ص– ص 523– 540.

118–زوامبية عبد النور، «دور السلطة التشريعية في رسم السياسات العامة في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 3، العدد 3، أكتوبر 2010، ص– ص 623–637.

119–زين يونس، حفوظة الأمير عبد القادر، «إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية –جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي – نموذجا–»، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–، المجلد 11، العدد 5، ديسمبر 2017، ص– ص 371– 395.

120–زين يونس، «الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الإلكترونية»، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 7، جامعة الوادي، العدد 1، جوان 2014، ص– ص 227– 243.

121-سارة مولاي مصطفى، «مقومات واستراتيجيات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية – الجزائر نموذجًا-»، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحي فارس -المدية-، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017، ص- ص 180- 200.

122-ساعد العقون، عبد المنعم بن أحمد، «التسيير المحلي في الدولة بين قواعد علم الإدارة ومبادئ الحكم الراشد»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص- ص 98- 116.

123-سالمي رشيد، قاسمية أسماء، «ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 3، نوفمبر 2015، ص- ص 343- 355.

124-سام دلة، «مدى الحماية الدستورية للمرافق العامة»، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 66، أفريل 2016، ص- ص 206-222.

125-السايح بوزيد، عبد الرزاق مولاي لخضر، «فاعلية سياسات الجكم الراشد في الحد من الفساد بالجزائر»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 275-290.

126-سايح بوزيد، «سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة –، المجلد 10، العدد 10، جوان 2012، ص- ص 55-66.

127-سحر قدوري الرفاعي، «الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقاتها: مدخل إستراتيجي»، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، المجلد 5، العدد 7، جوان 2009، ص- ص 305- 328.

128-سراغني بوزيد، «المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية كآليتين لتحقيق التنمية " التجربة البرازيلية نموذجا"»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2016، ص- ص 494-529.

129-سعداوي محمد، «إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية»، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة – الجزائر –، المجلد 7، العدد 1، جوان 2016، ص- ص 323- 338.

130-سلامة عبد المجيد، «تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد 6، العدد 1، أفريل 2018، ص- ص 66- 77.

131-سلامي نادية، «الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة –، المجلد 2، العدد 2، جوان 2015، ص- ص 184- 204.

132-سليمان فيسة، بقسم نورة، «واقع الإدارة المحلية الجزائرية والتحديات التي توجهها»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة الطاهر مولاي – سعيدة –، العدد الثامن، جوان 2017، ص- ص 217- 230.

133-سليماني السعيد، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتجسيد الحكم الراشد»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني ، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2018، ص- ص 98- 110.

134-سنقوقة راضية، خلفة نادية، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص- ص 587- 604.

135-سويقات الأمين، «دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية: دراسة حالتي الجزائر والمغرب»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة– ، المجلد 9، العدد 17، جوان 2017، ص- ص 243- 257.

136-شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، «مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات»، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، ماي 2019، المجلد 6، العدد01، ص- ص 231-252.

137-شاهد إلياس، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، «تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2016، ص- ص 121- 135.

138-شرفي منصف، بوزيان حسان، «الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 229- 249.

139-شريفي شريف، «مبدأ الشفافية في العقود الإدارية كآلية للحد من الفساد المالي»، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي – تمانغست –، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2013، ص- ص 89- 110.

140-شليغم غنية، «المجتمع المدني والمواطنة في الجزائر: الواقع والمعوقات»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر – باتنة 1–، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2016، ص- ص 159- 173.

141-شملال عبد العزيز، «الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، سبتمبر 2019، المجلد 10، العدد 2، ص- ص 1374-1391.

142-شنوفي نور الدين، مولاي خليل، «الإتجاه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: الإنجازات والمعوقات- تجربة قطاع الضمان الاجتماعي-»، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-، المجلد 6، العدد 10، جانفي 2016، ص- ص 257- 288.

143-شوقي ناجي جواد، محمد خير، سليم أبو زيد، «الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 3، العدد 3، سبتمبر 2007، ص- ص 278- 295.

144-شيلي إلهام، «واقع تطبيق وظائف الغدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة –»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد1، جوان 2019، ص- ص 467- 482.

145-صالح محرز، حناشي توفيق، قاطر فارس، «واقع الإدارة الإلكترونية والمعيقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت تبسة – الجزائر-»، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة شهيد حمة لخضر – الوادي-، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص- ص 331-346.

146-صالحي عبد الناصر، «النظام الانتخابي في الجزائر وأثره في تشكيل المجاليس الشعبية البلدية»، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي – تندوف-، المجلد 1، العدد2، جوان 2016، ص- ص 204- 228.

147-صبيحي فوزية، قماري (بن ددوش) نصرة، «تحديد لحظة انعقاد العقد الإلكتروني في القانون المقارن والقانون الجزائري»، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف -، العدد 18، جوان 2017، ص- ص 271-281.

148-صلاح محمد شيخ ديب، ديما عدنان منصور، «معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على شركات الاتصال في اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين – سوريا-، المجلد 37، العدد 2، 2015، ص- ص 2079- 3073.

149-ضريفي نادية، حاج جاب الله أمال، «الآليات القانونية والمؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة والموطن في الجزائر»، مجلة الإجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر – بسكرة -، المجلد 11، العدد 1، مارس 2019، ص- ص 75-98.

150-طاشور عبد الحفيظ، «إصلاح العدالة في الجزائر – المظاهر والآفاق»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد – وهران 2-، المجلد 1، العدد 1، فيفري 2012، ص- ص 83- 100.

151-طبيش مولود، مجدوب فايزة، «دور الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية بالمؤسسات الجزائرية قراءة في مفهوم وآليات التطبيق»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد الأول، العدد 3، نوفمبر 2015، ص- ص 426-435.

152-طحطاح علال، سعوداوي صديق، «الأسس الدستورية للديمقراطية التشاركية في الجماعات القاعدية البلدية»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 43- 76.

153-طروبيا ندير، «الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع وإستشراف للمستقبل)»، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 3، فيفري 2019، ص- ص 537- 558.

154-طلحي فاطمة الزهراء، «أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، المجلد 14، العدد 2، مارس 2014، ص- ص 261- 275.

155-طنجاوي مراد، «مجلس العقد الإلكتروني»، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس – المدية –، المجلد 9، العدد 1، جوان 2015، ص- ص 154-170.

156-عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان –، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2013، ص- ص 79- 111.

157-عامر عياش عبد، اديب محمد جاسم، «دور مؤسسات المجتمع المدني في مجال حقوق الإنسان (دراسة قانونية)»، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية، جامعة تكريت – العراق-، المجلد 2، العدد 6، 2000، ص- ص 1-77.

158-عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، «أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)»، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 10، العدد 1، جانفي 2013، ص- ص 1- 94.

159-عبد الرحيم وهيبة، عبد الرحيم نادية، «متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية»، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي تمنغاست، المجلد 2، العدد 2، جوان 2013، ص- ص 250- 280.

160-عبد اللاوي عبد السلام، «أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر»، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 61- 74.

161-عبد الله حاج سعيد، «تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر»، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي البيض، المجلد 1، العدد 2، أكتوبر 2015، ص- ص 7- 36.

162-عبد الله نوح، «مبدأ الديمقراطية التشاركية في نظام البلدية الجزائري»، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر-، المجلد 12، العدد1، أكتوبر 2018، ص- ص 10- 40.

163-العرابي حمزة، دحية جمال الدين، بوزيان رحماني جمال، «الإطار النظري للحكومة الإلكترونية»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2013، ص- ص 191- 210.

164-العزاوي نجم، «أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق»، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، ماي 2017، ص- ص 247- 264.

165-عزوز سعيدة، مقبل نسيمة، «عصرنة المرافق العمومية في الجزائر..... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجا»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان-، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2018، ص- ص 135- 160.

166-عسالي بولرباح، «الحكومة الإلكترونية في الجزائر (خيار استراتيجي أم حتمية تكنولوجيا)»، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018، ص- ص 63- 77.

167-عشاش حمزة، خضري حمزة، «الادارة الالكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة في الجزائر»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2020، ص-ص 267-280.

168- عشور عبد الكريم، «دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا»، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، المجلد 9، العدد 2، سبتمبر 2014، ص- ص 459- 473.

169- عطوي وداد، «تأثير الإدارة الإلكترونية على الحقوق والحريات العامة»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور – خنشلة -، المجلد 3، العدد 2، جوان 2016، ص- ص 400- 411.

170- عطير ربيع، «واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/خضوري وسبل تطويرها»، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الالكتروني، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 5، العدد 9، جانفي 2015، ص- ص 81- 120.

171- عطيوي سميرة، عيساوي نادية، «الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية»، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، المجلد 11، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 271- 290.

172- عقبوبي مولود، «الديموقراطية التشاركية في المجاليس المنتخبة المحلية بالجزائر»، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان-، المجلد 5، العدد 1، جوان 2016، ص- ص 202- 219.

173- عقوني محمد، «الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني»، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة-، المجلد 2، العدد 5، ديسمبر 2017، ص-ص 90-110.

174- عكو فاطمة الزهراء، «التوجه نحو البلدية الالكترونية في الجزائر»، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد 6، العدد 1، سبتمبر 2020، ص- ص 202-219.

175- عكوش فتحي، «ضمان الخدمة العمومية في تفويض المرفق العام»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة جيلالي ليابس – سيدي بلعباس-، المجلد 5، العدد 1 ، جامعة المسيلة، جويلية 2020، ص- ص 848-863.

176- علام لياس، «الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النص والممارسة»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، المجلد 10، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 86- 100.

177- علاوي عبد الفتاح، الهيمامي ناصر، «دور الإدارة الإلكترونية تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومسؤولي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2018، ص- ص 19- 37.

178- علي العرنان مولود، «العلاقة بين الإدارة والمواطن : قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة- الوضع في الجزائر-»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري – قسنطينة-، المجلد 22، العدد 1، جوان 2011، ص- ص 169-182.

179- عماري سمير، سعيدي يحي، «مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 9، العدد 1، أكتوبر 2015، ص- ص 145- 164.

180- عماري سمير، «الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2018، ص- ص 120- 141.

181- _____، «الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية»، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد 1، العدد 01، جوان 2017، ص- ص 175- 198.

182- عمران نزيهة، «الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية»، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، المجلد 10، العدد 1، مارس 2015، ص- ص 475- 481.

183- عمير سعاد، «الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي –، المجلد 4، العدد 2، جوان 2013، ص- ص 19- 32.

184- عواشرية رقية، «الحكم الراشد كوسيلة لمكافحة الفساد في الدول المغاربية»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد 4، العدد 2، مارس 2016، ص- ص 285- 299.

185- عيساوي عز الدين، «الديمقراطية المحلية: من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية»، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية–، المجلد 6، العدد2، ديسمبر 2015، ص- ص 212- 230.

186- غالم إلهام، «مزايا وتحديات الانتقال من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية تجارب بعض الدول بما فيها الجزائر»، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2014، ص- ص 147- 166.

187- غريبي علي، رينوبة الأخضر، «إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها»، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الأغواط، المجلد 1، العدد 3، أكتوبر 2016، ص- ص 403- 438.

188- غزالي لخضر، «التحريات المستحثة في جرائم التكنولوجيا الحديثة»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2020، ص- ص 962- 983.

189- غنو أمال، «تفعيل الشفافية الإدارية كآلية لمكافحة الفساد الإداري»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر – باتنة – ، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص- ص 220- 233.

190-غيتاوي عبد القادر، بخدا جلول، «الديمقراطية التشاركية بين النظرية والتطبيق في الجزائر»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، مارس 2018، ص- ص 65- 79.

191-فرطاس فتيحة، «عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين»، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة –، المجلد 7، العدد 1، جوان 2016، ص- ص 305- 322.

192-فريحة محمد هشام، «ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية»، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة والخليج العربي –العراق–، المجلد 32، العدد 28، جوان 2016، ص- ص 87- 105.

193-فلاق محمد، حدو سمير أحلام، «دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري – تجارب دولية–»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –، المجلد 1، العدد 1، جوان 2015، ص- ص 8-27.

194-فيشوش خليل، «أثر إستخدام التكنولوجيا في إدارة العملية الإنتخابية: تشريعات الجزائر ماي 2017 نموذجا»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 63- 74.

195-قارطي حورية، مداوي إيمان، «دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة إستطلاعية حول خدمة إستخراج جواز السفر البيومتري»، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 3، العدد 1، أفريل 2017، ص- ص 231- 250.

196-قاسم ميلود، «علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح»، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، المجلد 3، العدد 5، جوان 2011، ص- ص 57- 84.

197-قدواح منال، «مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 (بين النص والتطبيق)»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري -قسنطينة-، المجلد 28، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 43- 58.

198-قرزو بغداد، «نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي- الأغواط-، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2015، ص- ص 266- 280.

199-قريشي محمد، حساني رقية، «واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة -دراسة حالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-»، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-، المجلد 7، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 527- 554.

200-قسوري فهيمة، صالحي نصيرة، «متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الدولة القومية»، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور - خنشلة -، المجلد2، العدد2، جوان 2015، ص- ص 57- 69.

201-قسوم حنان، «أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري»، مجلة الباحث، جامعة زيان عاشور - الجلفة-، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 3-18.

202-قعيد إبراهيم، بغداد بتين، «الإدارة الإلكترونية - مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق- (قراءة في بعض الدراسات السابقة)»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، المجلد 4، العدد 2، جوان 2018، ص- ص 138- 154.

203-قمرة النذير، «مساهمة الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري وتنمية الإدارة»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-، المجلد 07، العدد01، جانفي 2020، ص- ص 1031-1052.

204-قنطري زليخة، جلول عبد الغني، «الحكومة الإلكترونية: متطلبات تطبيقها في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية عن الإدارات العمومية لولاية خنشلة)»، مجلة التواصل في

الإقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار –عنابة–، المجلد 22، العدد 4، ديسمبر 2016، ص– ص 159– 182.

205–قوارح أم الخير، «مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية»، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018، ص– ص 159– 171.

206–قوقة وداد، «دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري– قسنطينة–، العدد 46، ديسمبر 2016، ص– ص 103– 110.

207–قيداون أبو بكر الصديق، معمري خيرة، «الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة»، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف–، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2017، ص– ص 48– 65.

208–كابوية رشيدة، «تأثير نظام الإدارة الالكترونية على تحسين خدمات المرفق العام»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، المجلد 4، العدد 2، جانفي 2020، ص– ص 434–451.

209–كتاف أرزقي، «الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم في الإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2016، ص– ص 1– 32.

210–الكر محمد، بن مرزوق عنترة، «الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية .... بين المعوقات والمتطلبات»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2013، ص– ص 45– 61.

211–كيم سمير، «الأدوار الجديدة للمجتمع المدني في ظل الإدارة المحلية التشاركية: قراءة في الحالة الجزائرية»، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر– بسكرة –، المجلد 13، العدد 2، جانفي 2018، ص– ص 433–447.

212–لطرش فيروز، فرحة محمد كريم، «اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع بجامعة تبسة)»، مجلة دراسات

وأبحاث، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 8، العدد 25، ديسمبر 2016، ص– ص 1– 15.

213–لطرش فيروز، «الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار»، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور – الجلفة–، المجلد 7، العدد 20، سبتمبر 2015، ص– ص 122– 144.

214–لعجال منيرة، بومدين محمد، «الأساس القانوني لحق المواطن في الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية –أدرار–، المجلد 14، العدد 1، مارس 2015، ص– ص 48–76.

215–لعرابي كريمة، «تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير الحديث»، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي –تمنغاست–، المجلد 11، العدد 3، جويلية 2019، ص– ص 187–202.

216–لعرج مجاهد نسيمة، طويطي مصطفى، «إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية (المحاولة الجزائرية)»، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة– ، المجلد 2، العدد 1، جوان 2016، ص– ص 205– 226.

217–لعشاب مريم، «التكريس الدستوري لمبدأ تشجيع الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية»، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة لونيسي علي – البليدة 2–، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2017، ص– ص 195– 208.

218–لعلام عزوز، «القبول الإلكتروني صور التعبير عنه وشروطه»، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 9، سبتمبر 2017، ص– ص 266–273.

219–لكحل محمد، «الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية – حالة الجزائر–»، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، جوان 2018، ص– ص 45– 61.

220-ماني عبد الحق، «التنظيم القانوني لقيام التراضي في العقود الإلكترونية على ضوء مشروع القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018، ص- ص 140-159.

221-مباركية منير، «التعاون اللامركزي وتكريس الديمقراطية التشاركية: الأدوار والمساهمات الممكنة في السياق الجزائري»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2017، ص- ص 266- 285.

222-مباركية منير، «علاقة المجتمع المدني بالدولة وتأثيرها على العملية الانتخابية في الجزائر»، مجلة دفاتر وقانون، عدد خاص، الجزائر، أفريل 2011، ص- ص 413-425.

223-مجادي رضوان، «الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية الثقافية: مدخل في دور المجتمع المدني»، مجلة تحولات ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018، ص- ص 205- 220.

224-محرز صالح، حناشي توفيق، قاطر فارس، «واقع الإدارة الإلكترونية والمعيقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت تبسة -الجزائر-»، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة حمة لخضر -الوادي-، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 331- 346.

225-محمد الصادق غطاس، بن سانية عبد الرحمان، «واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر العاملين بالمصلحة المكلفة بإصدار بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية دراسة حالة المقاطعة الإدارية تقرت»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة -، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص- ص 135- 150.

226-محمد الصالح بن عومرة، «التراضي الإلكتروني بين المنتج والمستهلك في التشريع الجزائري»، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية – أدرار -، المجلد 18، العدد 01، أفريل 2019، ص-ص 358-379.

227-محمد فلاح علي خوالدة، «واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم»، مجلة الدراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 3، 2015، ص- ص 1043- 1062.

228-محمد ياسن مختار بن داود، لعشاب مريم، «إسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي – الأغواط-، المجلد 3، العدد 1، جانفي 2017، ص- ص 607- 623.

229-مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل، «الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 7، جوان 2017، ص- ص 139- 153.

230-مريم خالص حسين، «الحكومة الإلكترونية»، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص- ص 439- 460.

231-مزياني فريدة، رشاشي نسيم، «الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية والواقع العملي»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر- باتنة -، المجلد 6، العدد 01، جانفي 2019، ص- ص 232- 250.

232-مسرحد بلال، «نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار»، دراسات إستراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، المجلد 11، العدد 22، ديسمبر 2015، ص-ص 37-54.

233-مسعداوي يوسف، «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر – دراسة حالة قطاع البريد الإتصالات-»، مجلة علمية محكمة، جامعة عمار ثليجي -الأغواط- ، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2014، ص- ص 153- 174.

234-مسعودي هشام، «أركان القرار الإداري الإلكتروني»، مجلة القانون المجتمع والسلطة، جامعة محمد بن أحمد -وهران 2-، المجلد 4، العدد 1، فيفري 2015، ص- ص 145- 167.

235-مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، «مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع والتحديات»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2013، ص- ص 259- 286.

236-مطالي ليلى، زغلول آمنة، «الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية في دورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر»، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2018، ص- ص 373- 393.

237-مطاي عبد القادر، بن شنينة كريمة، «واقع ومتطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر»، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية – أدرار-، المجلد 7، العدد 2، جوان 2019، ص- ص 176- 192.

238-معاوي وفاء، «نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الإلكترونية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي-، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2015، ص- ص 88- 104.

239-مغزيلي نوال، «الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة: دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعيقات»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية1، المجلد 10، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 487- 509.

240-مغزيلي نوال، «تكنولوجيا الإعلام والاتصال كآلية لترشيد الخدمات العامة بالإدارات العمومية الجزائرية: خطوة نحو الحكامة الرشيدة»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي- الأغواط-، المجلد 5، العدد 2، جوان 2019، ص- ص 210- 226.

241-المقداد هدى، «العقد الإلكتروني»، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحي فارس – المدية- ، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017، ص- ص 264-280.

242-ملال مختارية، «عصرنة الإدارة المحلية مقاربة لترشيد الخدمة العمومية»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – جلفة -، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص- ص 21- 29.

243-ملياني عبد الوهاب، «الأمن المعلوماتي للحكومة الإلكترونية»، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي –الأغواط-، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2015، ص- ص 93- 111.

244-مناصر شهرزاد، «البنية القانونية كمطلب أساسي لبناء الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في الغدارة المحلية»، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المركز الجامعي -تندوف-، المجلد 2، العدد 3، ديسمبر 2018، ص- ص 246- 256.

245-منزر سامية، بولقواس زرفة، «الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها»، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-، المجلد 12، العدد 1، مارس 2020، ص- ص 29- 44.

246-مهدي مراد، يحياوي نصيرة، «الإدارة الإلكترونية وعلاقاتها بتفعيل جودة الخدمة العمومية – دراسة حالة بريد الجزائر-»، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، جامعة العربي التبسي – تبسة -، المجلد 2، العدد 2، سبتمبر 2017، ص- ص 259- 273.

247-مهديد يمينة، «التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر -الخدمات الصحية العمومية نموذجا-»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، المجلد 8، العدد 1، ديسمبر 2018، ص- ص 115-120.

248-موسى عبد الناصر، قريشي محمد، «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة – بسكرة- الجزائر-»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، المجلد 9، العدد 9، جوان 2011، ص- ص 87- 100.

249-موسى نسيمة، «استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أداء العمل القضائي»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة بن يوسف بن خدة -الجزائر-، المجلد 54، العدد 1، مارس 2017، ص- ص 451- 464.

250-موسى نسيمة، «المعاملات الإلكترونية بعد سنة من صدور قانون عصرنة العدالة»، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 1، العدد 5، جانفي 2017، ص- ص 144- 151.

251-ميلودي محمد، «إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)»، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، المجلد 6، العدد 1، جانفي 1970، ص- ص 50- 68.

252-ناجي عبد النور، «دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر (دراسة حالة الأحزاب السياسية)»، مجلة الفكر، جامعة سطيف 2، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2007، ص- ص 191- 210.

253-ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، «تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية»، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2018، ص- ص 63- 95.

254-ناصف محمد، قداوي عبد القادر، «أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإلكترونية»، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت-، المجلد 1، العدد 1، مارس 2017، ص- ص 88-103.

255-نايفة علي، «ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة»، مجلة إتحاد الجامعات العربية، جامعة تشرين- سوريا-، المجلد 15، العدد 2، ماي 2017، ص- ص 199- 242.

256-نبيل علي محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد اللّه، «دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة»، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، جامعة النيلين- الخرطوم-، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص- ص 82- 100.

257-نزلي غنية، «دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية»، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-، المجلد 7، العدد 1، جانفي 2016، ص- ص 176- 192.

258-نوري منير، بن يوسف أحمد، «معوقات توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقا، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016، ص– ص 203– 225.

259-نوفان العقيل العجارمة، ناصر عبد الحليم السلامات، «نفاذ القرار الإداري الإلكتروني»، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص– ص 1024– 1035.

260-هامل مهدية، «دور الإدارة الالكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالادارة المحلية الجزائرية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، المجلد7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص– ص 928–940.

261-هبة محمد عبد اللطيف، «الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية»، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد الثالث عشر، جانفي2016، ص–ص559– 571.

262-هدار رانية، «دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1–، المجلد 5، العدد 2، جويلية 2016، ص– ص 240– 255.

263-هشام عبد السيد الصافي محمد بدر الدين، «النظام القانوني لمسؤولية الدولة عن إدارة مرافقها إلكترونيا»، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، لبنان، العدد 31، فيفري 2019، ص– ص 11– 59.

264-هند بنت عبد الرحمن الغانم، «مدى جودة بوابات الحكومة الإلكترونية لدول مجلس التعاون»، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 19، العدد 2، أكتوبر 2013، ص– ص 109– 156.

265-هواري قادة، «العدالة الانتقالية...الوجه الآخر للعدالة»، مجلة المعيار فى الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، جامعة أحمد يحي الونشريسي– تيسمسيلت –، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، ص– ص 86– 99.

266- الوافي سامي، «النظام الانتخابي الجزائري و دوره في تعزيز الديمقراطية المحلية»، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، المجلد 9، العدد 15، جوان 2017، ص- ص 337- 358.

267-والي عبد اللطيف، دندن جمال الدين، «استحداث مفهوم البوابة الإلكترونية في مادة الصفقات العمومية»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور- الجلفة-، المجلد 4، العدد 1، مارس 2019، ص- ص 148- 158.

268-ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، «البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية»، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد إبن باديس –مستغانم–، المجلد 2، العدد 2، سبتمبر 2015، ص- ص 95- 120.

269-يامة إبراهيم، عوماري عائشة، «أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد "دراسة حالة عينة من مؤسسات العمومية لولاية أدرار"»، مجلة الاجتهاد للدراسة القانونية والاقتصادية، جامعة تمنغاست، المجلد 7، العدد 6، نوفمبر 2018، ص- ص 29- 51.

270-يتوجي سامية، «أطر رقمنة الإدارة العمومية في " مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 "»، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة –، المجلد 10، العدد 18، جوان 2015، ص- ص 200- 230.

271- يحي باي نجاح، «دور المقاربة التشاركية في تجسيد برامج التنمية المحلية بالجزائر»، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 73- 86.

272-يحياوي عمر، «الإدارة الإلكترونية كمسعى لترقية الخدمات العمومية في الجزائر»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور- الجلفة –، المجلد 13، العدد 1، أفريل 2019، ص- ص 97- 108.

273-يحياوي محمد، «الإدارة الإلكترونية لآلية للإرتقاء بالخدمة العمومية»، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 3، العدد 2، جوان 2019، ص- ص 623-637.

274-يحياوي نسرين، «مدخل سياسي لمبادرات الحكامة الالكترونية في الدول العربية»، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة العليا للعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص- ص 279- 302.

275-يركنو نصيرة، «الخدمات الحكومية الإلكترونية كأداة فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 2، العدد 3، ديسمبر 2017، ص- ص 271- 286.

276-يوسفي أعمر، «الحكومة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وحتمية التنفيذ»، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد 2، العدد 1، نوفمبر 2011، ص- ص 140- 153.

رابعا: المداخلات الدولية والوطنية

أ) المداخلات الدولية

1-أحمد إبراهيم ملاوي، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الشاملة، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دبي، أيام 20 – 22، ص 17.

2-أحمد رمضان بن نوبة، ناجم محمد أبو خويط، (مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية – دراسة ميدانية على مكتب الخدمات التعليمية – الخمس-، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، 25-27 ديسمبر 2017.

3-بديعة شايفة، المسؤولية المدنية لمؤدي خدمات التصديق الإلكتروني في التشريعات العربية (الجزائري – الإمراتي – التونسي)، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع – تحديات وأفاق، جامعة محمد بوضياف – المسيلة -، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص4.

4-بلخيري رضوان، الإعلام الجديد ... مرحلة جديدة من التنافس " توسع الاستخدام وتجسيد المصطلح"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني في موضوع: الإعلام الجديد وقضايا المجتمع المعاصر تحت شعار: " التحديات والفرص"، جامعة تبسة، يومي 25-26 نوفمبر 2014، ص2.

5-**بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء**، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى العلمي الدولي الخامس تحت عنوان الإقتصاد الإفتراضي وإنعكاساته على الإقتصاديات الدولية، جامعة خميس مليانة، يومي 13 و 14 مارس 2012، ص 2.

6-**بوسليماني صليحة**، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني (واقع – تحديات – آفاق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص 12.

7-**جعفر بن أحمد العلوان**، دور أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري: حالة من الحكومة الإلكترونية القطرية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية....ص24.

8-**جلام كريمة**، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي العلمي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس–، يومي 29-30 أكتوبر 2014، ص2.

9-**حجاب ياسين، رحماني سناء**، أثر الادارة الالكترونية على المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني (واقع – تحديات – آفاق)، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص 10.

10- **حسين بن محمد الحسن**، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص26.

11- **حلام كريمة**، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل

الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس- يومي 29- 30 أكتوبر 2014، ص 10.

12- **رمادلية عبد الله سفيان**، مجالات تطبيق الادارة الالكترونية للمرافق العامة في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع-تحديات-أفاق، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص 3.

13- **زعبي عمار، بحاق محمد**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث بعنوان: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي-، يومي 01 و 02 ديسمبر 2015، ص121.

14- **زوقاع نادية**، مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية القضاء على الفساد الإداري في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر الدولي تحت عنوان: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع- تحديات – آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، أيام 16-17 ديسمبر 2018، ص8.

15- **ضريفي الصادق**، تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال المؤتمر الدولي بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع- تحديات- آفاق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، يومي 16-17 ديسمبر 2018، ص05.

16- **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**، متطلبات تطبيق للإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي السنوي العشرون تحت عنوان " صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية "، كلية التجارة – جامعة المنصورة –، أيام 20-22 أفريل 2004، ص5.

17- **عبد القادر خداوي مصطفى، راتول محمد**، الحكومة الإلكترونية: الآفاق والتحديات، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية

إعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر– عرض تجارب دولية– المركز الجامعي بخميس مليانة، **يومي:26–27 أفريل 2011** ، ص9.

18– عمار زعبي، محمد بجاق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي –، أيام 01–02 ديسمبر 2015، ص120.

19– العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم – السمات– العناصر– (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الإتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس، أيام 1–4 جوان 2010، ص25.

20– ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول: الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، من 26 إلى 28 أفريل 2003، ص– ص 25– 28.

21– محمد بن إبراهيم أحمد التويجري، الحكومة الإلكترونية مدخل لأداء متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08– 09 مارس 2005، ص200.

22– مقدم عبيرات زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءات البشرية، مداخلة في إطار أعمال الملقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09–10 مارس 2004، ص 171.

23– ناجي عبد النور، لتيم فتيحة، جهود تطبيق الحوكمة لتحسين أداء الإدارة المحلية في الجزائر " التشريعات وواقع الممارسات، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي الثالث تحت عنوان: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة، جامعة الشهيد حمّة لخضر – ا لوادي–، يومي 01 – 02 ديسمبر 2015، ص 93.

24- واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية – الجزائر–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، د. س. ن، ص14.

ب) المداخلات الوطنية

1-أبو بكر بوسالم، عيسات فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في البلديات- دراسة حالة البطاقات البيومترية-، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية – البلديات نموذجا-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي ورقلة 1945 – قالمة-، يومي 08 و 09 نوفمبر 2007.

2-أوناهي هاني، رقابة المواطن على الأداء المحلي كصورة للمشاركة –البلدية نموذجا-، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية، نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة –بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص2 .

3- بخاخشة موسى، ذويب معاذ، فراس محمد، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل " المستشفيات نموذجا "، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –، 10 أفريل 2018، ص 2.

4-بوحنية قوي، دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، كلية العلوم القانونية والإدراة، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف-، يومي 16-17، ديسمبر 2008، ص10.

5-بوراي دليلة، الديمقراطية التشاركية: مقاربة جديدة لتدبير الشأن العمومي(الجزائر والمغرب نموذجا)، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية، نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية –، يوم 23 أفريل 2018، ص8 .

6-**جوادي زهرة**، الديمقراطية التشاركية: نحو حوكمة الإدارة المحلية، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية: نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة- بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص4.

7-**حجام العربي، زوق ابتسام**، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق تنمية المستدامة في الوطن العربي -حالة الجزائر-، مداخلة في اطار أعمال الملتقى الوطني الثالث حول "المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي"، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و16 ديسمبر 2015، ص235.

8-**شرشاري فاروق**، مقتضيات ترشيد الديمقراطية التشاركية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية-، يوم 23 أفريل 2018، ص6.

9- **عوكي آمال**، دور تكنولوجيا المعلومات في بناء مجتمع المعرفة في العالم العربي في إطار التنمية المستدامة، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و16 ديسمبر 2015، ص209.

10- **غزلاني وداد، حكار حنان**، البلدية الإلكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية – بلدية دبي الإلكترونية نموذجا-، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية -البلديات نموذجا-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قالمة-، يومي 08 و09 نوفمبر 2016، ص41.

11- **غياط شريف، خطاف ابتسام**، واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية)، مدخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 15 و 16 ديسمبر 2015، ص665.

12- **غيتاوي عبد القادر**، عوائق وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في إطار اليوم الدراسي تحت عنوان: واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، جامعة أدرار، يوم 1مارس 2012، ص.

13- **قدوم لزهر قروي عبد الرحمان**، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية – البلديات نموذجا –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945– قالمة–، يومي 08–09 نوفمبر 2016، ص 104.

14- **قريوة زينب**، معوقات ترقية الخدمات الإلكترونية في الإدارات المحلية الإدارية– دراسة ميدانية–، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني العاشر حول: تسيير الإدارة المحلية الجزائرية بين الثوابت والمتغيرات الدولية والوطنية، جامعة د.الطاهر مولاي– سعيدة–، 2017.

15- **مخلوف باهية**، تأثير المنافسة على فكرة المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني حول: التسيير المفوض للمرافق العامة من طرف أشخاص القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة –بجاية–، يومي 23–24 نوفمبر 2010، ص9.

16- **مسعودي خالد**، المشاركة كمبدأ جديد في سير المرفق العام، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني تحت عنوان: الديمقراطية التشاركية نموذج جديد للحوكمة، جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية–، يوم 23 أفريل 2018، ص 7.

17- **هدار رانية**، عصرنة الإدارة المحلية كألية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مداخلة في إطار أعمال الملتقى الوطني العاشر حول: تسيير الإدارة المحلية الجزائرية بين الثوابت والمتغيرات الدولية والوطنية، جامعة د. الطاهر مولاي–سعيدة–، يومي 10/09 أفريل 2017.

خامسا: النصوص القانونية

أ) النصوص التأسيسية

۞ الجزائرية

1-مرسوم رئاسي رقم 89-18، مؤرخ في 22 رجب عام 1409 الموافق 28 فبراير سنة 1989، يتعلق بنشر نص تعديل الدستور الموافق عليه في إستفتاء 23 فبراير سنة 1989، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 9، الصادر في 1 مارس سنة 1989.

2-دستور 28 نوفمبر 1996، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي 96-438، مؤرخ في 07 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بقانون رقم 02-03، المؤرخ في 10 أبريل 2002، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 25، الصادر في 14 أبريل 2002، معدل ومتمم بقانون رقم 08-19 مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 63، الصادر في 16 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بقانون رقم 16-01، مؤرخ في 6 مارس 2016، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 14، الصادر في 7 مارس 2016، المعدل بموجب التعديل الدستوري بالمرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 15 جمادى الأول عام 1442 الموافق 30 ديسمبر سنة 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 82، صادر في 30 ديسمبر 2020.

۞ الأجنبية

1-الدستور المغربي لعام 2011 المستفتى عليه بتاريخ 01 يوليو 2011 والصادر بالجريدة الرسمية المغربية العدد 5964، بتاريخ 30 يوليو 2011.

2-الدستور التونسي الصادر بقرار من رئيس المجلس الوطني التأسيسي، مؤرخ في 30 ربيع الأول 1435، الموافق لـ31 جانفي 2014، يتعلق بالإذن بنشر دستور الجمهورية التونسية، ج. ر عدد 10 بتاريخ 4 فيفري 2014.

ب) المواثيق الدولية

1-الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، موقع الأمم المتحدة: http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights/index.html تم الإطلاع عليه يوم 07 فيفري 2020.

ت) النصوص التشريعية

1-قانون رقم 90-02، مؤرخ في 6 فبراير 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل بموجب القانون رقم 91-27، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 6، صادر في 7 فيفري 1990.

2-قانون رقم 01- 14 مؤرخ في 29 جمادي الأولى عام 1422 الموفق 19 غشت سنة 2001، يتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 46، صادر في 19 غشت 2001.

3-قانون رقم 01-19، مؤرخ في12 ديسمبر2001، متعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 77، صادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001.

4-قانون رقم 03-07 المتمم لمجموعة القانون الجنائي في مايتعلق بالجرائم المتعلقة بنظم المعالجة الألية للمعطيات، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 5171، صادر بتاريخ 22 ديسمبر 2003.

5-أمر رقم 03-11، مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام1424 الموافق ل 26 غشت سنة 2003، يتعلق بالنقد والقرض، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 52، صادر في 27 غشت 2003، معدل ومتمم بالقانون رقم 10-04، مؤرخ في 26 غشت 2010، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 50، صادر في 1 سبتمبر 2010، متمم بالقانون رقم 17-10، مؤرخ في 11 أكتوبر 2017، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 57، صادر في 12 أكتوبر 2017.

6-قانون رقم 05 – 10، مؤرخ في 20 جوان 2005، يعدل ويتمم الأمر رقم 75 – 58، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 44، صادر في 20 جوان 2005.

7-امر رقم 06 – 03، مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 46، صادر في 16 يوليو سنة 2006.

8-قانون رقم 06-06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 15، الصادر في 12 مارس 2006.

9-قانون رقم 09-04، مؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق ل 5 غشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 47، صادر في 16 غشت 2009.

10- قانون رقم 11 -10، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 37، صادر في 3 يونيو 2011، معدل بأمر رقم 21-13، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 67، صادر في 21 أوت 2021.

11- قانون رقم 12-07، مؤرخ في 21 فيفري 2012، متعلق بالولاية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 12، صادر في 29 فيفري 2012.

12- قانون رقم 14-08، مؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق 9 غشت سنة 2014، يعدل ويتمم الأمر رقم 70-20، المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389، الموافق 19 فبراير سنة 1970، والمتعلق بالحماية المدنية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 49، صادر في 20 أوت 2014.

13- قانون رقم 15 – 03 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 6، صادر في 10 فبراير سنة 2015.

14- قانون رقم 15 – 04، مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 06، صادر فبراير 2015.

15- قانون رقم 18 – 04، مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 المرافق 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة البريد والإتصالات الإلكترونية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 27، صادر في 13 مايو سنة 2018.

16- قانون رقم 18-05، مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 28، صادر في 16 مايو 2018.

ث) النصوص التنظيمية

ث 1) - المراسيم الرئاسية

1-مرسوم رقم 64-344، مؤرخ في 27 رجب عام 1284 الموافق 2 ديسمبر سنة 1964، يتعلق باختصاصات وزير الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 55، صادر في 2 ديسمبر 1964.

2-مرسوم رقم 64-352، مؤرخ في 19 شعبان عام 1384 الموافق 21 ديسمبر سنة 1964، يتعلق باتنظيم الداخلي لوزارة الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 62، صادر في25 ديسمبر 1964.

3-مرسوم رقم 65-168، مؤرخ في أول صفر عام 1385 الموافق أول يونيو سنة 1965، تحدد بموجبه اختصاصات وزير الاصلاح الاداري والوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 51، صادر في 18 يونيو 1965.

4-مرسوم رقم 65-197، مؤرخ في 30 ربيع الاول عام 1385 الموافق 29 يوليو سنة 1965، يتعلق باختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 65، صادر في 6 غشت سنة 1965.

5-مرسوم رقم 65-201، مؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1385 الموافق 11 غشت سنة 1965، يتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 71، صادر في 27 غشت سنة 1965.

6- مرسوم رقم 66-238، مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 5 غشت سنة 1966، يتعلق باعادة تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 72، صادر في 9 مارس 1966.

7-مرسوم رقم 76-39، مؤرخ في 20 صفر عام 1396 الموافق 20 فبراير سنة 1976، يتضمن إعادة تنظيم الادارة المركزية لوزارة الداخلية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 20، صادر في 9 مارس 1976.

8-مرسوم رقم 82-42، مؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1402 الموافق 23 يناير سنة 1982، يحدد صلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 4، صادر في 26 يناير سنة 1982.

9-مرسوم رقم 82-199، مؤرخ في 13 شعبان عام 1402 الموافق 5 يونيو سنة 1982، يتضمن تنظيم الادارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 23، صادر في 8 يونيو 1982.

10- مرسوم رقم 84-34، مؤرخ في 16 جمادى الاولى عام 1404 الموافق 18 فبراير سنة 1984، يتضمن الحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 8، صادر في 24 فبراير سنة 1984.

11- مرسوم رقم 88-131، مؤرخ في 4 جويلية 1988، المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 27، صادر في 6 جويلية 1988.

12- مرسوم رئاسي رقم 99-240، مؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999، يتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 76، صادر في 31 أكتوبر سنة 1999.

13- مرسوم رئاسي رقم 2000-372، مؤرخ في 26 شعبان عام 1421 الموافق 22 نوفمبر سنة 2000، يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 71، صادر في 26 نوفمبر سنة 2000.

14- مرسوم رئاسي رقم 06-177، مؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 31 مايو سنة 2006، يتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 36، الموافق 31 مايو سنة 2006.

15- مرسوم رئاسي رقم 10- 149، مؤرخ في 14 جمادي الثانية عام 1431 الموفق ل 28 مايو سنة 2010، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 36، الصادرة في 30 ماي 2010.

16- مرسوم رئاسي رقم 13-312، مؤرخ في 11 سبتمبر 2013، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 44، صادر في 15 سبتمبر 2013، والذي إستحدث بموجبه الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية.

17- مرسوم رئاسي رقم 15- 140، مؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموفق 27 مايو سنة 2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 29، صادر في 31 مايو سنة 2015.

18- مرسوم رئاسي 15-247، مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 50، صادر في 20 سبتمبر 2015.

19- مرسوم رئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق 7 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 02، الصادر في 13 يناير 2016.

20- مرسوم رئاسي رقم 17-143، مؤرخ في 18 أفريل 2017، يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 25، صادر في 19 أفريل 2017.

ث 2) المراسيم التنفيذية

1-مرسوم تنفيذي رقم 95-123، مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 26، صادر في 9 مايو سنة 1995.

2-مرسوم تنفيذي رقم 95-124، مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في المديرية العامة للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 26، صادر في 9 مايو سنة 1995.

3-مرسوم تنفيذي رقم 96-212، مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 37، صادر في 16 يونيو سنة 1996.

4-مرسوم تنفيذي رقم 96-213، مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996، يتضمن تنظيم الادارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 37، صادر في 16 يونيو سنة 1996.

5-مرسوم تنفيذي رقم 02-43، مؤرخ في 30 شوال عام 1422، الموفق 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء بريد الجزائر، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 04، صادر في 16 يناير 2002.

6-مرسوم تنفيذي رقم 04-381، مؤرخ في 15 شوال عام 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004، يحدد قواعد حركة المرور عبر الطرق، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 76، صادر في 28 نوفمبر 2004.

7-مرسوم تنفيذي رقم 10-211، مؤرخ في 16 سبتمبر 2010، يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 54، صادر في 19 سبتمبر 2010.

8-مرسوم تنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 53، صادر في 28 سبتمبر 2011.

9-مرسوم تنفيذي رقم 13-381 مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 59، صادر في 20 نوفمبر 2013.

10- مرسوم تنفيذي رقم 13-382، مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر 2013، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 59، صادر في 20 نوفمبر 2013.

11- مرسوم تنفيذي رقم 14-193، مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 41، صادر في 6 يوليو 2014.

12- مرسوم تنفيذي رقم 14-194، مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 41، صادر في 6 يوليو 2014.

13- مرسوم تنفيذي رقم 14-363، مؤرخ في 15 ديسمبر 2014، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 72، صادر في 16 ديسمبر 2014.

14- مرسوم تنفيذي رقم 15-141 مؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 مايو سنة 2015، يتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 29، صادر في 31 مايو 2015.

15- مرسوم تنفيذي رقم 18-199، مؤرخ في 2 غشت 2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 48، صادر في 5 أوت 2018.

سادسا: القرارات والتعليمات الوزارية

1-قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الالكتروني، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 1، صادر في 14 جانفي 2012.

2-قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2011، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 1، صادر في 14 جانفي 2012.

3-تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 1599، مؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية. (غ-م).

4-تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1435، مؤرخة في 13-02-2014، تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية (غ م).

5-تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2015/2393، المتعلقة بإصدار بطاقة التعريف الوطنية، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: بطاقة التعريف الوطنية البيومترية www.apcainsebt.dz تاريخ الإطلاع 2020/3/8، على الساعة 11:15.

سابعا: الوثائق

1-عرض مناقشة نص القانون المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية لمداولات مجلس الأمة، الفترة التشريعية الخامسة، السنة الثالثة، الدورة الخريفية 2011، العدد 21، الجلسة المنعقدة يوم 25 جانفي 2012، مجلس الأمة، الجزائر، ص04.

ثامنا: المواقع الالكترونية

1- حسان نجوى، مشروع رقمنة الوثائق الأرشيفية بمصلحة أرشيف بلدية برج منايل ولاية بومرداس، متواجد على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.pixelplanet.de/pdfprinter-info-html.، تاريخ الاطلاع: 2019/03/10.

2- بومدين طاشمة، التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بن بوزيد- تلمسان-، ص47، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: www.webreview.dz/IMG/pdf/article06-4.pdf .، تاريخ الاطلاع 2019/03/10.

3-أول جواز سفر البيومتري جزائري قبل 15 جانفي 2011، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.ennaharonline.com، تاريخ الإطلاع: 2019/06/28.

4-جواز السفر البيومتري، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.apcainsebt.dz، تاريخ الإطلاع : 2019/6/28.

5-عملية إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني –إنطلاق استلام الملفات بالدوائر النموذجية والقنصليات–، متوفرة على موقع الإلكتروني: https://www.djazairess.com تاريخ الإطلاع: 2019/6/28.

6-المرصد الوطني للمرفق العام، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.interieur.gov.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/07/08.

7-**عبد الرفيق القاسمي**، "مستجدات تدبير المرافق العامة في دستور 2011"، المملكة المغربية، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.marocdroit.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/07/08.

8-**سميرة مطر المسعودي**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الإفتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.yumpu.com ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

9-الديوان الوطني للحج والعمرة، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.onpo.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

10- **زوهار فيصل**، الإدارة الإلكترونية، الحوار المتمدن، العدد 2218، مارس 2008، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.alhewar.org ، تاريخ الإطلاع: 2019/8/1.

11- موقع وزارة العدل الجزائرية: "عصرنة العدالة"، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: http://www.arabic.mjustice.dz=reforme4 تاريخ الإطلاع: 2019/8/7.

12- المؤتمر الإقليمي الأول للشركاء في محور تطوير القضاء وتنفيذ الأحكام تحت عنوان: تجربة الجزائر في مجال الإصلاح القضائي، عمان، 28 و29 سبتمبر 205، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.oecd.org تاريخ الإطلاع: 2019/8/14.

13- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حوار وزير العدل حافظ الأختام الطيب بلعيز، منشور خاص بوكالة الأنباء الجزائرية، الأحد 25 مارس2007، تاريخ الإطلاع: 2019/8/14.

14- المدرية العامة للوظيف العمومي، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي : http://www.concours-fonction-publique.gov.dz ، تاريخ الإطلاع: 2019/08/16.

15- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: إصلاحات قطاع البريد والمواصلات، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://annuaire-algeriedz.com تاريخ الاطلاع: 2019/08/17 .

16- مشروع قانون الاتصالات الإلكترونية أمام البرلمان في جانفي 2018، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: https://www.android-dz.com ، تاريخ الاطلاع: 2019/08/17.

17- **مازن ليلو راضي، علي يونس**، التطور الحديث في المبادئ الحاكمة للمرفق العام في فرنسا وقيمتها القانونية، جامعة دهوك، ص9، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.journal.nahrainlaw.org/pdf/2017/10/412.pdf ، تاريخ الإطلاع 2019/12/09.

18- **بن هدار محمد**، وزارة الداخلية تحدد الموقعين على شهادات الميلاد رقم 12، جريدة الخبر، 26 ماي 2014، متوفر على المرقع الإلكتروني التالي: www.elkhabar.com ، تاريخ الإطلاع : 2020/03/6.

19- موقع جريدة النهار على شبكة الانترنت: https://www.ennahar.net/ar/Specialpages/nigh-tech/42184-ntm/ ، تاريخ الإطلاع 2020/09/09.

20- **قطبي رضوان**، الديمقراطية الرقمية في الوطن العربي، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://anfasse.org ، تاريخ الإطلاع : 27 /10/ 2020.

21- **نشوى محمد عبد المجيد**، الديمقراطية الرقمية وعلاقتها بالديمقراطية التشاورية بالتطبيق على ثورة 25 يناير، مركز الدراسات والأبحاث العلمية بالعالم العربي، نشر يوم 24 جويلية 2011، تاريخ الإطلاع: 27 /10/ 2020.

22- مشروع قانون الديمقراطية التشاركية، منشور على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية: متوفر على الموقع الالكتروني التالي: http://www.interieur.gov.dz ، تم الاطلاع: 2021/02/19.

23- مشروع e–Algérie 2013 المنشور على موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf ، تاريخ الإطلاع: 2022/05/24.

24- استخراج وثائق الحالة المدنية موقعة إلكترونيا بداية من 2016، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: https://www.vitaminedz.com، تاريخ الإطلاع: 2022/05/24.

ثانيا: باللغة الفرنسية

I. Ouvrages

1. **ALT Eric LUC Irène**, La lutte contre la corruption, P. U. F, Paris, 1997.
2. **AUBIN Emmanuel**, L'essentiel du droit de la fonction publiques , 8ème édition, Lextenso, Paris, 2014.
3. **CHAUVIN Francis**, administration de l'état, 5ed, dalloz, 1998.
4. **CHAUVIN Francis**, administration de l'état, 6ed édition, dalloz, 2002.
5. **DEBBASCH Charles – COLIN Frédéric**; administration public ; 6éme édition ; Economica ; Paris ; 2004.
6. **LOMBARD Martine**, DUMONT Gilles, Droit administratif, 6ème édition, DALLOZ, Paris, 2005.
7. **MOREAU Jean Louis**, la fonction publique, librairie général de droit et de jurisprudence, paris, 2000.
8. **PEISER Gustave,** droit administratif, 19e édition, dalloz.
9. **RICCI Jean Claude**, Droit administratif, 6ème édition, Hachette, Paris, 2008.
10. **SAYAH Jamil**, Droit administratif, 2ème édition, Studyrama, Paris, 2007.

II. Thèses

1. **ABDOULAYE MOUSTAPHA Aboubakar**, applications de L'E-gouvernement dans L'administration publique tchadienne, thése de maîtrise, institut des sciences sociales, université de hacettepe, ankara, 2019.
2. **BEN DHAOUI SOUMAYA Intissar** ; les capacités de changement du développement de l'administration électronique : Les enseignements d'une

recherche menée dans deux organismes publics canadiens ; thèse de doctorat en administration des affaires ; université du québec à Montréal ; 2011.

3. **BOUABDELLAH Mokhetar**, L'experience algerienne du contentieux administratif : étude critique, Thèse de doctorat d'Etat en droit, Faculté de droit, Université de Constantine, 2005, p.
4. **KIEMTORÉ mahamoudou,** développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance : intégration des facteurs négligés, thèse de octorat, université du québec – canada-, 2016.
5. **MAHI-DISDET Djamila**, l'obligation d'information dans les contrats commerce electronique, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur en droit, université d'avignon et des pays de vaucluse, 13 décembre 2011.
6. **SADRY Benoît**, Bilan et perspectives de la démocratie représentative, thèse de doctorat en droit public, faculté de droit et des sciences économiques, université de limoges, 2007.
7. **TIRARD Manuel**, La gouvernance aux Etats-Unis : étude comparative des conceptions Américaine et Française du droit public, Thèse de doctorat en droit, Faculté droit, économie, sciences sociales, Université Panthéon- Assas, Paris II, 2009.
8. **VOKO Sylvie**, Les atteintes à la probité, Thèse de doctorat droit des affaires, école doctorale de droit privé, Université Panthéon- Sorbonne, Paris I, 2016.

III. ARTICLES

1. **ABDALLAH EL HIRTSI Hamid, FEREDJ CHabane**, «l'importance de la société civile pour développement local expérience de l'égypte et de l'algérie», revue mâaref academique, université de bouira, vol 11, n° 21, juin 2016, p- p 39- 65.
2. **AKKACHE Fadhela**, «le dialogue social et l'etat rentier en algérie», revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, N° 01, septembre 2011, p- p 1024- 1042.
3. **BAL Aminata**, «quelque réflexions sur l'administration électronique», Revue française d'administration publique , vol 10, nº 1, 2005, p- p 1- 7.
4. **BELKAID Esma**, «impliquer le citoyen dans l'anelloration des services publics – Quel role pour les TIC : CAS de la ville de Tlemcen», revue de droit et des sciences humaines, université ziane achour de djelfa, vol 7, n° 3, octobre 2014, p- p 347- 363.
5. **BENLAKEHAL Nawel**, «L'administration électronique (L'Algérie à la traine malgré les réformes electronic administration "Algeria lags behind

despite reforms)», revue nouvelle economie, université de khemis miliana, vol 10, n° 2, 2019, p- p 324- 347.

6. **BENNADJI Chérif**, «les rapports entre l'administration et les administrés en droit algérien l'impérative codification», revue idara, vol 10, n° 1, alger, p- p 23- 45.
7. **BENRAOUANE Sid ahmed**, «e-Algérie 2013 : réflexion sur la stratégie de la conduite du changement», revue idara, Ecole Nationale d'administration (L'ENA), vol 20, n° 2, décembre 2010, p- p 80- 94.
8. **BENYAHLOU Zouhra**, «Réformes et modernisation des services publics Exemple : programme français de transformation de l'administration – Action publique 2022 -», Revue Algérienne des finances publiques, l'université d'Oran 2, vol 7, n°, 2017, p- p 35- 54.
9. **BLATRIX Cécile**, «la démocrayie participative en représentation», revue sociétés contemporaines, n° 74, février 2009, p- p 97- 119.
10. **BORHANE Mohamed djafer**, **SOLTANI Mohamed reda**, «L'administation electronique levier de modernisation de l'administration publique», the algerian journal of political sciences and international relation, université d'alger 3, vol 11, n° 2, december 2020, p-p 405- 425.
11. **BOUCHAIBI Mohamed, ZEROUATI Rachid**, «généalogie de la société civile society algérienne : étude historique critique de la construction du concept de société civile en algérie», journal des sciences sociales et humaines, université mohamed boudiaf – al messila-, vol 8, n° 2, décembre 2018, p- p 470- 494.
12. **BOUDJENANE Tawfiq, BOUCHETARA Mehdi, BELMIR Nabil mohammed**, «les facteurs de sucée d'une stratégie d'e-gouvernement en afrique du nord : étude comparatif entre stratégie numérique algérienne et tunisienne», revue algérienne d'Economie et de management, université mascara, vol 6, n° 1, octobre 2015, p- p 44- 61.
13. **BOURAS Mounira**, «l'e-gouvernement : approche algérienne», revue algérienne de la sécurité humainne, université de el hadj lakhdar - batna 1 -, vol 6, n° 1, janvier 2021, p- p 1502- 1518.
14. **BOUZAD Idriss**, « l'évolution du service du service public face à l'état, et à la société civile en algérie», revue académique de la recherche juridique, université abderrahmane mira de béjaia, vol 10, n° 3, décembre 2019, p- p 865- 880.

15. **BRADIER Agnès**, «le gouvernement électronique : une priorité européenne», revue française d'administration publique, école nationale d'administration, n° 110, février 2004, p- p 337- 347.
16. **CHERFOUH Meriem, ZEBOUCHI Mohamed, DJEMA Hassiba**, «la codification des comaissances dans le cadre du management de la qualite», la revue des sciences commerciales, ecole des hautes études commerciales, vol 15, n° 2, juin 2016, p- p 73- 91.
17. **CHOUIKHI Samiya, BENMANSOUR Abdallah**, «Le Nouveau management public et la modernisation de l'administration publique», les agregats des connaissances, centre universtaire de tindouf, vol 2, n° 2, , octobre 2016, p- p 14- 28.
18. **CôTé Louis**, «le gouvernement électronique», l'observatoire de l'administration publique, Ecole nationale d'administration publique, vol 10, n° 5, novembre 2003, p- p 1- 36.
19. **DAWAY Ludivine – MERCENIER Chloé,** «démocratie participative», Mouvement communal, Faculté d' architecture la cambre Hrta, n°924, ULB, Janvier 2018, p- p 12- 18.
20. **DEBBI Ali**, «L'innovation publique : la nouvelle voie pour la modernisation du service public en Algérie», Revue algérienne de finances publiques, université aboubeker belkaide de tlemcen, vol 8, n° 1, , décembre 2018, p- p 29- 42.
21. **DEKKAL Mouloud**, «démocratie participative et citoyenneté», Journal algérien d'études politiques, Ecole nationale supérieure de sciences politiques, vol 2, n°1, juin 2015, p- p 117- 127.
22. **DELPÉRÉE Francis,** «constitution et service public», Revue juridique de l'ouest, N°4, 2006.
23. **ESSAID Taib**, «le guichet virtuel ; une ambition pour le modernisation de l'administration», revue Académique de la recherche juridique, l'université Abderrahmane Mira – Bejaia-, vol 5 n° 2012, p- p 358- 389.
24. **ESSAID Taib**, «société civile et transition démocratique en algerie», la revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, vol 2, n° 1, février 2014, p- p 26- 43.
25. **FORTAS Fatiha**, «La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en algérie», revue recherches économiques, université de blida 2, juin 2017, vol 12, n° 16, p – p 45- 67.
26. **GAUDIN Jean-Pierre**, «la démocratie participative», revue informations sociales, n° 158, 2007, p- p 125- 128.

27. **HOUARI Maghnia, SLIMANI Malika,** «l'administration public par l'archivage electronique : entre les imperatifs de la modernisation et les obstacles reglementaires», revue economie et société, université de constantine 2, vol 10, n° 10, octobre 2014, p- p 111- 130.
28. **KACHER Abdelkader**, «de la démocratie participative en général, et de son objet en algérie en particulier», revue académique de recherche juridique, université abderrahmane mira de béjaia, vol 10, n° 2, décembre 2019, p- p 169- 181.
29. **KHEDIM Zoulikha, BAGHDAD Chaib, MALIKI Samir**, «de la gouvernance à la gouvernance électronique : un potentiel pour consolider la qualité instétutionnelle», revie algerian business performance, université kasdi merbah de –ouargla-, vol 7, n° 3, p- p 345- 360.
30. **KHELLOUFI Rachid**, «la relation administration-citoyen à l'ère du numérique en algérie : une relation en phase de construction», revue idara, ecole nationale d'administration – hydra – algérie, vol 26, n° 1, juin 2019, p- p 45- 61.
31. **LEJLET Fouaze, DHEBIHE- Hatem**, «les nouvelles modalités de gestion du service public en algérie : défis perspectives», revue repers des etudes juridiques politiques, centre universitaires de tindouf, vol 1, n° 2, décembre 2017, p- p 79- 91.
32. **LOUNES Houda**, «L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations», Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, université de M'sila, vol 11, n° 2, décembre 2018, p- p 496- 506.
33. **LŌWENTHAL Paul**, «société civile et participation politique le cas de la coopération au développement», revue mondes en développement, vol 33, N° 129, janvier 2005.
34. **MAGHNIA Houari, SLIMANI Malika**, «l'administration public par l'archivage électronique : entre les imperatifs de la modernisation et les obstacles règlementaires», revue économie, université de constantine 2, n° 10, 2014, p- p 111- 130.
35. **MANIN Bernard**, «comment promouvoir la deliberation démocratique ? priorité du débat contradictoire sur la discussion», revue raisons politiques, n° 42, mai 2011, p- p 1- 31.
36. **MĒDECINE Hygiène**, «la participation des habitants contre la démocratie participative dans les centres sociaux associatifs du nord de la France», revue deviance et société, vol 28, n° 1, janvier 2004, p- p 97- 114.

37. **METALI Leila**, «le marketing des services publics fondements et spécificités», revue maaref académique, université de bouira, vol 11, N° 21, juin 2016, p 102.
38. **MOHAMMED BELKACEM Faiza**, «Expériences arabes et internationales dans l'application de l'administration numérique : cas des PME algériennes», revue afaq management sciences et economics, université d'oran 2, vol 1, n° 2, 2017, p- p 17- 24.
39. **NAILI Habiba**, «la démocratie participative et le financement du développement local», revue etudes et recherche, université ziane achour de djelfa, vol 12, n° 3, juillet 2020, p- p 15- 35.
40. **NAIT MERZOUG Mohamed Larbi**, «LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LES NTIC: CAS DU MAROC, DE LA TUNISIE ET DE L'ALGÉRIE», revue idara, Ecole Nationale d'administration (L'ENA), vol 19, n° 2, décembre 2009, p- p 173- 186.
41. **OBERDORFF Henri**, «L'administration électronique ou l'e-administration», revue des politiques sociales et familiales, n°86, décembre 2006, p- p 9- 18.
42. **SATRY Fadwa, BELKADRI Ezzohra**, «administration électronique : évolution et processus de transformation», revue organisation et territoires, université hassan 2 – casablanca -, n° 5, octobre 2020, p- p 1- 18.
43. **TENIOU Afef, BENTERKI Azzedine**, «réformes de l'administration publique algérienne : travers du passé et leçons internationales», revue dirassat iqtissadiya, université abdelhamid mehri – constantine 2 -, n° 01, 2014, p- p 39- 53.
44. **ZEGHMATI Nardjes**, «Les perspectives du Gouvernement électronique en Algérie», revue d'économie et développement humain, université de blida 2, vol 8, n° 1, juin 2017, p- p 486- 499.
45. **ZERARKA Aissa – OULDAMAR tayeb**, «le droit au développement et sa relation avec le principe de la démocratie participative», revue voix de la loi, université de khemis miliana, vol 7,n° 2, novembre 2020, p- p 547- 567.
46. **ZIANI Salah, HADJIJ Amel**, «politique publique de sécurité en méditerranée : entre débat philosophique et projet de sécurité ambitieux», revue algérienne des politiques publiques, université d'alger 3, n° 01, septembre 2011, p- p 28- 31.

IV. Actes de colloques

1. **CHATILLON Georges – DU MARAIS Bertrand**; l'administration électronique au service des citoyens ; Actes du colloque organisé par le conseil d'état et l'université Paris I panthéon Sorbonne ; 2003 ; p129.
2. **CHATILLON Georges**, fondements principes et nature du droit de l'administration électronique, 1er coloque international, centre de conférences pierre mendès, paris – France -, 6 et 7 décembre 2006, p 29.
3. **CHERABI Abdelaziz**, la simplification des procédures et des démarches administratives pour les particuliers et pour les entreprise, séminaire international sur : l'administration publique en algérie, entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation, université constantine 2, 28-29 avril 2014, p 2.

1. loi n° 2016 – 1321, 7 octobre 2016, pour une république numérique, jorf n° 0235, 8 octobre 2016.
2. Loi n° 2016 – 1691, du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économiques, jorf n° 0287, 10 décembre 2016.
3. loi n° 2021 – 1485, 15 novembre 2021 visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France (1), jorf n° 0266, 16 novembre 2021.
4. Loi n° 78-753 du juillet 1978, portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, sociale et fiscal, J O R F du 18 juillet 1978.

V. Textes juridiques

VI. Documents

1. Ministère de l'intérieur et des collectivités locales, disponibl sur le site: https://www.interieur.gov.dz , consulté le : 20/11/2020.
2. Administration Electronique 2004 – 2007, Projet ADELE: pour vous simplifier la vie, liberté égalité fraternité – République française premier ministre-, disponibl sur le site: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf , consulté le : 16/01/2021.
3. plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du president de la republique, republique algerienne democratique et populaire, 6 février 2020, disponible sur le site https://www.algerie-eco.com , consulté le : 01/02/2021.

4. République algérienne démocratique et populaire, EN-commission, E-Algérie 2013, Décembre 2008, p 7, disponible sur le site : http://www.algerianembassy.ru/pdf/e-algerie2013.pdf , consulté le: 09/03/2022.
5. Portail dàccès au doctorat 2017-2018, disponible sur le site : http://doctorat20172018.dz , consulté le:17/05/2022.

VII. Les articles périodiques

1. **AïDONIDIS Christine – PAULETTO Giorgio,** e-Administration : constructions st des technologies de l'information, avril 2007, disponible sur le site : https://fr.slideshare.net, consulté le : 02/02/2021.
2. **ALGAN Yann, BACACHE Maya, PERROT Anne**, administration numérique, notes du conseil d'analyse économique, N° 34, septembre 2016, p 6, disponible sur le site : https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae-note034v3.pdf , consulté le: 01/02/2021.
3. **BAL Aminata**, «Quelques réflexions sur l'administration électronique», Revue française d'administration publique, vol 10, N° 110, 2005, p 1, disponible sur le site : http://www.lex-electronica.org/articles/v10-1/bal.htm, consulté le : 22/01/2021.
4. **BENELKADI Kamel,** (gouvernement électronique en algerie : la langue marche vers le numérique), article publié au journal el watan, samedi 3 mai 2008, disponible sur le site : http://www.aita-dz.org, consulté le 02/02/2022.
5. **BROWN David**, «Le gouvernement electronique et l'administration publique», Revue internationale des sciences administratives , 2005, P 251, disponible sur le Site: https://www.cairn-info(revue-internationale-des sciences-administratives-2005 , Consulté le 05/02/2019.
6. **COOLS Fanny**, la démocratie participative une opportunité pour encourager la participation des personnes en situation d'exclusion, janvier, 2012, p 4. disponible sur le site : www.pourlasolidarite.eu/-publications. Consulté le : 09/02/2021.
7. **GAUCHE Karine – OLOGEANU TADDEI Roxana**, Enjeux et services de l'administration électronique locale. Etude de cas, Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales IAE NICE, Nov 2011, Nice, France, Submitted on 19 Dec 2012, p-p 2-3. disponible sur le site : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00766953, consulté le : 22/01/2021.

8. **HENNI Abderrazak**, Modernisation du Service Public en Algérie, ministére de l'intérieur des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, p 6, disponible sur le Site : www.interieur.gov.dz, consulté le : 22/10/2021.
9. **LABAYLE Henri**, ouverture, transparence et accés aux documents et à l'information dans l'ue, département thématique : droits des citoyens et affaire constitutionnelles, parlement européen, novembre 2013, p 3. disponible sur le site : http://www.europarl.europa.eu/committees/fr/studies.html consulté le: 21/02/2021.

P-P 31-32, disponibl sur le site : https://dobrica.savic.ca/pubs/egovernance_foundations.pdf , consulté le : 18/11/2020.

10. **SAVIC Dobrica,** E-gouvernance theoretical foundations and practical implications , Montreal , july 2006,

ثالثا: باللغة الانجليزية

I. ARTICLES :

1. **BARCA EL-Mehdi, LOUNISSA Mohammed amine**, «the role of electronic management in improving public service (a descriptive field study in the city hall of tipaza)», business sciences journal, ecole des commerciales, vol 20, n° 1, june 2021, p- p 109- 126.
2. **BOUKLIA Mohamed-CHIKHI Khedidja, BOUARIOUA Rabia**, «the importance of electronic management and its role in evaluating the activity of the effectiveness of human resources management. Case study of algeria telecom (ooredoo)», business sciences journal, ecole des commerciales, vol 20, n° 1, june 2021, p- p 260- 280.
3. **MOULAI Amar, KADA Yazidi**, «E-management as a mechanism to improve the Educational service quality in algerian universities during covid-19 : an applied study at saida university» Al-Bashaer Economic journal, université de béchar, vol 7, n° 2, aout 2021, p- p 925- 940.
4. **TEBANI seid**, «The Nature of electronic contract and is its difference from other contracts», jornal of legal studies and researches, vole 4, n° 2, university al –Messila, January 2020, p- p 302- 313.

II. Legal texts:

1. Dave lee, « Has the us justgivennaway the internet ? », BBC News Services, published on : 1 october 2016, availablet at : https://www.bbc.com/news/technology:37527719 , access on : 29/10/2021.

2. United Nations E-Government Survey 2014, United Nations Department of Economic and Social Affairs, p 2, availablet at: http://www.un.org/desa , access on: 01/03/2022.

الفهرس

شكر وتقدير 2
إهداء 3
قائمة المختصرات 4
مقدمة 5
الباب الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر: التأصيل والأبعاد/ مسار التحول 9
الفصل الأول: الجانب التأصيلي للادارة الالكترونية 12
المبحث الأول: الإعتماد على الإدارة الإلكترونية 13
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية 14
الفرع الأول: محاولات تعريف الإدارة الإلكترونية 15
الفرع الثاني: مظاهر تحسين الإدارة الإلكترونية للعمل الإداري 17
أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية 18
ثانيا: قلة التكاليف وسرعة نفاذ الخدمات 20
ثالثا: الأرشفة الإلكترونية 21
رابعا: **القضاء على الفساد الإداري من أجل تحقيق دقة في الخدمات المقدمة**
..... 22
الفرع الثالث: تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المفاهيم المتشابهة 25
أولا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الحكومة الإكترونية 25
ثانيا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الأعمال الإكترونية 28
ثالثا: تمييز الحكومة الإلكترونية عن الحوكمة الإلكترونية 30
رابعا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية 31
المطلب الثاني: برنامج الإدارة الإلكترونية الجزائرية 32
الفرع الأول: أهداف الإدارة الإكترونية 33
أولا: تحسين مستوى الخدمات 34

ثانيا: تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات 38
ثالثا: التقليل من التعقيدات الإدارية..... 40
الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية 43
أولا: هندرة العمليات الحكومية 44
ثانيا: الحفاظ على التوازن بين خدمات المواطن ومعايير السرية..... 45
ثالثا: التطور المستمر 48
المبحث الثاني: خلفيات ترسيخ فكرة الإدارة الإلكترونية 50
المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية – الإنتقال من الحكم التقليدي إلى الحكم الرشيد– 51
الفرع الأول: الإدارة الجزائرية وتطور مسار الإصلاحات..... 53
أولا: نبذة عن تاريخ الإدارة الإلكترونية 54
ثانيا: تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر 56
ثالثا: إشكالات الجهاز الإداري وفشل محاولات الإصلاح..... 61
الفرع الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية 63
أولا: مرحلة الظهور والتعزيز 64
ثانيا: مرحلة التفاعل والمعاملات الإجرائية..... 65
ثالثا: مرحلة التكامل..... 67
المطلب الثاني: عن دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية..... 69
الفرع الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية..... 70
أولا: الدوافع التكنولوجيا..... 71
ثانيا: الدوافع السياسية..... 72
ثالثا: الدوافع الاقتصادية..... 74
رابعا: الدوافع الاجتماعية 76
الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية 78

أولا: المتطلبات القانونية 79
ثانيا: المتطلبات الإدارية التنظيمية 81
ثالثا: المتطلبات الاقتصادية والمالية..... 83
رابعا: المتطلبات البشرية..... 84
خامسا: المتطلبات التقنية والتكنولوجيا 85
الفصل الثاني: جهود الجزائر للتحول نحو إدارة إلكترونية رشيدة 88
المبحث الأول: عصرنة الأداء الوطني للإدارة الجزائرية 89
المطلب الأول: إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية E- Algérie 2008– 2013 90
الفرع الأول: قراءة وجيزة لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 92
الفرع الثاني: أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية..... 94
الفرع الثالث: وزارة الداخلية كنموذج لعصرنة الإدارة 95
أولا: رقمنة مصلحة الحالة المدنية..... 97
ثانيا: جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين 100
ثالثا: المسار الإلكتروني للحج 103
نظام المسار الإلكتروني لحجاج الداخل 104
نظام المسار الإلكتروني لحجاج الخارج 105
رابعا: استحداث بطاقة رمادية ورخصة السياقة الإلكترونيتين 106
خامسا: إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات 107
المطلب الثاني: الخدمات العامة الإلكترونية – دراسة نماذج قطاعية– 109
الفرع الأول: عصرنة قطاع العدالة بموجب القانون 15 – 03.....110
أولا: إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية 111
ثانيا: إنجاز أرضية الانترنت (ISP) (Internet Service Platform) 113
ثالثا: نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية 114

رابعا: التوقيع والتصديق الإلكترونيين 115
الفرع الثاني: الإعلان عن الانطلاق الرسمي للمرصد الوطني للمرفق العام 19 مارس 2016 118
الفرع الثالث: التوظيف العمومي الإلكتروني.....120
الفرع الرابع: دمقرطة النفاذ إلى الخدمة البريدية العصرية 18– 04 123
الفرع الخامس: استحداث ولايات منتدبة بموجب المرسوم الرئاسي 15 – 140 126
الفرع السادس: تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية.....128
أولا: بوابة حاملي البكالوريا 129
ثانيا: أرضية التسجيل للطلبة الأجانب.....129
ثالثا: بوابة الإلتحاق بالدكتوراه 130
رابعا: بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية 130
المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية ضرورة لمواكبة الانتقال الديمقراطي 131
المطلب الأول: قراءة في محاور العلاقة بين الإدارة الالكترونية والانتقال الديمقراطي 132
الفرع الأول: عناصر الديمقراطية التشاركية 134
أولا: المشاركة.....135
ثانيا: الشفافية.....137
ثالثا: المساءلة 140
الفرع الثاني: التنصيص الدستوري والقانوني للديمقراطية التشاركية.....142
أولا: مرتكزات الديمقراطية التشاركية في التعديل الدستوري لسنة 2016 143
ثانيا: الأساس القانوني للديمقراطية التشاركية في قانون البلدية 11–10 147
ثالثا: الأساس القانوني للديمقراطية التشاركية في قانون الولاية 12–07 149
المطلب الثاني: تفعيل علاقة الإدارة بالمواطن 150
الفرع الأول: مشاركة المجتمع المدني في تدبير الشأن المحلي 153
الفرع الثاني: رقابة المواطن على المستوى المحلي كصورة جديدة للديمقراطية الرقمية 158

الفرع الثالث: تنظيم علاقة المواطن بالإدارة في ظل مرسوم 88- 131 161
الفرع الرابع: مبدأ الشفافية ضمان للحد من الفساد الإداري 166
الباب الثاني: مدى فعالية الخدمة العمومية من خلال عصرنة الإدارة الجزائرية 169
الفصل الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية 173
المبحث الأول: إدارة المرافق العامة في نظام الإدارة الإلكترونية..... 174
المطلب الأول: الأسس القانونية لفكرة تحسين الخدمة العمومية 175
الفرع الأول: الأحكام التشريعية..... 176
أولا: النصوص التشريعية 177
ثانيا: أحكام القانون رقم 11- 10 181
الفرع الثاني: الأحكام التنظيمية 183
أولا: المرسوم التنفيذي رقم 14-193 184
ثانيا: الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية 186
الفرع الثالث: التشريع الفرعي – التنظيم-..... 189
أولا: التعليمة الوزارية رقم 1599-2011 190
ثانيا: التعليمة الوزارية رقم 1435-2014..... 190
ثالثا: التعليمة الوزارية رقم 2393-15 192
المطلب الثاني: ترشيد الإدارة الإلكترونية لمبادئ سير المرافق العامة..... 193
الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية ومبدأ سير المرافق العامة بإنتظام وإطراد 194
أولا: التطبيق المحكم للمبدأ 197
ثانيا: تنظيم الإضراب 199
الفرع الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تأكيد مبدأ المساواة أمام المرفق العام 201
أولا: الإلمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية..... 202
ثانيا: الإلتزام بمبدأ الحياد 205

الفرع الثالث: مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير 207
أولا: نطاق مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير 208
ثانيا: التطبيق المحكم للمبدأ 209
المبحث الثاني: عن العمل الإداري الإلكتروني 210
المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري 211
الفرع الأول: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على القرارات الإدارية 212
أولا: تحديد المشكلة 213
ثانيا: فحص واختبار أفضل البدائل 215
ثالثا: تحسين وترشيد القرارات الإدارية 216
الفرع الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على العقود الإدارية 218
أولا: الإيجاب والقبول في العقد الإلكتروني 220
ثانيا: مجلس العقد الإلكتروني 226
ثالثا: التعاقد عن طريق الوسيط الإلكتروني 228
المطلب الثاني: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية 229
الفرع الأول: أثر نظام الإدارة الإلكترونية على عملية التطوير الإداري 230
أولا: تطوير عملية التخطيط الإداري الإلكتروني E-Planning 231
ثانيا: تطوير عملية التنظيم الإداري الإلكتروني E-Organizing 234
ثالثا: تطوير عملية التوجيه وقيادة الإدارة الإلكترونية 235
رابعا: تطوير عملية الرقابة الإلكترونية 238
الفرع الثاني: الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية 240
أولا: التجسس الإلكتروني 241
ثانيا: شلل في الوظائف الإدارية 244
ثالثا: مشكلة البطالة 245

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإكترونية في الجزائر وحتمية التحديث والتغيير 247
المبحث الأول: واقع الإدارة الحديثة 248
المطلب الأول: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية..... 248
الفرع الأول: برنامج التطوير الإداري والتشريعي..... 249
الفرع الثاني: برنامج التطوير التقني والبنية التحتية 253
الفرع الثالث: برنامج تنمية الإطارات البشرية..... 261
المطلب الثاني: نماذج لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في القوانين المقارنة 266
الفرع الأول: فلسطين نموذجا لتطبيق الإدارة الإلكترونية 267
أولا: مستشفى غزة الأوروبي 268
ثانيا: الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة E-HRM نموذجا..... 271
الفرع الثاني: نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية 275
أولا: الاستعداد للتحول الإلكتروني..... 276
ثانيا: الخدمات العامة الإلكترونية – دراسة نماذج تطبيقية – 280
المبحث الثاني: الادارة الإلكترونية: بين مواجهة التحديات والحلول المقترحة 284
المطلب الأول: التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية..... 285
الفرع الأول: التحديات الإدارية..... 286
أولا: افتقار موظفي القطاع العام للقدرات اللازمة..... 287
ثانيا: ضعف وخلل إداري..... 288
الفرع الثاني: التحديات التشريعية..... 290
أولا: الإجراءات وأساليب العمل 290
ثانيا: غياب تنصيص قانوني شامل لتنظيم وتسيير الإدارة الإلكترونية 291
الفرع الثالث: التحديات البشرية..... 293
أولا: أسباب ترجع للموظفين أنفسهم 293

ثانيا: أسباب ترجع إلى مراكز اتخاذ القرار 295
الفرع الرابع: التحديات التقنية 296
أولا: المرتبطة بالبنية التحتية.....297
ثانيا: الأمن المعلوماتي.....300
المطلب الثاني: الحلول الممكنة لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 302
الفرع الأول: من الناحية الإدارية 303
أولا: تقريب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار 304
ثانيا: رفع كفاءة العاملين بالإدارات العمومية.....305
ثالثا: تهيئة القوانين والتشريعات التي تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية 307
الفرع الثاني: من الناحية التنظيمية 309
أولا: إعادة هندسة العمليات الإدارية – الهندرة –.....309
ثانيا: التغيير على مستوى الهياكل التنظيمية.....311
ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية 312
الفرع الثالث: من الناحية التكنولوجية 313
أولا: الإعلان عن الخدمات الإلكترونية في المواقع المشهورة على الانترنت.....314
ثانيا: تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 317
الفرع الرابع: من الناحية الاجتماعية 318
أولا: توفير البنية الأساسية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.....319
ثانيا: رفع مستوى الوعي الاجتماعي.....319
خاتمة 321
قائمة المراجع 327
الفهرس 408

الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

تراجع مراكز الخدمة العامة عن دورها بسبب البيروقراطية جعل إصلاحها حتمية لابد منها، خاصة أننا في عصر تكنولوجيا المعلومات التي وظفت مزاياها في بنية الإدارة، وما تتمتع به من خصائص كالسرعة والدقة واستمرارية العمل سيؤثر على أدائها، فتقدم خدماتها بشكل منتظم مستمر في جو من المساواة بين المواطنين مع مواكبتها لكل تغيير ما سيؤدي إلى ترشيد المرافق العامة وشعور المواطن بقدر أكبر من الرضا على الخدمات، وإرساء الشفافية والتقليل من الفساد.

يعد مشروع الجزائر الإلكتروني من المرتكزات الأساسية التي تعول عليها الحكومة الجزائرية لتحديث وعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن، إلا أنه رغم انقضاء المدة المحددة لتطبيقه لم تتضح ملامحه الكبرى على أرض الواقع ولم تصل فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى الصيغة الكاملة.

L’administration électronique en tant que mécanisme pour améliorer le service public en Algérie

La régression du rôle des centres de service public du fait de la bureaucratie a induit à la nécessité de sa réforme d’autant plus que nous vivons dans l’époque de la technologie des informations qui a fait ses preuves dans la structure de l’administration. Et vu sa rapidité, son exactitude ainsi que la continuité du travail, elle impacte, donc, sur sa performance en ce sens qu’elle présente ses services à titre régulier dans une atmosphère d’égalité entre les citoyens tout en s’adaptant à tout changement chose qui mènera à l’orientation des services publics et à la satisfaction du citoyen par les services présentés et à l’instauration de la transparence.

Le projet électronique de l’Algérie constitue une base fondamentale sur laquelle repose le gouvernement Algérien afin d’actualiser et de moderniser les administrations publiques et les rapprocher du citoyen sauf qu’après expiration du délai fixé pour son application mais il n’a pas encore été mis en exécution sur le terrain et n’a pas atteint sa formule intégrale.

Electronic management as a tool for the development of the public services in Algeria

The regression of the role of public services due to bureaucracy has led to the necessity of its reform especially because we leave in the decade of information technology which has risen in the administration structure. And due to it speed, exactitude and the continuity of the work, it influences its performance so it presents its services regularly in an equal way between citizens by adapting itself to any change thing that will lead to the orientation of the public services and to the satisfaction of the citizen by the presented services and to set transparency.

The electronic project of Algeria constitutes a fundamental basis on which the Algerian government lays in order to update and modernize the public administrations and keep them close to the citizen but after the expiry of the term fixed for its apply; it was not concretized and did not reach its integral form.