



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: الحقوق

التخصص: قانون عام اقتصادي

عنوان المذكرة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

إشراف:

د لاطرش إسماعيل

إعداد الطالبين:

شناي خديجة

مهيري كلثوم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عزيز محمد الطاهر	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً
لاطرش إسماعيل	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفاً
بن ساسي حيزية	أستاذ محاضر "ب"	رئيساً

السنة الجامعية: 2024 - 2025





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: الحقوق

التخصص: قانون عام اقتصادي

عنوان المذكرة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

إشراف:

د لاطرش إسماعيل

إعداد الطالبين:

شناي خديجة

مهيري كلثوم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غزير محمد الطاهر	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً
لاطرش إسماعيل	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرقاً
بن ساسي حيزية	أستاذ محاضر "ب"	رئيساً

السنة الجامعية: 2024 - 2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله.

اسم ولقب الطالب	التخصص	رقم بطاقة التعريف الوطنية	تاريخ الاصدار
1. شناي خديجة	قانون اقتصادي عام	204435674	2019/03/24
2. مهيبي كلثوم	قانون اقتصادي عام	200478722	2016/09/25

المسجل (ة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر، عنوانها:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز

البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2025/05/11

1 توقيع المعني (ة)

2 توقيع المعني (ة)

# شكر

(مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ)

رواه الترميذي

بكل امتنان وتقدير نتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ المشرف الدكتور "لاطرش إسماعيل" على دعمه القيم وتوجيهاته ونصائحه جزاه الله عنا كل الخير

والى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل

ولكل أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق الذين لم يبخلوا علينا بمعرفتهم وعلمهم

وارشاداتهم

والى كل من ساهم في إتمام هذا العمل

لكم منا جزيل الشكر والتقدير

# اهداء

(رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ)

سورة النمل 19

اهدي ثمرة جهدي الى والدي العزيزين اللذين كانا نورا يضيء دربي وسندا لا ينضب حفظهم الله

لأسرتي إخوتي اخواتي شكرا لحبكم ودعمكم الذي كان حافزا لأكمل المسار دمتم سندا لي

لأصدقائي وزملائي الذين شاركت معهم رحلة العلم

لأستاذ المشرف الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه

لكل من ساهم في تعليمي ولو بكلمة طيبة في جميع مراحل دراستي جزاكم الله خير الجزاء ولكم

مني كل التقدير والاحترام

شناي خديجة

# اهداء

الى من كانوا نبراس طريقي وسندي في كل لحظة

الى والدي الغاليين رمز العطاء والتضحية دعاؤكما كان نوري في ظلمات التعب

الى زوجي العزيز، رفيق دربي الذي منحني الدعم والصبر في جميع مراحل هذا المشوار العلمي

الى اولادي الأحباء زينة حياتي مصدر الهامي وسبب اصراري على المضي قدما

الى إخوتي وأخواتي الذين لم يبخلوا علي بكلمة طيبة او مساندة صادقة

الى اساتذتي الكرام الذين لم يدخروا جهدا في تعليمي وتوجيهي فلکم مني كل التقدير والاحترام

الى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني هذه الرحلة بكل ما فيها من تحديات

اهدي هذه المنكرة عربون شكر ووفاء لكل من ساندني ورافقني في هذا المشوار العلمي

مهيري كلثوم

## قائمة المختصرات

ج. ر. ج. ج: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

ص: صفحة.

ع: العدد

م: مجلد

ط: الطبعة

# مقدمة

يشهد العالم تغيرا جذريا في مجال التقدم العلمي والتطور التكنولوجي نتيجة العولمة، خاصة مع الانتشار الواسع لشبكة الأنترنت التي تسمح بالوصول السريع والشامل للمعلومات والبيانات المطلوبة، ومع الاستخدام اللامحدود لها في كل المجالات والقطاعات، لميزتها الأساسية في اختصار المسافات والوقت على الصعيد الدولي (معاملات تجارية، علاقات سياسية، علاقات اقتصادية...) والوطني تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن.

افرز عن هذا التقدم الانتقال من إدارة مادية الى إدارة رقمية او ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

اذ تعتبر الإدارة الإلكترونية وليدة التقدم العلمي ونتيجة تجارب سابقة (الولايات المتحدة الأمريكية)، وبالمفهوم العام هي عملية إدارية قائمة على التسيير بواسطة برامج وشبكات الأنترنت أي انها لا تحتاج لكم بشري هائل وانما عتاد إلكتروني.

وكننتيجة لهذا التحول في الإدارة التقليدية تم انتهاج أسلوب جديد لتقديم الخدمة العمومية من أسلوب تقليدي الى أسلوب الكتروني يتميز بالسرعة والبساطة، ويهدف لتحقيق الشفافية أكبر ورفاهية في المجتمع.

والجزائر كغيرها من الدول تأثرت بالتحولات العالمية في مجال التكنولوجيا فاتجهت لوضع استراتيجية تبني التحول الإلكتروني، بإطلاق مشروع المواطن الإلكتروني 2013 من طرف وزارة البريد والاتصالات.

يحظى موضوع دراستنا بأهمية بالغة من الناحية العملية نظرا لتطبيقاتها في مختلف المجالات واغلب الدول، اما من الناحية العلمية يشكل محور الدراسات المعاصرة لاسيما لما وصل الى التطور العلمي والتكنولوجي (الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، المواقع الإلكترونية...) في محاولة لإيجاد حلول للنقائص التي قد تشوبها، اما على المستوى الوطني فقد أصبح يشكل نقطة تحول مهمة خاصة بعد جائحة كورونا(كوفيد19) اين وقعت الإدارة الجزائرية في عجز حقيقي، لذا وجب التعرف عليها والإلمام بمختلف جوانبها، دون إهمال تأثيرها على الخدمة العمومية في الجزائر.

كما وتهدف هذه الدراسة الى الآتي:

-التعرف على الإدارة الإلكترونية بالمفهوم العام وبيان أهميتها

-تمييز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية

-اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومدى نجاعتها

اما عن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع يعود الى رغبتنا في البحث والتعرف على التحول الإلكتروني بصفة عامة كونه ركيزة أساسية للتوجه نحو تطور الدولة والرقي بها كذا توجه الحكومة الجزائرية في الآونة الأخيرة الى رقمنة الإدارات العمومية، من خلال إنشاء هيئة مستقلة تعمل على رقمنة الإدارات العمومية (المحافظة السامية للرقمنة)

وعن الأسباب الموضوعية فهي تتمثل في حادثة الموضوع خاصة في الجزائر، وانفجار ثورة التطور التكنولوجي التي أدت لتوجه العالم نحو الرقمنة واثرت بشكل مباشر على المواطن اذ أصبح هذا الأخير يطالب بخدمة الكترونية لاسيما بعد ازمة كورونا(كوفيد19) الأمر الذي يفرض التعرف عليها.

بناء عليه نطرح من خلال هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة وتأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين وتجويد الخدمة العمومية في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا المنهج الوصفي للتعريف بالأساسيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية. وكذا المنهج التحليلي لتفسير وتحليل مساهمة ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، إضافة للمنهج المقارن في دراسة بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية

وتندرج هذه الدراسة ضمن حدود الإدارة الجزائرية بمختلف مجالاتها، بداية من انطلاق مشروع المواطن الإلكتروني 2013 الى الآن

ومع تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الإدارة الإلكترونية هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع منها:

دراسة عشور عبد الكريم مذكرة ماجستير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، حيث انصبت إشكالية الباحث حول الى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية الية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال

تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ وهدفت الدراسة الى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية في مقارنة بين دولتين مختلفتين من حيث النظام السياسي والاقتصادي ومتباعدتين من حيث التقدم التكنولوجي

دراسة رانية هدار أطروحة دكتوراه بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر حيث تناولت الباحثة إشكالية مدى يمكن ان يشكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية الية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر وهدفت الدراسة للتعرف على ماهية كل من الإدارة الإلكترونية وكيفية تأثيرها على الخدمة العمومية من حيث ترشيدها وتحسينها مع تجربة هذا التحول في ميدان الحالة المدنية بلدية باتنة

دراسة كوثر منسل أطروحة دكتوراه بعنوان تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية تحت إشكالية الأحكام القانونية المنظمة للإدارة الإلكترونية هل تكفل تفعيلها ام انها تحتاج الى احكام جديدة تدفعنا لنشأة قانون الإدارة الإلكترونية وهدفت الدراسة الى معرفة مسار تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع وجود بعض النصوص القانونية هل استطاعت الإمام بكل جوانب الإدارة الإلكترونية واستطاعت التكيف؟

من حيث تقسيم الدراسة فقد تم توزيع موضوعها على فصلين تناول الفصل الأول منها (الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية)، اما الفصل الثاني فقد تطرق الى (التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر)

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

### تمهيد:

في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم من تطور وتقدم سريع في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في المجال الإداري الذي أصبح يواجه تطورات تكنولوجية حديثة ويعتمد على التقنيات الرقمية أصبحت الإدارة أداة فعالة لتحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز التواصل بين الإدارة والمجتمع حيث تم تغيير مفهوم الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد الى استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها. كما وتحتل الخدمات العمومية الإلكترونية موقعا محوريا في تغيير العلاقات بين الإدارة والمواطنين وذلك من خلال توفير خدمات أكثر شفافية وسهولة الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان مما يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية بشكل عام ولإيضاح فكرة الإدارة العامة الإلكترونية كوسيلة يمكن من خلالها تقديم أمثل للخدمة يتطلب ذلك التطرق الى الإطار المفاهيمي لفكرتي الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية كفصل اول.

## المبحث الأول

### ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الحديثة على تقنيات متطورة تسهل أداء مهامها وتحسين جودة خدماتها بكفاءة مع ضمان السرعة والدقة في نقل المعلومات وتقليل التكاليف سواء المادية أو الجهد البدني وهذا التطور أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية كنهج حديث في إدارة العمليات والخدمات سنتناول هذه الماهية من خلال تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية (مطلب اول) يليه تحديد وسائل ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية (مطلب ثاني)

### المطلب الأول

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث ناتج عن التطورات الكبيرة في تقنيات الاتصال والمعلومات مما أدى إلى تغييرات جوهرية في أساليب الإدارة وتطورها وسنتناول ذلك من خلال تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها (الفرع الاول) يليه وظائفها وأهدافها (الفرع الثاني).

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات في العصر الرقمي حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث نقلة نوعية في طرق وأساليب الإدارة التقليدية، فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على الأنظمة الإلكترونية لتحسين الأداء وتسهيل الإجراءات وتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية، وفي هذا الإطار سنقوم بتعريف الإدارة الإلكترونية (أولاً) ثم نتناول أبرز خصائصها (ثانياً)

### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونيّة

لغويًا تعني مصدر إدارة: ادار، تدير، دوائر وهي تعني إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل يحقق التوازن الأمثل واصطلاحاً هي وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين.

أما الإلكترونيّة فهي كلمة أصلها إلكترون في صورة مفرد مذكر حاسب الكتروني. عقل إلكتروني<sup>1</sup> وهو مصطلح يستخدم للدلالة على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصال الإلكترونيّة من خلال تبادل المعطيات الإلكترونيّة والتعامل معها بشكل آني استناداً على الحاسب الآلي.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً الإدارة الإلكترونيّة بصفة عامة تعرف على أنها مصطلح إدارة حديث متداول لها القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال وشبكات الحديثة لتقديم الأنشطة الإدارة الإلكترونيّة عبر الأنترنت وشبكات الحواسيب الألية في كل مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء<sup>3</sup> ونظر لحداثة وأهمية الموضوع فقد تم التطرق إلى تعريفها اصطلاحاً على أنها عملية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسات والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

أو هي التخلي عن المعاملات الورقية عبر اختلال المكتب الإلكتروني من خلال الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات وكذا من خلال تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات يتم معالجتها الكترونياً وفقاً لخطوات متسلسلة محددة مسبقاً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات - قاموس عربي عربي وقاموس عربي انجليزي ثنائي، متاح على الرابط [www.almaany.com](http://www.almaany.com) تاريخ الاطلاع 2025/04/14، على الساعة 22:42.

<sup>2</sup> كوثر منسل، تفعيل دور الادارة الإلكترونيّة في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونيّة. أطروحة دكتوراة، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمّة، الجزائر، 2023 / 2022، ص 23.

<sup>3</sup> صدام صدام خماسية، الحكومة الإلكترونيّة الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، ص 72.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم. الإدارة والمعرفة الإلكترونيّة (الإستراتيجية. الوظائف المجالات)، ط العربية 2009، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 120.

<sup>5</sup> السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونيّة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 32.

او أنها " منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول إن الإدارة الإلكترونيّة هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونيّة".<sup>1</sup>

كما تعني أيضا " عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط والتنظيم والتوجيه والأقبال على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة ".<sup>2</sup>

وخلاصة للتعريفات المقدمة سابقا يجب تقديم تعريفا جامعا للإدارة الإلكترونيّة على اعتبار انها عملية إدارية حديثة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات الأنترنت في تنفيذ الأعمال والأنشطة الإدارية من خلال التحول من المعاملات الورقية الى المعاملات الرقمية، بهدف تحسين الأداء وتسيير تقديم الخدمات العامة والتخطيط والتوجيه والرقابة بما يضمن تحقيق اهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، وفي إطار تفاعلي منفتح مع المحيط الداخلي والخارجي.

### ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونيّة

تتميز الإدارة الإلكترونيّة باعتبارها نمط حديث الاستخدام بعدة خصائص نذكر أهمها:

1-التفاعل الآلي على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين. هذا التفاعل يعمل وفق 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع مما يوفر إمكانية الساعة وفي وقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ويسير بسهولة وتكلفة اتصال محدود.<sup>3</sup>

2-إدارة بلا ورق، حيث تعتمد على أليات إدارية جديدة في إجراء وتنفيذ المعاملات مثل الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصال، الأرشيف، الإلكتروني والبريد

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2020، ص 10.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دكتوراه في الاقتصاد الالكتروني، دار النشر رسلان، دمشق، سوريا 2012، ص 32.

<sup>3</sup> نجم عبود، نجم، الإدارة الإلكترونيّة، وأفاق تطبيقاتها العربيّة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربيّة السعوديّة، ص159.

- الإلكتروني وكذا الأدلة والمفكرات الإلكترونية والوسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .... إلخ.<sup>1</sup>
- 3- السرعة الفائقة والعمل عن بعد وبلا حدود بنتيجة سرعة التوصل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء. قارن الرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني قد يستغرق حوالي 15 ثانية فقط. فلاسيما الأساسية للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود.<sup>2</sup>
- 4- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة وذلك بالبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.<sup>3</sup>
- 5- تحقيق الشفافية تعتبر شفافية الكاملة داخل المعلومات الإلكترونية الرقابة الإلكترونية التي تتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات وتعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى وتقلل من الفساد الإداري.<sup>4</sup>
- 6- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال
- 7- تحتاج الى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة تحقيق المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية الى...<sup>5</sup>
- 8- تخفيف التكاليف: منها استنهاج نموذج الإدارة الإلكترونية سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث ولم تعد الحاجة في هذه المرحلة لاستعمال الورق ولا اليد العاملة ذات العدد الكبير.

<sup>1</sup> الهاشمي مزهود، النظام القانوني للإدارة الإلكترونية، اطروحة دكتوراه تخصص الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2021/2022، ص 21.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية. الوظائف المجالات)، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 21.

<sup>4</sup> بن عبد الرحمان هاجر، لعور أم الخير، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة العمل، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، ص، 2023/2024.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 21.

### ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونيّة

بعد التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونيّة لابد من المرور على مفهوم الإدارة العامة (التقليدية) للوقوف على أهم الفروقات بينها وبين الإدارة الإلكترونيّة، إذ تعرف الإدارة التقليدية على "إنها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية" بخلاف الإدارة الإلكترونيّة "التي تعمل لتقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين"<sup>1</sup>

وعلى العموم يمكن ذكر أهم الاختلافات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونيّة كالتالي:

- 1- **من حيث التنظيم:** تقوم الإدارة التقليدية على تسلسل هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للترقي في العمل والإدارة الإلكترونيّة على تنظيم أساسه وجود شبكة الوأب او الاتصالات.
- 2- **من حيث عمليات التفاعل:** الإدارة التقليدية تركز على تحقيق أهداف الإدارات خلاف لإدارة الإلكترونيّة تركز على تحقيق الأهداف المقلقة بالمساهمين وتحسين تقديم الخدمات.
- 3- **من حيث أسلوب التسيير:** الإدارة التقليدية تتعامل مع الظروف والأحداث بعد وقوعها تستجيب للتغير الذي يفرض عليها بدل من إحداث تغير بنفسها على عكس الإدارة الإلكترونيّة التي تنتهياً للحدث قبل وقوعه وتبادر بالتغيير من تلقاء نفسها كما تبحث دائماً عن طرق جديدة لتأدية الأعمال والخدمات بشكل أفضل.
- 4- **من حيث الموارد:** تعتمد الإدارة الإلكترونيّة على الأصول المادية من المكاتب والبنية التحتية وتعتمد على ساعات عمل محددة، بينما الإدارة الإلكترونيّة تعتمد "المعرفة" رأس المال الفكري الأساسي وتقدم الخدمة من أي مكان على حسب الحاجة.
- 5- **من حيث الخدمات المقدمة:** في الإدارة التقليدية يتم تقديمها من خلال الأوراق زيادة الأعباء البيروقراطية، أما في الإدارة الإلكترونيّة تقدم عبر الأنترنت.

<sup>1</sup> ياسمينه بغيريش، الإدارة الإلكترونيّة بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، ع13، س2017، ص387.

6- من حيث الإستراتيجية المنتهجة: الإدارة التقليدية تعتمد إستراتيجية الحكومة من خلال التركيز على المؤسسة والإدارة الإلكترونيّة تنتهج فكرة المواطن هو الأساس من خلال التركيز عليه كزبون وتحقيق النمو والتنمية البشرية.<sup>1</sup>

7- من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: في الإدارة التقليدية يكون الاتصال مباشر مع المتعامل بينما تقتصر الإدارة الإلكترونيّة على شبكات الاتصالات الإلكترونيّة اتصال غير مباشر.

8- من حيث طبيعة التعامل: تتميز الإدارة الإلكترونيّة بالسرعة والمرونة في التسيير والتكيف مع المستجدات خلافا للنظام التقليدي الذي يتسم بالبطيء والمماطلة في التسيير.

9- من حيث نطاق خدمة العملاء: في النظام التقليدي يكون تقديم الخدمة لمدة خمسة أيام في الأسبوع وبساعات محددة بينما في الإدارة الإلكترونيّة تقديم الخدمة مفتوح طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن الإدارة التقليدية تقوم على اتصالات مباشرة ومراسلات ورقية ومكلفة على المدى البعيد كما انها معرض لخطر التلف وضياع الوثائق وهي اقل جودة واقل سرعة في التنفيذ مقارنة بالإدارة الحديثة تمتاز باعتمادها على شبكات الاتصال الإلكتروني، اقل تكلفة على المدى البعيد، تعتمد على نظم حماية عالية للبيانات، دقة وجودة وسرعة عالية في التنفيذ.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونيّة وأهميتها

تعتبر الإدارة الإلكترونيّة تحولا نوعيا في أساليب العمل الإداري حيث تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء وتقديم الخدمة العمومية بكفاءة، وأكثر شفافية ونظر لأهميتها المتزايدة سنتناول وظائف الإدارة الإلكترونيّة (أولا) وأهميتها (ثانيا)

<sup>1</sup> بالهامل محمد عبد الفتاح، بن ورزق هشام، الإدارة الإلكترونيّة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، م11، ع01، 2013، ص253.

<sup>2</sup> ياسمينة بغريش، مرجع سابق، ص387.

<sup>3</sup> بهاز جلاي، بن عطاء الله سارة، الإدارة الإلكترونيّة ودورها في تحسين خدمة عمومية والمرفق العام، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة غرداية، م5، ع02، 2022، ص191.

### أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونيّة

تنقسم وظائف الإدارة الإلكترونيّة الى أربعة نذكرها كالتالي:

#### 1- التخطيط الإلكتروني

يهتم هذا الأخير على التركيز بصيغة أساسية على استخدام الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ يركز على استخدام نظام جديد للمعرفة كنظم دعم القرار ونظم الشبكات الاصطناعية وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التجديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتجديد وسائل تحقيق الأهداف هذه الأهداف الى أن الاختلاف الأساسي في امن التخطيط الإلكتروني وعملية الديناميكية في الاتجاه للأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة التجديد وتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.<sup>1</sup>

#### 2- التنظيم الإلكتروني

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله الى واقع قابل للتنفيذ وفي ظل التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات.<sup>2</sup>

والتنظيم الإلكتروني هو أكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي والتنظيم هو الترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزاتها الإدارية هذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي ينظر إليها كقيود تنظيمية وهي الهيكل التنظيمي والتقسيم الإداري وسلسلة الأوامر والرسمية والمركزية واللامركزية. والقياسية أو المعيارية.<sup>3</sup>

ويمكن التفصيل فيها على النحو التالي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونيّة (الإستراتيجية. الوظائف المجالات)، مرجع سابق، ص 297.  
<sup>2</sup> رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونيّة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة (1)، 2017/2018، ص 43.  
<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونيّة (الإستراتيجية. الوظائف المجالات)، مرجع سابق، ص 307.

- **الهيكل التنظيمي:** يتمثل في التنظيم وتنسيق المهام والموارد الكترونيا مما يسهل توزيع المسؤوليات وتحسين التواصل ورفع كفاءة الإدارة داخل المؤسسة.
- **التقسيم الإداري:** قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف وتنظيم المهام والموظفين الكترونيا وفقا لوحدة وأقسام متخصصة.
- **سلسلة الأوامر:** مسار هرمي للسلطة داخل التنظيم حيث تحدد التسلسل الواضح لنقل التوجيهات من المستويات العليا الى الأدنى وتوضيح من يوجه القرارات ومن يستلزم بتنفيذها.
- **الرسمية:** الالتزام بالإجراءات المكتوبة والقواعد التنظيمية التي تحدد كيفية أداء المهام داخل المؤسسة وهي تفرض هيكل صارمة وتتضمن التنسيق والدقة.
- **المركزية واللامركزية:** تعتمد المركزية على تركيز السلطة في المستويات العليا واتخاذ القرارات بشكل موحد واللامركزية توزيع السلطة على مستويات متعددة أدنى.
- **القياسية أو المتماثلة:** تعتمد على النمطية والتماثل في المهام عبر تقسيم العمل وتبني سلوكيات موحدة في إنجاز العمليات المتشابهة.

### 3- الرقابة الإلكترونية:

تعتبر الرقابة جزءا أساسيا وجوهريا هاما من مكونات الإدارة حيث تساهم في تحديد وقياس مستوى تنفيذ الأنشطة داخل المؤسسات بهدف تحقيق غايتها وإذا كانت أساليب الرقابة التقليدية تركز على مراجعة الأداء بعد تنفيذ التخطيط فإن الرقابة الإلكترونية تتيح المتابعة اللحظية عبر شبكة المؤسسة الداخلية وهذا يساهم في تقليص الفجوة الزمنية بين رصد الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها كما أنها عملية مستمرة و متكاملة حيث تكشف عن أي خلل في مراحل الأولى من خلال تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف مثل المديرين والعاملين و الموردين والمستهلكين.

وتعرف الرقابة الالكترونية بأنها إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وترسيب البيانات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، م12، ع01، 2019، الجزائر، ص471.

### 4- القيادة الإلكترونية:

وهي أساس وظيفة التوجيه ويمكن تعريفها على أنها عملية التأثير على الافراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة وإيجاد رؤى مستقبلية وخلق التركيب التنظيمي الكفئ والإشراف على العمليات اليومية والقيادة الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكترونية الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتمسمة بالسرعة والتغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن يتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة والتعامل به.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

ان مواكبة العصر واللاحق بالركب يفرض علينا التوجه نحو المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيات الرقمية فانتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات أدى الى زيادة وعي المواطنين مما حدا بهم للمطالبة بخدمات الكترونية متطورة فالتطور السريع في تقنية المعلومات استلزم تطوير طرائق التفاعل بين المواطنين وأجهزة الدولة<sup>2</sup> والقضاء على المشكلات الإدارية وتتجلى أهمية الادارة الالكترونية في:

- قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات والاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين.<sup>3</sup>
- قدرتها على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات
- قدرتها على التعامل مع المستخدمين والمستفيدين
- مواجهة زيادة المعلومات والتحكم فيها

<sup>1</sup> قردوح بشر. جليط فاطمة، دور الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستر، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2023/2022، ص 50.

<sup>2</sup> مخلوفي عزوز، دور رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير حالة خزينة ولاية الأغواط، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، م06، ع20، 2022، ص93.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2005. ص61.

- الاتجاه نحو استخدام التقدم التقني والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى
- إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية والتعليم المستمر وبناء المعرفة.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارة المتابعة جغرافياً<sup>2</sup>
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة
- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة<sup>3</sup>

### المطلب الثاني

#### وسائل ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونيّة

تشمل الإدارة الإلكترونيّة مجموعة من الوسائل التقنية التي تستخدم لتبسيط الإجراءات الإدارية، كما تتنوع مجالات تطبيقها لتشمل التعليم، الصحة، والخدمات العامة وغيرها وبما ان هذه الوسائل والمجالات تسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات سنوضح وسائل تطبيقها في (الفرع الأول) وتبين مجالاتها (الفرع الثاني)

#### الفرع الأول: وسائل تطبيق الادارة الالكترونية

يعد تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونيّة دون دراسة مسبقة لمتطلباته خطوة محفوفة بالمخاطر، إذ قد يؤدي ذلك الى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها حتى وإن كانت الظروف

<sup>1</sup> Khaled Adnan Bataineh. The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate, Journal of Management and Strategy, Vol 8, No 5 ; 2017.p91.

<sup>2</sup> بن صالح ماجدة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة 08ماي 1945 قالمّة، م14، ع02، 2023، ص532.

<sup>3</sup> سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونيّة فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، م12، ع01، 2020، ص38.

مهياً للنجاح، لذا فإن تبني هذه التقنية يتطلب تجهيزات مادية وبشرية ملائمة، حيث لا يمكن تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا التحول دون توفير الآليات والوسائل الأساسية ضمن نجاحه ومن أبرز هذه الوسائل ما يلي:

**أولاً: الوسائل الإدارية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية التالية والتنظيمية والإجراءات في الأساليب الحكومية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة إجراءات العمليات الداخلية.<sup>1</sup> كما يحتاج تطبيق الى استراتيجية واضحة تتضمن وضع خطط تشريعية وتنظيمية، تحدد مراحل التنفيذ، إضافة الى تعزيز التكامل بين مختلف الإدارات والجهات الحكومية لضمان تنفيذ فعال بين الأنظمة الرقمية.

**ثانياً: الوسائل التقنية:** تتجسد في توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة بما يشمل الحواسيب عندما تبعث البيانات المتكاملة للأجهزة الذكية وبنية الاتصالات الحديثة تعزز الربط بين مختلف المؤسسات.

وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى وهذا بحسب برنامج تحويل إلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأنظمة الكلية أو الجزئية لوظيفتها وأنشطتها الإدارية.<sup>2</sup>

**ثالثاً: الوسائل البشرية:** لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون تأهل العنصر البشري، حيث يجب توفير برامج تدريبية متخصصة تضمن اكتساب الموظفين المهارات التنفيذية اللازمة للتعامل مع الأدوات الرقمية الجديدة. كما أن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب تبني سياسات تحفيزية ترفع من المستوى الإنتاجية وتعزل ثقافة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة بين العاملين.

**رابعاً: الوسائل الأمنية:** يعد حماية المعلومات الرقمية والوثائق الرقمية أحد التهديدات الرئيسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد

<sup>1</sup> قادة دليلية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراة، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017، ص 90.

<sup>2</sup> بهاز جلاي، بن عطاء الله سارة، مرجع سابق، ص 194.

المستخدمة في معالجة المعلومات حيث تحمي الإدارة نفسها والعاملين بها وأجهزة الحاسوب المستخدمة ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات الإدارة عن طريق اتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للإدارة يجب الحفاظ عليها.<sup>1</sup>

لذا يجب وضع أنظمة أمنية صارمة تشمل: التحقق من هوية المستخدمين والتصديق الإلكتروني عبر أرقام سرية أو بصمات رقمية وتأمين شبكات الاتصال وتقليل المخاطر السيبرانية التي قد تهدد البنية التحتية الرقمية.

### خامساً: الوسائل التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:

يتطلب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بيئة تشريعية ملائمة تدعم المعاملات الرقمية وتعترف بمشروعيتها القانونية ويشمل ذلك إصدار قوانين ولوائح تنظيمية تتماشى مع التطورات الرقمية بالإضافة إلى وضع سياسات واضحة لحماية خصوصية الأفراد والمؤسسات عند التعامل مع البيانات الإلكترونية ولأن معظم التشريعات والقوانين نشأة في بيئة تقليدية لذلك فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة.<sup>2</sup>

وينبغي على الدول توفير بيئة قانونية وتشريعية مناسبة تضمن الاعتراف الوطني والدولي بالمعاملات الإلكترونية مع مراعاة تدابير الأمن والحماية السرية ويتطلب ذلك:

مراجعة الأنظمة والقوانين لتحقيق أهداف مثل إعطاء مشروعية الأعمال الإلكترونية. وضبط المعايير وضمان سهولة الوصول إلى المعلومات وحماية الخصوصية وضمان الشفافية في تطبيقات الإلكترونية.

### الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحديث أساليب العمل ويبرز تطبيقها في المجال الإداري والتنظيمي من خلال تحسين سير العمليات وتسيير اتخاذ القرار، ثم تمتد إلى مجال

<sup>1</sup> قادة دليلية، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة، الجزائر)، مجلة الباحث، ع 09، 2019، ص 91.

الأعمال حيث تسهم في رفع الكفاءة وتعزيز التنافسية، سنوضح تطبيقها في المجال الإداري والتنظيمي (أولا) ثم نتطرق الى تطبيقها في مجال الأعمال والتجارة (ثانيا)

### أولا: تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في المجال الإداري والتنظيمي

1- في نطاق الحكومة الإلكترونيّة فقد تحولت معظم المصارف الى الشكل الإلكتروني في إنجاز معاملاتها المصرفية سواء تمثل ذلك في عمليات السحب او الإيداع أو الصرف الشبكات أو التحصيل أو فتح الاعتمادات والسماح بالائتمان لاي من العملاء فضلا عن تحويلات الاموال داخل وخارج الدولة ويتم إنجاز هذه الأعمال في سرية تامة وتحت حماية فنية وتقنية عالية المستوى.<sup>1</sup>

وتقوم الجهات الحكومية في الوقت الراهن بالإعلان عن الوظائف المتاحة لديها عبر الأنترنت كما تستقبل طلبات التوظيف الكترونيا من خلال موقعها الرسمي وتقوم بالرد على المتقدمين بنفس الأسلوب. بالإضافة الى ذلك تعلن المؤسسات الحكومية عن مشاريعها التي يتم تنفيذها من خلال المناقصات العامة والمحلية عبر الشبكة العنكبوتية بل أن عمليات المزادات تجري حاليا من خلال الأنترنت أيضا وإن بناء الحكومة الإلكترونيّة يعني الأخذ بالحاسبات كل ما تمارسه الحكومة في العالم الحقيقي سواء في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها بعضها ببعض أو علاقتها بجهات الأعمال الداخلية والخارجية أنها بحق إعادة هندسية أو إعادة اختراع للوضع القائم ووضعه في نظام البيئّة الرقمية التفاعلية.<sup>2</sup>

كما يمكن للإدارة الإلكترونيّة أن تطبق أنظمة مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل المؤسسات ومن تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونيّة أيضا إضافة الى الحكومة الإلكترونيّة.

2- الإدارة والمالية: تبادل المستندات. تخزين. الوثائق. توثيق المعاملات وإجراء العمليات المالية عبر الشبكة.

3- الميزانية والمشتريات وترشيد الانفاق.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونيّة بين الواقع والطموح، ط01، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 109.

<sup>2</sup> بوزكري جيلاني. الإدارة الإلكترونيّة في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، الجزائر 2015/2016، ص 146.

- 4-الموارد البشرية: إدارة بيانات الموظفين. الرواتب والترقيات. والتدريب.
- 5-المؤتمرات والمتابعة: عقد الاجتماعات عن بعد المراقبة الفورية واكتشاف الإخطاء مبكرا.
- 6-الخدمات العامة والتعاون: تقديم الطلبات إلكترونيا وتبادل المعلومات بين المؤسسات.

### ثانيا: الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية

1-الأعمال الإلكترونية (Business.E) تعتبر الكلمة الأكثر استخداما كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من القرن الماضي.<sup>1</sup> فقد كانت التجارة الإلكترونية مركز الاهتمام أولا ليتحول الاهتمام الى الأعمال الإلكترونية والتي تتم عن طريق استخدام الأنترنت والتكنولوجيا الرقمية الأخرى من أجل الاتصال والتنسيق التنظيمي وإدارة الشركة.

وهذا المصطلح لم يكن معروفا في السابق وجاء متأخر بعد ظهور نظم تقنيات التجارة الإلكترونية<sup>2</sup>

وقد استخدمت شركة IBM هذه المصطلح اول مرة سنة 1997 وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها. أنشطة جوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت.<sup>3</sup>

2-التجارة الإلكترونية تعني عمليات بيع وشراء السلع والخدمات والمعلومات عبر استخدام شبكة الأنترنت والويب، وترتبط عملية البيع والشراء الإلكتروني بحزمة متنوعة من الأنشطة التسويقية وتسهيلات دعم عملياتية وخدماتية ونظم مدفوعات الكترونية وغيرها من النظم الإلكترونية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات) مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 58.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ط 2016، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 08.

وتعرف حسب المنظمة العالمية للتجارة WTO على أنها مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع تسويق وبيع المنتجات والخدمات بوسائل الكترونية.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن الأعمال الإلكترونية هي أوسع وأشمل بكثير من التجارة الإلكترونية فهي الإطار الشامل الذي يربط القيام بالأعمال مع الأطراف الأخرى كالعاملين والمديرين والزبائن والموردين بكفاءة وفعالية كي تحقق اهدافها<sup>2</sup>

3- الخدمات البنكية والمالية الإلكترونية تعتبر الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها عبر المواقع الإلكترونية للبنوك مؤتمتة هذه المواقع تخول للعملاء طلب الخدمة من خلال وسائل الاتصال التي تستخدمها البنوك في تقديم هذه الخدمات الى العميل دون انتقال هذا الأخير الى مقر البنك او الفرع ومن ثم فهذه الخدمات هي خدمات مصرفية تقدم عن بعد<sup>3</sup>

وكمثال على ذلك تحويل الأموال والدفع الإلكتروني، متابعة الحسابات عن البطاقات الممغنطة او الشبكات الإلكترونية او البطاقات الذكية.<sup>4</sup>

### المبحث الثاني

#### ماهية الخدمة العمومية

بعد ان تناولنا في المبحث الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية او ماهيتها وجب تحديد مفهوم الخدمة العمومية لارتباط هذه الأخيرة ارتباط وثيقا بالإدارة الإلكترونية بل هي المحرك الأساسي لها باعتبارها أسلوب مستحدث ومعاصر أصبح ضروريا في جميع المرافق العامة التي تقدم الخدمة العمومية وعلى هذا الأساس سنتعرف على مفهوم الخدمة العمومية

<sup>1</sup> السيد علبوة. التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي للفاخرة، دار الأمني للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 12.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، لوظائف، المشكلات)، مرجع سابق، ص59.

<sup>3</sup> ديدوش هاجر، حريري عبد الغاني، واقع الخدمة المصرفية الإلكترونية بالبنوك الجزائرية، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، م04، ع01، 2022، ص24.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص108.

وأهميتها في (المطلب الأول) يليه تحديد أنواع الخدمات العمومية وأهم مبادئها (المطلب الثاني)

## المطلب الأول

### مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها

تشكل الخدمة العمومية جزء من سياسة الدولة العامة كما أنها تعتبر عنصر جوهري لإشباع حاجات الإنسان من جهة ووظيفة أساسية تقع على عاتق الدولة من جهة أخرى لذا سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الخدمة العمومية (الفرع الأول) وأهميتها (الفرع الثاني)

### الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

قبل التعرض (أولاً) لمفهوم الخدمة العمومية لابد من الوقوف على مصطلح الخدمة ثم الخدمة العمومية لنستنتج خصائصها (ثانياً)

### أولاً: تعريف الخدمة العمومية

**1 / الخدمة:** يعرف ناصر قاسيمي الخدمة في دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل بأنها "الفعل أو العمل المنجز من طرف شخص نحو شخص آخر لينتفع به"<sup>1</sup> نجد ان الدكتور ناصر قاسيمي بسط قدر الإمكان في شرح مصطلح الخدمة من خلال تحديد مقوماته والإجابة: على ماذا تنصب الخدمة من يقوم بها والغاية منها؟؟  
اما عن الدكتور سليمان الطماوي عرفها "الخدمة هي التي تكون على قدر من الأهمية وإلا تركت للأفراد"

والأستاذ دوجيه "هي أنواع النشاط او الخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة، ان على الدولة القيام بها نظراً لأهميتها للجماعة ولعدم إمكانية تأديتها علة الوجه الأكمل بدون تدخل الدولة"<sup>2</sup> أي ان الخدمة لها أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع ككل لذا تحتاج الى تأطير وتنظيم من قبل شخص مسؤول (الدولة)

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص2

<sup>2</sup> نادية ظريفي، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص19.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على هذا الشكل "الخدمة تقديم في شكل أنشطة أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع"<sup>1</sup> يغلب على هذا التعريف الطابع الاقتصادي البحث.

**2/ الخدمة العمومية:** تعرف في تقنين القانون الإداري الفرنسي "بأنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"<sup>2</sup>

تعرف كذلك بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على ان تكون مصلحة الغالبية في المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن<sup>3</sup>

كما "يوجي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة"

وبالتالي فإن الخدمة العامة تعبيراً عن العلاقة بين الدولة والمواطن على مستوى الجانب الاجتماعي لإشباع حاجة هذا الأخير من طرف الدولة (الإدارة العامة)

ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في طرحه لتعريفه الخدمة العامة على محورين:  
أ/ **الخدمة العامة عملية:** "حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات.

<sup>1</sup>فضيلة بركة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدماتي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011/2012، ص48.

<sup>2</sup> قادة دليلية، مرجع سابق، ص22.

<sup>3</sup> العربي بوعامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي الإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد09، 2014، ص40.

ب/الخدمة العامة كنظام: تتكون من أجزاء وتشمل

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل مدخلات

(INPUTS)الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة

- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي

للخدمة وإيصالها للمواطن طالبا الخدمة وتظهر في شكلين (خدمة عامة مرئية خدمة

عامة غير مرئية)<sup>1</sup>

أما برنارد دي موريس عرف الخدمة العمومية بناء على ربطها بمعايير خاصة تشمل ثلاث

معايير أن يتعلق نشاطها بالمصلحة العامة، تخضع لنظام قانوني خاص، تمارس تحت

مراقبة السلطة العامة.

يمكن تفسير هذا التعريف على أنه امتداد لمفهوم المرفق العمومي على اعتبار أنه يقدم

خدمة عامة.

بشكل عام يمكن القول إن الخدمة العمومية هي تلك الخدمة التي يقدمها الشخص

العمومي في شكل نشاط لإشباع حاجة عامة<sup>2</sup>

**ثانيا: خصائص الخدمة العمومية**

انطلاقا من التعاريف المختلفة للخدمة العمومية نستنتج خصائصها كالتالي:

- المنفعة العامة ان الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه

الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعني بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.

- أن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك

فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001، ص455.

<sup>2</sup> كمال فار، الخدمة العمومية المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر2، م04، ع02، 2020، ص186.

- أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانته، وكذا رفع مستوى معيشتة نتيجة التحسن المستمر لنوعية الخدمة التي عليها<sup>1</sup>
- توفير وإشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين بصفة دائمة ومستمرة وفق قاعدة المساواة والاستمرارية<sup>2</sup>
- الخدمات غير ملموسة بحيث لا يمكن لمس أو تحسس أو رؤية الخدمة (المريض عند الطبيب أو الزبون عند الحلاق لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقا) وبذلك اغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في ان واحد بسبب انها غير مادية أي معنوية لا يمكن تخزينها<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الخدمة العمومية

انطلاقا من المفهوم العام للخدمة العمومية التي تركز في جوهرها على تلبية الحاجات العامة للمواطنين فهي تحقق مصلحة المواطن من جهة ومصلحة الدولة من جهة أخرى حفاظا على الاستقرار العام لها اذ تكمن أهميتها في:

#### أولا: أهميتها بالنسبة للمواطن

- الخدمة العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطنين ومرتكزات التقدم للمجتمع فالمواطن يحتاج الى الرعاية الصحية، اعتبار... ليكون له نوع من الاستقرار المعيشي الامر الذي ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع وكلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.
- توطيد العلاقة بين المؤسسة والمواطن من خلال مشاركة المواطن واستشارته في مجالات التنمية.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل.
- تساعد المجتمع على تحمل المسؤولية وتنمية قدراته بمساهمته في ابداء رأيه حول الخدمات المقدمة.

<sup>1</sup> بهاز جيلالي، بن عطالله سارة، مرجع سابق، ص195.

<sup>2</sup> رانية هدار، مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup> سهام راجي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2018/2019 ص41.

- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة<sup>1</sup>

**ثانياً: أهميتها بالنسبة للدولة**

- الخدمة العمومية تضع موقف الحكومة أو القائم على تقييمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن حيث ان تقديم الخدمة يعكس أداء الحكومة او المنظمات العامة التي تسعى لتلبية حاجات المواطنين.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي من جهة من خلال توفير سبل الحياة الكريمة للمواطنين والقضاء على سبل الصراعات والتمرد ومن جهة أخرى يهن الاستقرار الاقتصادي الاستقرار الاجتماعي فكما كانت الدولة مستقرة اقتصادياً أدى ذلك لقدرتها على تمويل الجانب الاجتماعي وسعيها لتحسين خدماتها. الامر الذي يلخص الى وجود علاقة متكاملة ومترابطة بين هذه المجالات.
- مستوى الخدمات العامة المقدمة هي معيار لمستوى تنمية المجتمع قياس مدى تقدم المجتمعات بناء على مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن...<sup>2</sup>
- الدفع بعجلة التنمية على جميع المستويات في المجتمع.
- مواكبة الدول في التطور بأعمال التشاركية والشفافية في تقديم الخدمات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني

#### أنواع الخدمات العمومية ومبادئها

تتنوع الخدمة العمومية على حسب احتياجات المجتمع فهي تخضع لطلبات ومستلزمات الأفراد داخل المجتمع وبما ان الخدمة العمومية مرتبطة بالمرفق العمومي فهي تسري وفقاً لقواعده وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب (الفرع الأول) أنواع الخدمات (الفرع الثاني) مبادئ الخدمة العمومية

<sup>1</sup> ميسوم عبد القادر، روان عبد القادر، رقمنة الإدارة ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023/2024، ص07.

<sup>2</sup> رانية هدار، مرجع سابق، ص80.

<sup>3</sup> ميسوم عبد القادر، روان عبد القادر، مرجع سابق، ص7.

### الفرع الأول: أنواع الخدمات العمومية

تضم الخدمات العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية تعددت وتنوعت باختلاف معايير تصنيفها من أهمها:

1-خدمات إدارية: كخدمة الحالة المدنية بالبلديات

2-خدمات إلزامية: تشمل خدمات اجتماعية من تعليم، الرعاية الصحية... وخدمات

صناعية وتجارية متعلقة بمستلزمات الحياة من ماء، كهرباء، غاز...<sup>1</sup>

\* هناك تصنيف آخر:

1-من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد خدمة فردية (التعليم، الصحة... ) وخدمة

جماعية (الماء، الكهرباء، الصرف الصحي...)

2-من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد خدمات ذات استهلاك إجباري وخدمات ذات

استهلاك اختياري

3-من حيث تكلفة الخدمة: نجد خدمات مجانية (حملات التلقيح، الأمن العمومي،

الإنارة العمومية...)، وخدمات بمقابل يتحمل تكلفتها المستفيد منها مثل (الكهرباء،

الماء، المنزل... ) وخدمات مدعمة يتحمل المستفيد جزء من تكلفتها وجزء يقع على

عائق الحكومة مثل (النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كالحليب،

الخبز...)<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

انطلاقا من المفهوم العام للخدمة العمومية وارتباطها بالمرفق العام فهي تسري وفق

لمبادئه الكلاسيكية بصفة عامة والحديثة بصفة خاصة (المساواة، الاستمرارية، التكيف

والمرونة، الشمولية، الفعالية...)

<sup>1</sup> يحيوي مريم، حنمر زينب، الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع 08، 2022، ص68.

<sup>2</sup> بهاز جيلالي، بن عطالله سارة، مرجع سابق، ص197.

## أولاً: الاستمرارية

"تفرض ان يكون تقديم الخدمة العمومية باستمرار وانتظام ولأي مواطن يطلبها في ظل ظروف محددة وأوقات منتظمة".<sup>1</sup> استثناء على بعض القطاعات الحيوية التي تفرض خدمة دائمة وهذا لا يعفيها من تقديم الخدمة في حالات الإضراب، إذ يجب أن تضمن الحد الأدنى من الخدمة لعدم الإضرار بالمصلحة العامة وضمان إشباع حاجة الجمهور واستقرار حياة المواطنين وهدوئها.

## ثانياً: المساواة

يعتبر هذا المبدأ مبدأً كلاسيكي مكرس عالمياً في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ودستورياً في المواد 26 و 27 و 37 من دستور 2020<sup>2</sup>:

المادة 26 "الإدارة في خدمة المواطن

يضمن القانون عدم تحيز الإدارة.....

تتعامل الإدارة بكل حياد مع الجمهور في إطار احترام الشرعية وأداء الخدمة بدون تماطل".

المادة 27 "تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات، وبدون تمييز

تقوم المرافق العمومية على مبادئ الاستمرارية، والتكيف المستمر، والتغطية المنصفة للتراب الوطني، وعند الاقتضاء، ضمان حد أدنى من الخدمة.

المادة 37 "كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية. ولا يمكن ان يتذرع بأي تمييز يعود سببه الى المولد، او العرق، او الجنس، او الرأي او أي شرط او ظرف اخر، شخصي او اجتماعي.

<sup>1</sup> قادة دليلية، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق ل30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء اول نوفمبر 2020، ج ر ج ج، ع 82، الصادرة 30 ديسمبر 2020، ص 10، 12.

وبالتالي هو مبدأ عام يقتضي المساواة أمام القانون عامة والمرافق العمومية خاصة إذا يجب أن تكون هناك مساواة في تقديم الخدمة العمومية والا يكون هناك تمييز أو تمييز بين المواطنين "إلى كل من توافرت فيهم شروط الاستفادة منها دون التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو الدين أو اللغة أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي".

### ثالثا: التكيف والمرونة

نظرا لطبيعة الخدمة العمومية فهي تتطور وتتغير حسب الحاجات الاجتماعية كما انها تتأثر بالتغيرات العالمية سواء طبيعية كالكوارث طبيعية او تغيرات اقتصادية، او سياسية... الأمر الذي يتطلب سرعة ومرونة في التكيف مع المستجدات الواقعة لمواكبة التغيرات ضمانا للاستمرارية وإشباع الحاجات العامة وعدم عرقلة تقديم الخدمة العمومية بمعنى اخر قابلية التحول مع كل فترة تماشيا مع للصالح العام.

### رابعا: الشمولية

على اعتبار ان الخدمة العمومية خدمة أساسية فهي من حق كل مواطن لأنها تعتبر ضرورية في اغلب الأحيان وبالتالي تشمل جميع المواطنين على قدم المساواة

### خامسا: الفعالية

ويقصد بها إيجاد نوع من التوازن الجهوي من خلال توفير بعض الخدمات العمومية في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانية هدار ، المرجع سابق، ص81.

## خلاصة

يمكننا القول في الأخير ان الإدارة الإلكترونية بشكل عام لها من أهمية شملت محور الدراسات المعاصرة لقدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي وخاصيتها المرنة في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية سواء على المستوى الدولي او على المستوى الوطني واتساع مجال تطبيقها الى المجال الإداري والتنظيمي ومجال الأعمال

الأمر الذي افرز عن حتمية تجسيدها لاسيما بعد جائحة كورونا(كوفيد19) التي اثرت بشكل كبير على قطاع الخدمات باعتباره قطاع حيوي يستهدف اشباع الحاجات العامة للمواطن ويحقق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي بالقضاء على سبل الصراعات والتهمد، والدفع بعجلة التنمية

وفي سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كضرورة حتمية بشكل عام تسعى معظم الدول الى تكييفها وفقا لمتطلباتها ومعاييرها على نحو يفضي بنجاحها. ويقضي على الفساد الإداري الذي نتج عن الإدارة التقليدية بغية الوصول لخدمة ذات جودة عالية وتحقيق رفاهية في المجتمع.

# الفصل الثاني

التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### تمهيد:

إن التحول الإلكتروني خطوة مهمة وضرورية في أي مجال يتطلب مجموعة تقنيات ودراسات معمقة ليطبق بنجاح، فهو ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، وإنما تغيير جوهري في أسلوب العمل ،وقد كانت الدول المتقدمة السبّاقة لفكرة التحول الإلكتروني والتي انطلقت من القرن العشرين بداية مع الولايات المتحدة الأمريكية لتصبح ثورة إلكترونية بحلول القرن الحادي والعشرين، لأسباب عدة اختلفت حسب كل دولة واجمعت على ضرورة التطبيق لميزتها الأساسية في التكيف التلقائي مع المستجدات و تحقيق الأهداف المرجوة ، لا سيما القضاء على العوائق والمشاكل التي كانت تمارس في ظل الإدارة التقليدية ولخصت الى وجود إدارة إلكترونية وخدمة رقمية بأفضل وأحسن جودة.

وهو ما سنتناوله في هذا الفصل مراحل التحول الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (المبحث الأول) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (المبحث الثاني)

## المبحث الأول

### مراحل التحول الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

ان التحول الإلكتروني مرتبط بالدرجة الأولى في مدى تأثر الدولة بغيرها وبرغبتها في التغيير وتبني الإدارة الإلكترونية بأهدافها وانعكاساتها. وعلى هذا الأساس سنتطرق في (المطلب الأول) الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية (دوافع مبررات التحول وانعكاساته) ومراحل التحول الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (المطلب الثاني)

## المطلب الأول

### الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية الجزائر

ان الانتقال من إدارة تقليدية الى إدارة إلكترونية ما هو الى نتيجة تأثر خارجي وتراكمات سلبية في التسيير أدت الى تحول جذري ودفعت بإتباع منهج جديد يحقق غايات واهداف داخلية ويساير التقدم العلمي والتكنولوجي وهو ما سنتعرف عليه في (الفرع الأول) من دوافع ومبررات للتحول، وماهي أهدافه وتأثيراته (الفرع الثاني)

### الفرع الأول: دوافع ومبررات التحول الإلكتروني

إن السياسة التي انتهجتها الجزائر بتبنيها مشروع المواطن الإلكتروني 2013 وتوجهها نحو الإدارة الإلكترونية كان ضرورة فرضتها التغيرات العالمية وتأثرت بها البيئة الإقليمية والمحلية من بين هذه المبررات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1- التطور التكنولوجي المتسارع: توظيف التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى فوائد كثيرة كتحسن أداء المؤسسات لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية (الاختراعات، الذكاء الاصطناعي، المنصات الإلكترونية ...) المتوفر على المستوى الدولي

---

<sup>1</sup> العربي بوعمامة، رقاد حليلة، مرجع سابق، ص 37.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

2-توجهات العولمة نحو تقوية الروابط: اذ تعتبر دافعا لتحسن الخدمات والارتقاء لمستويات عليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من جهة ولإرضاء المواطنين من جهة أخرى اذ تصبح على إطلاع بالمعايير العالمية المقدمة في الخدمات مما يسهل عملية المقارنة مع الخدمات المحلية.

3-التحولات الديمقراطية: التي فرضت على الجميع والذي لا يستطيع المواكبة يعيش في معزل دائم عن الدول الأخرى مما يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

4-تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: لوعي المواطن ومعرفة بحقه أصبح يطالب بخدمة أفضل وأسهل وأسرع<sup>1</sup>

5-الحاجة الى الدعم النوعي والتكوين للموظف: من خلال تطوير نظام العمل وتكوين نوعي لتطوير الكفاءات.

6-الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: يؤدي الى تقليل الأخطاء، تخفيض التكاليف، القضاء على البيروقراطية، من خلال مجموعة الإجراءات البسيطة والسريعة تمنح المواطن الحصول على خدمة أحسن وتضمن للموظف تحسين مستواه

7-الشفافية: مطلب كل مواطن تهدف تبسيط وتخفيض الإجراءات والتكاليف للقضاء على اشكال البيروقراطية (الرشوة، المحسوبية...) الامر الذي يعزز ثقة الإدارة بالمواطن<sup>2</sup>

8-السيطرة الإدارية: اذ ان مشروع الإدارة الإلكترونية يسهل عملية المراقبة من خلال تتبع المعاملات والإجراءات في الفضاء الرقمي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص183.

<sup>2</sup> ياسمين بغريش، مرجع سابق، ص386.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص31.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

إضافة لهذا وجدت دوافع أخرى متعلقة بضرورة الخدمة التقليدية والتي شكلت عائقا امام تطورها وغالب ما ترتبط عراقيل تقديم الخدمة العمومية بالإدارة كون انها المشرفة على تقديمها بصفة عامة

- عدم وجود أليات فعالة للتنسيق بين أجزاء ووحدات الإدارة كما أن طول التسلسل الهرمي وتدرج الإدارات والمستويات يؤدي دائما إلى تضارب في القرارات وصعوبة في التعامل مع المستجدات لاتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى ضعف الرقابة والمساءلة يؤدي للتخاذل والإهمال ويزيد من احتمالية الفساد الإداري.

- التنظيم البيروقراطي حيث يشكل عائقا في وجه تطور التنظيم وجودة الأداء المقدم من قبلها ويؤدي إلى بطيء في اتخاذ القرارات وقلة الابتكار نتيجة الإجراءات المعقدة والهيكل الكبيرة الأمر الذي يؤدي إلى تكاليف إدارية ضخمة في مقابل انخفاض جودة الأداء.

- "غياب الضمانات وحقوق الموظف التي أقرها القانون له من طرف الإدارة المستخدمة" يؤدي الشعور بعدم العدالة من جانب الموظف ويطمس روح الإبداع والحافز لأداء واجباته كما يمكن أن يؤدي إلى انتهاكه وخرقه للقوانين والتعليمات على اعتبار أن الإدارة لا تحترم حقوقه.

- ضعف العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) داخل الإدارة والتي يؤدي ضعف أي من هذه العمليات إلى مشكلات في باقي العمليات الأخرى وذلك لارتباطها وتكاملها. ومن المشكلات التي قد تعترضها:

- "عدم التنسيق بين الأقسام الإدارية"
- "ضعف الكفاءة لدى القادة الإداريين ونقص القدرات الاستشرافية والتأطيرية لديهم"
- "غياب الاتصال بين الإدارة والجمهور طالب الخدمة"
- "ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وعدم التحقق من تلقي الجمهور

للخدمة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهام راجحي، مرجع سابق، ص73.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- التعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، الذي يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين الإدارات لتضخمها وضعف في التكيف مع المستجدات لتركيزها على الجانب الإجرائي أكثر.
- ضعف الأداء والفعالية نتيجة الجمود الهيكلي التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ونقص في المردودية.<sup>1</sup>
- "التميز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة" ويكون ذلك من خلال التمييز بين المواطنين في تقديم الخدمة بسبب علاقات أو مصالح شخصية، الأمر الذي يؤدي إلى تعاطي الرشوة لعدم المساواة في تقديم الخدمة ولتعقيد الإجراءات.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية" والتي تساعد في إعطاء حلول لمشكلات عملية مستجدة.
- "ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفق للقوانين والتشريعات المنظمة لها". بمعنى أن ضعف التقييم والرقابة يؤدي خدمة رديئة ومخالفة في بعض الأحيان إلى القوانين والتشريعات التي تنص عليها.<sup>2</sup>
- انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات لغياب ثقافة التمييز بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.
- النظرة السلبية للمواطن اتجاه الإدارة خاصة فيما يتعلق بالاستقبال وأسلوب التعامل الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الثقة بين المواطن والإدارة.
- تغليب المحسوبية والوساطة وممارسة التمييز في تقديم الخدمات يؤدي إلى فساد إداري.

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع03، 2013، ص85.

<sup>2</sup> قديد باقوت، بن عيسى الهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع08، 2018، ص201.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- شكوى المواطنين من بطيء سيرورة تقديم الخدمة وعدم كفاءة الموظفين خاصة في المستويات التي تتطلب سرعة في إنجاز المعاملات.
- عدم إعطاء المواطن الأولوية اللازمة من طرف الإدارة.
- غياب التشاركية وانعدام التواصل بين المواطنين والإدارة للوقوف على أوجه القصور واستشارتهم حول مختلف خطط التنمية المحلية بمجالاتها المتعددة.
- ضعف الاتصال بين الإدارة المحلية والسلطة المركزية، الأمر الذي يؤدي لانعدام التناسق بينهم.
- كثرة النصوص والتنظيمات دون التفسير الواضح لتطبيقها خاصة في مجال الإدارة وتقديم الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: اهداف التحول وتأثيراته

للتحول الإلكتروني فوائد عديدة تساهم الى حد بعيد في تسهيل الحياة المدنية من جهة وتؤثر بشكل مباشر على جميع المجالات، لاسيما المجال الإداري الأمر الذي ينعكس إيجابا على العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال إزالة النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة وتقليص الفجوة التي خلقتها الإدارة التقليدية، وعلى هذا الأساس نتطرق الى أهدافه (أولا) واثاره (ثانيا)

### أولا: اهداف التحول الإلكتروني

لهذا التحول اهداف عديدة نذكر بعض منها على النحو التالي:

- تخفيف العبء عن المواطنين من حيث توفير الوقت والجهد والمال في تقديم الخدمات سواء بالنسبة لمقدمها او المستفيد منها
- توفير خدمة مستمرة على مدار 24 ساعة في اليوم وفي جميع أيام الأسبوع
- تحقيق قدر من الشفافية للمواطن من خلال الاتاحة الكاملة والمتساوية لمعظم المعلومات المتعلقة بالخدمة

<sup>1</sup> سهام رابحي، مرجع سابق، ص 79-84.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- المساواة في المعاملة والتقدير
- انخفاض الوثائق المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات بأن تصير الرسالة الإلكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة اما كلا الطرفين
- توفير الخدمات العامة لذوي الاحتياجات الخاصة كالمكفوفين والمعاقين وغيرهم بيسر وسهولة
- تقليل نسبة التعقيد وتبسيط إجراءات العمل بين الحكومة والمواطن
- تخفيض التكاليف وأداء الخدمات إلكترونيا بأعلى درجات الأداء وفي اقل وقت
- عرض إجراءات وخطوات الحصول على الخدمات الحكومية بصورة تسهل التعامل مع الجهاز الإداري<sup>1</sup>
- رؤى قابلة للتنفيذ أكثر عمقا على أساس التعديلات
- عمليات أسرع وأكثر كفاءة مع زيادة القدرات وخفض التكاليف
- تحسين السلامة والجودة والإنتاجية<sup>2</sup>

### ثانيا: تأثير التحول الإلكتروني

تظهر اثار التحول الإلكتروني بوضوح في الدول المتقدمة خلافا للدول النامية التي يصعب تحديدها بناء على اسبقية التجربة. وعلى ضوء التجارب والدارسات السابقة يمكن تحديد تلك الأثار كالتالي:

#### 1-المجال الاقتصادي: الذي يعتبر عصب الدولة

- تحفز الثروة المعلوماتية الرقمية على تشجيع مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة
- زيادة قدرات الإدارات الحكومية على فتح قنوات اتصال جديدة مع قطاع الأعمال لزيادة تلك الإدارات من قدراتها في توفير الحاجيات.

<sup>1</sup> نبراس محمد جاسم الأحبابي، إثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، 2018، ص ص41.42.  
<sup>2</sup> عمار عواد صالح، التحول الرقمي من الماضي الى المستقبل في عصر الذكاء الاصطناعي، مجلة الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة الواقع والمأمول، 2025، ص17.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- تخفيض الضغط على منافذ مؤسسات القطاعين الخاص والعام مما يخفف أعباء التعامل اليومي بينهما وبقية أطراف الخدمة
  - دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي أي الأسواق المحلية
- ### 2-المجال السياسي:

- جمع المعلومات حول أسس وتطوير السياسات بنشرها للمواطنين ورفع وعيهم السياسي للمشاركة في وضع سياسة الدولة
- فتح قنوات إلكترونية تمكن المواطنين من إيصال أصواتهم وآرائهم ومقترحاتهم
- التخلص من روح المركزية والانفرادية بالقرارات السائدة في ظل نظام الإدارة البيروقراطية.
- اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء

### 3-المجال الاجتماعي:

- عودة الثقة بالإدارة العمومية
- تآكل البيروقراطية وإعلاء الهياكل التنظيمية الإلكترونية الجديدة
- إعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرار في موقع عمله وعدم مركزية الإدارة
- زيادة الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح وكذلك الثقة التي يشعر بها أفراد المجتمع<sup>1</sup>

### 4-المجال الإداري

- الانتقال من منظومة المعلومات المنفصلة والمستقلة الى منظومة المعلومات الشبكية المترابطة
- الانتقال من نظام المعلومات بالدفعات الى نظام المعالجة التحليلية الفورية
- العمل من خلال شبكات
- تحول الإدارات من هياكل مركزية الى هياكل مرنة

<sup>1</sup> قادة دليلية، مرجع سابق، ص ص96.95.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- تحول الوظائف الإدارية التقليدية الى وظائف إدارية إلكترونية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني

#### التحول الإلكتروني في ظل القانون الجزائري وبعض الأنظمة القانونية المقارنة

يتطلب التحول الإلكتروني أطر قانونية تنظم الخدمة الإلكترونية، وتحمي البيانات والمعلومات الشخصية وتضمن حقوق الأفراد، من خلال جملة التشريعات وهو ما سنتناوله في هذا المطلب من خلال التطرق التحول الإلكتروني في ظل القانون الجزائري (الفرع الأول) والتشريعات المقارنة (الفرع الثاني)

#### الفرع الأول: التحول الإلكتروني في ظل القانون الجزائري

"رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو الإداري بتبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة للارتقاء الى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أطلقت في أواخر سنة 2013 وزارة الداخلية مشروع المواطن الإلكتروني لأول مرة في الجزائر. لذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني"<sup>2</sup>

#### أولاً: مشروع الجزائر الإلكترونية

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. بهدف تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر من خلال تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارات العمومية، قطاع التربية...) واهم ما جاء به هذا المشروع:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية، والشركات

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 103.

<sup>2</sup> العربي بوعامة، رقاد حليلة، مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- تطوير الاليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكن المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال
  - دفع تطوير الاقتصاد الرقمي من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا
  - تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة
  - تطوير الكفاءات البشرية
  - تدعيم البحث والتطوير والابتكار وضبط مستوى الإطار القانوني
  - دعم الإعلام والاتصال
  - تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال
  - وضع اليات التقييم والمتابعة التي تهدف الى تحديد نظام مؤشرات معينة، سمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية
  - وضع تنظيم مؤسساتي متناسق يتمحور حول (التوجيه، التنسيق، التنفيذ)<sup>1</sup>
- عقب هذا المشروع مجموعة قوانين وأنظمة ومراسيم وقرارات تعمل على تجسيده:
- القانون 08-14 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المتعلق بالحالة المدنية<sup>2</sup>
  - القانون رقم 03-15 المتعلق بعصنة العدالة<sup>3</sup>
  - القانون رقم 04-15 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لبشري رميني حورية، مقارنة قانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع01، 2021، ص1030.

<sup>2</sup> القانون رقم 08-14 المؤرخ في 09 اوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المتعلق بالحالة المدنية، ج ر، ع49، الصادرة 12 اوت 2014.

<sup>3</sup> القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصنة العدالة، ج ر ع06، الصادر 10 فيفري 2015.

<sup>4</sup> القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج ر، ع06، الصادر 10 فيفري 2015.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

إلا ان هذا المشروع لم يجسد فعليا وكليا وشهد عدت تعثرات أدت لتأخره في التطبيق رغم المحاولات الداعية للاستمرار، ومع ظهور جائحة كورونا (كوفيد19) وقعت الجزائر في ازمة حقيقة في تسيير خدماتها، اين اضطرت لتحويل أكبر قدر ممكن من خدماتها من العالم المادي الى العالم الرقمي لاسيما القطاعات الإستراتيجية

وبحلول جوان 2022 تم الإعلان بشكل صريح عن "الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2022" من خلال الإعلان الرسمي من طرف الوزير الأول عن منصة (بوابتك) لتدارك التعثر الذي وقعت فيه.<sup>1</sup> وإنشاء محافظة سامية للرقمنة طبقا للمرسوم رئاسي 23-314 الذي يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها.<sup>2</sup> وهي المكلفة بوضع الإستراتيجية الوطنية للرقمنة طبقا للمادة 04 منه، الأمر الذي يشير الى بداية التأطير الفعلي والعملي للإدارة الإلكترونية بعد التعثر الذي وقع فيه مشروع المواطن الإلكتروني 2013 اين كان لابد من تحديثه و توسيع الإستراتيجية بعد التنفيذ الجزئي له.

### ثانيا: تطبيقات التحول الرقمي في بعض القطاعات

جسد الجزائر مشروع المواطن الإلكتروني بداية باستحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عقب ذلك قطاعات عدة منها الضمان الاجتماعي، العدالة، التعليم العالي والبحث العلمي...

**1-قطاع البريد والاتصالات:** انطلقت بداية التحول الإلكتروني بقطاع البريد والاتصالات بإصدار القانون رقم 2000-03<sup>3</sup> الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، اين بدأت الجزائر في مرحلة جديدة من إعادة البناء والتنمية في البلاد عقب العشرية السوداء.

<sup>1</sup> كوثر منسل، مرجع سابق، ص02.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 06سبتمبر 2023 يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، ج ر، ع59، الصادرة 10سبتمبر 2023.

<sup>3</sup> القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05اوت 2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ج ر، ع48، الصادر 06اوت 2000.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

عقب ذلك إصدار المرسوم التنفيذي 01-123 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية والكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية<sup>1</sup>

غير ان اللجنة الإلكترونية على إثر دراستها للمنظومة التشريعية الموجودة الى غاية 2008 تبين انها تغطي جزئيا القضايا المترتبة عن استعمال التكنولوجيا الحديثة. وبالتالي تم تعديله بإصدار القانون 18-04<sup>2</sup> الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية<sup>3</sup> ومن امثلة ذلك:

- الشباك الإلكتروني: وهو كل الأجهزة الإلكترونية التي توفر خدمات للزبائن والتي تسمح بعملية سحب الأرق النقدية اليا
- خدمة صيدي: تسمح باطلاع على الرصيد عبر الأنترنت او الهاتف النقال
- خدمة التبليغ عبر الرسائل النصية القصيرة: من خلال اشعار الزبائن المنخرطين فيها بمعلومات فورية تخص مختلف العمليات من دفع، تحويل، سحب...
- البطاقة الذهبية: وهي بطاقة سحب ودفع الكترونية مصممة وفقا لأحدث المعايير الدولية EMV (يوروباد، ماستركارد، فيزا) تمنح للزبائن الذين يمتلكون حسابات بريدية جارية بعد تقديمهم طلبا عبر الأنترنت للحصول عليها، حيث يمكن لحامل هذه البطاقة ان يجري بواسطتها مختلف العمليات كالسحب عبر الموزعات الآلية، دفع الفواتير عبر الأنترنت.
- تعبئة رصيد الهاتف النقال: لمتعلمي الهاتف الثلاث (جازي، موبليس، اورويدو)

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 09 ماي 2001 يتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من الشبكات بما فيها السلكية واللاسلكية الكهربائية. وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، ج ر، ع27، الصادرة 13 ماي 2001.

<sup>2</sup> القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج ر، ع27، الصادرة 13 ماي 2018.

<sup>3</sup> لبشري رميني حورية، مرجع سابق، ص1033.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

• خدمات الاشتراك في تطبيق بريدي موب BARIDI MOB: الذي يحتوي عدة خدمات في مجال التجارة الإلكترونية والمعاملات المالية عن بعد وفي أي وقت بشرط ان يكون الزبون حامل للبطاقة الذهبية<sup>1</sup>

2-قطاع الداخلية والجماعات المحلية: استحدثت السجل الوطني الآلي للحالة المدنية طبقا للقانون 08-14 المتعلق بالحالة المدنية ، الذي نص على وبط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، بعد عملية رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني والذي مكن المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة انية من أي بلدية او ملحقة إدارية عبر الوطن طبقا للمرسوم التنفيذي 14-75 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية<sup>2</sup>، والقرار الوزاري الصادر في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني<sup>3</sup>

• انشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطن من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة انية ودون تكبد عناء التنقل الى ولاية التسجيل، طبقا للمنشور الوزاري 18-02 الذي يتضمن تأطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومتري وطرق استغلاله<sup>4</sup>

• تفعيل بطاقة التعريف وجواز السفر الإلكترونيين

3-الضمان الاجتماعي: إطلاق مشروع البطاقة الإلكترونية للضمان الاجتماعي "بطاقة الشفاء" طبقا للقانون 08-01 المعدل والمتمم للقانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية<sup>5</sup>، جاء تعديله نتيجة الإستراتيجية المنتهجة للتحول الإلكتروني، بحيث تم

<sup>1</sup> بهاز الجبالي، بن عطالله سارة، مرجع سابق، ص202.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في 17 فيفري 1014 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية ر، ع11، الصادرة 26فيفري 2014.

<sup>3</sup> قرار وزاري، المؤرخ 26 ديسمبر 2011 يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

<sup>4</sup> منشور وزاري 18-02 المؤرخ 21مارس 2018 يتضمن تأطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية وطرق استغلاله.

<sup>5</sup> قانون رقم 08-01 المؤرخ 23جانفي 2008، يتم ويعدل القانون رقم 83-11 المؤرخ 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر، ع04، الصادرة 27يناير 2008.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

النص على إصدار بطاقة إلكترونية للمؤمن اجتماعيا (بطاقة الشفاء) طبقا لنص المادة 06 مكرر من القانون، ويتولى المرسوم التنفيذي 10-116 تنظيمها<sup>1</sup>

وتهدف الى تشخيص وتحديد هوية ذوي الحقوق

• تسريع الحصول على التعويضات من الخدمات المقدمة دون تقديم طلب مكتوب

• الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة الى تقديم دفتره

وإثناء ازمة كورونا قامت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بإطلاق مجموعة من الخدمات الرقمية عبر الموقع الإلكتروني للوزارة منها:

• خدمة الانتساب عن بعد لتسهيل التعامل مع الزبائن

• خدمة مقارنة التصريح السنوي للأجور والأجراء المرسل من طرف المؤسسات مع قاعدة بيانات الصندوق

• رقمنة سجل الشكاوى والاقتراحات عبر المحطات التفاعلية للصندوق تمكن المنتسبين من ابداء آرائهم وتسجيل شكاوهم باستعمال تطبيق استعلاماتكم<sup>2</sup>

4-قطاع العدالة: استفاد كغيره من القطاعات من استراتيجية التحول الرقمي طبقا للقانون 15-03<sup>3</sup> المتعلق بعصرنة العدالة والذي نص على وجوبية وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل، الأمر الذي يلخص الى تبسيط وتسهيل الإجراءات، وربط كافة الجهات القضائية الكترونيا مع الاعتماد على الطرق الإلكترونية في ارسال المحررات والوثائق القضائية، بالتالي يوفر عناء التنقل من جهة ويقلص التكاليف والمصاريف من جهة أخرى.

قانون 15-04 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 10-116 المؤرخ 18 افريل 2010 يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهنيي الصحة وشروط تسليمها واستعمالها وتجديدها، ج ر، ع26، الصادرة 21 افريل 2010.

<sup>2</sup> بالهامل محمد عبد الفتاح، بن ورزق هشام، مرجع سابق، ص257

<sup>3</sup> القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة، مرجع سابق

<sup>4</sup> القانون 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، مرجع سابق.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

من خلال الاعتماد على التصديق الإلكتروني كأحد أساليب في تسير الإجراءات كذلك تسير ومتابعة المواطن لملفه القضائي، استخراج شهادة وصحيفة السوابق القضائية رقم 3 عن طريق الأنترنت، المحاكمة المرئية، السوار الإلكتروني كبديل للعقوبة السالبة للحرية...

كما ساهمت ازمة كورونا في تسريع وتيرة رقمنة القطاع بإتباع مجموعة الإجراءات التي تسمح بتسيير القطاع عن بعد منها: الأرضية الإلكترونية (النيابة الإلكترونية e-nayba) تسمح للأشخاص بتقديم الشكاوى او العرائض عن بعد

كذلك فتح عناوين الكترونية لإفادة المواطنين من الخدمات القضائية عن بعد وإتاحة خدمة المصادقة على صحة الوثائق القضائية<sup>1</sup>

**5-قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** بداية برقمنة التسجيلات الجامعية من خلال رقمنة القطاع حول التسيير بالاعتماد على استراتيجية صفر ورقة التي تهدف للتخلي عن الأوراق الإدارية، استحداث منصة PROGRASS للتسيير البيداغوجي رقمنة المكتبات الجامعية، استحداث منصات أخرى كبوابة جامع المجالات العلمية، بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية، إضافة الى رقمنة العملية التعليمية من خلال الاعتماد على أساليب ووسائل حديثة مثل التعليم والتكوين عن بعد بواسطة منصة مودل MOODEL و ZOOM وغيرها من المنصات التي جاءت نتيجة ازمة كورونا وفرضت تسريع وتيرة الرقمنة في القطاع.<sup>2</sup> وفقا للتعليمية الوزارية رقم 56 الصادرة 19 جانفي 2020 والتي تنص على ضرورة استبعاد الأوراق واعتماد الرقمنة في إدارة الجامعات، واستعمال البريد الإلكتروني بدل الفاكس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> البستي اسيا، دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والتطبيقية، م02، ع01، 2024، ص09.

<sup>2</sup> كوثر منسل، مرجع سابق، ص94.

<sup>3</sup> تعليمية وزارية رقم56 الصادرة بتاريخ 19جانفي 2020، تنص على ضرورة استبعاد الأوراق واعتماد الرقمنة في إدارة الجامعات، واستعمال البريد الإلكتروني بدل الفاكس

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### الفرع الثاني: التحول الإلكتروني في ظل بعض التشريعات المقارنة

نتعرف على تشريعات اجنبية (الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الدنمارك، سنغافورة) وأخرى عربية (المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس) أولاً: التشريعات الأجنبية

1- الولايات المتحدة الأمريكية: وضعت الإدارة الأمريكية سنة 1992 إستراتيجية لجعل العمل الحكومي انكى وأسهل واقل تكلفة وفاعلية وتعتبر هذه الخطوة العنصر الهام في السياسة الاتحادية في القرن العشرين وقامت باعتماد على الأسس القانونية، وضعت البنية التحتية اللازمة لإقامة حكومة إلكترونية ناجحة. ولذلك تعد الولايات المتحدة من أوائل الدول التي تبنت الإدارة الإلكترونية وأحرزت تقدماً كبيراً في هذا المجال حيث بادرت الحكومة الأمريكية الى استحداث جوانب تشريعية لمواكبة التحول الإلكتروني من خلال قانونيين هما:

قانون التخلص من الأعمال الورقية وقانون كوهين كلينجر يطلبان من إدارة الحكومة الفيدرالية أن تضع الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص عبر شبكة الانترنت وان تركز الاهتمام على إدراك النتائج المترتبة على استثماراتها في مجال تقنية المعلومات الا ان التطبيق الفعلي لهذه القوانين تم 2002.<sup>1</sup>

2- المملكة المتحدة (بريطانيا): حسب تصنيف الامم المتحدة قد تراجعت بريطانيا الى المرتبة العاشرة عام 2008 بعد ان كانت تحتل المرتبة الرابعة عام 2004 ويعود ذلك لعدم اقبال المواطنين على استخدام خدمات الإدارة الإلكترونية بشعورهم الكبير ان معلوماتهم الشخصية قد تكون مهددة بالانتهاك من قبل الاخرين ولتلافي التراجع اتخذت الحكومة البريطانية جملة من الإجراءات لزيادة ثقة المواطنين ومجارات النجاح

<sup>1</sup> بوزيان العجال، دعوة للأخذ بالتجارب الرائدة في إرساء الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، م01، ع03، 2017، ص63.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

الكبير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية عملت على خلق بوابة الكترونية تدور حول رغبات واهتمامات المستخدم<sup>1</sup>

3-فرنسا: في فبراير 2004 ازاحت الحكومة الفرنسية عن خطة تبنيها الإدارة الإلكترونية وأطلقت عليها اسم "آديل" حيث كان الهدف منها تقديم خدمة أفضل للمواطن والأعمال والموظفين المدنيين بأسلوب متماسك ومنسق.<sup>2</sup>

4-الدنمارك: تنفيذًا لإستراتيجيتها الرقمية (2016-2020) التي حددت من خلالها مسار عملية الرقمنة في قطاعاتها، ألزمت فيها عملية التفاعل عن بعد بين العملاء والإدارة حتى ذوي الأمية الإلكترونية فيها، واعتمدت على

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في البلديات، الشركات، وحتى التعليم
- انشاء قرية للبحوث العالمية
- تزويد مختلف المؤسسات بأنترنت عالية التدفق
- إدارة وقوانين مدعومة إلكترونيًا<sup>3</sup>

5-سنغافورة: رغم صغر حجمها الجغرافي والكثافة السكانية المرتفعة فيها إلا انها حققت نجاحا كبيرا في تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات وتبنيها للإدارة الإلكترونية بداية من عام 2000.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبراس محمد جاسم الأحبابي، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> خالد مؤيد يونس، الحكومة الإلكترونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 04، 2020، ص 140.

<sup>3</sup> جقاوة اميرة، بهاز جيلالي، نماذج وتجارب عالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي التجربة الجزائرية وتجارب دولية وعربية رائدة، الملتقى الوطني عن بعد: حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رهانات وتحديات، تقييم الواقع واستشراف المستقبل يوم 08 و 09 نوفمبر 2023 ص 10.

<sup>4</sup> خالد مؤيد يونس، مرجع سابق، ص 141.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### ثانيا: التشريعات العربية

- 1- المملكة العربية السعودية: تبنت فكرة التحول الإلكتروني سنة 2006 حيث وضعت خطة استشرافية أولية على مدى 2030 والتي من شأنها جعل الخدمات السعودية ملائمة بشكل أكبر للمستخدمين.<sup>1</sup>
- وقد قامت بإنشاء برنامج الحكومة الإلكترونية بمشاركة كل من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة المالية. بغية ظافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة
- رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام.
  - تقديم خدمات أفضل.
  - توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.
  - التقليل من المركزية بأكبر قدر ممكن.<sup>2</sup>

- 2- الإمارات العربية المتحدة: تعتبر من أوائل التجارب العربية ابتداء من 2001 في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتيجة للمكاسب التي حققتها خاصة ما يتعلق بنظام استيفاء الرسوم (الدفع الإلكتروني) عبر شبكة الأنترنت وهي اول معالم تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا على مستوى جميع الفنادق والشقق الفندقية بدبي فقد ساهم هذا النظام في تبسيط إجراءات العمل وتوفير بيانات وتقارير دقيقة، ما مهد لتحول الى الإدارة الإلكترونية عبر استحداث 600 خدمة يتم تقديمها للمواطن المقيم بدبي عن بعد كأمّن، الوثائق الشخصية، الصحة، تأشيرات الزيارة والسياحة...<sup>3</sup>

- 3- مصر: بدأت التجربة المصرية سنة 1994 بإنشاء قاعدة قومية لبيانات المواطنين تشمل على سجل خاص لكل مواطن يميزه، رقم قومي منذ ميلاده وطوال حياته ولا يتكرر حتى بعد وفاته، تلتزم جميع الجهات بالتعامل مع المواطن من خلال هذا

<sup>1</sup> مغربي شهرزاد مروى، حاكمي إكرام، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2021، ص56.

<sup>2</sup> بوزيان العجال، مرجع سابق، ص67.

<sup>3</sup> جقاوة اميرة، بهاز جيلالي، مرجع سابق، ص08.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

الرقم، عقب هذا اصدار قانون تنظيم التوقيع الإلكتروني، وتشريعات عدة تنظم التعامل الإلكتروني وفي سنة 2005 تم التوجه نحو رقمنة قطاع الضرائب، وتفعيل خدمة تحويل الأموال عبر الهاتف النقال 2013، إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال الوظيفة العامة (انشاء ملف الكتروني لكل موظف، ملاء استمارة طلب التعيين الكترونيا، عمل مسابقات الكترونية...)<sup>1</sup>

وكننتيجة لهذا التحول أصبحت الحكومة المصرية تحتوي على موقع الكتروني يتضمن عدة خدمات بعضها موجه للأفراد (مواطنين، أجنب) والبعض الآخر للأعمال (شركات مستثمرين، مستوردين، ومصدرين)

وتتمثل هذه الخدمات في طلب الحصول على شهادة الميلاد، خدمات الضرائب والجمارك، فواتير، خدمات الكهرباء للشركات، كما يشمل الموقع على دليل الوزارات، دستور البلد والوثائق القانونية.<sup>2</sup>

4- تونس: تستند عملية عصنة وتحديث الإدارة العمومية في تونس الى برنامج "الإستراتيجية الوطنية لتحديث الأدارسة العمومية التونسية 2010-2015" والتي تلعب دورا أساسيا في إعادة هيكلة وعصنة القطاع العمومي بهدف الوصول الى إدارة أكثر فعالية وأقرب للمواطن وقد بينت الإستراتيجية انها تهدف للوصول الى تحسين علاقة المواطن بالإدارة وتحسين أداء الشركات، بالإضافة الى إعادة هندسة الإجراءات الإدارية مع الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين والارتقاء بالإدارة الإلكترونية على المقاييس العالمية

وقد اخدت الإستراتيجية المرسومة منها سليما منذ تطبيقها وتوجت بجائزة الأمم المتحدة في مجال الإدارة الإلكترونية 2014، وفي نفس السنة تم استحداث "المجلس الإستراتيجي للاقتصاد

<sup>1</sup> هشام عبد السيد الصافي، فكرة الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في مصر، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، م 13، ع 02، 2022، ص 545.

<sup>2</sup> خالد مؤيد يونس، مرجع سابق، ص 143.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

الرقمي"، والتي أوكلت له مهمة الإشراف على وضع الإستراتيجية الوطنية للاقتصاد الرقمي ومتابعة تنفيذها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني

#### دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

نظرا للدور الفعال الذي تتمتع به الإدارة الإلكترونية في الارتقاء بأداء منظمات الخدمة العمومية وتعزيز كفاءتها قمنا بتقسيم هذا المبحث الى مطلبين سنتناول في (المطلب الأول) التوجه نحو التحول الرقمي، ثم نتطرق الى ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر (المطلب الثاني).

#### المطلب الأول

##### التوجه نحو التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية من التوجهات العالمية المعاصرة والتي يجب مسايرتها من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويعتمد في ذلك على أدوات حديثة أبرزها المنصات الرقمية والتي سنتناولها في (الفرع الأول) ثم سننتقل الى رقمنة المسارات الإدارية كآلية لتحسين الأداء في (الفرع الثاني).

##### الفرع الأول: المنصات الرقمية

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع أصبحت المنصات الرقمية من الأدوات المحورية التي غيرت طريقة تفاعل الافراد والمؤسسات على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي وقد ساهمت هذه الأخيرة في تسهيل الوصول الى الخدمات، تبادل المعلومات، وتعزيز الابتكار.

وعليه نتعرف على مفهوم المنصات الرقمية(أولا) ثم ننتقل الى اقسامها(ثانيا).

<sup>1</sup> مغربي شهرزاد مروى، حاكمي إكرام، مرجع سابق، ص57.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### أولاً: تعريف المنصات الرقمية

تعد المنصات الرقمية من الركائز الأساسية في مسار التحول الرقمي اذ تمكن من تقديم الخدمات بشكل موحد وآني وشفاف، مع ضمان سهولة الولوج الى المعلومات وتبسيط التفاعل بين الإدارة والمستخدمين وقد أصبحت أداة فعالة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز النجاعة والرقابة وتندرج المنصات الرقمية ضمن ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات تلك المتصلة بين المعلومات كنظم الاتصالات عن بعد فالمصطلح يشمل بصفة عامة النظم التي تجمع بين الفنيين

حيث تقوم هذه المنصات على تكنولوجيا متقدمة تتيح جمع وتخزين ومعالجة ونقل البيانات بشكل فوري ومتزامن، كما أن "تكنولوجيا الاتصالات يقصد بها القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل وبث الصورة المعلوماتية من مكان لآخر<sup>1</sup>

وهو ما يعكس جوهر عمل هذه المنصات التي تعتمد على بنية تحتية رقمية قوية لضمان التدفق السلس للمعلومات بين مختلف الفاعلين

ويمكن تعريفها على انها ارضيات عن بعد قائمة على تكنولوجيا الويب وتتكون من عرض تقني وتجاري متماسك من اجل النفاذ الى عالم من الخدمات البعيدة التفاعلية او غير التفاعلية والتي يمكن بثها او توفيرها على الخط، والتي يمكن ان تخضع اما للدفع او تكون مجانية والوصول اليها اما محدود او غير محدود ويعتمد هذا العرض على تطوير مجتمع من المستخدمين مع كل مشغل لمنصة ما.

ومع تطور التكنولوجيا الرقمية وتزايد الاعتماد على الأنترنت أصبحت المنصات الرقمية تلعب دورا محوريا في مختلف المجالات الحياة اليومية، بالإضافة الى تعريفات سابقة نجد ان phil simion في كتابه عصر المنصة the age of the platform عرفها على انها عبارة عن مجموعة الواح الخشب المتراسة والمصطفة مع بعضها البعض لتشكل لوحة كبيرة واحدة وكل لوحة من هذه الألواح تمثل خدمة او تطبيق او منتج او خصائص معينة

<sup>1</sup> طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص150.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

ومجموع هذه الألواح مع بعض ممكن ان نطلق عليها اسم platform منصة، وكل واحدة من هذه الألواح تسمى plank<sup>1</sup>

### ثانيا: اقسام المنصات الرقمية

تعد المنصات الرقمية فضاءات متكاملة تجمع بين التقنية والتفاعل البشري، وتتألف من اقسام متعددة التناغم لتوفير تجربة مستخدم سلسلة وفعالة.

وهذه الأقسام لا تبنى اعتباطيا، بل يتم تصميمها وفقا لأهداف المنصة وطبيعة جمهورها المستهدف من واجهات الاستخدام التفاعلية مروراً بأنظمة إدارة المحتوى وصولاً الى أدوات التحليل والتتبع كل قسم يؤدي وظيفة هامة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز التفاعل الرقمي، وتبرز أهمية هذه الأقسام في قدرتها على التكيف مع تطورات التكنولوجيا ومتطلبات السوق. مما يجعل المنصة كيانا ديناميكيا في قلب التحول الرقمي المتسارع وتشارك جميع المنصات في نموذج العمل الشبكي الذي يعتمد على التفاعلات بين المستخدمين حول القيمة، الا ان المنصات تختلف في بعض الجوانب الوظيفية والبنوية والشكلية، وذلك راجع لمجال تخصص المنصة والغرض منها وطبيعة القيمة المتبادلة فيها<sup>2</sup>

وتوجد نماذج من المنصات مثل uber تعنى بخفض تكاليف المعاملات، بينما تركز منصات أخرى على تهيئة بيئة مناسبة للمستخدمين تحفزهم على الإبداع والإبتكار، كما هو الحال في منصات التطوير مثل ISO و ANDROID وهناك أيضا منصات تهدف الى انشاء ومشاركة المحتوى النصي كالمقالات والمدونات.

غالبا ما تعمل المنصات بشكل عام بطريقة متشابهة في مختلف القطاعات غير انه يمكن تصنيفها الى اقسام رئيسية يضم كل منها نوعا او مجموعة من الأنواع المختلفة من المنصات ويعتمد هذا التصنيف على طبيعة التفاعلات او المعاملات التي تتم ضمن

<sup>1</sup> Phil simon, the age of the platform, how amazon, apple, facebook, and caagle have red.

<sup>2</sup> بوعتلي محمد، سامي ليلية، واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية وقياسية، مجلة المدير عدد خاص بالملتقى الدولي حول اقتصاد المنصات الرقمية، فرص وتحديات، م09، ع خاص، 2022، ص18.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

المنصة وخاصة تلك المتعلقة بالقيمة المتبادلة حيث يشكل نوع القيمة المتداولة وطبيعة التفاعل حولها الأساس في هذا التصنيف ومن اقسام المنصات الرقمية نجد:

1-منصات متكاملة: وتمثل منصة معاملات ومنصة ابتكار في نفس الوقت تشمل هذه الفئة شركات مثل APPLE التي لديها منصات مطابقة مثل APPSTORE ومنصات الألعاب مثل XBOX<sup>1</sup>

2-منصات مفتوحة المصدر: تتيح استخدامها وتكييفها وإعادة توزيعها بدون قيود، وغالبا تكون مجانية ومتاحة للجميع<sup>2</sup>

منصات مغلقة المصدر(تجارية) تكون مملوكة لشركات خاصة وتستخدم بموجب ترخيص ولا تتيح التعديل او التوزيع الحر<sup>3</sup>

3-منصات المعاملات: وتضم عدة أنواع من المنصات منها التي تكون على شكل أسواق خدمات، وأخرى أسواق منتجات ومنها منصات التجارة الإلكترونية، ومنصات المعاملات المالية.<sup>4</sup>

4-منصات الدفع النقدي: وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأنظمة الإلكترونية التي تسمح بتحويل الأموال بشكل مستمر او أني وذلك لتسديد مبالغ ما على السلع والخدمات بصفة فورية في الحالة المباشرة بين الدائن والمدين<sup>5</sup>

ومن أبرز الأمثلة عن منصات الدفع النقدي ALGERIE PO عبر خدمة " CCP وبريدي موب" ونقاط الدفع التابعة لبريد الجزائر.

<sup>1</sup> بوطاروس نسرين، حجام الجمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين التحدي والواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، م08، ع01، الجزائر، 2024، ص350.

<sup>2</sup> احمد محمد السيد الحفناوي، معايير سهولة الوصول للمنصات التعليمية مفتوحة المصدر (MOOCs) لذوي الإعاقة بالتعليم الجامعي، المجلة العربية للتربية النوعية، م01، ص16.

<sup>3</sup> امدور ريان، محمد اتني المعتز بالله، بوخناق حمزة، دور المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي -منصة مودول نموذجاً-، دراسة على طلبة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08ماي 1945قالملة، 2023، ص18.

<sup>4</sup> بوعتلي محمد، سامي ليلية، مرجع سابق، ص20.

<sup>5</sup> بودلال فطومة، الدفع الإلكتروني في التشريع الجزائري، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، م06، ع01، 2023، ص1428.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### الفرع الثاني: قمنة المسارات الإدارية كآلية لتحسين الأداء

تعد رقمنة المسارات الإدارية كآلية أساسية لتحسين الأداء في الإدارات حيث تمكن من تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات وضمان الشفافية والدقة، وبهذا سنتناول اليات رقمنة المسارات الإدارية (أولا) ثم نتطرق الى بعض النماذج(ثانيا).

#### أولا: اليات رقمنة المسارات الإدارية

تشهد المؤسسات العمومية والخاصة تحولا رقميا متسارعا يطال مختلف جوانب التسيير والإدارة، ومن أبرز هذه الجوانب رقمنة المسارات الإدارية اذ تهدف هذه الرقمنة الى تحديث طرق العمل التقليدية المعتمدة على الورق وتعويضها بآليات رقمية تضمن السرعة والشفافية والفعالية وتعني الرقمنة استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة والتنمية المستدامة<sup>1</sup>، ومن أبرز هذه الآليات:

1- القوى البشرية المؤهلة: كوادر مؤهلة لديهم مهارات وقدرات لتقديم خدمات بجودة وكفاءة واحترافية مدعومة بخبرة عملية وتدريب مستمر يواكب التطورات وتسهم بفعالية في تحسين الأداء وتحقيق رضا المستفيدين

2- الأجهزة والمعدات: المكونات المادية والأجهزة والمعدات اللازمة لعملية الرقمنة (الحاسوب، المساحات الضوئية...) <sup>2</sup> وأجهزة الحاسوب بمواصفات فنية متقدمة الى جانب وحدات تخزين البيانات وشاشات العرض وأدوات الربط الشبكي. وتعد هذه التجهيزات ركيزة أساسية لضمان سرعة الأداء ودقة المعالجة وتحقيق جودة مخرجات التحول الرقمي.

3- إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية: هي مجموعة من الإجراءات والأدوات والأساليب المطابقة من اجل الاحتفاظ بالمعلومات الرقمية او الإلكترونية على المدى المتوسط

<sup>1</sup> رمبضاء لكحل، قريدة شيماء، دور الرقمنة في تحسين اداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر-ورقلة-،2023مذكورة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023، ص04.

<sup>2</sup> صراع سعاد، بومدين حسين، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، م15، ع01، 2025، ص181.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- والبعيد باستخدام الوسائل والتقنيات والبرمجيات والأنظمة لتسهيل إدارتها وتخزينها والبحث عنها واسترجاعها بسهولة.
- 4- ويعرف معيار ISO 15489 الإدارة الوثائق والسجلات بأنه نظام معلومات يلتقط السجلات ويديرها ويوفر الوصول اليها عبر الزمن<sup>1</sup>
- 5- البرمجيات: وتعد أداة أساسية في رقمنة المسارات الإدارية حيث تتيح اتمتة الإجراءات وتسريع المعاملات تحسين الشفافية والتتبع وتعرف على انها مجموعة البرامج التي تستخدم لإدارة وتسير ارصدة المكتبات ومن مراكز المعلومات ذلك من خلال انشاء قواعد البيانات التي تصل اليها من خلال الفهارس الإلكترونية كما يمكن القول انها عبارة عن برنامج عمله الأساسي البحث عن المعلومات في بنك المعطيات الوثائقية بإضافة الى الوظائف الوثائقية المتعلقة بتسيير هذه المعلومات والوثائق<sup>2</sup>
- 6- التأطير التقني بتوفير البنية التحتية مناسبة: تؤثر البنية التحتية في فعالية تدفق أنشطة الاعمال مع الموردين والزبائن وفئات المستفيدين من شركات الاعمال في ظل ارتفاع المعاملات على شبكات الويب والانترنت<sup>3</sup>
- 7- التأطير القانوني لعملية الرقمنة: ساير المشرع الجزائري مختلف التطورات المتعلقة بالحاسوب والانترنت حيث تناول الغش المعلوماتي في ظل القانون رقم 04 - 15<sup>4</sup> والقانون رقم 09 - 04<sup>5</sup> الذي وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال

<sup>1</sup> بو الجذري ياسين، تحديات الأرشفة الإلكترونية وإتاحة الوثائق رؤية تحليلية واقتراح لحلول معيارية، مجلة المعيار، الجزائر، م26، ع63، 2022، ص988.

<sup>2</sup> رجا حلية امير، واقع تطبيق نظام سنجاب بمكتبات جامعة 08 ماي 1945قائمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2019، ص19.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية ووافق تطبيقها العربية، مرجع سابق، ص227.

<sup>4</sup> القانون رقم 04-15، المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، يعدل ويتم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08 جويلية 1966، يتضمن قانون العقوبات، ج ر، ع71، الصادر في 10 نوفمبر 2014.

<sup>5</sup> القانون رقم 09-04، المؤرخ في 05 اوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، ج ر، ع47، الصادرة في 16 اوت 2009.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

وفي سنة 2015 نظم المشرع عملية التوقيع الإلكتروني كما تناول التصديق الإلكتروني كألية ضامنة لعملية تبادل البيانات كل ذلك من اجل التأكيد على ان عملية الرقمنة هي اساسية في تسيير الادارة<sup>1</sup>

### ثانيا: نماذج حول رقمنة المسارات الإدارية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يعرفها العالم اصبحت رقمنة المسارات الإدارية من الضروريات الإستراتيجية للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء وتهدف هذه الرقمنة الى تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية، تقليص الزمن الاداري والكلفة التشغيلية، وقد تعددت النماذج المعتمدة وسنتناول فيما يلي أبرز هذه النماذج التي ستوضح كيفية تحويل المسارات التقليدية الى مسارات الرقمية حديثة.

1-البوابة الحكومية للخدمات العمومية: "بوابتك" وقد تم الاطلاق الرسمي لهذه البوابة في 7 ديسمبر 2022 وتضم ما يزيد عن 300 خدمة عمومية مرقمنة تابعة لي 29 قطاعا وزاريا، تسمح للمواطنين والمؤسسات بصفة انية. على مدار الساعة وطيلة ايام الاسبوع بالولوج الى مجمل الخدمات العمومية المرقمنة التي توفرها الادارات المختلفة بالإضافة الى امكانية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بمختلف الاجراءات الإدارية دون عناء التنقل <https://bawabatic.dz><sup>2</sup>

ومن بين هذه المنصات الحكومية أيضا

- بوابة الخدمات العمومية الإلكترونية: <https://bawabatic.dz>
- المنصة الرقمية لطلبات السكن LPP,AAOL,LPA
- منصة جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف
- الوطنية <https://passeport.interieur.gov.dz>

<sup>1</sup> ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع02، الجزائر، 2021، ص1042.

<sup>2</sup> كريمة خنوسي، الخدمة الإلكترونية في الجزائر -البوابة الحكومية للخدمات العمومية "بوابتك" نموذجًا-، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، م07، ع01، الجزائر، 2023، ص32.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

2- البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية: <https://marches-publics.gov.dz/>

3- منصات خاصة بالتعليم الإلكتروني: هي منصات تعليمية مفتوحة حول العالم learning paths توفر مسارات التعلم ودروسا ومحاضرات ومقررات متخصصة<sup>1</sup> من

بينها

▪ <https://awlyaa.education.dz/> فضاء للأولياء

▪ <https://progres.mesrs.dz/> منصة التعليم عن بعد

▪ <https://moodle.org/> منصة موودل الجامعية

4- منصات اقتصادية وتجارية

▪ <https://www.commerce.gov.dz/> سجل التجارة الإلكتروني

▪ <https://www.mfdgi.gov.dz/> منصة التصريح بالضرائب

5- منصات اجتماعية

▪ <https://www.mjjustice.dz/> المنصة الرقمية لوزارة العدل

▪ منصة التبادل الإلكتروني للوثائق مع الجهات القضائية E- BUREAU

▪ خدمة النيابة العامة الرقمية لتقديم شكاوى او عرائض عن بعد:

<https://tadjrib.mjjustice.dz>

### المطلب الثاني

#### ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر

برزت الحاجة الى ترشيد الخدمة العمومية عبر تحسين الاداء الإداري. رفع مستوى الاستجابة لاحتياجات المواطنين وضمان استخدام أمثل للموارد المتاحة، وفي هذا السياق سنتطرق الى تحسين جودة الخدمة العمومية في (الفرع الأول) ثم نتناول دور الإدارة الإلكترونية في (الفرع الثاني).

<sup>1</sup> داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، منصات التعليم عن بعد مفاهيم واليات، مجلة المجتمع والرياضة، م06، ع01، الجزائر، 2023، ص37.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### الفرع الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

تعد جودة الخدمة العمومية من المحاور الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة في الجزائر من هنا نتطرق لأهمية تحديد معايير لقياس جودة الخدمة العمومية (أولا) ثم نتناول دور الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الجودة (ثانيا)

#### أولا-معايير جودة الخدمة العمومية

تهدف معايير الجودة لتقييم دوري لنظام الخدمة العمومية عبر نقاط مرجعية تتيح ابراز الفارق بين الاداء الفعلي والاهداف المسطرة او متطلبات الجمهور. قد تختلف معايير الجودة باختلاف نوع الخدمة العمومية، فبينما تعتبر كفاءة الموارد البشرية معيار جودة اساسي في الخدمات الصحية تعتبر السرعة معيار اساسيا في خدمة اوصول الطرود البريدية<sup>1</sup>

وعلى الرغم من اختلاف طبيعة الخدمات يمكن استخلاص مجموعة من المعايير المشتركة التي تحدد جودة الخدمة العمومية بمختلف قطاعاتها ومستوياتها (الوطنية والمحلية) وتعد هذه المعايير ضرورية لتلبية توقعات المواطن الجزائري اذ تتوافق مع المؤشرات الدولية التي تعتمد عليها تقارير ممارسة أنشطة الاعمال "البنك الدولي" ومن أبرز هذه المعايير:

1-السرعة في أداء الخدمة العمومية: حيث تعتبر السرعة السمة العامة لنشاطه وتطوره ينتظر المواطنون من الإدارة ان تكون بدورها سريعة وفعالة أكثر من اي مقدم خدمات اخرى نقصد بالسرعة هنا القدرة على انجاز الخدمة في الوقت الذي يقبله المستفيد منها<sup>2</sup>

ان تسريع تقديم الخدمة العمومية يتعارض احيانا مع المنطق البيروقراطي القائم على البطء والتعقيد فغالبا ما يتم تكريس نموذج يركز فقط على الالتزام الصارم بالقانون

<sup>1</sup> بلخير محمد ايت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، م05، ع01، 2019، ص77.

<sup>2</sup> محمد بن بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مستمر في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص09.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

والحرص الشديد على المشروعية مما قد يحول دون تمكين الإدارة من التصرف بمرونة وسرعة فالتركيز المفرط على المشروعية يؤدي الى تراكم الاجراءات وتدابير الرقابة مما يطيل مسار اتخاذ القرار ويتسبب في تأخير تقديم الخدمة في المقابل لا يمكن ان تكون الإدارة اسرع الا بالانتقال الى نموذج اكثر انفتاحا ومرونة غير انه الى جانب الاصلاحات الهيكلية يمكن ان تلعب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دورا فعالا في تسريع انجاز المهام الإدارية واداء الخدمات والحصول عليها او طلبها من خلال توفير قاعدة متكاملة من ادوات المعالجة<sup>1</sup>

**2- سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية:** تعد سهولة وصول المواطنين والاقتصاديين الى الخدمات العمومية معيارا اساسيا لجودتها هذا يعني ضرورة تبسيط اجراءات الحصول على هذه الخدمات وتجنب التعقيدات الكبيرة التي قد تعيق استفادة الكثيرين منها مثل الاشتراطات المسبقة او كثرة الملفات المطلوبة بالإضافة لذلك يجب ان تكون الخدمة العمومية متاحة للجميع على قدم المساواة وهو ما يفرض توزيع جغرافي عادل وملائم لها من خلال تطوير خدمات عمومية جوارية ضمن خطط السلطات العمومية لتهيئة الاقليم فضلا على ذلك العمل على اتاحة الخدمة العمومية للجميع يقتضي احيانا ايجاد نوع من التمييز الايجابي لصالح بعض الفئات الاجتماعية التي تعاني من احتياجات خاصة اجتماعيا كالمعوزين او المسنين او بدنيا كالمرضى او المعاقين ما يمكنهم من التمتع بخدمة عمومية تتوافق مع خصوصيتهم<sup>2</sup>

**3- شفافية الخدمة العمومية:** وتعني وضوح اجراءات تقديم الخدمة العمومية سواء من ناحية الافصاح عن المعلومات تبسيطها او نشرها لتكون في متناول جميع المواطنين وتهدف الشفافية الادارية اساسا الى ازالة الغموض المحيط بالإدارة مما يتيح للمتعاملين معها فهم المنطقة الذي يحكم سير الخدمات كما تمكن اعوان الادارة من الفهم الكامل لمهامهم وهو ما سينعكس ايجابا على جودة الخدمات المقدمة وهذا ما

<sup>1</sup> سالمى رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ع03 والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ب م، ع03، ب س، ص351.

<sup>2</sup> بلخير محمد ايت عودية، مرجع سابق، ص78.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

عبر عنه Jacques Chevaillier بقوله في الواقع تقتضي على المستوى الداخلي اطلاع الموظفين بالمشروع خلال عرض واضح للغايات النهائية الطموحات واهداف تطوير الخدمات كما انها تقتضي على المستوى الخارجي ان توفر الإدارة كل الوسائل التي يمكن ان تساهم في توفير المعلومات في استقبال امثل للمرتفقين الشفافية لم تعد غاية بل غدت وسيلة لترقية إدارة ذات جودة من جهة أخرى يرتبط تطبيق الشفافية بجودة الخدمة العمومية بمكافحة مظاهر الفساد والتعسف الإداري فهي تمكن المواطنين من الاطلاع على القوانين والوثائق الإدارية مما يسمح لهم بمعرفة حقوقهم وواجباتهم ويحول دون استغلال الثغرات التي تؤدي الى توجيه غير سليم للخدمة العمومية لتحقيق مصالح شخصية غير مشروعة لبعض العاملين في القطاع العام.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الجودة

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تفعيل الخدمات العمومية ولقد أحدثت تطبيقها تحسينات كبيرة في تقديم هذه الخدمات من قبل المؤسسات الحكومية مما ادى الى تطوير جودتها واساليب العمل وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية الى تطبيق الخدمات العمومية الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الرشيد في الشفافية والرقابة المحاسبية روح المسؤولية دولة الحق والقانون سرعة الاستجابة للخدمات العامة ومن المبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية<sup>2</sup> تذكر منها:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المتهينة المهنية لاستخدام تكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول

<sup>1</sup>Jacques Chevalier, le mythe de la transparence administrative, in information et transparence, administrative, paris, puf 1988, p275

<sup>2</sup> العربي بوعمامة، رقاد حليمة، مرجع سابق، ص35.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة<sup>1</sup>
- 2-تقليل تكاليف الخدمة من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتواصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتجة عن تنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية
- 3-سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة ويتحقق ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا والمعلومات بشكل كامل في تقديم الخدمات العمومية هذا يؤدي الى امكانية المحاسبة على كل تفصيل الأنشطة والهامها من خلال النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة بالإضافة الى ذلك يمنح هذا النظام مجال للإفصاح عن المعاملات وتقليل فرص الاستغلال من قبل جهات اخرى الى رقمنة الخدمات العمومية تعزز الثقة بين المنظمات الهامة والمواطنين وتساهم في تسريع انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بشكل مباشر هذا يوفر الجهد والوقت والتكلفة ويؤدي الى حل العديد من المشاكل
- 4-الدقة والسرعة الاستجابة بفضل الأنظمة الرقمية أصبح بالإمكان معالجة طلبات والشكاوى والمعاملات الإدارية بدقة عالية مما يقلل من نسبة الاخطاء البشرية كما تساهم سرعة الاستجابة في تلبية حاجيات المواطنين بشكل فوري او خلال مدة زمنية قصيرة مما يرفع مستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة
- 5-مردودية الخدمة العمومية حيث يتعلق الامر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في اعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

بعد استعراض سبل تحسين جودة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية يبرز جانب اخر لا يقل اهمية يتعلق بتعزيز الشفافية وترشيد النفقات العمومية كدعامة الأساسية

<sup>1</sup> رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، م01، ع03، 2017، ص114.

<sup>2</sup> راجحي بوعبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية نموذجا)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، م04، ع01، 2020، ص203.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

لترشيد الاداء الاداري وضمان استدامة الخدمات المقدمة اذ ان الشفافية تساهم في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة من خلال الحد من مظاهر الفساد وسوء التسيير في حين يؤدي ترشيد النفقات الى تحسين الاستغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الحديثة وعليه سيتم في هذا الفرع تناول اهمية الشفافية في تحسين فعالية الخدمة العمومية ثم ابراز المتطلبات تحقيق الخدمة العمومية

### أولاً: الشفافية كأداة لتحسين فعالية الخدمة

اصبحت الشفافية الإدارية اليوم احد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الحكامة الرشيدة نظرا لما تحققه من تعزيز ثقة المواطن بالإدارة وتحسين لمستوى الأداء العمومي فبفضل الشفافية تتمكن المؤسسات العمومية من تقويم اليات عملها ومحاربة مظاهر الفساد الاداري وتكريس مبدأ المسائلة والمحاسبة مما ينكس ايجابا على جودة الخدمات المقدمة وعرفت الشفافية الإدارية بانها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بالمراقبة اداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوعها ممارسة الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة<sup>1</sup>

كما تعرف الشفافية على انها في القطاع الحكومي من قبل الامم المتحدة بانها توفر المعلومات حول النشاطات والسياسات والاجراءات والعمليات والقرارات السياسية الاقتصادية الحكومة والتداول الحر لتلك المعلومات بين المواطنين<sup>2</sup> وتبرز اهمية الشفافية في:

- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الاتصال بين اصحاب المصلحة والمسؤولين يعمل على تكوين فكرة واضحة تساعد في اتخاذ القرار المناسب فالشفافية مطلوبة بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت سلطاتهم من جهة اخرى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد علي الراشد، الإدارة بالشفافية، ط01، دار كنوز، عمان 2008، ص15.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصلح محمد عائض، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية المدنية اليمينية، مجلة الدراسات الاجتماعية، ب م، ع29، 2009، ص154.

<sup>3</sup> سعيد علي الراشدي، مرجع سابق، ص17.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

- التصدي للعوائق البيروقراطية والروتينية ان وضوح التشريعات واللوائح والتعليمات الإدارية وسهولة فهمها وموضوعيتها ووضوح لغتها وعملية الكشف عن المعلومات الجوهرية ونشر المعلومات والافصاح وسهولة الوصول اليها بحيث تكون متاحة للجميع يسهم الى حد بعيد في تقليل من البيروقراطية<sup>1</sup>
- مكافحة الفساد ليس هناك ما ينال من هيبة الإدارة المحلية مثل الفساد الاداري لقد أصبح الفساد الاداري في رأي مختصين ظاهرة معقدة الاغراض والمجالات متنوعة الابعاد وواسعة الانتشار<sup>2</sup>
- ولتجسيد الشفافية الإدارية عبر استخدام وسائل الكترونية وجب على الإدارة توفير مجموعة العناصر ليتضمن تطبيق مبدأ الشفافية وتتمثل في:
- 1- القانونية والإفصاح أي وجود نصوص قانونية واضحة وبسيطة تراعي مصالح الشعب وتوفير وتقديم المعلومات الكافية والملائمة والخالية من الأخطاء
  - 2- المساءلة ومشاركة المواطنين وذلك لتأكد من حسن سير العمل والإنجاز ومساهمة الأفراد في شؤون مجتمعهم وتحديد مستقبلهم<sup>3</sup> بحيث نصت المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان<sup>4</sup> "على ان لكل شخص حق المشاركة في الإدارة الشؤون العامة لبلده اما مباشر او من خلال ممثليهم"
  - 3- فالإدارة الإلكترونية تعزز تفاعل المواطنين في صنع القرارات وتبسط إجراءات الإشارية مما يؤدي الى سياسات أكثر مرونة وفعالية بدعم شعبي ومجتمعي.

<sup>1</sup> شهرزاد مناصر، حاحة عبد العالي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية م10، ع01، 2019، ص1206.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ط01، الوراق للنشر والتوزيع 2006، ص345.

<sup>3</sup> شهرزاد مناصري، حاحة عبد العالي، مرجع سابق، ص1210.

<sup>4</sup> المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المعتمد بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 217 أ (د-3) المؤرخ في 10 ديسمبر 1948.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

### ثانيا: متطلبات تحقيق الخدمة العمومية

لتحقيق مستوى عال من الجودة في تقديم الخدمات العامة يجب على الإدارة العمومية، ان تولي اهتمام خاص لجوانب الأساسية التي يتوقعها ويتطلبها المواطنون ومن أهمها:

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمات التي تقابل على الاقل هذه التوقعات
- اجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطن
- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية وأضافته وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التمييز في الاداء<sup>1</sup>
- احداث تغيير جذري وتطوير مستمر يهدف الى تحقيق تحولات ايجابية وتطوير دائم في جوانب تقديم الخدمات
- 
- تبسيط الإجراءات وتنظيم هياكل العمل على تسهيل العمليات الإدارية وهيكله الوحدات التنظيمية بكفاءة
- معالجة المشكلة بفعالية تظافر جهود الوحدات التنظيمية لحل التحديات التي تواجه تقديم الخدمات
- تحسين وتطوير المهارات والقدرات الوظيفية للاستثمار في رفع كفاءة الموارد البشرية
- تشجيع الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا للاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في العمليات
- توعيه وتأهيل المواطنين، تعريف المستفيدين بالإجراءات والحقوق والواجبات وقنوات الاتصال

<sup>1</sup> رجاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، مرجع سابق، ص113.

## الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

---

- ترشيد الإنفاق تحقيق الكفاءة المالية من خلال معالجة اسباب الهدر
- ان تبني المنظمات العمومية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق التمييز في الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

## خلاصة

يمكن القول ان التحول الى اسلوب الإدارة الإلكترونية يشكل ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية بالجزائر. لا سيما في ظل التحديات التي تواجه الإدارة التقليدية، لقد بينا من خلال ما سبق كيف ان الاطارين العام والقانوني لهذا التحول، الى جانب دوافعه ومتطلباته يمثلان الركائز الأساسية لبناء إدارة عصرية وفعالة، كما اظهر ان اهداف التحول تتجاوز تحسين الأداء الي احداث تأثيرات ايجابية في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية، ولا يمكن تجاهل الدور المحوري للمنصات الرقمية في رقمنة المسارات الإدارية وتبني ادوات تكنولوجيا حديثة رغم التحديات والعراقيل التي قد تواجه هذا المسار، ويضل ترشيد الخدمة العمومية من ابرز الرهانات التي يعول على الإدارة الإلكترونية لتحقيقها بما يضمن ادارة اكثر شفافية وكفاءة واستجابة لتطلعات المواطن.

الخاتمة

ان فكرة التحول نحو الادارة الالكترونية تعد تغييرا جوهريا على مستوى الادارة العامة وعلى الخدمة العمومية بصفة خاصة حيث سعت الدولة الى الالمام بكل جوانب الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر انطلاقا من الإطار المفاهيمي لكل من الادارة الالكترونية والخدمة العمومية وصولا الى تطبيقاتها في الجزائر وبعض التشريعات في محاولة للخروج بنتيجة فيما مدى انعكاس الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

حيث تعتمد الادارة الالكترونية على التكنولوجيا في تقديم الخدمات والمرونة في التسيير الامر الذي يجعلها أكثر قدرة على مواكبة المستجدات، وينعكس بشكل ايجابي على الخدمة العمومية من حيث تبسيط الإجراءات. تقليل الجهد والوقت، تعزيز الشفافية وبالتالي تحسين في جودة الخدمة المقدمة والارتقاء بكفاءة الادارة العمومية.

لذا فان تبني الادارة الالكترونية ضرورة حتمية لابد منها، خصوصا بعد الازمه الصحية العالمية (كوفيد19) اين وقعت الجزائر في عجز حقيقيا لتسيير خدماتها في ظل الازمة فاتجهت الى تسريع وتيرة التحول الالكتروني لتغطية العجز ومسايرة الوضع الصحي في تلك الفترة، اين لخصت بعد انتهاء الازمة، ان الادارة الالكترونية ركيزة اساسية نحو تقدم وتطور الدولة.

وعليه من خلال هذه الدراسة توصلنا الى بعض من النتائج والتوصيات نذكرها على النحو التالي:

### \*النتائج:

- ان الادارة الالكترونية كمنهج الجديد يعتمد على التكنولوجيا الانترنت في التسيير والتقديم.
- كذلك الادارة الالكترونية اداة فعالة في تعزيز الشفافية والقضاء على مظاهر الفساد الاداري (البيروقراطية والمحسوبية).
- كما تساهم الادارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الخدمة العمومية من خلال تبسيط الإجراءات، تسهيل المعاملات وتقليل التكاليف.
- تعمل على تقريب الادارة من المواطن من خلال تقليص الفجوة بينهم.

## الخاتمة

---

- تهدف الى الرفع من مستوى جودة الخدمة العمومية بتوفير الجهد والوقت والسرعة في الإنجاز.
- تعمل على ترشيد الخدمة العمومية من خلال استحداث منصات وبوابات رقمية تسهل الولوج اليها عبر فضاء الانترنت.

### \*التوصيات:

- يتعين على المشرع اصدار تشريع يلم بأحكام الادارة الالكترونية.
- وجب تحديث القوانين الاخرى لا سيما قانون العقوبات بما يتماشى مع الادارة الالكترونية.
- نشر ثقافة التحول الالكتروني وتوعية المواطنين.
- توفير الحماية اللازمة للبيانات في مواجهة الاختراقات الالكترونية.
- تعزيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية.
- وجب تأهيل وتدريب الكوادر والموظفين الاداريين في استخدام ادوات الادارة الالكترونية.

# قائمة المراجع

LES REFERENCES

المراجع باللغة العربية:

➤ النصوص القانونية:

- الدستور:

المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق ل 30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء اول نوفمبر 2020، ج ر ج ج، ع 82، الصادرة 30 ديسمبر 2020.

- القوانين:

- 1) القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 اوت 2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ج ر ج ج، ع 48، الصادر 06 اوت 2000.
- 2) القانون رقم 04-15، المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، يعدل ويتم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08 جويلية 1966، يتضمن قانون العقوبات، ج ر ج ج، ع 71، الصادر في 10 نوفمبر 2004.
- 3) قانون رقم 08-01 المؤرخ 23 جانفي 2008، يتم ويعدل القانون رقم 83-11 المؤرخ 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر، ع 04، الصادرة 27 يناير 2008.
- 4) القانون رقم 09-04، المؤرخ في 05 اوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج ر ج ج، ع 47، الصادرة في 16 اوت 2009.
- 5) القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 اوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70/20 المتعلق بالحالة المدنية، ج ر ج ج، ع 49، الصادرة 12 اوت 2014.
- 6) القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، ج ر ج ج، ع 06، الصادر 10 فيفري 2015.
- 7) القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ج ر ج ج، ع 06، الصادر 10 فيفري 2015

(8) القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج ر ج ج، ع 27، الصادرة في 13 ماي 2018 - المراسيم:

(1) مرسوم رئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 06 سبتمبر 2023 يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، ج ر، ع 59، الصادرة 10 سبتمبر 2023.

(2) مرسوم تنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 09 ماي 2001 يتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من الشبكات بما فيها السلكية واللاسلكية الكهربائية. وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، ج ر، ع 27، الصادرة 13 ماي 2001.

(3) مرسوم تنفيذي رقم 10-116 المؤرخ 18 افريل 2010 يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهنيي الصحة وشروط تسليمها واستعمالها وتجديدها، ج ر، ع 26، الصادرة 21 افريل 2010.

(4) مرسوم تنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في 17 فيفري 1014 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية ر، ع 11، الصادرة 26 فيفري 2014. - القرارات:

(1) قرار وزاري، المؤرخ 26 ديسمبر 2011 يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني. - المناشير:

(1) منشور وزاري 18-02 المؤرخ 21 مارس 2018 يتضمن تأطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية وطرق استغلاله. - التعليمات:

1) تعليمة وزارية رقم 56 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 2020، تنص على ضرورة استبعاد الأوراق واعتماد الرقمنة في إدارة الجامعات، واستعمال البريد الإلكتروني بدل الفاكس

➤ الكتب:

1) ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001.

2) السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

3) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2005.

4) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ط 2016، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

5) سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2020.

6) سعيد علي الراشد، الإدارة بالشفافية، ط01، دار كنوز، عمان 2008.

7) السيد علوبة. التجارة الالكترونية ومهارات التسويق العلمي للقاهرة، ط1، دار الأمني للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

8) صدام صدام خماسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن.

9) طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، ط01، المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

10) عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، ط01، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008.

11) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

- 12) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 13) مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دكتوراه في الاقتصاد الالكتروني، دار النشر رسلان، دمشق، سوريا 2012.
- 14) ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- 15) -نبراس محمد جاسم، إثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، 2018.
- 16) نجم عبود نجم. الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية. الوظائف المجالات)، ط العربية 2009, دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17) -نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ط01، الوراق للنشر والتوزيع 2006.
- 18) نجم عبود، نجم، الإدارة الإلكترونية، وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

➤ الأطروحات والمذكرات:

• أطروحات الدكتوراه:

- 1) بوزكري جيلاني. الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، الجزائر 2015/2016.
- 2) رانية هدار، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة (1)، 2017/2018.
- 3) سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2018/2019.

(4) قادة دليلية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.

(5) كوثر منسل، تفعيل دور الادارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية. أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023 /2022.

(6) الهاشمي مزهود، النظام القانوني للإدارة الإلكترونية، اطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022/2021.

• مذكرات الماجستير:

(7) حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.

(8) نادية ظريفي، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008.

• مذكرات الماستر:

(9) امدرور ريان، محمد اتني المعتز بالله، بوخناق حمزة، دور المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي -منصة موودل نموذجًا-، دراسة على طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023/2022.

(10) فضيلة بركة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدماتي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

- 11) بن عبد الرحمان هاجر، لعور أم الخير، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة العمل، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر 2024/2023.
- 12) رحا حلية امير، واقع تطبيق نظام سنجاب بمكتبات جامعة 08 ماي 1945، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2019/2018.
- 13) رميصاء لكحل، قريدة شيماء، دور الرقمنة في تحسين اداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر-ورقلة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023/2022.
- 14) قردوح بشر. جليط فاطمة، دور الإدارة الالكترونية في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستر، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2023/2022.
- 15) مغربي شهرزاد مرووي، حاكمي إكرام، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2021/2020.
- 16) ميسوم عبد القادر، روان عبد القادر، رقمنة الإدارة ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2024/2023.

#### ➤ لمقالات والدراسات:

- 1) احمد محمد السيد الحفناوي، معايير سهولة الوصول للمنصات التعليمية مفتوحة المصدر (MOOCs) لذوي الإعاقة بالتعليم الجامعي، المجلة العربية للتربية النوعية، م01.
- 2) إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، م12، ع01، 2019، الجزائر.

- (3) بالهامل محمد عبد الفتاح، بن ورزق هشام، الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، م11، ع01، 2013، الجزائر.
- (4) البستي اسيا، دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والتطبيقية، م02، ع01، 2024.
- (5) بلخير محمد ايت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، م05، ع01، 2019، الجزائر.
- (6) بن صالح ماجدة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، م14، ع02، 2023، الجزائر.
- (7) بهاز جلاي، بن عطاء الله سارة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة عمومية والمرفق العام، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة غرداية، م5، ع02، 2022، الجزائر.
- (8) بو الجذري ياسين، تحديات الأرشفة الإلكترونية وإتاحة الوثائق رؤية تحليلية واقتراح لحلول معيارية، مجلة المعيار، الجزائر، م26، ع63، 2022، الجزائر.
- (9) بودلال فطومة، الدفع الإلكتروني في التشريع الجزائري، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، م06، ع01، 2023، الجزائر.
- (10) بوزيان العجال، دعوة للأخذ بالتجارب الرائدة في إرساء الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، م01، ع03، 2017، الجزائر.
- (11) بوطاروس نسرين، حجام الجمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين التحدي والواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، م08، ع01، الجزائر، 2024.
- (12) بوعتلي محمد، سامي ليلية، واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية وقياسية، مجلة المدبر عدد خاص بالملتقى

- الدولي حول اقتصاد المنصات الرقمية، فرص وتحديات، م09، ع خاص، 2022، الجزائر.
- 13) خالد مؤيد يونس، الحكومة الإلكترونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 04، 2020.
- 14) داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، منصات التعليم عن بعد مفاهيم واليات، مجلة المجتمع والرياضة، م06، ع01، 2023، الجزائر.
- 15) ديدوش هاجر، حريري عبد الغاني، واقع الخدمة المصرفية الإلكترونية بالبنوك الجزائرية، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، م04، ع01، 2022، الجزائر.
- 16) رابحي بوعبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية نموذجا)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، م04، ع01، 2020، الجزائر.
- 17) ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع02، الجزائر، 2021، الجزائر.
- 18) رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، م01، ع03، 2017، الجزائر.
- 19) سالم رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ع03 والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ع03، د س، الجزائر.
- 20) سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، م12، ع01، 2020.
- 21) شهرزاد مناصر، حاحة عبد العالي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية م10، ع01، 2019، الجزائر.

- (22) صراع سعاد، بومدين حسين، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، م15، ع01، 2025، الجزائر.
- (23) عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع03، 2013، الجزائر.
- (24) عبد اللطيف مصلح محمد عائض، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية المدنية اليمينية، مجلة الدراسات الاجتماعية، ب م، ع29، 2009، اليمن.
- (25) العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي الإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد09، 2014، الجزائر.
- (26) عمار عواد صالح، التحول الرقمي من الماضي الى المستقبل في عصر الدكاء الاصطناعي، مجلة الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة الواقع والمأمول، 2025.
- (27) قديد ياقوت، بن عيسى الهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع08، 2018، الجزائر.
- (28) كريمة خنوسي، الخدمة الإلكترونية في الجزائر -البوابة الحكومية للخدمات العمومية "بوابتك" نموذجاً-، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، م07، ع01، الجزائر، 2023.
- (29) كمال فار، الخدمة العمومية' المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر2، م04، ع02، 2020.
- (30) لبشري رميني حورية، مقاربة قانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع01، 2021، الجزائر.
- (31) مخلوفي عزوز، دور رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير حالة خزينة ولاية الأغواط، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، م06، ع20، 2022 الجزائر.

- 32) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة الجزائر)، مجلة الباحث، ع09، 2019.
- 33) هشام عبد السيد الصافي، فكرة الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في مصر، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، م13، ع02، 2022، مصر.
- 34) ياسمينه بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة2، ع2017، 13، الجزائر.
- 35) يحيى مريم، حذر زينب، الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع08، 2022، الجزائر.

➤ المداخلات:

- 1) جقاوة اميرة، بهاز جيلالي، نماذج وتجارب عالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي التجربة الجزائرية وتجارب دولية وعربية رائدة، الملتقى الوطني عن بعد: حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رهانات وتحديات، تقييم الواقع واستشراف المستقبل يوم08 و09 نوفمبر 2023.
- 2) محمد بن بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مستمر في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.

➤ المعاجم والقواميس:

- 1) قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات - قاموس عربي وقاموس عربي انجليزي ثنائي، متاح على الرابط [www.almaany.com](http://www.almaany.com). تاريخ الإطلاع 2025/04/14 على الساعة 22:42.

➤ المواقع الإلكترونية:

- 1) <https://awlyaa.education.dz>: 2025/05/07، على 14:26.

[/https://progres.mesrs.dz/webauthentication](https://progres.mesrs.dz/webauthentication) (2)

2025/05/07، على 14:41.

<https://moodle.org/?lang=ar> (3) على 14:42، 2025/05/07

<https://www.commerce.gov.dz/rubriques/modalites-d-> (4)

inscription-au-rc 2025/05/07، على 14:45.

<https://www.mfdgi.gov.dz/services-pro-ar/declaration-> (5)

et-paiement-en-ligne-ar 2025/05/07، على 14:47.

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Inscription/BaBou> (6)

2025/05/07، على 14:31.

[/https://www.mjustice.dz/ar](https://www.mjustice.dz/ar) (7) على 14:50، 2025/05/07

[/https://marches-publics.gov.dz](https://marches-publics.gov.dz) (8) على 14:55، 2025/05/07

➤ مراجع أخرى:

1) الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المعتمد بموجب قرار الجمعية العامة للأمم

المتحدة 217 أ (د-3) المؤرخ في 10 ديسمبر 1948.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Jacques chevalier, le mythe de la transparence administrative, in information et transparence, administrative, paris, puf 1988.
- 2) Khaled Adnan Bataineh· The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate· Journal of Management and Strategy· Vol. 8, No. 5 ; 2017
- 3) Phil simon·the age of theplatform·how amazon·apple·facebook·and caagle have red.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
03	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
08	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأهميتها
12	المطلب الثاني: وسائل ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
12	الفرع الأول: وسائل تطبيق الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية
18	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها
18	الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية
21	الفرع الثاني: أهميتها
22	المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية ومبادئها
23	الفرع الأول: أنواع الخدمات العمومية

23	الفرع الثاني: مبادئ الخدمة العمومية
26	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر
29	المبحث الأول: مراحل التحول الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر
29	المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية
29	الفرع الأول: دوافع ومبررات التحول الإلكتروني
33	الفرع الثاني: اهداف التحول وتأثيره
36	المطلب الثاني: التحول الإلكتروني في ظل القانون الجزائري وبعض الأنظمة المقارنة
37	الفرع الأول: التحول الإلكتروني في ظل القانون الجزائري
42	الفرع الثاني: التحول الإلكتروني في بعض الأنظمة المقارنة
46	المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر
46	المطلب الأول: التوجه نحو التحول الرقمي
46	الفرع الأول: المنصات الرقمية
50	الفرع الثاني: رقمنة المسارات الإدارية كآلية لتحسين الأداء
53	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية
54	الفرع الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية
57	الفرع الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر
62	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة

67	قائمة المراجع
77	الفهرس
80	ملخص

### \*الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى امكانية تحسين الادارة الالكترونية للخدمة العمومية بالجزائر من خلال التعرف على الادارة الالكترونية والخدمة العمومية بشكل عام وانطلاقا من تبني الجزائر لمشروع المواطن الالكتروني 2013 الذي يعتبر بمثابة بداية التوجه نحو الادارة الالكترونية التي تضمن تقديم الخدمات بسرعة وشفافية وصولا الى ازمه (كوفيد19) اين تم التحول السريع للإدارة الالكترونية نتيجة المستجدات في الوضع الصحي وقد شهدت الجزائر ثورة في مسار التحول الرقمي مع إطلاق الوزير الأول لمنصة بوابتك 2022 لتشمل 29 قطاعا وزاريا و300 خدمة عمومية، وهو تحول إيجابي بالنسبة لإمكانيات ومتطلبات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية، التحول الرقمي، مشروع المواطن الالكتروني، ازمة كوفيد19.

### Abstract:

This study aims to explore the potential for improving e-government in public services in Algeria. This study explores e-government and public services in general, starting with Algeria's adoption of the 2013 e-Citizen Project, which marked the beginning of the move toward e-government, ensuring the rapid and transparent provision of services. This study then led to the COVID-19 crisis, where a rapid shift to e-government occurred as a result of developments in the health situation.

Algeria has witnessed a revolution in its digital transformation journey with the Prime Minister launching the "Your Portal 2022" platform, which includes 29 ministerial sectors and 300 public services. This represents a positive shift in Algeria's capabilities and requirements.

**Key Words:** E-government, public service, digital transformation, e-citizen project, COVID-19 crisis.

### Résumé:

Cette étude vise à explorer le potentiel d'amélioration de l'administration électronique dans les services publics en Algérie. Elle explore l'administration électronique et les services publics en général, depuis l'adoption par l'Algérie du projet e-Citizen en 2013, qui a marqué le début de la transition vers l'administration électronique, garantissant une prestation de services rapide et transparente. Cette étude a ensuite conduit à la crise de la COVID-19, où une transition rapide vers l'administration électronique s'est produite suite à l'évolution de la situation sanitaire.

L'Algérie a connu une révolution dans sa transformation numérique avec le lancement par le Premier ministre de la plateforme « Votre Portail 2022 », qui regroupe 29 secteurs ministériels et 300 services publics. Cela représente une évolution positive des capacités et des besoins de l'Algérie.

**Mots-clés:** E-gouvernement, service public, transformation numérique, projet e-citoyen, crise du COVID-19.