



## قسم الحقوق

# الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سير المرفق العام.

مذكرة ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص الدولة و المؤسسات

إشراف الأستاذ:  
-د. حميد محديد

إعداد الطالب :  
- لملومة جميلة  
- ايت محمد الياس

## لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا

-د/أ. حجاج مليكة  
-د/أ. حميد محديد  
-د/أ. بن علية حميد

الموسم الجامعي 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

لذا أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور **محمد حميد** لتفضله بالإشراف

على هذه المذكرة ، فكل الشكر موصول له والتقدير

لما قدمه من عون ونصح وإرشاد وماكان له أكبر أثر في إنجازها

على هذه الصورة .

فجزاه الله عنا خير جزاء ومتعته الله بالصحة والعافية .

ل جميلة - آ إلياس



إهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمريهما  
إلى أختي الوحيدة زكية التي كانت سندا لي على  
تجاوز الصعوبات العملية و العلمية  
إلى زميلاتي وزملائي  
إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر دولة و  
مؤسسات  
أهديهم جميعا هذا الجهد المتواضع

لملومة جميلة

## إهداء

أهدي تخرجي إلى آيت محمد حسين الذي سخر كل  
قواه عوناً لي كي أصل إلى ما أنا عليه ، والذي  
حفظه الله

أهدي تخرجي إلى الطاهرة الساجدة العابدة لله التي  
صنعت رجلاً قادراً على مواجهة الحياة وأن أكون  
شيء في الحياة أُمِّي حفظها الله

وأيضاً أهدي نجاحي إلى إخوتي الذين مهدوا الطريق  
أمامي كي أحقق هدفي المنشود

وإلى الأصدقاء الأوفياء الذين عبدوا طريقاً ماكنت  
أبلغه إلا بعون من الله ثم بمواقفهم النبيلة المشرفة  
أهديهم نجاحي وتخرجي .

آيت محمد إلياس



## مقدمة :

إن الدولة الحديثة تقوم بالعديد من الوظائف الأساسية منها تقديم الخدمات العامة للجمهور المنتفع من خدمات المرافق العامة ، غير أنه يتعين على هذه الأخيرة المكلفة بتقديم الخدمات العامة أن تسعى إلى تحسين الخدمات من جهة ، وتحسين طرق تقديمها من جهة ثانية والوسائل المعتمدة عليها في تقديم الخدمات من جهة ثالثة ، وذلك بما يرضي المنتفعين من الخدمات، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية من متطلبات الحداثة و العصرية والتطور الذي يشهده العالم، نظرا للدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية التي يقدمها المرفق العام.

فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية واقعا مفروضا في ظل تكنولوجيا المعلومات التي غزت العالم وفي ظل الانتشار الرهيب للإنترنت و أدوات الاتصال و وسائل التواصل الاجتماعي عبر العالم ، مما فرض على الدول والحكومات تكيف منظومتها الإدارية و الاقتصادية و التعليمية مع هذا التطور وتعميم استعمال التكنولوجيا و الإنترنت ومن خلالهما تعميم استعمال الرقمنة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

فالإدارة الإلكترونية تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما تقدمه من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية وتقليص وقت و تكلفة انجاز المهام و إتاحة المعلومة في كل وقت وتطوير الأداء الوظيفي

ولقد باشرت الدولة الجزائرية منذ زمن ليس بقصير بإدخال الإدارة الإلكترونية وكانت ناجحة في بعض القطاعات كما فشلت في قطاعات أخرى ، لكنها شملت قطاعات متعددة أبرزها قطاع الداخلية بتعميم أرشفة وثائق الحالة المدنية عن طريق رقمنتها ، بالإضافة إلى رقمنة استعمال واستخراج الوثائق الرسمية على غرار البطاقة الوطنية وجواز السفر البيومتريين ، بالإضافة إلى استعمال هذه التقنية من قبل وزارة السكن والذي خص بالدرجة الأولى استعمال الإدارة الإلكترونية لتسيير البرنامج الضخم لوكالة عدل والذي ضم مئات الآلاف من السكنات والمستفيدين منها ، وأيضا استعمال الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة... الخ

لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء المرفق العام ، وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية ، بالإضافة إلى التحديات و العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية

### أسباب اختيار الموضوع :

-التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر كمشروع حديث توليه الجزائر اهتماما خاصا ، وتعلق عليه الآمال الكبرى في إصلاح وتطوير المرفق العام ، باعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة .

وقد شكل وباء كورونا أحد الأسباب والعوامل التي دفعت بالإدارة الجزائرية إلى إصدار مجموعة من النصوص التنظيمية تقر فيها اعتماد الرقمنة ، والتكنولوجيا في الإدارات العمومية حفاظا على استمرارية المرفق العام في أداء وظائفه وخدماته للمرتفقين بشكل متساوي .

### أهداف الدراسة :

-محاولة تقديم عرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية والمرفق العام، خاصة في ظل الألفية الجديدة التي طغت عليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكان لابد من مسايرة ذلك التطور والاستفادة منه.

-محاولة تحديد متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، فالإدارة الإلكترونية تتطلب تقنيات رقمية حديثة وشبكة من الاتصالات ، كما تتطلب تأمين المواقع من القرصنة ، كما تتطلب تأهيل الكادر البشري الإداري وتكوينهم باستمرار ، لأنهم هم الذين يسيرون البرامج الإلكترونية فلا بد أن يكون على دراية وعلم بهذه البرامج وكيفية تسييرها واستعمالها .

-محاولة معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام، خاصة ما توفره الإدارة الإلكترونية من وقت وما توفره من اقتصاد في الأموال وتقليص استعمال الأوراق ، كما أنها تقضي على البيروقراطية .

-محاولة معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية ، وعلى جودة العمل الإداري للوصول إلى حكومة إلكترونية لما توفره من شفافية ورسادة في الحكم .

وعلى هذا الأساس نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في ضمان أنجح للمرفق العام في الجزائر ؟

أو ماهي انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام على تحسين الخدمة العمومية ؟

وتتطوي على هذه الإشكالية الأسئلة التالية :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وماهي أسباب التحول إليها ؟ وما الأهداف المرجو تحقيقها منها ؟

- ما هي مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية ؟ وما هي آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية؟

- كيف أثرت الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام ؟ وإلى أي مدى وصل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العمومية في الجزائر ؟ وماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟

**منهج الدراسة :** للإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في سير المرفق العام من خلال تحديد أسباب التحول للإدارة الإلكترونية وأهدافها ومتطلباتها المادية والبشرية وغيرها ، والعوائق التي تصادفها ، وكذا دراسة نماذج لبعض القطاعات التي استخدمت الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

**صعوبات الدراسة :** من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا خلال هذه الدراسة هو قلة المراجع بالنسبة للإدارة الإلكترونية باعتباره موضوع جديد على العالم ، فهناك صعوبة في إيجاد المراجع ، وفي نفس الوقت أن معظم المراجع التي بين أيدينا تتشابه من حيث المفردات والمضمون ولم يأتوا بشيء جديد لكي نستطيع أن نقارن بعضها ببعض الآخر، وكذلك ضيق الوقت الذي لم يكن في صالحنا والذي لم يمكننا من التعمق في دراسة هذا الموضوع المهم بشكل جيد .

## خطة الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين :

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمرفق العام ، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول نتناول فيه تعريف الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول نحوها و أهدافها .

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية كما تطرقنا إلى موازنة بين الإدارة التقليدية والإلكترونية ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

أما في المبحث الثالث فتناولنا تعريف المرفق العام و أنواعه والمبادئ التي تحكمه .

أما الفصل الثاني خصصناه لتأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تناولنا تطوير الإدارة الإلكترونية للمبادئ التي تحكم المرفق العام و تأثيرها أيضا على موظفي المرفق العام ، وتحسين وترشيد الخدمة العمومية ، أما المبحث الثاني فخصصناه لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

وفي المبحث الثالث تناولنا تقييم لمدى جاهزية الإدارة الجزائرية الإلكترونية واستراتيجية نجاحها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

والمرفق العام

**تمهيد:**

أمام اتساع فكرة التقدم التكنولوجي والتطور الهائل في تقنية المعلومات والاتصالات ، بادرت الدول والحكومات خاصة العربية منها على تغيير نظام العمل بما يواكب المتغيرات العالمية ، وذلك من خلال تحسين آلية تقديم الخدمات العامة بشكل سهل وسريع و بكفاءة عالية تضمن توفير الوقت والهد والمال .

وقد تناولت الدراسات الحديثة في مجالات الإدارة العامة والقانون والهندسة بعض المفاهيم والمصطلحات مثل : الحكومة الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة الرقمية ، الإدارة الذكية، وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها مترادفات تعبر عن مدلول واحد يشير إلى الآثار المترتبة على استخدام الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء عملها من أجل تقديم الخدمات العامة بشكل جديد يتسم بالسرعة والمرونة والشفافية وهي مفاهيم جديدة على الإدارة الحكومية ، ولكون نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على الحواجز المكانية والزمانية التي تحد من التفاعل بين الحكومة والمواطن ، فمن البديهي أن يستلزم مجموعة من العناصر لا بد من توافرها لإمكان تطبيقه على الواقع العملي ، ومن المؤكد أن هذه العناصر أو المتطلبات تختلف عن العناصر التي تعتمد عليها الإدارة التقليدية .

## المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً مما تقدم ارتأينا أن نستعرض بداية تعريف الإدارة الإلكترونية (المطلب الأول) ثم التطرق إلى أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وأهدافها (المطلب الثاني)

### المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية نحاول القاء نظرة سريعة على مفهومي الإدارة الإلكترونية كل منها على حدا:

#### أ- تعريف الإدارة بوجه عام :

يعرف البعض الإدارة بأنها : النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف ، ويعرف البعض الآخر الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ورقابة مجهوداتهم .

كما يعرف البعض الآخر الإدارة بأنها الإدارة الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف موقوت منشود ، ويذهب آخرون ومنهم ليونارد هوأيت إلى تعريف الإدارة بأنها فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد انجاز بعض الأغراض والأهداف.<sup>2</sup>

ب- تعريف الإدارة الإلكترونية : عملية التفاعل بين الحاسوب ، شبكات الاتصال ، ومختلف الوسائط الإلكترونية والمستهلك.<sup>3</sup>

1 <http://www.uobabylon.edu.iq> من محاضرة من كلية الحقوق - جامعة بابل - أستاذ المادة ثناء عبد الكريم - عبد الرحيم

2 خالد ممدوح ابراهيم - الإدارة الإلكترونية - الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية - الطبعة الأولى - سنة النشر 2010 - ص 20  
3 وهيبه خننيري . نورة بوعلاقة . فؤاد عنون - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري - مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي  
جامعة المسيلة - المجلد 04/العدد 02(2020) ص 73

## ج- تعريف الإدارة الإلكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات و المميزات التي توفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن .

والإدارة الإلكترونية بصفة عامة هي استغلال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتظهير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات .

وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد .

وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت بدون أ يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم مع يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات .

فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث " اتصل ولا تنتقل " وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح " أدخل على الخط ولا تدخل في الخط " .

ونحن من جهتنا نقول وكتعريف أمثل ,اشمل للإدارة الإلكترونية أن الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة ف إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم ( أدخل عل الخط ولا تدخل في الخط )<sup>1</sup> .

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن استخلاص مميزات الإدارة الإلكترونية وهي :

-أنها إدارة بلا أوراق : ويجب التأكيد أنه لايقصد من ذلك انعدام استخدام العمل الورقي والكتابي نهائيا، بل يبقى العمل الكتابي جزء من العمل الإداري إضافة إلى العمل الإداري الإلكتروني

1 - فداء حامد- الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية الطبعة الأولى 2015م/1436هـ -دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع - عمان - ص 209-208-203

كالأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ، والأدلة ، و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية ... الخ

أ- أنها إدارة بلا مكان : فهي ليست كالإدارة التقليدية تقوم في مقر محدد على طالب الخدمة الذهاب إليها للحصول على الخدمة التي يريد والانتفاع منها ، إذ لا يوجد مقر محدد للإدارة الإلكترونية ولطالب الخدمة الحصول عليها كلما توفرت تقنيات الاتصال كالانترنت والهاتف المحمول من أي مكان .

ب- أنها إدارة بلا زمان : فإذا كانت الإدارة التقليدية تقوم في ساعات عمل محددة لأن الإدارة الإلكترونية تمارس عملها على مدار 24 ساعة في اليوم ، ومن ثم فلا يقسم الوقت في ساعات عمل وأخرى للراحة ، بل يصبح اليوم بأكمله مخصص للخدمة العامة .

أنها إدارة بلا تنظيمات جامدة ولا روتين إداري - يمكن القول أن هذه الميزة تعد أساس التحول في نظام الإدارة الإلكترونية وأحد أسباب نجاحها ، وذلك لقلة أو انعدام الاحتكاك بين الموظف العام الذي يقتصر دوره على إدخال المعلومات في الغالب وبين المواطن أي طالب الخدمة الذي سيخاطب الإدارة من خلال تقنيات الاتصال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أسباب التحول للإدارة الإلكترونية وأهدافها

تفاعلت كثير من العوامل والمبررات التي أدت إلى ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وسنتعرف على أهم الأسباب التي أدت إلى هذا التحول في الفرع الأول من هذا المطلب ، بينما نتعرف على أهداف الإدارة الإلكترونية في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول : أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى ازدياد الدعوات الرسمية و الأكاديمية إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية والتي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها ثورة المعلومات والاتصال التي تحياها البشرية في الوقت الحالي وتوجهات العولمة والديمقراطية وغيرها .

1- الإدارة الإلكترونية في زمن كورونا ( العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية نموذجاً ) من اعداد علاء الدين مزيان طالب باحث

بماستر الحكامة وسياسة الجماعات الترابية / تطوان ص 04-05

وهذا التحول لا يتعدى كونه طموحا وتحديا جديا لكافة الدول النامية بما فيها العربية الغنية والفقيرة على السواء لأن هذا التحول لا يمكن انجازه بتوافر أية ميزة نسبية منفردة كالتحويل مثلا بل إنه يحتاج إلى عوامل كثيرة وخطط طويلة وعملية تدريجية وفقا للمتغيرات الخاصة بكل مجتمع .

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي :

❖ ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به

فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة ، إن حجم الاستثمارات المتزايد بصورة كبيرة في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة وتحقيق الرفاهية الإنسانية عموما .

❖ توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية :

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية و بيئية متكاملة .

وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس .

حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الإنترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات، والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية وغيرها .

❖ التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية :

لقد ساهمت حركة التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية

والاجتماعية على وجه الخصوص وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.<sup>1</sup>

و يأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية و الإدارية و القضائية .

ويشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية في الانتخابات وغيرها من الوسائل ، وحرية الرأي و تأسيس الأحزاب وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة وغيرها

كما يشمل ذلك تطوير فاعلية القطاع العام و الارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعا وتمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في الحكومة والقطاع العام .

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في انجاز القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات ، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> خالد ممدوح براهيم - الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية الطبعة الأولى - سنة النشر 2010 ص 48 - 49

<sup>2</sup> خالد ممدوح براهيم - المرجع السابق ص 49 - 50

أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولية :

1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية في خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

2- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .

3- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات .

4- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة .

5- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

6- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي ، واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .

7- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .

8- إلغاء عامل المكان : إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم و إرسال الأوامر والتعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .

9- إلغاء تأثير عامل الزمان : ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .

وأخيرا وليس أخيرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالمية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أودي أي الأمريكي المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة

ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل ف الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني مراحل الانتقال إلى الإلكترونية وآليات ومتطلبات التحول

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة (المطلب الأول)، كما أن لنجاح هذا المشروع لابد من توفر عناصر أساسية تتمثل في آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية (المطلب الثاني)

### المطلب الأول: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والجهد هو تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي ، إذ لا يمكن الانتقال من نظام إداري تقليدي متعفن وفساد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة ، وبدون مراحل تدريجية .

لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنها أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها ، وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه .

وبصفة عامة فإن هذه المراحل هي :

✓ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة : وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أم عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات والوزارات وأحدث

<sup>1</sup> فداء حامد- الإدارة الإلكترونية- مرجع سابق ص 228 - 229 - 2230

البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لانجاز أي معاملة.

✓ مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل : تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل و خدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل دون أي مشاكل ، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك.

✓ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة : وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة قد وصل إلى مستوى (حوالي 25منعدد الشعب ) عال وتوفرت الحواسيب بشكل شخصي أم بواسطة الأكشاك أم في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة ) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم استخدامها .

خلاصة ما سبق أن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومنها :

- 1-قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية .
- 2-تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة .
- 3-توثيق وتطوير إجراءات العمل .
- 4-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .
- 5-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا .
- 6-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 57 - 58 - 59

**المطلب الثاني : آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وموازنة بينها وبين الإدارة التقليدية**

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني E-Transformation من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنطقة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الانترنت والمعرفة ، بعبارة أخرى يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير إستراتيجي في معمار ومكونات أنشطة أعمال المنظمة ، وبخاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية والنجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات إستراتيجية صعبة وغير مألوفة . وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير الجوهرية الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح .

هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود من الزمن ، في غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

**الفرع الأول : آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية**

تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنطقة.<sup>2</sup>

**أولا : آليات الإدارة الإلكترونية :**

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي : الحاسب الإلكتروني ، تقنيات المعلومات والاتصال ، البريد الإلكتروني ، شبكة الانترنت ، كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها : إعادة الهندسة reengineering ، القياس المرجعي benchmarking ، التخطيط الاستراتيجي strategic planning التقييم المتوازن balance ،

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية - بدون دار نشر وسنة نشر - ص 249

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية - بدون دار نشر وسنة نشر - ص 249

وإن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام متباعد لتلك الآليات أو بعضها وابتكار برامج على الحاسب الإلكتروني لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب ، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر<sup>1</sup> .

### ثانياً : متطلبات الإدارة الإلكترونية :

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى وجود رؤية إستراتيجية مشتركة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني بما في ذلك من أهداف ومهام تتناسب مع النظرة الوطنية المنبثقة من رسالة الدولة ومنهجها الفكري والسياسي على المستويين الداخلي والخارجي ، فإن وضوح الرؤية من الأمور المهمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية نظراً لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية ، و أبعاده ومتطلباته من حيث الرسالة و الأهداف بشكل يكفل توضيح ماهية الدور الذي يمكن أن تؤديه لتطوير المنظمة والدولة ككل ، حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ولكي يحظى إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمنظمات الحكومية تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية للتحويل لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق:

- 1- إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير ، بإعادة تشكيل الهرم الإداري ، و إعادة تخطيط القوى العاملة ، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسئوليات والواجبات .
- 2- استحداث إدارات جديدة بالمنظمة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها ، و إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وتبسيطها لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية .

1- غريب جبر غنام المستشار بالاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية - الإدارة الإلكترونية - إستراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - دار السحاب للنشر والتوزيع - جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى - ص 80

3-تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها ، وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات موضوع التنفيذ، فبني مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم حقيقي و مؤثر .

ومن هنا يرى الباحث أن الأبعاد الأساسية والإدارية للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية تتمثل في الآتي :

- 1-وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة نحو مشروع الإدارة الإلكترونية ، و التعبير عن الأهداف بصورة رقمية دقيقة و ترجمتها إلكترونيا إلى أنشطة عمل محددة .
- 2-أن تكون السياسات العامة وسياسات الإدارات شاملة لكل مجالات أنشطة المختلفة ومتماشية مع بعضها البعض ومترابطة لتنظيم العمل الإلكتروني لتحقيق الأهداف المحددة
- 3-إعادة تصميم آلية العمل باستخدام التقنيات التكنولوجية ، وتبسيط الإجراءات للخطوات التي يتم بها تنفيذ الأعمال الكترونيا .
- 4-وضع تخطيط سليم للموارد البشرية بالمنظمة ، وتوفير نظام معلومات إدارية لتخطيط الموارد البشرية يقيس الاحتياجات المطلوبة من العمالة للأعمال الإلكترونية بالمنظمة ، مع ضرورة تحديث البيانات والمعلومات أولا بأول .
- 5-إعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين الإدارات .
- 6-تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكتروني .
- 7-تفويض السلطة بين المستويات الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات إلكترونيا .
- 8-توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية في الوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- 9-مسألة العاملين عن نتائج تحقيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- 10-الاتجاه إلى اللامركزية لسرعة تبادل المعلومات و الأفكار في اتخاذ القرارات .
- 11-توجيه العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وفق خطط محددة .

12-التوجه نحو نظام المتابعة الفوري والمراقبة الوقائي الذي يساعد على التنبؤ بالأخطاء و محاولة إصلاحها قبل وقوعها .

13-دعم وتأييد الإدارة العليا تنفيذ الأعمال والوظائف إلكترونيا على مستوى الإدارات و أقسامها المختلفة .

14-تخصيص اعتمادات مالية كافية للنهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمنظمة .

### مجموعة المتطلبات البشرية :

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية - كغرض أساسي - في تعظيم العائد من الاستثمار البشري، والتي تتمثل في مجموعة من الدعائم التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضعها نصب أعينها عند الاضطلاع بمهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية.

ولتحقيق تغيرات في الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني حتى تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة تلك المنظمات لتلاقي القوى المقاومة للتغيير ، إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة للإدارة الإلكترونية ، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم و التدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد ، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي و التقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية وللمساعدة في تحقيق ذلك من إتباع خطوات أساسية تنحصر في الآتي :

1- عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم والقيم المترابطة التي يلم بها ويدركها العاملون بالأجهزة الحكومية ، وذلك لتوفير كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة ، وكادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة .

2-إجراءات ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من التقنيات المعلوماتية وإتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات و الوسائل من خلال توفير فرص التدريب و إعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها ، وذلك لتكون لدى العاملين المعرفة و الإلمام

والرغبة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها ، وتنمية الوعي لديهم عن طريق إرشادهم و توجيههم و تثقيفهم وتعريفهم بمنهج الإدارة الإلكترونية كأسلوب حضاري متطور لإدارة المنظمات .

3- إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع ، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي ، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع .

4- المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (الجمهور والموظفين الحكوميين والقطاع الخاص وأي جهة أخرى مساهمة ) يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه.

5- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما سبق نجد الآتي :

1- أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة إجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

2- ضرورة تطبيق المنظمات معيار إجادة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تقارير الأداء ( الكفاءة ) لتقييم أداء العاملين بها .

3- إنشاء هيكل متوازن للأجور والحوافز للوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- تدريب كافة المستويات الإدارية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

5- إعداد البرامج التدريبية للعاملين والتي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

6- توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني .

7- نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية .

8- تنمية معرفة العاملين على استخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية في الحصول على المعلومات لبناء موظفي معرفة في مجال العمل الإلكتروني .

9- أن يكون أساس الترقية للوظائف الأعلى للعاملين بالمنظمات هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

10- العمل بروح الفريق لزيادة قدرات العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني .

11-تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التوجه الإلكتروني.

12-إشباع الحاجات المعنوية للعاملين لدفعهم وحفزهم على العمل الإلكتروني.

### مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية :

يجب على أي دولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف القومي والدولي ، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات ، وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلفتها التقنية العالية وأدوات العصر الرقمي عبر حركة تشريعية تعكس استجابة التشريع للجديد والمستجد في هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

1-إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية ، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة .

2-تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات ، و وضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية .

3-تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

4-إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية، واستخدام التوقيع الإلكترونية، والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك.

5-تسهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكتروني، والبريد الإلكتروني.

6-وضع الأطر التشريعية للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

وبطبيعة الحال فإن الإطار القانوني العام للعصر الرقمي و الاحتياجات التشريعية التنظيمية ومكوناته الفرعية المتشعبة يقع ضمن ثلاث مناطق رئيسية هي :

❖ تنظيم إطار الحقوق والالتزامات بين مستخدمي الانترنت ( الشريحة الواسعة )، وجهات

تقديم خدمات الانترنت (جهات تسجيل المواقع وجهات استضافتها ومزودي الخدمة وجهات

المعايير وجهات تصميم المواقع و تطويرها...الخ) ، وجهات استثمار الانترنت

( المواقع بأنواعها غير الربحية و الربحية ، الخ... )  
المواقع بأنواعها غير الربحية و الربحية ، الخ... ( الخ... )  
المواقع بأنواعها غير الربحية و الربحية ، الخ... ( الخ... )  
المواقع بأنواعها غير الربحية و الربحية ، الخ... ( الخ... )

❖ تنظيم الحماية القانونية للرقميات من الأنشطة غير المشروعة ، وفي نطاق هذه المنطقة تقع مسائل أمن المعلومات ( جرائم الكمبيوتر والانترنت ) ، والخصوصية ، وحماية عناصر الملكية الفكرية الرقمية وحماية المستخدم الرقمي ( المستهلك ) ومسائل منع الاحتكار والمنافسة .

❖ تنظيم الإطار القانوني للاستثمار المعلوماتي و الخدمات الإلكترونية ، وفي نطاقه تقع المسائل القانونية للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية والبنوك الإلكترونية و أنظمة الدفع الرقمي و الإعلان الإلكتروني وبالطبع مسائل المعلوماتية القانونية و أنظمة و التعليم عن بعد ومسائل الحكومة الإلكترونية .

ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني فقد كان توفيره مطلباً أساسياً للتحويل إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، وعلى ضوء ذلك أصبح توفير هذا المطلب عن طريق الآليات المناسبة حاجة ماسة يجب توفيرها ، ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها وذلك من خلال ما يلي :

- تأسيس و استخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية و التي هي عبارة عن مجموعة من هيئات التوثيق التي يوجد بينها توثيق متبادل وتمثل في مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل و المستقبل لإعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية وتحديد النشاطات الإيجابية و السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها .
- تحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحفظ سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته .
- مصداقية استخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية و الاعتراف بالوثائق الإلكترونية كوسيلة لإثبات الشخصية وتسهيل المعاملات .
- المراجعة المستمرة للقوانين و بصورة دورية ، وتنظيم استخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ونظم حماية المعلوماتية الوقائية و العلاجية والإثبات الإلكتروني بالوسائل الإلكترونية من رسائل إلكترونية وتعاقدات إلكترونية ومستخرجات الحاسب وبيانات و أدلة ذات طبيعة تقنية ، و تأمين البيانات

بنسخ احتياطية على أقراص مدمجة أو ميكروفيلم في حالة تلف البيانات أو تعطل الحاسبات الإلكترونية .

الأبعاد الأساسية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية :

- 1-ضمان حجية البريد الإلكتروني في المراسلات الوظيفية لحماية المستخدم الرقمي .
- 2-موثوقية التوقيعات الإلكترونية وضمان حجيتها وقوتها القانونية في الإثبات .
- 3-تأمين البرمجيات وقواعد البيانات لحماية المصنفات الرقمية.
- 4-تصنيف صور جرائم الكمبيوتر و الانترنت و وضع القواعد الإجرائية لمكافحتها .
- 5-وضع تشريعات لحماية المعلومات الخاصة من مخاطر المعالجة الإلكترونية لضمان السرية والخصوصية .
- 6-التنظيم القانوني للنماذج و الوثائق الإلكترونية لضمان حجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية
- 7-تأمين أنظمة الدفع الإلكتروني وتطويره لانجاز الأعمال المصرفية على شبكة الانترنت
- 8-قيام جهات رسمية بعمليات تسجيل واستضافة المواقع على شبكة الانترنت لحماية الملكية الفكرية الرقمية .
- 9-تشريعات قانونية لحجية التعاقد بالطرق الإلكترونية .
- 10-التنظيم القانوني لآليات و قواعد السياسة التشريعية في بيئة الأعمال الإلكترونية .
- 11-حماية الأجهزة و البرامج من الاختراق والفيروسات لحماية أمن المعلومات .
- 12-تشريعات الاختصاص و القانون المطبق على المنازعات القضائية في بيئة الانترنت .
- 13-تشريعات لتنظيم أنشطة التعليم عن بعد و برامج التعليم الإلكتروني لضمان فعالية مؤسسات التعليم .

**مجموعة المتطلبات التقنية :**

تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام و استيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد ، ولكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت ، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة

ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج ، وتوفير خدمات البريد الإلكتروني ، كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن ، ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تنحصر فيما يلي :

1- الحاسبات الآلية : وهي أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات وتخزنها وتقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ، وخلال العقدين الماضيين زادت قدرات و إمكانات الحاسبات الآلية الشخصية بطريقة غير مسبوقة سواء في إيجاد برامج سهلة أو في زيادة استيعاب الذاكرة ، والزيادة المتنامية في سرعة الأجهزة ، فضلا عن ظهور أنواع متعددة من الأجهزة الملحقة على الحاسب الآلي التي أتاحت تنوع استخدامه حسب رغبات المستفيدين ، حيث وفر الحاسب المقومات اللازمة للعمل الإلكتروني عن طريق تخزين البيانات والمعلومات بكميات ضخمة ضمن أحجام صفرية ، وتحويل الملفات الورقية الكبيرة الحجم إلى ملفات إلكترونية في وسائط تخزين صغيرة الحجم .

2- شبكات الحاسب الآلي : وقد أتاحت الشبكات الربط بين عدة أجهزة أو مراكز للحاسب الآلي ، مما يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها ، ويمكن التمييز بين أنواع من شبكات الحاسب الآلي و التي يمكن حصرها في الآتي :

- الشبكة الداخلية للمنظمة ( الإنترنت ) : التي تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات والمعلومات ، وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين ، وتحقيق هذه الشبكة إمكانية الإرسال و الاستقبال للمراسلات والتعليمات في ظروف مختلفة ، وتقديم خدمات أفضل عن طريق السرعة في الحصول على البيانات و المعلومات بالدقة المطلوبة في الوقت المحدد من فروع المنظمة أو المنظمات المتعاونة معها ، و بالتالي السرعة في اتخاذ القرار .

✓ الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء ( الإكسترانت ) : والتي تسمح لبعض المستفيدين فقط بالدخول عليها من أي مكان وفي أي وقت عن طريق شبكة الإنترنت ، وفق قيود وصلاحيات محددة لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها ، خاصة في المجال التجاري الذي يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء ، ويتم حمايتها بنظام أمني يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق في ذلك .

✓ الشبكة العالمية ( الإنترنت ) : وتقدم شبكة الإنترنت خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها في خدمة الاتصال عن بعد ، خدمة البريد الإلكتروني ، خدمة منتديات الحوار ، خدمة تبادل الملفات ، خدمة المحادثات ، وعالم الويب وهو برنامج يقوم بالربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية ، مما يفيد المستخدمين من خدمات عديدة لا حصر لها كالبيع والشراء ، والتعرف على الخدمات التجارية ، وخدمات التعليم والمعارف ، والبحث عن المستندات و الوثائق ، وتتبع الأخبار وغير ذلك .

لذلك يجب تدعيم أواصر التعاون بين المنظمات الحكومية ومراكز البحوث العلمية لاستعمال التقنية كأداة لتحقيق الأهداف وليست كهدف بحد ذاتها ، وتحديث قدرات و إمكانيات الحاسبات الآلية بالمنظمات لأتمته الأعمال وميكنة الخدمات ، وتوفير بنية تحتية قوية وسرية وآمنة ، وبنية معلوماتية قوية ومتوافقة فيما بينها ، وتطوير نظم المعلومات الإدارية و البرامج والمشروعات التي تهدف لسد الفجوة الرقمية والمعرفية ، وربط كافة الإدارات إلكترونياً بشبكات الحاسب وسهولة الاتصال بشبكة الإنترنت .

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوحدات الحكومية :

- 1- توفير حاسبات إلكترونية متطورة لتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً.
- 2- توفير بنية تحتية قوية وسريعة وآمنة لتطبيق آلية العمل الإلكتروني .
- 3- ربط كافة الإدارات بشبكة إلكترونية بشبكات الحاسب لإدارة الأعمال عن بعد .
- 4- اتصال كافة الإدارات بشبكة الإنترنت لتقديم الخدمات إلكترونياً.
- 5- حفظ الوثائق و الأعمال بشكل إلكتروني .
- 6- التشغيل الآلي للأعمال الإدارية واستخدام الميكنة في تقديم الخدمات .
- 7- موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت لتقديم الخدمة في كل وقت وفي أي مكان.
- 8- نظم معلومات قوية ومتوافقة لتدعيم الإدارة في العملية الإدارية .
- 9- استخدام نظم التعاملات الإلكترونية لتسهيل إجراءات الخدمات المصرفية .
- 10- استخدام النظم الخبيرة المبنية على المعرفة بما يحقق جودة صنع القرار.

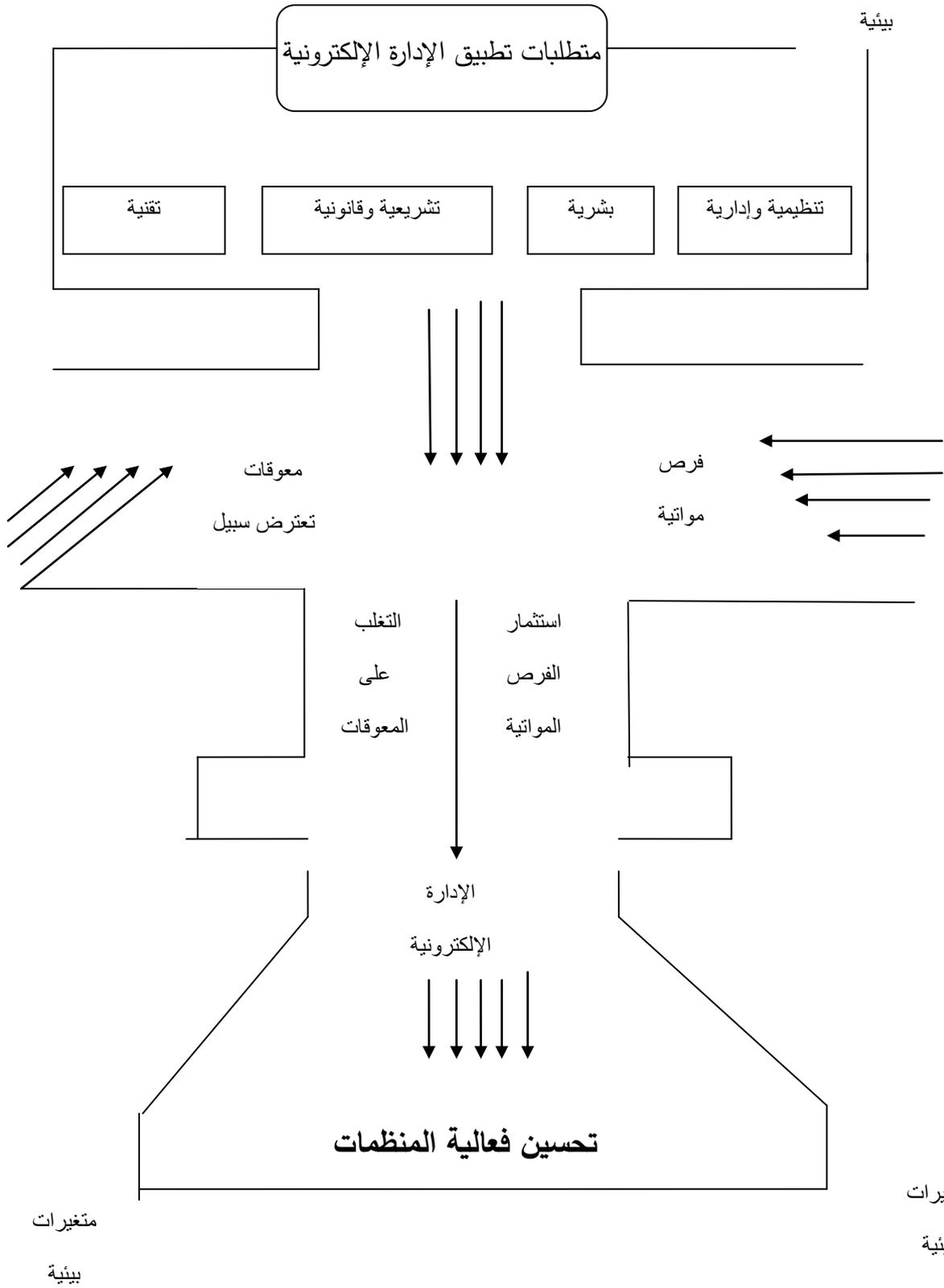
11- وضع المطبوعات الإدارية في صورة إلكترونية لتكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات وإرساء الإدارة الاتصالية .

وأخيرا يمكن للباحث تصويرا لعلاقة التكاملية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والفرص المواتية لتفعيل تلك المتطلبات ، والمعوقات التي تعترض سبيل الأخذ بها من ناحية ومدى المساهمة في تحسين فعالية المنظمات من ناحية أخرى ، وذلك في الشكل التالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق من ص من 87 - 98

متغيرات بيئية

متغيرات بيئية



## الفرع الثاني : موازنة بين الإدارة التقليدية والإلكترونية :

انطلاقاً من طبيعة مفهوم الإدارة التقليدي والإلكتروني ومن الممارسات العملية لكل منهما أمكن للباحث تحديد أوجه الاختلافات الجوهرية بينهما في ضوء الأسس التالية :

➤ الوسائل المستخدمة في التعامل بين الأطراف : تكشف ممارسات الإدارة التقليدية عن استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل أو تتم الاتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالتلفونات أو المراسلات ، بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى انجاز المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني .

➤ طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل : تشير ممارسات الإدارة التقليدية إلى وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أطراف المعاملة ، بينما تنتفي العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل في الإدارة الإلكترونية حيث تتم هذه العلاقة من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية .

➤ طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل : تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستفيدين بها . وبالتالي يتحقق التفاعل الجمعي بين الأطراف في الإدارة الإلكترونية .

➤ نطاق خدمة المستفيدين : توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع في مقر المنظمة أو عن طريق التلفون ، في حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع تستمر على مدى 24 ساعة خلال أيام الأسبوع كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الوسائل الإلكترونية

➤ نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال و المعاملات : تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة ، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق ، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع .

➤ إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية : تواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أية وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية ، في حين تتحقق تلك إمكانية بسهولة في ظل الإدارة الإلكترونية .

➤ الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية : تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات ، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر ممكن<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من السلبيات في الإدارة التقليدية منها :

- 1- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم .
- 2- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات .
- 3- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات سهواً أو عمداً.
- 4- إمكانية ضياع بعض المعاملات الورقية .
- 5- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية .

أما خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملات تبقى في مكان واحد وكل ما في الأمر أن المسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملات الإلكترونية وإرسالها عبر الشبكة ، ولا يستطيع أحد إخفاء المعاملة ، كما أن توقيت الإجراء مدون بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء.<sup>2</sup>

1 غريب جبر غنام المستشار بالاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية- الإدارة الإلكترونية - الطبعة الأولى سنة 2010 دار السحاب للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية ، ص 75-76-77

<sup>2</sup> خالد ممدوح إبراهيم - الإدارة الإلكترونية - الناشر الدار الجامعية - الاسكندرية - سنة النشر 2010 - ص 55

## المبحث الثالث : ماهية المرفق العام

تمثل المرافق العامة الغاية الأولى من النشاط الإداري ، فوجود الإدارة في حد ذاته لا يكمن تفسيره إلا بضرورة تدخلها لإشباع حاجة من الحاجات العامة ، أما طبيعة هذه الحاجات فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بسياسات الدولة و بدورها في المجتمع .

في هذا الإطار تبرز النظرية الفرنسية للخدمات العمومية التي تعتمد اصطلاح "المرفق العام" (*Lesevicepublic*) كوسيلة أساسية لتحقيق المصلحة العامة .

و للمرفق العام في القانون الفرنسي أثر بالغ الأهمية إذ كانت هذه الفكرة تمثل في بداية القرن المنقضي المعيار الموحد للقانون الإداري ولل قضاء الإداري ، فقد اعتمد جيل كامل من المؤلفين الكبار ، ومنهم على وجه الخصوص (*Duguit* و *Rolland Jeze*) هذه النظرية ، وأسسوا عليها جميع قواعد القانون الإداري ، و أصبحت هذه المدرسة تعرف القانون الإداري بأنه قانون المرافق العامة . ولئن تراجع دور هذه الفكرة في تفسير مفاهيم القانون الإداري تحت تأثير الأفكار السياسية والعوامل الاقتصادية، فإنها تبقى من العناصر الأساسية المعتمدة في القانون الإداري ، وأصبحت هذه المدرسة تعرف القانون الإداري بأنه قانون المرافق العامة <sup>1</sup>.

## المطلب الأول : تعريف المرفق العام وعناصره

يعتبر المرفق العام أكثر المفاهيم القانونية غموضا و إثارة للجدل، فمن الفقهاء من ارتكز على معيار الوظيفي، ومنهم من استند في تعريف المرفق العام إلى معيار العضوي زمنهم من مزج بين الأول والثاني.<sup>2</sup>

## الفرع الأول : تعريف المرفق العام

المرافق العامة هي مشروعات تهدف إلى تحقيق النفع العام تحتفظ الحكومة بالكلمة في إنشائها وإدارتها وإغائها.

<sup>1</sup> محمد رضا جنينج - القانون الإداري - طبعة ثانية ومزيدة - مركز النشر الجامعي 2008 ص 283

<sup>2</sup> عمار بوضياف - النشاط الإداري - محاضرات قسم القانون العام - الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك - ص 09

واصطلاح المرفق العام يستعمل بمعنيين ، أولهما عضوي والآخر مادي ، أما المعنى المادي فيقصد به المنظمة أو الهيئة أو الجهة العامة التي تمارس أعمالها و أموالها النشاط ذا النفع العام، ومن أمثلة المرافق العضوية : الجامعات ، المستشفيات ومخافر الشرطة ، بل والوزارات وفروعها بصفة عامة .

و أما المعنى المادي يقصد به النشاط أو العمل الذي يمارسه المرفق تحقيقا للنفع العام ، ومن أمثلة المرافق المادية التعليم وحماية الصحة وصيانة الأمن ، بل وكافة الخدمات التي تقدمها الحكومة للجمهور .

وتعريف المرفق العام بأنه مشروع يجعله يشمل المعنيين العضوي والمادي معا ، وذلك نظرا لرحابة معنى كلمة ( المشروع ) ، لأن المشروع يضم كلا من العاملين و الأموال و الأنشطة التي يتولاها.

### الفرع الثاني : عناصر المرفق العام

يلزم لقيام المرفق العام توافر العناصر الآتية :

#### • مشروع تنشئه الدولة :

تتدخل الدولة لإشباع الحاجات العامة للجمهور و ذلك بإنشاء بعض المرافق ، و يتم ذلك من خلال مشروع منظم تتولى الدولة إدارته أو الإشراف عليه .

#### • عنصر النفع العام :

يستهدف المرفق العام تحقيق النفع العام عن طريق إشباع حاجة عامة أو أداء خدمة عامة معينة ، سواء أكانت هذه الحاجة أو تلك الخدمة مادية كتوفير السلع التموينية ، أم معنوية كالتعليم ، ولا يعتبر المشروع مرفقا عاما مع ذلك إلا إذا كان النفع العام الذي يحققه من النوع الذي لا يحققه الأفراد على الوجه الأكمل ، عجزا أو زهدا ، مما يستلزم تدخل الحكومة ، لذلك فإن المشروعات الاقتصادية الصناعية أو التجارية التي تقيمها الدولة لا تعتبر مرافق عامة إلا إذا استهدفت تحقيق النفع العام عن طريق توجيه المشروعات الخاصة بما يتفق والمصلحة العامة .

فإذا كانت تحقق ربحا دون أن يكون ذلك هو هدفها الأصلي وإنما كنتيجة لنوعية نشاطها الاقتصادي فلا يغير ذلك من صفتها كمرافق عامة .

## • عنصر السلطة العامة :

يتمثل عنصر السلطة العامة كعنصر من عناصر المرفق العام في أن يكون للحكومة الكلمة العليا في إنشائه و إدارته و إلغائه ، فهي التي تقرر اعتبار مرفقا عاما ، سواء أكانت الهيئة التي تتلاه عامة أم خاصة ، وذلك بقانون يصدر بإنشاء المرفق أو بناء على قانون يخول إحدى سلطات الدولة إنشاءه، ويكون لها القول الفصل في إدارته أو إلغائه <sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : أنواع المرافق العامة والمبادئ التي تحكمها**

يمكن تقسيم المرافق العامة من زوايا متعددة سواء من حيث طبيعة نشاطها أو السلطة التي تنشئها أو لاختلاف دائرة نشاطها.<sup>2</sup>

**الفرع الأول : أنواع المرافق العامة**

إن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المرافق العامة هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها إلى مرافق إدارية ومرافق اقتصادية و أخرى مهنية ، وذلك نظرا لاختلاف الأحكام القانونية المطبقة على كل منها عامة ، ونتحدث فيما يلي عن كل من هذه الأنواع الثلاثة :

أ- المرافق الإدارية : يمكن تعريف المرافق الإدارية بأنها تلك التي تتولى نشاطا لا يزاوله الأفراد عادة إما لعجزهم عن ذلك وإما لقلته أو انعدام مصلحتهم فيه ، ومن أمثلة المرافق الإدارية مرفق الدفاع ، ومرفق الضبط ، ومرفق الصحة ومرفق التعليم ، وهذه المرافق كانت تمثل الوظائف الأصلية للدولة في الماضي حيث كان دورها يقتصر على حفظ الأمن من جهتي الخارج والداخل وإقامة العدالة بين المواطنين ، و أداء بعض الخدمات الضرورية لهم مع تركهم أحرار في ممارسة ما يشاءون من أنشطة أو أعمال وتبادل ما ينتج عنها من سلع وخدمات .

وتخضع المرافق العامة الإدارية كقاعدة عامة لأحكام القانون الإداري ، بل إن هذه المرافق كانت الأساس الذي بناء عليه قامت نظريات وقواعد القانون الإداري في فرنسا، وهي مهد

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - 2000 دار المطبوعات الجامعية اسكندرية - ص 404 - 405 - 406

<sup>2</sup> عمار بوضياف - النشاط الإداري - محاضرات قسم القانون العام - الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك - ص 14

القانون الإداري في العالم ، وتتمتع الإدارة في ممارستها لنشاطها المتعلق بهذه المرافق بما يسمى بوسائل وامتيازات القانون العام .

ب - المرافق الاقتصادية : المرافق الاقتصادية هي التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا ممثلا لنشاط الأفراد ، ونظرا لطبيعة نشاط هذه المرافق فإنها تخضع لأحكام القانون الخاص في حدود كبيرة ، دون أن يمنع ذلك من خضوعها لأحكام القانون العام باعتبارها نوعا من أنواع المرافق العامة .

ج - المرافق النقابية : هي المرافق التي تتخصص في الإشراف على نشاط مهنة معينة ، ويخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة ، ويعهد بإدارتها إلى أعضاء منتخبين من أبناء هذه المهنة ، ويلزم كل من يمارسها بالانضمام إليها ، و تتمثل هذه المرافق النقابية أو المهنية في النقابات والغرف المهنية ، كنقابة المحامين والغرفة التجارية .

وتتولى النقابة تمثيل المهنة و إصدار اللوائح والقرارات الإدارية اللازمة لذلك ، وتراقب القيد في جداولها بالنسبة للأعضاء الجدد الذين يرغبون في ممارسة المهنة بع التأكد من توافر الشروط المطلوبة فيهم ، و تخضع في ذلك لنوع من الوصاية الإدارية تمارسه السلطة التنفيذية ضمانا للصالح العام<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : المبادئ التي تحكم سير المرفق العام

رغم تباين النظم القانونية التي تحكم المرافق العامة المختلفة حسب طبيعتها وما إذا كانت إدارية أو اقتصادية أو مهنية ، فإنها تخضع جميعا - باعتبارها مرافق عامة تهدف إلى تحقيق خدمات هامة للجمهور- لعدد من المبادئ العامة لتحقيق مهمتها على أفضل وجه . وأهم هذه المبادئ :

- ✓ مبدأ دوام سير المرافق العامة .
- ✓ مبدأ المساواة أمام المرافق العامة .
- ✓ مبدأ قابلية نظام المرافق العامة لتغيير .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 413 - 414 - 416

## أولاً: مبدأ دوام سير المرافق العامة

لما كانت المرافق العامة تؤدي خدمات جوهرية ، ينظم الجمهور شؤون حياته على أساسها ، كان لابد من استمرار سير هذه المرافق بانتظام واطراد حتى لا يدب الخلل والاضطراب في حياة الناس في حالة تعطلها ، كما يحدث عند انقطاع المياه ، والكهرباء عن المنازل أو وقف وسائل المواصلات العامة ، لذلك كان مبدأ دوام سير المرافق العامة هو أهم مبدأ من المبادئ التي تحكمها والتي يجب الحفاظ عليها و الاعتراف بها ، دون حاجة إلى النص عليها صراحة ، وقد أقر القضاء الإداري في فرنسا ومصر هذا المبدأ وجعله أساساً لكثير من نظرياته التي صاغها وطبقها في مجال القانون الإداري<sup>1</sup> وأيضاً في القانون الجزائري في نص المادة 27 منه " تقوم المرافق العمومية على مبادئ الاستمرارية " <sup>2</sup>

ويترتب على إقرار مبدأ دوام سير المرافق العامة نتائج عدة :

- تحريم الإضراب .
- تنظيم استقالة الموظفين .
- نظرية الموظف الفعلي .
- نظرية الظروف الطارئة .
- تحريم الحجز على أموال المرافق العامة .<sup>3</sup>

## 1- تحريم الإضراب :

يقصد به توقف بعض أو كل الموظفين في مرفق معين عن أداء أعمالهم لمدة معينة كوسيلة لحمل الإدارة على تلبية طلباتهم دون أن تتصرف نيتهم إلى ترك العمل نهائياً .

و للإضراب نتائج بالغة الخطورة على سير العمل في المرفق العام ، وقد تتعدى نتائجه إلى الإضرار بالحياة الاقتصادية و الأمن في الدولة وليس هناك موقف موحد بشأن الإضراب ، ومدى

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 418

<sup>2</sup> المادة 27 من الدستور الجزائري 2020 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 54 المؤرخة في 16 سبتمبر 2020

<sup>3</sup> ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية -2000- ص 418

تحريمه فهناك من الدول التي تسمح به في نطاق ضيق ، غير أن أغلب الدول تحرمه وتعاقب عليه ضمانا لدوام استمرار المرافق العامة .

## 2- تنظيم الاستقالة :

في تطبيقات هذا المبدأ تنظيم استقالة الموظفين بعدم جواز إنهاء خدمتهم بإرادتهم عن طريق تقديم طلب يتضمن ذلك قبل قبوله لما يؤدي إليه هذا التصرف من تعطيل العمل في المرفق .

## 3- الموظف الفعلي :

يقصد بالموظف الفعلي ذلك الشخص الذي تدخل خلافا للقانون في ممارسة اختصاصات وظيفية عامة متخذاً مظهر الموظف القانوني المختص .

ولاشك أنه لايجوز للأفراد العاديين أن يتولون وظيفة عامة بصورة غير قانونية لأنهم يكونون مغتصبين لها وجميع تصرفاتهم تعتبر باطلة .

غير أنه استثناء على هذه القاعدة وحرصا على دوام استمرار سير المرافق العامة في ظروف الحروب والثورات عندما يضطر الأفراد إلى إدارة المرافق العامة دون إذن من السلطة اعترف القضاء والفقهاء ببعض الآثار القانونية للأعمال الصادرة منهم كموظفين فعليين ، فتعتبر الأعمال الصادرة عنهم سليمة ، ويمنحون مرتبا لقاء أدائهم لعملم إذا كانوا حسنى النية<sup>1</sup> .

## 4- نظرية الظروف الطارئة :

تقتضى نظرية الظروف الطارئة أنه إذا وقعت حوادث استثنائية عامة غير متوقعة بعد إبرام العقد و أثناء تنفيذه وخارجه عن إرادة المتعاقد وكان من شأنها أن تؤدي إلى إلحاق خسائر غير مألوفة و إرهاب للمتعاقد مع الإدارة فإن للإدارة أن تتفق مع المتعاقد على تعديل العقد وتنفيذه بطريقة تخفف من إرهاب المتعاقد وتتحمل بعض عبء هذا الإرهاب بالقدر الذي يمكن المتعاقد من الاستمرار بتنفيذ العقد فإن لم يحصل على هذا الاتفاق فإن للقضاء أن يحكم بتعويض المتعاقد تعويضا مناسباً .

<sup>1</sup> مازن راضي ليلو - القانون الإداري - منشورات الأكاديمية العربية الدنمارك 2008 ص 79

وهذه النظرية من خلق مجلس الدولة الفرنسي، أقرها خروجاً على الأصل في عقود القانون الخاص التي تقوم على قاعدة " العقد شريعة المتعاقدين " ضماناً لاستمرار سير المرافق العامة وللحيلولة دون توقف المتعاقد مع الإدارة عن تنفيذ التزامه و تعطيل المرافق العامة.

### 5- عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام

خلافاً للقاعدة العامة التي تجيز الحجز على أموال المدين الذي يمتنع عن الوفاء بديونه ، لا يجوز الحجز على أموال المرافق العامة وفاء لما يتقرر للغير من ديون في مواجهتها لما يترتب على ذلك من تعطيل للخدمات التي تؤديها .

ويستوي في ذلك أن تتم إدارة المرافق العامة بالطريق المباشر أو أن تتم إدارتها بطريق الالتزام مع أن أموال المرفق في الحالة الأخيرة تكون مملوكة للملتزم ، فقد استقرت أحكام القضاء على أنه لا يجوز الحجز على هذه الأموال تأسيساً على مبدأ دوام استمرار المرافق العامة و لأن المرافق العامة أياً كان أسلوب أو طريقة إدارتها تخضع للقواعد الضابطة لسير المرافق العامة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مبدأ المساواة أمام المرافق العامة

يعتبر مبدأ المساواة بين الناس بصفة عامة من أهم المبادئ الأساسية التي أكدتها الأديان السماوية و إعلانات حقوق الإنسان ، وقد حرصت معظم الدساتير على تقرير مبدأ المساواة<sup>2</sup> منها الدستور الجزائري والذي نص في المادة 27 منه على أن : " تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات ، وبدون تمييز " <sup>3</sup>

وتقريباً على ذلك فإن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع بخدماتها أو بتحمل أعبائها ، بصرف النظر عن طريقة إدارتها المباشرة ، أو غير المباشرة .

وعلى ذلك يكون لكل من تتوفر فيه الشروط المتطلبة الحصول على ما يقدمه المرفق من خدمة أو منفعة بحيث لا يحرم منها لأسباب شخصية.

<sup>1</sup> مازن راضي ليلو - القانون الإداري - منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك 2008 ص من 77- 79

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - دار المطبوعات الجامعية إسكندرية - ص 439

<sup>3</sup> المادة 27 من الدستور الجزائري 2020 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 54 المؤرخة في 16 سبتمبر 2020

**ثالثاً : مبدأ قابلية نظام المرافق العامة للتغيير**

يقصد بمبدأ قابلية نظام المرافق العامة للتغيير أن للإدارة أن تتدخل في أي وقت لتعديل وتغيير القواعد التي تحكم المرفق حتى تتفق وتحقيق المصلحة العامة على أفضل وجه ، وذلك لأن الإدارة تعمل في تنظيمها للمرافق العامة على الوصول إلى تشغيلها بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة ، فإذا تغيرت هذه الظروف أو ظهرت للإدارة طريقة أفضل لزيادة كفاءة المرفق كان لها - ابتغاء تحقيق المصلحة العامة - إجراء ما ترى من تعديل في تنظيمه ، دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو من العاملين فيه .

وهذا الحق ثابت للإدارة دون حاجة إلى النص عليه صراحة حتى إذا كان المرفق يدار بطريق الامتياز رغم أن الإدارة فيه تكون للملتزم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - دار المطبوعات الجامعية - إسكندرية - ص 439

## الفصل الثاني

### تأثير الإدارة الإلكترونية

على سير المرفق العام

**تمهيد :**

الأصل أن النشاط الذي يوصف بالمرفق العام يخضع في الواقع التقليدي لمجموعة من المبادئ استقاها الفقه من أحكام القضاء من أجل أن تستمر هذه المرافق في تأدية دورها في إشباع الحاجات العامة للجمهور خاصة و أنهم قد رتبوا شؤونهم في ضوء تأمين هذه المرافق لهم الكثير من حاجاتهم الضرورية كما هو الحال في مرفق الماء أو الكهرباء و الأمن إلا أن إدارة المرافق العامة بالأسلوب التقليدي جعل الأفراد يعانون الكثير من المشاكل منها بطء الإنجاز ، زيادة في النفقات وغيرها ولذلك وجد نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتيح إدارة هذه المرافق بشكل الكتروني حيث يتسم بسرعة الإنجاز وقلّة التكاليف ، توفير الكثير من الوقت والجهد للأفراد والموظفين .

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تتحقق نتيجة استخدام الأساليب التكنولوجية في العمل الإداري والتي بدورها تمثل الأهداف التي يقوم عليها نظام الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا النظام قد تواجهه بعض المعوقات التي تعيق من عملية تطبيقه .

لذا سنبين في هذا الفصل أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تطوير المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة ، وتأثيرها على أداء موظفيه ، ثم نتطرق إلى أهم القطاعات التي استخدمت نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتحديات التي تواجهها واستراتيجيات نجاحها .

## المبحث الأول : أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام

توجد عدة قواعد قانونية عامة تحكم سير المرافق العامة أيا كان نوعها، فهي قواعد لازمة لتحقيق الغرض المرجو منها على أفضل وجه. وتقوم هذه المبادئ على أساس الموازنة بين الصالح العام من ناحية، والمصالح الفردية من ناحية أخرى، لذلك فلا بد من معرفة ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على النظام القانوني للمرفق العام لذا سنبيين في هذا المبحث أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير المبادئ التي تحكم سير المرفق العام ومن ثم نتطرق إلى تأثيرها على موظفي المرفق العام وعلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية .

### المطلب الأول : تطوير الإدارة الإلكترونية للمبادئ التي تحكم سير المرفق العام ولأداء موظفيه

إن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية و تأهيل موظفيها ، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة المرافق العامة للتطورات والمستجدات والتغيرات .

### الفرع الأول: تطوير الإدارة الإلكترونية للمبادئ التي تحكم سير المرفق العام

نظرا لاعتماد الأفراد على المرافق العامة في أداء الخدمات الحيوية لهم بصفة منتظمة على نحو يرهقهم إذا ما تعطلت أو توقفت عن أداء خدماتها، لذلك وجب توضيح كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على كل مبدأ من المبادئ الآتي ذكرها:

#### أولاً: مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطراد

وهو يعني استمرار المرافق العامة في أداء أعمالها بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد ، وذلك لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم شؤون حياتهم ، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور .

وقد انتهينا إلى أنه يترتب على هذا المبدأ عدة نتائج هامة منها تحريم الإضراب وتنظيم استقالة الموظفين نظرية الظروف الطارئة .

ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله على الموقع الإلكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة .

فالفرد الذي يريد استخراج رخصة مباني مثلا يستطيع الدخول على الموقع الإلكتروني للحي وذلك للاطلاع على كافة الاشتراطات والشروط اللازمة لاستخراج هذا الترخيص .

كما أن المقاولين المتعاملين مع الجهات الحكومية يستطيعون الدخول على مواقع هذه الجهات وذلك للوقوف على آخر معاملات أو عقود بينهما.

ويلاحظ أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية يساعد أيضا على التخفيف من حدة النتائج المترتبة على مخالفة مبدأ سير المرافق بانتظام واطراد.

فإذا كان هذا النظام يتم من خلاله تقديم الخدمة دون تدخل من جانب الموظفين فإن حالات اضطراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة تقل إلى حد كبير وذلك لكون الخدمات لا تتأثر بوجود الموظفين حيث يستطيع الفرد ل على الخدمة حتى في حالة عدم وجود الموظفين وذلك من خلال دخوله على شبكة المعلومات ليلا أو نهارا ، والسير بإجراءات الخدمة حتى الحصول عليها، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضا على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك كون الخدمة تؤدي إلكترونيا .

ونشير أيضا إلى أنه بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية تقل حالات وجود ظروف طارئة تؤثر على المعاملات بين الأفراد و الجهات الإدارية حيث يستطيع الفرد الحصول على المعلومات والبيانات في أي وقت من الأوقات .

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن للمواطن أيضا الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريقة خدمة التلفون المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على استفسارات العملاء في أي وقت.

كما يستطيع الموظف على أن يرد استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني، وذلك دون تقيد هذا الموظف بأوقات العمل الرسمية.

ويشير البعض إلى بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن منها أنه يمكن لأي طالب يريد الالتحاق بأية جامعة خاصة أو رسمية الدخول على موقع هذه الجامعة لمعرفة شروط الالتحاق بها، كما يستطيع طالب الثانوية العامة الدخول على موقع وزارة التربية والتعليم ومن خلال رقم تسجيله يستطيع الحصول على نتيجته .

ويعتمد نظام التعليم عن بعد على الشبكة الإلكترونية بصفة أساسية حيث يمكن مخاطبة و إلقاء المحاضرات عبر الشبكة الإلكترونية وبشكل بث حي مباشر .

وكذلك يمكن الدخول على مواقع إلكترونية متعلقة بالوزارات الخدمية كالدخول والصناعة للحصول الاستفادة من الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات إلكترونياً .

ننتهي إذا إلى أن نظام الحكومة الإلكترونية يؤكد مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام واطراد ، ويؤدي إلى التخلص من البيروقراطية في العمل وذلك بما تشمله من بطء في الإجراءات ، وزيادة التكاليف وذلك حتى تكون المحصلة النهائية هي تقديم خدمة ذات جودة عالية ، وبسرعة في الانجاز وبأقل تكلفة ممكنة .

### ثانياً : مبدأ المساواة أمام المرافق العامة

مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد و يدعم مبدأ المساواة وذلك بصورة كبيرة جداً حيث يتم تقديم الخدم آلياً ، أو إلكترونياً ، وهذا من شأنه عدم وجود تمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة ، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة .

ومن ناحية أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات ، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين ، إلا أنه و بتطبيق هذا النظام فلا تكون هناك مواجهة مباشرة بين طالب الخدمة والموظف العام ، ومن ثم فلا يوجد مجال لرشوة الموظف في هذا الشأن .

**ثالثاً : مبدأ قابلية نظام المرافق العامة للتغيير**

إن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الحكومة الإلكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة ، وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية ، وتأهيل موظفيها ، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية .

ويلاحظ أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتبعة ، وسواء تعلق الأمر بإدارة مباشرة تتولاها السلطة العامة ، أم بإدارة غير مباشرة يتولاها ملتزم بعقد امتياز ، أو شركة اقتصاد مختلط ، أو شركة عامة تملك الدولة جميع أسهمها .

ونشير أيضاً إلى أن التحول إلى النظام الإلكتروني يحقق فاعلية كبيرة بالنسبة لحقوق المستفيدين من المرافق العامة أو المنتفعين بها وذلك لأنه ييسر سبيل الحصول على هذه الحقوق بدقة عالية وسرعة في الإنجاز ، غير أن هذه الحقوق تتطلب المزيد من الوعي بنظام الإدارة الإلكترونية وتعميم استخدامه بالنسبة لجميع الأفراد و ذلك حتى يمكن إقامة المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق الإلكترونية<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام**

تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها أو عمالها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها على نحو يمكن معه تعزيز بأن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام ، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته.

ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين ، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها ،

1 عصام عبد الفتاح مطر ، النائب بهيئة قضايا الدولة - الحكومة الإلكترونية بين النظري والتطبيق - دار الجامعة الجديدة للنشر -

و إنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية .

كما توقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية ، وأداء العمل الحكومي في سهولة ويسر، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> .

ويلاحظ أن مزايا الإدارة الإلكترونية لا يقتصر أثرها فقط على المتعاملين معها من الجمهور، بل يشمل أثرها أيضا الموظفين العموميين ، فإذا كنا بصدد قرار تأديبي فإن على الرئيس الإداري أن يناسب من خلال المعلومات و البيانات المعروضة عليه من خلال الحاسب الآلي - بين السبب والأثر الذي يترتب عليه القرار من خلال البدائل القانونية المتاحة إليه .

وإذا كنا بصدد قرار ترقية - أيا كان نظام الترقية المتبع فإن عليه أن يتأكد من صلاحية الموظف للوظيفة المرقي إليها ، وهذا يتطلب أن يفاضل بين أكثر من موظف من حيث درجة الكفاية ، وكان هذا الأمر يستغرق وقتا طويلا من خلال بحث و فحص جميع ملفات الموظفين الموجودين في نفس درجة الموظف و الإطلاع على الجزاءات التي تم توقيعها ، وهل تم محو هذه الجزاءات من عدمه و تقديرات الكفاية الخاصة بكل موظف .

ولكن باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية أمكن التغلب على كافة هذه المعوقات والتي قد تؤدي إلى بطء إصدار القرار بالترقية و أصبح في مكنة الرئيس الإداري إجراء تقسيم شامل لكافة الملفات المتعلقة بالموظفين المطلوب ترقيةهم ، و الإطلاع على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بهم سواء تعلق الأمر منهم بالجزاءات أو تقارير الكفاية ، و يتم ذلك في وقت قصير جدا حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال مراحل القرار الإداري الوصول إلى قرار صحيح وسليم قائم على أسس ومعلومات وبيانات واقعية لا دخل للمحاباة أو الوساطة فيها.<sup>2</sup>

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال.

1 بوكريف زهير، أستاذ محاضر قسم ب جامعة البليدة 02 - لونيبي على - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المرفق العام -مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية - مخبر المؤسسات الدستورية و النظم السياسية ( العدد الخامس - جوان 2018) - ص 344

2 عصام عبد الفتاح مطر النائب بهيئة قضايا الدولة - الحكومة الإلكترونية بين النظري والتطبيق - ص 89

- وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين ، حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهاراتهم وهذا بدوره يساهم في زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء<sup>1</sup> .

- تحول استراتيجي في عدد نواحي أعمال الموظفين كالتوظيف الإلكتروني أي اختصار إجراءات تعيين الموظفين و إعطائهم حرية أكبر في ممارسة أعمالهم في أي مكان وأي وقت ، وهو ما يساعد في تحقيق كفاءة وفعالية في مجال تخطيط الموارد البشرية وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء في مجالات أخرى .

### المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد و تحسين الخدمة العمومية

قبل التطرق إلى كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية لابد من تقديم تعريف إجرائي للخدمة العمومية ، والذي يمكن إجماله في أنها كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية لجميع المواطنين أو جهة معينة تحت إشراف الدولة وراقبتها بهدف تحقيق المنفعة العامة.

انعكس تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية على جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها في النقاط التالية :

✚ زيادة فعالية وكفاءة الحكومة : انعكاس الإدارة الإلكترونية على أعمال المؤسسات الحكومية الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين تتمثل في تحقيق السرعة ، والشفافية ، وإمكانية المحاسبة ، والكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية ويساهم هذا التوجه في تعزيز التفاعل و الاتصال بين المؤسسات الحكومية من جهة وبينها وبين المواطنين ومؤسسات الأعمال من جهة أخرى ، مما يتيح تحسين مستوى سرعة وجودة صنع القرارات ، تحليل المشكلات المعقدة وابتكار حلول عقلانية بصدها .

1 عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبدالمحسن الخيال - جامعة الملك عبدالعزيز - أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر - العدد

✚ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين، وذلك على مدار الساعة يوميا وفي كل أيام الأسبوع بدون معاناة المواطنين ومؤسسات الأعمال في أماكن تواجدهم بدون الانتقال إلى المؤسسات المقدمة للخدمات المطلوبة .

✚ التركيز على النتائج ، حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع ، من خلال تقديم فوائد للجماهير وتتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت ، توفير خدمة دائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع ، وكذلك الحصول على الخدمات بصورة مبسطة وميسرة ، ودفع الفواتير عن طريق بطاقة الائتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة .

✚ التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة ، وفي جميع الحالات فإن الزبون ( المواطن ) هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل .

✚ تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية: مثل التعليم الإلكتروني E.Tearning والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة ، وشبكة الإنترنت وهو تعليم مرن ومفتوح ، بالإضافة على تقديم الخدمات الصحية عن طريق الشبكة مثل المعلومات بخصوص الحالة الصحية والوقاية من الأمراض والسجلات الصحية الإلكترونية ، والاستشارات عن بعد .

✚ الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية: حيث يتم تقديم خدمات من خلال الوسائط الإلكترونية ( الإنترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية .

✚ تيسير معاملات المرأة : تحقق تطبيقات الإدارة الإلكترونية الكثير من الفوائد للمرأة خاصة في مجتمعاتنا الإسلامية والعربية ، حيث تتطلب الشريعة الإسلامية صيانة المرأة في الصوت والهيئة ، والإدارة الإلكترونية تتيح لها التعامل الكترونيا وعي في كامل حريتها الشخصية وصيانة لكرامتها دون أن تختلط بالرجال .

✚ تقليل تكاليف إدارة مؤسسات الدولة من خلال خفض عدد الموظفين والمستندات المستخدمة في تنفيذ المعاملات وكذلك خفض عدد المصالح الحكومية وغيرها، واستخدام بدلا من ذلك الوسائل الإلكترونية في تقديم الخدمات<sup>1</sup> .

✚ تحقيق الشفافية الإدارية: من أهم سمات نظام الإدارة الإلكترونية عنصر الشفافية والذي بمقتضاه يمكن لأي متعامل مع هذا النظام أن يعلم أين تقع معاملته ؟ وما هي المرحلة التي قطعتها ؟ وهل كانت هناك معوقات في تنفيذها أو لا؟ والسبب في ذلك يرجع إلى أن الدخول إلى الموقع الإلكتروني لهذه الإدارة متاح لكل ذي شأن وليس هناك ما يجب إخفاؤه إلا إذا كان الأمر يتعلق بالحياة الخاصة أو العائلية لمقدم الطلب أو كانت المعلومات يجب حجبها عن الأشخاص الذين لا علاقة لهم بها لاعتبارات السلامة و الأمن العام ، و بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تتم المعاملات بطريقة الكترونية دون اتصال مباشر بين طالب الخدمة و الموظف المختص فلا يكون هناك مجال للرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء معاملتهم للمعنيين وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل .

وأخيرا فإن نظام الإدارة الإلكترونية يحقق الشفافية الكاملة لجهة الإدارة المذكورة وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات و الإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات وكذلك المواطنين وفي الأوقات التي تسمح بفرص متساوية في التعاملات الحكومية<sup>2</sup> .

1 أحمد باي ، رانية هدار - دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر - مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية - العدد الحادي عشر - جوان 2017- ص 129 - 130

2 خالد ممدوح ابراهيم - الإدارة الإلكترونية - الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية الطبعة الأولى - سنة النشر 2010 ص 71-72

## المبحث الثاني : واقع واستراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

بالنظر إلى ما سبق عرضه ، يتبين لنا أهمية الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتطوير وزيادة كفاءة القطاعات الاستراتيجية، لكن هذا يتوقف على مدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشاره الأفقي في أي بلد .

لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع ما وصلت إليه بعض القطاعات في الجزائر من تطبيق للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى العقبات والصعوبات التي تعترض سبيلها.

### المطلب الأول : مظاهر ونماذج الإدارة الإلكترونية في الجزائر

بالرجوع إلى التطبيقات العملية للإدارة الإلكترونية في الجزائر فإنه دعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل وتلبية انشغالاتهم فقد تم الاعتماد في العديد من القطاعات على الأساليب التكنولوجية والمعاصرة للتعامل مع المواطنين وعلى سبيل المثال نذكر :

#### 1-التعليم العالي :

يظهر أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل واضح ، حيث تم تفعيل جميع المواقع الإلكترونية للمؤسسات الجامعية على المستوى الوطني ، كما تم ربط الجامعات ببعضها من خلال برامج ، حيث أصبح بإمكان الطلبة الجدد حاملي شهادة البكالوريا التسجيل أولا عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية، تمكنه من معرفة الميادين التي يمكنه التسجيل ضمنها كما تقوم بتبنيه إذا ما قام بأي خطأ في عملية التسجيل ، وبعد إيداع الاستمارة الإلكترونية تخضع الاختيارات إلى نظام المعالجة المعلوماتية الوطنية يتم من خلالها الترتيب والتوجيه ، لتأتي بعدها مرحلة تأكيد التسجيل وتقديم الطعون الكترونيا وهو ما يمثل توجها فعليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعة .

بالإضافة إلى إنشاء رقم تسلسلي الكتروني خاص بكل طالب على المستوى الوطني ، حيث أنه بمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر الملف الإلكتروني للطالب يحتوي على كل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي ، وفي حالة انتقال طالب من جامعة إلى أخرى يكون الأمر سهلا

بدون تعقيدات على مسؤولي الجامعات ، أيضا يمكن استخدامه داخل الجامعة في حد ذاتها من خلال ربط الكليات ببعضها البعض <sup>1</sup>.

برنامج التعليم عن بعد : فقصده تخفيف نقائص التأطير من جهة ، وأيضا من أجل تحسين نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية ، ثم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم ، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين ، لهذا تم إطلاق المشروع للتعليم عن بعد ، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتنوع على ثلاثة أنواع :

✓ المرحلة الأولى: وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين ، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير) .

✓ المرحلة الثانية : تشهد اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة ، تعتمد خاصة على الواب (التعلم عبر الخط أو التعليم الإلكتروني ) ، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية ( سياق على المدى المتوسط ) .

✓ المرحلة الثالثة : هي مرحلة التكامل ، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم " من بعد " بواسطة قناة المعرفة ، التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي ، حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين ، أشخاص يريدون توسيع معارفهم ، أشخاص يحتاجون لأموال متخصصة ، أشخاص في العقد الثالث من أعمارهم ، مرضى متواجدون في المستشفيات ، أشخاص في فترة نقاهة... الخ

ويرتكز التعليم حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني ، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين ، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث

(ARN).<sup>2</sup>

1 بوعلام طوبال - وليد زرقان - كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 02 - علاقة الإدارة الإلكترونية بالمبادئ التي تحكم سير المرافق العمومية - مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر المجلد الخامس - العدد الثاني - جوان 2020 - ص 466 .467

2 تفرات يزيد ، سلاوتي حنان، بصري ريمة- مبررات الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر - مجلة البديل الاقتصادي - ص

**2- البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:**

اتجهت سياسة هذا القطاع إلى الاعتماد على الرقمنة لتسيير الخدمات الموجهة للمواطنين ، بشكل يعزز ثقته بخدماتها ومن أبرز الخدمات :

- أ- الشباك الإلكتروني والذي يوفر أجهزة لعمليات السحب والإيداع في الحسابات البريدية الجارية
- ب- بطاقات السحب الإلكتروني وهي بطاقات ممغنطة تمكن الزبائن من خلالها سحب الأموال من أرصدهم عن طريق الموزعات الإلكترونية .
- ج- خدمات الإطلاع على الرصيد والحصول على كشف العمليات وهذه العمليات تكمن الزبائن الذين يملكون حسابات بريدية من الإطلاع على أرصدهم أو سحب كشف العمليات عن طريق الصرافات الآلية أو أجهزة الكمبيوتر في الشبائيك .
- د- خدمات طلب النماذج من الصكوك البريدية حيث يتم الطلب عن طريق ملء استمارة إلكترونية تعالج إلكترونياً لإرسالها عن طريق الشبكة إلى المركز الرئيسي<sup>1</sup>.

**3-قطاع الداخلية :**

*رقمنة سجلات الحالة المدنية أولى الانجازات القطاعية :*

تعتبر رقمنة سجلات الحالة المدنية من أهم الانجازات التي حققت في إطار خارطة الطريق الوزارية ، حيث سمحت هذه العملية من عصرنة المرفق العام للحالة المدنية عن طريق استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى البلديات وملحقاتها ، حفظ سجلات الحالة المدنية الورقية عن طريق رقمنتها ، تقليص أجال استلام الوثائق تحسين جودتها ، وتقريب الإدارة من المواطن بالإضافة لإعداد السجل الوطني الرقمي للحالة المدنية .

وقد مر مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية بمجموعة من المراحل :

- 1-رقمنة السجلات الورقية للحالة المدنية وإدخال بيانات أكثر من 98 مليون صورة لشهادات الميلاد والوفاة وكذا عقود الزواج والتي تم مسحها وتشكيل قاعدة بيانات على مستوى

2 مصطفى سليمانى - جامعة أدار - ( تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع و المأمول ) - مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية

- البلديات وقاعدة بيانات وطنية تشمل 65.8 مليون شهادة ميلاد ، 17.4 شهادة الوفاة ، 15.2 مليون عقد زواج ( إحصائيات سنة 2018 ) .
- 2- إصدار وثائق الحالة المدنية ( شهادة الميلاد ، الوفاة ، عقود الزواج ) في أقل من دقيقة وذلك على مستوى أي بلدية أو ملحقة على مستوى التراب الوطني .
- 3- تطهير نسخ البيانات الهامشية عن طريق تقاطع البيانات (شهادة الميلاد ، الوفاة ، عقود الزواج)
- 4- ربط مختلف القطاعات بسجل الحالة المدنية حتى يتسنى لها الاطلاع على قواعد البيانات دون طلب أي وثيقة من المواطن .
- 5- تنبيه للنسخ الأوتوماتيكي للبيانات الهامشية .

رقم التعريف الوطني : أيقونة قاعدية في مسار العصرية

إن اعتماد رقم وطني موحد عنصر مهم لتمييز الشخصية كما يشكل دعامة أساسية لا غنى عنها عند ربط قواعد البيانات خاصة مع تعدد الوثائق البيومترية : بطاقة التعريف البيومترية ، جواز السفر الإلكتروني البيومتري ، رخصة السياقة البيومترية ، وهوما يسمح باستكمال السجل الوطني للسكان<sup>1</sup>.

○ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية : التي أطلقت سنة 2016 تشكل رمز طموح عصرية الدولة لفتح المجال لخدمات محورها المواطن وحماية هويته ، هذه البطاقة ذات أحر جيل من الرقاقات المطلقة والمنتجة من طرف مديرية السندات والوثائق المؤمنة لاستبدال الوثيقة الورقية تسمح للمواطنين الجزائريين، بتحديد مؤمن يرتكز على التحقق من خلال البصمات والتعرف البيومتري اللذان يقترنان مع قاعدة بيانات المديرية المؤمنة ، تحتوي بطاقة التعريف البيومترية على خصائص أمنية رقمية بفضل التصديق الإلكتروني و الإمضاء الرقمي وكذا جملة من التطبيقات لتسهيل يومية المواطن ( صحة ، حالة مدنية ...)

1 مجلة الداخلية العدد 02- أوت 2018 - عصرية المرفق العام - مكاسب هامة ومشاريع متواصلة - مسؤول النشر الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية صلاح الدين دحمون - رئيسة التحرير السيدة ايمان حاج جيلاني مكلفة بالدراسات والتلخيص - وحدة الطباعة - روية ص 29

○ جواز السفر البيومتري : هو وثيقة سفر شخصية من الجيل الجديد ،  
يقرى بواسطة آلة ومتضمن لتقنيات الأمن الجديدة ، كما يتضمن شريحة الكترونية أين تحزن  
بيانات مالكة ، صورته ، بصماته ، إمضاءه الرقمي والبيانات المتعلقة  
بعنوان السفر ، يعتبر <بيومتري> لأنه يحتوي على  
<صورة تطبيقية وبصمات > تسمح بالمصادقة على هوية مالكة بفضل تقنيات التعرف  
الآلي<><sup>1</sup>.

4 - قطاع الضمان الاجتماعي : في إطار إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي وعصرنة الإدارة  
وتبسيط إجراءات الخدمة ، شرعت وزارة الضمان الاجتماعي في استعمال نظام البطاقة الإلكترونية  
وهي :

بطاقة الشفاء: والتي بدأ العمل بها سنة 2007

واقترنت في البداية على بعض الولايات كتجربة أولى ، وقد مست فئات معينة كالمتعاقدين  
الأشخاص الذين يعانون من الأمراض المزمنة ، ليتم تعميمها بعد ذلك بهدف توفير نظام الدفع من  
قبل الغير للأدوية لفائدة جميع

المؤمنين اجتماعيا، حيث أصبح بالإمكان تقديم بطاقة الشفاء مرفوقة بوصفة طبية للاستفادة من  
نظام الدفع من قبل الغير للحصول على الأدوية لهم شخصيا أو لذوي الحقوق ، وذلك على  
مستوى أي صيدلية متعاقدة مع الضمان الاجتماعي ، و تكمن أهمية بطاقة الشفاء في :

- تشخيص وتحديد هوية ذوي الحقوق .
- الحصول على الحقوق للمؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق من الخدمات التي يقوم بها  
الضمان الاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجلة الداخلية العدد 02- أوت 2018 - عصرنة المرفق العام - مكاسب هامة ومشاريع متواصلة - ص 34-35

<sup>2</sup> وهيبه خنيري- نورة بوعلاقة- فؤاد عنون (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ) - مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي

- جامعة المسيلة - المجلد 04/ العدد 02 (2020) ص 76

وفي إطار تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية ومواصلة لبرنامج عصنة الخدمات ، تضع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تحت تصرف المواطنين ومرتقي القطاع باقة متكاملة من الخدمات الرقمية والحلول المعلوماتية والتطبيقات الإلكترونية تتضمن ما يلي :

أ - **فضاء الهناء للأجراء** : يسمح للمؤمن له اجتماعيا الحصول عن بعد على الخدمات المتمثلة لاسيما في استخراج شهادة الانتساب ، شهادة الأحقية في الأداءات، الاطلاع عللا بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض و الأمومة وغيرها من الخدمات .

ب - **فضاء المتقاعد للأجراء** : يمكن للمتقاعدين عبر البوابة الإلكترونية "فضاء المتقاعد " - " e-retraite استخراج لاسيما شهادة المعاش ومتابعة طلب الإحالة على التقاعد المودع إلكترونيا من طرف أرباب العمل .

ج - **فضاء ضمانكم لغير الأجراء** : تسمح بوابة ضمانكم المتوفرة على الرابط <http://damancom.casnos.dz> من الانتساب عن بعد للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، وإنشاء فضاء شخصي يتيح الاطلاع على الوضعية تجاه الصندوق وإجراء العديد من العمليات كالتصريح بالنشاط، الإطلاع على كشف المسار المهني ، الدفع الإلكتروني والتصريح بوعاء الاشتراكات وطلب بعض الوثائق عن بعد .

د- **التصريح عن بعد والدفع الإلكتروني للاشتراكات** : يمكن لأرباب العمل الاستفادة من خدمات التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي (Télé télépaiement- déclaration) عبر بوابات " التصريح عن بعد "

## 2 - منصات إلكترونية للشباب وحاملي المشاريع

أ- **منصة الوسيط أونلاين** : تحتوي هذه المنصة الإلكترونية المتوفرة على الرابط : <http://wassitonline.anem.dz> على خدمات رقمية عن بعد للمستخدمين وطالبي

العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup><http://mtess.gov.dz> موقع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

ب- منصة **e-cnac**: ويمكن لحاملي المشاريع ( 30-50 سنة) الراغبين في إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار الجهاز المسير من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، تسجيل مشروعهم ومتابعته عبر الرابط [cnac.dz](http://cnac.dz) وعبر التطبيق **e-cnac** المتوفر على الأندرويد<sup>1</sup>

## 5- قطاع العدالة :

يشهد قطاع العدالة أيضا في الجزائر تغيرات جذرية في تقديم الخدمات و ذلك في إطار مشروع إصلاح العدالة ، وخصوصا في الجانب التنظيمي والتسيير فقد سجلت عدة انجازات أهمها:

أ - تسيير الملف القضائي آليا : حيث أصبح بإمكان المواطنين الإطلاع على قضاياهم عبر الشباك الإلكتروني دون الحاجة إلى البحث عنها في المكاتب ، كما ساهم النظام الإلكتروني في المعالجة السريعة للقضايا .

ب - نظام إصدار صحيفة السوابق العدلية : فالمواطن أصبح بإمكانه استلام صحيفة السوابق العدلية رقم 03 ورقم 02 للإدارات العمومية في وقت وجيز ، و أصبح بإمكانه كذلك استصدارها من أي جهة قضائية عبر التراب الوطني ، كما يعالج هذا النظام ملف رد الاعتبار بقوة القانون وبصفة آلية .

ج - نظام تسيير الأوامر بالقبض : يوفر هذا النظام قاعدة معطيات وطنية تمكن من التعرف على الفارين أو المبحوث عنهم من قطاع العدالة ، والذين سويت وضعيتهم ولم يعودوا محل بحث ، يسير من طرف الضبطية القضائية والتي تستخدم في تنفيذ الأوامر القضائية<sup>2</sup>.

كما استحدثت وزارة العدل أرضية لتبادل العرائض والمذكرات بين المحامين في المجال المدني خارج الجلسات ، وذلك في إطار المسعى الرامي إلى التحول التدريجي نحو التقاضي الإلكتروني بعد تكييف المنظومة التشريعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup><http://mtess.gov.dz> موقع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

<sup>2</sup> مصطفى سليمان - جامعة أدرار - مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية - تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع والمأمول -

المجلد الرابع - العدد الثاني - ديسمبر 2020 ، ص 16 - 17

<sup>3</sup> Ministère de la Justice صفحة وزارة العدل - الجزائر

**المطلب الثاني : العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

**1 - معوقات إدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وترجعها إلى الأسباب التالية :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدفق العمل بينها .
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية .
- المستويات الإدارية والتنظيمية و اعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .
- مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي .

**2 - المعوقات السياسية والقانونية :** تشمل هذه المعوقات ما يلي :

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم التحول الإلكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مستوى مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني ، وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية ، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الإلكترونية<sup>1</sup>.

#### 4 - المعوقات المالية و التقنية : حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني .
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاء عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة المعلومات الإنترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد .
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة .

#### 5 - المعوقات البشرية :

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية .

1عشور عبدالكريم - دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر - مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية والرشادة - كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة منتوري . قسنطينة - السنة الجامعية 2010/2009 - ص 38 - 39

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ،أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية .
- تزايد الفوارق الاجتماعية أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 39

## المبحث الثالث : استراتيجيات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تسعى الجزائر كغيرها من الدول إلى تحسين جودة الخدمة العمومية بما يتماشى والتحديات الراهنة ، فقد حاولت من خلال العديد من المشاريع بعث فكرة الإدارة الإلكترونية عن طريق بعض التجارب الإدارية في بعض الإدارات كمرحلة أولى قبل تعميم الفكرة على كامل مرافق الدولة .

## المطلب الأول : تقييم جاهزية الإدارة الجزائرية الإلكترونية

ربما يصعب تقييم المشروع كلية ، إلا أن الباحثون قاموا بتقييمه ببعض ما تم انجازه من خلال النقاط التالية

- ففيما يخص البلدية الإلكترونية بالرغم أنه تم تقريبا رقمنة كل الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية إلا أن التأخر الكبير الذي عرفته العملية بالإضافة إلى وجود عدة أخطاء إلى جانب الانقطاع المتكرر للتزويد بالإنترنت في الكثير من البلديات والبلديات النائية على وجه الخصوص .
- أيضا مشروع جواز السفر البيومتري فقد تأخرت الأمور كثيرا وإن كان حاليا يعتبر الوضع مقبولا عكس بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والبطاقة الذهبية والتي يسير مشروعها بخطى ثقيلة ، بالإضافة إلى نسبة كبيرة من الجزائريين لم يحصلوا عليها وربما زاد الأمر استغرابا أن الكثير من المصالح رفضت هذه البطاقة على غرار الموثقين مثلا .
- أيضا عرف مشروع الرئيس " حاسوب لكل أسرة : فشلا ذريعا ، وهذا لعدة أسباب معقدة وشائكة صعبت معرفة من وقف في وجه المشروع ، وسرع إلغاء الحكومة للقروض المصغرة الاستهلاكية في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 .
- واستنادا لتقرير إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية لمنظمة الأمم المتحدة في مؤشر " الحكومة الإلكترونية " حسب استطلاع عام 2016 ، فإن الجزائر لا تزال تحقق مستويات منخفضة في مؤشرات تنمية الحكومة الإلكترونية على مدى الستة سنوات الأخيرة<sup>1</sup> .

1 نسرين اسماعيل ، لحسن دردوري - الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر في ظل اتجاه تجارب عالمية - مجلة الاقتصاد

## المطلب الثاني : استراتيجيات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها :

1- التخطيط السليم لمشروعات الحكومة و دراسة مجالاتها ودراسة معتمدين على إحصائيات علمية دقيقة .

2- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية .

3- العمل على ربط العمل القيادي بالإبداع الإداري ، و الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور .

4- تحقيق مبدأ الشفافية أسلوبا جديدا للتعامل في حل المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الحكومية لجمهور المستفيدين ، والتطبيق الأمثل للواقعية .

5- قيادة إدارية كفؤة من خلال توافر قوى عاملة قادرة للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة ، لذا فهي تتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم علنا بدعم الجهود التي تؤدي نحو الحكومة الإلكترونية ، والاقتصادية من خلال توفير الوقت والجهد والمال والموارد والمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي ، والتكنولوجي والذي يسهم في إطلاق قدرات القوى العاملة الإبداعية والخلاقة في ميادين العمل .

6- التطور المستمر لإجراءات العمل ، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها ، وفهم أهدافها مع التأكد على تدوينها وتصنيفها<sup>1</sup> .

7- تحديث المعلومات أولا بأول، من خلال ضمان أن المعلومات على مواقع الحكومة يتم تحديثها فورا عبر جميع القنوات وكذلك يجب لفت انتباه المواطنين بالدعاية والإعلان عن ذلك بطرق وأساليب كثيرة.

8- العمل على توجيه الاستثمارات في مجال تكنولوجيات المعلومات.

9- إدراج تكنولوجيا المعلومات في جميع مناهج التعليم .في الدولة .

<sup>1</sup> م . صدام الخمايسة - الحكومة الإلكترونية - الطريق نحو الإصلاح الإداري - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2013 - ص 162

10- العمل على تنظيم البرامج التعليمية في مجال تكنولوجيا المعلومات لجميع موظفي القطاع العام لضمان تأهيلهم وإعداد وإعدادهم لاستغلال التكنولوجيا لتطوير خدمة القطاع العام.

11- إقامة مراكز لمساعدة الفئات التي تفقر إلى التحضيرات والمعدات الرقمية، وذلك لتوفيرها للأسر ذات الدخل المنخفض.

12- زيادة الطلب على الوظائف والخدمات التي يتطلبها النظام الجديد، مما يساعد على استقطاب المزيد من المهارات والخبرات.

13- تطوير جودة الخدمات وتقليل نسبة الأخطاء، وزيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات والمعلومات في موعدها المحدد عبر الانترنت.

14- تحديد رؤية واضحة وأهداف واقعية ودافعية ملموسة على المدى القريب والبعيد .

15- دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، وتحليل مدى مقدرتها واستعدادها لتشغيل الخدمات الإلكترونية ، ودعم تطبيقات الحكومة الإلكترونية .

16- مقارنة البرامج والأجهزة، والمعايير الفنية المختلفة التي تستخدم عالميا في بيئة الانترنت.

17- وضع خطة شاملة لتنفيذ المشروع وفق مراحل متعددة .

18- تهيئة القوانين والتشريعات التي تتناسب مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية الحكومة الإلكترونية، تهدف إلى تسهيل المراسلات الإلكترونية، التقليل من حالات تزوير المراسلات الإلكترونية والتعديلات اللاحقة، وإرساء مبادئ موحدة للمراسلات الإلكترونية، وتعزيز ثقة الجمهور في سلامة وصحة المعاملات الإلكترونية .

19- إصدار سياسة أمن المعلومات عبر كامل التراب الوطني، وتأهيل المسؤولين والموظفين على تطبيقه.

20- رفع مستوى الوعي الاجتماعي بالسياسات الأمنية، عن طريق نشر المعلومات حول أسس تطوير تلك السياسات عبر الوسائط الإلكترونية المتعددة، والتوعية الموجهة، كل ذلك سيكفل في النهاية محاصرة التهديدات الأمنية في أضيق نطاق.

21- نشر الوعي عن كيفية استخدام البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية ومواقع الانترنت المختلفة ، وبأقل أخطار أمنية ممكنة .

22- تأهيل كادر حكومي مختص في مجالات هندسة العمليات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

وقد اعتبر وزير الرقمنة والإحصائيات الجزائري **منير خالد براح** أنه من الضروري توفير مناخ يضمن نجاح الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي ، لاسيما من خلال تطبيق خارطة طريق قائمة على التنظيم وتوحيد المعايير والتكنولوجيا.

وأضاف منير خالد براح بالقول " إن نجاح التحويل الرقمي يتطلب التحضير وتنفيذ إستراتيجية مهيكلية وشاملة وتلقائية قائمة على أسس المكاسب المسجلة والعراقل التي يجب تجنبها " مؤكدا أن هذه الإستراتيجية يجب أن تشكل الأسس والقواعد المؤسسة لاقتصاد رقمي قوي .

وعن أهداف هذه الإستراتيجية ذكر الوزير إنشاء بيئة كفيلة بالسماح ب بروز صناعة رقمية خالقة للثروة وإنشاء بنية تحتية تكنولوجية فعالة مع تطوير منصات تبادل الموارد والخدمات لاسيما نظام معلوماتي حكومي مساعد لاتخاذ القرارات .

كما أن هذه الإستراتيجية يجب أن تمكن من تعميم استعمال التكنولوجيا المتطورة للرقمي عبر كامل الوطن انطلاقا من انترنيت الأشياء والذكاء الاصطناعي والمطبعة الثلاثية الأبعاد والابتكار وتعميم الرقمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://democraticac.de/=38171> اشكالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر " المعوقات - الأفاق "

<sup>2</sup> وزير الرقمنة والاحصائيات /الإذاعة الجزائرية. <http://www.radioalgerie>.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية ثم إلى أسباب التحول نحوها و أهدافها ومتطلباتها ، ثم إلى أثرها على سير المرفق العام ودرها في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ومدى تطبيقها في بعض القطاعات بالجزائر ، حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

1- أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فأفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية وتحقيق الآثار والنتائج المنتظرة منها لا يتحقق في إدارة تشوبها اختلالات بنيوية ، فالأجدر إصلاح هذه الاختلالات واستعمال المعلوماتية كآلية للتجديد والتطوير كما أن استعمال الإدارة الإلكترونية يجب أن يبنى على إنفاق معقلن ، وذلك باستحضار تكلفة هذه البرامج الإلكترونية مقابل الأثر والدور الذي تستهدفه .

2- أن وتيرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر يسير بوتيرة متناقلة نظرا لكثرة المعوقات منها عدم اكتمال البنية التحتية للاتصالات ، ومحدودية انتشار الانترنت ، وغياب النصوص التشريعية المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والتعاملات الإلكترونية و عدم كفايتها ، وارتفاع تكلفة الأجهزة المعلوماتية .

3- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مقتصر على بعض التطبيقات الجزئية في قطاعات معينة كقطاع الداخلية و قطاع البريد والاتصال وقطاع الضمان الاجتماعي وقطاع التربية والتعليم وقطاع التعليم العالي .

4- انتشار الأمية الإلكترونية يحول دون نجاح أي مشروع للإدارة الإلكترونية مهما سخرت له من إمكانيات تقنية وبشرية ومادية .

5- أصبحت الإدارة الإلكترونية حقيقة واقعة في كثير من الدول إن لم تكتمل صورتها النهائية بعد نظرا لحاجتها لجهود ماضية ، وأجهزة متطورة ، وأنظمة ذكية بصفة مستمرة ، كما أنها تسير في طريق جديد غير مأهول ولكنه مليء بالآمال والطموحات التي لا تقف عند حد ولا يستطيع أحد أن يتوقع مصيرها النهائي .

## التوصيات والاقتراحات :

1-التعاون بين جميع الوزارات والهيئات الحكومية الجزائرية في الربط للمعلومات من خلال شبكة موحدة .

2-استكمال البنية التحتية الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات .

3-خلق تأثير إيجابي فعال في المجتمع و تطوير مهارات الأفراد في مجال المعلوماتية والاتصالات .

4-تصميم برامج نوعية لموظفي المرافق العامة وللجمهور العام .

5-صياغة قوانين و تشريعات حديثة مناسبة للخدمات الإلكترونية.

6-تشجيع الجمهور العام على استخدام الخدمات الإلكترونية .

7-إصلاح القطاع العام بما أن المواقع الإلكترونية تتحدى طرق العمل التقليدية .

8-توفير الأجهزة والآلات المتطورة في مقدمتها أجهزة الكمبيوتر الحديثة ذات البرامج المتطورة بالإضافة إلى تعميم وإصلاح شبكة الانترنت التي تشكل إحدى العوائق الكبيرة في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية لأنه يتم الاعتماد عليها في تقديم الخدمة السريعة للمنتفع بخدمات المرفق العام والموظف .

9-إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لقياس مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل والأداء .

10-تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية .

وفي الأخير نرجو أننا قد وفقنا في اثناء الموضوع بشكل موضوعي مساهمين بذلك في اثناء المكتبة الجزائرية بما يعود على الطالب والمجتمع بالفائدة .

الملاحق



# قائمة المراجع

## الوثائق الرسمية:

دستور 2020 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد54 المؤرخة في 16سبتمبر  
م 2020

## الكتب:

- 01- مازن راضي ليلو -القانون الإداري- منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك 2008
- 02- سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية بدون دار نشر وسنة نشر
- 03- عصام عبد الفتاح مطر النائب بهيئة قضايا الدولة -الحكومة الإلكترونية بين النظري والتطبيق- دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية .
- 04-غريب جبر غنام المستشار بالاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية -الإدارة الإلكترونية الطبعة الأولى 2010 دار السحاب للنشر والتوزيع - جمهورية مصر العربية .
- 05- فداء حامد محمود -الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية- عمان ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2015م/1436هـ
- 06- ماجد راغب الحلو أستاذ ورئيس قسم القانون العام كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية المحامي لدى المحاكم العليا - القانون الإداري - طبعة سنة 2000 دار المطبوعات الجامعية.
- 07- محمد رضا جنيح -القانون الإداري- طبعة ثانية محينة ومزيدة ، مركز النشر الجامعي 2008
- 08-خالد ممدوح إبراهيم -الإدارة الإلكترونية-الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2010
- 09-م. صدام الخماسية -الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري- عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع 2013
- 10-عمار بوضياف - محاضرات قسم القانون العام الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك

## المجلات:

- 01-** تفرات يزفء ، سلاوءف ءنان ، بصرف رفمء- مبررات الائنقال إلى تطبق الإدارة الإلكءرونفة فف الءزانر - مءلة البءفل الاقءصاءف - مءل 07 عءء02، 2020 ءارفء النشر 2020/12/31
- 02 -** وهفبة ءنءفرف ، نورة بوعلاقة ، فؤاء عنون ءور الإدارة الإلكءرونفة فف ءءسفن وءطوفر العمل الإدارف - مءلة ءنمفة و الاقءصاء ءءبقف - ءامعة المسفلة - المءل 04/العءء02- 2020
- 03-** نسرفن سماعفل ، لءسن ءرءورف - الرؤفة المسءبلفة للءدارة الإلكءرونفة بالءزانر فف ظل ءءارب عالمفة - مءلة الاقءصاء الصناعف ( ءزانرءك ) المءل 10/ العءء 02 (2020)
- 04-** بوعلام طوبال ، ولفء زرقان ، علاقة الإدارة الإلكءرونفة بالمباءئ ءف ءءكم سفر المرافق العمومفة - مءلة العلوم القانونفة والاءءماعفة - ءامعة زفان عاشور بالءلفة - الءزانر، ءارفء النشر 2020/06/01
- 05-** مءلة الءاءلفة - ءنمفة ولافء الءنوب الكبفر - مكاسب اسءرائءفة و وءفرة ءنموفة ءصاعءفة - مسؤول النشر: الأمفن العام لوزارة الءاءلفة والءماعاء المءلفة وءهفئة العمرانفة السفء صلاح الءفن ءءمون
- 06-** مصطفف سلفمانف - ءامعة أءرار ( ءءفاء الإدارة الإلكءرونفة بفن الوقع و المأمول ) -مءلة المسءقبل للءراساء القانونفة والسفاسفة . ءارفء النشر 2020/12/01
- 07-** أءمء باف ، رانفة هءار كلفة الءقوق والعلوم السفاسفة - ءامعة باءءة 1- ءور الإدارة الإلكءرونفة فف ءرشفء الءءمة العمومفة فف الءزانر -مءلة الباءء للءراساء الأكاءفمفة- العءء الءاءف عشر ءوان 2017 - ءور الإدارة الإلكءرونفة فف ءرشفء الءءمة العمومفة فف الءزانر .
- 08-** عائشة بنء أءمء الءسفف ، شءا بنء عبءالمءسن الءفال - ءامعة الملك عبءالعزفر - أءر ءطبق الإدارة الإلكءرونفة على الأداء الوظففف - ءراسفة مفءانفة على موظفااء العماءاء فف ءامعة الملك عبءالعزفر - ءءة - المءلة العلمفة لءءاع كلفاء ءءارة - ءامعة الأزهر العءء العاشر - ففافر 2013

**09- بوكريف زهير ، أستاذ محاضر قسم ب ، جامعة البليدة 02- لونيبي علي -مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية - مخبر المؤسسات الدستورية والنظم السياسية ( العدد الخامس - جوان 2018) .**

#### **المذكرات :**

**01- علاء الدين أمزيان - الإدارة الإلكترونية في زمن كورونا : العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية نموذجا، طالب باحث بـماستر الحكامة وسياسة الجماعات الترابية / تطوان**

**02- عشور عبدالكريم - دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر - مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية والرشادة -كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة منتوري- قسنطينة - السنة الجامعية 2009/2010**

#### **المواقع الإلكترونية:**

<http://www.radioalgerie.dz> أطلع عليه بتاريخ 2121/05/12

<http://www.uobabylon.edu.iq> أطلع عليه بتاريخ 2121/05/20

<http://mtess.gov.dz> أطلع عليه بتاريخ 2021/06/07

Ministère de la Justice صفحة وزارة العدل - الجزائر، أطلع عليه يوم 2021/06/19

الفهرس

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
أ-د	مقدمة
37-06	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمرفق العام
07	تمهيد
14-08	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
10-08	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية
14-10	المطلب الثاني : أسباب التحول للإدارة الإلكترونية وأهدافها
12-10	الفرع الأول : أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
14-12	الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية
29-14	المبحث الثاني : مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وآليات ومتطلبات التحول
15-14	المطلب الأول : مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
29-16	المطلب الثاني : آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية والموازنة بينها وبين الإدارة التقليدية
17-16	الفرع الأول : آليات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
16	أولا : آليات الإدارة الإلكترونية
27-16	ثانيا : متطلبات الإدارة الإلكترونية
29-28	الفرع الثاني : موازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
37-30	المبحث الثالث : ماهية المرفق العام
32-30	المطلب الأول : تعريف المرفق العام وعناصره
31-30	الفرع الأول : تعريف المرفق العام
32-31	الفرع الثاني : عناصر المرفق العام
37-32	المطلب الثاني : أنواع المرافق العامة والمبادئ التي تحكمها

33-32	الفرع الأول : أنواع المرافق العامة
37-33	الفرع الثاني : المبادئ التي تحكم سير المرفق العام
<b>61-38</b>	<b>الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام</b>
39	تمهيد
47-40	المبحث الأول : أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام
45-40	المطلب الأول : تطوير الإدارة الإلكترونية للمبادئ التي تحكم سير المرفق العام ولأداء موظفيه
43-40	الفرع الأول : تطوير الإدارة الإلكترونية للمبادئ التي تحكم سير المرفق العام
45-43	الفرع الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام
47-45	المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية كألية لترشيد وتحسين الخدمة العمومية
57-48	المبحث الثاني : واقع واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
54-48	المطلب الأول : مظاهر ونماذج الإدارة الإلكترونية في الجزائر
57-55	المطلب الثاني: العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
61-58	المبحث الثالث : استراتيجيات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر
58	المطلب الأول : تقييم جاهزية الإدارة الجزائرية الإلكترونية
61-59	المطلب الثاني : استراتيجيات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر
64-62	الخاتمة
66-65	الملاحق
70-67	قائمة المراجع
73-71	الفهرس