



برنامج MACF الطريق لعصرنة أنشطة المحافظات العقارية بالجزائر

The MACF program is the way to modernize the activities of real estate conservatories in Algeria

بوعمرة فتحي¹

BOUAMRA FETHI¹

جامعة تيسمسيلت (الجزائر)؛ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة؛ abouibrahim23med@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/05/20 تاريخ القبول: 2024/05/29 تاريخ النشر: 2023/15 / 15

الملخص: ضع الملخص حاولنا من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة من صور التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية بمنظمات الأعمال الإدارية من خلال برنامج MACF بالمحافظات العقارية بالجزائر، خاصة بعد أن تحمّلت هذه الإدارات عبء كثافة الأعمال والإجراءات الإدارية ذات الطابع العقاري وتبعات العمل التقليدي، وانزعاج وتذمر المتعاملين معها من تأخر إنجاز مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية وعدم دقتها وتسجيل العديد من الأخطاء في الخدمات المقدمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة في الاستفادة من ثمرات التطور السريع العلمي والتقني التكنولوجي الذي أثر على مناحي الحياة المختلفة سيما الإدارية منها.

وقد ركّزنا في بحثنا هذا على اختيار برنامج MACF كمشروع ومتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية ورقمنتها في المحافظات العقارية بالجزائر والمنوط له مهمة الرفع من الأداء والتحسين المستمر لأنشطة هذه المنظمات، وقد اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوقوف على مختلف الأدبيات التي تطرقت لهذا المفهوم (الإدارة الإلكترونية) وتشخيص الواقع الحالي للخدمات المقدمة من قبل الإدارة محلّ الدراسة (المحافظات العقارية) مقابل تطبيق نموذج عمل إلكتروني من شأنه تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري العقاري والتميز للوصول إلى نقلة وطفرة نوعية للعملية الإدارية بتلك المنظمات

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المحافظات العقارية، برنامج MACF.

Abstract: This study tries to shed light on one aspect of implementing e- management as an alternative to traditional management in entrepreneurial organizations using a MACF program in the real estate conservatories in Algeria, especially after they have borne the burden of dealing with intensive loads of work, administrative procedures and consequences of traditional work, As a result, users expecting advanced technology to be utilized are often unsatisfied because of tasks delay and related imperfections.

This descriptive and analytic study is based on the literature in the subject matter ; it uses MACF program as a project and requirement for implementing e-management in the real estate conservatories in Algeria in order to improve their services. The study aims at implementing a practical electronic model capable of improving real estate procedures and management in entrepreneurial organizations.

Keywords: e- management, real estate conservatories, MACF program

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: فتحي بوعمرة؛ الايميل: abouibrahim23med@gmail.com



مقدمة

يقتضي تكيف المنظمات اليوم مع بيئة أعمالها مواجهة مجموعة التغيرات والتحديات التي تطرأ على هذه الأخيرة سيما التغيرات التي مست البيئة التكنولوجية والتي ميزها التطور السريع والمتنامي في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور التقنيات الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في القفز بمستوى جودة خدماتها، وابتكار طرق عمل جديدة وتحسين الأداء والقدرة على سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة للإدارة تختلف عن الطرق التقليدية المتبعة، وهو ما اصطلاح عليه بالإدارة الإلكترونية.

ومن هنا كان لزاما على المنظمات أن تفرض نفسها ضمن قائمة المنظمات التي تُعنى بتبني هذا النمط من التسيير لمجمل خدماتها وجعلته من أولوياتها من خلال الاهتمام أكثر بالاستثمارات لإنشاء بنى تحتية ضرورية لتسهيل استخدام تقنية المعلومات والتحول نحو الإدارة الإلكترونية تدريجيا، والتي من خلالها تضمن إنجاز الأعمال بشكل كفء ودقيق وسريع، فالحاسوب وشبكات الإنترنت، ... ومختلف البرمجيات هي مصطلحات أصبحت ضمن أولويات التسيير الإداري المعاصر الذي تخلى تدريجيا عن مختلف المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة. وأصبح واقعها العملي الذي يلحظه المستفيد معيارا للحكم على عصريّة الإدارة من خلال تحكم في التكنولوجيا ومسايرتها، ومدى رقمنة أعمالها، حتى صرنا بصدد الحديث عن أحدث المدارس الإدارية ألا وهي الإدارة الرقمية أو الإلكترونية.

ولعل من أبرز القطاعات التي ميزتها كثافة عملياتها وخدماتها الموجهة للجمهور الواسع قطاع الحفظ العقاري والذي يشمل مختلف المعاملات الواردة على الملكية العقارية أو الحقوق العينية الأخرى، والبحث عن المعلومات التي تكون محلا لطلبات الأفراد وتسليمها لهم وإعداد مختلف المستخرجات على الوثائق المشهرة عن طريق نسخها، خاصة إذا كنا بصدد الحديث عن أرشيف ضخّم لهذه الإدارات يستدعي رقمته من أجل إنشاء نظام معلوماتي عصري هدفه تأمين والحفاظ على الحقوق المشهرة بطريقة فعالة وتحسين الخدمة العمومية.

إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق وعملا منا على تسليط الضوء على موضوع رقمنة الأنشطة الإدارية ذات الطابع العمومي، نشأ مشكلة مداخلتنا والتي كانت على النحو التالي:

- إلى أي مدى يساهم برنامج MACF الموضوع من طرف وزارة المالية في الوصول إلى إدارة إلكترونية بالمحافظة العقارية، وتوظيفه لتحسين الخدمة العمومية بها؟
- الأسئلة الفرعية: حيث يندرج ضمن هذا التساؤل الجوهرى الممثل لإشكالية دراستنا مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية، وما هي مختلف متطلبات تحقيقها؟
- ماهية المحافظة العقارية والأنشطة والخدمات المنوطة بها؟
- ما هو برنامج MACF وما هي إسهامات هذا المشروع كسبيل للوصول لإدارة إلكترونية بالمحافظات العقارية ترقى لتطلعات جماهيرها؟

انطلاقا من إشكالية بحثنا ومختلف التساؤلات الفرعية حولها، يمكن صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- تتوفر المحافظات العقارية على العناصر والمتطلبات الداعمة لقيام إدارة ترقى لتطلعات ومتطلبات جماهيرها الخارجية؛
 - يعتبر برنامج MACF آلية وسبيل لتأمين إدارة إلكترونية بالمحافظات العقارية، كفيل بحل مشاكل الإدارة التقليدية وعصرنتها.
- أهمية الدراسة:



تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه من شقين رئيسيين، أولهما ارتباطه بمفهوم الإدارة الإلكترونية والذي سُلِّط عليه الضوء كثيرا كأسلوب إداري حديث والذي ما فتأت المنظمات الجزائرية بتبنيه والسير نحو هذا النهج سيما المنظمات الخدمية منها ذات الطابع العمومي، خاصة بعد أن جنت معظم القطاعات الأخرى ثمرة هذا المشروع عالميا ومحليا، والذي انعكس إيجابا على جودة وسرعة ودقة خدماتها ومنه رضا عملائها، أما الثاني فارتباطه بالتجربة الرقمية التي انتهجها قطاع الحفظ العقاري تحت وصاية وزارة المالية والوقوف على واقع تطبيق مشروع رقمنة المحافظة العقارية المجسد ببرنامج MACF، وما هي القيمة المضافة لهذا البرنامج.

أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق مجموعة من النقاط المتمثلة في:
- التعرف على واقع الإدارة من حيث سيرورة الإجراءات وتنوع الخدمات المقدمة؛
- إبراز عناصر الإدارة الإلكترونية، والتطرق لدوافع التحول لتبني هذا التوجه؛
- كشف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمحافظات العقارية التي تتميز بالطلب المتزايد لخدماتها؛
- معرفة مدى نجاعة برنامج MACF كسبيل لتأمين الإدارة الإلكترونية بالمحافظات العقارية؛
- الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لهذا التوجه الإداري الجديد؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في فعالية التطبيق لهذا البرنامج للوصول إلى إدارة رقمية ترقى لتطلعات جماهيرها.

المنهج المتبع ومصادر البيانات:

اعتمدنا في تحليل إشكالية والإجابة على تساؤلاتها على المنهج الوصفي التحليلي الذي تدرجنا فيه بجمع مختلف البيانات والمعلومات من خلال الوصف والاطلاع على مختلف الأدبيات والدراسات ذات الصلة والمتعلقة بموضوع الدراسة (كتب، مجلات علمية، أوراق بحثية، مذكرات وأطروحات، مواقع إلكترونية، ... غيرها) لإعطاء صورة للإطار النظري المتعلق أساسا بالإدارة الإلكترونية، ثم الوقوف على واقع التطبيق وتحليل الإدارة العمومية ممثلة بإدارات الحفظ العقاري، والإطلاع عن كثب لبرمجية MACF التي اعتمدها وزارة المالية كآلية وسبيل لعصرنة هذا القطاع من أجل تحسين خدماتها العامة وتبسيط إجراءاتها الإدارية. للإحاطة بالموضوع وحتى نتمكن من الإلمام بمختلف جوانبه قمنا بتقسيم هذا البحث إلى مبحثين رئيسيين أولها تعلق بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية ضم مطلبين أحدهما تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها في الفكر الإداري الحديث ومختلف خصائصها ومميزاتها، والثاني تضمن عناصرها ومتطلباتها، ومعوقات تطبيقها، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمحافظات العقارية بالجزائر، والذي تضمن هو الآخر مطلبين فرعيين خصص الأول للتعريف بالمحافظات العقارية ومختلف أنشطتها، أما الثاني والذي عنوانه الإدارة الإلكترونية بالمحافظات العقارية خصصناه للتعريف ببرنامج MACF المنتهج من طرف الوصاية لعصرنة أنشطتها، لنختم دراستنا بخاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا. الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة نسبيا في علم الإدارة، واتجاها جديدا لم تألفه الإدارة من قبل باعتباره يقوم على مجموعة من المبادئ التي تأثرت بالتطور التقني الذي انعكس على تغيير طريقة وإجراءات العمل الإداري والاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء بني تحتية لتسهيل استخدام هذه التقنيات، والمرور لتبني منهج الإدارة الإلكترونية لممارسة مختلف الوظائف الأساسية بالمنظمة وكذا تحقيق الابتكار والإبداع في الأعمال، ومنه تحسين الأداء الإداري والقدرة على سرعة الإنجاز، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح هذا المفهوم والأهداف التي يسعى لتحقيقها ومختلف خصائصه، ثم التطرق لمتطلبات ومعوقات تطبيقها.

1. الإدارة الإلكترونية - المفهوم والأهداف والخصائص :-

سنحاول من خلال هذا الشق تسليط الضوء على هذا مفهوم بإسهاب من خلال إبراز مختلف التعاريف، مع ذكر الغرض المرجو من التطبيق في ظل هذا الانفجار المعرفي والتقني، وتوضيح خصائصه ومميزاته.



أ. مفهوم الإدارة الإلكترونية: إن تعدّد الدّراسات والبحوث في مجال الإدارة الإلكترونية كمصطلح وتوجّه إداري علمي حديث، واختلاف التعاريف التي تضمنتها الأدبيات لا يعني الغموض وعدم تحديد تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم، وإنما تصب كل هذه الرؤى في إطار واحد، وتتناول عناصر تتعلق بهذا الأخير حتى وإن اختلفت وجهات نظر الباحثين والرواد، حيث عرّفت الإدارة الإلكترونية بأنّها: "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"¹، وهنا يتّضح اعتمادها على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتحقيق الغرض منها والمتمثل في العمل على تحسين آليات العمل بالتّحول من العمل اليدوي إلى العمل الرقعي الآلي، بالمقابل تضمّن هذا التعريف مفهوم التّكامل في المنظمة، أي محاولة التّسيق بين مختلف أقسام وأنشطة المنظمة بطريقة إلكترونية. كما عرّفت على أنّها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها"²، حيث أبرز هذا التعريف متغيّرا جديدا له علاقة وطيدة باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات ألا وهو أداء المنظمة، والذي يرتبط بمدى تأثير استخدام التكنولوجيا في تحقيق التفاعل بين عناصر المنظمة ككل، والمقصود هنا بالعناصر الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، وهذا ما تضمّنه تعريف آخر والذي اعتبرها بأنّها: "مجموعة الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لمستخدميها من خلال الحاسب الآلي، بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التّنظيمي"³.

في حين يرى البعض بأنّها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميّزة للانترنت وشبكات الأعمال في التّخطيط والتّنظيم والتّوجيه والرّقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والأخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المنظمة"⁴، حيث اعتُبر التطوير والتميّز في البنية التّحتية المعلوماتية داخل المنظمة كمتطلّب لتحقيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات ومتطلّبا لتحوّل الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف إلكترونية تمثّلت في التّخطيط الإلكتروني، التّنظيم الإلكتروني، التّوجيه الإلكتروني، والرّقابة الإلكترونية، كما تعتبر بأنّها: "أداء العمل الإداري باستخدام الحاسب الآلي في استقبال البيانات وتخزينها، والقيام بمعالجتها واستخراج النّتائج المطلوبة بدقّة وسرعة فائقة"⁵، حيث أضاف هذا التعريف إلى سابقه مختلف الإجراءات وسيرورة العمل الإداري الرقعي المتعلق بمدخلات العملية الرقمية ومعالجتها وكذا مخرجاتها، كما تضمن الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية من دقّة وسرعة في العمل الإداري.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل يضم مختلف العناصر السابقة، حيث يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية بأنّها الاستثمار والاستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض تحسين وتحديث جميع الوظائف الإدارية التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى وظائف إلكترونية تتكامل فيما بينها بهدف تطوير الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية بما يحقق أهداف المنظمة وتحقيق رضا جماهيرها.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية الصحيحة هي أن تعيد المنظمات التفكير في أسلوب أداء الأعمال باستخدام التقنية وشبكات الاتصالات لتحديث الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال إلكترونية⁶، وهذا ما يجعلنا نميز الفروق الواضحة بين العمل الإداري التقليدي والعمل الإداري الإلكتروني. والذي يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول 01: الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.
الوثائق المستخدمة	ورقية
الحفظ	ملفات ورقية
الوصول للبيانات	سهولة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية.
الحماية	أقل حماية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات.
الاعتماد على العامل المادي	تتطلب على الاستغلال الأمثل للعامل المادي



والبشري	والبشري في تحقيق أهدافها.	تحقيق أهدافها.
التفاعل	تفاعل بطيء قد يستغرق أيام وأشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية.	تتميز بالتفاعل السريع إذا يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل في زمن قصير وإرسال رسائل لعدد كبير.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكي مرن.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة.	تقدم خدماتها 24/24 ساعة يوميا وفق برامج معدة مسبقا للرد على طالبي الخدمات.
جودة الخدمة	مستوى جودة منخفض	مستوى جودة عالي.

المصدر: أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، 2008، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر، ص 31-33-بتصرف.

إن التحديد الدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية يجعلنا نميز نوع العلاقة بينه وبين المصطلحات ذات الصلة، والمتمثل في الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية والتي نتجت عن القفزة التكنولوجية والمعلوماتية، وهنا يمكننا تلخيص أهم تلك الفروق في النقاط التالية:⁷

- مفهوم الإدارة الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التوريد، والتجهيز، والتسويق؛
- الحكومة الإلكترونية تُعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية؛
- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء؛

- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات؛
- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛
- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن ضمنها الانترنت والانترانت والاكسترنات، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، بدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

ب. أهداف الإدارة الإلكترونية: من خلال ما سبق ذكره وبعد تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية، نتضح وتتجلى لنا مجموعة كبيرة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكل من الإدارة وجامعيها على حد سواء، والتي يمكن تلخيصها في:⁸

- تطوير الإدارة بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة؛
- إلغاء ما يسمى الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني يتيح لنا إمكانية التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء بشكل سريع؛

- العمل على تحقيق تنظيم متكامل ومترابط من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات؛
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتفاذي التعقيد؛⁹
- تخفيض في تكاليف التشغيل من خلال خفض الملفات والخزائن المخصصة لحفظها وتقليل كميات الأوراق المستخدمة؛¹⁰

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات والمعلومات بأقل جهد وأقل تكلفة وفي زمن مناسب؛¹¹
- إمكانية التواصل الإلكتروني بين الإدارة والأطراف الأخرى عبر رسائل البريد الإلكتروني، وينتج عن هذا الإجراء تقرب الأطراف ذات المصلحة من الإدارة دون ضغوط المكان والزمان؛



- الحد من مظاهر الفوضى داخل المصالح الإدارية، والقضاء على البيروقراطية وما ينجم عنها من آفات كالرشوة والمحاباة؛¹²

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق المرونة الإدارية في التفويض وتعزيز العمل ضمن الفريق؛¹³

ت. خصائص الإدارة الإلكترونية: إن الأساليب الإدارية الكلاسيكية التي كانت ناجحة وفعالة في زمان مضى، لم تعد كذلك في وقتنا الراهن الذي ميزته سرعة وشدة التغير في البيئة التي تعمل فيها الإدارة بصفة عامة والبيئة التكنولوجية بصفة خاصة جعلت استجابة المنظمات لهذه التطورات حتمية للتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها، وفرصة للاستفادة من الخصائص والمميزات التي تحققها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹⁴

- السرعة الواضحة: عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلاشي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والوقاية منها بشكل كامل، وذلك في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، مع ضمان وجود سرعة بإنجاز المعاملات؛

- عدم التقيد بالزمان والمكان: أي إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم من خلال الخدمات الإلكترونية المتاحة بمواقع الإدارة عبر الإنترنت؛

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: وذلك عبر توفير نظم المعلومات وبرامج للزبائن والتي تمكنهم من إنجاز المعاملات الإدارية؛

- المرونة: بسبب الاستجابة السريعة والتجاوب الفوري، متعددة حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال؛

- الرقابة المباشرة والصادقة: عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كافة المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور؛

- السرية والخصوصية: من خلال ما تملكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للتنفيذ إلى قواعد البيانات.

2. الإدارة الإلكترونية - متطلباتها ومعوقات تطبيقها :-

قبل الولوج إلى ذكر متطلبات وشروط التطبيق للإدارة الإلكترونية بمنظمات وكذا المعوقات والحواجز التي تقف حجر عثرة في طريق إنجاز هذا المشروع، ارتأينا تسليط الضوء على تلك الآثار أو النتائج المترتبة على تبني هذا النمط والأسلوب الإداري الحديث والذي قسمناه إلى مجموعة من المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي:¹⁵

المجال الإداري: تنعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية؛

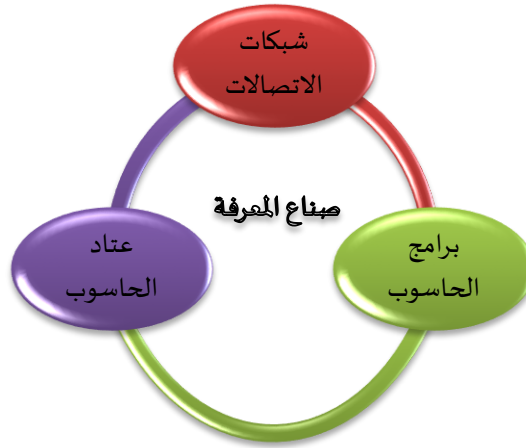
المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة؛

المجال الاقتصادي: تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات، وتضائل أهمية رأس المال النقدي، في المقابل أهمية اقتصاديات المعرفة وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية؛

المجال الاجتماعي: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للترقية بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة؛

أ. متطلبات الإدارة الإلكترونية: لقد تضمنت الأدبيات التي تطرقت لمتطلبات الإدارة الإلكترونية العديد من الأشكال والعناصر التي بها تستكمل المنظمات عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فهناك من يرى بأن الإدارة الإلكترونية وثورة التكنولوجيا هي صنعة امتزاج خصب لثلاثية تشمل: (عتاد الحاسوب - البرمجيات - شبكة الاتصالات) ويقع في قلب هذه العناصر الثلاثة صناع المعرفة¹⁶، كما هو موضح في الشكل الموالي:¹⁷

الشكل 01: متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث

- عتاد الحاسوب: وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها: (المعالج الدقيق، القرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من الطابعات وسماعات وفأرة لوحة المفاتيح ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن، وغيرها).
 - برامج الحاسوب: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسية التالية: (أنظمة التشغيل، لغة كتابة البرامج، الأنظمة التطبيقية، البرامج، البيانات، ... وغيرها):
 - شبكات الاتصالات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات والانترنت.
 - صناع المعرفة: وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية والقيادات الرقمية، والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.
- وعلى العموم يمكن تصنيف هذه المتطلبات فيما يلي:¹⁸
- المتطلبات الإدارية: تعتبر أمرا جوهريا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه، حيث تتضمن المتطلبات الإدارية:
 - وضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب تغيير في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرتهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين؛
 - توفير البنى التحتية للإدارة الإلكترونية: ومنه العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة تستوعب الكم الهائل للمعلومات، دون إهمال التجهيزات التقنية (معدات وأجهزة، حاسبات آلية، ..)، ومحاولة توفيرها وإتاحتها.
 - تعليم وتدريب العاملين وتوعية و تثقيف المتعاملين: ومنه إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات؛
 - الكفاءة والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستعمال تقنيات المعلومات.
 - الهيكل التنظيمي: أي إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية؛
 - القيادة والدعم الإداري: والذي يمثل المفتاح الإداري الرئيسي لنجاح أو فشل الإدارة، فالالتزام بالتطبيق والمتابعة وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره.



- المتطلبات التقنية: وهي تمثل المكون المادي الذي من خلاله يتم تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهي ترتبط بتوفير حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، هواتف وفاكسات، واستخدام كل ما هو حديث للتكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات (الانترنت، الانترانت، الإكسترانت) وأدوات.

- المتطلبات البشرية: حيث يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع خاصة إذا كنا بصدد الحديث عن مشروع الإدارة الإلكترونية، الذي يتطلب تنمية وتأهيل وتطوير الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتقدمة التي تزيد من كفاءة ومهارة العاملين وبالتالي تهيئة كوادر مهنية متخصصة على درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات والمعلومات ونظم العمل على شبكة الانترنت.

- المتطلبات المالية: ما يمكن ملاحظته أن جميع المتطلبات الأخرى ترتبط ويتوقف توفيرها على المتطلب المالي بشكل كبير، لذلك تسعى إدارة المنظمات الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر، فمشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

- المتطلبات الأمنية: والذي يقصد به حماية وتأمين الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحث تؤون المنظمة نفسها والعاملين بها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها والوسائط المعلومات التي تحتوى على بيانات المنظمة ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنظمة يجب الحفاظ عليه.¹⁹

- المتطلبات القانونية: ويتمثل في ضرورة إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، فوجود التشريعات والنصوص القانونية يمكنها أن تسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عنها.

ب. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: بالرغم من حاجة المنظمات لمواكبة التطورات التكنولوجية للمرور والتحول للإدارة الإلكترونية وجني مختلف ثمارها، إلا أن تطبيقها مرهون بتخطي المنظمة لمجموعة من المعوقات والحواجز التي تحول دون الوصول لتحقيق أهدافها وحتى البدء بها كمشروع أساسا، والتي يمكن إيجازها في:²⁰

- يشكل الخوف من التغيير لدى الموظفين بالمصالح الإدارية العائق الأول أمام التنفيذ السريع والناجح للإدارة الإلكترونية، لهذا ينبغي التحضير المعنوي لهؤلاء العاملين وتحسيسهم بأهمية الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الإلكتروني الذي يتسم بالسرعة والفعالية في الأداء؛

- كما يشكل تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين العاملين في الأجهزة الإدارية خاصة في بداية التنفيذ أحد المعوقات التي تقف حجرة عثرة لتطوير الإدارة الإلكترونية؛

- غياب التشريعات المناسبة وعدم وضوح القوانين التي تتيح إمكانية حل المشكلات العالقة إداريا أو قانونيا، ما يجعل الجهات المختصة تسارع إلى إصدار التشريعات التي تسد هذا الفراغ القانوني؛

- عدم توفر بنية تحتية جيدة من الشبكات والمعدات والبرمجيات ونظم التشغيل والتي هي في الأساس نتيجة أو صورة لعدم توفير اعتمادات مالية كافية لإنجازها وإتاحتها؛

- عدم تنصيب شبكات رقمية توعية مما ينعكس سلبا على نوعية الخدمات من خلال محدودية انتشار الانترنت وضعف تدفقها.

- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة لاستخدام التقنيات الحديثة المخصصة لهذا البرنامج.²¹

ثانيا. المحافظات العقارية وإدارة أنشطتها إلكترونيا:

لا شك بأن المجال العقاري هو مجال بالغ الأهمية وذو حساسية كبيرة في المعاملات المتعلقة به نظرا لعدة اعتبارات تاريخية وسياسية وقانونية واجتماعية واقتصادية، وبالنظر لمعطيات السوق العقاري وحجم المعاملات العقارية ومحاولة لتنظيم هذا القطاع وحماية للحقوق قام المشرع بإصدار مختلف النصوص القانونية لتوجيه عمل المحافظة العقارية ومراقبة صحة التصرفات الخاضعة للشهر وسلامتها، ومنح المحافظ العقاري سلطات لضمان صحة إجراءات الشهر العقاري وسيرها الحسن،

30



- أقسام المحافظات العقارية: تنقسم المحافظات العقارية حسب هيكلها التنظيمي إلى ثلاثة أقسام رئيسية ترتبط وتتداخل فيما بينها من حيث المهام والخدمات المقدمة، وهي تشمل على:²⁵

• قسم الإيداعات والعمليات المحاسبية: يتولى عملية استلام مختلف العقود والمحركات موضوع الإشهار، و يعمل على فحصها بالرجوع للسجل العقاري قصد التأكد من صحتها قبل إشهارها مع احترام الأجل القانونية في ذلك، كما يتولى مهمة تسجيل جميع العمليات الحسابية وتقييدها في سجلات خاصة كدفتر الشيكات البنكية ودفتر الشيكات للحساب البريدي الجاري وكذا دفتر الصندوق عند التسديد نقدا، وإعداد الميزانية الشهرية والسنوية.

• قسم قيد السجل العقاري والبحوث وتسليم المعلومات: وهو ذلك القسم الذي يشكل هيكل ولب المحافظة العقارية لارتباط جميع مهام المحافظة باختلاف أقسامها به، ويتضمنه لأهم عنصر ألا وهو السجل العقاري بنوعه العيني والشخصي، وهنا نقصد أرشيف المحافظة ككل، فالبطاقات الشخصية تمسك حسب الترتيب الأبجدي لأصحاب الحقوق التي تم إشهارها، وتشمل كل بطاقة على الخصوص تعيين أصحاب الحقوق المذكورين وكذلك بالنسبة للأشخاص الطبيعيين شروطهم الشخصية والمراجع الخاصة ببطاقات العقارات²⁶، أما البطاقات العينية والمرتبطة أساسا بالعقارات التي تمت فيها إجراءات مسح الأراضي وتم إيداعها على مستوى المحافظة العقارية وهنا يكون ارتباط البطاقة بالعقار لا بالشخص، فالبطاقة العينية تتبع العقار مهما تعاقب عليه الملاك. ويقوم الموظف بتسجيل المعلومات الواردة في العقد استنادا لجميع الوثائق المرفقة كالمخططات و وثائق المسح وترتب وتصنف حسب كل بلدية وفقا للترتيب التصاعدي لأرقام أقسام مخطط مسح الأراضي. ونميز عدة أنواع من البطاقات العينية: البطاقة الأبجدية: وقد أقيمت من أجل تسهيل البحث عن الملكية العقارية، ومرتببة أبجديا حسب هوية صاحب الحق. البطاقة العقارية للملكية المشتركة: تفتح لكل عقار على سبيل الملكية المشتركة بطاقة عقارية عامة وكل شقة في هذا العقار تفتح لها بطاقة عقارية خاصة خضراء اللون.

بالإضافة إلى ذلك وحسب نص المادة 55 من نفس المرسوم يتضمن هذا القسم مهمة البحث وتسليم المعلومات، فكل شخص صاحب مصلحة يطلب نسخا أو مستخرجات عن الوثائق المودعة لدى المحافظة العقارية تسلم له نسخ منها أو مستخرجات عنها أو شهادة تثبت عدم وجود تلك الأخيرة²⁷، ويكون البحث يدويا ضمن السجل العيني والشخصي وهذا ما يأخذ وقتا وجهدا كبيرين من الأعوان المكلفين بذلك وهو الأمر الذي دفع بالتفكير بصفة جدية من طرف الوصاية في الولوج إلى إدارة إلكترونية خاصة إذا كنا نتحدث عن آجال تسليم تصل وتكون في بعض الأحيان 15 يوما.

• قسم ترقيم العقارات الممسوحة: ويسمى كذلك بقسم تسجيل العقارات المحددة ضمن عملية مسح الأراضي: هذا القسم يهتم بترقيم العقارات الخاضعة لعملية المسح وذلك لمسهكه لجميع وثائق المسح والمخططات المتعلقة بالعقار موضوع الإشهار بالمحافظات العقارية، بحيث أن المخطط المسحي المتكون من أقسام مرقمة، وكل قسم مقسم إلى قطع مسحية تمثل ملكية كل فرد. بالإضافة إلى الوثائق والمخططات هناك سجل مسحي (مصنوفة) ترتب فيه أسماء الملاك أبجديا ويخص لكل مالك رقم حساب، كون أن المصنوفة تتكون من جميع المعلومات ذات الصلة بالملاك وعقاراتهم تحت رقم الحساب المخصص لكل واحد. كما يهتم هذا القسم بما يلي:

الإسهام في التسويات القانونية للعقارات لأجل تعميم عملية مسح الأراضي؛

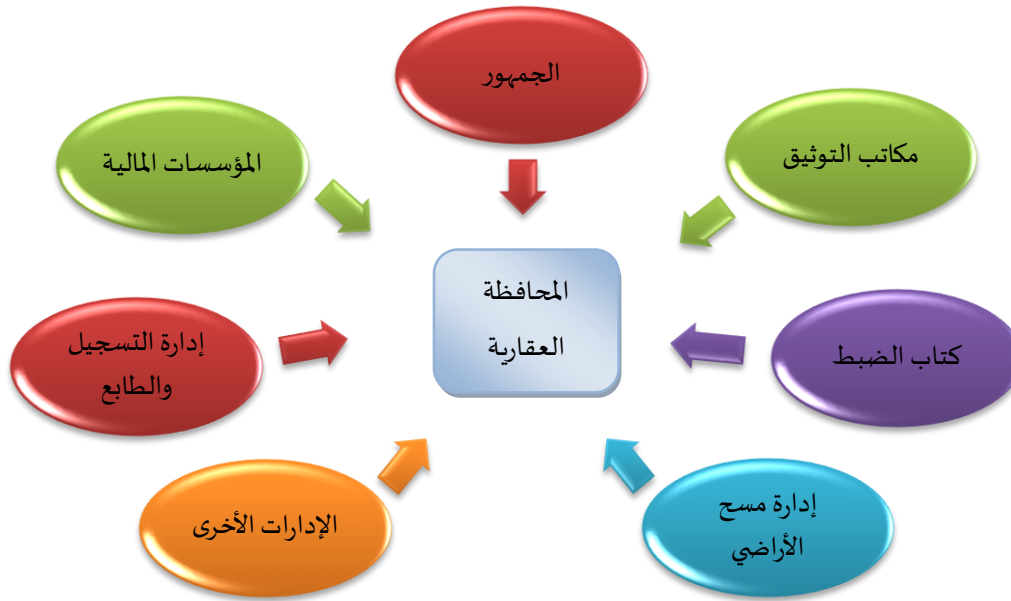
الشروع في تنفيذ إشهار عيني للوثائق المودعة الواردة على عقارات ممسوحة؛

متابعة المنازعات الناجمة عن عملية ترقيم العقارات الممسوحة؛

تنفيذ العمليات المتعلقة بانسجام وتطابق دفتر العقاري مع المسح العام.

- الجماهير الخارجية للمحافظات العقارية: للمحافظات العقارية علاقة وثيقة من الإدارات والمصالح الأخرى سواء الولائية أو البلدية أو باقي الهيئات الأخرى والتي تتفاعل معها بشكل دائم ودوري مما يجعل قائمة خدمات المقدمة في تزايد مستمر، ويمكن تمثيل هذه الأطراف في الشكل الموالي:

الشكل 02: أصحاب المصلحة بالمحافظات العقارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي 63-76 المتعلق بتأسيس السجل العقاري

- إدارة مسح الأراضي: للمحافظات العقارية علاقة وطيدة مع مديريات مسح الأراضي وذلك وفقا للأمر 74/75 المذكور والمرسوم 63/76 فهو يعتبر أساسا ماديا للسجل العقاري الذي يعتبر بدوره أساسا للمنظومة العقارية، كون هذا السجل يتم إعداده من خلال عملية المسح العام للأراضي بهدف تقسيم الأراضي إلى أقسام ووحدات عقارية دقيقة من حيث المساحة والحدود والأرقام،²⁸ والتي تعتبر عماد ومناطق الشهر العيني.
- مكاتب التوثيق: بحيث أن جميع أعمالهم تقريبا تعطى لها صفة الرسمية من المحافظات العقارية ونقصد بذلك إشهار العقود لجميع التصرفات القانونية الواقعة على العقارات والمحركة من قبلهم بعد فحصها ودراستها.
- الإدارات الأخرى: كمكاتب العقود الإدارية لدى إدارة أملاك الدولة أو الولاية أو البلدية أو أي جهة أخرى مختصة بتحرير العقود.
- كتاب الضبط: وذلك قصد إشهار أحكام وقرارات المحاكم والمجالس القضائية الحائزة على حجية الشيء المقضي فيه المتضمنة الاعتراف بحق الملكية العقارية وفي النزاعات بين الأطراف بصفة نهائية.
- إدارة التسجيل والطابع: حيث لا يمكن أن يشرع في إجراء الإشهار إذا لم يكن العقد سجل لدى إدارة التسجيل والطابع، وذلك قصد قبض الرسوم المقررة عليه والحفاظ على مصالح الخزينة العامة للدولة.
- الجمهور: وذلك عن طريق موافاتهم بالوثائق والمعلومات والمستخرجات التي يرغبون فيها، ونخص بالذكر نسخ العقود، نسخ من البطاقات، شهادات الإجراءات السلبية والإيجابية، الدفاتر العقارية، وكذا عقد جلسات الصلح بين المتنازعين منهم.
- المؤسسات والهيئات المالية: وذلك بإشهار الرهون وشطب الرهون والامتيازات لصالحها وبالتالي الحفاظ على حقوق هذه المؤسسات من التلاعبات التي يقوم بها المدينون.

2. **الإدارة الإلكترونية بالمحافظات العقارية:** إن التحول من الإدارة التقليدية لأنشطة المحافظات العقارية إلى الإدارة الإلكترونية كان حتمية وضرورة ملحة للوصاية ممثلة بوزارة المالية خاصة بعد عرض مختلف الأنشطة والمهام والتي كانت تدار يدويا مما جعل مستوى جودة خدماتها لا يرقى لمستوى تطلعات جماهيرها لا من حيث الدقة ولا من حيث السرعة في أداء المهام ولا من حيث الفعالية والكفاءة التنظيمية، خاصة وأن الهدف من عصنة أنشطة المحافظات العقارية المجسدة في برنامج MACF هو



إنشاء نظام معلوماتي عصري هدفه تأمين والحفاظ على الحقوق المشهرة بطريقة فعالة، لذلك سنحاول تحديد دوافع اللجوء إلى هذا البرنامج، ثم المنهجية المتبعة في تنفيذه، لنمر في الأخير إلى نتائج تطبيقه.

أ. دوافع التحول لتسيير أنشطة المحافظات العقارية إلكترونيا: لم يكن التحول إلى رقمنة أنشطة وخدمات المحافظات العقارية التابعة لمديرية أملاك الدولة محض صدفة وإنما كان نتيجة لمجموعة من الدوافع ساهمت بشكل كبير في حتمية المرور إلى تبني أتمتة هذه الإدارات والتي فرضتها طبيعة نشاطها، والتي نذكر أهمها فيما يلي:²⁹

- صعوبة التعامل مع الأرشيف المتزايد يوما بعد يوم خاصة إذا كنا بصدد الحديث عن معاملات عقارية تتضمن العديد من الإجراءات كالبيع والهبة والتبادل والعرائض الافتتاحية، والرهون ... وغيرها من المعاملات، مما يستدعي فتح بطاقات عقارية والتأشير عليها يوميا، ناهيك عن حجم الحيز المكاني الذي تشغله هذه الأخيرة وصعوبة تصفيفها وترتيبها والبحث فيها والحفاظ عليها، مما يستدعي اللجوء إلى نظام إلكتروني يضمن تخزين هذا الأرشيف ضمن قاعدة بيانات برنامج إلكتروني يتيح للموظف فرصة تحيين مختلف هذه المعطيات يوميا وفي وقت قصير دون أتلافها جراء الاستعمال المتكرر لها؛

- تعقد مهام التدقيق والمراقبة: من المعلوم أن أي إجراء عقاري يتعلق بالتدقيق والمراقبة للوثائق المحفوظة في السجل العقاري (الشخصي أو العيني)، ونخص بالذكر التأكد من أصل الملكية والهويات والذمة العقارية لمختلف الأشخاص الطبيعية والمعنوية ومجموعة التصرفات الواردة على العقارات كلها عوامل تجعل من مهمة التدقيق والمراقبة عليها أمر صعب جدا ويستدعي تكرار وتكرار لعملية المراقبة والتفتيش والتحري مما يضيق الوقت والجهد للكون المكلف بذلك، بالمقابل تكون هذه المهمة سهلة إن تمت بطريقة آلية؛

- تراكم الأعمال على الموظفين: كما أشرنا ذلك سابقا أن أنشطة المحافظات العقارية تندرج بالكم الهائل للمعاملات والاستمرارية بالنسبة للإجراءات التي تمس مختلف العقارات، فأقسام الإيداع والعمليات المحاسبية للمحافظات العقارية مثلا يستقبل يوميا العقود المحررة من طرف مختلف مكاتب التوثيق والهيئات الإدارية الأخرى من أجل عملية الشهر العقاري، ويقوم بإدخالها وفق ترقيم تسلسلي في سجل يسمى سجل الإيداع، ليتم دراستها والتدقيق فيها بالرجوع للسجل العقاري المذكور آنفا والذي تكون فيه عملية البحث يدويا، يجعل الموظف يقع ضحية تراكم هذه الأنشطة والمهام، بالمقابل تراكم مهام تأشير مختلف العقود المشهرة في هذا الأخير بالنسبة للكون المكلف بالتأشير وفتح البطاقات العقارية مما يسبب تأخير ملموسا في تحيين السجل العقاري والذي بدوره يسبب مشكل أكبر منه ألا وهو عدم دقة المعلومات ومخرجات عمليات البحث والتحري سواء تعلق الأمر بمهمة الإشهار العقاري أو بمهمة تسليم المعلومات لطالبيها؛

- إجراء الشهر العقاري يأخذ وقتا أطول: نظرا للجهد والوقت الكبيرين الذين تتطلبه عملية البحث في مختلف السجلات العقارية والتحري والتفتيش في هوية الأطراف المتعاقدة وتحيين البطاقات العقارية المتعلقة بمحل العقد وكذا أطرافه كمرحلة أولية تسبق عملية الشهر العقاري تتعطل وتتأخر هذه العملية مما يستدعي الاعتماد على الرقمنة لتخطي هذا المشكل والذي ترتبط به مجمل الأنشطة الأخرى؛

- عدم فعالية وبطء العمل اليدوي: يؤدي البحث اليدوي في أرشيف يتميز بحجم كبير إلى وقوع الموظفين في أخطاء وعدم دقة مخرجات عمليات البحث والتدقيق ضف إلى ذلك بطء في إنجاز مختلف المهام الموكلة للموظف.

ب. برنامج عصرنه نشاطات المحافظات العقارية MACF ومراحل تنفيذه:

- مفهوم برنامج MACF: هو برنامج معلوماتي يهدف إلى تطوير سير أنشطة المحافظات العقارية التابعة لمديريات أملاك الدولة بإدخال والاستعانة بوسائل التكنولوجيات الحديثة في إنجاز مهامها، حيث جاء كبديل وكحل لمجموعة الانتقادات الموجهة لبرامج سابقة لرقمنة القطاع، يمكن تقسيم أهدافه إلى ثلاثة محاور أساسية:

- من حيث المعلومة: حيث يهدف هذا البرنامج إلى تأمين معلومات حول السجل العقاري وتقليل هامش الخطأ في الأنشطة المتعلقة به سواء تعلق الأمر بالحفظ، الترتيب، البحث، التفتيش والتحري، استخراج النسخ، والتحيين؛
- من حيث الخدمة العمومية: يهدف إلى تسريع مختلف العمليات التي تتم على مستوى المحافظات العقارية لا سيما طلبات المعلومات وتسليم مستخرجات من الوثائق المشهرة ترقى لمستوى تطلعات المتعاملين؛



- من حيث أداء عمل الموظف: يساهم برنامج MACF في التغلب على مشاكل وتبعات العمل اليدوي المتعب والمرهق والتحول إلى عمل آلي مريح يتسم بالدقة والسرعة في إنجاز المهام.
 - من حيث استغلال المعلومات الرقمية: حيث يسمح برنامج عصرنه أنشطة المحافظات العقارية بمعالجة مختلف الوثائق المشهورة وتسليم مستخرجات ونسخ عنها دون الرجوع للأرشيف الورقي؛ حيث تسمح رقمته مختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بالحفظ العقاري في تحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها:
 - سهولة التعامل مع الأرشيف الرقمي والتغلب على المشاكل المتعلقة بالأرشيف الورقي؛
 - بساطة مهام التدقيق والمراقبة؛
 - سرعة الوصول إلى البيانات مركزيا؛
 - السرعة والأنية لإجراءات الشهر العقاري؛
 - موثوقية عالية لنتائج البحث الآلي السريع.
- وقد عبأت لتنفيذ هذه العملية موارد مادية وبشرية ضخمة، فقد بادرت الإدارة المركزية باقتناء وتزويد جميع المحافظات العقارية عبر الوطن بمعدات إعلام آلي جديدة وأجهزة متطورة للمسح الضوئي للوثائق (Scanner Professionnel)، كما تم تخصيص أجهزة مسح ضوئي للسجلات (Scanner de Livres) لمديريات الحفظ العقاري التي تعرف حجم نشاط معتبر للتكفل برقمته مختلف السجلات الإدارية للمحافظات العقارية لا سيما سجل الإيداع على أن يتم إعادة توزيع جزء منها لاحقا على باقي المديريات بعد إتمام عملية الرقمنة³⁰.
- من جهة أخرى ومن أجل التحكم الجيد في استخدامات الأجهزة وصيانتها برمجة عمليات تكوينية لفائدة الموظفين من سك الإعلام الآلي الموكلة لهم مهمة الإشراف على تكوين موظفين آخرين على مستوى المحافظات العقارية لتسهيل استخدام هذه الأجهزة والتحكم فيها للفترة الممتدة من 19 إلى 31 أكتوبر 2019 حيث خصص هذا التكوين لشرح كفاءات استخدام أجهزة الرقمنة وطريقة فهرسة البطاقات العقارية والسجلات المتواجدة بالمحافظات العقارية³¹.
- كما ولم تتوانى الوصاية في سد ثغرة النقص العددي للأعوان المكلفين بهذه المهمة فقد أشعرت مختلف مديريات التي تعرف نقص عددي في موظفي سلك الإعلام الآلي التنسيق مع مدراء أملاك الدولة بخصوص تكليف إن اقتضى الأمر موظفين تابعين لهم لمتابعة هذا التكوين ومن ثم التكفل بمختلف المهام المبنية سابقا.
- مراحل تنفيذ برنامج عصرنه أنشطة المحافظات العقارية MACF: بصفة عامة ومن أجل بلوغ الأهداف المنشودة فإن المديرية العامة للأملاك الوطنية تحرص على تجسيد الشوط الأكبر من مساعي العصرنه حيث يتعلق الأمر بأنشطة مهيكلة يتم إنجازها على مرحلتين بحيث تتمحور المرحلة الأولى حول عدة تدابير منها وضع نظام معلوماتي عبر إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتعميم استعمال الإعلام الآلي بمختلف المصالح وتكييف النصوص التشريعية والتنظيمية مع التطورات الحاصلة فضلا عن توحيد وتبسيط طرق ومناهج العمل الإداري وتكوين المستخدمين في المهن الأساسية لإدارة أملاك الدولة والحفظ العقاري. أما بخصوص المرحلة الثانية والتي ستخصص لإنجاز نظام معلوماتي مركزي بعد إتمام الأعمال على المستوى المحلي والجهوي عبر إنجاز مركز وطني لمعالجة الوثائق العقارية والذي سيمكن من التحكم في المعلومة وتأمينها ووضعها بصفة آنية في متناول شركاء ومتعاملي الإدارة³².
- فقد تضمنت مراحل تنفيذ البرنامج بالنسبة للمحافظات العقارية ثلاث مراحل أساسية³³:
- المرحلة الأولى: يتم فيها حجز البيانات المتعلقة بأصحاب الحقوق العينية العقارية ونخص بالذكر هنا الأشخاص الطبيعية والأشخاص المعنوية، وبالتالي إنشاء قواعد بيانات معلوماتية تخص معلومات جميع الحائزين على سندات مشهورة أين يتم إدخال في قواعد البيانات الخاصة لهوية الملاك.
 - المرحلة الثانية: يتم فيها حجز وإدخال البيانات المتعلقة بالأملاك والحقوق الممارسة عليها وتوابعها، أما بالنسبة للملفات والعقود المودعة للإشهار أثناء إجراء هذه العملية، فسيتم التكفل المباشر بها على مستوى المحافظات العقارية حسب تاريخ استلامها حيث يتم معالجتها في الأجل القانونية المحددة؛



• المرحلة الثالثة: والتي تخص رقمنة أرشيف المحافظات العقارية من مختلف السجلات والبطاقات العقارية ونسخ العقود المشهرة... الخ، والربط بين معلومات المراحل الثلاث من أجل بلوغ إنجاز قواعد بيانات حقيقية تقوم على أسس صحيحة تمكن مستقبلا من تألية جميع أنشطة الحفظ العقاري، وهي المرحلة التي تم تنفيذها باستخدام أجهزة الرقمنة الموزعة على المديرية الولائية للحفظ العقاري والمخصصة لهذا الغرض والتي تتميز بالخصائص التقنية الملائمة لهذه العملية.

ت. منهجية رقمنة الوثائق والسجلات الممسوكة لدى المحافظات العقارية: إن عملية رقمنة الأرشيف الضخم الذي

تحوزه المحافظات العقارية يستدعي إتباع منهجية موحدة يراعى فيها جانب البساطة في التجسيد إضافة إلى تحقيق حفظ وتأمين النسخ المحفوظة رقميا، ويراعى في العملية ضرورة الرقمنة البطاقات حسب ترتيبها الأبجدي وبالنسبة للأحجام والسجلات تتم رقمنتها من الأحدث إلى الأقدم، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على المحاور التالية:

- اختيار صيغة الحفظ: حيث تعتبر صيغة PDF الصيغة المنتهجة لحفظ الوثائق الورقية لاحتفاظها بنفس جودة الأصل الورقي، ولتضمن المساحات الضوئية على برامج مسح ضوئي يعتمد حفظ النسخ مباشرة بهذه الصيغة.
- فهرسة النسخ الرقمية: يعد أرشيف المحافظات العقارية أرشيفا حيا لا يتقادم يتم تحيينه بصفة دورية عن طريق تتبع مختلف الإجراءات المنشأة لحقوق عينية، من هذا المنطلق وجب فهرسة النسخ الرقمية بشكل جيد يسمح بالوصول إليها بسرعة، كما يجب تكييف هذه الفهرسة لإتاحة استرجاع هذه النسخ بطريقة آلية عن طريق خوارزمية برمجية.
- ربط النسخ الرقمية بقاعدة البيانات: تسمح عملية الفهرسة الجيدة للنسخ الرقمية في إمكانية ربطها مباشرة بقواعد البيانات.

- تخزين النسخ الرقمية: إن مخرجات عملية الرقمنة والمتمثلة في النسخ الرقمية لابد من تخصيص مكان لتخزينها.
- متابعة سير عملية الرقمنة ومراقبتها: من أجل السير الجيد لهذه العملية لا بد حصر مختلف الوثائق والسجلات والبطاقات التي خضعت للرقمنة والتي لم تخضع للرقمنة بعد، وختم كل الوثائق والبطاقات والسجلات بختم يحمل عبارة (Scanné(e) ضمانا لصحة ومطابقة محتوى البطاقة لقواعد البيانات المنشأة.

خاتمة:

كخلاصة لما تقدم التطرق إليه وسبق عرضه في الشقين النظري والميداني يتضح جليا أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا نتيجة حتمية خلفتها القفزة السريعة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتحسين والارتقاء وتبسيط ظروف العمل الإداري للمنظمات مما يجعلها تستفيد من الجوانب الإيجابية وجني ثمرات تطبيق هذا التوجه، وهو ما يبرز سعيها إلى أن تحذوا نحو هذا التحول موفرة بذلك مجموعة المتطلبات، وهيئة البيئة المناسبة له قبل البدء في تنفيذه، ونقصد بذلك النظام المتكامل من العوامل التقنية والمعلوماتية، والموارد المالية والكفاءات البشرية.

إن التحول من الإدارة التقليدية للحفظ العقاري إلى الإدارة الإلكترونية المجسد ببرنامج MACF إنما يعبر عن إرادة حقيقية ونية حسنة في التغيير جسدها الواقع العملي وفرضتها ظروف العمل الراهن وحجم السوق الذي ترتبط به (السوق العقاري)، وكذا حرص الوصاية ودعمها والتزامها بتجسيد مساعي العصرية من خلال وضع نظام معلوماتي استخدمت فيه أحدث التكنولوجيات للإعلام والاتصالات، كما وعمم استعمال الإعلام الآلي بمختلف مصالحها، وبالموازاة تم تكييف النصوص التشريعية والتنظيمية مع التطورات الحاصلة فضلا عن توحيد وتبسيط طرق ومناهج العمل الإداري وتكوين وتدريب مستخدميها على استعمال هذه التقنيات، وقد عملت على المرور التدريجي والمتسلسل من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني عبر ثلاث مراحل ضامنة بذلك سيورة أنشطتها واستمرارية تقديم خدماتها لجماهيرها.

لذلك يعول كثيرا على برامج MACF في الرقي بمستوى جودة خدمات المحافظات العقارية المقدمة لجماهيرها، وتبسيط الإجراءات الإدارية لمرتفقي هذه المنظمة، وينظر إليه كميلاد لإدارة جديدة تمحو مشاكل الإدارة التقليدية، حيث يعتمد عليه



- حاليا في عمليات البحث والتدقيق واستخراج النسخ، كما ويبقى نجاحه مرهون بالتقيّد بمجموعة من التوصيات والتي ستساهم وبشكل كبير في تحقيق الفعالية والكفاءة من تطبيق الرقمنة والتي نوجزها في:
- العمل على تطوير نظام إلكتروني شبكي يتيح عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمكاتب التابعة للمحافظات العقارية لضمان التنسيق بينها؛
 - العمل الدائم والدؤوب لتحسين مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بما يتماشى وتطورات البيئة التكنولوجية؛
 - برمجة فترات تدريبية ومراجعة مناهجها وتحيينها بما يواكب الأساليب العصرية والتقنيات المستعملة ضمانا لأداء وفعالية أكبر في العمل؛
 - العمل على تحسين مواطن الخلل وإيجاد حل للمشاكل وتحيين للبرنامج المعتمد في الرقمنة MACF للوصول إلى نتائج أفضل ودقة وسرعة أكبر (مثلا: مشكل البحث الآلي، طريقة البحث، ... غيرها)؛
 - إعادة النظر في تحديد احتياجات التوظيف ونخص بالذكر الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة الأجهزة المخصصة للرقمنة؛
 - إصدار تشريعات وقوانين لتسائر التحول الجديد للإدارة الإلكترونية، كالمستخرجات الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، مع ضمان حماية وسرية وأمن قواعد البيانات المعتمدة في المشروع؛
 - زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لعصرنة أنشطة المحافظات العقارية ونخص بالذكر اقتناء أحدث التجهيزات، والصيانة الدورية لها؛

قائمة المراجع:

- ¹- زرزار العياشي، 2013، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، ص 30.
- ²- حسين بن محمد الحسن، نوفمبر 2009، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 05.
- ³- حسين محمد المراد، 2018، الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: 104، المجلد: 24، ص 126.
- ⁴- سمير عماري، سبتمبر 2018، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحول الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 06، ص 123.
- ⁵- سميرة مهدي حسن، وضاح عامر حاتم، جاسم خلف، كوثر هاشم، 2016، دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، المجلد: 09، العدد: 03، ص 13.
- ⁶- ظافر معيوف داحس، أمل علي محسن، رشيد حميد مزيد، 2013، مدى توفر المقومات الأساسية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات العراقية-دراسة حالة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي في الناصرية، مجلة التقني، المجلد: 26، العدد: 07، ص 294.
- ⁷- زرزار العياشي، مرجع سابق، ص 31.
- ⁸- ظافر معيوف داحس، أمل علي محسن، رشيد حميد مزيد، مرجع سابق، ص 295.



- 9- فتيحة فرطاس، 2016، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 02، العدد: 15، ص 305.
- 10- عامر طارق عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة 01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 33.
- 11- ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، 2018، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد: 13، العدد: 45، ص 68.
- 12- بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، 2016، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد: 05، العدد: 01، ص 06.
- 13- سميرة مهدي حسن، وضاح عامر حاتم، جاسم خلف، كوثر هاشم، مرجع سابق، ص 14.
- 14- فتيحة مرازقة، لخضر فردي، 2018، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية-دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة، خنشلة، بسكرة، قسنطينة 01- المجلة العراقية للمعلومات، المجلد: 19، العددان: 1-2، ص 60-61.
- 15- زرزاز العياشي، مرجع سابق، ص 35.
- 16- ظافر معيوف داحس، أمل علي محسن، رشيد حميد مزيد، مرجع سابق، ص 296.
- 17- أحلام محمد شواي، 2016، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد: 24، العدد: 04، ص 3394.
- 18- ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، مرجع سابق، ص 71 بتصرف.
- 19- فراس فرحان جدي العبيدي، مصطفى كامل يوسف الكنعاني، 2015، مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات -دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجل جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 02، ص 94.
- 20- بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص 10-09.
- 21- فتيحة مرازقة، لخضر فردي، مرجع سابق، ص 62.
- 22- معجم المعاني الجامع على الرابط: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->
- 23- المرسوم التنفيذي رقم: 76-63 المؤرخ في: 25 مارس 1976 المعدل والمتمم المتعلق بتأسيس السجل العقاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30، الصادرة في: 13 أبريل 1976، ص 498-499.
- 24- المرجع نفسه، ص 499.
- 25- قرار مؤرخ في: 04 يونيو 1991 يحدد التنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والحفظ العقاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادرة في: 14 أوت 1991، ص 1502.
- 26- المرسوم التنفيذي رقم: 76-63، مرجع سابق، ص 502.
- 27- المرجع نفسه، المادة 55، ص 503.
- 28- بوزيتون عبد الغني، 2010، المسح العقاري في تثبيت الملكية العقارية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق، قسم القانون الخاص، فرع القانون العقاري، كلية الحقوق، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ص 89-90.



- ²⁹- عرض تقديمي لمشروع عصرنه نشاطات المحافظة العقارية MACF مستل من اليوم الإعلامي حول المشروع الذي أجري يوم: 11 أبريل 2017 على الموقع: <https://www.youtube.com/watch?v=mBLS0h9a0bE>
- ³⁰- من نص المذكرة رقم: 6433 المتعلقة برقمنة أرشيف ووثائق المحافظات العقارية –إطلاق المرحلة الثالثة لبرنامج عصرنه أنشطة الحفظ العقاري الصادرة عن المديرية العامة للأموال الوطنية بتاريخ: 01 جويلية 2019.
- ³¹- من نص المذكرة رقم: 10618 المتعلقة بتنفيذ المرحلة الثالثة لبرنامج عصرنه أنشطة الحفظ العقاري الصادرة عن المديرية العامة للأموال الوطنية بتاريخ: 05 نوفمبر 2019.
- ³²- وكالة الأنباء الجزائرية من خلال الاطلاع على الموقع: <http://www.aps.dz/ar/economie>
- ³³- من نص المذكرة رقم 5527 والمتعلقة بتخصيص أجهزة رقمية ومعدات إعلام آلي، الصادرة عن المديرية العامة للأموال الوطنية بتاريخ: 28 ماي 2019 .