

## رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر Digitizing the public utility as a mechanism to rationalize public service in Algeria

بن عياش أسية<sup>1</sup>، أوكيل محمد أمين<sup>2</sup>

Benayache assia<sup>1</sup>, Oukil M<sup>ed</sup> amine<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر فعلية القاعدة القانونية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية (الجزائر) [assia.benayache1992@gmail.com](mailto:assia.benayache1992@gmail.com)

<sup>2</sup> مخبر فعلية القاعدة القانونية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية (الجزائر)، [Oukil1979@gmail.com](mailto:Oukil1979@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/08/10 تاريخ القبول: 2020/10/05 تاريخ النشر: 2020/12/21

**ملخص:** تعتبر الخدمة العمومية أداة المرفق العام التي يستعملها بغية تحقيق هدفه المتمثل في إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة للجمهور، غير أن النقائص التي تعرفها الإدارة والتي أثرت بشكل كبير في نوعية الخدمات العمومية والتي عرقلت تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، مما استوجب ضرورة إصلاح المرفق العام.

في إطار ترشيد عمل المرافق العمومية ومدى تأثير هذه الأخيرة على تقديم نمط فعال للخدمة العمومية بما يخدم تطلعات الجمهور، بينت الدراسة مجالات رقمنة الإدارة العامة ذات الصلة بعملية ترشيد المرفق العام، وأهم الصعوبات التي تعترض ترشيد المرافق العامة والحلول المقترحة لتجاوزها.

**كلمات مفتاحية:** الرقمنة، المرفق العام، الشفافية، المشاركة، الإدارة الإلكترونية.

**Abstract:** The public service is the tool of the public service that it uses in order to achieve its goal of satisfying the public needs and achieving the public benefit of the public. However, the deficiencies that the administration knows, which greatly affected the quality of public services, impeded the improvement of the administration's relationship with the citizen, which necessitated the need to reform the public facility.

In the context of rationalizing the work of public utilities and the extent of the influence of the latter on providing an effective pattern of public service in a way that serves the aspirations of the public, the study showed the areas of digitization of public administration related to the process of rationalizing the public facility, The most important difficulties facing the rationalization of public facilities and the proposed solutions to overcome .

**Keywords:** digitization, public utility, transparency, participation, electronic management.

المؤلف المرسل: بن عياش أسية، الإيميل [assia.benayache1992@gmail.com](mailto:assia.benayache1992@gmail.com)

## ١ . مقدمة:

تعد المرافق العمومية الأدوات المؤسساتية والقنوات الخدماتية التي تنشئها الدولة لرعاية وتلبية متطلبات المواطنين، ومن هذا المنطلق كان لزاما عليها الحرص باستمرار على تحديثها والرفع من نجاعتها وترقيتها بالحد الذي يضمن حسن تقديمها الخدمة العمومية المأمولة منها.

لقد تجلّت أهم مظاهر تحديث وعصرنة المرافق العامة بإدخال الرقمنة وعصرنة الإدارة التي اختصرت على المواطن العناء والجهد والوقت، وأسهمت في تكريس سياسة القرب في نمط التسيير العمومي، المتمثلة أساسا في تقريب الإدارة من المواطن وانفتاح مرافقها على المرتفقين ومرافقة طلبات المتعاملين.

فمسألة رقمنة المرافق العامة أضحت تنصدر سلم الأولوية في الدولة، في إطار تجسيد سياسة إصلاح العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطنين وتعزيز سبل انفتاح المرافق الإدارية على الجمهور.

بيد أن المبادرات والمساعي التي بذلتها الدولة في سبيل رقمنة المرافق العامة والانتقال إلى الخدمة العمومية الالكترونية، قد عرفت تحديات وصعوبات كثيرة، انطلاقا من حداثة التجربة الوطنية لبناء الإدارة الرقمية والنهوض بمستوى خدماتها العمومية، فضلا عن العوامل الموضوعية المرتبطة بمستوى العمل الإداري، أو بمدى امتلاك البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومختلف التكنولوجيات الضرورية ذات الصلة بميدان الإدارة الرقمية.

وعلى هذا الأساس، تهدف هذه الدراسة لبحث مسار رقمنة المرافق العمومية للإدارة وانعكاساتها على تدعيم أسس الحكم الراشد في سياسة التسيير العمومي في الدولة وخدمة الصالح العام، فضلا عن تبيان مدى الصعوبات القانونية والعملية التي لا تزال تعترض مقاربة الانتقال الرقمي في الجزائر، وذلك من منظور الإشكالية التالية:

## ما مدى فعالية سياسات إصلاح المرفق العام في الجزائر في تحسين أداء الخدمة العمومية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى محورين، نتناول في الأول، أسس تطبيق رقمنة المرفق العام وأثره على تكريس مرتكزات الحكم الراشد (محور أول)، في حين نتطرق في المحور الثاني إلى الإدارة الرقمية بين مواجهة التحديات والحلول المقترحة (محور ثان).

**المحور الأول: مبادئ رقمنة المرفق العام ومجالات ترشيد الخدمة العمومية**  
تمشيا وأهداف المداخل الرامية للكشف عن الإدارة الرقمية كآلية لترشيد الخدمات العمومية المرفقية، ينطلق هذا المحور للبحث عن مختلف المبادئ التي يتميز بها المرفق العام، وفي المقابل محاولة تقصي مرتكزات الحكم الراشد، في مختلف الإنجازات التي قدمها نموذج الإدارة الرقمية لواقع الخدمات العمومية. حيث يصطدم تطبيق مبادئ المرفق العام، بمرتكزات الحكم الراشد في مجال الإعلام والمشاركة الجماهيرية الفعالة، كما تتسم عملية الديمقراطية الرقمية بأبعاد يمكن وصفها في الديمقراطية والمشاركة، والتصويت الإلكتروني.

### أولاً: المبادئ التي تحكم رقمنة سير المرافق العامة

تعتبر رقمنة المرفق العام استراتيجية إدارية تعمل على الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للأفراد والمؤسسات<sup>(1)</sup>، التي تعتمد على استعمال تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل عمله وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات<sup>(2)</sup>.

فإرساء تنمية فاعلة للإدارات، تعتمد على قدرة كفاءة المسيرين في عصرنة المرافق العمومية وتوجيهها باتجاه الإدارة المعاصرة<sup>(3)</sup>، وأهم ما يجب الإشارة إليه هو بيان كيفية التأكد من توافر المبادئ التي تحكم عمل المرفق العام من خلال نظام الإدارة الرقمية، وهي مبادئ محددة تخلص فيما يلي:

#### 1- تأكيد مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطراد.

تعزیز هذا المبدأ هو الأهم بالنسبة للمواطن، حيث يتحقق من خلاله الاستفادة التي يربوها من خلال المرافق العامة، والحصول على الخدمة التي يريدها<sup>(4)</sup>، ولتحقيق هذه

الأخيرة يتطلب على الإدارة العمومية الجزائرية إحداث آليات تكنولوجية حديثة للنهوض بها والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن<sup>(5)</sup>، من خلال العمل على تطوير فكرة القيادات المرفقية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها مع جميع الجهات الإدارية<sup>(6)</sup>.

فنظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الانترنت على مدار 24 ساعة، ومن التأثير على سير المرافق العامة كذلك خلاص الجمهور من عتبة الصف، وهذا يريح الجمهور من عناء الوقوف للوصول إلى المعلومة دون تصور توقف سير المرفق<sup>(7)</sup>.

ولنجاح هذا المبدأ يجب أن تكون هناك استراتيجية تتضمن توجيه أفراد المجتمع وتثقيفهم بأبعاد الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال، طرح برامج إعلامية لتثقيف الأفراد بالتعاملات الإلكترونية، ترقية التكوين المتواصل في مجال المعلوماتية<sup>(8)</sup>.

## 2-مبدأ مساواة الأفراد أمام المرافق العامة

إن إقرار هذا المبدأ لا يعني بالضرورة تجريد الإدارة من حقها في وضع الضوابط القانونية التي تراها ضرورية، والتي يقدمها المرفق بما يضمن التجسيد الواقعي لفكرة المصلحة العامة<sup>(9)</sup>، كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم، أو إتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق<sup>(10)</sup>.

يستمد هذا المبدأ أساسه من النص الوارد في الدستور الجزائري لسنة 1996، ضمن مادته 31، وتقابلها المادة 34 من التعديل الدستوري لسنة 2016، وهي كما يلي:

>> تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان، وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية >><sup>(11)</sup>.

ومنه يجب على الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية أن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوافر فيه شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم في تقديم نفس الخدمات لجميع المرتفقين<sup>(12)</sup>.

فتقديم المرفق العام للخدمات إلكترونية من شأنه أن يجعل عدم وجود تمييز بين الأفراد للحصول على الخدمات، ذلك أنّ استخدام نظام الإدارة الإلكترونية سوف يساعد من التخلص والقضاء على حالات الرشوة، لأنّ في هذا النظام تكون هناك مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ومن ثمّ عدم وجود مجال للفساد الإداري في هذا الشأن<sup>(13)</sup>، كما أن حرص المسؤول عن الإدارة في عدم استخدام المرفق كأداة لتمييز البعض أو للإضرار ببعض الآخر، سوف يساعد على تكريس مبدأ المساواة لجميع الأفراد أمام الخدمات العامة دون استثناء<sup>(14)</sup>.

### 3-مبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل والتغيير

يقصد بهذا المبدأ حق الإدارة في تعديل القواعد القانونية واللائحية التي تنظم سير العمل بالمرافق العامة وبما يتفق مع تطورات العصر<sup>(15)</sup>. وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء<sup>(16)</sup>.

وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية بعد استجابة المصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات دون حق الموظفين في فرض هذا النظام<sup>(17)</sup>.

بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العامة، وبالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحلها الأولية إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي<sup>(18)</sup>.

### ثانيا: مجالات ترشيد الخدمة الرقمية للمرافق العامة

عمد المشرع إلى بيان آليات ترقية مقتضيات وركائز الحكم الراشد في المادة 11 من القانون رقم 06 - 06 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة من خلال بيان سبل الترقية، حيث يهدف مجال التسيير إلى ترقية دعائم الحكم الراشد في تسيير المدن والأوعية الحضرية، عن طريق التسيير العقلاني وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها والرفع من مردوديتها<sup>(19)</sup>.

فالإدارة العصرية - الإدارة الإلكترونية-، تعتبر بمثابة البعد التقني والإداري للحكم الراشد، ذلك أنّ نجاح سياسة الدولة في هذا السياق بالذات يتطلب رفع كفاءة الجهاز الإداري وفعاليته، من خلال توفير إمكانيات وموارد سواء مادية كانت أو بشرية. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الطابع الإلكتروني للإدارة العامة يعتبر بمثابة بعد من أبعاد الحكم الراشد<sup>(20)</sup>.

### 1- آلية الديمقراطية التشاركية

تعتبر الديمقراطية التشاركية مشاركة المواطنين في القرارات والسياسات التي لها تأثير مباشر على حياتهم بدل الاعتماد الكلي في هذه القضايا على الأعضاء المنتخبين<sup>(21)</sup>، والتي لها تأثير مباشر على حياتهم بدل من الاعتماد الكلي على النواب المنتخبين<sup>(22)</sup>.

وتدعيما لما تم ذكره، إذا كانت الديمقراطية التشاركية تعبر عن نهج لصنع السياسات العامة التي تفتح المسار للاستماع لصوت المواطنين، فهنا تظهر حاجة الديمقراطية التشاركية إلى تقنيات تمكن من التشاور، وتتمثل هذه التقنيات في وسائل تكنولوجيا مختلفة تسمح بالقضاء على الفجوة بين الحاكم والمحكوم<sup>(23)</sup>.

تشارك تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التجديد الديمقراطي، يمكن للمواطنين تنفيذ عمليات إلكترونية لطلب معلومات عامة أو خاصة، ووضع شكاوى على الأنترنيت مباشرة، وهذا بطبيعة الحال سيجسد حقوقا رقمية للمواطنين في المشاركة في الحياة العامة عبر طرق جديدة وحديثة واعدة<sup>(24)</sup>.

### 2- التصويت الإلكتروني

يعد الانتخاب الإلكتروني دعامة أساسية لنظام الحكم الديمقراطي باعتباره وسيلة للمشاركة في تكوين حكومة تستمد وجودها في السلطة واستمرارها من استنادها للإرادة الشعبية<sup>(25)</sup>، فلم تعد الحملات الانتخابية تعتمد على الأدوات التقليدية كالراديو والتلفزيون، بل تعدت إلى اعتمادها الكبير على تكنولوجيا المعلومات التي تستعمل للتواصل مع الناخبين، من خلال الإعلام البديل الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المؤتمرات والمنديات الإلكترونية ومختلف شبكات التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر والواتس آب... إلخ<sup>(26)</sup>.

تجرى عملية الاقتراع تحت مسؤولية الإدارة والتي يلتزم أعوانها بالحياد<sup>(27)</sup>، فهذا الأخير، له أهمية بالغة في العملية الانتخابية حيث تسير في ظروف نزاهة وشفافة<sup>(28)</sup>.

ففي ظل الإدارة الإلكترونية تتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية كما تتحول من دور القائد إلى دور الوسيط<sup>(29)</sup>، الأمر الذي يدفع نحو زيادة كفاءة الأداء لدى الجهات الحكومية، وتعزيز الحكم الديمقراطي والتنمية المستدامة<sup>(30)</sup>.

وإسقاطا على واقع الإدارة الإلكترونية الأمريكية، نجد أن الحكومة الإلكترونية قد تميزت بتطورها، حيث أنها وصلت إلى تحقيق التكامل الأفقي بين كافة أجهزة الحكومة، إذ يستطيع المواطن من خلال أحد نقاط تقديم الخدمة لتنفيذ أكثر من تعامل من خلال قاعدة (One stop shop)، تضم كافة البيانات الخاصة بالمواطن<sup>(31)</sup>

### 3- مبدأ الشفافية الإدارية

يساهم مبدأ شفافية الإدارة وحرية الولوج للمعلومات في تطبيق أنماط التسيير المحلي المعاصر، كإتباع سياسة تقريب الإدارة من المواطن والتسيير الجوّاري، وكذا اعتماد نظام الإدارة الإلكترونية القائم أصلا على مبدأ شفافية المعلومة، وقد عزّز من دواعي اعتماد الأنظمة الإلكترونية في التسيير المحلي التطور الهائل لوسائل الإعلام والاتصال وما تخلّفه من سرعة فائقة في تدفق المعلومات واتساع مجال الوصول إلى مصادرها ونقلها و تداولها على أكبر نطاق ممكن بين الأفراد<sup>(32)</sup>، التي تساهم في إقامة تواصل دائم بين المواطنين مع إدارتهم المحلية علاوة عن مساهمتها في تطوير العمل الإداري وأداء المرافق العامة<sup>(33)</sup>.

### المحور الثاني: الإدارة الرقمية: بين مواجهة التحديات والحلول المقترحة

فبمجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق هذه الخطة<sup>(34)</sup>. وعليه يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمعن والأخذ بمقاربة شاملة لكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ، أو تعيق خطة عمل وتنفيذ هذه الاستراتيجية مع استشراف وإيجاد الحلول المناسبة لها<sup>(35)</sup>.

## أولاً: التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة التطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة<sup>(36)</sup>، فلقد طور العديد من الباحثين والممارسين العديد من الطرق لجعل الإدارة الإلكترونية ناجحة وفعالة<sup>(37)</sup>، غير أن هذا التطبيق تواجهه العديد من التحديات سواء إدارية كانت أو اجتماعية، قانونية، التي تفرضها الإدارة والتي تتباين تبعاً للمستوى الاجتماعي والثقافي السائد في البلاد<sup>(38)</sup>، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

### 1- التحديات الإدارية

تواجه الإدارة الجزائرية جملة من التحديات التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية على جميع الإدارات والمرافق العامة بأكثر مرونة وفعالية<sup>(39)</sup>، حيث تنعكس هذه التحديات على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية<sup>(40)</sup>، لأن أي تقنية يتم إدخالها إلى الإدارات العامة تتطلب من تلك الإدارات إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية<sup>(41)</sup>.

إضافة إلى أن عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية<sup>(42)</sup>، قلة عدد الكوادر العاملة في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع<sup>(43)</sup>. كذلك ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري وتغيير السياسات يؤدي إلى ضعف الإنجازات وتعثّر التقدم نحو الكفاءة المرجوة في تطبيق هذه الإدارة<sup>(44)</sup>.

### 2- التحديات السياسية والقانونية

للإدارة الإلكترونية والعالم الإلكتروني بصفة عامة، عدة أبعاد سياسية كانت أم قانونية، إلا أن كل بعد يجلب مجموعة من القيود التي تحد من تحقيق إدارة استراتيجية رقمية، ومن بين هذه القيود:

قلة الاهتمام من قبل القيادة السياسية والمسؤولين القائمين على هذا القطاع في النهوض بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة الحكومة الإلكترونية<sup>(45)</sup>، أي عدم وجود استقرار سياسي، والذي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي برنامج داخل أي دولة كانت<sup>(46)</sup>.

بطء عملية اتخاذ القرارات، وعمليات الإصلاح والاندماج والبيروقراطية<sup>(47)</sup>، كما أن التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية أو تبديل وجهتها<sup>(48)</sup>.

على غرار العقوبات السياسية تواجه كذلك تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات بخصوص المصالح الحكومية عقوبات قانونية، لذا يلزم تحديث القوانين التي تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية، من بين هذه العقوبات:

عدم مسابقة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل إلكترونيا لتطبيقات الحكومة الإلكترونية منذ بدايتها وحتى تطبيقاتها<sup>(49)</sup>، عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها<sup>(50)</sup>. بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية<sup>(51)</sup>.

ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني، أو سرقة بطاقات الائتمان، وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني، دون وضع حماية قانونية لها.

### 3- التحديات البشرية

العامل البشري أهم العناصر لنجاح الإدارة الإلكترونية، لأن المورد البشري هو المؤشر الأول والمتطلب الأول لأي مشروع، وخصوصا الذي يعتمد على الجانب الفني له، ومن أهم المشاكل المطروحة:

ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على تطوير ومتابعة التعليم والتدريب<sup>(52)</sup>. فضلا عن انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب اختبار الموظفين التي تعتمد على المقابلات دون اختبارهم في الجانب العملي بشكل دقيق<sup>(53)</sup>.

فيتعين على الحكومة الاعتناء بتعليم المواطن بشكل عام وتأهيله للتعامل مع استخدامات التقنيات الحديثة بشكل خاص<sup>(54)</sup>. ولتوضيح ذلك نشير أن المستوى المتدني لاستخدام الأنترنت لدى المواطنين، وعدم توفر البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية، ومحدودية المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات، يعتبر من أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية<sup>(55)</sup>.

عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

### ثانيا: الحلول المقترحة لتفعيل الرقمنة في المرافق العمومية

لغرض تطبيق إدارة رقمية لا بد من تهيئة مجموعة متطلبات وحلول<sup>(56)</sup>، حيث يصعب اقتراح حلول فردية لمواجهة المعوقات نتيجة تداخل العديد منها، ويبقى التشخيص والوقوف على هذه المعوقات خطوة نحو تدارك النقائص المسجلة<sup>(57)</sup>. ومع توظيف معطيات تكنولوجيات المعرفة والمعلوماتية والاتصالات تسعى الإدارة الرقمية إلى طرق أبواب جديدة في تنفيذ مهامها المختلفة وذلك بتحديد معالم جديدة لصياغة الاستراتيجية العامة للدولة<sup>(58)</sup>.

فالتحول إلى إدارة رقمية، ليس وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية ونظام متكامل ولضمان نجاحها يجب أن نراعي جملة من العوامل والمتطلبات من بينها:

#### 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس

إن وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني<sup>(59)</sup>، ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الرقمية<sup>(60)</sup>، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد

على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، إذ تمثل مبادرة الادارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء الحاكم دبي<sup>(61)</sup>

ولذلك نستنتج أنه لكي تكون الإدارة فعالة، لا بد من وضع استراتيجية واقعية يقوم بإعدادها فريق مؤهل، كي يكتب لها النجاح وتحقيق الأعمال المنوطة بها وتحقيق أهدافها<sup>(62)</sup>.

## 2- القيادة والدعم الإداري

يشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، أحد العوامل المساعدة لنجاح تطبيق الإدارة الرقمية<sup>(63)</sup>، لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية وواضحة وداعمة لتطبيقها<sup>(64)</sup>. فدعم المسؤولين في الإدارة العليا يمثل مطلباً مهماً لتطبيق هذه الإدارة<sup>(65)</sup>، كما تمثل الشرط الأولي لنجاح هذا المشروع وغيره<sup>(66)</sup>.

وحتى تتضح الرؤية فإن القيادة الإدارية هي إدارة شاملة ينطوي عليها إجراء تغيير نوعي، يهدف إلى إعادة النظر في مفاهيم الإدارة العمومية، ومضامين الخدمات التي تقدمها<sup>(67)</sup>. ومن زاوية أخرى لا بد من وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة<sup>(68)</sup>.

## 3- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يتطلب ذلك توفير بنية تكنولوجيا أساسية قوية<sup>(69)</sup>، وإعادة النظر للأجهزة والمعدات والبرمجيات لتحديثها كي تستجيب للتغير المنشود، كما أنه يجب توفر بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى<sup>(70)</sup>.

وتشمل البنية التحتية مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحواسيب، شبكات الاتصالات، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري المؤهل تكنولوجيا<sup>(71)</sup>، إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال المعدات السالف ذكرها.

#### 4- الخاتمة:

نخلص مما سبق، أن الإدارة الرقمية أحدث ما تم التوصل إليه في مجال تقديم وتوزيع الخدمات العمومية وضمان المصالح العمومية المرفقية للجمهور، فهي وسيلة تواكب عصر السرعة الذي نعيش فيه، وبتوظيفها لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت.

ومن الواضح أن الإدارة الرقمية تتطلب مجهودا كبيرا جدا إذا ما أرادت الدولة الاتجاه فقط إلى تجريئها، فالإدارة الرقمية في الجزائر حققت نجاح نسبي على مستوى المرافق العمومية، وساهمت في تحسين العديد من خدماتها.

وبالتالي فالتجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرغاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقية ترتقي بترشيد الخدمة العمومية.

وفي هذا الإطار يمكن تقديم بعض الاقتراحات لتجاوز هذه العقبات من خلال ما يلي:

- زيادة التزام الإدارة العليا في دعم نظام الإدارة الرقمية عن طريق نشر ثقافة استخدام هذا النظام بين الموظفين، والاطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى.
- وضع خطط مناسبة وواضحة ونشرها حول نظام الإدارة الرقمية، في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لبناء إدارة رقمية قوية الأركان.

- الاعتماد على الاستراتيجية اللامركزية في تطبيق مشروع الإدارة الرقمية من خلال فتح المجال لجميع الوزارات والهيئات الحكومية لحكومة قطاعها إلكترونيا، تحت مراقبة وتوجيهات السلطة المركزية.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- زيادة الدعم المالي المتخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الرقمية، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- الهوامش

- <sup>1</sup> - عطوي سميحة - عيسوي نادية، (2017)، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 7، العدد 14، ص 272.
- <sup>2</sup> - حططاش نشيدة، (جوان 2017)، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية - تجربة حكومة دبي - مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 7، العدد 12، ص 452.
- <sup>3</sup> - شايقة بديعة، (جوان 2017)، التوجه نحو إستراتيجية جديدة لتحويل الإدارة المحلية في الجزائر إلى مؤسسة معاصرة وفق القانون الجزائري، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد الثامن، ص 427.
- <sup>4</sup> - محمد مدحت محمد، (2016)، الحكومة الإلكترونية، د.ب.ن، المجموعات العربية للتدريب والنشر، ص 34.
- <sup>5</sup> - غزلان سليمة، (2009 - 2010)، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، قسم: القانون العام، كلية الحقوق، جامعة - بن يوسف بن خدة- الجزائر، ص 179.
- <sup>6</sup> - بوفاسة سليمان - سعيداني رشيد، (جانفي 2013)، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية ( مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 01، العدد 01، ص 25.
- <sup>7</sup> - بلقرع فاطنة - العمري دلال - قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 4، العدد السابع، جامعة الجلفة، ص 8.
- <sup>8</sup> - طلحي فاطمة الزهراء، مارس 2014، أهمية تدريب الموارد البشرية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 35/34، ص 272.
- <sup>9</sup> - بولقواس سناء، (2006)، الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية أو تجسيد الجودة، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد الثالث، ص 213.
- <sup>10</sup> - سام دلة، (2016)، مدى الحماية الدستورية للمرافق العامة، مجلة الشريعة والقانون، العدد السادس والستون، ص 126.
- <sup>11</sup> - دستور 28 نوفمبر 1996، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي 96 - 438، مؤرخ في 07 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بقانون رقم 02 - 03، المؤرخ في 10 أبريل 2002، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 25، الصادر في 14 أبريل 2002، معدل ومتمم

- بقانون رقم 08 – 19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 63، الصادر في 16 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بقانون رقم 16 – 01، مؤرخ في 6 مارس 2016، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 14، الصادر في 7 مارس 2016.
- <sup>12</sup> - القبيلات حمدي، (2008)، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري – التنظيم الإداري- النشاط الإداري، عمان، دار وائل للنشر، ص 256.
- <sup>13</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر، (2007)، الإدارة الإلكترونية << نماذج معاصرة >>، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 178.
- <sup>14</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، (2008)، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص 246.
- <sup>15</sup> - عصام عبد الفتاح مطر، (2008)، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الأزرطة، دار الجامعة الجديدة، ص 84.
- <sup>16</sup> - زادي صفية، (جوان 2017)، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد الثامن، ص 280.
- <sup>17</sup> - سلامي نادية، (جوان 2015)، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 2، العدد الرابع، ص.ص 197 – 198.
- <sup>18</sup> - نزلي غنية، (جانفي 2016)، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 7، عدد 12، ص 185.
- <sup>19</sup> - ساعد العقون – عبد المنعم بن أحمد، (جوان 2017)، التسيير المحلي في الدولة بين قواعد علم الإدارة ومبادئ الحكم الراشد، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 4، العدد الحادي عشر، ص 107.
- \* لمزيد من التفاصيل راجع المادة 11 من القانون رقم 06 – 06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 15، الصادر في 12 مارس 2006.
- <sup>20</sup> - أحمد باي – رانية هدار، (جوان 2017)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 4 العدد الحادي عشر، ص 123.
- <sup>21</sup> - عقوبوي مولود، (جوان 2016)، الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة المحلية بالجزائر، مجلة القانون، المجلد 5، العدد 06، ص 204.
- <sup>22</sup> - العجاتي محمد – نوران أحمد، (2011)، من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية ( نماذج وتوصيات)، القاهرة، روافد للنشر والتوزيع، ص 03.
- <sup>23</sup> - عبد المجيد رمضان – بوعطية بوعبد الله، (جانفي 2017)، الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية ( حالة الجزائر)، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 9، العدد 16، ص 84.
- <sup>24</sup> - محمد الطيب، (فيفري 2017)، الديمقراطية في عصر الرقمنة، مجلة الفكر البرلماني، العدد 40، ص 38.
- <sup>25</sup> - قوادية بورحلة، (ديسمبر 2015)، الديمقراطية والانتخاب، مجلة علمية محكمة دوليا، العدد 28، ص 210..
- <sup>26</sup> - قوقة وداد، (ديسمبر 2016)، دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 27، عدد 46، ص 108.

- <sup>27</sup> - مزباني فريدة، (2005)، المجالس الشعبية المحلية ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، قسم: القانون، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 135.
- <sup>28</sup> - سكفالي ريم، (2004-2005)، دور اللجان الوطنية لمراقبة الانتخابات إنطلاقاً من 1997 ومبدأ حياد الإدارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، قسم: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 11.
- <sup>29</sup> - بوزكري جيلالي، (2015-2016)، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص 124.
- <sup>30</sup> - أوجامع إبراهيم - بومدين حسين، (ديسمبر 2013)، تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ص 192.
- <sup>31</sup> - عشور عبد الكريم، (2009-2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة، ص 74.
- <sup>32</sup> - بهاء أحمد سليم الأحمد، (أكتوبر 2014)، الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، المجلة المغربية للإدارة المحلية للتنمية، المجلد 3، عدد مزدوج 117-118، ص 246.
- <sup>33</sup> - موسى عبد الناصر - قريشي محمد، (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، المجلد 9، العدد 9، ص 90.
- <sup>34</sup> - كلثم محمد الكبسي، (2008)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، ص 47.
- <sup>35</sup> - بن حجوبة حميد- عيدوني كافية، (ديسمبر 2017)، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد الثاني، ص 231.
- <sup>36</sup> - ساري عوض الحسنات، (2011)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ص 52.
- <sup>37</sup> - بوخاري ثلجة، (2014-2015)، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة للشركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيكس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص 135.
- <sup>38</sup> - الوافي رابع، (2014-2015)، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية - دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، - مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، ص 101.
- <sup>39</sup> - دراجي المكي - موساوي راشدة، (جانفي 2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرافق العام في الجزائر -دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة - الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 9، عدد 17، ص 35.

- <sup>40</sup> - زرار العياشي، (2013)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 1، ص 35.
- <sup>41</sup> - إلياس شاهد- الحاج عرابة- عبد النعيم دفرور، (2016)، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، ص 130.
- <sup>42</sup> - فرطاس فتيحة، (2016)، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 9، العدد 15، ص 320.
- <sup>43</sup> - إيمان حسن مصطفى خلوف، (2009-2010)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، ص 9.
- <sup>44</sup> - قدوري سحر، (أكتوبر 2009)، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، ص 165.
- <sup>45</sup> - أحمد شريف بسام، (2010-2011)، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية " حالة الجزائر" - دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، ص 48.
- <sup>46</sup> - عبده نعمان الشريف، (2008-2009)، الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 169.
- <sup>47</sup> - عبد الرحيم وهيبة - عبد الرحيم نادية، (متطلبات نجاح الحكومة على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية)، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 4، المركز الجامعي لتامنغست، جوان 2013، ص-ص 261-262.
- <sup>48</sup> - أحمد رمضان بن نوبة- ناجم محمد أبو خويط، (25-27 ديسمبر 2017)، مدى توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية - دراسة ميدانية على مكتب الخدمات التعليمية- الخمس-، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، ص 217.
- <sup>49</sup> - علي محمد عبد العزيز بن درويش، (2005)، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 70.
- <sup>50</sup> - إبراهيم عبد اللطيف الغوطي، (2006)، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 85.
- <sup>51</sup> - عماري سمير، (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 129.

- <sup>52</sup> - إيهاب خميس أحمد المير، (2007)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 40.
- <sup>53</sup> - باري عبد اللطيف، (2013-2014)، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 71.
- <sup>54</sup> - بن عشاوي أحمد، (2009-2010)، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 07، ص 290.
- <sup>55</sup> - زرار العياشي، (يونيو 2014)، مبادئ وإستراتيجيات إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الفقه والقانون، العدد العشرون، ص 96.
- <sup>56</sup> - قيدوان أبو بكر الصديق- معمري خيرة، (2017)، الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص 54.
- <sup>57</sup> - بن يوسف أحمد، (2016)، معوقات تطبيق توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، ص 219.
- <sup>58</sup> - محمد إبراهيم أحمد التويجي، (يومي 8-9 مارس 2005)، الحكومة الإلكترونية مدخل لأداء متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 195-169.
- <sup>59</sup> - محمد جمال أكرم عمار، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 71.
- <sup>60</sup> - موسي عبد الناصر، محمد قريشي، (سنة 2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، المجلد 9، عدد 9، ص 92.
- <sup>61</sup> - مريم عبد ربه أحمد السميوي، (2009)، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ص 86.
- <sup>62</sup> - مريم خالص حسين، (2013)، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخاص، ص 449.
- <sup>63</sup> - شوقي ناجي جواد- محمد خير- سليم أبو زيد، (2007)، الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، ص 285.
- <sup>64</sup> - مروان سليم الأغا- خليل جعفر حجاج- رؤى علي كساب، (2012)، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، العدد 1، ص 90.
- <sup>65</sup> - سالم بن سليم الغنوصي- سالم سعد الهاجري، (2016)، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطة عمان ودولة الكويت، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 2، ص 544.
- <sup>66</sup> - باري عبد اللطيف، (2013-2014)، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 71.

- <sup>67</sup> - بوراس زهرة- بوشارب أحمد، (2014)، مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 05، ص 16.
- <sup>68</sup> - رافيق بن مرسل، (2011)، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص 132.
- <sup>69</sup> - جاب الله شافية، ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية، المرجع السابق، ص 561.
- <sup>70</sup> - غريبي علي- رينوبة الأخضر، (أكتوبر 2016)، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 1، العدد الثالث، ص 418.
- <sup>71</sup> - بوقلاشي عماد- بنور عبد الحفيظ، (2017)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر - قطاع العدالة نموذجا-، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد 06، ص 100.

#### 5- قائمة المراجع:

##### -المؤلفات:

- 1- محمد مدحت محمد، (2016)، الحكومة الإلكترونية، د.ب.ن، المجموعات العربية للتدريب والنشر، ص 34.
  - 2- القبيلات حمدي، (2008)، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري - التنظيم الإداري- النشاط الإداري، عمان، دار وائل للنشر، ص 256.
  - 3- طارق عبد الرؤوف عامر، (2007)، الإدارة الإلكترونية >> نماذج معاصرة <<، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 178.
  - 4- عبد الفتاح بيومي حجازي، (2008)، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص 1246.
  - 5- عصام عبد الفتاح مطر، (2008)، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الأزرطة، دار الجامعة الجديدة، ص 84.
  - 6- العجاتي محمد - نوران أحمد، (2011)، من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية ( نماذج وتوصيات)، القاهرة، روافد للنشر والتوزيع، ص 03.
- ##### 1-الطروحات:
- 1- غزلان سليمة، (2009 - 2010)، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، قسم: القانون العام، كلية الحقوق، جامعة - بن يوسف بن خدة-، الجزائر، ص 179.
  - 2- مزباني فريدة، (2005)، المجالس الشعبية المحلية ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، قسم: القانون، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 135.
  - 3- بوزكري جيلالي، (2015-2016)، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 124.

- 4- عبده نعمان الشريف، (2008-2009)، الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص169.
- 5- عماري سمير، (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، ص129.
- 6- باري عبد اللطيف، (2013-2014)، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص71.
- 7- سكفالي ريم، (2004-2005)، دور اللجان الوطنية لمراقبة الإنتخابات إنطلاقا من 1997 ومبدأ حياد الإدارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، قسم: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص11.
- 8- كلثم محمد الكبسي، (2008)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، ص47.
- 9- ساري عوض الحسنيات، (2011)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ص52.
- 10- بوخاري ثلجة، (2014-2015)، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة للشركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيكس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص135.
- 11- الوافي رابع، (2014-2015)، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية - دراسة حالة دائرة سيدي عيسى-، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، ص101.
- 12- إيمان حسن مصطفى خلوف، (2009-2010)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، ص9.
- 13- أحمد شريف بسام، (2010-2011)، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية " حالة الجزائر"- دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والإتصالات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، ص48.
- 14- عشور عبد الكريم، (2009-2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري -قسنطينة-، ص74.

- 15- علي محمد عبد العزيز بن درويش، (2005)، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص70.
  - 16- إبراهيم عبد اللطيف الغوطي، (2006)، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص85.
  - 17- إيهاب خميس أحمد المير، (2007)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص40.
  - 18- محمد جمال أكرم عمار، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص71.
  - 19- مريم عبد ربه أحمد السميري، (2009)، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ص86.
  - 20- رافيق بن مرسل، (2011)، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص132.
- المقالات:
- 1- عطوي سميرة- عيساوي نادية، (2017)، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 7، العدد 14، ص 272.
  - 2- حططاش نشيدة، (جوان 2017)، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية - تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 7، العدد 12، ص 452.
  - 3- شايفة بديعة، (جوان 2017)، التوجه نحو إستراتيجية جديدة لتحويل الإدارة المحلية في الجزائر إلى مؤسسة معاصرة وفق القانون الجزائري، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد الثامن، ص 427.
  - 4- بوفاسة سليمان - سعيداني رشيد، (جانفي 2013)، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية ( مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)، مجلة الإقتصاد والتنمية، المجلد 01، العدد 01، ص 25.
  - 5- بلقرع فاطنة - العمري دلال - قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 4، العدد السابع، جامعة الجلفة، ص8.
  - 6- طلحي فاطمة الزهراء، مارس 2014، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 35/34، ص 272.
  - 7- بولقواس سناء، (2006)، الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية أو تجسيد الجودة، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد الثالث، ص 213.

- 8- سام دلة، (أفريل 2016)، مدى الحماية الدستورية للمرافق العامة، مجلة الشريعة والقانون، العدد السادس والستون، ص 126.
- 9- زادي صفية، (جوان 2017)، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد الثامن، ص 280.
- 10- سلامي نادية، (جوان 2015)، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 2، العدد الرابع، ص. ص 197 – 198.
- 11- نزي غنية، (جانفي 2016)، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 7، عدد 12، ص 185.
- 12- ساعد العقون – عبد المنعم بن أحمد، (جوان 2017)، التسيير المحلي في الدولة بين قواعد علم الإدارة ومبادئ الحكم الراشد، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 4، العدد الحادي عشر، ص 107.
- 13- أحمد باي – رانية هدار، (جوان 2017)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 4 العدد الحادي عشر، ص 123.
- 14- عقوبي مولود، (جوان 2016)، الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة المحلية بالجزائر، مجلة القانون، المجلد 5، العدد 06، ص 204.
- 15- عبد المجيد رمضان – بوعطية بوعبد الله، (جانفي 2017)، الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية ( حالة الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 9، العدد 16، ص 84.
- 16- محمد الطيب، (فيفري 2017)، الديمقراطية في عصر الرقمنة، مجلة الفكر البرلماني، العدد 40 ، ص 38.
- 17- قوادرية بورحلة، (ديسمبر 2015)، الديمقراطية والانتخاب، مجلة علمية محكمة دوليا، العدد 28، ص 210.
- 18- قوقة وداد، (ديسمبر 2016)، دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 27، عدد 46، ص 108.
- 19- أوجامع إبراهيم – بومدين حسين، (ديسمبر 2013)، تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ص 192.
- 20- بهاء أحمد سليم الأحمد، (أكتوبر 2014)، الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، المجلة المغربية للإدارة المحلية للتنمية، المجلد 3، عدد مزدوج 117-118، ص 246.
- 21- موسي عبد الناصر، محمد قريشي، (سنة 2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، المجلد 9، عدد 9، ص 92.
- 22- بن حجوبة حميد- عيدوني كافية، (ديسمبر 2017)، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ( واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارة، المجلد 1، العدد الثاني، ص 231.
- 23- بوادي مصطفى، (جوان 2017)، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الصعوبات والآفاق-، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 9، العدد 17، ص 260.
- 24- دراجي المكي- موساوي راشدة، (جانفي 2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة – الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 9، عدد 17، ص 35.

- 25- زرزاز العياشي، (2013)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد1، ص35.
- 26- إلياس شاهد- الحاج عرابة- عبد النعيم دفرور، ( 2016)، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد03، ص130.
- 27- فرطاس فتيحة، (2016)، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 9، العدد15، ص320.
- 28- قدوري سحر، (أكتوبر2009)، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، ص165.
- 29- عبد الرحيم وهيبة – عبد الرحيم نادية، (جوان2013)، متطلبات نجاح الحكومة على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 2، العدد4، ص-ص261-262.
- 30- بن عشاوي أحمد ، (2009-2010)، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد07، ص290.
- 31- زرزاز العياشي، (يونيو2014)، مبادئ وإستراتيجيات إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الفقه والقانون، العدد العشرون، ص96.
- 32- قيدوان أبو بكر الصديق- معمري خيرة، (2017)، الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص54.
- 33- بن يوسف أحمد، (2016)، معوقات تطبيق توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، ص219.
- 34- موسى عبد الناصر- قريشي محمد، (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، المجلد 9، العدد9، ص90.
- 35- مريم خالص حسين، (2013)، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخاص، ص449.
- 36- شوقي ناجي جواد- محمد خير- سليم أبو زيد، (2007)، الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، ص285.
- 37- مروان سليم الأغا- خليل جعفر حجاج- رؤى علي كساب، (2012)، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، العدد1، ص90.
- 38- سالم بن سليم الغنوصي- سالم سعد الهاجري، (2016)، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطة عمان ودولة الكويت، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد2، ص544.
- 39- بوراس زهرة- بوشارب أحمد، (2014)، مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد05، ص16.
- 40- غريبي علي- رينوبة الأخضر، (أكتوبر2016)، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وأفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 1، العدد الثالث، ص418.

- 41- بوقلاشي عماد- بنور عبد الحفيظ، (2017)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر - قطاع العدالة نموذجاً-، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد 06، ص 100.
- المدخلات:
- 1- أحمد رمضان بن نوبة- ناجم محمد أبو خويط، (25-27 ديسمبر 2017)، مدى توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية - دراسة ميدانية على مكتب الخدمات التعليمية- الخمس-، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، ص 217.
- 2- محمد إبراهيم أحمد التويجي، (يومي 8-9 مارس 2005)، الحكومة الإلكترونية مدخل لأداء متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص.ص 169-195.
- النصوص القانونية:
- 1- دستور 28 نوفمبر 1996، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي 96 - 438، مؤرخ في 07 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بقانون رقم 02 - 03، المؤرخ في 10 أبريل 2002، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 25، الصادر في 14 أبريل 2002، معدل ومتمم بقانون رقم 08 - 19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 63، الصادر في 16 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بقانون رقم 16 - 01، مؤرخ في 6 مارس 2016، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 14، الصادر في 7 مارس 2016.
- 2- قانون رقم 06 - 06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج.ر.ج.ج.د.ش.ع 15، الصادر في 12 مارس 2006.