



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر
- دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي -

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د.
شعبة العلوم السياسية. تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية

إشراف الأستاذ الدكتور:
المكي دراجي

إعداد الطالب:
إسماعيل سايجي

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة	الصفة
عمر فرحاتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
المكي دراجي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
نور الدين حتحات	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا مساعدا
صالح زياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشا
مصطفى بلعور	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
عبد الحميد فرج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الوادي	مناقشا
خالد بقاص	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى سند الحياة ومنبعها سرورا، من علماني الفضل ورياني صغيرا، أهديهما
أسمى معاني العزّ ومن الود سطورا، أُمّي الغالية، أبي الغالي. حفظهما الله
وأنعم عليهما بوافر الصحة ونعيم العافية.

إلى روح جدتي الطاهرة، من كان دعاؤها حلما وتشجيعا.

إلى مؤنستي في الحياة، من يسرّها سروري، ويسعدّها نجاحي؛ زوجتي العزيزة
حفظها الله لي.

إلى من رافقوا دربي بالسند والدعاء والأمل والرجاء؛ إخوتي وأخواتي وجميع
الأصدقاء والزملاء والأحبة.

شكر و عرفان

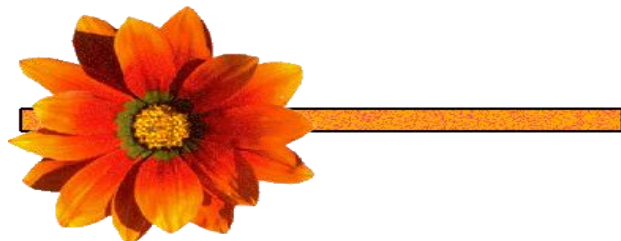
الحمد لله الذي أنعم عليا بالفضل، ووفقني لهذه الدرجة، فله بالغ الحمد
وخالص الشكر.

وبعد شكر الوالدين الكريمين على كل فضل وخير منحاه لي في الحياة،
أوجه وافر الشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأخص بأبلغه وأتمه أستاذي
المشرف أ.د. المكي دراجي الذي أكرمني بتوجيهاته القيمة.

كما أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد، وخاصة زوجتي التي
صبرت معي وساندتني في تحمل الصعاب، وأشكر أيضا زملائي في العمل
الذين يسروا لي هذا السبيل.

في الأخير لا يسعني إلا أن أدعو الله عز وجل أن يرزقني السداد والرشاد
والعفاف والغنى وأن يرزقني صالح الأعمال

سايحي إسماعيل



مقدمة

تعتبر الإدارة العامة أداة تنفيذ للسياسة العامة وتحقيق للتنمية في مختلف المجالات سواء السياسية منها أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها هياكلها من تخطيط وتنظيم ورقابة وغيرها، والتي تستند عليها في أداء المهام وتحقيق أهداف السلطة السياسية، وتلبية احتياجات المواطن بدرجة أولى باعتبارها همزة وصل بينه وبين النظام السياسي، وهي واجهة الدولة في تحقيق سياساتها وبرامجها أيضا.

ونظرا لاتساع دور الدولة وتأثيرها مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، أصبح من الضروري الاهتمام بالأجهزة الإدارية وتحديثها قصد مواكبة التطورات الحاصلة في العالم خاصة مع تزايد المجتمعات وتزايد مطالبهم واحتياجاتهم، وهذا ما يوجب إعادة النظر في أداء تلك الأجهزة الإدارية ومحاولة تطويرها حسب ما يتناسب والظروف والتغيرات.

أفرزت الممارسات التقليدية الكلاسيكية في تسيير الأجهزة الإدارية سلبيات كثيرة أدت إلى ذبوع مظاهر الفساد كالمحسوبية والتسيب الإداري والرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ وغيرها من السلوكيات التي شكلت أزمة وتشنجا في علاقة الإدارة بالمواطنين. وهو ما يوجب على الدول البحث في آليات تمكنها من تجاوز الأزمة وتغيير نمط تسيير الأجهزة الإدارية لتحسين العلاقة مع المواطن والذي بات يشتكي من التجاوزات والممارسات السلبية.

لهذا الغرض اتجهت كثير من الحكومات في دول العالم إلى تطبيق برامج الإصلاح الإداري انطلاقا من تغييرات هيكلية واسعة قصد التخلص من التعقيدات الإدارية، وكذا انتهاج أساليب متطورة تكفل ترشيد القرارات وتعظيم المنافع من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة، والابتعاد عن النمطية الموحدة التي تشل حركة الإبداع والابتكار، والتحول إلى اللامركزية وأساليب الإدارة المعاصرة كأداة تكفل تحقيق معدلات مرموقة من النمو اقتصادي، ومنه تحسين الأوضاع المعيشية للمواطنين.

إن تفعيل هذه التغييرات الجذرية في الأوضاع والمفاهيم والأساليب الإدارية وتفاعلاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفلسفة الإدارة، يستدعي تدخل السلطات العليا مع إقرار برامج تتيح معالجة جميع الظواهر المسببة للفساد والتخلف الإداري، وإزالة القيود والعراقيل التي تعيق التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المتعلقة بالإدارة.

وقد دفع هذا بالهيئات الحكومية انتهاج الإستراتيجيات والمداخل الحديثة التي تضمن الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام في تقديم خدمات أكثر جودة، وفي إرساء مبادئ الحكم الراشد والعمل بشفافية تامة، مع ربط المواطنين والمؤسسات الحكومية عبر فضاء إلكتروني من خلال نتاج التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الإنترنت. وقد برزت إثر ذلك تغييرات جذرية على طبيعة النظم الإدارية وطالت الخدمات العمومية وجعلتها قائمة على الإمكانيات المتاحة بالإنترنت وشبكات الأعمال. وبالتالي كان التحول نحو الإدارة الإلكترونية مكسبا ثميناً من حيث السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود في توفير خدمات ذات قيمة مضافة لفائدة فئات المتعاملين؛ فالإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية

من تعسر الإجراءات وتبذير الورق وثقل الملفات وكلفتها إلى خدمات إلكترونية سريعة ودقة متنامية؛ فالرقمنة وسيلة لرفع أداء وكفاءة الأجهزة الإدارية.

كان ظهور الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم بمثابة الخطوة التي ينتهي بها العالم الورقي وينتقل فيها نحو العالم الرقمي، فأصبحت أغلب المعاملات تتم عبر هذه الشبكة، وتم بذلك فسخ المجال للتعامل الإلكتروني، لتتحول أنماط الخدمة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد المعلوماتي والتكنولوجي.

تسهم الإدارة الإلكترونية في الدول المتطورة على سبيل المثال بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد، وفي جعل الخدمات بسيطة وسهلة المنال. كما تحقق تسييرا أكثر شفافية ويقضي على الفساد الإداري بالمؤسسات الاقتصادية؛ فالتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة على شبكة الإنترنت في هذه الدول، وكذا تشجيع الأفراد على تصفحها والحصول على الخدمات العمومية عبرها، يفسر قيمتها ودورها في هذا المجال.

سطرت الجزائر في هذا المسعى على غرار باقي الدول العديد من السياسات والبرامج الهادفة إلى الإصلاح الإداري. ومن بين تلك الإستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنة القطاعات العمومية بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية؛ حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة يجب تفعيلها. لذا تبنت الجزائر كأول خطوات عصرنة قطاعاتها مشروع "الجزائر الإلكترونية" 2008-2013 والذي يهدف إلى ربط المؤسسات والإدارات العمومية بالشبكات الإلكترونية لتكون البوابة الرقمية التي تسمح للمواطن بالتواصل معها من خلال تأسيس بنية تحتية تكفل هذا التحول الإلكتروني.

يعدّ قطاع العدالة من أبرز القطاعات التي أولتها الحكومة الجزائرية بمخطط العصرنة، وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة لتسييره في إطار الخطة الوطنية لإصلاح وتحسين خدمة المواطن؛ فالقطاع من أهم المرافق الأساسية للدولة والذي يضمن استمراريتها بضمان تطبيق القانون ونشر العدل بين الناس، لذلك حرصت الدولة على تطويره وعصرنته لمواكبة التغيرات الجذرية التي يشهدها العالم بصفة عامة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة.

وترتكز هذه العصرنة للقطاع على عدد من المحاور التي تهدف إلى تعزيز مصداقية القضاء وتعزيز ثقة المواطنين، وكذا تدعيم الهياكل القضائية وتزويدها بوسائل حديثة، وأيضا إصلاح وأنسنة السجون وتفعيل آليات الإدماج، وغيرها من الأنظمة التي من شأنها تطوير القطاع. وهذا ما سنحاول معرفته من خلال التطرق إلى نموذج قطاع العدالة بولاية الوادي باعتباره جزء من المنظومة القضائية بالدولة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

نظرا للأهمية التي يكتسبها العمل الإداري في الدولة، ونظرا للتحديات والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي تواجهها والتي تستدعي سياسات وتوجهات حديثة نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري لمواجهة التحديات الجديدة وتحسين أداء الإدارة العامة لتقريبها أكثر من المواطن والقضاء

البيروقراطية والفساد، لذلك كله أصبح البحث في مفاهيم الإدارة الإلكترونية وسبل تفعيلها مهما بأهميتها وضرورة تقتضيها حتمية استثمار التكنولوجيا في الإدارة.

وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في معالجتها موضوعا هاما في توجهات الدولة الجزائرية نحو إصلاح أجهزتها الإدارية، وهو موضوع عصرة قطاع العدالة بعدما سطرت له العديد من الخطط والإستراتيجيات في الوصول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية وتحقيق عدالة تكفل حقوق المواطن وتضمن النزاهة في التعامل. لذلك تهتم دراستنا أساسا بمعرفة مدى تحقيق الدولة لأهدافها في إصلاح وعصرة قطاع العدالة ومعرفة المعوقات والتحديات التي تواجهها واقتراح الحلول التي قد تسهم في تعزيز هذه الإصلاحات.

أهداف الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة بعد تحديد أهميتها الوصول إلى الأهداف الآتية:

- تشخيص مجالات تأثير الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري من خلال الربط بينها وبين أهداف عملية الإصلاح.
- التعرف على السياسات والإجراءات التي سطرته الدولة الجزائرية في مجال إصلاح الإدارة العمومية لتحسين أدائها.
- تشخيص مدى نجاعة إستراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في قطاعات الدولة الجزائرية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت لأجلها.
- تشخيص مدى تحقيق الدولة الجزائرية لأهدافها ضمن إستراتيجيتها نحو إصلاح وعصرة قطاع العدالة.
- تشخيص مدى قدرة الدولة الجزائرية على تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية في أجهزتها الحكومية من خلال قطاع العدالة واستنتاج التحديات والمعوقات التي تواجهها.

مبررات اختيار موضوع الدراسة: إن اختيار موضوع ما دون غيره من المواضيع، له مبررات تخضع لاعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية. ومن هذه المبررات نذكر ما يأتي:

المبررات الموضوعية:

- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري الذي تحقّقه في الجزائر على مستوى الخدمة العمومية من خلال تحسين الخدمات وتعزيز العلاقة بين مؤسسات الدولة والمواطن.
- ضرورة الملاحظة والمعاينة المباشرة لهذا المجال الحساس للإصلاح الإداري خاصة فيما يتعلق بمدى تجسيد المخططات وتفعيل الرقمنة وبخدمة المواطن ومدى رضاه عن الخدمة العمومية.
- أهمية النموذج الميداني في اختيار قطاع العدالة بحكم أنه قطاع حساس ويحتاج إلى الرقمنة في الخدمات وتيسير خدمة المواطن والوصول إلى أعلى مستوى من الشفافية والمهنية.

المبررات الذاتية:

- رغبة البحث في موضوع سياسات الإصلاح الإداري ومدى تنفيذها والعقبات الميدانية التي تواجهها، وتصدر هذه الرغبة عن جدة الطرح وأهميته.

– اختيار الدراسة الميدانية بولاية الوادي مرده أنها الولاية المسجل بها الباحث للدكتوراه، وكذلك ملاحظته ما تشهده إداراتها من إصلاح على غرار باقي الولايات، لذا فهي نموذج مؤهل لكشف واقع الإصلاح الإلكتروني لقطاع العدالة، ومعرفة التحديات التي تواجه هذا المشروع.

أدبيات الدراسة: تؤدي بنا الميزة التراكمية التي تتميز بها الحقول المعرفية إلى البحث عن الدراسات السابقة في الموضوع قصد الاستفادة منها من جهة، أو الانطلاق من نقائصها ونقدها من جهة ثانية، أو سدا للفجوة البحثية من جهة ثالثة، لأن المعرفة العلمية تتميز بالنسبية خاصة في حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية. ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة في موضوع الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري، لاحظنا أن أغلب الدراسات ارتكزت على مخرجات الإدارة الإلكترونية التي هي في المحصلة نتائج العمليات التي تصاغ داخل المنظومة الإلكترونية للإدارة، وهذا ما جعلنا نهتم بالجانب الوظيفي والعملية للإدارة الإلكترونية في دراستنا كعملية لها وظائف وإجراءات داخل الهياكل الإدارية ومدى نجاعتها في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري التي سطرته الدولة. ونعرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري كما يلي:

– دراسة (بواشري أمينة، سالم بركاهم) (2018): جاءت في مقال منشور بعنوان: الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999-2017)؛ وتناولت الدراسة الآليات التشريعية والتنظيمية والتقنية التي اعتمدتها الدولة الجزائرية في تحسين الخدمة التي يقدمها قطاع العدالة وعصرنتها.

– دراسة لامية طالة (2020): وهي مقال منشور بعنوان "الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية خيار تكنولوجي إستراتيجي للإصلاح الإداري؛ حيث تناولت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية من خلال المزايا التي تقدمها في تسريع وتيرة العمل الإداري وتحقيق الدقة والسرعة والاتقان لتقديم الخدمات للمواطنين، كما تطرقت إلى المعوقات التي تعترض الإدارة الإلكترونية في تحقيق ذلك.

– دراسة حماد مختار (2007)، وهي رسالة ماجستير بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، حيث تعرضت الدراسة إلى المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، ثم إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

– دراسة بوقلاشي عماد (2012)، وهي رسالة ماجستير بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل" حيث تناولت الدراسة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل برصد ما تم تحقيقه في مجال عصرنة قطاع العدالة من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية.

– دراسة عاشور عبد الكريم (2009)، وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" تم من خلال هذه الدراسة تناول تجربة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية من خلال تجربة الولايات المتحدة، والتي تعتبر تجربة ناجحة حسب المعطيات التي قدمتها الدراسة مقارنة بالنموذج الثاني المتمثل في التجربة الجزائرية، والتي كانت عكس التجربة الأولى؛ حيث تعترضها مجموعة من المعوقات والتي أدت إلى البطء في تحقيق أهدافها وتحسين الخدمة العمومية.

إشكالية الدراسة:

بما أن منظمات اليوم تتصف في عملها بكثرة الإجراءات الإدارية واتصالها الدائم مع الجمهور، كان لابد من العمل على توظيف الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مميزاتا في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي أدت إلى إحداث تغيرات جذرية على كافة المستويات، وأصبحت مطلبا أساسيا وضرورة ملحة لا غنى عنها في المؤسسات العمومية تبعا لما حققته من نتائج إيجابية في تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها، والتي من شأنها تسريع إنجاز المعاملات بسهولة وزيادة الإتقان والدقة في الأداء، مع تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن؛ حيث أصبح من الواجب على الدولة الجزائرية عصرنة أجهزتها الإدارية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها من خلال إدخال التكنولوجيات الحديثة؛ فنجاح أي منظمة أو مؤسسة اليوم أصبح مقرونا بمدى قدرتها على الاتصال الرقمي ومواكبة عصر المعلومات وصناعة المعرفة. ويعتبر قطاع العدالة في الجزائر من أولى القطاعات التي شهدت هذا التحول، وهو من أكبر القطاعات التي تحتاج إلى المرونة والسرعة في الأداء وتحري الشفافية. لذلك سعت الدولة تطبيق الإدارة الإلكترونية في هياكلها الإدارية من خلال استراتيجيات في إنجاز هذا التحول وتطبيقه في إصلاح العمل الإداري بقطاع العدالة.

من خلال ما سبق التمهيد له، تتضح إشكالية الدراسة فيما يأتي: إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تجسيد أهداف الإصلاح الإداري بقطاع العدالة في الجزائر؟

- **الأسئلة الفرعية:** تتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

- 1- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري؟ وما العلاقة بينهما؟
- 2- فيم تكمن إستراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري بالجزائر؟
- 3- ما الآليات التي اعتمدتها الدولة الجزائرية في عصرنة قطاع العدالة؟
- 4- كيف هو واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بولاية الوادي؟

- **فرضيات الدراسة:** وللإجابة على كل ذلك قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية:** تسهم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية لقطاع العدالة في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر

2- **الفرضيات الفرعية:**

- نجاح إستراتيجية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر مرهون بمدى توافر المتطلبات الأساسية لتجسيدها.

- التطبيق الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تطوير الوظائف الإدارية لقطاع العدالة في الجزائر.

- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء.

- الإخلال بشروط تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة في الجزائر يؤدي إلى فشلها.

منهج الدراسة: للإحاطة بموضوع الدراسة والتوصل إلى النتائج المرجوة من خلاله، تم الاعتماد على المناهج التالية:

أ- **المنهج الإحصائي:** يساعد المنهج الإحصائي في الحصول على أبحاث أكثر دقة وتميز، من خلال توظيف الأرقام الرياضية ما يساعد على التنبؤ بشكل دقيق في الظواهر محل الدراسة، كما يعمل المنهج الإحصائي على تحليل الظاهرة من جزئياتها وصولاً إلى كليتها، ويعمل أيضاً على تجميع الظواهر والمواضيع المتعددة، من أجل الحصول على نتائج دقيقة للظواهر المختلفة والمواضيع المتعددة من أجل القدرة على وضع تفسيرات مناسبة لفهم الظواهر.

وقد تم توظيف المنهج الإحصائي في الدراسة من خلال تحويل عبارات الاستبيان والمتغيرات المرتبطة به إلى أعداد وأرقام من أجل تشخيص تموقع توزيعات القيم على المتغيرات أو العلاقات بين المتغيرات، وهذا لمعرفة مدى ارتباط أسئلة الاستجواب وإثبات صحة فرضيات الدراسة لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق النتائج التي وضعت لأجلها، وقد تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز (SPSS) الإصدار (VER-20)، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، تسهلاً للصعوبات التي تعترض التحليلات الإحصائية ذات الحجم الكبير من البيانات.

ب- **منهج دراسة الحالة:** تعنى دراسة حالة بكيان معين من كيانات الواقع الاجتماعي، فارتباطه النهائي بهذا الكيان المحدد، يربط منهج البحث فيه بالاختبارية البحثية، أي بالسعي إلى التعرف على خصائص الحالة المدروسة بذاتها عن طريق الملاحظة المختبرة، وذلك بطريقة تتبعية ترابطية تعتمد على عنصر الزمن عبر الاهتمام بسلسلة الأحداث الترابطية في الحياة الواقعية، فثمة علاقات تفاعل بين هذه الأحداث يمكن تحليلها من خلال بعض المواقف ليتسنى دراسة التفاعل بدقة، ومن ثم تحديد مختلف العوامل التي تؤثر في وحدة الدراسة أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزائها. وبذلك فإن منهج دراسة الحالة هو أكثر المناهج ملائمة للدراسات الاستكشافية والوصفية؛ حيث يهدف إلى تحديد وتحليل الظواهر المدروسة موضوعياً من خلال البيانات التي يجمعها ميدانياً، كما يفتح المجال لترجمة الجانب النظري إلى تطبيقي ميداني يدرس الظاهرة عن قرب، مما يدعم النتائج المتوصل إليها بمعايشة الظاهرة المدروسة على أرض الواقع عن طريق دراسة استطلاعية، وبالاعتماد أيضاً على العديد من الأدوات المنهجية كالاستبيان، الملاحظة، المقابلة وغيرها.

وقد تم اختيار في دراستنا قطاع العدالة بولاية الوادي كدراسة حالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر، مع التركيز على أهم المعوقات والتحديات التي تشوبها وما مدى تجسيد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في وظائفه الإدارية، ومن ثم تعميم التجربة على القطاعات العمومية الأخرى بالجزائر.

الأدوات المنهجية المستعملة: لاستكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية، قمنا بالإستعانة على أداة الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه

الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد العينة، حيث تم إعداد الاستبانة من خمسة محاور المحور الأول تضمن بيانات عامة لتعبئة الاستمارة من طرف أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، أما المحور الثاني فقد تضمن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي، وبالنسبة للمحور الثالث فقد تناول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي. فيما تضمن المحور الرابع إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين أداء قطاع العدالة بالوادي، أما المحور الخامس فقد تناول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي، وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات محاور الاستبانة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيمها إلى أربعة فصول رئيسية؛ حيث تضمن الفصل الأول الإطار العام للإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية من ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية الإصلاح الإداري وفيه مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه وأسبابه والمداخل والإستراتيجيات التي يعتمد عليها، ثم معوقات الإصلاح الإداري. أما المبحث الثاني، فتضمن الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى تعريفها ونشأتها، وكذا خصائصها وأهدافها والوظائف التي تقوم بها ومتطلبات التحول إليها. أما المبحث الثالث، فقد تم التطرق فيه إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري، وذلك من خلال دورها في تجسيد الشفافية الإدارية والقضاء على الفساد الإداري وكذا تحسين الخدمة العمومية والقضاء على مشكلة البيروقراطية ودورها كفي تطوير العمليات الإدارية.

أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة للإصلاح الإداري في الجزائر، فقد تناول ثلاث مباحث؛ تناول المبحث الأول واقع الإصلاح في الإدارة الجزائرية حيث تضمن أولا طبيعة النظام الإداري في الجزائر، ثم الاختلالات التي يعاني منها الجهاز الإداري في الجزائر، وبعدها أهم الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري، وأخيرا إستراتيجيات الإصلاح الإداري في الجزائر. أما المبحث الثاني، فتناول آليات الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر من خلال دورها في التخفيف من حدة المركزية الإدارية وكذا تجنب التضخم الإداري والتقليص من عدد الموظفين، أيضا تحسين الخدمة العمومية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن، ثم مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية الإدارية. وخصصنا المبحث الثالث لعصرنة الإدارة الجزائرية لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري والذي تناولنا فيه التأسيس للإدارة الإلكترونية في سياسات الإصلاح الإداري بالجزائر، ثم مشاريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومحددات تطبيقها في الجزائر، وكذا الهيئات الوطنية المكلفة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وفي الفصل الثالث، تطرقنا إلى إصلاح وعصرنة قطاع العدالة في الجزائر من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أين اشتمل المبحث الأول على مدخل لقطاع العدالة في الجزائر، تم التطرق فيه إلى تطور القطاع، ثم تنظيم الأجهزة القضائية لقطاع العدالة بالجزائر، وتنظيم الأجهزة الإدارية كذلك، ونهاية المبحث

بالتعرف على هيئات قطاع العدالة في الجزائر. وفي المبحث الثاني، تناولنا سياسات الدولة الجزائرية نحو إصلاح قطاع العدالة، أين تطرقنا فيه إلى دوافع وأسباب إصلاح قطاع العدالة في الجزائر، ثم التعرف على سياسات إصلاح العدالة والمتمثلة في سياسة تدعيم هياكل ووسائل قطاع العدالة، وسياسة إصلاح منظومة القضاء ثم سياسة إصلاح قوانين منظومة العدالة. وأما المبحث الثالث فخصص لآليات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعصرنة قطاع العدالة في الجزائر، وذلك من خلال إنجاز وتطوير أنظمة آلية لتسريع العمل الإداري للقضاء، وتطوير الأنظمة الآلية الأكثر حداثة في التسيير الإداري للقضاء، ثم توسيع الشبكة المعلوماتية لقطاع العدالة وتطويرها، وكذا تطوير الخدمات القضائية عبر الأنترنت.

وقد خصص **الفصل الرابع** والمتضمن الجزء التطبيقي لدراسة واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بولاية الوادي، أين تناول أولا مدخلا تعريفيا لأنموذج الدراسة والمتمثل في قطاع العدالة بولاية الوادي عن طريق تقديم بطاقة تقنية عن ولاية الوادي، ثم التعرف على تنظيم قطاع العدالة بها، ثم تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية من خلال التعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية، ثم اختبار أداة الدراسة، بعدها تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات، وأخيرا تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

صعوبات الدراسة: تعترض الباحث في إعداد بحثه بعض الصعوبات والعراقيل التي تعيق من إنجازه، خاصة ما يتعلق منها بالإجراء الميداني. وقد اعترضتنا صعوبة الحصول على موافقة الوزارة الوصية على القطاع محل الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية في قطاع العدالة بولاية الوادي، باعتبار أن هذا القطاع حساس وله خصوصياته، حيث كلفنا ذلك التنقل في عديد المرات إلى وزارة العدل وكذا مديرية عصرنة العدالة من أجل أخذ الموافقة، كما أن جودة الطرح في موضوع الإدارة الإلكترونية حتما تستدعي جهدا مضاعفا، لكن بفضل الله وتوفيقه ومثته علينا تم تذليل هذه العقبات.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري

يعدّ استثمار أنظمة الحاسبات والمعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، فهي نتاج الأبحاث والدراسات في مجال الإصلاح الإداري، حيث تقوم الإدارة الحديثة على التقنيات المتطورة التي تساعد على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف. لذا يعتبر ظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية، ظهوراً طبيعياً ومواكباً لعصر المعلومات نظراً للتطورات المتسارعة في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

بعد ظهور العولمة واختزال الحدود الجغرافية لدول العالم، ظهرت مصطلحات جديدة تعنى بتحديث الأجهزة الإدارية في إطار الاندماج مع ثورة تكنولوجيا المعلومات. ومن بين هذه المصطلحات "الإدارة الإلكترونية"، والذي يراد منه تطوير العمل الإداري وتحسين الخدمة المقدمة للمواطن. وتتدرج هذه الإستراتيجية ضمن المراحل والسياسات التي تبنتها الدول في التوجه نحو الإصلاح الإداري. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري
- المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري

المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري هو عملية متكاملة تهدف إلى إعادة هيكلة الجهاز الإداري لمواكبة التحديات الجديدة التي تفرضها التوجهات الحديثة في مختلف المجالات. ونعرض من خلال هذا المبحث ماهية الإصلاح الإداري بالتطرق إلى مفهومه وأهدافه ومداخله وغيرها من العناصر الأساسية اللازمة في عملية الإصلاح الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

تعددت واختلفت الاتجاهات التي فسرت مصطلح الإصلاح الإداري. ومن أهم التعريفات التي تناولها أغلب المفكرين نذكر ما يلي:

1- تعريف الإصلاح لغة: كلمة الإصلاح مشتقة من فعل أصلح، وهي ضد أفسد، وأصلح الشيء أقامه، وأصلح الدابة أحسن إليها فصلحت¹.

- يقول ابن فارس "صلح الشيء يصلح صلاحاً" دلالة على خلاف الفساد. كما يقول ابن منظور "الصلاح ضد الفساد والإصلاح نقيض الفساد، وأصلح الشيء بعد فساد أقمه". أما في اللغة الإنجليزية، فيقابل كلمة **Reform**، وتعني العمل الذي يحسن الأوضاع، أو إعادة التشكيل أو تشكيل الشيء وتجميعه من جديد، أو هو تحسين الحالة أو تصليحها².

- كما يقصد بالإصلاح التقويم وإزالة الفساد والتغيير نحو الأفضل والأحسن والأرقى، أو هو الانتقال من وضع ما إلى وضع أفضل عبر إزالة العيوب والنواقض والأخطاء³.

2- تعريف الإصلاح الإداري:

عرفت الأمم المتحدة الإصلاح الإداري بأنه: الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية. كما أنه مجهودات خاصة تهدف إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة عن طريق الإصلاحات الشاملة للنظام إما جزئياً بواسطة إدخال مقاييس تهدف إلى تحسين عنصر رئيس واحد أو أكثر للنظام الإداري مثل إصلاح الهيكل الإداري أو شؤون العاملين، أو كلياً بواسطة إحداث تغييرات على الإدارة قصد تحسين طرق عملها⁴.

¹ عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص58.

² أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد -إطار نظري-، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص28.

³ عبد الغني نصر علي الشمري، سياسة الإصلاحات الأمريكية في المنطقة العربية بين القيم والمصالح، بيروت: منتدى المعارف، 2014، ص39.

⁴ أحمد الراشد، إدارة التنمية دراسة تحليلية للبيروقراطية في مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1970، ص 140.

والإصلاح الإداري هو كل برنامج أو نشاط يتضمن إدخال تغييرات في أجهزة القطاع العام من أجل تحسين تسييرها. وهو تغيير وضع نحو الأفضل، إذا فهو سعي مستمر، وجهد متواصل قصده النهوض بالقدرة الفعلية للإدارة لمواكبة جهود التنمية الشاملة.

ويعرف الدكتور محمد فؤاد مهنا الإصلاح الإداري بأنه: "التنظيم العلمي للجهاز الإداري في الدولة من حيث تكوينه ومن حيث سير العمل فيه. بحيث تكون أهم عناصر هذا التنظيم العلمي ... رسم السياسة العامة الرشيدة التي يقوم عليها بناء الإصلاح الإداري كله"¹.

ويعتبره الأستاذ الدكتور عمار بوحوش "عملية شاملة تتناول جوانب العملية الإدارية وإجراءاتها والجوانب السلوكية المرتبطة بها، كالجوانب التنظيمية والإجرائية والقانونية، وتحسين إجراءات التوظيف، وتطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق، وتكافؤ الفرص من أجل الابتعاد عن المحسوبية بكافة أشكالها، وتطوير خطة ووصف الوظائف وتحليلها"².

كما يعرفه فيصل بن معيض آل سمير بأنه: تلك الجهود الموجهة إلى معالجة المشكلات والنظر بالتنظيمات والحد من الفساد وإجراء التعديلات في الهياكل والنظم وتبسيط الإجراءات، ومعالجة القصور وسد النقص في المنظمات الحكومية"³.

ويعرف الأستاذ أحمد رشيد الإصلاح الإداري بأنه عملية تغيير مقصودة في عمل الأجهزة الإدارية سواء عن طريق التغيير في التنظيم أو أساليب العمل أو في سلوكيات العاملين أو في كل هذه معا. أما بالنسبة للأستاذ ناجي البصام؛ فالإصلاح الإداري هو إحداث تغييرات في أجهزة الدولة الإدارية لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وعلى أعلى مستوى من الكفاءة، كما أنه يعني العملية التي يتم بمقتضاها تأهيل الجهاز لأداء دوره في المجتمع والتغلب على المشاكل التي تواجهه"⁴.

وهو كذلك الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك العاملين بها، ومن أجل زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية"⁵.

¹ زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، المملكة العربية السعودية: دار الصميعة للنشر والتوزيع، 2004، ص 38.

² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 299.

³ فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 31.

⁴ عبد النور ناجي، الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، طرابلس-لبنان، ص 13.

⁵ عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 15.

الإصلاح الإداري هو مجموعة النشاطات والجهود التي تمتزج وتتفاعل في إطار رؤية شاملة، والتي تهدف بالتزام من الطبقة السياسية إلى إعادة النظر في منظومة القيم السائدة داخل الجهاز الإداري للدولة بما يحقق فعاليته¹.

وهو جميع العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب، وإنما هو اقتصادي كذلك، ويستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وفهمهم بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغيرات السلوكية وتثبيتها ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري لنجاح تلك العملية².

يمكن من خلال التعاريف السابقة إعطاء تعريف شامل للإصلاح الإداري بأنه: عملية ديناميكية شاملة تعتمد على أسس علمية من أجل إحداث تغييرات جذرية في الأجهزة الإدارية للدولة، وتحديث أنشطتها التي تقوم بها وجعلها تواكب التطورات بما يتوافق والإستراتيجيات التي تحددها الإدارة السياسية للدولة.

تعد عملية الإصلاح الإداري عملية ديناميكية ذات حركة دائمة ومتجددة، فهي ترتبط بالتغيرات والتحولات التي يعيشها العالم، وتحتم على الدولة إعادة النظر في سياساتها وإصلاحاتها حتى يمكن معاشة الواقع المتغير الذي يتطلب مرونة واستجابة أكثر من التي كانت تقدمها العمليات والهيكل التنظيمية التقليدية³.

ووفقا للهدف من الإصلاح، يتحدد مدى وحجم هذا التغيير الإصلاحي، فقد يكون تحسينا لأوضاع وممارسات قائمة، أي مجرد تطويرها داخل تكويناتها، وقد يكون تصحيحا لأوضاع خاطئة، وهنا قد يصل مستوى الإصلاح إلى حد التغيير الجذري عندما يتعدى السياسات إلى البنى ذاتها⁴.

3- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الإصلاح الإداري: يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بمجموعة من المصطلحات ذات الصلة به، غير أن هذه المصطلحات تختلف مع مفهوم الإصلاح الإداري، وسنعرض هذه المصطلحات كما يلي:

3-1- التطوير الإداري: يعرف التطوير بأنه "استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. كما أن التطوير على مستوى الإدارة يعني "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، ويرى البعض أن التطوير

¹ نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحولات الجديدة، الجزائر: دار بلقيس للنشر والتوزيع، 2009، ص 101.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 64.

³ أحمد كمال شعبان، قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة، بحوث وأوراق مؤتمر "حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر 2013، 2014، ص 64.

⁴ عبد الغني نصر علي الشمري، المرجع السابق، ص 45.

التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المنظمة، وذلك في إطار كل من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة.

وأما مفهوم التطوير الإداري، فهو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، ويرى هانسون HANSON أن التطوير الإداري يعني زيادة كفاءة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أفضل¹.

كما أن التطوير الإداري يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، ويتضمن بعداً سكونياً، وغالباً ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري².

يُعنى مصطلح التطوير الإداري بعملية وهيكل البيروقراطية، ويميل إلى التركيز على النظام الإداري القائم ويلقي جانباً آخر من الاهتمام عن كفاءة واقتصاد المنظمات الحالية. وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا المبدأ في تطوير المؤسسات القائمة بصورة تدريجية، حيث يبحث فيه المصلحون عن أساليب جديدة أثبتت فاعليتها في بلدان أخرى، ومن ثم العمل على خلق هياكل وإجراءات جديدة، بالإضافة إلى تغيير الواجهات الأساسية لأسلوب الإدارة. وبناء على هذه المبادئ، فإنه تم توجيه الجهود لتعديل البيروقراطية العامة والممارسات ودمج النماذج الصناعية والتكنولوجية ضمن النماذج السائدة والمطبقة حالياً. ويتطلب هذا المفهوم تطوير نظام إداري قادر على إمكانياته والتكيف مع الظروف المتغيرة³.

3-2- التغيير الإداري: التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. أو هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة ترى فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة. ويتطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف، وهذا ما يعرف بالصدمة، ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عجلة التغيير وفي بعض الأحيان يكون الشعور بالذنب من قبل العاملين الذين يعتقدون أنهم السبب في التغيير المفاجئ وانتهاء بقبوله⁴.

¹ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 47.

² كمال جعفر المفتي، النماذج البيروقراطية والإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد: 38، جويلية 1983، ص 180.

³ سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 189.

⁴ ثروت مشهور، المرجع السابق، ص 77.

3-3- التحديث الإداري:

يرتبط الإصلاح الإداري بالتحديث والتغيير الإداري في الأنظمة، بحيث في حال عدم التحديث والتطوير والتغيير، لن يكون هناك أي شكل من أشكال الإصلاح الإداري، وقد كان الافتراض سائدا بأنه في حال تواجد ممارسات إدارية حديثة، فإنها ستعمل على تحسين الأنظمة الإدارية، وإن تنسيق برامج وأدوات ونماذج الإدارة الحديثة ستسهل تحصيل التغيير والإصلاح المرغوب. وقد تركّز اهتمام الباحثين في هذا المجال على التقنيات الإدارية والمعرفة لكونها أحد أهم عناصر التغيير في العملية الإدارية بالإضافة إلى الهيكل البنائي والسلوكيات¹.

3-4- التدريب الإداري: هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب².

3-5- التنمية الإدارية: التنمية الإدارية تعني "الجهود الهادفة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية، وهذا ما سارت عليه الدول النامية عند حداثة استقلالها تحت شعار بناء المؤسسات"³.

يختلف مفهوم الإصلاح الإداري عن غيره من المفاهيم، فهو "لا يقتصر بتحسين الأداء الإداري بمجرد زيادة عدد الأجهزة الإدارية (التنمية)، ولا كنتيجة حتمية للمحاكاة واقتباس الأنظمة الإدارية من الدول المختلفة في دولة ما لنفس الأساليب والنظم المستعملة في دول أكثر تقدماً (التحديث)، ولا بمجرد إعادة النظر في هيكلية التنظيم (إعادة التنظيم). فالإصلاح الإداري يتطلب النظر للجهاز الإداري نظرة شمولية ويرى فيه وحدة واحدة، باعتباره جزء من البيئة العامة التي يعمل فيها"⁴.

إن الهدف الأساسي من عملية الإصلاح الإداري هو إدخال تغييرات أساسية على أنظمة الإدارة العامة، بما يؤدي بالمحصلة إلى تحسين مستوى أداء النظم الإدارية القائمة، ورفع كفاءتها من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، وتخفيض نسبة قلق المواطنين وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات لهم مع تقليص التكاليف، وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي (القضاء على البيروقراطية)، سواء عن طريق التخصيص، أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها، بإيجاد الأساليب المناسبة والحديثة والأكثر مرونة⁵.

¹ سعد علي الراشدي، المرجع السابق، ص 188.

² ثروت مشهور، المرجع السابق، ص 201.

³ محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2001، ص 13.

⁴ عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص 70.

⁵ صدام الخميسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، المرجع السابق، ص 146.

4- خصائص الإصلاح الإداري: يتميز الإصلاح الإداري بمجموعة من الخصائص الهامة المتمثلة فيما يلي¹:

- ✓ أن الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية، وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- ✓ أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة حيث تكشف العملية الإدارية كثيراً من المشاكل قبل تراكمها أو بما يعوق عملية الإصلاح.
- ✓ أن الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويحتاج الإصلاح الإداري إلى الإعداد والتخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع والتنظيم والرقابة على التنفيذ وعلاج المشاكل.
- ✓ إن الإصلاح الإداري عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كمثل وكمؤثر في الآخرين بجانب العاملين (قادة، موظفين، جمهور).
- ✓ أن الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة، حيث يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم (الثقافة).
- ✓ الإصلاح الإداري يتأثر بالدرجة الأولى بالإنسان، ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل مثل استيراد التكنولوجيا (الآلات، المواد).
- ✓ لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل الإصلاح في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويؤثر الإصلاح الإداري في هذه النواحي ويتأثر كذلك بها وهذه النواحي معوقات للإصلاح الإداري.
- ✓ أن الإصلاح مفهوم معياري قيمي ذو أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف مختلفة تختلف معايير قياسها، ويقوم هذا المفهوم على دلالة أن التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.
- ✓ إن الإصلاح الإداري ليس فقط وسيط أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنمية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.
- ✓ الإصلاح الإداري ليس علاجاً فقط لسلبات الإدارة، بل يتضمن مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق ليس بالضرورة الإتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.
- ✓ يرتبط الإصلاح بعملية تحول من وضعية إلى أخرى.

¹ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مصر: دار اكتاب القانوني، 2007، ص 14-

المطلب الثاني: أهداف الإصلاح الإداري

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم الجهود هي استهدافها تعزيز القدرة التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية في مجال وضع السياسات العامة وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة والخضوع للمساءلة عن الأداء، وتوفير الحوافز الكافية للعاملين الأكفاء لبذل أقصى طاقاتهم، وتبين الدراسات المقارنة لتجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة أن مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح تشمل عدة أهداف وهي¹:

- ✓ تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
- ✓ زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.
- ✓ ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- ✓ تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.
- ✓ تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
- ✓ موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.
- ✓ تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- ✓ التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة لها.
- ✓ مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.

¹ سحر عبد الله الحلمي "الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد: 10، 2013، ص 337=339.

- ✓ بناء هياكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
- ✓ قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف أهداف الشعب العليا من خلال :
 - البناء التربوي (سلوكا ومنهجاً).
 - التنظيم العلمي والتكنولوجي المعاصر.
 - الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة والقاعدة).
 - تحسين بيئة العمل (الطبيعية والمعنوية)
 - تطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري.
- كما يمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري كما يلي¹:
- ✓ تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- ✓ إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- ✓ اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- ✓ استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- ✓ العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- ✓ دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وإن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.

¹ يوسف مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظري والتطبيقي، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص 46-47.

- ✓ إعتدال الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
- ✓ تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في واتخاذ القرارات.
- ✓ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- ✓ تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع.
- ✓ تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية.

المطلب الثالث: أسباب الإصلاح الإداري

يمكن تحديد مبررات الإصلاح الإداري بعوامل خارجية تتمثل في العولمة وضغوط المنظمات الدولية كالبانك الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة التعاون الإقتصادي التي تطالب بالإصلاح الإداري، وطرح منظومة الحكم الراشد في بعده الإداري من قبل المنظمات المانحة. كما أن للعوامل التقنية والاتصالات وتكنولوجيا الإعلام دور في دفع عملية الإصلاح الإداري لمواكبة التغيرات والاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة التي تناسب القرن الواحد والعشرين وما بعده، والذي يتميز بالأحداث السريعة المتلاحقة، مع تمكين المشاركين من التعامل مع المتغيرات الدولية في ظل تحرير التجارة وسيادة نظام الخصصة والسوق الحرة والكيانات الكبيرة¹. ويمكن توضيح هذه الأسباب كما يلي:

1- الأسباب الاقتصادية: تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة وزيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء، وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها التضخم في الأسعار وانخفاض قيمة النقد وتزايد المنافسة في الأسواق الدولية وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية القوية، فقد أدت هذه العوامل إلى البحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل وزيادة كفاءة العاملين والحد من تضخم الأجهزة الحكومية، والبحث عن وسائل تمكن الاقتصادات الوطنية من البقاء والتطور².

¹ مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص 149-150.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 74-75.

2- العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها: يسود شعور يكاد يكون عاما من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، فقد لا يكون هناك حكومات كثيرة في هذا العالم قادرة على الإدعاء بأنها الأداة الأنسب لإدارة الخدمات التي تقدمها كما كان الأمر في السابق، وقد انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه كثير من الدول في موازاتها، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها وهو أمر مخرج للحكومات ولا تستطيع الدفاع عن صحته لا سيما وأنها كانت المسؤولة عن إدارة الإقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

3- الأسباب الديمغرافية: تتصل هذه العوامل بالضغوط المتزايدة على الموارد العامة، بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول، بشكل يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي، فقد شكلت هذه العوامل ضغوطا على الخدمات العامة التي تقدمها الدول المختلفة من خلال الأجهزة الإدارية لمواطنيها مما كشف عن عيوب وضعف في الرؤى المستقبلية لدى المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة¹.

4- الأسباب الدولية الإيديولوجية: تميزت الفترة الحالية بفترة العولمة التي زالت فيها الحدود بين الدول وأصبحت العلاقات متداخلة بينها، ولم يعد سهلا الفصل بين ما يحدث في أي دولة في العالم ودولة أخرى في أي بقعة من هذا العالم، لذلك أضحت أن حدث في العالم تأثيرات مباشرة على معظم الدول وفي الحال، ولعل الديون الخارجية التي تتحملها دول كثيرة ذات أثر كبير على سياسات الإصلاح الإداري والاقتصادي في كثير من الدول المدنية، فقد أصبحت الديون الدولية الممثلة بالقروض، وحتى الاستثمارات الخاصة مشروطة بقيام المدنية أو الراغبة في دخول الاستثمارات الأجنبية إليها، بإحداث إصلاحات إدارية واقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية والتشريعات الضريبية، وأسواق رأس المال، وحرية إنتقال العملات ورؤوس الأموال.

5- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: تعتمد الإدارة الحديثة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها في اتخاذ القرارات الإدارية، ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للإستفادة من المبتكرات العلمية، إذ أصبح في متناول المديرين مختلف أنواع المعلومات التي لا بد لهم من تطوير القدرة على فرزها وإدارتها واستعمال ما يلزمهم منها كأساس لاتخاذ قراراتهم وفقا لمعطياتها ولا بد أن يواكب ذلك تطوير في القدرات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وهي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوبة عملها.

6- التحولات الديمقراطية: أضحت الإقرار ولو نظريا بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير وفي التعددية الحزبية والمشاركة السياسية أمرا بديهيا، وقد أدى هذا الإعتراف بالحرية الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر لحقهم في الرقابة على الجهاز الإداري، وعلى نشاطات

¹ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 24. (بتصرف).

الحكومة المختلفة، والوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفعالية لمطالبهم، وقد استدعى ذلك بدوره المسؤولين إلى رفع شعارات أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطن ومطالبه¹.

7- ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات: أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات الفساد بكافة أشكاله من رشوة واختلاسات، واستغلال نفوذ، وانحرافات سلوكية وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، وعلى مختلف المستويات بدءاً برؤساء دول ورؤساء وزارات مروراً بوزراء ووصولاً إلى موظفين عاديين، ولا تقتصر هذه الممارسات على دول معينة بل تشمل معظم الدول وقد أحدثت هذه الأشكال الموثقة من ممارسات الفساد أزمة ثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية وأثارت دعوات جادة لضرورة تصويبها².

كما أن هناك أسباب أخرى ذكرها الأستاذ **خالد ممدوح إبراهيم** في كتابه الإدارة الإلكترونية متمثلة فيما يلي³:

- **طبيعة النظام السياسي:** إذ أن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي وهو أهم عنصر في تردي وضع الإدارة، إذ أن الإدارة ليست إلا أداة لتنفيذ السياسات التي يضعها النظام السياسي وبما أن النظام السياسي في معظم الدول خاصة العربية منها مشلول، فقد أدى هذا إلى شلل الإدارة وتقسيمها على أساس حصص مما أدى إلى انتشار المحسوبية والفوضى وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين وإهمال مبدأ الثواب والعقاب.

- **عدم كفاءة الموظفين:** وهو عنصر يتصل بالسبب السابق كما تم شرحه إذ أن كثير من الموظفين هم مما لا يستطيعون حتى الكتابة أو على الأقل بشكل جيد وهم من غير المتخصصين ولا يخضعون حتى بعد توظيفهم لدورات تخصصية ويختارون على مقياس حزبي وطائفي وكل هذا يؤدي إلى اعتماد التنفيذ الإعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين وازدراء المواطنين.

- **إنعدام المساءلة:** إن أنظمة الرقابة والمساءلة في المجال الإداري غير فعالة وبالرغم من كثرة عدد الهيئات الرقابية والتأديبية داخل السلطة التنفيذية لم يتم التوصل حتى الآن إلى ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة، علاوة على ذلك فإن الوزارات لا تتقدم حتى بالتقارير حول نشاطاتها كل ستة أشهر تطبيقاً للقوانين ويقضي على عامل الردع القانوني وهو يؤدي إلى انتشار الفساد والتسيب الإداري.

- **تدني مستوى الدخل:** يؤثر هذا كثيراً على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات والملتزم بالقانون ويدفعه إلى قبول الرشاوي والمال مقابل تيسير المعاملات وتسهيلها ويعد عاملاً لا يستهان به في وصول الإدارة إلى مستواها الحالي.

- **المركزية الإدارية الشديدة:** تشكو هيكلية الإدارة العامة من مركزية شديدة وعدم ترابط فعال بين إدارتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية.

¹ محمد الصيرفي، الفساد بين التطوير والإصلاح، المرجع السابق، ص 76-77.

² محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 26.

³ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 43-44.

- البيروقراطية الشديدة: أدى تبني النموذج البيروقراطي الذي أقره ماكس فيبر إلى ظهور العديد من المشكلات البيروقراطية والمتمثلة في¹:
- ✓ تضخم الجهاز الإداري للدولة وزيادة عدد وحداته وتعدد أشكاله القانونية والتنظيمية مما أدى إلى الازدواج والتداخل في الاختصاصات بين وحدات وأجهزة الدولة.
- ✓ تعقد إجراءات ونظم العمل حيث يصبح الروتين هو السمة الرئيسية للعمل الحكومي، بالإضافة إلى التركيز على تطبيق اللوائح والقوانين أكثر من تحقيق الأهداف.
- ✓ عجز الموارد والمخصصات المالية بالموازنة عن الوفاء بالتزامات الحكومة تجاه المواطنين مما ترتب عليه انخفاض جودة الخدمات الحكومية المقدمة والتركيز على الكم وليس الكيف، وقد أدى ذلك إلى فقدان الثقة بين المواطنين والحكومة.
- ✓ تشديد العملية الرقابية والسيطرة والمتابعة الدقيقة مع تعدد الجهات الرقابية مما أفقد الجهاز الإداري المرونة في مواجهة التغيرات المحيطة، بالإضافة إلى الجمود الذي فرضته الضوابط والتعليمات التي قيدت قدرات وطاقات العاملين.
- ✓ عدم وجود أسس ومعايير موضوعية يتم على أساسها تقييم الأداء الحكومي لعدم وضوح الأهداف وانعدام الصلة بين الإيرادات التي تحققها الوحدة الإدارية ومصروفاتها، وقد أدى ذلك إلى غياب المساءلة ومفاهيم الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي.
- ✓ ميل القيادات الإدارية إلى المركزية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين بالمستوى التنفيذي مما أدى إلى حدوث فجوة في التطبيق بين قرارات الإدارة العليا وبين الواقع العملي.
- ✓ زيادة عدد العاملين بالجهاز الإداري نتيجة لالتزام الدولة بسياسة تعيين الخريجين، وتدني مستوى الأجور، وغياب الحوافز المادية المرتبطة بالأداء مما أفقد الموظف الحكومي التفوق والتميز والقدرة على الإبداع والابتكار.

المطلب الرابع: مداخل وإستراتيجيات الإصلاح الإداري

لتحقيق الإصلاح الإداري تعتمد هذه العملية على مجموعة من المداخل والإستراتيجيات التي لابد من توفرها من أجل إصلاح الإدارة، وتختلف هذه المداخل والإستراتيجيات حسب اختلاف الهدف من الإصلاح، وتتمثل هذه المداخل والإستراتيجيات فيما يلي:

1- مداخل الإصلاح الإداري:

1-1- المدخل الشمولي: يعبر المدخل الشمولي للإصلاح الإداري من عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء من الناحية المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع، ويرى أتباع هذا المدخل أن الكل والمقصود هنا النظام الإداري هو وحدة متكاملة ولا يمكن النظر إليها ومعالجتها جزئياً، وهذا

¹ سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية دراسة مقارنة، الرياض: مكتبة القانون والإقتصاد، 2014، ص 71-72.

✓ على الحكومة القيام بتجميد عمليات التوظيف الجديدة وعدم إشغال الوظائف التي تشغر، وإعادة تدريب العاملين وسد النقص في بعض المؤسسات الحكومية من الموظفين الفائضين عن الحاجة في بعض المؤسسات الأخرى.

✓ على الحكومة التركيز على التدريب الداخلي لإدخال تغيير في أساليب إنجاز الواجبات وتحويل الفائض من أقسام إلى أخرى بعد إعادة التدريب.

1-1-2- إعادة الهندسة (الهندرة): تقوم أية خدمة حكومية على عدد من الإجراءات الصغيرة، والتي تستدعي تعبئة النماذج والتوقيعات، وإرفاق إثباتات وبيانات شخصية، بالإضافة إلى دفع رسوم الخدمة. وقد يكون من غير المنطقي نقل الخدمة الحكومية المتعامل بها يدويا إلى الفضاء الحكومي الجديد دون إجراء تعديلات عليها بما يتلاءم والبيئة الجديدة التي ستحيها فيها. وتؤمن عملية إعادة هندسة إجراءات الخدمات الحكومية الفرصة أمام الإدارة العليا الحكومية للنظر في خدماتها، وتقرير مدى فائدتها وفعاليتها، وإذا كان بالإمكان إجراؤها بطريقة أقل كلفة ضمن شروط راحة المواطن.

1-1-3- إعادة الهيكلة: نتيجة التحول إلى المجتمع الرقمي، رافق تطور ملحوظ في هيكلة المؤسسات والشركات التجارية، وبدأ النموذج الكلاسيكي البيروقراطي القديم لهيكلية المؤسسة والمعتمد على الشكل الهرمي يتقلص مقصرا المسافة بين رأس الهرم وقاعدته، وأخذت المؤسسة اليوم تتحول إلى ما يشبه الشبكة أكثر منها إلى الهرم، فلقد أصبح بإمكان المدير أن يتابع عددا أكبرا من الموظفين باستخدام التقنيات والوسائل الحديثة، ويتواصل مع جميع أعضاء فرق العمل داخل حدود إدارته أو خارجها.

1-1-4- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال (إعادة اختراع الحكومة):

ويرتكز على عناصر عديدة مستمدة من اقتصاديات السوق مثل المنافسة، وتحديد رسالة المؤسسة والتركيز على النتائج وليس المدخلات.

1-1-5- التمكين: ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تنشأ، إلا أن إمكانيات تطبيق هذا التوجه لا تزال محدودة في مؤسسات الجهاز الحكومي.

1-1-6- تطبيق الحكومة الإلكترونية بالمعنى الحقيقي: حيث يتم إنجاز المعاملات دون ضرورة لوجود المستفيد من الخدمة في المؤسسة الحكومية.

1-2- المدخل الجزئي: ينظر المدخل الجزئي للإصلاح الإداري إلى الجهاز الإداري وتطويره على أنه عمليات وترميم للأجزاء المكونة للجهاز، وأن الإصلاح الحاصل في جزء ما والأخذ بمبدأ التراكمية، سيؤدي في النهاية إلى إصلاح وتطوير الجهاز الإداري بشكله الكلي، إضافة إلى أن الإصلاح الإداري هو ضرورة تفرض نفسها على أجزاء في الأجهزة الإدارية كونها أكثر أهمية أو تأثيرا لعمليات التطوير الاقتصادي والاجتماعي¹.

¹ محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص16.

وعليه يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على اتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات. ويرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي. فغالبا ما تتبع جهود واستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية، لذلك قد توجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسع أو إضافة وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية¹.

فالفرض السائد هنا هو أن مجموع التغيرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم تمثل في مجموعها نوعا من التجديد والتطوير الكلي لجهاز الإدارة، وهذا المفهوم يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التدرجية أو التطوير التراكمي، والمحافظة على البناء القائم توافقه الجزئي مع الظروف، كما تفرض نفسها، ويرى عبد المعطي عساف في كتابه "آراء في التطوير الإداري" أن جذور الأساس في هذين المفهومين يعود إلى الإيديولوجية المتبناة في الإصلاح الإداري، حيث يعلل أن الليبرالية تمثل النظرة الجزئية للإصلاح، إلا أن ذلك قد لا يكون سببا مقنعا نظرا لأن الفروق الأيديولوجية لم تعد تحكم الأنظمة الاقتصادية العالمية كما كان متصورا، ناهيك عن أن اتباع نمط إصلاحي معين لم يعد مقصورا على إيديولوجية ما دون أخرى².

ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف، منها³:

- ✓ الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.
- ✓ تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- ✓ التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
- ✓ اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
- ✓ المتابعة وتقييم نتائج التغيير.

ومن تطبيقات هذه الطريقة⁴:

2-1- العمل على تمديد صلاحية الخدمة الحكومية: حيث يتم تمديد صلاحية بعض أنواع الخدمات الحكومية مثلا الوثائق الصادرة عن الأجهزة الحكومية كرخص قيادة السيارات لمدة 5 أو 10 سنوات أو أكثر وكذلك رخص البناء والاستيراد والتصدير، وجوازات السفر وغيرها. ويعد هذا التمديد حلا سريعا وحاسما لمواجهة الضغط المتزايد للمواطن وحاجته إلى هذه الوثائق، فضلا عن تخفيف الضغوط والانتقادات الموجهة إلى المؤسسات المعنية بتوفير هذه الوثائق. إلا أنه لا يؤدي إلى تغيير في جميع نشاطات المنظمة المعنية أو أسلوب تقديم خدماتها، كما وأنه لا يصلح إلا لخدمات حكومية محدودة.

¹ مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 146.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 68.

³ مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 146.

⁴ صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 161-162.

2-2- العمل على تبسيط واختصار الإجراءات: ويتضمن العمل اختصار خطوات إنجاز المعاملات الخاصة بخدمات معينة، أو إعادة ترتيبها أو تسلسلها وهو من أكثر الأساليب التقليدية انتشارا وتحقيقا للنجاح، لكنه لا يمتد عادة إلى جميع إجراءات المؤسسة.

2-3- فك القيود عن النشاطات الحكومية: ويتضمن العمل إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تحكم العديد من النشاطات الحكومية والقيود التي تفرضها الحكومة على هذه النشاطات.

2-4- اللامركزية في تنفيذ الخدمات والعمليات: تمتاز اللامركزية بأنها نظام يقوم على المشاركة والحوار، وتجنب البطء في صدور القرار، وأنه مع ظهور نظم المعلومات المبنية على الحسابات الآلية، أمكن تحقيق الوحدة وتوحيد النمط والأسلوب الإداري والسرعة في إصدار القرارات، وتتضمن لا مركزية تنفيذ الخدمات والعمليات مع الإبقاء على مركزية اتخاذ القرار، ويتم بموجب هذا التوجه منح صلاحيات أوسع في تنفيذ النشاطات والخدمات التي تقدمها فروع المؤسسة، مع الإبقاء على مركزية القرار بيد رئاسة المؤسسة، والتي تستمر في تحديد أساليب العمل في المناطق والفروع خارج المركز.

2-5- تحديث المباني الحكومية: والمقصود بالتحديث هو العمل على إنشاء مبان ومكاتب حديثة ومزودة بأحدث الأجهزة والمعدات مثل إنشاء مباني جديدة للاتصالات ومكاتب التوثيق والمكاتب البريدية وإصدار الرخص المختلفة وغيرها، حيث يتم التركيز على المظهر العام للمؤسسة المقدمة للخدمة، وتعطي إنطباع جيدا وراحة نفسية لجمهور المتعاملين مما ينعكس على جانب المصادقية والثقة بين المواطنين والجهات الحكومية المقدمة للخدمات، مع العلم أنه لا يصاحب ذلك تغيير ملموس في طريقة تقديمها وإنجازها للخدمات.

2- إستراتيجيات الإصلاح الإداري¹:

1- إستراتيجية الإصلاح الجزئي: تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير التي تنصب على بعض العناصر، ويختار للتطوير فيها عدد قليل من المنظمات مثل تبسيط إجراءات العمل، تطوير الهياكل التنظيمية، تدريب القيادات الإدارية أو تطوير نظم المعلومات (في عدد قليل من المنظمات). وهي تعد أضيق الإستراتيجيات من حيث النطاق وكونها تتبع من رؤية محدودة لعناصر التطوير وتتبع غالبا من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف ضغوط الإصلاح أو الرقابة من الجهات الخارجية

2- إستراتيجية الإصلاح الأفقي: تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير التي تنصب على بعض العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، ولكن مع التطبيق على كل أو أغلب المنظمات العامة مثل جهود توصيف الوظائف أو تطوير نظم الأجور والمرتبات في المنظمات. وتعد هذه الإستراتيجية إستراتيجية قاصرة أيضا نظرا لتعاملها مع عدد محدود من العناصر وغالبا ما تتبع من شعور القيادات السياسية أو الإدارية أو الرقابية بتدهور جانب معين من النظام الإداري تدهورا شديدا يقتضي علاجا أفقيا، ويكون أثرها على تحسين الأداء محدودا.

¹ عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص 44 = 46.

3- إستراتيجية الإصلاح القطاعي: تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير التي تنتقي عددا محدودا من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها، مثل تشخيص احتياجات التطوير التي تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية، وأنظمة التخطيط ونظم ومعايير الرقابة، ونظم تقييم الأداء، ونظم الأجور والحوافز، ومعايير اختيار القيادات. يتحقق في هذه الإستراتيجية التكامل في تحديد متطلبات التطوير، حيث يتوجه إلى جميع المتغيرات الحرجة ليشخص ما يعترضها من قصور أو ما يلزم تغييره فيها ليساند التطوير اللازم في عنصر واحد.

4- إستراتيجية الإصلاح الشامل: تمثل جهود التطوير التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في أغلب أو جميع قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي، وتشبه استراتيجية الإصلاح القطاعي في أنها تشمل مختلف العناصر الإدارية الحرجة التي تؤثر على أداء الجهاز الحكومي، كما تشبه استراتيجية الإصلاح الأفقي في أنها تشمل جميع أو معظم منظمات الجهاز الحكومي، وتعد هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسات الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل¹. لذلك فإن نجاحها مرهون بتوافر الدوافع السياسية اللازمة وكذلك المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي ككل، فجاحها يتطلب فضلا عن تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل، تطورا في الدور الرقابي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة، وتغييرا وتصحيحا في توازنات القوى بين المؤسسات والسلطات في المجتمع، كما يتطلب تطورا وتغييرا في نظم التعليم وكذا تطورا في البناء الاجتماعي وهيكل القيم والسلوكيات السائدة².

2- الإستراتيجيات الحديثة (سياسات وبرامج) للإصلاح الإداري:

أولا: إعادة النظر في الجهاز الحكومي: تتضمن سياسات الإصلاح الإداري إعادة النظر في حجم الجهاز الحكومي بتقليص وترشيد حجم نفقاته وسد عجز موازنته. ويتحقق هذا بتقليص وضبط حجم هياكله الإدارية والوظيفية، وإيقاف المد التوسعي لهذه الهياكل وردها في اتجاه عكسي؛ بحيث يتم الإبقاء على الضروري منها الذي يلزم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها. فقد أدت الإدارة البيروقراطية المرتبطة بهذا الحجم إلى إفراغ الكثير من الأهداف والسياسات والبرامج التي تخصص الأجهزة الحكومية لخدماتها من مضامينها، وتحولها إلى طقوس إدارية شكلية؛ بحيث تنتهي في الممارسات الفعلية للأجهزة وموظفيها إلى خدمة مصالح وجماعات غير تلك المستهدفة أصلا ويكون العلاج بضبط التضخم في الجهاز الحكومي وضغط حجمه، إذ يقتصر على الهياكل الأجهزة والأدوار الضرورية، وفي الحدود التي يتحقق بها

¹ عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص48.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 119 - 120.

استخدام موارد المجتمع المخصصة للحكومة استخداماً أمثلاً بدلاً من إهدارها وتبديدها على الحجم المتضخم المقترن بسوء التخصيص والاستخدام¹.

ثانياً: إعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي: معنى تقليص حجم الجهاز الحكومي أن يعاد النظر في أدواره ووظائفه بما يعني تنمية أدوار الحكومة في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى. ويمكن التمييز في هذا الخصوص بين ثلاث مجموعات من الأدوار²:

1- الأدوار السياسية: الدفاع والأمن والعلاقات الدبلوماسية الخارجية وإدارة سياسات الاقتصاد القومي وإدارة الملكية والمعاملات التجارية.

2- أدوار مرافق البنية الأساسية الاجتماعية والمادية والمعلوماتية: وتشمل هذه الأدوار التعليم، الصحة، شبكات المواصلات (الطرق والجسور والموانئ والمطارات)، ومرافق المنافع العامة (الماء والكهرباء والطاقة والصرف الصحي) والبحث العلمي وتطوير ونشر التكنولوجيا والحفاظ على البيئة.

3- الأدوار الاقتصادية الجزئية: وتشمل أدوار تنشيط وتفعيل الأسواق وحماية المنافسة والرقابة على الاحتكارات الخاصة وملكية وإدارة المشروعات الاقتصادية.

ثالثاً: الاهتمام بتحسين مؤشرات الإنتاجية والجودة والفعالية للمنظمات العامة: خلافاً لبرامج الإصلاح الإداري التقليدية التي لا تولي نواتج أنشطة المنظمة العامة اهتماماً؛ فإن الإصلاح الإداري يركز على قياس وتنمية مؤشرات إنتاجية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمات العامة، ويهتم بمواصفات جودة الخدمات والنواتج التي تقدمها. وبمدى تحقيقها للأهداف المخطط بها، وحسن إدارتها للسياسات والبرامج العامة. ومن هنا يتزايد الاهتمام بتطبيق برامج الإصلاح والتطوير التي تستهدف تحسين الفعالية والكفاءة. مثل نظم الإدارة الاستراتيجية، ومراجعة الأداء ونظام موازنة البرامج والأداء، ويمثل نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الآفاق التطويرية الجديدة³.

المطلب الخامس: مراحل الإصلاح الإداري

يمر الإصلاح الإداري بالعديد من المراحل وهي:

1- الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح الإداري: تقوم القيادة السياسية بدور فعال في عملية الإحساس بالمشكلة والحاجة إلى الإصلاح، فهي حلقة الوصل بين ظهور الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح وبين القيادات الإدارية.

ولابد أن تتبع الإصلاحات الإدارية في أي نظام بمبادرة من المستوى السياسي، وليس من داخل الجهاز الإداري، فالقيادة السياسية ينبغي أن تتبنى فكرة الإصلاح الإداري حتى يمكن تحقيقها بمفهومها

¹ أحمد صقر عاشور، الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الاقتصادي، وثائق الاجتماع الوزاري الأول حول التنمية الإدارية والإصلاح الإداري لدعم برامج التنمية والإصلاح الاقتصادي في البلاد العربية، 6-7 ديسمبر 1992. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 32-33.

² المرجع السابق، ص 33-34.

³ المرجع نفسه، ص 35.

الصحيح، وعدم تسليمها مباشرة إلى عناصر التنفيذ للتصرف فيها، وإلا أصبح الإصلاح الإداري مجموعة من الإجراءات البسيطة السطحية، ولا يمكن أن تتبع الحاجة إلى الإصلاح من داخل الجهاز الإداري؛ لأنها تنطوي على تغيير في مستوى السلطة والمسؤولية داخل المنظمة وافترض وجود خطأ في العملية الإدارية¹.

2- تصميم الإستراتيجية: يقصد بها تكوين مجموعة من الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها ووسائل تنفيذها بقصد الوصول إلى تحقيق التطوير الذي يضمن الكفاءة في تنفيذ السياسات العامة².

3- تنفيذ الإصلاح الإداري: يرتبط تنفيذ الإصلاح باختيار التوقيت الملائم سياسياً وإدارياً لتنفيذه. ويتحقق التوقيت الملائم سياسياً عندما تنتهي التعبئة العامة للمشاعر الوطنية تجاه أهمية وحيوية الإصلاح. كما يتحقق التوقيت الملائم إدارياً بمراعاة استعداد الجهاز الإداري للأخذ بخطط الإصلاح من حيث توافر الخبرات والوسائل. وتوجد أربع وسائل تستخدم كلها أو بعضها في تنفيذ مخطط الإصلاح الإداري الشامل وهي³:

1-3- الوسيلة السياسية: وتتمثل في:

✓ عمليات التطهير بفصل بعض الشخصيات العامة من مناصبها الإدارية بقرارات سياسية، وإعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة بما يلائم الأهداف الجديدة وبقيادات جديدة.

✓ تكوين لجان للتحري والاستقصاء والتفتيش والرقابة، تتكون بقرار سياسي، وتستعين بلجان شؤون العاملين والخبراء الفنيين، وتقدم توصياتها إلى السلطة التشريعية والتنفيذية بوجهها السياسي لا الإداري.

3-2- الوسيلة البيروقراطية: المقصود هنا عملية تخفيف البيروقراطية، فالنظام الإداري البيروقراطي يتسم بالرسمية، التدرج، الموضوعية، اللاتحيز في نظمه وعلاقاته، واتباع وسيلة تخفيف البيروقراطية تعني عدم صلاحية النموذج البيروقراطي الذي أصبح جامدا لا يستجيب للتغيير ومن صور تخفيف البيروقراطية:

✓ تغيير وتجديد القيادات الإدارية دورياً.

✓ الاهتمام بالبحث العلمي كوظيفة إدارية مهمة في النظام الإداري.

✓ الاهتمام بتقوية نظم المشورة وتدعيم دورها في صنع القرار.

✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ الاهتمام بعلاقات النظام الإداري بالمجتمع عن طريق إجراء الأبحاث الميدانية لتحليل وقياس الرضا العام.

3-3- الوسيلة التشريعية: يقصد بها إعادة النظر أو إعادة صياغة بعض التشريعات المنظمة للقوانين والنظم واللوائح التي تحكم عمل الجهاز الإداري مثل التعديلات التشريعية في قانون اختيار القيادات وقوانين الملكية العامة.

3-4- الوسيلة السلوكية: يقصد بها تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري، وتركز هذه الوسيلة على تحقيق مقومات أساسية وهي:

¹ عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص 33-34.

² المرجع السابق، ص 35.

³ المرجع نفسه، ص 36=38.

- ✓ تكوين الإطار العام السلوكي للخدمة المدنية.
- ✓ ضرورة تهيئة أفضل الظروف التي تحبب العاملين في مكان عملهم.
- ✓ تنمية وتدريب العاملين على استخدام السلطة المفوضة تدريجياً والتركيز على تقوية إحساسهم بالمسؤولية العامة والانتماء إلى الخدمة.

4- تقييم الإصلاح الإداري: يقصد بهذه المرحلة قياس المتحقق فعلاً من برامج الإصلاح الإداري مقارنة بالمستهدف منها، ويجب الحكم على نجاح برامج الإصلاح من منطلقين: الكفاءة بمعنى الالتزام بتحقيق الهدف وفقاً للتوقيت والتكلفة المحددة، والفاعلية بمعنى إحداث آثار إيجابية في النظام السياسي وتحقيق الرضا العام¹.

المطلب السادس: معوقات الإصلاح الإداري

تواجه مشروعات الإصلاح الإداري مجموعة من العقبات، يمكن عرضها كما يلي²:

- 1- الاستيراد غير الواعي للنماذج في الإصلاح الإداري: امتداداً لسياسة أو فكر التبعية الثقافية والتقليد غير المدروس: اتجهت غالبية جهود التطوير والإصلاح الإداري إلى نقل أنظمة وتجارب خارجية أو تقليدها بحجة عصريته مبادئ وأسس الإدارة والإصلاح الإداري؛ نجد اقتبست بعض الدول نظم إنجليزية، والبعض الآخر قام بنقل نظم فرنسية. بينما قامت أخرى بنقل نظم أمريكية أو يابانية أو غيرها من النظم والتجارب الغربية.
- 2- رسمية وشكلية جهود التطوير والإصلاح الإداري: يظهر تتبع خطط وبرامج وجهود الدول النامية في مجالات التطوير والإصلاح الإداري في تحسين فعالية الإدارة العمومية أن جهود التطوير والإصلاح الإداري ركزت على جانبيين أساسيين هما: تأسيس المؤسسات الحكومية تحت مسميات وزارات التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري أو التنظيم الإداري وغيرها من الكيانات الرسمية وما يرتبط من لوائح وأنظمة رسمية من جانب. وعلى التدريب المعرفي التثقيفي المعلوماتي من جانب آخر.
- 3- القيم الاجتماعية والثقافية: تعتبر الإدارة العامة في أي بلد حصيلة تراكمات اجتماعية وثقافية مختلفة، فلا تسوء الأوضاع الإدارية في بلد ما إلا وهناك بيئة اجتماعية وثقافية تتساهل مع سوء الإدارة والفساد، ويخترق المستفيدون من الفساد فلسفة تدعي بأنه لا يمكن تبني أسس الجدارة في التعيين والترقي في الوظائف العامة في المجتمعات العشائرية والقبلية التي تعطي رابطة الدم الأهمية الأكبر على كل قيمة أخرى³. وهذه نزعة بشرية يعززها أحياناً النظام السياسي والنظام الإداري القائم، والذي يشجع هذه الممارسات ويوفر للجميع تسهيلات على أن الولاءات الضيقة هي الأهم، وعلى أن الولاء للدولة ليس مهماً⁴.

¹ عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص 38.

² مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 150 - 151.

³ محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 131.

⁴ المرجع نفسه، ص 131.

4- عدم وجود أجهزة متخصصة قادرة على تولي مسؤولية إدارة الإصلاح:

إن غياب جهاز متخصص في العمل على إدارة عمليات الإصلاح الإداري، يدل على غياب نية الحكومات نحو الإصلاح وطأة الأزمات، ذلك أنها مهمة لا بد أن تقوم بها إدارة معينة. غير أن كثيرا من الدول ترفع شعارات الإصلاح ولكن لا توجد الآليات اللازمة للقيام به، مما يعني عدم الجدية في الموضوع. ولا شك أن وجود الهيكلية وهي أحد مؤشرات الجدية والنية الصادقة للتنفيذ. وتبين دراسات عالمية وعربية كثيرة أن جميع الدول التي قطعت شوطا في مجال الإصلاح الإداري شكلت هيئات خاصة به، ثم ربطتها بالسلطة السياسية العليا، وذلك لضرورة وجود السلطة والنفوذ اللازمين للقيام بإجراءات التصحيح والإصلاح. ويضمن لها أن تلقي آذانا صاغية لتطبيق الأفكار والمقترحات التي يتم الوصول إليها لتحقيق الإصلاح¹.

5- تردد القيادات السياسية في تطبيق برامج الإصلاح الإداري: تأتمر الإدارة العامة بأوامر القيادة السياسية، وتعتبر منفذا لإرادتها، لذلك فإن الإصلاح الإداري يقتضي وجود دعم سياسي له وللقائمين عليه وعلى أعلى مستوى. ويعتبر التردد في عمليات الإصلاح مؤشرا لضعف القيادة السياسية، كما يفقدها المصادقية أمام مواطنيها، ذلك أن تكرار الحديث عن مشكلة الخلل الإداري دون أن تكون وجود استراتيجية واضحة وآليات وخطوات ملموسة باتجاه تحقيق الإصلاح، يولد لدى المواطنين شعورا بأن الفساد لا يقتصر على الجهاز الإداري، بل هو كامن في النظام السياسي نفسه، وأن المتورطين فيه يتمتعون بالحماية السياسية².

6- عدم الحماس الكافي من أعضاء الجهاز الإداري لبرامج الإصلاح: من المهم التأكيد أن مشاركة العاملين في الأجهزة الإدارية المعنية بالإصلاح الإداري في إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج الإصلاح ضرورية على مختلف المستويات حتى يمكن لبرامج وجهود الإصلاح الإداري النجاح. هذا إضافة إلى أن المشاركة الشعبية ومشاركة أصحاب العلم والخبرة مهمة أيضا، ولكن مشاركة العاملين في الجهاز الإداري في جهود الإصلاح الإداري ضرورة خاصة لعدة أسباب؛ لعل أول الأسباب هي أن بعض القيادات الإدارية تعرف بتحملها درجة من مسؤولية الخلل الإداري بسبب عدم تأهيلها وكفاءتها ولحصولها على المراكز الوظيفية لاعتبارات لا علاقة لها بالكفاءة. أما السبب الثاني، فقد تكون هذه القيادات ذات مصلحة في الخلل الإداري وتستفيد منه؛ إذ أن مصلحة المنتفعين من الفاسدين لا تتحقق بغياب الفساد. أما على مستوى العاملين أو الموظفين العاديين، فمن الطبيعي أن يكون هناك خوف من أن الإصلاح الإداري يؤثر عليهم سلبا، إما بتخفيض أعدادهم أو المس برواتبهم أو بالمزايا التي يتمتعون بها، أو بزيادة الرقابة على أدائهم من بين أمور أخرى. وهذه أمور تجعل مقاومة جهود الإصلاح محتملة وتجعل مهمة الإصلاح أكثر صعوبة³.

¹ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 82.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 135.

³ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 84-85.

7- نقص القوى البشرية والقادرة على القيام بإدارة الإصلاح: تستلزم عملية الإصلاح تكاتف جهود أشخاص مؤهلين وقادرين على دراسة الأوضاع الإدارية وتشخيص المشاكل الموجودة، وعلى اقتراح الحلول والبدائل، ومن ثم المشاركة في تنفيذها، ذلك لأن جزء مهما في معالجة الخلل الإداري يتعلق بالتنظيم ووصف الوظائف، وكذا تبسيط الإجراءات، ودراسة سياسة الأجور والرواتب. وكلها أمور تحتاج إلى خبرات قد لا تكون متوفرة. إن هذا الأمر يفسر حقيقة نقل نظم وأساليب العمل والتشريعات المعمول بها من دول مختلفة، واستقدام خبراء لهذا الغرض، ولكن مثل هذه الخبرة غير الوطنية قد لا تكون قادرة على تفهم أبعاد البيئة الإدارية، ولا على اقتراح الحلول المناسبة، مما يبقي الدراسات ونتائجها مجرد تحف للعرض على الرفوف في المكاتب وليس للتنفيذ.

8 - تردّي الأوضاع الإدارية إلى درجة يصعب معها الإصلاح: من الصعب إصلاح الخلل الإداري إذا تفاقم، بل تصبح كلفته صعبة وتجعل أصحاب القرار يترددون بشأنهم؛ لأنهم يرون خيار عدم الإصلاح أقل جهداً مما تستدعيه برامج الإصلاح من متطلبات¹.

الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري: لا يمكن الحديث عن إدارة إلكترونية دون تحقيق إصلاح إداري، خاصة مع المشاكل التي تعاني منها الإدارة، والتي هي مشاكل بنيوية ومزمنة وكفيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الإلكترونية في مهبها، وهذا ما أغفلته التقارير والدراسات. لذلك يرى البعض أنه لا بد من استحداث وزارة للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية؛ بحيث تتصف باستمرارية العمل والرقابة، وينحصر اختصاصها في مراقبة وتطوير الشؤون الإدارية والإدارة العامة؛ ذلك أن الإصلاح هو مسؤولية وطنية شاملة لا مسؤولية فردية فحسب، وهو مهمة شاقة رسمية وشعبية مستمرة، كما أنه التزام وطني على صعيد السلطة السياسية وعلى صعيد رأي العاملين في الإدارة قادة ومروّسين وعلى الأقل عند السلطة السياسية والعاملين. ومن أبرز مقومات نجاح الإصلاح الإداري التي يجب اتباعها لنصل إلى مرحلة الحديث عن الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي²:

1- إرادة سياسية حازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري؛ وهذا يستدعي قراراً سياسياً بالإصلاح الإداري منبثقاً عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة. ويجب أن يوضع موضع التنفيذ وفق خطة مسطرة زمنياً مع ضرورة المتابعة والمراقبة الميدانية.

2- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد العاملين؛ بكافة فئاتهم ومستوياتهم ومشاركتهم جميعاً في رسم معالم وإعداد خطة الإصلاح الإداري.

3- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد الرأي العام والمجتمع؛ فوجود جمهور أو تيار شعبي واع لحقوقه ملتزم بمطلب الإصلاح الإداري، أمر أساسي وضروري في تحصين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار.

¹ محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص 138-139.

² خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 44-45.

كما يجب على المهتمين بالإصلاح الإداري إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الإدارية وفي النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط هياكل الإدارة وتحدد أساليب العمل فيها، والاهتمام بالعنصر الإنساني باعتباره العنصر الأساسي في التنمية الإدارية والسياسية الشاملة، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي تتخذ فيها إجراءات الإصلاح الإداري. وهذا ليتمكن التنظيم من مواكبة جميع التطورات والتغيرات المستمرة من ناحية، والتخلص من العيوب التنظيمية وتقريب القمة من القاعدة من ناحية أخرى. كل هذا في إطار مشروع شامل يضم كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع¹.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية

أدت التطورات الحديثة التي يشهدها العالم في ظل الثورة الرقمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الشبكية في مجال الإدارة العامة إلى إنتاج مفاهيم جديدة من بينها الإدارة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في تحديث الأجهزة الإدارية وتحقيق الشفافية والتكامل لدول العالم في إطار التوجه نحو تحقيق أوسع لأهداف العولمة. ونتطرق في هذا المبحث إلى ماهية مصطلح الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، يجدر بنا الحديث أولاً عن نشأة هذا المفهوم في حقل الإدارة؛ إذ ظهرت كاتجاه جديد في الإدارة المعاصرة نتيجة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم، أين أصبحت تسود العالم باستغلال جميع التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات، واستثمارها في تطوير أعمال المنظمات؛ سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها الإدارية².

1- نشأة مفهوم الإدارة الإلكترونية: اختلف الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية في تحديد نشأتها، أين انقسموا إلى تيارين، يرى التيار الأول أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج ثورة المعلومات والتكنولوجيا، في حين يرى التيار الثاني أنها نتيجة تطور الفكر الإداري، وسنعرض كلا التيارين:

1-1- الإدارة الإلكترونية هي نتاج ثورة المعلومات والتكنولوجيا:

يشير هارجروف روبرت: يعتقد البعض بداية الإدارة الإلكترونية كانت مع ظهور الأنترنت في منتصف التسعينيات من القرن العشرين³. ويرى في هذا الاتجاه (SADAW) أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور

¹ بومدين طاشمة "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر" المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد: 01، 2009، ص46.

² محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية - المفهوم - المزايا - المعوقات. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2017، ص44.

³ ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية". (د.ب.ن): المكتب الجامعي الحديث (د.ت.ن)، ص49.

تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إدارة المنظمات؛ حيث ارتقت في منتصف التسعينات. وهي ناتجة عن تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية بين الحواسيب عبر حيز ضيق؛ كالمجال الأكاديمي مثلاً إلى مجال الأعمال الإلكترونية e-Busines الواسعة والشاملة، وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية Intranet التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية Extranet التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمزودين وغيرهم¹.

غير أن الإدارة الإلكترونية حسب رأي هارجروف روبرت بدأت في الواقع قبل ذلك مع الرقابة الرقمية بالحاسب والتصميم والتصنيع باستخدام الحاسب (CAM/CAD) والتصنيع المتكامل بالحاسب (CTM) وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها، والتي مثلت نماذج لإحلال الأنظمة الآلية والإلكترونية والحاسبات بالإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برمجة مسبقة².

فالإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة الذي بدأ منذ استخدام الآلة مكان العامل في الرقابة بمساعدة ومساندة الحاسوب والأنظمة المختلفة³؛ فقد كانت متواجدة منذ سبعينيات القرن الماضي من خلال استخدام أدوات أتمتة المكاتب (OFFICE AUTOMATION) -مثل الفاكس والهاتف والحفظ الآلي والمايكرو فيلم وغيرها-⁴. بسبب زيادة أعداد وأنواع وأشكال الخدمات والمنتجات والتطور المستمر والسريع بها. بالإضافة إلى تعقد العلاقات سواء داخل المنشآت أو خارجها، كل ذلك أدى إلى تعقد العمليات والنظم الإدارية، وقد استدعى هذا تطوير النظم الإدارية بما يتناسب مع التطور التقني والعلمي، لذا تم استخدام الحاسب الآلي كأداة تستخدم في جميع الوظائف الإدارية وفي أتمتة العمل الإداري⁵؛ حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد⁶. إلى أن جعل منها الإنترنت شبكات أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا ووسائل الاتصالات المختلفة⁷.

ويعزى هذا النظام إلى سنة 1960 في ميكنة المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات الذي يتم طباعتها آلياً، وكان ذلك سبباً في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية، وتوالى التطورات وظهرت معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين على الشريط الممغنط وطابعته وأنظمة التسجيل والحفظ الجديدة

¹ أحمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2017، ص28.

² ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص49.

³ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص28.

⁴ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص39.

⁵ المرجع نفسه، ص30.

⁶ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2005، ص 49.

⁷ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص28.

بمساحات كبيرة جداً؛ كاحتواء إسطوانة ليزيرية على كمية بيانات لوزارة أو هيئة تتضمن عدد كبير من أصول الملفات الورقية، وتوالت التحديثات للتقنيات التي يتم استخدامها؛ فبدأ ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الإلكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكنة يتم معالجتها بصورة آلية¹.

وكان من نتائج تطور استخدام نظم الحاسوب والاتصالات، ظهور نظم التبادل الإلكتروني للبيانات ELECTRONIC DATA EXCHANGE لنقل البيانات والرسائل الهيكلية بين الأطراف المستفيدة، أي أن تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات، انبثق من الحاجة الملحة لتطوير عمل المؤسسة الواحدة وربط فروعها بشبكة اتصالات كمرحلة أولى، ومن ثم ربط المؤسسة أو المنظمة مع منظمات أخرى لتبادل البيانات والمشاركة بالمعلومات والموارد الأخرى. ويعني هذا الأمر بالنتيجة خروجاً بوظائف وأدوار الحاسوب من الغرف الكبيرة المغلقة إلى الخارج من خلال شبكات تبادل البيانات التي نجحت في تحقيق قيمة مضافة من خلال أنشطة تبادل ومعالجة وتوزيع المعلومات بين المستفيدين وشركاء الأعمال.

وهكذا نستطيع القول: إن ظهور نظم وشبكات التبادل الإلكتروني للبيانات كان الممهد المادي والتقني لولادة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الشبكية الجديدة وخاصة منظومات شبكات الأنترنت والإكسترنترنت وفضاءها الرقمي الإنترنت، بالإضافة إلى مكونات البنية التقنية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات².

وقد ظهر تعبير لا ورقي (PAPELESS) أول مرة في عنوان رئيسي منشور في مطبوعة تجارية لشركة هاتف قبل ربع قرن تقريباً بين عامي (1974-1975)، حيث كانت الشركة تتحدث عن مكتب المستقبل (المكتب الرقمي) الذي ستتوفر به أجهزة الكمبيوتر³.

لاشك أن التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال ومنها شبكة الأنترنت نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات وبشكل هائل في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وبداية الحقبة الأولى من القرن الحادي والعشرين، قد أثر بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة وفي بدء التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية وخصوصاً تعاظم الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لشبكة الأنترنت⁴؛ فظهرت الإدارة الإلكترونية كان حسب بعض المفكرين نتيجة ظهور النواة الأولى لفكرة شبكة الأنترنت في أواخر الستينيات من القرن العشرين بالتحديد عام 1969 عندما طلبت وزارة الدفاع الأمريكية البنتاغون من خبراء

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 64-65.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 49-50.

³ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 39.

⁴ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مصر: الدار الجامعية، 2010، ص 05.

الكمبيوتر إيجاد أفضل طريقة للاتصال بعدد غير محدود من أجهزة الكمبيوتر دون الاعتماد على كمبيوتر واحد ينظم حركة السير¹.

وكان الدافع ذلك هو الخوف من أن اعتماد شبكة تدار مركزياً، قد يكون هدفاً سهلاً لهجوم نووي مباغت يقضي عليها، ولذلك عمل البنتاغون على البحث عن تكنولوجيا جديدة للاتصالات، وقام بتمويل وإعداد شبكة تعد من أهم شبكات الكمبيوتر².

وقد افترضت وزارة الدفاع الأمريكية وقوع كارثة نووية ووضعت التصورات لما قد ينتج عن تأثير تلك الكارثة على الفعاليات المختلفة للجيش وخاصة فعاليات مجال الاتصال الذي هو القاسم المشترك الأساسي الموجه والمحرك لجميع الأعمال، فأنتت الفكرة وكانت غاية في الجراءة والبساطة، وهو أن يتم تكوين شبكة اتصالات NETWORK ليس لها مركز تحكم رئيسي، فإذا ما دمرت أحدها أو حتى دمرت مئة من أطرافها، فإن هذا النظام يستمر في العمل³.

وكان الدافع لذلك هو تحقيق هدف إستراتيجي، وهو إرسال تعليمات التصويب من خلال مركز التحكم إلى قواعد الصواريخ ولو بعد تدمير جزء من شبكات هذا المشروع الذي أعدته وزارة الدفاع الأمريكية والذي يطلق عليه اختصاراً مشروع أربانت (ARPANET) Research Project Agency Advenced؛ أي مشروع شبكة وكالة الأبحاث المتقدمة كما سمي أيضاً مشروع شبكة العمود الفقري⁴.

وكانت هذه الشبكة بدائية تتكون من أربعة كمبيوترات مرتبطة ببعضها بواسطة توصيلات التليفون في مراكز أبحاث تابعة لجامعات أمريكية، وقد جعلت الوزارة هذه الشبكة ميسرة للجامعات ومراكز الأبحاث والمنظمات العلمية الأخرى ولإجراء الأبحاث من أجل دراسة إمكانيات تطويرها. ونتيجة لهذا الوضع، فإن ARPANET قد نمت بشكل ملحوظ والشبكة التي كانت بسيطة تحولت إلى نظام اتصال فعال، وفي ذلك الوقت، فإن الوصول للشبكة كان مقتصرًا على الجيش والجامعات والباحثين، ونتيجة لهذا الوضع، فقد أصبحت ARPANET عبارة عن شبكة تتكون من شبكات ذات مفاتيح وأطراف متعددة وترسل المعلومات فيها باستخدام تقنية تقنيتهما إلى مجموعات PACKETS أصغر تتحرك بحرية واستقلالية من طرف إلى آخر لتصل إلى مبتهاها⁵.

بعدها طور مشروع أربانت ARPANET في عام 1972، وأصبح يضم شبكة اتصال بين أربعين جهاز كمبيوتر، ولقد تحقق لهذه الشبكة الإنطلاق والتوسع عندما تبنيتها مؤسسة العلوم الوطنية (NSF)

¹ محمد السعيد رشدي، الأنترنت والجوانب القانونية لنظم المعلومات، الكويت: دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص11.

² Warwik Ford & Michael s.Boum. Secure Electronic Commerce. USA.1997, P17.

³ هدى حامد قشقوش، الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية عبر الأنترنت، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000، ص85.

⁴ Warwik Ford & Michael s.Boum.. OP CIT.P17

⁵ هدى حامد قشقوش، المرجع السابق، ص 85.

NATIONAL SCIENCE FOUNDATION عام 1980، وذلك بهدف السماح بدخول المجتمع العلمي كافة إلى المعلومات المخزنة على الشبكة، وأصبحت أربانت تسمى NSFNET¹. ومنذ ذلك الحين، فإن التغييرات أصبحت تحدث بسرعة كبيرة واستمر هذا النظام في الاتساع وما بين سنوات 1982-1985 كانت ولادة الأنترنت؛ فلقد انقسمت ARPANET سنة 1983 إلى قسمين ASFNET و MILNET فاستخدمت الأولى في جهود الأبحاث المدنية، أما الثانية فاحتفظ بها للاستخدامات العسكرية²؛ حيث في سنة 1986 شبكت مؤسسة العلوم الوطنية NATIONAL SCIENCE FOUNDATION الباحثين بعضهم ببعض في كافة أنحاء الولايات المتحدة من خلال خمسة كمبيوترات عملاقة، وسميت هذه الشبكة باسم ASFNET، لقد تكونت هذه الشبكة من مراكز لخطوط الإرسال المتكونة من الألياف الضوئية ومن الأسلاك العادية، وبمساعدة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية والموجات الدقيقة MICROWAVE، وذلك حتى تحمل كميات هائلة من المعلومات التي تتحرك سريعاً جداً ولمسافات بعيدة، كونت هذه الشبكة ASFNET العمود الفقري للبنية التحتية للأنترنت، وخاصة بعد أن رفعت الحكومة الأمريكية يدها عنها³.

وفي عام 1989، قررت الحكومة الأمريكية وقف تمويل الأربانت ARPANET ووضعت خططا لإنشاء حلف تجاري لها في شكل شبكة تقرر تسميتها الأنترنت ANTERNAT، ومع أن الشبكة أصبحت خدماتها تجارية، فقد ظل أغلب مستخدميها من العلماء داخل الجامعات والشركات العاملة في مجال صناعة الكمبيوتر⁴.

وفي عام 1990، بدأ مقدمو خدمات البريد الإلكتروني تقديم معلومات عن أسعار البورصات العالمية وأسعار سوق المال، وكذلك قدموا بيانات ومعلومات عن أعمال البنوك. ومن هنا أصبحت الأنترنت تستخدم في أغراض أخرى غير الأغراض العلمية وتزايدت الاتصالات الإلكترونية عبر الشبكة، وصارت تستخدم فقط بعد أن كانت حكرًا على مجموعة من العلماء والباحثين في الأغراض التجارية، وبصفة خاصة بعد انتهاء الحرب الباردة وزوال خطر التهديد النووي لأمريكا على إثر انهيار الاتحاد السوفياتي. ولقد نشأ عن استخدام الأنترنت تكوين ما يسمى بعالم الفضاء المصطنع CYBER SPACE أي المكان الخيالي أو الافتراضي أو الفضاء المصطنع الإلكتروني، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات في هذا الفضاء المصطنع بطريقة إلكترونية. وقد أدى ظهور عالم الفضاء المصطنع إلى ظهور نظام تبادل البيانات إلكترونياً والذي أصبح حقيقة واقعية فرضت نفسها خصوصاً في مجال التجارة الإلكترونية⁵.

¹ Jean Camp. Trust and Risk in Internet Commerce. printed in united state of america. ed 2000. p 6-7

² هدى حامد قشقوش، المرجع السابق، ص 85.

³ حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2014، ص 25.

⁴ داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة (الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، الكويت: مجلس النشر العلمي، 2004، ص 23.

⁵ خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق، ص 82.

وكانت الشركات والمؤسسات الخاصة من أول المستفيدين منها؛ حيث كان من أثر هذه الاستفادة ظهور مصطلح التجارة الإلكترونية الذي فرض على قطاع التجارة استخدامها باعتبار أن التجارة تقوم على السرعة في الأداء خلاف الأنشطة الأخرى. ولما نجحت الشركات التجارية في إنجاز معاملاتها من خلال الأنترنت وما فيها من أثر إيجابي في إزدهارها، بدأت حكومات الدول المتقدمة تقتفي أثرها. وكان ذلك إرهابا بظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية¹.

1-2- الإدارة الإلكترونية إمتداد للتطور التاريخي للمدارس الإدارية: حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن؛ فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية؛ فمدخل منظمة التعليم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية².

ويورد لنا الأستاذ العنزي أن مفهوم الإدارة في العصر الحديث تطور بعد أن مر بثلاث مراحل رئيسية؛ تمثلت المرحلة الأولى في الفترة التي سبقت ظهور الإدارة العلمية. وقد كانت الإدارة في هذه الفترة عبارة عن نشاط تجريبي متفرق ومنعزل في بيئاته وتجاريه المختلفة. كما اتسمت بازديادية التجارب وتكرارها دون أن يتم تبادل حقيقي لهذه التجارب وخبراتها. أما المرحلة الثانية؛ فهي المرحلة العلمية للإدارة في بداية القرن العشرين، والتي قامت على الملاحظة والقياس ومحاولة الوصول إلى المفهوم الأفضل في تفسير الظواهر الإدارية والأسلوب الأمثل في أداء الوظائف والأعمال المختلفة مع تزايد القدرات من أجل تبادل الخبرات. وأخيرا جاءت مرحلة الإدارة الإلكترونية والتي لا تزال في تطور مستمر³.

وعليه فإن تطور الفكر الإداري ومدارسه ومداخله التي استخلصها المختصون في الإدارة وحددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن، يمثل امتدادا للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها، وليس تجاوزا لها، وفي هذا الشأن يقول PORTER: استفادت الإدارة على الدوام من جميع التطورات على مستوى المفاهيم والأساليب والتقنيات. وهذا ما يمكن أن تفعله مع الأنترنت وشبكات الأعمال. والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الإلكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقييم الأعمال وإدارتها. لذا يرى أغلب المتخصصين أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من قرن من الزمان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر والإدارة العلمية لفردريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة

¹ محمد أمين الزومي، التعاقد الإلكتروني عبر الأنترنت. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004، ص25.

² ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص55.

³ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص36.

الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة، وأخيرا مدخل الإدارة الإلكترونية¹. ويمكن تلخيص التطور التاريخي للمدارس الفكرية كما يلي:

- **المدرسة الكلاسيكية:** ظهرت ونمت في الفترة الممتدة من 1880-1930، كان هدفها الرئيسي هو زيادة الإنتاجية وإيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية، ولتحقيق ذلك ركزت جل اهتمامها على دراسة وتحليل الجوانب الفنية للعمل وتنميط الأعمال وتحديد الأوقات القياسية لإنجازه². وتتضمن:

1- **مدرسة حركة الإدارة العلمية:** ظهرت حركة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية، وكمحاوله للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد. وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة ليتسنى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل، وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل مع محاولة استخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية³. وعليه فإن اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور، مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام⁴.

2- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** تعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بأنها المحاوله الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية، فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد على فكرة مؤداها أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد. ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة، هو المدخل السليم لدراسة الإدارة⁵. فالفرد العامل يقبل على العمل ويسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بانتمائه لجماعة العمل التي يعمل فيها، وعندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته وبدوره في الإنتاج. وعليه فإن الحوافز الجماعية أهم من الحوافز الفردية، والحوافز المعنوية تفوق في أهميتها الحوافز المادية.

3- **مدرسة العلوم السلوكية:** تقوم هذه المدرسة على افتراض أساسي هو أن السلوك الإنساني سلوك هادف، وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل، وذلك بالتوفيق بين أهدافهم وأهداف

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مصر: بميك، 2014، ص 40.

² زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 89.

³ محمد فريد الصحن، محمد سلطان، علي شريف، مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 1999، ص 48-47.

⁴ زهير بغول، المرجع السابق، ص 52.

⁵ محمد فريد الصحن، محمد سلطان، علي شريف، المرجع السابق، ص 69.

المنظمة¹. فقد أضاف علماء المدرسة السلوكية رصيذا ضخما لفهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل أهمية العمل للعنصر البشري².

4- مدرسة بحوث العمليات (الكمية): يرجع الفضل في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية. وتتركز أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مفادها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية، ويمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة مشاكلها من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن الخلافات التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها³.

5- المدرسة الموقفية: يفترض المدخل الموقف أن أية منظمة يمكن اعتبارها نظاما متقدرا في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف Situation سلوك إداري يلائمه ويتأثر بعوامل أخرى: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها؛ أي أن النظرية الموقفية تقترض السلوك الإداري الملائم هو الذي يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف. كما تقترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى⁴.

7- مدخل الإدارة الإلكترونية: يقوم مدخل الإدارة الإلكترونية على منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة، فتتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية من التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن تطبيق هذه الأخيرة هو السبيل من أجل الارتقاء بالإدارة.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية توجه الحكومات نحو شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة⁵.

¹ زهير بغول، المرجع السابق، ص 112.

² محمد فريد الصحن، محمد سلطان، علي شريف، المرجع السابق، ص 82.

³ المرجع نفسه، ص 82-83.

⁴ عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، حلب: دار الباسل، 2009، ص 128.

⁵ نور الدين أحمد قايد، لبنى بن زاف "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 218.

وتتشرك في نشأة الإدارة الإلكترونية مجموعة من العوامل المرتبطة أساسا بالتطور التكنولوجي الذي أفرزته الثورة الرقمية مع تطور احتياجات المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال إلى توظيفها في أجهزتها الإدارية قصد تحقيق السرعة والإتقان في أدائها وتلبية الاحتياجات التي تفرضها البيئة الخارجية. وقد ساعد على ذلك الباحثون في مجال تطوير الفكر الإداري، وهذا ما أنتج مفهوم الإدارة الإلكترونية.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية: قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، وجب تحديد مفهوم الإدارة بصفة عامة، ثم الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة.

2-1- تعريف الإدارة العامة:

- يعرف الأستاذ Leonard D.White الإدارة العامة في أوسع معانيها بأنها " جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة". يغطي هذا التعريف مختلف العمليات في كافة الميادين...ومجال الإدارة العامة يشمل المسائل العسكرية والشؤون المدنية، وكثيرا من أعمال المحاكم، كما يتناول كافة أوجه النشاط الحكومي كالبوليس والتعليم والصحة والأشغال العامة وغيرها¹.

- كما يعرفها لأستاذ توفيق رمزي أنها "نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة في الأداة التنفيذية على وجه التخصص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة"².

2-2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

"هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات والنظم والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجيين، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها"³.

ويذكر الأستاذ أحمد محمد غنيم أن الإدارة الإلكترونية هي مصطلح من مقطعين أساسيين أحدهما (الإدارة) وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد بالمقطع الثاني (الإلكترونية)؛ حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة⁴.

¹ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، ط7، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، ص17.

² المرجع نفسه، ص18.

³ أبوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، مصر: مجموعة النيل العربية، ط2، 2012، ص 409-410.

⁴ ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتحسين العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية"، المرجع السابق، ص50.

2-1- التعريفات التي تركز على التبادل الإلكتروني للمعلومات:

- هي تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء من الأفراد أم المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية¹.
- هي استخدام جميع الوسائل الإلكترونية في إنجاز أعمال ومعاملات المنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني E-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال (EFT) والتبادل الإلكتروني والنشرات الإلكترونية، ووسائل إلكترونية أخرى².
- هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين بكل شفافية، ويطلق عليها أحيانا الإدارة بغير وثائق³.
- هي قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة، مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان⁴.
- هي الاستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وإحلال المكتب الإلكتروني وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا⁵.
- هي قدرة القطاع الحكومي على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الأنترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان معتمدة على الأول تقني ويتمثل في إعداد المعلومات إلكترونيا وتناقلها عبر شبكة الأنترنت وضمان دقتها وسريتها، والثاني إجرائي ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها⁶.

2-2- التعريفات التي تركز على الخدمة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية:

- هي الانتقال من إنتاج وتقديم الخدمة العامة من شكلها الروتيني إلى استخدام الوسائل الإلكترونية مع التنبيه على أنها لا تعني قيام الإدارة بجميع أعمالها عبر شبكة المعلومات، بل يقتصر الأمر على الخدمات التي تقدمها في حدود المعقول مثل دفع الضرائب، تسجيل وتحديد الرخص والتصاريح، استخراج شهادات الميلاد، إلى غير ذلك من الأنشطة التي تؤدي رفع مستوى الخدمات الحكومية وتسهيل الحصول عليها⁷.

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية، 2004، ص31.

² المرجع نفسه، ص31.

³ نيراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2018، ص15.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دمشق: دار ومؤسسة أرسلان، 2010، ص22.

⁵ علاء عبد عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية. المرجع السابق، ص32.

⁶ إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية. القاهرة: إيبيس كوم للنشر والتوزيع وخدمات المعلومات، 2007، ص60.

⁷ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص42.

- هي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المقدمة، متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات¹.
- هي إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بوساطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير إمكانية الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني².
- هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد. وبمعنى آخر، الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت أو الأنترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا في إنجاز معاملاتهم مع ما يكون من إهدار للوقت والجهد والطاقات³.
- هي الإدارة التي تقوم بالاستغناء عن المعاملات الورقية بكل بساطة، والانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات دون الانتقال إلى الإدارات شخصيا في إنجاز معاملاتهم من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد⁴.
- هي قدرة الجهاز الحكومي بمختلف وحداته أو أجهزته الإدارية ومرافقه العامة على تقديم وأداء الخدمة العامة والمعاملات والإجراءات الحكومية لجمهور المتعاملين معه، سواء كانوا من الأفراد أو الشركات بكل سهولة ويسر عبر شبكة المعلومات الدولية - الأنترنت - من أي مكان ودون التقيد بزمان معين⁵.
- هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم)، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم "أدخل على الخط ولا تدخل في الخط"⁶.
- هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية، وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية في تقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات على أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، الإعلام الإلكتروني، الأردن: دار المسيرة، 2015، ص46.

² عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية. الأردن: دار المسيرة، 2015، ص09.

³ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص208.

⁴ محمد شعلان، إدارة وتنظيم الوقت في التعليم. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014، ص309.

⁵ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح -دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص154.

⁶ مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. قسنطينة: ألفا للوثائق، 2019، ص 25.

وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية¹.

- هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والإدارة الخاصة منهم، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة².

- هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة، كالإنترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطنين أو العميل وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفاعلية عاليين³.

2-3- التعريفات التي تركز على الأنشطة والوظائف الإدارية:

- هي تحول جذري في الطرائق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها، وذلك من خلال مضاعفة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحرير حركة المعلومات والخدمات للتغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية⁴.

- تعريف الدكتور السالمي: هي عملية مكننة جميع مهمات ونشاطات المؤسسة الإدارية اعتماداً على المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين البطيء، وتحقيق الإنجاز السريع والدقيق للمهمات والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً⁵.

- هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات⁶.

- هي عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وخاصة شبكة الإنترنت في إنجاز الأعمال الخاصة بالمنشأة بما يضمن لها زيادة وكفاءة وفاعلية الأداء، وبناء وتدعيم علاقاتها مع المنظمات الأخرى والعملاء وخفض التكاليف⁷.

¹ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص22.

² محمد شعلان، المرجع السابق، ص309.

³ إيمان صالح عبد الفتاح، المرجع السابق، ص59.

⁴ عامر عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات. عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص235.

⁵ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل، 2006، ص32.

⁶ فداء حامد، المرجع السابق، ص203.

⁷ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص53.

- هي العملية الإدارية القائمة على الاستفادة الإيجابية من إمكانيات وتقنيات المعلومات والاتصال المتمثلة في الإنترنت والحاسب الآلي وشبكات الاتصال المحلية والعالمية في تحقيق الأهداف وتفعيل عناصر المنظومة الإدارية¹.

- **تعريف برنت روبن:** هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود في تحقيق أهداف الشركة².

- تعريف حمدي القبيلات: هي النشاط الذي تمارسه الهيئات الإدارية بالوسائل الإلكترونية لإشباع الحاجات العامة، وتقديم الخدمات العامة مستخدمة في ذلك أساليب السلطة العامة للقيام بهذا النشاط أو هذه الوظيفة³.

- هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة⁴.

- هي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية، وهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها⁵.

- هي جمع أكبر عدد من المواقع الإدارية المتباعدة في شبكة اتصال إلكتروني سلكية أو لا سلكية محددة تشمل استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية في خدمة الأمور الإدارية اليومية. فهي نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك عبر خطوات رئيسية تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق توفير الوقت وفي حجم الأعمال الورقية مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات وكفاءات العاملين⁶.

¹ محمد شعلان، المرجع السابق، ص 309.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 156.

³ حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 25.

⁴ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 22.

⁵ المرجع نفسه، ص 21-22.

⁶ عادل حرجوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 11-12.

- تعريف يجتعلزتان: "هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الحكومات بجعلها أكثر فاعلية وموثوقية، ويمكن التعامل معها آليا والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الجديدة في تقديم خدمات عامة أفضل وللجميع¹.

- يعرفها yogesh على أنها منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف².

- الإدارة الإلكترونية هي المدرسية الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة إلكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني)³.

- هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم، وهي أيضا تمثل حالة التكامل التام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في البنية التنظيمية من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء⁴.

- هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات حسب متطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد الحاسوب وبرمجيات وشبكات اتصال وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات، المعلومات والمعرفة⁵.

تعريف شامل:

بناء على ما سبق، تعني الإدارة الإلكترونية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية وما تشمله من إجراءات طويلة ومعقدة باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة لامتناهية. وهي تعتمد على استخدام نظم معلومات الحاسوب وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف إلكترونيا، مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الدقة والسرعة في تقديم الخدمات ويسهم في تطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات والحد من انتشار التجاوزات الإدارية ويساعد على توفير المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة⁶.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية"، المرجع السابق، ص49.

² أحمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، المرجع السابق، ص28.

³ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف-المجالات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص150.

⁴ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص12.

⁵ ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص21.

⁶ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص44.

- الإدارة الإلكترونية إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسة التقليدية للإدارة العادية، إذ تشمل تحولاً كبيراً في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها وبهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً. كما أنها نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية مما ينعكس إيجاباً على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات وكفاءات العاملين¹.

- هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة، وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها. وتعتبر الإدارة الإلكترونية أحدث مدرسة في الإدارة، حيث تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز الوظائف الإدارية بطريقة التشبيك الإلكتروني وتشكل الإدارة الإلكترونية العمليات الداخلية والتي لا تكون ظاهرة للمواطنين أو المؤسسة بشكل مباشر، بل عن طريق نتائجها من جهة إدارة علاقات المواطنين ومؤسساتهم التي يعملون فيها، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر أنظمة متكاملة وصولاً إلى مكننة كامل الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية².

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص العديد من المزايا التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية في مجال عملها، وتتمثل هذه المزايا فيما يلي³:

- إدارة بلا ورق: حيث أنها تستخدم أنظمة الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني (Email) والأدلة الإلكترونية والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية والتوقيع الإلكتروني، وهذا يعني بالمحصلة عدم الاعتماد أو الاستخدام للأوراق فيها.

- إدارة بلا مكان: تعتمد في الأساس على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التيليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية. وتسمى أيضاً إدارة عن بعد؛ فهي تتميز بعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.

- إدارة بلا زمان: حيث تعمل وتستمر 24 ساعة متواصلة، وبالتالي فإن فكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ، وتوفر تقنيات الإنترنت والتي بدورها تجعل العمل متاحاً ومتوفراً على مدار الـ 24 ساعة في اليوم، سواء في أماكن العمل أو في المنزل أو في أي مكان. ويطلق عليها الإدارة بالزمن المفتوح.

¹ عائشة مصطفى حسن المنياوي، تخطيط وإدارة المدن الإلكترونية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص109.

² صدام الخميسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري. بيروت: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013، ص78.

³ المرجع نفسه، ص79.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعمل بالأساس من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، والتي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة وعلى صناعة المعرفة.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى أهداف الإدارة الإلكترونية، يجب الإشارة إلى الأهمية التي تكتسبها هذه الآلية الحديثة، حيث تكمن أهميتها في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت. كما يمكن تحديد أهميتها من خلال عملها على تحسين مستوى أداء المؤسسات من خلال التأثير على جميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنهم ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة. كما تسهم أيضا في توفير إتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، وهي تتيح فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات، وبزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها¹.

بعد عرضنا بشكل وجيز أهمية الإدارة الإلكترونية، نتطرق إلى أهدافها باعتبار أن للإدارة الإلكترونية أهدافا عديدة، تصب كلها في رفع كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي²:

- ✓ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري. وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- ✓ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- ✓ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.

¹ نور الدين أحمد قايد، لبنى بن زاف، المرجع السابق، ص 224.

² مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 43-44.

- ✓ تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة، والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- ✓ إدارة ومتابعة المقرات المختلفة بالمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- ✓ كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات، وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات¹.
- ويذكر صدام الخمايسة مجموعة من الأهداف للإدارة الإلكترونية المتمثلة في²:
- ✓ استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- ✓ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد؛ إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة لتخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- ✓ تحقيق تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة، والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء.
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- ✓ تسهيل إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- ✓ العمل على توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ✓ العمل على تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- ✓ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- ✓ توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- ✓ تسهيل متابعة وإدارة كافة الموارد.

¹ فداء حامد، المرجع السابق، ص 204.

² صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 80.

- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر لمراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ تحقيق الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على التعقيدات الإدارية.
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان¹.
- ومن الأهداف الأساسية كذلك لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي²:
- ✓ التخلص من البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها وجعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهداً وتعقيداً.
- ✓ ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة.
- ✓ ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه، كذلك وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- ✓ ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، وترتقي بالأداء داخل الإدارات.
- ✓ الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة سواء في الحفظ أو التوثيق.
- ✓ ترشيد الأيدي العاملة بتقليص الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات، والذين يكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف لهم.
- ✓ ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل الإدارة الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة.
- ✓ ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب؛ ففي ظل الإدارة الإلكترونية يكون من الصعوبة بمكان تكرار المعاملة، لأن برنامج الإدارة الإلكترونية سيرفض المعاملة الثانية ولن يسمح بإجرائها.

¹ صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 80.

² حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 119=123.

- ✓ توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية أو للمراجعين أو الجهة المستهدفة.
- ✓ فك الاختناقات التي تعانيها الكثير من الدوائر الإدارية والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة.
- ✓ رفع درجة الوعي لدى مواطني الدولة وزائريها، بقوانينها ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية والصناعية والأمنية، مما يجنب كثيرا من أفراد المجتمع والمقيمين فيه الوقوع في طائفة العقوبة في ظل عدم معرفتهم كثير من أنظمة الدولة.
- ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت مع الإدارات التقليدية تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات مع وجود معوقات مصدرها البيروقراطية.
- ✓ إبقاء عين الإدارة مفتوحة دائما على أفرعها القريبة والبعيدة، بما توفره لها التقنية من أنظمة وبرامج رقابية تجعل من إداراتها المختلفة وحدة واحدة تحت عين الإدارة العامة وسيطرتها.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على الوظائف التي تقوم بها الإدارة العامة التقليدية، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات التي تعتمدها، وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: يعرف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية القريبة والمتوسطة والبعيدة، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة¹.

ووفقا للنظرية التقليدية في التخطيط، يمثل المسار أو النهج المناسب في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية) وتحليلها وصياغتها على شكل خطط مختلفة الأمد من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المنظمة في المستوى الأعلى وتنفيذها من طرف جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمنظمة وفي إطار بيئتها الداخلية. لكن نتيجة لبيئة الإبداعات المتلاحقة والتنافسية العالمية وما حملته من معطيات جديدة وغريبة على البيئة، أبرزها قصر دورة التقنية للسلع والخدمات والمرونة العالية والتسليم في المكان المناسب والتوزيع السلي... إلخ، أصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المستجدات، ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتتالية تغيرت ممارساته وآلياته من خلال اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني².

ويعني التخطيط الإلكتروني: تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية في مواجهة متطلبات

¹ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص42.

² عائشة مصطفى حسن المنياوي، المرجع السابق، ص115.

الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفق خطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آلية وقصيرة الأمد¹.

كما يعني التخطيط الإلكتروني: عملية ديناميكية تعمل في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة التي تكون قابلة للتجديد والتطوير المستمر في ضوء المتغيرات الذاتية والخارجية. وهو نظام للتخطيط بواسطة بعض العمليات باستخدام الحاسب الآلي يعرف باسم Coputer added proccess planning (CAPP)، ويتم من خلال نظام تحويل المهمات إلى اتخاذ قرارات مبرمجة في مخطط العمليات للنظم المبنية على استخدام الكمبيوتر. ونظم جديدة كنظم دعم القرارات والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية والصناعية لتحقيق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشاريع².

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني E-planing من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كليهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات وهي³:

1- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

2- تضيي المعلومات الرقمية دائمة التدفق استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

3- فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب، ويمكن أن يساهموا جميعاً في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت حتى تتحول إلى فرصة عمل.

- ويذكر الطائي أن التخطيط التقليدي هو عملية تتابع في مسار محدد مسبقاً في الظروف المختلفة، في حين التخطيط الإلكتروني عملية استجابة لما يطلبه المستفيد من حيث المسار وتبديل المسار للوصول بسرعة إلى الهدف المطلوب⁴.

- ويضيف أحمد غنيم أن التخطيط الإلكتروني يساعد على تبسيط نظم وإجراءات العمل، والتي تنسم في مع الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، وذلك يؤدي إلى ترشيد كل من

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص 89.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، المرجع السابق، ص 340.

³ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 237.

⁴ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 60.

الوقت والتكاليف والجهد المبذول فضلا عن تحقيق عنصر الأمان، مما يترتب عليه وصول المنظمة إلى أعلى مستوى من مستويات الكفاية والفاعلية¹.

ويرتكز التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية من أجل خدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كذلك تتجه نحو تحديد الأعمال الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها، ولا تركز على النواحي التفصيلية. إضافة إلى ذلك، فإن القرارات تتخذ على المستوى المركزي، بحيث يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا بالمنظمة، وهي عبارة عن قرارات إستراتيجية تحدد المعالم الأساسية التي تسير على نهجها المنظمة، فهي قرارات طويلة الأجل تكون لفترات طويلة نسبيا، ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم العمل وإجراءاته التي كانت معقدة في ظل الإدارة التقليدية، حيث يتم استبدالها بإجراءات سريعة وحاسمة من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية بالإضافة إلى استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظام دعم القرارات ونظم الخبرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية وغيرها².

جدول رقم 1 يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية)

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 60.

² محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 46-47.

الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة غامضة ودرجة عدم التأكد عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجازه من أجل المؤسسة

المصدر: أحمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، 2017، ص - ص 44-45.

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير التخطيط: تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال¹:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- جعل محور التخطيط غير مقتصر على بيئة المؤسسة الداخلية فحسب، بل كذلك السوق وحاجات العملاء المحتملة. وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه؛ لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة. وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبية احتياجاته.
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

ويشير كورتل وآسيا تيش أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يناسب الظروف الراهن أو المتغير الذي يطرق عليها، حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ استجابة للظروف المتغيرة. وفي ظل الإدارة الإلكترونية، نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز مبدأ عاماً يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الإدارية².

2- التنظيم الإلكتروني: إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة

¹ عبد الناصر موسي، محمد قريشي "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 09، 2011، ص94.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص95.

بين الأعلى والأدنى)، فالتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة ميزتها الإدارية¹.

يرتكز المفهوم التقليدي للتنظيم على الهرمية والرسمية، وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بالتنظيم الإلكتروني². وعلى هذا الأساس، لم تعد التطبيقات التقليدية للتنظيم ملائمة للمنظمات المعاصرة، وهذا ما يتوفر بالتنظيم الإلكتروني والذي يعني الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم³.

ويقصد بالتنظيم الإلكتروني ترتيب الأنشطة بطريقة أو بأساليب تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التنظيم هو الذي يمنح المؤسسة أو المنظمة هيبتها وميزتها الإدارية. يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية التي تنتم بتعدد المشاكل واستبدال هياكل تنظيمية أخرى بها تؤدي إلى تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات المختلفة⁴.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية-الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم؛ حيث يتعامل مع مديرين وعاملين (إلكترونيين) داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من نظم تخطيط الموارد الصناعية في المنظمة⁵.

فالإنترنت تتطلب القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، ومن خلال مركز قرار متعدد لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها، ما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة الفائقة التي تتوافق مع التشبيك الفائق للإنترنت، ومع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض الواسع، وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم⁶.

¹ محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية. عمان: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 143.

² فريد كورتل، آسيا نيش سليمان، المرجع السابق، ص 103.

³ عادل حرجوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 102.

⁴ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 36.

⁵ محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 148.

⁶ المرجع نفسه، ص 149.

والتنظيم الإلكتروني حسب رأي غنيم يعتمد على إجراء تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية لمواجهة مشاكل وعيوب التنظيمات الإدارية التقليدية، ويتم ذلك من خلال¹:

- إجراء تعديلات على مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، وذلك على اعتبار أن الهياكل الرأسية تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف. كما تتباعد فيها المسافات بين الإدارة العليا والعاملين مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال. أما الهياكل التنظيمية الأفقية، فتؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصال بالمنظمة.

- إعادة تجميع الوظائف وتوزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعضها الآخر وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات تعمل وفقا للنظام الإلكتروني.

أ- **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها².

يحد التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الهرمي من المرونة، ولا يتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي يتم في ظلها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة لذلك يتم اعتماد التنظيم الشبكي؛ أي يتم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي³.

حيث يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستوى وشكل الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمشاكل واستبدال هياكل تنظيمية أخرى تؤدي إلى تدفق أفضل للمعلومات ودفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات المختلفة⁴.

فالتنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة؛ فالويب (WEB) يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت، ويلغي الهرمية بين مواقع الويب؛ لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب، وهذا ما يؤدي إلى تقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام مما يسمح بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين⁵.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 63.

² عادل حرجوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 103.

³ فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 104.

⁴ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 47.

⁵ فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 105.

ويتميز التنظيم الشبكي بثلاثة أنواع من الشبكات، وهي¹:

أ- **الشبكات الرسمية**: وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية (الشركات المتعددة الفروع) تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة.

ب- **الشبكات غير الرسمية**: وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية، والشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

ج - **الشبكات الإلكترونية**: وتقوم على تشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم.

2- التقسيم الإداري للمنظمة: إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام والوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم القائم على الفرق والمجموعات²؛ حيث أن الإنترنت يحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية - الأنترنت - ويؤدي إلى الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في الشركة، ولا شك أن هذه الصلات الفائقة القائمة على الإنترنت تؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصال التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي؛ حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر والأغنى في حين أن الأدنى يحصل على اليسير منها³. فالويب الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت لهذه الوصلات الفائقة ليس له صفحة أصل (Root Page) حيث يمكن البدء فيه من أي موقع، وأن كل موقع قد يقرر أصحابه أن يكون فيه نظام هرمي من أجل عرضه وتوثيقه ولكن بين مواقع الويب لا توجد هرمية؛ لأن كل موقع لديه الأسبقية على الويب⁴.

والواقع أن بعض الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الإنترنت في التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية داخلية (من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات والوظائف) أو خارجية (تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار) يفرضها هيكل محدد مسبقاً⁵.

كما يؤدي الإنترنت إلى تغيرات فعلية في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم، وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما⁶:

الجانب الأول: يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

¹ محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 150.

² فريد كورتل وآسيا نيش سليمان، المرجع السابق، ص 106.

³ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 51.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، المرجع السابق، ص 253.

⁵ محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 152.

⁶ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 52.

الجانب الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب (Telecommuters) وخلافا لنمط العاملين محدودي التعليم والمهارة في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية؛ فإن نمط العاملين الجدد من ذوي التعليم العالي من مهنيي وعمال المعرفة لابد من أن يفرز أنماط جديدة من التنظيم. القائمة على العلاقات الأفقية اللاهرمية والتداخلات الكثيفة في الفرق المدارة ذاتيا، والواقع أن هذا النمط من العاملين قد أدى إلى تغييرات عميقة في الإدارة والتنظيم. وبالتالي لم يعد المديرين قادرين على إجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال علاقات هرمية، وإنما يتم ذلك من خلال الظروف المشجعة وعلاقات الثقة التي يتم التعبير عنها بالتحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المساعدة الأفقية ومن الإدارة كمركز متحكم موجه إلى الإدارة كوحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات التي تعيق أدائهم¹.

عناصر بناء التنظيم الإلكتروني:²

- تنظيم قائم على الفرق والنظم الخلوية القائمة على تحالفات إستراتيجية داخلية وخارجية.
- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم الأفقي والتنظيم المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على الفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل المرن غير المحدد.
- تجميع الوظائف وتحديد الوحدات والسلطات الاستشارية وإعادة توزيع الاختصاصات.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة ومستقلة.
- استبعاد بعض الوحدات الإدارية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- تحويل بعض الوحدات الإدارية الحالية إلى وحدات تعمل وفق النظام الإلكتروني.
- تنظيمات إدارية متنوعة تتضمن وحدات إدارية جديدة، ومن أهم هذه الوحدات: نظم إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا، إدارة الدعم التقني، إدارة العلاقات في التنظيم الإلكتروني.
- وعلى العموم نقول إن وظيفة التنظيم أصبحت تأخذ منحى آخر غير الذي أتت به نظريات الإدارة التقليدية؛ فمع ظهور الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها التنظيم في السابق لا تتلائم مع طبيعة المنظمات الحديثة التي تتجه نحو تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتقليل التكلفة والسرعة في الأداء. لهذا أصبح ظهور تقنية التشبيك الإلكتروني بدل التنظيم التقليدي للمنظمات ضرورة ملحة مواكبة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

كما تساعد الرقمنة في تفعيل وظيفة التنظيم، أين يتم إلكترونيا توزيع المهام والسلطات في شكل أفقي يعكس التنسيق الآني المرن بين أعضاء التنظيم، وتوافر وانسيابية المعلومة بسلامة بينهم دون التعرض لعوائق الهرمية التقليدية المركزة على الهياكل والمشكلة لأولى العوائق لانتقال المعلومة من أعلى الهرم إلى

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف-المجالات، المرجع السابق، ص 256.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 341.

أسفله، التي تقضي عليها الفلسفة الحديثة ليتحول الاهتمام إلى إشراك الجميع في تحقيق الهدف المشترك ضمن هرمية أفقية شبكية وتشابكية¹.

جدول رقم 2 يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى - أسفل - مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي - أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار - شركة دون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام - أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات - داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم إداري الرئيس المباشر	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة - اللامركزية: السلطة موزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً
القياسية أو المعيارية	- تقسيم عمل كثيف - قواعد وإجراءات أداء محددة - سلوكيات موحدة في أداء المهام	- التنوع في المهام - توسيع العمل وإثراؤه - التمكين الإداري

المصدر: أحمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، 2017، ص 50.

¹ سبرينة مانع، "آثار تطبيق الحكومة الإلكترونية من منظور الرقمنة الرشيدة للإدارة على مختلف مناحي التنمية قراءة تحليلية استشرافية"، أعمال المؤتمر الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 35.

3- القيادة الإلكترونية: إن القيادة هي الوظيفة الإدارية التي يؤثر من خلالها القائد في الجماعة ويدفعها نحو بلوغ أهداف المنظمة المعلنة، وبالتالي فإن المرتكزات الأساسية للقيادة هي وجود القائد والتابعين أو المرؤوسين والموقف الذي يجمعهما معا¹.

تعرف القيادة عند حجي أحمد إسماعيل بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين". ويعرفها علاقي مدني بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد لإنجاز أهداف محددة².

أما القيادة الإلكترونية، فهي "استخدام تكنولوجيا المعلومات في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين؛ حيث يكون التواصل معهم عبر الشبكات الإلكترونية وشبكة الأنترنت³. ويحتاج فيها القائد الإلكتروني فهم التكنولوجيا الحديثة ومعرفة كيفية استخدامها بفاعلية لتلبية احتياجات الموظفين وبناء علاقات معهم قائمة على الثقة وعلى إدراك القائد الإلكتروني حاجات الموظفين وتوقعاتهم⁴.

إن تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أهم المسائل التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية⁵. حيث ظهرت الحاجة إلى القيادة الإلكترونية مع تطور بيئة الأعمال التي أصبح معظمها إلكترونياً، فقد وجد Auolio & Kahai أن هناك أربع مجموعات من التغيرات التي قادت إلى ظهور القيادة الإلكترونية⁶:

- 1- التغير في طبيعة الوصول إلى المعلومات: أصبح من الممكن للتابعين الوصول إلى نفس المعلومات التي يستعملها القائد وهذا أدى إلى زيادة سرعة القائد في اتخاذ القرار.
- 2- التغير في زيادة قوة الإتصال بين القوى العاملة التي أحدثته البيئة الإلكترونية.
- 3- التغير في زيادة سرعة الوصول والتواصل بين المديرين والموظفين.
- 4- التغير في زيادة حفظ الاتصالات وتخزينها بين الموظفين والمديرين في البيئة الإلكترونية.

وقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما المهام والعاملون. وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون)، وقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:

أولاً- المدخل المرتكز على المهام: وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري، القوة الشرعية (المرتبطة بالسلطة الرسمية)، القوة القسرية، قوة العوائد، قوة المعلومات، وهذه القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات، وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل

¹ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 52.

² ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 64.

³ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 54.

⁴ المرجع نفسه، ص 55.

⁵ سعد غالب ياسين، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف-المجالات، المرجع السابق، 237.

⁶ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 56.

الأداء، وإن كان البعض يرى أن هذا المدخل يمثل الإدارة (المهام والعقل) وليس القيادة (العاملون أو القلب). ومثل هذا المدير هو الأقرب للأداء ومعايير الأداء سواء برضا العاملين أو بدونه، فهو يمثل بحق المدخل الموجه للكفاءة؛ أي القيام بالأشياء بطريقة صحيحة.

ثانيا- المدخل المرتكز على العاملين: وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، وهذا هو القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة، وهذا هو المدخل الموجه للفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة.

لكن أدت التطورات الكثيرة المحققة في هذا المجال إلى تطوير المدخلين السابقين، كأن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين الأكثر تركيزا على الزبون. وهذا هو المشهد العريض الذي يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ بالانتقال في استخدام الأنترنت من مجاله العسكري والأكاديمي إلى المجال التجاري الأوسع¹.

لقد تحققت تطورات كثيرة في مجال القيادة، فمع تطور شبكات الأعمال كان الاهتمام متزايدا بالعقل الإستراتيجي للقائد (القيادة طويلة الأمد)، وكان الاهتمام أيضا برؤية القيادة التي تحول المنظمة من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية².

ويرى كل من Avolio & Kahai أن القيادة الإلكترونية تهدف إلى نشر الرؤية التنظيمية بين الشركات والأفراد فيما بينهم أيضا فضلا عن التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط، وتهدف أيضا لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة³. كما يرى غنيم أن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملاءمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغير، وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف والمهارات التقنية مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها⁴.

- مهارات القيادة الإلكترونية⁵:

للقيادة الإلكترونية مهارات يجب أن تتوفر في القائد حتى يستطيع قيادة منظمته في البيئة الإلكترونية، وقد حدد Grenier & Mates ست مهارات يجب أن تتوفر في القائد الإلكتروني للعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية هي:

- القدرة على فهم العلاقة بين استخدام المعلومات والتكنولوجيا.
- القدرة على التآلف مع التكنولوجيا والتقنيات الأساسية لتأسيس وصيانة المعلومات أثناء العمليات الإلكترونية.

¹ محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 153-154.

² عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 106.

³ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 55.

⁴ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 64.

⁵ أحمد فتحي محمد الحيت، المرجع السابق، ص 56.

- المعرفة بالطريقة والزمن المناسب لإحلال العمليات الإلكترونية مكان العمليات التقليدية.
- القدرة على حساب القيمة للتكنولوجيا.
- تشجيع الإبداع التكنولوجي.
- عدم التردد في تنفيذ الأفكار الجيدة.
- بينما اقترح كسلر (Kissler) وجود المهارات التالية في القائد الإلكتروني:
- السرعة والكفاءة في استخدام المعلومات.
- أن يكون خلاقا ويتقاسم الاتجاه المستقبلي مع الموظفين.
- المواءمة التنظيمية بين القيادة والقوى العاملة والهيكل التنظيمي والعمليات مع إستراتيجية ورؤية المنظمة.
- الإدارة بالقرب.
- التوتر الخلاق.
- تطوير الموظفين والقيادة بالقيم.

أنماط القيادة الإلكترونية: هناك ثلاثة أنماط للقيادة الإلكترونية وهي:

1- القيادة التكنولوجية الصلبة: وهي قيادة تقوم على استخدام تقنية الإنترنت في إدارة أعمالها، وميزة استخدام هذه التقنية أن القائد يمتلك في كل مكان القدر نفسه من المعلومات، ويتعامل مع الحاسوب نفسه، ويتصل مع العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه¹. وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل².

2- القيادة البشرية الناعمة: وهي قيادة تقوم على بعد إنساني كبير، ذلك لأن تطبيق التقنية يحتاج إلى أشخاص ذوي تخصصات ومؤهلات ومبتكرين وحرفيين نادرين، كما تتطلب هذه التقنيات إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية، إن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة يجب أن تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات. كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين والقيادة³.

3- القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده الذاتية (قدراته الذاتية) من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة. كما لا يعود فقط إلى أن الإنترنت توجد بسبب طبيعة العمل الوحدوي (كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص بشكل منفرد)، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 65.

² محمود محمد المكاوي، المرجع السابق، ص 155.

³ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 66.

هو في كل مكان؛ فالشركة تعمل على الأنترنت وفي زمن الإنترنت بكل ما يعنيه من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر أو الطرف الآخر على الشبكة¹.

يمكن القول إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط في نجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني وجود القائد المستمع، القائد المعلم، والقائد المتصل. ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية. فالقيادة الإلكترونية باختصار تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة².

جدول رقم 3 يبين الفرق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
شجاع - متيقظ	مبشر - مرتاب
ودي - قلبي - سريع الحركة	صريح بقوة - الأسرع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثيف التركيز
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر: 57	العمر: 38

المصدر: مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الجزائر: دار أفا للوثائق، 2019، ص 85.

4- الرقابة الإلكترونية:

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي؛ حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي يتم إنجاز ما هو فعلي³. وهذه من مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز في الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف انحراف ما هو فعلي عما هو مخطط إلا في نهاية المدة⁴.

إن المشكلة في العمل الرقابي التقليدي هو ضعف القدرة على توفير المعلومات للنشاط الذي يعمل على رقبته. فعلى سبيل المثال، يتطلب العمل الرقابي توفير آلاف الوثائق ومراجعتها لتحديد الوثائق ذات

¹ محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 160.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 238.

³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 123.

⁴ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 112.

العلاقة التي يمكن من خلالها تحديد الانحراف أو الخلل في العمل التنفيذي وإجراء العديد من أعمال التحري وإجراء المقابلات مع مختلف العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة، وبالتالي يعني ذلك الحاجة إلى الكثير من الاستخدام المختلف للموارد البشرية والمادية، فضلا عن الوقت المطلوب دون التأكد من تحقيق نتائج مؤكدة¹.

ليس هذا فحسب، بل إن الرقابة التقليدية لا يمكن إنجازها فور القيام بما هو فعلي، وذلك لسببين: الأول- هو أن الرقابة تتم في العادة بشكل دوري (شهري أو دوري أو سنوي)، والثاني- يعود إلى نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى. وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير².

لذلك تركز المنظمات المعاصرة على التطبيق الفعال للرقابة الإلكترونية، وذلك باستخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالفعالية والكفاءة، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات³.

تعرف الرقابة الإلكترونية على أنها "استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يضمن الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يكون من المخاطر. وهي "عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل، والتي تهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة، وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة. ويعرفها Gaite & al أنها "استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المنظمة لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية"⁴.

فالرقابة الإلكترونية تهدف إلى الانتقال من العمل الرقابي التقليدي إلى استخدام تقنيات المعلومات بأشكالها المختلفة في عمليات الإطلاع على الوثائق والاتصالات اللازمة لممارسة النشاط الرقابي، ومن أهمها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية التنفيذية مع الأجهزة الرقابية في التشكيلات التي تعمل على رقابتها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات بجودة ودقة عالية وبأسرع وقت ممكن وتوفيرها للجهات التي تطلبها وتطوير وتبسيط الأداء وسرعة الإنجاز بما يخدم الأجهزة الرقابية والمستفيدين من مخرجات النظام على حد سواء. الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الانحراف في إنجاز المهام المناطة بالأجهزة التنفيذية⁵.

¹ بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2016، ص358.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف-المجالات، المرجع السابق، ص 271.

³ محمد بن هلال بن فزاع الكساري العنزي، المرجع السابق، ص 48.

⁴ أحمد فتحي محمد الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص 78-79.

⁵ بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص358.

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه. كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أو بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين؛ فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها¹.

أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع، وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.

ولا شك أن هذا لا يقتصر على علاقة التنفيذ بالرقابة فقط، وإنما يربط التنفيذ بالتخطيط والرقابة أيضاً ضمن علاقة شبكية في كل مكان وفي أي وقت بالشركة، وهذا بالطبع يلغي الحدود الفاصلة التي أنشأتها المدرسة الكلاسيكية التي أكدت في المبدأ الرابع لتايلور القائل بأن التخطيط (وطبعا الرقابة أيضاً) مسؤولية الإدارة؛ فإن التنفيذ هو مسؤولية العمال، وبهذا تصبح العملية الإدارية في أجزائها المختلفة، وكذلك المدراء والعملاء يعملون في وحدة واحدة من الأدوار وتبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى رقابة كعملية وتدفق مستمر².

ولعل هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة، مما يجعل الرقابة الإلكترونية أكثر قرباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية³.

5- القرار الإلكتروني:

تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على اتخاذ القرار، حيث تتيح وتزيد كفاءة تحسين وصياغة القرارات تبعاً لكفاءة جمع المعلومات وتحليلها. ويمكن أن نعزز ذلك التحسين من خلال عدة جوانب ذكرها أبو مغايش، وهي تختص بعملية اتخاذ القرار الإلكتروني، وذلك على النحو التالي⁴:

- زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
- زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة القرارات ونظم الخبرة.

¹ فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 123.

² محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 164-165.

³ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، المرجع السابق، ص 276.

⁴ يحيى بن محمد أبو مغايش، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي. الرياض: مكتبة العبيكان، 2004، ص 119.

- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لدى متخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية بالاستفادة من المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

كما يضيف العنزي حمود بن الطيار معيوف، لذلك فإن القرارات الإلكترونية تعتمد على أسس علمية بدلا من الاجتهادات الشخصية، حيث تحويل الإحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية من السهل استرجاعها وتخزينها وتلخيصها وتقادي الازدواجية؛ أي البيانات مما يساعد متخذ القرار على التفكير وعمل المقارنات والتحليل والتقييم للموضوعات التي سوف يتم اتخاذ القرار بشأنها¹.

من خلال عرضنا لوظائف الإدارة الإلكترونية، نجد أن الوظائف الإدارية للمنظمات في ظل عصر المعلومات والإنترنت وما بعد الإنترنت تغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المندمجة في الأعمال، ومن وظائف تعتمد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الخبيرة والذكاء مما يساعد في إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري والتحول من الهياكل المركزية إلى توظيف الهياكل المرنة، وأسهمت التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق، وتقنيات الاتصالات التي أسهمت في تغير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، فلم تعد وظيفة التخطيط نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ من الأعلى إلى أسفل، وكذلك قد تغيرت إجراءات باقي الوظائف².

المطلب الخامس: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البنية المناسبة والمواتية لطبيعة عمله حتى يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وبالتالي يحقق النجاح والتفوق، وإلا كان مصيره الفشل، ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد. فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بعناصر البيئة المحيطة، وتتفاعل مع العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية³، لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات وهي:

1- دعم والتزام الإدارة العليا: يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات والدول، إذ أن فرض الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يظهر من غير وجود قيادة إدارية قوية ومتفهمة لاستخدام هذه الإستراتيجية، ودرجة تأثيرها في المستويات التنفيذية المختلفة داخل المنظمة، ودرجة تعاونها مع الأطراف الأخرى خارجها، ولهذا فإن الإدارة العليا تلعب دورا مهما من خلال سعيها إلى إنشاء أو تكوين ثقافة جديدة للمنظمة، تعمل على تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بما فيها من أهداف وعناصر ومكونات⁴.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 70.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف، وآخرون، المرجع السابق، ص 332.

³ فداء حامد، المرجع السابق، ص 224.

⁴ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 71.

فالقادة الإداريون في المنظمات العامة الإلكترونية هم من يقودون هذا التحول الجديد، وذلك لأن من المتوقع أن تقتصر القيادات - إلى حد ما - على القيادات العليا وعلى الوسطى والدنيا - بنسبة أقل - هذا من حيث الكم، أما من حيث الكيف؛ فالأمر يحتاج حتماً إلى قيادات واعية متحمسة قادرة على مواجهة مرحلة التحول وما بعدها¹.

2- المتطلبات التشريعية والقانونية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المرفقية عبر شبكة الإنترنت، يحتاج إلى تشريعات خاصة تحكمها وتقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيق أهدافها على أتم وجه، وبما يضمن أمن وسرية المعلومات، وذلك من خلال استحداث التشريعات اللازمة أو تعديل التشريعات القائمة التي تتعارض مع هذا النهج الجديد في العمل².

ويمكن تصنيف هذه التشريعات كما يلي³:

- 1- التشريعات المتعلقة بالخصوصية:** تتناول المسؤولية القانونية المتعلقة بالإساءة للأفراد والمنظمات والتعرض إلى بياناتهم وأسرارهم المحفوظة في أجهزة وشبكات الحاسب الآلي.
- 2- التشريعات المتعلقة بجرائم الحاسبات:** تتناول المسؤولية القانونية المتعلقة بالاعتداء على مصالح الأفراد والمنظمات وأموالهم وحقوقهم في البيانات والمعلومات ذات القيمة الاقتصادية.
- 3- التشريعات الخاصة بالملكية الفكرية:** وتغطي الجوانب القانونية المتعلقة بحماية برامج الحاسبات وجميع المصنفات الرقمية والجوانب القانونية المستجدة التي تغطي التوجهات الحديثة لمواكبة التعامل الإلكتروني.
- 4- تشريعات الأصول الإجرائية الجزائية:** والتي تتصل بالحقوق الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 5- تشريعات المحتوى الضار:** تشريعات الحماية من محتوى المعلوماتية على الإنترنت، وهناك بعض الاتجاهات التي ترى ضرورة دمجها مع التشريعات الخاصة بأمن المعلومات كما هو الحال بأوروبا وهناك من يجعلها مستقلة كما هو الحال في الولايات المتحدة.
- 6- تشريعات معايير الأمن المعلوماتي:** وقد تم تطويرها إلى تشريعات المواصفات القياسية لتبادل البيانات والتشفير، فهناك من يتناول هذه التشريعات ضمن تشريعات التجارة الإلكترونية، وهناك من يتعامل معها بصورة مستقلة.

¹ فريد كورنل، آمال يوب "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 86.

² حمدي القبيلات، المرجع السابق، ص 30.

³ بدور دخيل سعد أحمد الأحمد، الحكومة الإلكترونية وتحدياتها المعاصرة في الأجهزة الحكومية، (د.ب.ن)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص 248.

وتسعى هذه التشريعات إلى ما يلي¹:

- إسباغ المشروعات على الأعمال الإلكترونية، والهدف من ذلك تحديد المباح والمحضور من هذه الأعمال الإلكترونية.
 - ضرورة إلزام الجهات الحكومية بأن تتحول إلى الشكل الإلكتروني؛ وبمعنى آخر أن تقوم بميكنة الأعمال لديها، حتى يتم التعامل معها بسهولة ويسر عبر شبكة الإنترنت.
 - إضفاء الصفة الرسمية على مخرجات الحاسب الآلي وكافة وسائل التقنية الحديثة حتى يسهل الاعتماد عليها والتعامل بها في الجهات الرسمية ومنها المحاكم وغيرها.
 - إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي، وكذلك منح التوقيع الرقمي والذي قد يكون سرىا وحمايته من التزوير والعبث.
 - وضع معايير ثابتة وشفافة للإجراءات والمتطلبات الحكومية، وذلك حتى يتم وضع حد لتدخل المسؤول في تعبئة النماذج.
 - تحديد الشروط التي يجب توافرها حتى يمكن للموظف الوصول إلى سجلات المواطنين وكيفية استعمالها مع ضمان سرية هذه المعلومات وحمايتها، وذلك حفاظا على حرمة الحياة الخاصة لهؤلاء الأشخاص.
 - السماح بإمكانية الوفاء الإلكتروني للالتزامات المواطن من ذلك رسوم الخدمات وقيمة الطابع وغيرها، وذلك بدلا من الدفع النقدي، وفي الوقت نفسه حماية بطاقة الدفع من التزوير وإساءة الاستخدام.
 - اعتماد البريد الإلكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل، وذلك للحد من إمكانية الاستخدام من قبل الغير.
 - إعطاء شرعية للشراء والبيع بالنظام الإلكتروني بدلا من العطاءات التي تتطلب تسليم الأضرفة المختومة في وقت محدد، وفي الوقت نفسه توفر الحماية للمعلومات المتضمنة في هذه العروض وضمان وصولها في الوقت المحدد.
- 3- المتطلبات المالية:** يقتزن مستوى تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية بالضرورة مع الإمكانيات المتاحة للمنظمات من خلال توافر السيولة النقدية لديها لضمان شروط نجاح تطبيقها لذا تعد الموارد المالية من الجوانب الأساسية والمهمة والمطلوبة لتيسير أعمال المنظمات ولتسهيل تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، إذ أن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب تكاليف ومبالغ إضافية تتحملها تلك المنظمات ومن ضمنها تكلفة شراء الآلات والمعدات، فضلا عن تكلفة إخضاع العاملين لدورات تدريبية متخصصة في مجال استخدام الحواسيب والشبكات؛ إذ من الضروري لأغراض التطبيق أن يعرف العاملون في المنظمة جميع ما يتعلق بها لتيسير عملية التطبيق².
- 4- المتطلبات الأمنية:** تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وثمانية مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 183=185.

² عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 72-73.

وقراصنة الحاسوب، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من أجهزة وبرمجيات وبيانات وأفراد من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر¹.

إن أغراض أبحاث واستراتيجيات ووسائل أمن المعلومات سواء من الناحية التكنولوجية أو الأدائية، وكذا هدف التدابير التشريعية في هذا الحقل، هو ضمان توفر العناصر التالية لأي معلومات يراد توفير الحماية الكافية لها²:

1- السرية أو الموثوقية (Confidentiality)، وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.

2- التكاملية وسلامة المحتوى (Integrity)، وهي التأكد من أن محتوى المعلومات صحيح ولم يتم تعديله أو العبث به، وبشكل خاص لن يتم تدمير المحتوى أو تغييره أو العبث به في أي مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل سواء في مرحلة التعامل الداخلي مع المعلومات أو عن طريق تدخل غير مشروع.

3- استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة (Availability) التأكد من عمل النظام المعلوماتي واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلوماتية، وأن مستخدم المعلومات لن يتعرض إلى منع استخدامه لها أو دخوله إليها.

4- عدم الإنكار: عدم إنكار التصرف المرتبط بالمعلومات ممن قام به Non-repudiation، ويقصد به ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما متصل بالمعلومات أو مواقعها أنه هو الذي قام بهذا التصرف؛ بحيث تتوفر قدرة إثبات أن تصرف ما قد تم من شخص ما وفي وقت معين.

وهناك ثلاث تقنيات رئيسية يمكن استخدامها كوحدات بناء أساسية لتحقيق بعض عناصر أمن المعلومات وهي التشفير (encryption) بنوعيه المتناظر وغير المتناظر^(*)، والتوقيع الرقمي (Digital Signature) والبصمة الرقمية (Hash Value)، فيمكن استخدام هذه التقنيات كوحدات بناء أساسية لتحقيق بعض عناصر أمن المعلومات، وهي التحقق من الهوية والتحكم بالوصول والسرية وسلامة المعلومة وتكاملها³.

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 65.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 243.

^(*) التشفير المتناظر وهو الذي يقوم على فكرة رقم سري متبادل بين الطرفين ويعمل في بيئة منعزلة مثل البطاقة البلاستيكية، حيث أن الرقم السري يكون معلوماً من صاحبه والجهاز فقط. والتشفير الغير متناظر يعتمد على زوج من المفاتيح غير المتماثلة (مفتاح عام ومفتاح خاص) الأول يكون معروفاً للجميع أما الثاني فيخص صاحبه.

³ ذيب بن عابض القحطاني، أمن المعلومات. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2015، ص 108.

1- التشفير (encryption): يعد التشفير من وسائل حفظ سرية المعلومات، ويهدف إلى منع غير من التقاط الرسائل أو المعلومات ومن ثم منع وصولها، أو وصولها مشوهة للطرف الآخر، وفي كل حال لابد من حماية الرسالة وضمان وصولها بالشكل المطلوب إلى مستقبل هذه الرسالة¹.

ويعرف التشفير بأنه: العملية التي من خلالها يتم تغيير البيانات وجعلها في شكل غير مفهوم أو غير مقروء (أي تعميمها)، بحيث لا يستطيع إرجاعها إلى وضعها الأصلي إلا الشخص أو الأشخاص المصرح لهم فقط الذين لديهم الأدوات اللازمة لذلك².

كما يعرفه قانون التجارة الإلكترونية المصري بأنه "تغيير في شكل البيانات عن طريق تحويلها إلى رموز وإشارات لحماية هذه البيانات من إطلاع الغير عليها أو من تعديلها أو تغييرها". وعرفه القانون التونسي بأنه "استعمال رموز أو إشارات غير متداولة تصبح بمقتضاها المعلومات المرغوب تحريرها أو إرسالها غير قابلة للفهم من قبل الغير أو استعمال رموز أو إشارات لا يمكن الوصول إلى المعلومة دونها"³. وتتألف عملية التشفير من ثلاثة عناصر وهي⁴:

- المعلومات التي سيتم تشفيرها، وقد تكون رسالة نصية أو ملفات مهمة أو إشارات كهربائية مشفرة كإشارة البث التلفزيوني الرقمي.
- خوارزمية التشفير التي ستطبق على المعلومات، وذلك لتحويلها إلى بيانات مبهم، وخوارزمية فك التشفير التي تعيد هذه البيانات إلى حالتها المفهومة الأصلية.
- المفتاح وهو سلسلة أو أكثر من الرموز تتسلمها الخوارزميات المتبعة وتطبقها على البيانات لتشفيرها أو فك التشفير عنها.

أما عن طرق التشفير، فإنه يتم تشفير الرسائل بطريقتين الأولى هي ما يطلق عليه النظام السيمتري (Symétrique) والثانية هي التشفير بطريقة المفتاح. وتعني الطريقة الأولى أن مصدر الرسالة والمرسل إليه يستعملان مفتاح تشفير واحد لفك رموز الرسالة التي لم ترسل بعد، حيث يرسل المفتاح أولاً بطريقة آمنة ثم ترسل الرسالة بعد ذلك، وهذه التقنية تستخدم مجموعة من الأرقام العديدة والمعقدة التي تجعل من المستحيل تزويرها. أما الطريقة الثانية للتشفير فهي طريقة (الهندسة العكسية) ويستخدم فيها مفتاحين -للتشفير وفك التشفير- أحدهما عام والآخر خاص، وكلاهما له علامات رياضية معقدة لا يعرفها إلا صاحب المفتاح ذاته، والمفتاح الخاص لا يعرفه سوى صاحبه ولا يمكن لآخر معرفته، أما المفتاح العام فقد يكون معلوما لبعض الجهات⁵.

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية التجارة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2002، ص203.

² ذيب بن عايض القحطاني، المرجع السابق، ص108.

³ عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص204.

⁴ عبد الفتاح بيومي حجازي، مقدمة في التجارة الإلكترونية العربية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003، ص63.

⁵ عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية التجارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 211.

2- التصديق (التوثيق) الرقمي: هو عملية قانونية فنية تهدف إلى إثبات أن الرسائل والتوقيعات الإلكترونية صادرة ممن نسب إليه دون تحريف أو تزيف أو تزوير تتم بواسطة طرف محايد مستقل يقوم بإصدار شهادة إلكترونية تحقق الغرض المطلوب¹.

3- التوقيع الإلكتروني: عرفه قانون الأونسترال (القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي) أنه " بيانات في شكل إلكتروني مدرجة في رسالة بيانات أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقياً، ويجوز أن تستخدم لتعيين هوية الموقع بالنسبة إلى رسالة البيانات وبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة في رسالة البيانات". كما عرفه قانون المعاملات الإلكترونية الأردني أنه "مجموعة من البيانات التي تتخذ هيئة حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات أو غيرها، وتكون مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي أو ضوئي أو أية وسيلة أخرى مماثلة في رسالة معلومات أو مضافة عليها أو مرتبطة بها، ولها طابع يسمح بتحديد هوية الشخص الذي وقعها ويميزه عن غيره من أجل توقيعه وبغرض الموافقة على مضمونه"².

3-1- أشكال التوقيع الإلكتروني: يتخذ التوقيع الإلكتروني العديد من الأشكال وهي³:

3-1-1- التوقيع الرقمي (الكودي): يعرف بالكود السري، وهو عبارة عن مجموعة أرقام أو حروف يختارها صاحب التوقيع، ويتم تركيبها أو ترتيبها في شكل كودي معين على رقيقة إلكترونية يتم عن طريقها تحديد شخصية حامل البطاقة، مع ملاحظة أن الكود لا يكون معروفاً إلا لصاحبه فقط. وغالباً ما يستخدم التوقيع الكودي في المراسلات والمعاملات البنكية كالصرف الآلي والدفع الإلكتروني، حيث اعتمد عليه في مجال استعمال بطاقة الفيزا VISA والماستركارد MASTER-CARD وغيرها.

3-1-2- التوقيع البيومتري: يتم التوقيع البيومتري باستخدام الأجهزة البيومترية (أجهزة القياس الحيوي)، ويعتمد هذا النظام على الصفات والخصائص الفيزيائية والطبيعية والسلوكية للإنسان، والتي من المعلوم أنها تختلف من شخص لآخر؛ أي ينفرد بها كل شخص عن غيره؛ كبصمات الأصابع وشكل ومقاسات الكف، وتحليل نبضات الصوت وبصمات قزحية العين. ويتم تخزين هذه الخواص على جهاز الحاسب الآلي، وذلك بطرق التشفير. ويعاد فك هذا التشفير للتحقق من صحة التوقيع وذلك بمطابقة صفات وسمات العميل المستخدم للتوقيع مع الصفات التي تم تخزينها على جهاز الحاسب الآلي.

3-1-3- التوقيع بالقلم الإلكتروني: وفي هذه الصورة من التوقيع يتم استخدام قلم إلكتروني (Pen-OP)، حسابي يمكن عن طريقه الكتابة على شاشة الكمبيوتر، وذلك عن طريق استخدام برنامج معين، ويقوم هذا البرنامج بوظيفتين، الأولى خدمة التقاط التوقيع والثانية خدمة التحقق من صحة التوقيع، حيث يتلقى البرنامج أولاً بيانات العميل عن طريق بطاقته الخاصة التي يتم وضعها في الآلة المستخدمة، وتظهر بعد ذلك التعليمات على الشاشة ويتبعها الشخص، ثم تظهر رسالة تطالب بتوقيعه باستخدام قلم على مربع داخل الشاشة، ودور هذا البرنامج قياس خصائص معينة للتوقيع من حيث الحجم والشكل والنقاط والخطوط

¹ علاء فرج طاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، ص82.

² نضال سليم برهم، أحكام عقود التجارة الإلكترونية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص 232=234.

³ محمد حسن رفاعي العطار، البيع عبر شبكة الأنترنت. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص175-176.

والالتواءات. ويقوم الشخص بالضغط على مفاتيح معينة تظهر له على الشاشة بأنه موافق أو غير موافق على التوقيع؛ فإذا تمت الموافقة، تم حفظ وتخزين توقيعه بطريقة التشفير¹.

يقتصر مجال توفير أمن المعلومات على ثلاث زوايا رئيسية، أولاً الزاوية الأكاديمية، وتتمثل في البحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الاعتداء عليها، وثانياً الزاوية التكنولوجية من خلال البحث في الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية، وثالثاً من الزاوية التشريعية والقانونية التي يجب أن تركز على الدراسات والتدابير الخاصة بحماية سرية وسلامة محتوى وتوفر المعلومات ومكافحة أنشطة الاعتداء عليها أو استغلال نظمها في ارتكاب الجريمة، وغرض التشريعات هنا حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها (جرائم الحاسوب والإنترنت)².

5- المتطلبات البشرية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على العمل في هذا المجال، وهذا يقتضي من الإدارات المختلفة إدخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بها حتى يتمكن من أداء العمل بكفاءة وفاعلية³. فالعنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فهو المشكل للإدارة الإلكترونية وهو مكتشفها ومطورها وهو من سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها لذلك، فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري⁴.

يرى أبو مغايز أن العنصر البشري يمثل مدخلا إنتاجيا أساسيا في التعامل مع الإدارة الإلكترونية باعتباره العنصر المحرك لها، فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لن يلغي العنصر البشري ولن تحل الآلة محل الإنسان، وإنما هو الذي يسيّرهما وعليه يتطلب الأمر عاملين مستقبليين لفكرة الإدارة الإلكترونية وواعين بأبعادها، وقادرين على التعامل معها⁵. وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. فينبغي تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم. ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة⁶.

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية التجارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 199.

² محمود القدوة، المرجع السابق، ص 243.

³ حمدي القبيلات، المرجع السابق، ص 27.

⁴ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 63.

⁵ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 81.

⁶ بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 368.

فالاستمرار في التدريب والتهيئة ومتابعة كل ما هو جديد، والتوعية الشاملة والدورية للعاملين للتعامل مع المعطيات والأساليب الجديدة كفيل بأن يجعل التغيير ينطلق بسلاسة نحو تحقيق التوجهات الإلكترونية للدولة، فموظفي الإدارة الإلكترونية لهم خصائص مختلفة تماماً تعتمد في المقام الأول والأخير على مؤهلاتهم وخبرتهم العلمية في مجال تقنية المعلومات، ذلك أن ثورة المعلومات والاتصالات والتوسع في استخدام الحاسب الآلي صارت مفروضة على الموظف العام، وكذلك الموظف في نطاق الإدارة الخاصة، فلا يجب عليه أن يكون ملماً بعلوم الحاسب الآلي فقط، بل لابد أن يكون متخصصاً فيها¹.

وتركز القيادات في المنظمات الذكية (الإلكترونية) على استخدام التدريب كأداة فعالة في إعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني والاستثمار في البشر، وذلك من خلال²:

- وضع إستراتيجية متكاملة للتدريب تركز على التدريب المستمر والتنمية الذاتية لتحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم الفنية والسلوكية، بالإضافة إلى ربط التدريب بالمسار الوظيفي للعاملين والأعمال الفعلية التي يمارسونها والاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

- إمداد العاملين بالمعارف والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة للتغلب على الفجوة في الأداء الناتجة عن تغير واجبات ومسؤوليات ومهام الوظائف التي يشغلونها، وذلك من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تغطي المجالات التالية: منها العمل بروح الفريق والتعاون والمشاركة، التفاوض والحوار، التفكير الابتكاري لحل المشكلات، استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت في أداء الأعمال، المهارات السلوكية اللازمة لتنسيق العمل الإلكتروني والتركيز على التدريب التطبيقي من خلال أداء العمل.

- تنفيذ برامج للتدريب التحويلي لعلاج مشكلة الفائض في العمالة الناتج عن إحلال التكنولوجيا محل العنصر البشري، وتوجيه هؤلاء العاملين بعد تدريبهم إلى الأعمال التي يوجد بها عجز، وبذلك يتحقق التوازن الكلي في العمالة على مستوى المؤسسة.

- التحول من نظام التدريب التقليدي إلى نظام التدريب الإلكتروني عن بعد، والذي يهدف إلى زيادة قدرة العاملين على التعلم الذاتي من خلال تصميم برامج تدريبية خاصة وإتاحتها على شبكة الأنترنت أو باستخدام الوسائط المتعددة.

ويمكن تقسيم العنصر البشري المؤهل إلى فئات ومجموعات متخصصة وهي³:

أ- **فئة المبرمجين:** وهؤلاء يقومون بوضع البرامج المعلوماتية ذات العلاقة بنشاط وعمل الحاسب الآلي سواء كانت برامج تشغيل أو برامج تطبيقات، وبرامج التشغيل هي تلك البرامج ذات القدرة على استتطاق الآلة أي تجعل الحاسب الآلي يتخاطب مع من يتعامل معه، ويلحق بهذه البرامج برامج الحماية التي تؤمن الحاسب الآلي ضد الفيروسات ومحاولات الاختراق. أما برامج التطبيقات فهي مجالات عمل الحاسب الآلي سواء كانت برامج محاسبية أو قانونية أو هندسية وهكذا.

¹ نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع السابق، ص 21.

² فريد كورنيل، آمال يوب، المرجع السابق، ص 87.

³ عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 176-177.

- ب- فئة مشغلي الحاسب الآلي: ويقع على هؤلاء عبء كبير يتمثل في إدخال البيانات ومعاملات المتعاملين مع الإدارة الإلكترونية إلى الحاسب الآلي، ثم حفظها وفهرستها واسترجاعها عند طلبها.
- ج- فئة موظفي الشبكات: يقوم هؤلاء بصياغة شبكات الحاسب الآلي وإصلاح أعطابها حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من أداء المهام المنوطة بها على الوجه الأكمل وتحقيق الاتصال مع الإدارات والجهات الأخرى.
- د- فئة موظفي التأمين والحماية: وهم الذين ينحصر دورهم في حماية وتأمين نظم المعلومات والشبكات ضد الهاكرز ومجرمي المعلوماتية المتخصصين في اختراق الشبكات وسرقة المعلومات أو إتلافها أو التزوير والتلاعب فيها.

6- نشر الثقافة الإلكترونية في أوساط المتعاملين: من واجبات المنظمة توعية الجمهور بهذا التحول؛ إذ يشترط الوعي الجماهيري الجيد بمتطلبات ذلك التحول، أو ما يطلق عليه البعض (جمهور إلكتروني)، وألحق (العوامل) التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها؛ نظراً لأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل والنظم، وإن ترجمتها إلى الواقع العملي يحتاج إلى جهود ومتطلبات عديدة يأتي في مقدمتها وعي الجمهور لطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمالي، وغير ذلك من متطلبات التكيف معه¹.

7- إعادة تكييف الهيكل التنظيمي للمنظمة: لا يمكن للإدارة الإلكترونية العمل ضمن هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي؛ إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه فقد ذكر Hagel & Broun أن "عليك أن تتبنى قبل كل شيء أنظمتك المعلوماتية التي تتناسب وطبيعة الهياكل التنظيمية المتاحة، ولا بد من بدء العمل بعدها بشكل تدريجي يتصاعد مع طبيعة تطور استخدام تلك التقنية"².

حيث أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، فنجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب؛ حيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية³.

8- المتطلبات التقنية والفنية: يركز هذا المتغير على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تحت الممارسة أو التطبيق، ولغرض تحقيق استخدام وتوظيف جيد لها، لا بد من توفر

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، المرجع السابق، ص 81.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، المرجع السابق، ص 61.

³ بدر السيد محمد القزاز، المرجع السابق، ص 367.

التقنيات المناسبة سواء من حيث الأجهزة والمعدات والشبكات أو من حيث أساليب العمل والإدارة أو من حيث نظم الاتصالات التي تعد جميعاً أساسيات داعمة للتطبيق¹.

وتتمثل المتطلبات التقنية في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصال؛ بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، ولاستيعاب العدد الكبير من الاتصالات في آن واحد حتى تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية المناسبة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي، وكذا تشكل البنية التقنية الرقمية الركيزة المحورية للإدارة الإلكترونية، وتتكون من: الحاسب الآلي، وسائل الاتصال وأجهزة التحكم بالاتصال².

8-1- تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر والبرمجيات: يتم الدمج بين الأجهزة والبرمجيات في تسهيل الاتصال بين الإنسان والكمبيوتر وتجميع البيانات وتحويلها إلى نموذج يخزن فيه. ويتم هذا من خلال أجهزة الإدخال والإخراج والتخزين في نسق متكامل يعمل على تنفيذ تعاليم البرمجيات، إذ يكون الحصول على النتائج بواسطة أجهزة الإخراج وأحياناً التخزين على أجهزة خاصة في الكمبيوتر ليقوم بإدارتها حسب التعليمات والأوامر الموجهة له³.

8-1-1- الحاسب الآلي: يمكن تعريف الحاسب الآلي(*) بأنه جهاز أو ماكينة إلكترونية تقوم باستقبال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مرتبة وذات دلالة للمستخدم. ويتمتع هذا الجهاز بقدرة على استقبال وتخزين وتشغيل واسترجاع البيانات، وتحويلها إلى معلومات باستخدام عمليات حسابية ومنطقية من خلال برامج جاهزة يتم تركيبها أو تخزينها، وعن طريق أوامر أو تعليمات محددة من المستخدم له⁴.

وتتنوع أجهزة الكمبيوتر حسب أغراض الاستخدام أو حجم الأجهزة. ومن أشهر أنواع أجهزة الكمبيوتر، أجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تستخدم في المنظمات الضخمة كمشاريع الفضاء، وأجهزة الكمبيوتر السوبر التي تستخدم في نظام الدفاع والبحث والقياس، وأجهزة الميكرو كمبيوتر ذات الحجم الصغير ومنها أجهزة الحاسبات الشخصية والمكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة⁵.

¹ عادل حrchوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص73.

² بدر السيد محمد القزاز، المرجع السابق، ص369.

³ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص93.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص315.

(*) يعتبر العالم بايدج مخترع أول حاسبة إلكترونية عام 1833، وكانت تقوم بتحقيق رقابة متتابعة على العمليات الحسابية التي كانت تنجزها، حيث تلى ذلك إجراء العديد من الأبحاث والتطوير حتى تم إنتاج أول حاسب آلي كهروميكانيكي عام 1944 في الولايات المتحدة الأمريكية.

⁵ عمر أبو أحمد هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 94.

لقد أسهم الحاسب الآلي في رفع كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة ومنها وظيفة التخطيط من خلال القدرة على تقديم معلومات كبيرة من حيث الحجم، وكذا القدرة على تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية، كما أثر الحاسب الآلي أيضا على عملية اتخاذ القرارات، والتي تعتمد على توفير المعلومات والحقائق وكذلك على وظيفة الرقابة من خلال القدرة على تقديم تقارير دورية ومختصرة لمتابعة الأعمال وكشف الانحرافات والأخطاء في وقت مبكر¹.

8-1-2- البرمجيات (Programming): تستخدم البرمجيات في جميع الأعمال المتصلة بحل مشكلة معينة وإعداد التعليمات التي تأمر الكمبيوتر بأداء عمليات محددة بالشفرة واللغة التي يتقبلها. وتعرف البرمجيات بأنها مجموعة محددة من الأوامر والتعليمات التي توجه الكمبيوتر لتأدية ما يطلب منه، وتبرمج هذه الأوامر والتعليمات بلغة يفهمها الكمبيوتر، إذ يجب أن تكون منطقية وكاملة لتوضح جميع الإجراءات التي يجب أن يقوم بها الكمبيوتر في حل مشكلة ما ويعرض ما يتوصل إليه من نتائج².

أنواع البرمجيات للحاسب الآلي: يمكن تقسيم برمجيات الحاسب الآلي إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي³:

- **برامج نظام التشغيل (Systems Software):** تعد برامج النظم من البرامج الأساسية التي تساعد الكمبيوتر على أداء وظائفه والتحكم في عملياته. ويطلق عليها نظم التشغيل التي تدير الحاسب وتكون بمثابة المدير الإداري له، وبذلك تمثل برامج التشغيل النظام الذي يدير وينفذ الأوامر الموجهة للكمبيوتر ويعمل كمترجم لتعليمات وأوامر المستخدم كما يترجمها من طرفيات الإدخال إلى تعليمات رقمية تتعامل معها الشرائح الإلكترونية داخل الحاسب، وهي تساعد المستخدمين على التفاعل مع الجهاز ومع البرامج الجاهزة لإدارة العمليات وأوامر البرامج التي تهدف إلى حل المشكلات المعقدة المنظمة لعمليات التشغيل. وثمة العديد من نظم التشغيل التي يتم اختيارها تباعا لنوع الحاسب والبرامج المطلوب التعامل معها على الحاسب مثل MS-DOS, WINDOWS..

- **برامج التطبيقات (SOFTWARE/ APPLICATION):** وهي برامج نفعية تساعد المستخدمين على إنجاز مهام محددة حسب احتياجات المستخدم النهائي، وتعمل على أداء العمل بشكل مفيد في أغلب المهمات؛ كأعمال الكتابة أو تقدير سلع المبيعات، وهي إما حزم للبرمجيات تكتب بواسطة مبرمجين أو حزم برمجيات خاصة تنتجها مجموعة من الشركات المتخصصة، وتوجد برامج يقوم بإعدادها بيوت خبرة متخصصة. وتعتبر برامج التطبيقات برامج متخصصة في تنفيذ وظائف معينة في مجالات محددة ومن هذه البرامج: برامج معالجة الكلمات والجداول الإلكترونية، برامج التطبيقات العلمية والإدارية، برامج تطبيقات قواعد البيانات، برامج المشروعات والتخطيط والرقابة ودعم القرارات وغيرها.

- **برامج التطوير (Development):** تختلف برامج التطوير عن البرامج السابقة، حيث تكتب بواسطة مجموعة من المتخصصين من ذوي المهارات والمتدربين تدريباً جيداً على صناعة البرمجيات لتطوير النظم

¹ محمد بن هلال بن فزاع الكسار، المرجع السابق، ص 31.

² عمر أبو أحمد هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 94.

³ المرجع نفسه، ص 95=97.

الإلكترونية، وتتعدد برامج التطوير وتأخذ أشكالاً مختلفة، وترتبط بعدد من لغات البرمجة، حيث تعمل كل لغة منها في مجال خاص بها، كالفورتران في المجالات العلمية 1954، والبيسك في المجال التعليمي والتجاري 1965، ونجد الآن لغة الفيجوال بيسك دوت نت هي المختصة في عمل تطبيقات متنوعة في مجالات جديدة وفي إعداد تطبيقات على صفحات الإنترنت. كما نجد العديد من البرامج التي يتم إنتاجها لزيادة إمكانيات وتطوير برمجيات التطبيقات.

ويرتكز الجانب البرمجي بالدرجة الأولى على¹:

- **نظام إدارة قواعد البيانات:** عرف نظام إدارة قواعد البيانات بأنه مجموعة من البرمجيات التي تتحكم في إنشاء قواعد البيانات وصيانتها واستخدامها. كما تقوم بإدارة أنشطة التخزين والتحديث والاسترجاع والمعالجة لبيانات القاعدة. وبعبارة أخرى، يؤدي نظام إدارة قاعدة البيانات دور الوسيط البيئي الذي يربط المستفيد بقاعدة البيانات وينظم العلاقة بينهما. وهناك عدة برامج يتم تصميمها لإدارة قاعدة البيانات، لكن أحدثها وأكثرها تطوراً هو برنامج عائلة "أوراكل"، والذي يعدّ أفضل أنظمة إدارة قواعد البيانات، لما يتمتع به من قدرة عالية تسمح بتخزين كميات هائلة من البيانات وتجهيزها للاستخدام والتحديث الفوري.

- **تصميم قاعدة البيانات:** يتطلب تطبيق النظام تصميم قاعدة البيانات الخاصة به حتى تغطي احتياجاته من البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة المعنية والمنظمات ذات العلاقة بها. كما تعتمد هذه القاعدة في عملها على شبكة الحواسيب. وعليه فإن قاعدة البيانات تعني الملفات الموجودة في وعاء افتراضي إلكتروني، ولهذا تبدأ عملية تصميمها بتحليل المعلومات الواجب إدراجها في قاعدة البيانات أولاً، ومن ثم تحديد العلاقة بين المكونات المختلفة لهذه المعلومات، لذلك تتكون قاعدة البيانات من الملفات وهي مجموعة من السجلات التي تحتوي على بيانات تفصيلية سواء كانت عن شخص أم حدث أم عن أي شيء آخر، وتحتوي ملفين أو أكثر من الملفات التي تضم جميع بيانات القاعدة المخزنة بشكل جداول أو فهارس أو غيرها. كما تتكون قاعدة البيانات من العلاقات وهي دالة أو ربط بين مجموعتين أو أكثر من المعلومات بعلاقة تفاعلية.

8-2- شبكات الإدارة الإلكترونية: كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى الانتشار الواسع واللامركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات، تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات².

وتعتبر الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً وسبباً في تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة هذا الكم الهائل من البيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى. وقد أصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمراً يسيراً جداً³.

¹ عادل حرجوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص 147=149.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 35.

³ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 100.

تعدّ الشبكة أحد المكونات الأساسية لنظم المعلومات، إذ تشكل أهم الأدوات الأساسية في تحقيق الاتصال بين الأفراد بالمؤسسة، وهي "مجموعة من الحواسيب المرتبطة فيما بينها عبر خطوط فيزيائية تتبادل من خلالها المعلومات في شكل بيانات رقمية¹. وهي ارتباط مجموعة من أجهزة الكمبيوتر معا باستخدام قنوات الاتصال السلكية أو اللاسلكية أو مزيجا منها حسب ما تستدعيه الحاجة، مما يتيح نوعا من التشغيل والمعالجة المتكاملة للبيانات والبرامج الخاصة بالتطبيقات المتوفرة على أي كمبيوتر في الشبكة لجميع المشتركين من أجهزة كمبيوتر، وكل هذا يتم وفق أسس موحدة من القواعد التي يطلق عليها البروتوكولات². ولتصميم شبكات الحواسيب الضرورية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، اتخذت الشبكات أشكالا وأنواعا مختلفة ناتجة عن التطور في مجال تقنيات الحاسوب، وكذلك بسبب الحاجة إلى المواصفات المرغوبة في أداء الأعمال التي تصمم لها الشبكات ومن أنواع هذه الشبكات:

8-2-1- أنواع الشبكات حسب النطاق الجغرافي:

8-2-1-1- الشبكات المحلية (قصيرة المدى): Local Area Network (LAN)

تحتل شبكة الاتصال المحلي LAN مكانة مهمة في مجال شبكات اتصال البيانات، وهي عبارة عن شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في نطاق جغرافي محدود، بمعنى أن المنظمة تستطيع من خلال هذه الشبكة ربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح لها بتبادل البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها أو تحديثها وإجراء الاستعلامات والحصول على التقارير أو طلبها في أي وقت. وتلعب هذه الشبكة دورا هاما في تطوير الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة؛ لأنها تعتبر منطلق المنظمة لنسج اتصالات في الداخل أولا قبل الشروع في بناء علاقاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج³.

8-2-1-2- شبكات العاصمة أو المدينة (متوسطة المدى): Metropolitan Area Network -MAN

وهي الشبكة التي تغطي منطقة جغرافية واسعة مثل دولة كاملة أو منطقة شاسعة تحت إدارة واحدة، وهذه المنطقة تشمل جزء كبيرا من العالم، وتستخدم شبكة المعلومات الواسعة أجهزة يمتد إرسالها إلى مسافات بعيدة عن طريق خطوط عادية أو شبكة حزم التليفونات المؤجرة التحويل. وغالبا تستخدم الاتصالات عن طريق الأقمار الصناعية أو الميكروويف⁴. وتتكون من أجهزة الكمبيوتر المنفصلة الموجودة في المدينة وفروعها، تكون في بعض الأحيان جسرا للشبكة المحلية التي تدار بواسطة منظمة واحدة مشتركة مع هيئات أو مكاتب متعددة تقوم فيها المنظمة بدور الوسيط الذي يربط بين فروع هذه المكاتب أو الهيئات داخل المدينة الواحدة أو مع مصادر مشتركة تستخدم نفس المعلومات⁵.

8-2-1-3- شبكات المنطقة الواسعة (بعيدة المدى): World Wide Net Work Wan:

¹ محمود القدوة، المرجع السابق، ص 222.

² محمد محمود زين الدين، كفايات التعليم الإلكتروني. جدة: خوارزم العلمية للنشر، 2007، ص 24.

³ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 33.

⁴ بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 376.

⁵ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 103.

صممت شبكة المنطقة الواسعة لتغطي آلاف ومئات الأميال، مثل الشبكات العامة والخاصة المتنقلة وشبكات التليفونات الدولية، كشركات ومكاتب داخل الولايات الأمريكية، وتكون بعض هذه الشركات متصلة بشبكة محلية فيما بينهم ومع غيرهم على موقع داخل الولاية، ويتصلوا بشبكة العاصمة أو المدينة وبعض من هذه الشركات تتصل بالشبكة العالمية الإنترنت؛ حيث تغطي هذه الشبكة مناطق جغرافية كبيرة ممتدة بين الدول والأقاليم حول العالم، وتستخدم كوابل مخصصة عابرة للمحيطات ووصلات أجهزة للقمر الصناعي لربط هذا النوع من الشبكات¹.

8-2-2- أنوع الشبكات حسب نطاق الاتصال:

8-2-2-1- شبكة الأنترنت: وهي عبارة عن شبكة مصغرة يتم تصميمها للاستخدام الداخلي للمنظمة فقط. مهمتها ربط وحدات المنظمة مع بعضها البعض مهما كبر حجمها أو اتسعت رقعتها. وبالتالي يمكن تعريف شبكة الأنترنت بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة التي تسمح للموظفين والمنتسبين لها الحصول على المعلومات والبيانات، مع إمكانية تبادلها مع قنوات اتصال جديدة بين الموظفين².

وشبكة الأنترنت هي الشبكة Private Corporate Network التي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت في تلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية، أو في تبادل البيانات والمعلومات حول أنشطة المنظمة التي يتم تنفيذها في مقر الشركة. وباستخدام نظام الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة والمحافظة على موارد المنظمة من المعلومات المرتبطة بأنشطة الأعمال مثل تقنيات الحماية بجران النار وغيرها، تستطيع المنظمة ضمان الاستخدام الشرعي للشبكة³.

إن شبكة الأنترنت لا تعمل لوحدها، وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الإنترنت. وهي ترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية Extranet، أي أن شبكة الأنترنت هي قاعدة الانطلاق إلى الشبكة المنظمة الخارجية Extranet. ومن شبكتي الإنترنت والإكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المنظمة في الداخل، فإن شبكة الإكسترنات تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى⁴.

8-2-2-2- شبكة الإكسترنات: عكس شبكة الأنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنات Extranet تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة من المجهزين، الزبائن، مجموعات المؤثرين وحملة الأسهم. وشبكة الإكسترنات Extranet هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال. كما تستخدم في شبكة الإكسترنات تقنيات الحماية؛ حيث يتطلب الدخول إليها

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 104.

² محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 33.

³ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 233-234.

⁴ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 68-69.

استخدام كلمة المرور، ذلك لأن الشبكة غير موجهة للجمهور العام، ومن الناحية العملية تحدد الشركة التي تملك هذه الشبكة الأفراد الذين يسمح لهم بالدخول إليها ونوع الدخول المسموح به¹.

تستند شبكة الاتصالات Extranet إلى تقنيات الإنترنت، وتتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدد بنوع العلاقة التي تريدها الشركة، يمكن القول أن شبكة Extranet هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات باعتبار أن كلا منهما يؤسس جسور اتصال مع المجتمع الخارجي². لكن شبكة الإكسترانات عكس نظام التبادل الإلكتروني للبيانات تعالج المعلومات بأنماط مسبقة، أو بتعبير آخر، تعالج المعلومات المهيكلية، وتستطيع شبكة Extranet التعاطي مع أنماط مختلفة للمعلومات مدعومة بالصور أو الأصوات أو التوضيحات البيانية، أيضا تعتبر تقنيات شبكة الإكسترانات أكثر انفتاحا ومرونة وأكثر قدرة على التفاعل البيئي بين مختلف الأطراف مقارنة بنظم التبادل الإلكتروني للبيانات³.

ويمكن حماية هذه الشبكة باستخدام نظام الجدار الناري الذي يمرر المعلومات المسموح بها فقط إلى الغرباء، ويمنع تمرير المعلومات والبيانات والخدمات الداخلية الأخرى والتي لا تسمح للغرباء فيها الإطلاع أو الحصول عليها⁴.

8-2-3-3- شبكة الإنترنت: إن إصطلاح الإنترنت هو اختصار لكلمتين إنجليزيتين؛ الأولى INTERNATIONAL والثانية NETWORK، وبالتالي فإن إصطلاح INTERNET يقصد به شبكة الاتصالات الدولية. ومن أهم التعريفات التي قيلت حول شبكة الإنترنت، أنها شبكة هائلة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة فيما بينها بواسطة خطوط الاتصال عبر العالم. فالإنترنت إذن هي مجموعة شبكات وأجهزة الحاسب الآلي التي تتوزع عبر مختلف دول العالم ويتصل بعضها ببعض وتجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى بنظام TCP/IP Transmission Control Protocol-Internet protocol؛ أي نظام نقل المعلومات، ويمكن لأي شخص لديه جهاز كمبيوتر مزود بجهاز المودم وخط هاتف استخدام الإنترنت⁵.

وشبكة الإنترنت هي عبارة عن مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها البعض باستخدام وسائل متنوعة كالأسلاك أو الكوابل النحاسية، أو أبراج الاتصال اللاسلكية التي تعمل من خلال تبادل الموجات الكهرومغناطيسية، أو الأقمار الصناعية، أو بالجمع بينها عبر مختلف أنحاء العالم. وبتعبير آخر، هي عبارة عن شركة واسعة من الحواسيب الموصولة مع بعضها البعض والموزعة تلقائيا، وهذه الحواسيب تختزن كما هائلا من المعلومات المتنوعة؛ بحيث يتم الوصول إليها والحصول عليها من خلال ربط جهاز حاسوب بسيط يحتوي على برمجيات الإنترنت وجهاز حل الشيفرة المعروف بالمودم (Modem)

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 72.

² محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 237.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 73.

⁴ محمد بن هلال بن فزاع الكساري الغنزي، المرجع السابق، ص 34.

⁵ خالد ممدوح إبراهيم، أمن المعلومات الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 15-16.

إذا لم يكن الجهاز موصولاً عن طريق الخطوط المحجوزة، وأيضاً عن طريق عنوان إنترنت خاص يتم الحصول عليه من مزودي الخدمة، وبذلك فإن شبكة الإنترنت ليست ملكاً لشخص محدد أو لجهة بعينها، وإنما هي ملك للجميع، ونقصد بذلك أن كل مستخدم لها يعدّ بمثابة الشريك فيها¹.

إن شبكة الإنترنت تعمل من خلال بروتوكول واحد هو (TCP/IP). وعن طريق لغة برمجية موحدة، يقوم هذا البروتوكول بمهمة أساسية تتمثل بمعالجة البيانات المرسلّة من الحاسوب، بحيث يتم ترتيبها على شكل حزم صغيرة تسمى (Packets) وذلك لتوفير خطوط الاتصال لأكثر من مستخدم في نفس الوقت بهدف ضمان تأمين نقل المعلومات عبر خط اتصال واحد، ومن المعلوم أن البروتوكول (TCP/IP) يتكون من جزئين مختلفين في المهمة، ولكنهما يعملان بشكل توافقي، الأول وهو IP يعمل على نقل حزم المعلومات إلى وجهتها المقصودة، وأما الثاني وهو (TCP) فيعمل على التأكد من وصول المعلومات إلى وجهتها المقصودة وترتيبها الصحيح².

خدمات الإنترنت: في البداية كانت الإنترنت تستخدم للأغراض العسكرية والبحثية العلمية فحسب، ثم نتيجة التطور الهائل في الإنترنت تطورت³ وأصبحت تتيح العديد من الخدمات، كالبريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية العالمية World Wide Web والتي يرمز لها بالرمز WWW ويطلق عليها اختصاراً الويب Web، والمجموعات الإخبارية ونقل الملفات والاتصالات عبر الإنترنت، والتي من أهم تطبيقاتها العملية المحادثة عبر الإنترنت، وعقد المؤتمرات عن طريق الفيديو وقوائم البريد وخدمة التلنت TEL-NET- وهو برنامج يستخدم للربط بين كافة أجهزة الكمبيوتر في كافة أنحاء العالم - وغيرها من الخدمات⁴.

8-3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المرتبطة ببنية الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:

8-3-1- تكنولوجيا المضيف (المزود/الزبون) Client/Server:

تعتبر حوسبة (المزود/الزبون) من التطورات النوعية في عتاد وبرامج الحاسوب ومن الأدوات الثمينة التي إذا ما استخدمت بصورة صحيحة، فإنها تساعد على تنفيذ وظائف الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية. وإن وظائف الإدارة الإلكترونية هي في جوهرها توجيه وتنفيذ الأعمال بالوسائل الإلكترونية وتخطيط وضبط تدفق أنشطة الأعمال مع المستفيدين من الزبائن والموردين، وهذا بالضبط ما تنتجه تقنيات حوسبة المزود/الزبون التي تربط المنظمة بالمستفيدين ومجموعات المؤثرين، وتسمح أيضاً بتكوين المشاركة البيئية والمرنة بالمعلومات

¹ بشار محمود دودين، الإطار القانوني للعقد المبرم عبر شبكة الإنترنت وفقاً لقانون المعاملات الإلكترونية وبالتأصيل مع النظرية العامة للعقد في القانون المدني، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 30.

³ J-Dianne Brinson, *Analyzing E-commerce & Internet Law*. printed by Prentice Hall PTR, Newjersey. USA. Ed: 2001. p08.

⁴ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 83.

وموارد الحاسوب الأخرى. وفي حقيقة الأمر، فإن جميع الأنواع الرئيسية لتكنولوجيا شبكات الاتصالات بما في ذلك تكنولوجيا شبكة الإنترنت هي بصورة أو بأخرى تطبيق وتجسيد لتقنية حوسبة المزود/الزبون¹. فتكنولوجيا المزود/الزبون هي منظومة تعمل بعنصرين أساسيين وهما حاسوب المزود أو الخادم الذي يقوم بتجهيز الخدمة المعلوماتية المطلوبة إلى الزبون، وحاسب الزبون الذي يطلب الخدمة المعلوماتية أي كان نوعها من المزود وبمساعدة برنامج خاص من خلال شبكة اتصال أو على الأقل قناة اتصال².

8-3-2- تكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي: End-User Computing

تشير حوسبة المستفيد النهائي إلى الحالة التي يستطيع فيها المستفيد المشاركة الفعالة في تطوير نظم المعلومات واستخدام تطبيقاتها. وقد بدأت هذه التكنولوجيا في نهاية السبعينيات ثم استمرت في التطور في الثمانينات والتسعينات باعتبارها مدخلا متميزا من المداخل التقليدية سواء في تطوير النظم أو في استثمار مواردها بصورة جيدة فعالة.

وقد أسهمت تكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي وأنماط أخرى من تقنيات المعلومات بصورة فعالة في تخفيض التكاليف التشغيلية والمصاريف الإدارية لدى المنظمات الحديثة، فضلا عن إنجاز الأعمال بسرعة ودقة عالية وتعظيم الأرباح، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد النهائي.

وقد أثرت التطورات النوعية في صناعة البرمجيات والعتاد الموجه للمستفيد النهائي وخاصة مع ظهور نظم تشغيل الحاسوب الشخصي وبرامج الجداول الإلكترونية الممتدة، ونظم إدارة قواعد البيانات، وحزم برامج التطبيقات واندماجها في سطح مكتبي واحد أو في واجهة بيئية صديقة مع المستفيد النهائي كما هو الحال مع نظام التشغيل WINDOWS وحزم المكتب MICROSOFT أثر ذلك في الاستخدام الواسع والناجح لتكنولوجيا حوسبة المستفيد، ومن ثم في تزايد اتجاه تقنيات المعلومات نحو تلبية احتياجات المستفيدين بصورة فورية، ومن خلال منظومات محوسبة ترتبط المنظمة بمجموعات المؤثرين والمستفيدين من الموردين، المنافسين، العملاء، وغيرهم. ذلك أنها تضع المعلومات في يد الزبائن وتسمح لهم بمعالجة معاملاتهم بأنفسهم³.

8-3-3- تكنولوجيا لا مركزية الحوسبة والمشاركة بالمعلومات: لم تعد المعلومات في الأعمال الجديدة وفي الاقتصاد واقتصاد الشبكات واقتصاد الإدارة الإلكترونية والأعمال حلقة مغلقة وذات بعد واحد، وإنما هي متعددة ترتبط بالمنافسة وإدارة المعرفة. فضلا عن ذلك، لم تعد ترتبط بمكان ثابت للعمل أو بوظيفة ونشاط مخطط ومحدد التفاصيل، وإنما أصبحت موردا يتدفق في كل مكان. هذا التغيير النوعي في وظيفة ومجال تأثير المعلومات لم يظهر فجأة، فقد كانت المعلومات في المنظمة معزولة في عقد السبعينات وحتى بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، وفي هذه المرحلة كان بها حاسوبا مركزيا يعالج جميع مهام تشغيل البيانات، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم مرحلة الحوسبة المركزية والمعلومات المعزولة. وفي المرحلة

¹ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 221.

² Gupta Uma, *Information systems Success in The 21st Century*. NJ Prentice- Hall Uper Saddle River, 2001. P244.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 58-59.

الثانية التي تدعى الحوسبة اللامركزية والمعلومات المعزولة، كانت تقنيات الحوسبة غير مركزية لبيئات أعمال معينة، إلا أن كل وحدة أو مجال وظيفي ظل محتفظاً بمعلوماته الخاصة، لكن في المرحلة الثالثة بدأ الاتجاه يتعزز نحو بناء نظم تقوم على لا مركزية الحوسبة مع المشاركة النسبية بالمعلومات؛ حيث أن تقنيات الحوسبة غير مركزية في مختلف المجالات أو الوحدات، ولكن يتم تجميع المعلومات الخاصة بالمنظمة في قاعدة بيانات¹.

تمثل هذه الأنماط التكنولوجية الأساسية في الواقع قوى حيوية دافعة ومحفزة على إنشاء الشبكية للإدارة الإلكترونية التي طبعت الاقتصاد الجديد بطابعها الخاص.

8-3-4- وسائل الاتصال: يعرف الاتصال بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم فيما بينهما". وهو "نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات". ويشير المفهوم في مجال نظم المعلومات إلى "عملية نقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر، ويتم ذلك النقل باستخدام الإشارات الكهربائية والموجات الكهرومغناطيسية لما تتميز به هذه الإشارات والموجات من قدرة هائلة على نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير جداً لسرعتها الآلية التي تكاد تقترب من سرعة الضوء"².

8-3-4-1- أنواع وسائل الاتصال: تقوم شبكات الاتصال على مجموعة من الأوساط الخاصة السلوكية أو اللاسلوكية كخطوط الهاتف أو الكوابل المحورية، أو كوابل الألياف الضوئية ونظم الميكروويف والأقمار الصناعية للاتصالات³.

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال الشبكية للإدارة الإلكترونية إلى نوعين رئيسيين، وهما الاتصالات السلوكية والاتصالات اللاسلوكية⁴:

أ- **وسائل الاتصال السلوكية:** وهي التي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء كانت ممثلة بإشارات قياسية أو عددية وتشمل:

- **الأسلاك المزدوجة المجدولة: (Twisted- Pair Wire)** تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية، وتتميز بأنها سهلة التمير عبر المكاتب ورخيصة التكاليف غير أن نطاق ذبذبتها منخفض نسبياً مما يؤثر على نقل المعلومات؛ حيث أن سرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز 1Mega byte/sec.

- **الكابلات المحورية: (Coaxial cable):** وتتمثل في الأسلاك متعددة المحور، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين، يتمثل النوع الأول في الكابل المحوري ذا الحيز الأساسي الذي يستخدم للإرسال العادي للبيانات، ويستخدم في ربط الحاسبات من 12 إلى 15 كلم، وهو سهل التركيب وصيانته غير مكلفة غير أنه محدود المسافة وعالي التكلفة ومقدار السرية منخفض جداً. أما النوع الثاني؛ فهو الكابل المحوري ذو الحيز العريض

¹ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 228-229.

² بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 387.

³ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، المرجع السابق، ص 101.

⁴ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 240-241.

ويستخدم في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كم أو أكثر ويمتاز بسرعيته أفضل من الكابلات السابقة وهو جيد في الحد من التشويش أو التدخل، كما أن نطاق ذبذباته متسع وسرعته تصل إلى 100 Mega Byte/sec، لكن تكلفة صيانة عالية وصعب التركيب.

- **كابلات الألياف الضوئية (Fiberoptic):** يتكون هذا النوع من الكابلات من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادر على نقل الضوء، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط والتي تتمتع بميزات عديدة؛ فالألياف الزجاجية تستطيع أن تنقل 160 مليون مكالمات هاتفية و80 ألف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم النظام الرقمي، وهي تعتبر أحدث تقنيات صناعة الكابلات فسرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

والألياف الضوئية عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها، ويمكن أن يحلّ هذا الضوء محلّ الإشارات الإلكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الإلكتروني. وتعمل الألياف الضوئية على ترددات عالية للغاية بدرجة أكبر من ترددات الميكروويف، وبسبب هذه الترددات العالية جدا تستطيع الألياف الضوئية أن تحمل كميات ضخمة جدا من المعلومات، غير أن كلفة استخدامها لازالت أعلى بكثير من كلفة استخدام الميكروويف¹.

ب- **وسائط الاتصال اللاسلكية:** الاتصالات اللاسلكية هي إرسال أو انتقال أشكال مختلفة من البيانات، مثال ذلك (النصوص المكتوبة، والصوت والرسوم والبيانات والصور وغيرها) من مجموعة من الوسائل الإلكترونية عبر قنوات معينة إلى مجموعة أخرى من الوسائل الإلكترونية المنتشرة جغرافيا². ومن أنواعها:

- **الميكروويف (Microwave):** تستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية (عبر الموجات الإلكترونية مغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية، تلتقط هذه الموجات ثم تعيد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع (Width High Band)، ومن ثم فهي تتميز بالسعة والسرعة الفائقة على حمل ونقل المعلومات.

- **الأقمار الصناعية:** تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء وبالطبع، فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع تتفوق على جميع الوسائط الأخرى³. وهو نظام نموذجي للمنظمات الموزعة مكانها وفروعها في مناطق جغرافية متباعدة في العالم⁴.

¹ بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 388-389.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 470.

³ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 242.

⁴ بدر محمد السيد القزاز، المرجع السابق، ص 390.

- **المؤتمرات عبر الأقمار الصناعية:** وتسمى المؤتمرات عن بعد **Tele-conference** وهو نظام **Software** متفاعل يوفر مجموعة من الاتصالات ما بين موقعين أو أكثر عبر شبكة تعتمد على الحاسوب. ومن مزاياها أنها تقلل السفر غير الضروري وتوفر الوقت والنفقات. وهي ثلاثة أنواع رئيسية (المؤتمرات بالفيديو وجها لوجه بالصوت والصورة، مؤتمر الفيديو يجمع صورة باتجاه واحد مع صوت باتجاهين، المؤتمرات الصوتية بالهاتف بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في أماكن جغرافية متباعدة)¹.

تتيح الشبكات اللاسلكية العديد من المزايا خلاف زيادة الإنتاج والملاءمة والتكلفة، فهي سهلة النقل؛ أي تتيح لمستخدميها الدخول على البيانات فوراً وفي أي وقت وأي مكان في المؤسسة التي يعملون بها، كما يتميز هذا النظام بالسرعة والسهولة والبساطة، ويلغي الحاجة إلى سحب وتوصيل الكابلات من خلال الحوائط والأسقف. أيضاً تتميز بالمرونة في التركيب أين تصل أماكن لا تصلها الشبكات السلكية، كما تسهم في تخفيض النفقات على المدى البعيد، وتمتاز بالتدرج حيث يمكن تركيب هذا النظام بعدة طرق ومفاهيم لتلبية احتياجات بعض التطبيقات والبرامج المعنية، ويمكن تغيير مواصفات الإعدادات بسهولة².

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري.

تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق لدى المواطنين والنوعية في تقديم الخدمات، مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة³. كما يهتم الإصلاح الإداري بجميع العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، الوسائل، إعداد علمياً يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز الإداري أمراً ليس ممكناً فحسب، ولكنه اقتصادي كذلك⁴.

إن أساس الإصلاح الإداري هو الحرص على التجديد والتغيير في مختلف هياكل واستراتيجيات سير العملية الإدارية، والتجديد في البناء التنظيمي للحكومة والتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى ترشيد الإنفاق ورفع مستوى الكفاءة الإدارية. والأكثر من ذلك الاهتمام بالموظف العام، وذلك بإرساء الشفافية والعدالة في التعيين في الوظائف العمومية، ومعالجة التضخم في الجهاز الإداري، وتحسين نظام الأجور كونه إحدى السبيل التي تقلل فرص الفساد، كما يتطلب الإصلاح

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 249-250.

² المرجع نفسه، ص 252.

³ معمر بوطالبي، سايب زيتوني " الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية"، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 14، مارس 2014، ص 148.

⁴ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 16-17.

أيضا تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة، وهذا بالاعتماد على عدد من المقاييس أهمها وضوح المعايير الأخلاقية التي يجب أن تكون مكتوبة في أطر قانونية ومعلنة في أماكن عامة¹.

تأتي الإدارة الإلكترونية في هذا الإطار كآلية فعالة بالدرجة الأولى لإرضاء المواطن وإشباع حاجاته المتعددة عبر الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية من جهة، وتخفيف الآثار السلبية من جهة أخرى لظاهرة الفساد الإداري وتخریب البنية الوظيفية للعلاقة النسيجية بين تدني مستوى الخدمة العمومية وانتشار ظاهرة الفساد الإداري. حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات بسهولة وشفافية الحصول عليها، هذا الأمر يؤدي إلى تعزيز روح الديمقراطية الإدارية، وتطوير العلاقة بين سلطات الدولة وإدارتها العامة إلى تعاون أفضل في نشر المعلومات التي تساعد المختصين على إصدار القرارات السليمة². والأكثر من ذلك تحقق الإدارة الإلكترونية الفعالية والفاعلية، بحيث تتجسد في تنظيم وظائف الهياكل الحكومية التي تعمل على تقديم الخدمات بخفض التكاليف وتقليص آجال الحصول عليها، وتحقيق جودة الخدمات حسب متطلبات المواطنين. وللوصول إلى هذا الهدف، يجب تبسيط الإجراءات الإدارية قدر المستطاع وتحرير الإدارات والمنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة. وفي هذا السياق، كان بإمكان الإدارات التركيز على الخدمات والإجراءات الضرورية فقط، وبذلك يستفيد المواطن من الخدمات التي تلبى احتياجاته الحقيقية بأقل وقت وأكثر جودة³.

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة؛ حيث تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة الإلكترونية)، ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني)⁴.

المطلب الأول: تحقيق الشفافية الإدارية

يقصد بالشفافية حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء، والهيئات الشفافة لها إجراءات واضحة لصناعة القرار، وقنوات مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب الشأن، توفر قدرا واسعا من المعلومات⁵.

¹ رانية هدار "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة1، الجزائر، العدد:09، جويلية 2016، ص 249-250.

² بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، المرجع السابق، ص349.

³ رانية هدار ، المرجع السابق، ص 250.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 150.

⁵ بوزيد سايج "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الرشيد في الدول العربية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد:10، 2012، ص 58.

ويقدم الدكتور سامي الطوخي المعنى الضيق لمصطلح الشفافية بأنها "التزام الإدارة بأخذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن جميع خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها ومداولاتها وإعلان الأسباب الحقيقية والقانونية الدافعة لها. وتوضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة وإقرار الاطلاع والوصول غير المكلف لمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام"¹.

حيث تمثل الشفافية أسلوباً جديداً للتعامل مع حلّ المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الحكومية لجمهور المستفيدين، وذلك لكونها تمثل الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات والسماح للمتأثرين بالقرارات الإدارية بأن يعلموا بالحقائق والعمليات التي أسهمت في اتخاذ القرارات². وبذلك تنخفض العمليات التي يشوبها الفساد الإداري لدرجة كبيرة، وتصبح جميع الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من طالب الخدمة والحكومة³.

لذا ينبغي لنجاح استراتيجية الحوكمة الإلكترونية اتصاف الهيئات الحكومية بالوضوح والدقة في التعامل مع كل مواطن، والتصريح بالقرارات المتخذة والشفافية في مختلف الإجراءات الإدارية، ولتحقيق هذا يجب توفر معلومات واضحة ومتاحة للجميع وتوفير الخدمة للمواطن بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام⁴. ويعدّ عنصر الشفافية من أهم دعائم الحكم الرشيد؛ حيث يؤدي غيابه مع تعقد الإجراءات وعدم الالتزام بالتطبيق الصارم للقوانين إلى تعطيل الأداء الحكومي، وبالتالي تعطيل مصالح الشعب، وتحقيق الشفافية ويتأتى هذا من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات والخدمات العامة للجميع من أفراد ومؤسسات حكومية أو خاصة في التوقيت الذي يسمح بتساوي الفرص في التعاملات الحكومية، وفي الإدارة الإلكترونية يستطيع المواطن أن يصل مباشرة بموضوعه إلى أي مختص سواء كان هذا الشخص رئيساً لقطاع ما أو وزيراً أو رئيساً للوزراء، أو حتى كما نرى ما يحدث في البيت الأبيض الأمريكي من إمكانية التواصل المباشر مع رئيس الدولة من خلال ما يطلق عليه التواصل المباشر مع الرئيس، فإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الأنترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة⁵. وتتص المعايير الدولية على ضرورة توفر العناصر التسعة التالية لتحقيق الشفافية⁶:

¹ ربيع نصيرة "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية" مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد: 08، ج2، 2017، ص 966.

² سحر قدوري الرفاعي "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد: 07، ص316.

³ العربي غويني، إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الإشارة لحالة الجزائر، الجزائر: النشر الجديد الجامعي، 2016، ص 97.

⁴ سبرينة مانع وآخرون، المرجع السابق، ص33.

⁵ هدار رانية "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المرجع السابق، ص 250.

⁶ بوزيد سايح، المرجع السابق، ص 58.

- تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتوافق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة؛
 - وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها:
 - أ- المعلومات التي يجب توفيرها؛
 - ب - المواعيد التي يجب نشرها فيها؛
 - ج- المسؤولية القانونية عن عدم نشرها؛
 - أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها؛
 - أن توفر المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخاص في وضع الخطط المستقبلية، وتقدير معدلات المخاطرة الاستثمارية؛
 - أن تكون نصوص القوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات في متناول المواطن وأصحاب الأعمال؛
 - يتم توفير البيانات الأساسية عن الأداء الاقتصادي في وقت سريع وملائم؛
 - يتم توفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالمالية العامة بشكل مفصل ودقيق وسريع؛
 - يتم توفير نصوص الدراسات والبحوث التي تقوم الدوائر الحكومية بإعدادها والتي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر؛
 - تقوم الدوائر الحكومية بشكل دوري، وكلما دعت الحاجة إلى وضع نصوص السياسات والإجراءات والخطط التي تتبناها في متناول الجمهور.
- إن العمل بمبدأ الشفافية الإدارية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن المنبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بجميع إدارات الدولة، فتستطيع بالنيابة عن المواطن متابعة كافة معاملاته بما في ذلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يعاني المواطن التنقل من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته. إذ مع اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات خاصة على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم عبر الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا من قبول الطلب وإرجاع نتائجه للمواطن، ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن وجهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة الذي يصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة¹. هذا ما يسمح بتحقيق الشفافية في التعاملات الإدارية ويعزز الثقة بين المتعاملين.
- وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز شفافية العمل الحكومي؛ حيث تؤدي تطبيقاتها بصفة عامة (الهواتف الخلوية، الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة خاصة) إلى تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، وبالتالي تلافي الغموض والضبابية².

¹ فاطمة بلقرع، دلال العمري، هاجر قريشي "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية"، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 07، 2017، ص 07.

² نادية سلامي "الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر الدور والتحديات"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد: 02، العدد: 04، 2015، المرجع السابق، ص 199.

وقد أدت ثورة المعلومات والاتصال إلى اعتبار أن السرية مجرد ميراث تاريخي للإدارة، وأن مواكبة هذه الثورة تستدعي العمل من خلال إدارة تتحول فيها العلاقة بين الإدارات العامة والجمهور إلى علاقة شفافة بدلا من السرية والكتمان. معنى ذلك أن علاقة الإدارة الحكومية بالجمهور، تتحول في ظل الشفافية إلى علاقة تشاورية ترسي دعائم الديمقراطية الإدارية التي تتيح حق مشاركة الإدارة في أداء عملها وفي فهم تصرفاتها مادام بإمكانه الإطلاع على وثائقها وأسباب قراراتها التي يسوغها انفتاح الإدارة على الجمهور، ولكن مع احترام الحق في الحياة الخاصة للأفراد وعدم نشر المعلومات المتعلقة بأسرارهم الشخصية¹.

ومن خلال الإدارة الإلكترونية، يمكن لأي متعامل الإطلاع على جميع ما يتعلق بمعاملاته بوضوح ودون أي غموض حتى يعلم وقائع معاملاته والمرحلة التي وصلت إليها وإن كان هناك معوقات تحول دون استكمالها، والسبب في ذلك يعود إلى إمكانية الدخول على موقع الإدارات، وليس هناك ما يجب إخفاؤه بمعنى تحقيق الشفافية الكاملة لجهة الإدارة من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية للأفراد والمؤسسات الإطلاع على كافة المعلومات والإجراءات والمساواة بين المواطنين في الولوج إلى المواقع وإتمام المعاملات والشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية².

فعنصر الشفافية من سمات الإدارة الإلكترونية التي بمقتضاها يعلم كل متعامل أن الأمور تكون بشفافية، ويعلم المعوقات التي تحول تنفيذها. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الدخول إلى الموقع الإلكتروني لهذه الإدارة متاح ما لم يتعلق الأمر بالحياة الخاصة أو العائلية لمقدم الطلب أو كانت المعلومات يجب حجبها عن الأشخاص الذين لا علاقة لهم بها لاعتبارات السلامة والأمن العام، وبالإضافة إلى ذلك، فعندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون اتصال مباشر بين طالب الخدمة والموظف المختص، تتاح فرص الرشوة والتلاعب بين الموظفين وسوء معاملتهم للمعنيين؛ ففي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل. وأخيرا يجدر الإقرار أن الإدارة الإلكترونية تحقق الشفافية التامة لجهة الإدارة المذكورة، وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لجميع المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات وكذلك المواطنين، وفي الأوقات التي تسمى بفرص متساوية في التعاملات الحكومية³.

والشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية تتحقق من خلال العناصر الآتية⁴:

- تحقيق الاتصال بين طالب الخدمة ومقدمها.
- انخفاض عدد الوثائق المتبادلة وتوفير الوقت.
- تحقيق طفرة هائلة من البيانات والمعلومات الحكومية بأقل وقت وتكلفة ممكنة وبأعلى كفاءة.
- وجود مجال واسع للمساءلة والمراجعة مما يقلل من فرص الفساد.

¹ ربيع نصيرة، المرجع السابق، ص 976.

² راضية سنقوقة "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد: 12، 2018، ص 595.

³ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 71-72.

⁴ راضية سنقوقة، المرجع السابق، ص 595-596.

- سرعة الإنجاز على مدار اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- العدالة في تقديم الخدمة إلى جانب المساواة والاحترام والتقدير.
- سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات تقديم الخدمة في أي وقت وفي أي مكان.

المطلب الثاني: القضاء على الفساد الإداري

يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وكذلك تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته مهامه الوظيفية في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة والمحابة والمحسوبية والاحتيايل؛ حيث تعرّف منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري بأنه: " إساءة استعمال السلطة لأغراض خاصة "، وهذا التعريف يشمل المكاسب المالية والمادية لتعزيز السلطة الإدارية¹.

ويؤثر الفساد الإداري بجميع مظاهره سلباً على الإدارة، بل يحرفها عن هدفها الأساسي وهو المصلحة العامة المجسدة في تقديم الخدمة العمومية التي تبقى المتضرر الأول من تدني مستوى العمل الإداري وانحراف سلوكياته، لذلك تعتبر السيطرة على الفساد الإداري هدفاً طويل المدى يتطلب آليات فعالة تقوم على الإصلاح الإداري والانفتاح وتكريس الشفافية والمساءلة والمشاركة وتفعيل الرقابة الإلكترونية للكشف عن الانحرافات والتجاوزات والممارسات غير القانونية بالشكل الذي يقوي المؤسسات الإدارية ويحسن أداؤها ويحقق النزاهة والكفاءة في عملها من جهة، ويعيد بناء الثقة بينها وبين المواطنين من جهة أخرى².

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من الآليات المتطورة لمكافحة الفساد الإداري؛ حيث تستخدم في تسير أعمال الأجهزة الحكومية لتمكين أكبر عدد من المواطنين من حيازة المعلومات. وتشمل الإدارة الإلكترونية على نشر المعلومات في المواقع الإلكترونية، أين يمكن للمواطنين الحصول على طلبات الخدمات الحكومية، كما تتضمن أيضاً تسلم الخدمات فعلياً كتقديم وتسجيل بيان الضرائب وتجديد الرخص وغيرها³.

حيث يسهم تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمنظمات العمومية في مكافحة الفساد الإداري من خلال محاربة العديد من المشكلات التي يسببها، والتي يأتي على رأسها الوساطة والرشوة والمحسوبية والروتين وغيرها من الانحرافات الإدارية والوظيفية والقانونية التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية؛ إذ يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري إلى القضاء على النمط التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمات العامة والتحول إلى النمط الإلكتروني الذي يتميز بالمرونة والديناميكية والفعالية باتجاه تفعيل مبدأ تمكين الإدارة من الاستجابة لاحتياجات المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين بكفاءة وفعالية بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة، وتوفير المعلومات الشفافة الضرورية لتحقيق التنمية في جميع المجالات. وبالتالي القضاء على الفساد

¹ هاشم الشمري، إثبات الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 23-24.

² رانية هدار "دور الإدارة الإلكترونية في محاربة ظاهرة الفساد الإداري" المرجع السابق، ص 252.

³ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، 2009، ص 140=142.

الإداري بجميع مظاهره وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمحاسبة والعدالة التي تعتبر أساس الإدارة العامة الرشيدة¹.

وقد أثبتت أبحاث ميدانية جديدة أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الفساد؛ حيث تشير التقارير الميدانية إلى أن وكالات جمع الضرائب على الأخص تنزع إلى القيام بأعمال الفساد، الأمر الذي لا يؤدي إلى استغراب توجيه أكبر نسبة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى الدوائر الحكومية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بجمع الضرائب، فاعتماد الإدارة الإلكترونية يقدم حلاً لمشكلة الفساد، أين تزيد فرص الكشف عنه من خلال الاحتفاظ بمعلومات مفصلة بشأن الصفقات المالية مما يمكن من متابعة المتسببين في أعمال الفساد المالي، كما تسهم في جعل القوانين أبسط وأكثر شفافية من خلال تواجدها الدائم على الأنترنت².

كما يمكن لمشروع الإدارة الإلكترونية أن يؤدي يحدّ بشكل غير مباشر من الرشوة، لأن المباشرة بين الموظف وطالب الخدمة هي أحد الوسائل الفعالة للتقليل منها خاصة مع إمكانية التواصل بين المواطن ورئيس الموظف عن طريق البريد الإلكتروني ليستفسر عن أي تماطل أو تأخر أو رفض محتمل³.

يتم التصدي أيضاً للفساد الإداري من خلال التحول إلى الإدارة الإلكترونية، من خلال تعميم تطبيق استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وما يصاحب ذلك من تطوير في كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية الحالية وتبسيطها ونقلها نوعياً من الطرق اليدوية المعتادة إلى الطرق التقنية الإلكترونية المتقدمة، عن طريق استخدام أحدث عناصر التكنولوجيا ونظم شبكات الاتصال والربط الإلكتروني الرقمي الحديث، مما يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة الأداء الإداري بتوفير الوقت والجهد من خلال تنفيذ جميع المعاملات إلكترونياً⁴.

المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية

الخدمة العمومية في عمومها هي مجموع الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز. وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها هي تعلقها بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتحمل الدولة المسؤولية أي تقصير في تقديمها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المالي دائماً⁵.

ومما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات بشكل لائق وبمواصفات تتفق مع معايير الجودة، لذلك يراعي معدّو برامج الإدارة الإلكترونية محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين

¹ رانية هدار "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المرجع السابق، ص 253.

² نادية سلامي، المرجع السابق، ص 199.

³ آسية الحراق، المرجع السابق، ص 41.

⁴ علي غربي "تحو إدارة عمومية إلكترونية للحد من الفساد الإداري بالجزائر"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد: 12، 2016، ص 69.

⁵ خيرة زرواطي، مجذوب بحوصي "إسهامات الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حالة الإدارات العمومية بالجزائر" أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 125.

مستوى الخدمة المقدّمة للجمهور. ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي حين قيامه بعمله، ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج وقاعدة البيانات المزود بهما، يعطيان نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق السهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل متعددة¹.

هذا وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية بصورة عملية، ذلك بالمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفية، أو الانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام².

كما يعمل هذا النظام من جهة أخرى على رفع كفاءة أداء الجهاز الإداري، ويكون ذلك من خلال تقليل التعامل بالنماذج اليدوية، والتعامل بالنماذج الإلكترونية مع ضمان توفير السرية والأمان للمعلومات بما يؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءة في الخدمات المقدّمة للجمهور وتيسير حصولهم عليها، وذلك دون الحاجة إلى التواجد في جهات تقديم الخدمات³.

كما يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقوية الديمقراطية بالسماح للجمهور بممارسة حقه في الإطلاع على المعلومة، وحق الإطلاع على النصوص القانونية واللوائح التنظيمية والمداولات ومختلف المعلومات والتقارير عبر مواقع الإدارات العمومية على شبكة الأنترنت... إلخ، خاصة وأن الإدارة الحديثة تعتمد على استخدام الأسلوب العلمي في حلّ المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، واستخدام الحوافز لزيادة سرعة العمل، وكذا استخدام طرق علمية حديثة لدراسة الوقت، وضبط أحسن الطرق لأداء الأعمال وتوحيد الإجراءات والاستعانة بالخبراء في توفير الجو المناسب بمحيط العمل⁴.

كما يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية التي تظهر من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدماتها، وهذا ما يضفي الشفافية على تعاملاتها، ذلك أنّ الشخص الذي يرغب تحقق طلبه يجب عليه اتباع إجراءات محدّدة، وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، ولكن الجميع متساوون في اتباعها. ويقوم نظام الخدمة الإلكترونية على مدار الساعة؛ بمعنى أن المتعامل يمكنه الدخول على الشبكة في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها⁵.

ولا شك أن نظام الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقديم الخدمات للجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق مع الجودة، ومنها تفادي الأخطاء التي قد تحدث عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، ذلك

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 99.

² عبد الناصر موسي، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 90.

³ ص 191-192.

⁴ فتية فرطاس "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد: 15، المجلد 02، 2016، ص 306.

⁵ نادية سلامي، المرجع السابق، ص 192.

أن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زوّد بها تعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل طويلة كانت المعاملة أو إنجاز الأمورية تتم من خلالها. وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالا لوجود شفافية لتتبع الأداء لأي معاملة وسهولة تتبعها في أي وقت. هذا فضلا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة؛ حيث يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله مع الإدارة التقليدية، وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال جيد لإمكانات الحكومة¹.

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس بالتأكيد فعالية منظمات الخدمة العامة من خلال حرصها على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة².

المطلب الرابع: التغلب على مشكلة البيروقراطية

أفرز الفكر البيروقراطي إدارات مركزية تعتمد السرية والتكتم، حتى غدت كثير من المعاملات غامضة (مثل تقارير الموظفين السنوية)، وبانت بعض الإدارات متشددة أكثر من تشدد قواعد النظام نفسها، فالمباح من تفاصيل المعاملات تتعسف فيها الإدارات وتجعل منها أسراراً، ترفقها بلوائح داخلية، فإن لم يمكنها النظام من ذلك، أصدرت أوامر شفوية لمنسوبي الدائرة بعدم البوح بتلك التفاصيل³.

كما يلاحظ أنّ أيّ دائرة من دوائر النظام البيروقراطي وكل قسم من أقسامه، يعمل باستقلالية شبه تامة عن الدوائر والأقسام الأخرى، فيطبق هذا القسم لوائح الداخلية على المعاملة أو القرار، ويصدر موقفه بشأنها بما قد يتعارض مع اللوائح الداخلية الخاصة بقسم آخر ترتبط به المعاملة نفسها، مما يعطل المعاملة، ويضع المراجع أمام أزمة تحتاج إلى وقت طويل لحلّها، أو تحتاج إلى تصعيدها لجهات أعلى تكون لها السلطة في بثّها⁴.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على الانتقال في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد؛ فهي تسهم في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت دون أن يضطر العملاء إلى التنقل إلى

¹ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 68.

² إلياس شاهد، الحاج عرابية، عبد النعيم دفرور " تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 03، 2016، ص 133.

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات). عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 35.

⁴ المرجع نفسه، ص 33.

الإدارة شخصيا لإنجاز معاملاتهم، وهي تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل"، وتنقله خطوة للأمام؛ بحيث يصبح "أدخل على الخط ولا تدخل في الخط"¹. وعلى هذا الأساس، تسهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف من البيروقراطية الإدارية وتحقيق شفافية الوصول إلى المعلومات.

هذا فضلا عن توفير الجهد والوقت والنفقات؛ فالإدارة الإلكترونية تساعد في تسريع أداء الخدمة العامة بأسرع الطرق، ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة منذ الدخول إلى شبكة الأنترنت، حيث يدخل الفرد على الخط مباشرة ولا يقف في الصف انتظارا لدوره. ولذلك فالمأمول أن نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على جميع أشكال الانحراف والفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين الإداري. كما تؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقليص تعدد العاملين في أداء الخدمة، ويعمل على تقليص الإجراءات الإدارية، ويساعد على إمكانية حفظها، وأرشفتها بطريقة إلكترونية آمنة، تساعد على سرعة تداولها، ونقلها بين الجهات الإدارية المختلفة².

يمكن لكثير من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وظلت لسنوات على حواجز البيروقراطية أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية وإنجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية؛ لن تجد الوثائق التي تحتاج في إنجازها إلى وقت طويل. ليس إنجازها فحسب، بل -أيضا- نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما ... وهي مشكلات أصبح بالإمكان تفاديها كليا مع الإدارة الإلكترونية ومع أيضا سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها³.

ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص البيروقراطية، والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها؛ لأن المعاملات الإلكترونية تخفف استخدام المستندات الورقية؛ حيث يستبدل مكانها بالمستندات الإلكترونية، ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف نفسه يتحول إلى "موظف عام إلكتروني" يسهل على المتعاملين الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة التي يعمل بها دون مشقة انتقال الأفراد إلى مقر الجهة الحكومية والوقوف في طوابير⁴.

ومع الإدارة الإلكترونية أيضا تصبح المكاتبات والمراسلات والرد عليها أمرا ميسورا وسريعا وفعالا عبر البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلا من نظام الصادر والوارد الذي يقيد -إلى حد كبير- حركة الإدارات التقليدية، ويعطل معاملاتها وإنجازاتها⁵.

¹ غنية نزلي "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد: 12، جانفي 2016، ص 178.

² هدار رانية "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المرجع السابق، ص 251.

³ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 75-76.

⁴ عبد الناصر موسي، محمد قرشي، المرجع السابق، ص 90.

⁵ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 78.

كما تقلل الإدارة الإلكترونية من التعقيدات الإدارية؛ حيث ظهر ما يسمى بطريق المعلومات السري، والذي يمكن عن طريقه للمتعامل من الحصول على معلومات معينة في ثوان معدودة من خلال شبكات الأنترنت ومقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواسيب، الخوادم، كل هذه الإمكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الإلكترونية، وذلك لتقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور¹.

المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية وتطوير العمليات الإدارية

أثرت الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلومات بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية وفي شكلها وطبيعتها وفي وسائل عمل الإدارة وأدواتها بما في ذلك بنية وعلاقات واتصال التنظيم الإداري، وهذا يفرض علينا تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة والتركيز على التغيرات الرئيسية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة التي تأثرت بصورة كبيرة بالتقنيات والبرمجيات والطفرة الكبيرة التي يشهدها مجال الاتصالات، مما نتج عنه تغير في الوظائف التقليدية للإدارة².

وقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق، بل أسهمت بحق في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، بينما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات³.

أحدثت الإدارة الإلكترونية أثرا كبيرا في المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، ولا تعود التأثيرات في الواقع فقط على البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا على البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها⁴:

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
 - الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
 - الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
 - الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا -
- زيون.

¹ نادية سلامي، المرجع السابق، ص 192.

² محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، المرجع السابق، ص 47.

³ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المرجع السابق، ص 41.

⁴ عبد الناصر موسي، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 93.

- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآتية.
- ومن أسباب التحول من الوظائف التقليدية إلى الوظائف الإلكترونية ما يلي:¹
- إن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل، لم تعد ضرورية وحاجة أساسية تنأت من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد.
- إن الإدارة التي ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير، فالمدير لا يمكن تصوّره دون آخرين يوجههم ويضع القرارات والتوجيهات التي ترشدتهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف الشركة، ولكن مع النشاط القائم على الحاسب وهو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عملاً فردياً منفرداً ومعزولاً كما أنّه في نفس الوقت تفاعلي آني في الوقت الذي لا يستطيع الانتظار لأيّ شيء؛ سواء كان ذلك بمراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات وما يجب عمله. وأصبح هذا بالتأكيد ينقل مركز الثقل بقدر أو بآخر من إدارة الذات ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والعلاء.
- كانت الإدارة ترتكز على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل)، لكن أصبحت تفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار القرار (إدارة أقلية من المديرين تزويد وتوجيه أغلبية من العاملين)، وبالتالي تصبح الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الأنترنت وشبكات الأعمال أكثر مشاركة وديمقراطية تنظيمية لصالح:
- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة والعاملين والاستشاريين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة الصانعة للقرار إلى إدارة استشارية أو تنفيذية كل تركيزها على حلّ المشكلات ومعالجتها من أجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الويب لإنجاز الأنشطة المضيفة أو المنشأة للقيمة لصالح الشركة.
- كما يرى إيفانز ووريستر أنّ ظل الويب وصلاته الفائقة وإلغاء المبادلة في إطار المعلومات التقليدية بين الثراء (Richness) والوصول (Reach)، لا تصبح الهرمية ضرورة، وبالتالي لابدّ من تحوّل هرمية التنظيم العمودي (من أعلى إلى أسفل) إلى ما يشبه شجرة القرار الأفقي (من اليسار إلى اليمين)، وتحول الهيكل (Structure) الذي هو العمود الفقري للمنظمة التقليدية إلى مخطط (chart) يقرأ من اليمين إلى اليسار فيما يشبه مخطط تدفق العمل، وهذا يتكامل مع الصلات المفردة (Hyperlinks) التي تتحقق مع التنظيم الشبكي الذي هو أكثر اتساقاً وانسجاماً مع الويب وصلاته الفائقة.²

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، المرجع السابق، ص 37-38.

² المرجع نفسه، ص 39.

ويتطلب موضوع تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية تطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرمجيات المعلومات والاتصالات، هذه التغيرات التي انعكست على وظائف الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي¹:

- **الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية؛** حيث كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من الانتشار واللامركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات، تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وفق التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

- **الانتقال من نظم المعلومات الإدارية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية:** تستطيع الإدارة الإلكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات إدارية تحتوي على مكونات ذكية مهمة للتغلب عن البيانات، وذلك لتشكيل أبعاد وعلاقات جديدة فيما بينها.

- **الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية:** تعتبر نظم المعالجة الفورية تطويراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال، والتي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

- **العمل من خلال الشبكات:** تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصال المهمة مثل شبكات الأنترنت والإكسترانت. وتعتبر شبكات المنظمة الداخلية والخارجية جزءاً حيوياً مهماً من البنية الشبكية للإدارة.

- **العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/الزبون:** تعتبر هذه التقنية أساس عمل الشبكات (الأنترنت والإكسترانت والإنترنت) وتقنيات الخدمة الإلكترونية الفورية.

- **تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية:** من نتائج تطبيق نظام وتقنيات الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جذري في بيئات منظمات الأعمال، لقد تحولت هذه المنظمات مع بزوغ فجر من المركزية الوظيفية أو اللامركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية المرنة والأيكولوجية المستندة إلى المعلومات لا الأحكام وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من نبوغ وخبرة.

- **الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة:** لقد ظلّ مفهوم الميزة النسبية سائداً لفترة طويلة ومصاحباً للمنافسة التقليدية والأساليب القديمة في العمل الإداري، لكن مع المزايا التي تتيحها الإدارة لا سيما توفير كفاءة تقديم الخدمة الممتازة بصورة فورية وبالوقت الحقيقي للمستفيدين والفئات الأخرى ذات المصلحة، ولم يعد هذا المفهوم كافياً لحاجات الإدارة وقواعد المنافسة الجديدة. لذلك ظهر مفهوم الميزة التنافسية مستنداً إلى قدرات عمل المنظمة مع قوى المنافسة الخمسة التي يتكون منها نموذج Porter، وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق تكاملاً شاملاً مع المشتريين وتكاملاً شاملاً مع المورد،

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 34=41.

بالإضافة إلى قدرات العمل مع المنافسين الحاليين والجدد من خلال شبكاتها ونظمها وما تتيحه من أدوات تقنية للتحليل وإنتاج القيمة المضافة للمنظمة¹.

2-1-7- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي للمنظمة: يركز المفهوم التقليدي للتنظيم على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة، والإدارة الإلكترونية لا تستطيع العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد، فكل إدارة بنياتها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية².

- **الهيكل التنظيمي:** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية.

- **المورد البشري:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث يعتبر المنشئ للإدارة. لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهو يعني إعادة النظر إلى نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع الإدارة الإلكترونية³.

القيادة الإلكترونية:

أصبح من الممكن مع الإدارة الإلكترونية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عمل المفتشين والمراقبين في اكتشاف مكامن الفساد من خلال تسهيل الربط الإلكتروني للمنظومة الإلكترونية بالأجهزة الرقابية مع التشكيلات التنفيذية التي تعمل تلك الأجهزة على رقابتها مع كافة المستويات التنظيمية التنفيذية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة بين أقسام المنظومة الرقابية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق مهامها. وتأسيساً على ذلك، لاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 237.

³ عبد الناصر موسي، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 90.

على الأنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية قصد تحديد الانحرافات والنقائص، وإعطاء التنبيه بشكل إلكتروني بشأنها¹.

بناء على ما سبق، من المبادئ الأساسية للإدارة الإلكترونية أن تضع مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية والمحاسبة والمرونة والدقة في العمل ضمن أولويات العمل الإداري بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وإنجاز الوظائف بكفاءة وفعالية، عبر تبليغ المعلومات وتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بشكل سريع وعادل وشفاف إلى كافة المواطنين أفرادا ومؤسسات، بالإضافة إلى ضمان صرامة تطبيق القوانين، وأخيرا بناء القدرات والمهارات الوظيفية لدى الإداريين. وبالتالي الربط بين أهداف الإدارة الإلكترونية وأهداف مكافحة الفساد الإداري وتحقيق عنصر الشفافية والمحاسبة والسرعة والمرونة، والتي تعد في حد ذاتها مدخلا مهما لتعزيز الحكم الراشد².

¹ هدار رانية "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المرجع السابق، ص 251.

² المرجع نفسه، ص 252.

خلاصة:

من خلال كل ماسبق يمكننا القول: إنّ الإصلاح الإداري هو إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال إصلاح وتطوير أنظمتها وإعادة التفكير في المناهج والأساليب العملية المنتهجة، وتبني الناجح منها في القضاء على الممارسات الخاطئة، وتحقيق الأهداف بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛ فالإصلاح الإداري ظهر نتيجة للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة في شكلها التقليدي وانتشار الفساد، ونتيجة لهذا ظهرت العديد من المداخل الحديثة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تهتم بتحقيق أهداف الإصلاح الإداري، ومنها مدخل الإدارة الإلكترونية الذي أصبح ضرورة حتمية لجميع حكومات دول العالم من خلال التّوجه نحو تبني هذه الإستراتيجية الجديدة كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسساتها، إذ تسهم بصورة واضحة في تجسيد خطط وأهداف الإصلاح، والرفع من مستوى رقابة الفرد، مما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها والتي في مقدّماتها الخدمات العامة. وبهذا تمثّل الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهج برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني. وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الدولة الرّامي إلى القضاء على التّحديات البيروقراطية والقضاء على بؤر الفساد الذي تعاني منها وتكريس الشفافية والنزاهة في العمل، والحد من المحاباة والرشوة والمحسوبية، خاصة وأن التّعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار الأمثل لتحقيق الإصلاح الإداري.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة
للإصلاح الإداري في الجزائر

نظرا للتوسع الذي تشهده ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العالم بجميع المجالات، ولمواكبة التطور الحاصل على مستوى توظيف هذه التكنولوجيات الحديثة وإقحامها في العمل الإداري، اتجهت الدولة الجزائرية كغيرها نحو تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل أجهزتها الإدارية وتحسين الخدمة العمومية المقدّمة للمواطن من أجل القضاء على المشاكل التي تواجه الإدارة العمومية، حيث أصبح لزاما عليها القيام بذلك لمسايرة التكنولوجيا والثورة المعلوماتية ومواكبة التطورات الراهنة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى إستراتيجية الدولة الجزائرية في تبني نظام الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع الإصلاح في الإدارة الجزائرية.

المبحث الثاني: آليات الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر.

المبحث الثالث: عصرنة الإدارة لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري في الجزائر.

المبحث الأول: واقع الإصلاح في الإدارة الجزائرية

مرت الدولة الجزائرية كغيرها من دول العالم بمجموعة من المراحل في مسار إصلاح أجهزتها الإدارية، خاصة وأنها عانت من الأضرار التي ألحقها بها المستعمر الفرنسي بمؤسساتها وأجهزتها الإدارية، فمنذ عام 1962 والإدارة الجزائرية في صراع من أجل البقاء، هذا ما استدعى صناع القرار إلى التوجه نحو تبني إصلاحات جديدة في الحفاظ على مصالح الدولة. ولمعرفة مسار هذه الإصلاحات، كان لزاما علينا التطرق إلى طبيعة النظام الإداري للجزائر، ثم التطرق إلى إستراتيجية إصلاح الإدارة وعصرنتها.

المطلب الأول: طبيعة النظام الإداري في الجزائر

اتسمت الإدارة الجزائرية في العهد الاستعماري بخاصية ثابتة هي التنافس بين السلطات المدنية والعسكرية في مجال ممارسة السلطة، فقد كان الجيش الاستعماري مرتبطا بدرجات متفاوتة بالإدارة، وذلك لأسباب عديدة منها الغزو، ووجود مناطق خاضعة للسلطة العسكرية وحركات عصيان تواصلت حتى عام 1954. ومن الشواهد على هذه الاستمرارية (المكاتب العربية) الشهيرة التي أحدثت في 1854، وظهرت من جديد خلال حرب التحرير باسم (شعبة الإدارة المتخصصة) و(شعبة الإدارة المدنية)¹.

ويشكل قانون 20 سبتمبر 1947 المتضمن النظام الأساسي العضوي للجزائر محاولة لإعادة تنظيم البلاد من الناحيتين السياسية والإدارية. فقد تناولت المواد الرئيسية في هذا النظام: الحاكم العام، والجمعية الجزائرية والتنظيم المحلي للجزائر².

وقد أدى التواجد الفرنسي في الجزائر الذي دام أكثر من 132 سنة إلى تبني السلطات العمومية الجزائرية النظام الإداري الفرنسي، ذلك لم يكن نتيجة لموروث تاريخي فرضه التواجد الفرنسي، بل كان خيار سياسي ارتبط بالتوجهات السياسية المعتمدة خلال السنوات الأولى من الاستقلال على اعتبار أن خصوصيات هذا النظام تتوافق وتتماشى بشكل كبير مع طبيعة الحكم المنبثقة من مبادئ الثورة التحريرية والميثاق الوطني لسنة 1964، حيث قررت السلطات العمومية آنذاك تطبيق النظام الاشتراكي باعتباره منفذا لا بديل عنه، مما انعكس سلبا على تسيير المرافق العمومية نتيجة ازدواجية أدوار الدولة، مع احتكارها مجال تسيير المنشآت العمومية وجعل مركزية القرار على مستواها³.

وبعد الاستقلال واجهت الإدارة الجزائرية العديد من الأزمات المتعلقة في مجملها بانعدام وغياب إطار تشريعي وتنظيمي يتماشى مع السياق الاجتماعي الجزائري. إلى جانب ذلك كان من الضروري تسوية الأزمة التنظيمية الناتجة عن ندرة الإطارات والكفاءات المحلية التي بإمكانها تأطير وتسيير جميع المرافق العمومية بفعل الهجرة المكثفة للإطارات الفرنسية. وخلال هذه الفترة، لم يكن للسلطات العمومية خيار آخر سوى

¹ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، تر: محمد عرب صاصيلا، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 126-127.

³ جمال رميني "إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية- سياسية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 31، 2017، ص 316. (بتصرف).

مواصلة العمل بالقوانين الموروثة عن المستعمر تتمثل أغلبها في نصوص تشريعية وتنظيمية تمّ سنّها وتكييفها وفق معايير وخصوصيات تنطبق مع الكفاءات والمؤهلات المهنية العليا التي يتمتع بها الفرنسيون، وبالتالي كان من الصعب على الجزائريين التحكم فيها والعمل بها بالنظر إلى نقص خبرتهم وتأهيلهم. وقصد التّصدي لهذا الوضع، تقرّر تمديد العمل بالقوانين الفرنسية بصفة استثنائية لتسيير هذه المرحلة الانتقالية الصعبة من خلال تكييفها وفق المهارات والكفاءات المتواضعة التي يتمتع بها الجزائريون¹.

وكما أشرنا آنفاً، فقد عانى الجهاز الإداري بعد الاستقلال من بعض العوائق، والتي تمثلت أساساً في انعدام الإطارات القادرة على تسيير الإدارة الجزائرية وشؤون الدولة بالمعنى الصحيح، إلى جانب الهياكل الموروثة والتي لا تتماشى والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في بلد يهدف للخروج من التخلف والتبعية، مما جعل الدولة تتدخل لتنظيم عملية التكوين وتدريب الإطارات والموظفين لبناء دولة قوية تواجه التخلف الإداري².

لقد ورثت الجزائر نظاماً إدارياً ليبرالياً في روحه، متميزاً بالخصائص التالية³:

- أن الإدارة ذات سيادة؛ أي أن مهامها الرئيسية تكمن في حفظ النظام بواسطة الشرطة والجيش والقضاء، وإن إدارة كهذه يجب ألا تتدخل في النشاطات الاقتصادية المتروكة للمبادرة الخاصة شريطة أن لا تكون هذه المبادرة عاجزة كلياً.

- أن الإدارة محدودة الوسائل، فنظراً لأن مهامها محددة بوظائف السيادة، فإن حاجاتها المادية والمالية والإنسانية محدودة هي أيضاً.

- تخضع الإدارة لمراقبة صارمة على الصعيد السياسي أولاً أمام البرلمان وعلى الصعيد القانوني، بالتالي أمام القاضي الإداري.

وقد مر التنظيم الإداري في الجزائر غداة الاستقلال بعدة مراحل تتمثل فيما يلي⁴:

1- مرحلة التسيير الذاتي، وهو التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة وامتد إلى حوالي سنة 1965، (المؤسسة المسيرة ذاتياً).

2- مرحلة التسيير (البيروقراطي) حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة (المؤسسة أو المشروع العام).

3- مرحلة التسيير الاشتراكي، وتبدأ مع سنة 1971 في محاولة لبعث وإنجاز الديمقراطية في مجال العمل (المؤسسة الاشتراكية).

¹ جمال رميني، المرجع السابق، ص 317.

² بومدين طاشمة، التنظيم السياسية والإداري في الجزائر، متحصل عليه بتاريخ 14-12-2019 على الساعة 18:27 من الموقع: <http://www.univ-sba.dz>

³ أحمد محبو، المرجع السابق، ص 123.

⁴ محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 9.

فبعد استقلال الجزائر، أولت السلطات في أولى خطواتها أهمية كبرى لقراراتها الخاصة بالتنظيم الإداري والإقليمي والمرفقي، ذلك أن من الضروري التكيف السريع بإعادة بعث حياة اجتماعية عبث بها الاستعمار، لكن رغم هذا لم يتم إحداث تغييرات للهياكل والمؤسسات الموروثة، بل تم الاحتفاظ بها مع إدخال التغييرات التي كانت ملحة آنذاك. وسنعرض بالتفصيل مراحل التنظيم الإداري التي مرت بها الجزائر كما يلي:

1- المرحلة الانتقالية للبناء المؤسسي وبناء الدولة (1962-1965):

بدأ التأسيس للنظام الإداري الجزائري في هذه المرحلة من خلال صدور قانون 31 ديسمبر 1962 الذي أجاز استمرار العمل بالتشريعات السابقة للاستقلال إلى حين صدور تشريع جديد خاص بالتنظيم الإداري المركزي والمحلي، الأمر الذي مهد إلى تبني الاتجاه المركزي في تسيير المرافق العامة، والإشراف المباشر للسلطة المركزية لعمل الإدارة والعلاقة بينها وبين المجتمع. وأما اتساع وظائف الدولة وتعقدتها لضعف الإمكانيات المادية والبشرية، فقد تمّ صدور مرسوم 16 ماي 1963 ينص على حل الكثير من المجالس البلدية والتي كان عددها 1563، فأصبح 676 بلدية، ونظرا للعجز الذي كانت تعانيه أغلب البلديات، تم تعيين مفوضين لإدارة شؤون البلديات تابعين مباشرة للسلطة المركزية¹.

حيث انتظمت أول حكومة جزائرية فوق التراب الوطني في سبتمبر 1962، ضمت تحت إدارة المجلس 19 وزيرا يتولى كل منهم إحدى الوزارات التقليدية، الداخلية، المالية وغيرها². وفي 10 سبتمبر 1963، وعلى مستوى التنظيم المركزي أسند أول دستور للدولة الجزائرية السلطة التنفيذية لرئيس الجمهورية على المستويين التنفيذي والتنظيمي، يمارسها عن طريق إصدار المراسيم واللوائح التنظيمية فكان يشرف على تطبيق القوانين وتعيين المسؤولين في مختلف المناصب الإدارية³.

بدأت هنا مرحلة ثانية تميّزت بتجميع الوزارات، فلم تصبح إلا 11 وزارة؛ لأن عددا منها أدمج في ثلاث وزارات كبيرة؛ هي الاقتصاد الوطني (التي جمعت وزارة المالية والصناعة والطاقة والتجارة)، والتوجيه الوطني (التي جمعت وزارتي التربية الوطنية والإعلام)، والشؤون الاجتماعية (التي جمعت وزارات العمل والشؤون الاجتماعية، الصحة وقدماء المجاهدين). وقد عكس هذا التجميع الاتجاه نحو تقوية المركزية. وبعد عام من ذلك، جرى تعديل جديد أي في ديسمبر 1964 أين تم إعداد تنظيم جديد بهدف تحقيق بعض اللامركزية، فظهرت 16 وزارة بعد تقسيم الوزارات الثلاث الكبرى كما تحولت بعض الوزارات (الداخلية، المالية، الإعلام) إلى مديريات عامة مرتبطة بالرئاسة⁴.

¹ أحمد باي، رانية هدار "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد: 11، جوان 2017، ص 124.

² أحمد محيو، المرجع السابق، ص 143.

³ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 124.

⁴ أحمد محيو، المرجع السابق، ص 143.

2- مرحلة التأسيس للنموذج البيروقراطي للدولة الوطنية (1965-1988):

تميزت هذه المرحلة بارتفاع وتيرة البناء لمؤسسات الدولة سياسيا وإداريا، مع انتهاج التوجه الاشتراكي في المجال الاقتصادي والتنموي، الأمر الذي أوضح وظيفة واسعة للدولة، وعليه كان التأسيس الإداري من أولويات المرحلة، وخاصة أمام التحديات المعقدة للدولة والمجتمع.

فبعد تشكيل مجلس الثورة في 19 جوان 1965، أصبحت السلطة مركزة في رئيس الدولة، حيث نصب الرئيس من منطلق ترأسه لمجلس الثورة الهيئة التشريعية والحكومة التي تمثل الهيئة التنفيذية ليظهر تركيز السلطات في يد شخص واحد. وهذا ما جعل الجزائر من الناحية القانونية، وفي ظل غياب مؤسسات الشرعية الدستورية تدخل في المرحلة الانتقالية نظرا للخيارات الإيديولوجية المتمثلة في التوجه الاشتراكي الذي طغى على جميع مجالات الحياة في الدولة في غياب دستور يوضح صلاحيات كل سلطة وينظم البلاد¹.

وبناء على أمر 10 جويلية 1965 المتضمن دستور الجزائر، فإن رئيس مجلس الثورة هو في نفس الوقت رئيس مجلس الوزراء، وهذا يعني أنه يجمع وظائف رئيس الدولة ورئيس الحكومة، وبهذه الصفة يمارس عدة وظائف إدارية هامة ويتصرف ببعض الدوائر المرتبطة مباشرة برئاسة المجلس².

لقد كانت أوامر 10 جويلية 1965 التشريعات الضابطة للسلوك الرسمي العام بعد توقيف العمل بدستور 1963، حيث ظهر التوجه الإداري بشكل جلي من خلال الاعتماد على نظام بالخصائص المعروفة للنموذج البيروقراطي³.

3- مرحلة الإصلاح والتكيف الإداري (1981 إلى يومنا):

تميزت فترة الثمانينات بتحريك عجلة الإصلاح الإداري، حيث تمّ سنة 1982 إنشاء كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والتي أسندت لها صلاحيات واسعة فيما يخص الإصلاحات الإدارية وإدخالها على جميع القطاعات، إلى حين التعديل الحكومي سنة 1984، حيث تمّ إحداث محافظة للإصلاح وتجديد الإداريين في 12 ماي 1984، والتي تم حلها فيما بعدما ووزعت أشغالها بين مختلف الوزارات، وابتداء من 03 فيفري 1987، أدمجت مهام إصلاح المصالح الحكومية وتحديثها وكذلك المنهاج وإجراءات العمل التابعة لها في اختصاصات كل عضو من أعضاء الحكومة⁴.

وشكلت نهاية مرحلة الثمانينات من القرن العشرين مرحلة مهمة جدا في مسار تطور الدولة الجزائرية، فعلى المستوى التشريعي عرفت الجزائر دستور جديد في 23 فيفري 1989، أعاد تنظيم وظيفة الدولة وعلاقتها بالمجتمع، وهو ما ينعكس على التنظيم الإداري؛ حيث تم الفصل بين الدولة والحزب تكيفا مع

¹ عبد الحميد بن الغوين، عبد المالك الدح، "التطور الدستوري الجزائري وإشكالية بناء دولة القانون"، الملتقى الدولي الثاني حول التعديلات الدستورية في البلدان العربية، 05-06-07-ماي 2008، ص 337.

² أحمد محيو، المرجع السابق، ص 137.

³ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 125.

⁴ سنوسي خنيش "إستراتيجية إدارة حماية البيئة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2005، ص 153.

التوجه السياسي الجديد القائم على مبادئ التعددية السياسية والتنافس السياسي، والتخلي عن الطابع الاشتراكي للدولة وتبني الليبرالية الاقتصادية، ورغم أهمية الإدارة، إلا أن عملية الإصلاحات مست المستويات التالية¹:

- المستوى الوظيفي من خلال زيادة التوجه اللامركزي وتبني مبادئ الحياد الإداري.
- مستوى البناء الهيكلي من خلال تبني مبادئ الديمقراطية سواء على المستوى المركزي أو المحلي (المجالس المنتخبة المحلية والمركزية).
- المستوى التفاعلي من خلال إعادة تحديد منظومة الضوابط المحددة للعلاقة بين الإدارة العامة والمواطن، حيث يصبح لهذا الأخير دورا فعالا في نجاح وفعالية العمل الإداري من خلال المشاركة في تفعيله وخاصة على المستوى المحلي.

هذا على المستوى المركزي، أما على مستوى الإدارة المحلية، فقد جاء الاهتمام بالحياة المحلية منذ الوهلة الأولى؛ حيث عمدت السلطات الحديثة في الجزائر إلى تنظيم المؤسسات المحلية ببعث المفوضيات العامة التي تسهم في تسييرها إطارات جزائرية خلافا للنظام الاستعماري الذي أنشأ في عجالة بلديات عشوائية². واختيار البلدية كمؤسسة قاعدية في النظام المؤسساتي الجزائري يؤكد التوجه العام للسلطة المركزية نحو تغييب رسمي للعامل السوسيولوجي والتقسيم القبلي الذي اعتمده الاستعمار في خلق الدواوير ثم البلديات ثم فيما بعد حلها.

تلقت البلدية غداة الاستقلال نفس الأزمة التي تعرضت لها كل المؤسسات الأخرى، ومن أجل ملء هذا الفراغ عينت لجان خاصة على رأسها رئيس يقوم بوظيفة رئيس البلدية، بانتظار إعداد قانون بلدي جديد، حيث حدثت بعض الترتيبات المحدودة المدى في الوقت الذي بدأت تظهر فيه على المستوى النظري فكرة جعل البلدية خلية أساسية. ففي عام 1962 كان هناك أكثر من 1500 بلدية مشلولة عن العمل إنسانيا وتقنيا وماليا، وفي 16 ماي 1963 صدر مرسوم يقضي بإعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات بحيث أدى لتخفيض عددها إلى 676 بلدية³.

وعلى مستوى الولاية كانت الجزائر تضم السلطات التالية: جهاز للمداولة وهو المجلس العام تساعده لجنة الولاية وجهاز تنفيذي هو المحافظ. وبعد الاستقلال سار التنظيم الإداري التقليدي على مستوى المحافظة، والذي كان يمر بأزمة حادة في طريق الانهيار، ولتجنب حصول فراغ، اتخذت بعض التدابير ذات الطابع المزدوج وسعت من جهة لتأمين حد أدنى من تمثيل السكان. ومن جهة ثانية دعمت بشكل ملحوظ سلطات المحافظة⁴.

¹ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 126.

² محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية. عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص 81.

³ أحمد محيو، المرجع السابق، ص 178.

⁴ المرجع نفسه، ص 223=225.

وفضلا عن ذلك أولت الدولة الجزائرية أهمية كبيرة للإدارة المحلية من خلال صدور الأمر 23 ماي 1969 المتعلق بالتنظيم الإداري الولائي، كما تم تبني مشروع الإصلاح القانوني الخاص بالبلدية في 7 جويلية 1981، الأمر الذي مهد للتوجه اللامركزي بحثا عن زيادة الفاعلية للأداء الإداري المحلي¹. ويمكن التأكيد على أن في هذه الفترة غلب على الإدارة الجزائرية الطابع الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك. فقد أدى ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات وأمر 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات إلى توحيد بنى الشركات والدواوين والمنشآت والمؤسسات².

وبظهور دستور عام 1989 والذي تضمن الانتقال من الاشتراكية إلى الليبرالية وما يصحب ذلك من تراجع دور الدولة في ميادين عديدة. تم إقرار إصلاح قانوني جذري للإدارة المحلية في أبريل عام 1990، حيث يتماشى مع النهج الجديد للسلطة، وبالتالي فإن المرحلة التي دخلتها الجزائر تعتبر مرحلة مغايرة تماما للمراحل السابقة³، حيث شهدت العديد من التغييرات التي مست المستوى المركزي والمستوى المحلي على حد سواء، وما يأتي يوضح أهم معالم وأسس التنظيم الإداري في الجزائر إثر إقرار التعددية:

1- الإدارة المركزية: تقوم الإدارة العامة المركزية طبقا لأحكام دستور 1996 على المؤسسات التالية:

أ- **رئاسة الدولة:** تقوم على مجموعة هيئات تتمثل في الأجهزة والهيكل الإدارية الداخلية المختلفة كالأمانة العامة والمديريات، بالإضافة إلى منصب رئيس الجمهورية الذي يمتلك صلاحيات واسعة في مجال التعيين، التنظيم، الإشراف، الحفاظ على أمن الدولة وغيرها⁴. حيث يعد رئيس الجمهورية الرئيس الإداري الأعلى في النظام الإداري الجزائري، فهو رئيس السلطة التنفيذية، له سلطة إصدار القرارات الإدارية النهائية باسم الدولة ولحسابها وتكون سارية المفعول في كل إقليم الدولة الجزائرية⁵.

ب- مجلس الوزراء: يتشكل من وزير أول يترأسه يتم اختياره من طرف رئيس الجمهورية، وهذا ما نصت عليه المادة 5 من القانون 08-19 في التعديل الدستوري لسنة 2008، بالإضافة إلى أعضاء المجلس الممثلين في الوزراء الذين يعينون بواسطة مرسوم رئاسي، وتعتبر الوزارة الإدارة المركزية الفعلية وتتولى العمل في مجال نشاط محدد وتصنف إلى وزارات سيادة، وهي مكلفة بالحفاظ على كيان الدولة وقوامها السياسي الداخلي والخارجي كوزارة العدل، وزارة الدفاع، وزارة الخارجية، والوزارات ذات الطابع الاقتصادي والوزارات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي⁶.

والى جانب الوحدات الإدارية المشكلة للهيكل المركزي للوزارة، توجد أجهزة غير ممرضة تمثل المصالح الخارجية للوزارة، وهي تلك الأجهزة الإدارية الخاضعة للسلطة الرئاسية للوزير والتي لا تتمتع بالشخصية

¹ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 125.

² أحمد محيو، المرجع السابق، ص 459.

³ سنوسي خنيش، المرجع السابق، ص 156.

⁴ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 97.

⁵ فريدة قصير مزياي، مبادئ القانون الإداري الجزائري. باتنة: مطبعة عمار قرفي، 2001، ص 152.

⁶ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 97.

المعنوية على الرغم من تواجدها خارج الهيكل المركزي للوزارة، إما في الولايات أو في جهات معينة مثل مديريات التربية، مديريات النقل، مديريات الصحة¹.

ج- المؤسسات الوطنية الاستشارية: تم تكريسها دستوريا، وهي تنشط في مختلف الميادين الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، كالمجلس الأعلى للأمن، المجلس الوطني الاجتماعي، المجلس الإسلامي وغيرهم، والجدير بالملاحظة فيما يخص هاته الهيئات هو أنها لا تتميز بإلزامية استشارتها مما يترك الانطباع أنها مجرد حلقات بيروقراطية تضيف مزيدا من التضخم الهيكلي².

2- الإدارة المحلية: تنقسم الإدارة المحلية في الجزائر إلى قسمين الولاية والبلدية، بمجلسيهما الولائي والبلدي، تقسيم ارتضته السلطات السياسية لأهداف تتعلق بتوزيع المسؤوليات وإشراك المستويات المحلية وتحقيقا للامركزية في التسيير الإداري.

2-1- الولاية: تتشكل الولاية من والي يرأسها ومن مجلس شعبي ولائي منتخب بالاقتراع العام السري المباشر، بالإضافة إلى مسؤول أول ممثل في شخصية الوالي الذي يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي وتعتبر الولاية بموجب القانون 90-09 جماعة محلية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية وتشكل مقاطعة إدارية للدولة. كما يعتبر هذا الوالي هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي (المادة 83 من قانون الولاية)، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي، ويقدم التقارير بعد كل دورة ويطلع المجلس سنويا على نشاط مصالح الدولة، بالإضافة إلى اعتباره حسب المادة (92) من قانون الولاية ممثلا للدولة ومندوبا للحكومة على مستوى الولاية³.

2-2- البلدية: تعد البلدية الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا وإداريا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا في الدولة وتشكل قاعدة الهيكل الإداري، فهي هيئة إدارية لا مركزية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية العامة في النظام الإداري الجزائري، والمجلس الشعبي البلدي هيئة تعبر عن إرادة البلدية. وبالرغم من أن قانون 1990 أعطى للبلدية نوعا من الحرية، إلا أنه لم يحررها تماما، كما أن السلطات الوصية (الولاية) في الممارسة الميدانية لم تطلق العنان للبلديات، إذ لا يمكن لمداولات المجلس الشعبي أن تصبح نافذة إلا بعد مرورها على الوالي لإبداء آرائه فيها، حيث تشمل اختصاصات البلدية مجالات التهيئة والتنمية المحلية من خلال تكفلها بإعداد مخططها التنموي وتشجيع الأنشطة الاقتصادية، التعمير والهيكل الأساسية والتجهيز بالوسائل المختلفة، التعليم، الصحة، النظافة وغيرها⁴.

ورغم التحولات المدرجة على قانوني البلدية والولاية في ظل التوجه الجديد لدستور 1989 إلا أن تعميق مسار اللامركزية ظل بعيدا عن المشهد المأمول، فالملاحظ أن الدولة بقيت مهيمنة على عمل هاته

¹ فريدة قصير مزياي، المرجع السابق، ص173.

² محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص93.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 90-09 المؤرخ في: 07 أفريل 1990 يتبع بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد: 15 الصادر بتاريخ 11 أفريل 1990، ص09.

⁴ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص90.

المجموعات، فبالعودة إلى هذين القانونين نجد أن ممثلي الشعب على المستوى المحلي يفتقرون إلى سلطة قانونية فعلية ووجودها لا يكون إلا من باب الإجراءات الشكلية، ويتضح هذا من خلال المصطلحات المستعملة: يبادر، يشجع، يسهم، في حين يتمتع الوالي بصلاحيات أوسع: يقرر، ينفذ، يسهر¹. مرّ إذن التنظيم الإداري بمراحل كثيرة منذ الاحتلال الفرنسي إلى ما بعد الاستقلال، فقد تأثر في البداية بالتسيير الفرنسي للإدارة بالجزائر، حيث تم الإبقاء على التنظيم الذي اعتمدته السلطات الفرنسية بالجزائر إلى غاية 1965 أين تغيرت ملامح التنظيم الإداري بالتوجه نحو النظام الجديد وهو تبني النظام الاشتراكي في الإدارة الجزائرية. وبعد صدور دستور 1989، وتوجه الدولة الجزائرية نحو نظام التعددية والانفتاح أقرت مجموعة من الإصلاحات التي تعززت من خلالها الإدارة وذلك بالتوجه نحو تعزيز اللامركزية والاهتمام أكثر بالإدارة المحلية المتمثلة في البلدية والولاية. فقد اعتمدت الدولة الجزائرية في البداية النظام المركزي في التسيير الإداري، ثم أقرت بضرورة تعزيز النظام اللامركزي بعد ذلك أين تصب اهتماماتها إلى حد الساعة من أجل تحقيق التوافق والديمقراطية في التسيير الإداري.

المطلب الثاني: إختلالات الجهاز الإداري في الجزائر.

رغم ما تحقق من التوجه البيروقراطي في الجزائر، إلا أنه لا يعبر فعلا عن ما كان مأمولا والجهود والإمكانات التي سخرت، حيث أصبحت بذلك عاجزة عن ما يطلب القيام به فعليا وهو قيادة عملية التنمية وتطوير المجتمع، وهذا لافتقارها لعنصري الفعالية والكفاءة، فمن المؤكد أن الاختلالات التي تعانيها والمتعلقة تحديدا بتوتر العلاقة بين المواطن والإدارة، هي نتيجة تفاعل جملة من العوامل والأسباب المتشابكة، فلا يمكن فصل الإدارة العامة اليوم عن ماضيها، فالإدارة العثمانية والفرنسية كان لهما إنعكاس وتأثير سلبي على الإدارة العامة في الحاضر، ورغم الإصلاحات التي انتهجتها الدولة بعد الاستقلال إلا أن الممارسة الواقعية أفرزت إدارة منسلخة متناقضة مع محيطها ميزتها العديد من الاختلالات².

حيث ينطوي واقع الإدارة الجزائرية على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية وهو ما يشكل عائقا نفسيا وماديا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق الشباك، ومن منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري. خاصة أمام إتساع المفهوم الديمقراطي للحكم وارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية والصحية والإدارية والثقافية والاقتصادية. وتزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد³.

¹ سنوسي خنيش، المرجع السابق، ص 157.

² نزيهة عمران "الإدارة العمومية والمواطن أي علاقة: تشخيص الإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 12، 2015، ص 477.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 31.

ولعل هذه المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية تبرز من خلال خطاب رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة أمام ولاية الجمهورية سنة 2000 حول الإدارة الجزائرية والذي جاء فيه إنها " إدارة غير متصلة بالمواطنين وبأوضاعهم الحقيقية الملموسة، وغير مبالية برغبات الناس الذين تشرف عليهم ولا بحاجاتهم...وتؤدي في غالبية الأحيان إلى تشجيع اللامعافاة وتعميم التفاهة...إدارة هي أميل ما تكون إلى التمييز منها إلى التسيير، إدارة متقدمة في مناهجها ولا تكاد تلم بأسباب التقدم العلمي..."، ويمكن اعتبار هذا المقتطف مصادرة تفيد إجرائيا اختلال أداء الإدارة الجزائرية في تعاطيها للشأن العام، تلك الإدارة التي يسيطر على عقلها منطق تمرد المنمي على هدف التنمية، ولكن هذا التمرد مضبوط قانونا، حيث تستطيع الإدارة ممارسة كل أشكال التسويف والإكراه وتمييع القانون والمسؤوليات واعتماد التعطيم، والميل إلى حالة الإنتهاز عند تقييم الناس والتعاطي مع سماتهم ومقدراتهم، بل يغدو هؤلاء الناس بنظر الإدارة مخترقين القانون. فالإدارة الجزائرية إذا تعاني من مشاكل بنيوية ومزمنة¹.

وهذا الأمر الذي اعترف به حتى الوزير الأول الذي قال بأن "المواطن لا زال يعاني في تعامله مع الإدارة، الأمر الذي خلق بؤرا للرشوة، مؤكدا أنه من غير المعقول وفي سنة 2013 الإستمرار في تسيير الإدارة بطريقة العصور الوسطى في بلد كالجائر يمتلك كل الموارد البشرية والمالية².

إن ما تعانيه الإدارة العمومية الجزائرية هو روتينية العمل والهدر اللاعقلاني للتكلفة والجهد والوقت وسوء تعبئة الموارد، الذي كان له الأثر السلبي الواضح في سيرورة العمل وفعالية نواتجه على رأسها رداءة الخدمة العمومية الناتجة من رداءة ممارسة وظائفها: التخطيطية، التنظيمية، التحفيزية والرقابية³.

وعليه، يمكن القول أن الإصلاح في الجزائر بشكل عام، والإصلاحات الإدارية بشكل خاص، تقتصر إلى الرؤية الواضحة لطبيعة المشكلات التي تمر بها الإدارة في الجزائر، و عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق أهداف البرامج التنموية نظرا لعدم قيامها على أسس علمية وعملية. كل هذا يرجع أساسا إلى تلك الخصوصيات الراسخة في أجهزة بيروقراطية الإدارة الجزائرية⁴.

ويمكن تقسيم الاختلالات التي تعرفها الإدارة العمومية إلى إختلالات ذات طابع تنظيمي، إختلالات ذات طابع تسييري، واختلالات لها علاقة مباشرة بالموارد البشري. ويمكن تفصيلها كما يلي⁵:

¹ محمد بن اعراب "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد: 19 ديسمبر 2014، ص 65-66.

² مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 158.

³ سبرينة مانع، المرجع السابق، ص 35.

⁴ بومدين طاشمة "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، المرجع السابق، ص 46.

⁵ نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحول الجديدة، الجزائر: دار بلقيس، 2010، ص 49=55.

1- إختلالات تنظيمية: وتتلخص فيما يلي:

1- المركزية الشديدة: حاولت الجزائر الجمع بين نظام المركزية واللامركزية، ولكن الواقع أظهر إفراطا شديدا في المركزية لا سيما في الجانب الإداري، فنجد السلطات المركزية تحتكر عملية صنع القرارات البسيطة منها والإستراتيجية مما أدى إلى تهميش المرافق المحلية.

2- تضخم الجهاز الإداري: يتجسد في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم، بمعنى وجود تعدد في مستويات بناء التنظيم من خلال التزايد المستمر لعدد الوزارات، والذي ترتب عنه:

- صعوبة إحكام عملية الإشراف والتوجيه، وما ينجر عنه من صعوبة في توصيل البيانات والمعلومات من أسفل القاعدة إلى التنظيم، وكذا بطء وصول الأوامر والقرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته، وما تحدثه هذه العملية من بطء في عملية صنع القرار وتنفيذ البرامج والخطط.

- كثرة الأجهزة واللجان الفرعية التي تزيد من حجم نفقات الدولة المرتبطة خاصة بالأجور.

- زيادة طول مدة الاتصالات وتعقيد الإجراءات بطريقة تنتهي إلى التقليل من الفعالية التنظيمية بشكل عام.

3- تضخم عدد الموظفين على مستوى الأجهزة الحكومية: تتجسد أهم المظاهر السلبية في العدد الهائل للموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة ودقيقة. وتعود أسباب هذه الظاهرة بالدرجة الأولى إلى غياب منطق تسييري تستند إليه عملية التوظيف، من خلال تشخيص حقيقي للإحتياجات البشرية، وهو ما يحملنا على القول بأن عملية التوظيف هذه لا تستند إلى معايير موضوعية، حيث أنه كثيرا ما يتم إستحداث مناصب وظيفية تخرج عن ضرورة مصلحة المرفق. ومما لا شك فيه أن ظاهرة كهذه لها انعكاسات على فعالية العمل الإداري وأساليب سيره وكيفية أداءه، إلى جانب العدد الهائل للموظفين الذي أنقل كاهل الميزانية العامة للدولة بحيث أصبحت نفقات الأجور تمثل 43% من ميزانية التسيير.

4- تحول الجهاز البيروقراطي الحكومي إلى مركز قوة في المجتمع الجزائري يسيطر على موارد الأمة دون رقابة خارجية فعالة، نتيجة عدم وجود سلطة تشريعية فعالة، وسلطة قضائية مستقلة، وهذا الإختلال للنخبة البيروقراطية أن تتحصن، وأن تكتسب مناعة ضد المساءلة والحساب وكذا الإصلاح والتنمية الإدارية¹.

2- الإختلالات المتعلقة بالجانب التسييري: وتتمثل أساسا في:

1- مشكل التشريع: ترتبط نجاعة القانون بمدى ارتباطه بالواقع أو انفصاله عنه، حيث يزداد احترامه كلما كان أكثر تعبيرا والتحاما بالواقع. والجزائر كغيرها من الدول النامية تعاني من اختلالات مرتبطة بالتشريع تظهر في عملية وضعه ثم كيفية تطبيقه وممارسته، ففيما يتعلق بعملية وضع التشريعات، فإن معظمها مقتبس بطريقة غير متكيفة من دول أخرى، والملاحظ في الجزائر وجود إفراط في النصوص (متعلقة أحيانا بنفس الميدان).

2- غياب أساليب حديثة للتسيير: يعتمد تسيير المرافق العمومية من طرف الدولة وبصفة عامة الإدارة على مناهج تقليدية مما انعكس سلبا على أدائها ومردوديتها وشكل عائقا حقيقيا أمام التحولات الجديدة للمرافق

¹ بومدين طاشمة، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر، الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص 503-504.

العمومية وما تفرضه المنافسة. فأهم خلل تعاني منه المرافق العمومية هو نقص استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تساعد على التطور المعلوماتي والإتصالي، خاصة وأن الاتصال داخل المرفق يعد بمثابة المحرك الأساسي لسير عملها ويضمن لها فعالية أكبر.

3- عدم التحكم في النفقات وارتفاع التكلفة الإقتصادية للخدمة: يعتبر الإسراف من أهم مظاهر التخلف الإداري سواء على مستوى القطاع العام أو على مستوى المرافق العامة، فما يلاحظ هو الارتفاع النسبي في تكلفة الخدمة، مما يترتب عليه رفع أسعارها مقارنة بمنفعتيها للمستهلك، إضافة إلى الإسراف الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة.

3- الإختلالات المتعلقة بالموارد البشرية: عدم الفاعلية التي تشهدها المرافق العمومية المسيرة من قبل الدولة في الوقت الراهن لا تقتصر على أسبابها التنظيمية والتسييرية فقط بل تتعداها إلى الموظف الذي يساهم في الخلل من خلال سوء أدائه الوظيفي، ويعود ذلك إلى ما يلي:

3-1- غياب الكفاءة: توظيف أشخاص لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة وذلك بالرغم من توفرهم على الشهادات العليا، وذلك بسبب غياب المفاهيم الحديثة المتعلقة بالسلوك والمهارة وهو الطابع الغالب في معظم الموظفين الذين يتميزون بعدم الدراية الكافية بالمهام والوظائف المسندة إليهم مع استبعاد إمامهم بكيفية التصرف في حال وقوع إشكال يتعلق بمجريات أدائهم لمهامهم. ويرجع غياب الكفاءة إلى الأسباب التالية¹:

- طبيعة المسار المهني للموظف (مثل منح الأولوية للأقدمية).

- سياسة التوظيف المنتهجة بعد الاستقلال (سد الحاجيات دون النظر للكفاءة خلال فترات معينة).

فعملية التوظيف تتأثر بالاعتبارات الشخصية رغم مراعاة نظام الكفاءة رسمياً، ونظام التوظيف في الإدارة الجزائرية يعتمد شكلياً على الكفاءة في الإمتحانات، ولكنه عملياً يقوم على تجاوز المؤهلين، حيث يلجأ عادة إلى الوساطة في التوظيف، و تقديم أهل الثقة قبل أهل الخبرة في تولية المناصب القيادية، وفي الترقية، وفي منح الحوافز. وإن كان هذا مناسباً في المناصب السياسية العليا، فإنه يصبح غير مناسب في الوظائف التقنية والإدارية، وهذا ما جعل الموظف الجزائري في حالة شعور بالخوف دائم من الإقالة ودون سابق إنذار، ومثل هذا الشعور يجعله لا يبذل ولا يطور آماله مادام الأمر يقوم على الاعتبارات الشخصية التي تلعب دوراً كبيراً في الترقية والعزل².

3-2- وجود اتجاهات غير إنتاجية في الجهاز الإداري؛ حيث يوجه النشاط الإداري لخدمة أهداف أخرى غير الأهداف المرجوة منه، بالإضافة إلى رغبة البيروقراطيين في تفضيل تمرير وتحقيق مصالحهم الفردية على حساب المصلحة العامة³.

3-3- غياب التحفيز: هو أحد أهم مركبات الفعالية في جميع القطاعات؛ نظراً لكونه العامل الذي تستغله المرافق العمومية لجذب الموظف إليها، وتفجير طاقاته لدفعه لتقديم أفضل ما لديه من خلال إشباع حاجاته.

¹ نادية ضريفي، المرجع السابق، ص 53.

² بومدين طاشمة "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، المرجع السابق، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 504.

- أجور محددة مسبقا لا تستعمل كطريقة للتحفيز.
- الترقية تعتمد على الأقدمية مما يؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى القطاعات الأخرى.
- التكوين يعاني من غياب سياسات واضحة وعدم تماشيه مع التطور وخضوعه لرغبات المسؤولين، وعدم تماشيه مع الاحتياجات الحقيقية للمرافق العمومية.
- حصر المعلومات على فئة معينة لا تتجاوز المسؤولين وانسداد القنوات الاتصالية.
- إضعاف عامل المشاركة من خلال تسطير الأهداف وعدم اعتماد المناجمنت التشاركي القائم على تحديد الأهداف وإعطائها معنى.

4- ضعف الإدارة الجزائرية: وذلك نتيجة لعدة أسباب وهي¹:

- إن الإدارة مقيّدة من خلال التسيير المباشر بقوانين ولوائح تحدد نشاطاتها، وبذلك يتحاشى الموظفون الابتكار والتحديث، ويميلون إلى الروتين البيروقراطي تجنباً للمسؤولية خاصة مع نظام لا يهدف إلى التحفيز، ويعتمد على الترقية بالأقدمية أكثر منها على المردودية والفعالية والكفاءة.
- خضوع المرافق العامة المسيرة مباشرة للأهواء السياسية، وهو يؤدي إلى عدم استقرارها من حيث التمويل ومن حيث الفعالية والمردودية، فنجد من يشجع التعليم ويمنحه جميع التحفيزات اللازمة فيما يهمل قطاعات أخرى والعكس مع الآخر، فهي خاضعة بالدرجة الأولى إلى مدى اهتمام السلطات وتركيزها على قطاع ما.
- حجم المرافق العامة المسيرة من طرف الدولة مباشرة مثل الوزارات وضخامة المصالح التابعة لها مما يصعب السيطرة عليها والتحكم الفعال في كل الخدمات والنشاطات التي تؤديها، أي تعقد التنظيم وضياح السلطات والمسؤوليات وطول الإجراءات.
- الروتين الإداري: من الأمراض الإدارية الخطيرة، والتي تبدو أنها أسباب ظهوره في عدم الكفاية الإدارية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتميز في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات ذات الأغراض المتقاربة، وصولاً إلى بعض أسباب وعوامل نشوء البيروقراطية ذاتها؛ كالتضخم في الأجهزة، والخوف من المسؤولية، والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية.
- الإهمال وسوء المعاملة للجمهور: عدم إنجاز الموظف لما هو مطلوب منه على أحسن وجه، وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب والالتكالية بين الموظفين، مما خلق هوة بين المواطنين والإدارة العمومية، ومن مظاهرها وجود حوافز تفصل المواطن عن المسؤولين الإداريين، ويكمن جوهر هذه المشكلة في التعقيدات وتدهور الأوضاع داخل الإدارة العمومية كسوء الإداريين وعدم كفاءتهم مما تنشأ "أزمة ثقة"².
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي: من خلال إهمال جميع مستويات تطوير المنشآت القاعدية تحديث المناهج والطرق خاصة استعمال الإعلام الآلي واستعمال برامج معلوماتية تدرس طلبات الجمهور، خاصة

¹ نادية ضريفي، المرجع السابق، ص 45.

² نصيرة بطاط "تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي"، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، عدد خاص، فيفري 2017، ص 397.

وأنّ المرافق العامة معقدة وشبكاتية يجب أن تعتمد على أنظمة دقيقة وبرامج حديثة تجعلها قادرة على منافسة القطاع الخاص من حيث جودة الخدمة وتلبية حاجات المواطنين.

- **البيروقراطية:** انتشرت ظاهرة البيروقراطية بكل ما تحمله من مساوئ وسلبات؛ كتعطيل العمل وتراكمه، كثرة الإجراءات وتعقيد التعامل مع هذه المرافق، التأخر الكبير والدائم، نوعية الخدمات الرديئة... إلخ وغياب نظام معلومات جيد وفعال يسمح بوجود نوع من التواصل بين مختلف المصالح الإدارية، مما يضمن حسن سير ونجاعة المرفق العام، ومما يبعد المرفق كل البعد عن حاجيات المواطنين وبذلك عن الدور الأساسي له، ويؤثر سلبا على فعالية المرفق. خاصة في ظل غياب وسائل رقابة شعبية في تنفيذ نشاطات الوزارات وأداء المرافق العامة خاصة المسيرة مباشرة من قبل الدولة¹.

- **تفشي ظاهرة الفساد:** إن فساد الجهاز البيروقراطي وهيمنته على القرار الإداري والسياسي والمالي والاجتماعي، جعل من الجزائر بلدا غنيا بجميع مصادر الثروة، لكن شعبها يعيش اللامعالة في توزيع هذه الثروات، رغم ذلك لم يعترف الخطاب الرسمي بالفساد، مما يشكل مؤشرا ضمينا بانتشار الفساد وتغلغله في الجهاز البيروقراطي؛ إذ جاء في نص خطاب رئيس الجمهورية الموجه للأمة في ماي 1999 " ...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف بالنفوذ والسلطة، وعدم جدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلّها أعراض أضعفت الروح المدنية للأفراد والجماعات..."².

فظاهرة الفساد الإداري تترك آثارا بالغة في مناحي حياة المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ ففي الجانب السياسي يعدّ الفساد أحد مصادر عدم الاستقرار السياسي، حيث يقوض ويضعف ثقة المواطنين بالإدارة والحكومة، فانتشاره في الطبقات الحاكمة يتمّ بتحويل الحملات الانتخابية والمنافسة غير النظيفة على السلطة ومقاعد البرلمان والمجالس السياسية وشراء الذمم والأصوات. كما يضعف قدرة النظام على التوجه نحو الديمقراطية من خلال خرقه لحقوق الإنسان وفي مقدمتها حق المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، بالإضافة إلى حدّه من الشّافية ويضعف دور المؤسسات وتعزيزه للاستبداد³.

- كما أنّ الإدارة في الجزائر لا تتوفر على الدافعية الكافية من إرضاء المتعاملين، وهي لا تدرك منطق إرضاء العميل، فالإدارة تعمل بمنطق المحتكر الذي يسيطر على مجالات الخدمات والمرافق⁴. إنّ وجود هذا الكم الهائل من المشاكل وغيرها يمنع الأجهزة الإدارية من أن تكون أداة فعالة لتنفيذ سياسات الدولة، وتقديم الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون، وهذا ما يدركه المواطنون من خلال تعاطيهم مع هذه

¹ نادية ضريفي، المرجع السابق، ص 46-47.

² بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص 380=384.

³ نصيرة سمارة "ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر"، الجزائر: المجلس الأعلى للغة العربية، 2005، ص 38.

⁴ نصيرة بطاط، المرجع السابق، ص 403.

الأجهزة، وبالتالي يزيد من اقتناعهم التام بتفشي الفساد في أجهزة الدولة التي يجعل منها ضعفها الهيكلي من جهة وكثرة العمليات البيروقراطية، وتعقيد الإجراءات من جهة أخرى، بيئة مواتية لانتشار الفساد¹. أدت كل هذه العوامل والاختلالات إلى ظهور العديد من المظاهر السلبية في الإدارة الجزائرية التي يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً- الرشوة: حيث يعرف هذا المظهر السلبي تزايداً ملفتاً للانتباه حتى أصبحت العملية متداولة في جميع المعاملات الإدارية، بدء باستخراج الوثائق وصولاً إلى إبرام الصفقات، وتعدّ الرشوة جريمة أخلاقية تمس بالضمير المهني واعتداء على ثقة المواطن في إدارته وفي الأشخاص العموميين المكلفين بخدمة الوطن والمواطن، لهذا يلجأ بعض الموظفين إلى الرشوة من خلال استغلال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات على المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى دفع الرشوة في تسهيل الحصول على الخدمة وتسريع الإجراءات².

وتشير أغلب التقارير والتحقيقات أنّ إدارة الجمارك والبنوك والضرائب هي أكبر القطاعات التي تنتشر بها الرشوة؛ فعلى مستوى إدارة الجمارك أعلن مديرها أنه تمّ فصل أكثر من 100 عامل لتورطهم في قضايا فساد، بالإضافة إلى 530 متابعة قضائية للموظفين بسبب الرشوة³. أما على مستوى البلديات الجزائرية، فقد كشفت مصادر من وزارة الداخلية والجماعات المحلية إدانة أكثر من 612 رئيس بلدية لتورطهم في أعمال مشبوهة لها علاقة بالفساد والرشوة⁴. وفيما يخص المعاملات الاقتصادية والتجارية الدولية للإدارة الجزائرية، فقد أكد تقرير منظمة الشفافية الدولية أن الجزائر تعد من بين أسوأ الدول النامية في مجال الرشاوي والفساد⁵.

ثانياً: الاختلاس: إن جريمة اختلاس الأموال العامة من أخطر الجرائم بالنظر لما ينجم عنها من آثار سلبية لإهدار الأموال العامة، فهي إذن خيانة الموظف لأمانته المعهودة، وهذا ما تعرفه الإدارة الجزائرية خاصة في فترة العشرية السوداء أين كانت فرصة أولئك المختلسين في تحقيق مكاسب مالية معتبرة مستغلين غياب الرقابة والمحاسبة⁶، وتبرز في واجهة الفضائح المالية التي عرفتھا الدولة الجزائرية قضية الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك والتي ارتبطت آنذاك بالمسؤول الأول للقطاع شكيب خليل، وكذلك مشروع الطريق

¹ إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندري، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص 387.

² عبد العزيز سعد، جرائم الاعتداء على الأموال العامة والخاصة، الجزائر: دار هومه، 2005، ص 19.

³ سفيان بوعيداد "طرد 100 جمركي بسبب الرشوة وسوء التسيير"، جريدة الخبر، العدد: 4607، بتاريخ 22 جانفي 2006، ص 02.

⁴ سميرة بلعمري "إدانة 612 رئيس بلدية و1174 منتخب محلي في فضائح المال والعقار"، جريدة الشروق، العدد: 1820، أكتوبر 2006، ص 03.

⁵ سليمان-ح "الجزائر تتعامل مع أهم الدول المعروفة بدفع الرشاوي"، جريدة الخبر، العدد: 4826، 05 أكتوبر 2006، ص 03.

⁶ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة العامة في عالم متغير، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 299.

السيار الذي يمتد من أقصى الحدود الشرقية إلى الحدود الغربية والذي استهلك قرابة 12 مليار دولار، بينما كلفته الأولية قدرت بـ 9 مليار دولار فقط، دون أن ننسى فضيحة القرن وهي قضية بنك الخليفة¹.

ثالثا: التسبب الإداري: ونلمس ذلك في الإدارة الجزائرية من خلال عدم احترام الموظف الوقت المحدد للعمل والتحايل للحصول على وقت راحة داخل أوقات العمل، ثم الخروج المبكر. وهذا ما يؤدي إلى تضییع الوقت وعدم تقديم الخدمات اللازمة للمواطنين، هذا راجع إلى تواطؤ بعض المسؤولين عن تسجيل الدخول والخروج من العمل، وهي ممارسة يومية عند غالبية المسؤولين².

رابعا: التحيز والمحاباة: وهو نمط سلوكي ينطلق من دوافع عنصرية أو إقليمية وطاقفية، يقوم على التمييز بين المواطنين وبين المناطق أو بين شرائح المجتمع، ويؤدي إلى تفريق الصفوف وشق الوحدة الوطنية، وغرس العداء في النفوس وتأنيب المواطنين بعضهم على بعض، وكذا إضعاف ثقتهم بنزاهة الإدارة وعدالتها³. أي وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، وهذا النمط يسري كثيرا في الإدارة الجزائرية من خلال الاعتماد على الروابط الشخصية والعائلية ومحاباة الأهل والأصدقاء بدلا من معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والتعيين.

ورغم وجود قانون يحارب هذا النوع من الفساد الذي تضمنته المادة 27 من الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، التي تنص على أنه "لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية⁴. إلا أن واقع الإدارة الجزائرية هو العكس تماما لما نص عليه هذا القانون؛ فهي لا تخلو من المحاباة والمحسوبية في كل المعاملات الإدارية، حيث أصبحت فكرة الوساطة سائدة وأمر ضروريا لتحصيل الخدمة مهما كان نوعها⁵.

خامسا: استغلال النفوذ وإساءة المنصب العام: إن الموظف مهما صغرت وظيفته، فهو مخول بجزء من الصلاحيات لأداء وظيفته، وهذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجه إلى أغراض شخصية أو يتم التعسف باستخدام السلطة للإضرار بالآخرين⁶. وتعاني الإدارة الجزائرية من هذه الظاهرة وكأن النظام الإداري هو على شكل مراكز للنفوذ موزعة بين الأقارب والعائلات من أجل الحفاظ على الامتيازات المرتبطة بهم، كما يدخل في هذا الإطار المبادرة بالنفوذ للحصول على ميزة غير مستحقة لصاحب المصلحة من أي

¹ مصطفى همسي "إبن خلدون يحذر بوتفليقة وأصحاب القرار في السلطة أنتجت لنا ثقافة الفساد ثم عممتها"، جريدة المحقق، العدد: 88، 23 نوفمبر 2007، ص 08.

² رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، باتنة: الشركة المعلوماتية للخدمات المكتبية للنشر، 2003، ص 87.

³ عامر الكبيسي "الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد: 10، العدد: 01، جوان 2000، ص 106.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 46، الصادر في: 16/07/2006، ص 05.

⁵ خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 33.

⁶ نصيرة سمارة، المرجع السابق، ص 143.

سلطة خاصة لإشرافه، هذا يؤدي إلى الإخلال بمبدأ المساواة بين الموظفين أمام المرافق العامة وانتشار ظاهرة إفشاء المعلومات.

المطلب الثالث: هيئات الإصلاح الإداري في الجزائر

1- المديرية العامة المكلفة بالإصلاح الإداري: تم إنشاء هذه المديرية بعد الاستقلال بتاريخ 18 سبتمبر 1962¹، أسندت لها مهمة دراسة الإجراءات الكفيلة بتحسين تنظيم وتسيير المرافق العامة²، وألحقت برئاسة الحكومة، أين كلفت تحت إشراف هذه السلطة بصلاحيات متكاملة تتمثل في جمع العناصر المتصلة بسياسة الوظيفة العمومية والسهر على تنفيذ هذه السياسة من جهة ومن جهة أخرى اتخاذ كل المبادرات التي قد تسهم في تحسين تنظيم المرافق العامة وسيرها والرفع من قدراتها³.

إلا أن المديرية العامة للإصلاح الإداري والوظيف العمومي التي كانت منشغلة بعملية التوظيف الواسعة لملء المناصب الشاغرة على مستوى جميع الإدارات، فلم تبدي اهتماما لعملية الإصلاح الإداري، إلا في عام 1964 أين أنشئ على مستواها المكتب المركزي للتنظيم وأساليب العمل، ولكن تم نقل مهام المديرية إلى الوزارة الجديدة للإصلاح الإداري والوظيف العمومي في 02 ديسمبر 1964⁴. بالاستناد إلى المادة الثانية من المرسوم 344-64 والتي تنص على أنه " تكون المديرية العامة للوظيفة العمومية تابعة لوزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية⁵. كما صدر المرسوم رقم 362-64 والمحدد للتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية والذي جاء فيه أنه تشمل وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية مديرية للإصلاح الإداري ومديرية للوظيفة العمومية ومديرية للإدارة العامة⁶.

ولكن وبصدور المرسوم 197-65 تم إلغاء المرسوم 344-64 وكذا المرسوم 168-65 الذي تلاه والمتعلقين باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية وألحقت هيكلها إلى وزارة الداخلية في أوت 1965⁷. أين أعيد تنظيم مصالح وزارة الداخلية عندها تم تقسيم مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مديرتين عامتين (المديرية العامة للوظيفة العمومية باختصاصات تقنية بحتة) لا تخرج عن التنظيم

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 526-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتضمن إنشاء المديرية العامة للوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 01، الصادر في: 1962/09/20.

² Missoum Sbih; *L'administration publique Algerienne*, Paris, Hachette, 1973, P 07.

³ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط13، الجزائر: دار هومه، 2013، ص 79.

⁴ Missoum Sbih; *op cit*, P 80.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 من المرسوم رقم 344-64 المؤرخ في 02-12-1964، المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 55، الصادرة في: 1964/12/02، ص 824.

⁶ المرسوم رقم 362-64 المؤرخ في 21-12-1964، المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد: 62، الصادرة في 1964/12/25، ص 887.

⁷ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 78-136 المؤرخ في 10/06/1978 المتضمن تنظيم وزارة الداخلية، الجريدة الرسمية، العدد: 24 الصادر في: 1978/06/13، ص 546.

ومراقبة التسيير، و(المديرية العامة للتكوين والإصلاح) لتلحق المديرية العامة للوظيفة العمومية فيما بعد بمصالح رئاسة الجمهورية، ثم بالوزارة الأولى ككتابة للدولة مكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري من خلال المرسوم رقم 82/199 الذي صدر في عام 1982، والمتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، لتظل مرتبطة بمصالح رئاسة الحكومة وترقيتها لاحقاً إلى وزارة منتخبة. وقد مرت بالعديد من المراحل في تطورها وهي كما يلي:

1- إنشاء كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري: أنشئت كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري بمناسبة التعديل الحكومي الذي طرأ بتاريخ 22-01-1971¹، والذي تبعه صدور المرسوم رقم 42/82 الذي تم من خلاله إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، حيث نصت المادة 08 منه أنه "تسند المديرية العامة للوظيفة العمومية والمديرية العامة للتكوين والإصلاح الإداري إلى كتابة الدولة للوظيفة العمومية"².

بعدها صدر المرسوم 82-199 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري³، غير أن الوضع لم يدم سوى سنتين؛ حيث تم إلغاؤه وذلك بصور المرسوم رقم 84-34، والذي نصت المادة 01 منه على أن "تلحق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى"⁴.

2- إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري: إذ نصبها رئيس الحكومة قاصدي مرباح بتاريخ 31/07/1989، وكان الهدف من إنشائها التغيير الجذري للإدارة العمومية والعلاقات بين الإدارة والمواطن، إلا أن أشغالها توقفت حين تنصيب حكومة مولود حمروش، ثم أنشئت المحافظة الوطنية للإبداع والإصلاح الإداريين⁵.

3- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي: وقد أنشئت بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996 الذي يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، والمتمثلة بصلاحياته فيما يلي⁶:

¹ محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، تر: رجال بن اعمر، رجال مولاي إدريس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 44.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23/01/1982 المتضمن صلاحيات كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 04 الصادر في: 26/01/1982، ص 181.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-199 المؤرخ في 05/06/1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 23، الصادر في: 08/06/1982، ص 1161.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18/02/1984 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى، الجريدة الرسمية، العدد: 8 الصادر في: 21/02/1984، ص 237.

⁵ Mohamed Chernoun: *Extraits sélectifs d'un mémoire sur la conception et le pilotage de la réforme administrative* (La Direction Générale de la Fonction Publique) p27.

⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 96-212، يحدد صلاحيات الوزير المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 16/11/1996، ص 06.

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيف العمومي والسهر على تطبيقها وفقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، ويقدم نتائج أعماله للحكومة ولمجلس الوزراء حسب الأشكال والكفيات والمواعيد المعمول بها.

- دراسة وتحضير واقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية واقتراح أي تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة الإدارة العمومية.

- ترقية كل تدبير يسعى إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تنظيم وتنشيط كل تظاهرة اتجاه المواطنين تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجراءاتها وترقية مشاركة المواطنين في أعمال الإدارة العمومية، وضمان الانسجام في الأعمال التي تقوم بها الإدارة في ميدان الإعلام وتوعية المواطنين.

- السهر على تقييم الموارد البشرية التابعة للمؤسسة أو الهيئة العامة لا سيما تحديد القواعد والشروط الخاصة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

4- إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة: تم إنشاء هذه اللجنة في نوفمبر عام 2000 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-372 المؤرخ في نوفمبر 2000. تابعة لرئيس الجمهورية. وقد كلفت هذه الأخيرة بالنظر في مهام الهيئات وتسيير الإدارات المركزية للدولة وميكانيزمات التنسيق، الاستشارة، التنظيم والرقابة¹. وهي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية؛ حيث تم تعيين أعضائها من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، كما تم تزويدها بإمكانية الحصول على كل المعلومات الكفيلة في مساعدتها على العمل حتى إذا استدعى الأمر دعوة خبير أو مستشار للاستفادة منه².

كما تقوم هذه اللجنة بتحليل ظروف تكفل المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية بالمهام الحالية للدولة من حيث ما أوتيت من صلاحيات ومن خلال تنظيمها وسيرها وعلاقتها الوظيفية لاسيما فيما يتعلق بصياغة السياسات العملية وتطبيقها وتقييمها، وتقوم في هذا الصدد بتشخيص القيود والنقائص والاختلالات الناجمة عن الأدوات القانونية، وعن الإطار التنظيمي بأبعاده المركزية والمحلية والتقنية وعن الوسائل المالية والبشرية المعتمدة التي أعاققت عملية التكفل التام بمهام الدولة، وكذا تشخيص ما ينجر عن هاته القيود والنقائص والاختلالات من آثار على سير المصالح العمومية، وانطلاقا من هذا التشخيص تحدد اللجنة الدور المنوط بالدولة، مع الأخذ بعين الاعتبار من يطرأ من تحولات داخلية وخارجية، وتطلعات المواطنين، وهنا تقوم اللجنة بتحديد المهام الدائمة للدولة ببعديها الداخلي والخارجي لاسيما منها الوظائف الإستراتيجية المتعلقة بإدارة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وتأطيرها³.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22/11/2000 المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، الجريدة الرسمية، العدد: 71 الصادر في 26/11/2000، ص 04.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة، برنامج الحكومة، جويلية 2001، ص 27 (بتصرف).

³ Republique Algerienne Democratique et Populaire, **Rapport Général du comité de la reform des stractures et des mission de l'etat**, P,P 7-83

ونظرا لما أسفرت عنه نتائج ملف الإصلاحات الإدارية المعهودة إلى اللجنة الوطنية المكلفة بإصلاح هياكل الدولة ومهامها، تم إلغاء الوزارة الأولى في عام 2000 وإلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية من الناحية العملية بمصالح رئاسة الحكومة، ثم بالأمانة العامة للحكومة التابعة بدورها إلى رئاسة الجمهورية، كمديرية عامة للوظيفة العمومية دون الإصلاح الإداري والتكوين الإداري (أي المدرسة الوطنية للإدارة).

وبصدور المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 تم إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)¹، ولقد تم إلغاء هذا المرسوم بالمرسوم الرئاسي رقم 13-379 المؤرخ في 2013/11/18، وأصبحت المديرية العامة للوظيفة العمومية في ظله ملحقة بالوزارة المنتدبة لدى الوزارة الأولى المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية إلى جانب المديرية العامة للإصلاح الإداري التي كانت تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية².

5- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري: لقد تم فصل الوزارة المنتدبة وتفكيكها إلى مديرية عامة للإصلاح الإداري والمديرية العامة للوظيفة العمومية، وكان ذلك سنة 2003. حيث أنشئت هاته المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003 والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي. واعتبرت المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على جميع المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة الحكومة. وقد أوكلت لها مجموعة من المهام في أغلبها من مهام الوزارة المنتدبة التي سبقتها. حيث تتشكل هاته الهيئة من مدير عام يرأسها كما تضم مجموعة رؤساء للأقسام ومدرء مكلفين بالدراسات. أما عن السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح الإداري، فنجد دورها يقتصر على مجرد إبداء الرأي حول المسائل ذات الصلة دون منحها السلطات الكافية لاتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات³.

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 03 جوان 2014 تم منح المديرية حيزا أوسع لنشاطاتها وتكليفها بتحسين ميدان الإصلاح الإداري؛ حيث تقترح في إطار السياسة العامة للحكومة وبرامج عملها الإجراءات التي من شأنها ضمان التسيير المتناسق للإدارات العمومية، وفي هذا الإطار تتولى المديرية ما يلي⁴:

- دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه واقتراح كل تدبير يرمي إلى نجاعتها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، الجريدة الرسمية، العدد: 36 الصادر بتاريخ: 31 ماي 2006.

² موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية [http : www.dgfp.gof.dz-ar-index.asp](http://www.dgfp.gof.dz-ar-index.asp), 17-01-2014, 11:30

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-192، المؤرخ في 28 أبريل 2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 30، الصادر في: 2003/04/30، ص10.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03 جوان 2014 المحدد لمهام المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 41، الصادر في: 2014/07/06، ص 11-12.

- السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري.
 - دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده.
 - دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها.
 - إبداء رأي تقني مسبق في مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها.
- 6- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** أنشئت هاته الهيئة قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت إشراف رئيس الجمهورية وهي الهيئة التي نص عليها القانون رقم 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد تم تأسيسها بموجب المرسوم الرئاسي 06-413 الصادر بتاريخ 22-11-2006¹.
- وتتمثل مهام هذه الهيئة حسب المادة 20 من القانون 06-01 بالتالي في²:
- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون وتكريس مبدأ النزاهة والشفافية.
 - تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي التي ترمي للوقاية من الفساد وكذا تتعاون الهيئة مع القطاعات العمومية والخاصة المعنية بإعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
 - إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطنين بأضرار الفساد وجمع واستغلال جميع المعلومات التي يمكن أن تسهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها والبحث على عواملها وأسبابها.
 - ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد ومكافحته التي ترد إليها من القطاعات والمتدخلين.
 - السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيدين الوطني والدولي.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الإصلاح الإداري في الجزائر

شهدت الإدارة الجزائرية وضعاً مزريراً، بسبب المظاهر السلبية العامة المتفشية في الجهاز الإداري، ما أدى إلى التوجه نحو تبني الإصلاح الإداري في أجهزة الإدارة الجزائرية، وذلك من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق ذلك. وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات نستعرض عوامل الإصلاح الإداري في الجزائر.

1- عوامل الإصلاح الإداري في الجزائر: الإصلاح الإداري في الجزائر فرضته مجموعة من المتغيرات والعوامل يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

¹ عبد المجيد جباري "دراسة في قانون الوقاية من الفساد ومكافحته"، مجلة المفكر البرلماني الجزائري، الجزائر، العدد: 15، فيفري 2007، ص 97.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 06-01، المؤرخ في 20-02-2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد: 14، الصادر في: 08/03/2006، ص 08.

- تضخم الجهاز البيروقراطي.
- غياب المخطط الهيكلي العام.
- عدم وجود الشفافية والمساءلة والمساواة.
- عدم وجود القدرة على التغيير.

على هذا الأساس وغيره من العوامل، اتجهت الدولة نحو الاهتمام بالتخطيط لعملية الإصلاح الإداري بهدف معالجة الاختلالات في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية ومحاولة التخلص من الأوضاع السلبية التي اعتلت الجهاز الإداري من أجل النهوض بالإدارة الحكومية لتكون قادرة على قيادة وتنفيذ العملية التنموية الشاملة، وتجسد هذا الاهتمام من خلال الإصلاحات التي فتحتها رئيس الجمهورية منذ استلامه زمام الحكم سنة 1991 وكذا من خلال مختلف التشريعات التي استهدفت رفع مستوى الأداء الحكومي سواء من خلال محاربة الآفات التي قد تضعف فاعليته أو من خلال إرساء التدابير التي من شأنها تحسين ظروف الأداء الحكومي، وبالتالي تحسين مستواه وزيادة فعاليته².

وقد ظهر ذلك من خلال الإصلاحات المتخذة في الستينات والسبعينات، إلا أنّ الشعور بخطر البيروقراطية وبانعكاساتها السلبية على سير الإدارات العمومية وعلى المواطنين، تضاعفت منذ التحقيق الذي أجرته رئاسة الجمهورية عام 1976. لذلك كان من الضروري التركيز على إصلاح الجهاز الإداري للدولة على جميع المستويات؛ حيث انطلق هذا في الجزائر بناء على مجموعة من الحتميات التي يمكن استخلاصها فيما يلي:

1- حتمية سياسية: تتبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة هي الإدارة الفعالة في تنفيذ السياسة العامة للدولة، ما يقتضي إعادة تأهيل الجهاز الإداري بما يناسب الرؤية السياسية الجديدة للنظام من خلال أهدافه وبرامجه. في هذا الإطار أكدت لجنة إصلاح هياكل الدولة أن الإصلاح الإداري في الجزائر جاء في سياق التحولات السياسية التي عرفت البلاد بسبب انفتاح الحقل السياسي على فاعلين جدد بفعل إرساء التعددية الحزبية وكذا آثار العشرية السوداء التي أفقدت مؤسسات الدولة هيبتها ومشروعيتها، لذلك كان لابدّ من البحث عن وسائل تعزّز مؤسسات الدولة عن طريق إعادة البناء الفعال³. وتتمثل الحتميات السياسية الدافعة للإصلاح الإداري أساسا في⁴:

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور المنظمات والجمعيات والمجتمع المدني.

¹ طاشمة بومدين "الحكم الرشيد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى حول : التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، جامعة الشلف في 17 ديسمبر 2008، ص 1.

² باية صياد "الإصلاح الإداري في الجزائر دراسة حالة منظومة التربية" رسالة ماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية و الإعلام، الجزائر 2008، ص 87.

³ منظمة الشفافية الدولية لقياس مدى نقشي الفساد عبر موقعها www.transparency.org

⁴ بومدين طاشمة الحكم الرشيد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، الجزائر، العدد: 26، جوان 2010، ص 27.

- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.
 - تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافة في التسيير الإداري.
 - تغيير القوانين والتشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسة المرافق العامة وطريقة عملها.
 - الضرورة الملحة على عصنة المرافق العمومية وتزايد الاهتمام بتحسين التسيير العمومي.
- 2- حتمية اقتصادية:** يبرز هنا الإصلاح كضرورة في نطاق التغيرات الاقتصادية التي تشهدها البلاد في إطار الانفتاح الاقتصادي على السوق العالمية، وهذا من خلال تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية والوظيفية، وإعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي في المجالات الاقتصادية، وكذا الاهتمام بتحسين مؤشرات الإنتاجية والجودة والفعالية في المنظمات العامة بالاعتماد على نظم إستراتيجية وإدارة الجودة للحفاظ على التوازن بين القطاع العام والخاص القائم على جودة المنتج تبعاً للمنافسة¹.
- 3- الحتمية الاجتماعية:** فرضتها مجموعة من التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد وتطلع المجتمع نحو مستويات أفضل من الإحساس المجتمعي بالجانب السلبي للجهاز الإداري وكثرة الضغط الشعبي لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية².
- 4- الحتمية الإدارية:** يعاني الجهاز الإداري من مظاهر العجز والخلل، وهو ما خلق أزمة ثقة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة النابعة أساساً من عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها. وهذا يستوجب القيام بالإصلاحات داخل الأجهزة الإدارية³ من خلال تحديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء لسد الفجوة القائمة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة النابعة عن عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها⁴.
- 5- الحتمية التكنولوجية:** تعتمد الإدارات الحديثة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها، وفي اتخاذ القرارات الإدارية. ومع التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة على التعامل مع المستجدات. لذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من المبتكرات العلمية. كما أنّ تقديم خدمات متطورة بصورة أفضل، هو من الدوافع الرئيسية لترقية الإدارة والرفع من جودة خدماتها، ويمكن تحسين ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال⁵.

¹ أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 64.

² طاشمة بومدين "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى حول : التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، المرجع السابق، ص2.

³ حسين رحيم، عبد الفاتح علاوي التغير التنظيمي (دوافعه وأهدافه ومداخله)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي للمنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، يومي 13، 12 ماي 2010، ص 04.

⁴ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص64.

⁵ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006، ص 183.

فمن خلال كل هذه الحتميات التي تستوجب تبني الإصلاح الإداري داخل أجهزة الإدارة العامة في الجزائر، قامت الأخيرة بتبني مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف إلى التخلص من الأوضاع السلبية التي أصابت الإدارة والنهوض بها من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

وتجسد هذا من خلال الورشات الكبرى للإصلاح التي قدمها الرئيس بوتفليقة منذ توليه الحكم سنة 1999، وقد ركز الإصلاح على أربعة محاور رئيسية:

1: إصلاح هياكل الدولة ومهامها: يهدف إصلاح هياكل الدولة ومهامها إلى إقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن لا سيما إعادة الثقة بينهما لتعميق المسار الديمقراطي، وكذا تحقيق دولة القانون، وتأمين الحريات العمومية والمصالح العامة وضمان الدفاع والأمن الوطني إضافة إلى التمسك الاجتماعي والوحدة الوطنية¹. وقد استهدفت إستراتيجية إصلاح هياكل الدولة ومهامها محورين وهما:

أولاً- تعزيز دولة الحق والقانون: عن طريق سيادة القانون كإطار مرجعي وحيد تستمد منه الدولة سلطتها في ممارستها وظائفها، وهذا ما أكدت عليه مختلف البرامج الحكومية باعتبار أن إصلاح هياكل الدولة ومهامها يرمي إلى مطابقة نشاط السلطات العمومية مع متطلبات دولة القانون التي سيتمكن طابعها العملي من وضع حد لجميع أشكال التعسف والتجاوزات التي تغذي مشاعر الإجحاف والحرمان².

ثانياً: استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن: من خلال العمل على خلق ثقافة جديدة للمرفق العام، وكذا ترسيخها في ذهنيات المواطنين؛ فلقد أكدت الحكومة ضرورة التزامها بما يلي³:

- تعزيز حق المواطن في الأمن والسكينة والمحيط السليم وحقه في الإعلام وشفافية أعمال الإدارة والحماية من أي تجاوز في استعمال السلطة.
- تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- حق الانتفاع والمساواة أمام المرفق العام.
- إضفاء الإنسانية أكثر على العلاقات بين الإدارة والمواطن وتوفير الحماية القانونية للمواطنين.
- العمل على تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها لا سيما عن طريق إنجاز شبكة معلوماتية داخلية وحكومية.

2- ترشيد الإنفاق العمومي: وذلك بإدخال تحسينات على نظام المالية العمومي، ودعم الشفافية وحسن الإنفاق والاستعانة بموارد أخرى غير موارد الميزانية. بالإضافة إلى الشطب الفعال للقوانين والمراقبة المالية العمومية⁴.

3- تجديد الإدارة الإقليمية وتطويرها: وهذا بالتوسع في إسناد المسؤوليات التي تعدّ ضمن مهام السلطات المركزية إلى ممثلي المجموعات المحلية سواء البلدية أو الولاية بهدف إدخال حركة متطورة للعمل بها. وبهذا

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة، برنامج الحكومة، جويلية 2001، ص 27 (بتصرف).

² باية صياد، المرجع السابق، ص 88.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة الحسيلة والآفاق، فيفري 2005، ص 97.

⁴ المرجع نفسه، ص 97.

لا تأخذ عملية اتخاذ القرارات نمط المركزية الشديدة، وإنما اللامركزية في صنع وتقديم الخدمة للمواطن، هذا ما يشجع عملية تبادل المعلومات التي تساعد في صياغة برامج إنمائية بحيث تلبي الاحتياجات والأولويات المحلية فتكون أكثر فعالية، بحيث تعد الجماعات المحلية في الجزائر وبالأخص البلدية الخلية القاعدية للأمة وحجر الزاوية في بناء الدولة تطبيقاً لمبدأ بناء الدولة من القاعدة على القمة¹.

4- محاربة الفساد الإداري: حيث تم إصدار القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته أين تم إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته واقتراح مجموعة من التدابير للوقاية منه مثل التصريح بالممتلكات، من أجل القضاء على الاختلاسات والثرء غير المشروع الناتج عن استغلال المناصب، فالكثير من الموظفين يمارسون وظائف بسيطة ومع ذلك فهم يتمتعون بثروة كبيرة حققها في مدة قصيرة، وعليه لابد من تطبيق سياسة "من أين لك هذا"، أيضا العمل على إضفاء الشفافية في التعامل مع الجمهور، وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية والرد على الشكاوي المقدمة منهم، وتعزيز مشاركة المواطنين وتيسير الشؤون العامة، وكذا إعداد برامج تعليمية وتربوية تحسيسية حول مخاطر الفساد على الإدارة العمومية والمجتمع، وتمكين المواطن من الإطلاع على أخبار الفساد عبر وسائل الإعلام².

5- توظيف تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة: في ظل الرواج الكبير للإنترنت ووسائل الإعلام والاتصال الحديثة، سعت السلطات العمومية في الجزائر إلى تطوير أنظمتها الإدارية للاستفادة من هذه التقنيات الجديدة، وهذا عبر إنشاء نظام إلكتروني شامل والعمل على تعميمه في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أدركت الجزائر أن جميع المعاملات الحكومية بحاجة للاتصال الإلكتروني، وهذا كله بهدف رفع مستوى أداء الخدمة العمومية والقضاء على مظاهر الضعف والبطء في الأداء وسوء إدارة الموارد العامة للدولة، وعليه فهذا التحول هو حتمية فرضته التغيرات العالمية.

فقد وجه رئيس الجمهورية في عديد المحطات تعليمات للحكومة بغية توحيد المسعى وتنميين المؤهلات التي تتوفر عليها الجزائر في الجهود الرامية إلى ترقية تحويل التكنولوجيا والمعرفة إلى مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، حيث أكد أن الجزائر وقعت العديد من الاتفاقيات لاقتناء تجهيزات في مجال التكنولوجيات الحديثة.

المبحث الثاني: آليات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر.

اعتمدت الدولة الجزائرية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري على مجموعة من الآليات والإجراءات والتي جسدت إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التخفيف من حدة المركزية الإدارية

¹ عبد القادر كاس، أحمد طيلىب "رؤية تحليلية لتعزيز قدرة الجماعات المحلية في إطار آليات الحكم الراشد"، مجلة أبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد: 06، العدد: 1، 2021، ص 206.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الأمة، دور البرلمان في الوقاية من الفساد، مجلة الفكر البرلماني، الجزائر، جانفي 2006، ص 196.

وتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين والتي تسهم في توطيد العلاقة بين الدولة والمواطن، أيضا مكافحة الفساد والبيروقراطية الإدارية وتحقيق الشفافية الإدارية.

المطلب الأول: التخفيف من حدة المركزية الإدارية.

تشكل المركزية الشديدة أحد الاختلالات المؤثرة، والتي تظهر في تركيز السلطة عند مستوى تنظيمي معين. وكنتيجة لذلك، كثيرا ما يلاحظ المواطن أن جل القرارات لا بد أن تمرّ على قمة الهرم الإداري مما يستغرق وقتا مطولا لصدور القرار والحصول على الخدمة¹. والمتمعن في الإدارة الجزائرية يجد إفراطا في تبني المركزية الشديدة، إذ تحتكر السلطات المركزية عملية صنع القرارات، وهو ما يقلص من دور الجماعات المحلية وتهميشها.

وعليه تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقرنها من السلطة السياسية، ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكل وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنتقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية².

فالمركزية تركز سلسلة اتخاذ القرارات في المستوى التنظيمي الأعلى، وتؤدي إلى نطاق رقابة ضيق، حيث تتعدد المستويات التنظيمية، في حين تعيد اللامركزية توزيع السلطات وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المسطح³.

توجب ضرورة الإصلاح الإداري التخفيف على السلطات المركزية حتى تتفرع للمسائل القومية الكبرى والمشاركة بين الأقاليم المختلفة، وترك المسائل الإقليمية أو ذات الطبيعة الخاصة للأقاليم؛ لأنها أقرب إلى المصالح والأهداف المرجوة منها وأقدر على تحقيق الأولويات⁴.

لذلك وجب العمل على التخفيف من المركزية الإدارية، ويتم ذلك بتوسيع نطاق التفويض في الاختصاص، مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين، وتشجيع المجالس الشعبية المنتخبة على الإسهام بدورها في محاربة البيروقراطية الهجينة. وإعادة النظر في التنظيم لهيكل الإدارة وطرق تسييرها، خاصة وأن المجتمع الجزائري يعرف تحولات جوهرية. وبالتالي فإن إصلاح الهيكل التنظيمي للجهاز

¹ نزيهة عمران، المرجع السابق، ص 478.

² فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 314.

³ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 88.

⁴ خالد ممدوح، السلطة المركزية وعلاقتها بالمرافق المحلية ومؤسسات المجتمع المدني (دراسة من الناحية القانونية والتنظيمية)، أعمال ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة المنعقد بالاسكندرية أوت 2008، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 256.

الإداري تفرضه طبيعة المرحلة التي تعيشها البلاد، لذلك يستوجب تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة حتى يواكب الأهداف والأدوار الجديدة¹.

وفي ظلّ التّحول نحو الإدارة الإلكترونية تتخلّص الحكومات والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السّائدة في ظلّ نظام الإدارة البيروقراطية؛ إذ سوف تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط الذي يكون دوره في تلك الحال معرفة ميول المواطنين واحتياجاتهم، ثم تلبية العمل على حلّ مشكلاتهم ومعوقات التنمية التي يتم التوافق عليها باستفتاء شعبي عام، كما يمكن مع الإدارة الإلكترونية توسيع قاعدة المشاركة الشّعبية عبر الحدود الجغرافية، فيكون للقوميات صداها المؤثر عبر الآراء التي تصل إلى الحكومات والدول من خلال قنوات دولية ومؤسّساتية².

فالإدارة الإلكترونية يمكن أن تشكّل آلية لتجاوز هذه المشاكل خاصة بإعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتنظيم العلاقات التسلسلية داخل الإدارة، هذه التغييرات قد تكون بشكل رسمي معدّ له مسبقاً، أو عن طريق الممارسة والتطبيق، فالتكنولوجيا يمكن أن ترسم علاقات أفقية بدل العمودية بين مختلف أجزاء المنظمة بشكل تداخلي دون حواجز أو عوائق. كما ترفع من درجة التنسيق بين الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات المشتركة يتم تبادلها بشكل سلس دون اتباع الإجراءات الورقية المعقدة، وهذا ما يضيف الطابع المرن والفعال للإدارة الإلكترونية³.

كما أنّ الفعالية والمرونة والسرعة التي تطبع المعاملات الإدارية الإلكترونية تسهل إمكانية تجاوز مركزية القرار الإداري، حيث تمكن الوحدات الإدارية من حرية أكبر في التعامل، مع الإبقاء على روابط الإخبار والتفاعل مع المركز وفقاً للوحة قيادة تتضمن توجيهات وتوصيات ممارسة ذلك النشاط الإداري وكذلك تؤمن تتبعا لمساره⁴.

إنّ إسناد إدارة المصالح المحلية لأجهزة لامركزية، يؤدي إلى تعدّد الأجهزة، وبالتالي تنوع أساليب نشاطها بما يتناسب وحاجيات كل إقليم. كما يؤدي إلى القضاء على بيروقراطية الإدارة والتي تهتم بالنتائج أكثر، أي يؤدي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتجنّبها إلى حدّ كبير الروتين والنمط الحكومي الذي يعتبر من سمات المركزية في الإدارة؛ إذ بتركيز هذه الأخيرة على الوظيفة الإدارية في عاصمة البلاد، يضطر المواطنون إلى الانتقال إليها أو إلى ضياع وقتهم في انتظار الرد على مكاتبتهم وطلباتهم، وهو ما يتنافى في الواقع مع الوظيفة الإدارية المتطلبة للسرعة والجديّة⁵.

¹ بومدين طاشمة "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، المرجع السابق، ص 49.

² حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 174.

³ Bradier, Agnès , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N 110, 2004. P71.

⁴ Sauret, Jacques, "Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique", Revue Française d'administrations publique , N°:110 , 2004. P42.

⁵ رمضان بطيخ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، أعمال ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة المنعقد بالاسكندرية أوت 2008، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 241.

وتتجلى اللامركزية كأحد الخيارات الإستراتيجية التي اعتمدتها الجزائر منذ عشرات السنين، كضرورة لمرافقة حركة تحرير الطاقات في البلاد. وبطبيعة الحال تظلّ اللامركزية خيارا سياسيا واضحا للدولة تعمل على دعمه باستمرار. كما تدلّ على ذلك التدابير التي اتخذت خلال السنوات الأخيرة في مجال تسيير المشاريع العمومية للتنمية، وتسهر الحكومة من خلال انتهاج سبيل هذا الالتزام على دعم وسائل الجماعات المحلية وقدراتها ولا سيما¹:

- استكمال مراجعة قانون الولاية وقانون البلدية.

- إنشاء نظام جبائي جديد للجباية قصد تزويد الجماعات المحلية بالموارد المرتبطة بتطوير مهامها الإنمائية، وفي هذا الإطار تسهر الحكومة على أن يرخّص التشريع للجماعات المحلية بترسيخ الجباية المحلية وتحصيلها على نحو أفضل.

- تحيين التقسيم الإقليمي بشكل عقلاني بهدف تقريب الإدارة والخدمة العمومية من المرتفقين.

كما حاولت الجزائر إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي، لأن إعادة هيكلة الإدارة غير كاف لتحقيق تسيير فعال لهذه المرافق العمومية، بل يجب اعتماد طرق التسيير الجديدة وتحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنشاء شبكات معلوماتية داخلية وخارجية لتسهيل نشر المعلومات، وترقية سبل الاتصال والحوار وغرس ثقافة الإعلام وفتح المجال أمام المرتفقين للمشاركة في تسيير شؤونهم لتكريس الشفافية على مستوى جميع أعمال المرفق التي تتطلب بدورها مراجعة طرق معالجة الملفات والإجراءات الإدارية والالتزام بالمشروعية في تحسين الخدمة العمومية².

فعلى مستوى الإدارة المحلية، تمّ رد الاعتبار للجماعات المحلية من خلال إعادة النظر في قانوني الولاية والبلدية. كما تمت إعادة هيكلة مصالح البلدية والولاية من أجل ترقية مكانتها ودورها في التنمية المحلية، وذلك من خلال³:

- مراجعة قانوني البلدية والولاية قصد تكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية، وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.

- ترشيد مساهمة الجماعات المحلية من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها لتحسين خدمة المواطن.

- تحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية بتوفير الوسائل المالية التي تسمح لهم بتحقيق أهدافها التنموية.

وبتطلب الإعداد لتنفيذ الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات واختصارها والتنازل عن العمليات الإدارية غير الضرورية وتبسيط الهياكل التنظيمية، وإعادة النظر في تشكيل الجهاز الإداري المركزي للدولة؛ بحيث يضمّ عددا محدودا من الوزارات تختص كلّ منها بإعداد الإستراتيجيات القومية والسياسات الجوهرية، وإسناد

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، برنامج عمل الحكومة أمام مجلس الأمة، مجلس الأمة، مجلة الفكر البرلماني، الجزائر، العدد: 06، جويلية 2004، ص 36

² ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 108.

³ عبد الله باحماوي، المرجع السابق، ص 325.

الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى وحدات الإدارة المحلية، إذ لابد أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة وملائمة لمهام ومسؤوليات الحكومة المحلية الإلكترونية¹.

وهكذا فإن ما كان يُعرف بأنه تنظيم لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية، أصبح قيودا ضاغطة مع دوائر الإدارة الإلكترونية ويعطل حركة الإدارة ومنسوبيها، ويمثل كذلك عبئا على عمل الإدارة، لذا يسعى الجميع التخفيف منه والاكتفاء ببعض المبادئ التي تحدد الأدوار والمهام القابلة للتبادل حسب الظروف التي تطرأ على عمل الإدارة².

فالفعلية والمرونة وكذا السرعة التي تميز الإدارة الإلكترونية سهلت من تجاوز المركزية والتركيز، حيث مكنت الوحدات الإدارية من حرية أكبر في التعامل، مع الإبقاء على روابط الأخبار والتفاعل مع المركز، ومن شأن ذلك التمهيد لعملية تحويل المسؤوليات لفائدة الإدارات اللامركزية الذي سوف تمتلك المعطيات الأساسية اللازمة لعملية اتخاذ القرار في شكل لوحة قيادة ستؤمن تتبعاً دقيقاً لمساره داخل الدوايب الإدارية³.

وفي إطار تنظيم كيان الإدارات العمومية وتسيير العلاقات فيما بينها، أصبحت العديد من البيانات والمعطيات والمراسلات تتم بين هيئات الدولة وأجهزتها بصفة يومية، فباستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، يقلص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية، ونقضي على الروتين الإداري، وتخفض تكلفة تنفيذ المعاملات، وإنجازها في وقت قياسي، باستعمال البريد الإلكتروني وتقنيات الأنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري وتوظيف قدرات الشبكات التي تتشكل منها بنیان الإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري، لتعزيز العلاقات الرسمية البينية داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة⁴.

وبصفة عامة فإنّ تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب حتما التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل⁵:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر الأبعد عن الشكل الهرمي.

- التحول من النظم المركزية التي تحتكر المعرفة وتركز على مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك في تخليقها.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، أعمال ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة المنعقد بالاسكندرية أوت 2008، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص74.

² حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 89.

³ أسية الحراق، الإدارة الإلكترونية بالمغرب "الصفقات العمومية نموذجاً"، الرباط: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص 21.

⁴ فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 318.

⁵ سمير محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 93.

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ويبرز الدافع لتجديد الإدارات الإقليمية وتطويرها؛ إذ يتزايد السعي وراء تطوير هذا النظام والدفع به لزيادة الفعالية بنسب عالية في مجتمع يتنامى فيه الوعي أكثر وتزداد فيه طموحات المواطنين للمشاركة في تسيير شؤون بلدهم. فتجديد نظام الجماعات المحلية الإقليمية وتطوير مهامها، يكون بالتوسع في إسناد المسؤوليات التي تعدّ من مهام السلطات المركزية إلى ممثلي المجموعات المحلية (البلدية-الولاية) بهدف إدخال تلك الحركية والعمل بها.

إنّ إضفاء اللامركزية على الحكم من المستوى الوطني إلى الأقاليم والمناطق والبلديات والهيئات المحلية عموماً، يمكن الأفراد من المشاركة على نحو أكثر مباشرة في الحكم مما يوفر فرصاً عادلة ومستدامة لهم. كما أن توثيق الاتصال بين المسؤولين الحكوميين والمجتمعات والمنظمات المحلية، يشجع على تبادل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في صياغة برامج إنمائية تصمّم خصيصاً لتلبية الاحتياجات والأولويات المحلية¹.

ولترقية اللامركزية، عزّزت الحكومة الجزائرية صلاحيات الولاية المنتدبين بالجنوب بشكل يتيح تقريب الخدمة العمومية أكثر من المواطن، كما تمّ إحداث مقاطعات إدارية جديدة على مستوى المدن الجهوية الكبرى، وأحدثت عدّة مندوبيات بلدية عبر الوطن. وبالموازاة مع ذلك تمّ انتهاج سياسة خاصة بتكوين موظفي الجماعات المحلية وإعادة تأهيلهم، حيث استفاد منها أيضاً قرابة 2000 منتخبا محلياً².

أيضاً تم رفع الاعتمادات المخصصة لبرامج التنمية البلدية من 60 إلى 100 مليار دج في السنة سنتي 2018 و 2019، وتعزز هذا الجهد الذي بذلته الدولة برفع هذه الميزانية بإسهام صندوق تضامن الجماعات المحلية الذي رصد سنتي 2017-2018 مبلغ 136 مليار دج لتمويل مئات المشاريع التنموية المحلية³.

ويتّضح استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية من خلال نموذج البلدية الإلكترونية الذي يعدّ نمطاً متطوراً وجديداً في الإدارة يسمح بتقديم الخدمات المؤثرة في الحياة اليومية للمواطنين بطرق أكثر كفاءة وفعالية، خاصة وأنّ خدمات الحالة المدنية تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهمّ الأحداث المتميزة لحياته منذ الولادة إلى الوفاة، وهو ما يجعله بحاجة إليها طيلة حياته، لذا فإنّ تمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدماتية المتصلة بالبلديات على شبكة الأنترنت يغنيه عن مشاق التنقل، ويدعم مناخ الثقة والأمان في خدمات الإدارة الإلكترونية وبالسّعة المطلوبة، ويمكنه من المساهمة في إدخال المعلومات الخاصة به إلى قاعدة البيانات عبر شبكة الاتصال عن بعد، مما يسمح له

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة، المرجع السابق، ص 12.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، وثيقة بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، فبراير 2019، ص 02.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، وثيقة بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، المرجع السابق، ص 03.

بمتابعة عملية التحقق من المعلومات وإصدار الوثائق عبر الموقع. كما أنه على صعيد العمل الإداري يمكن موظفي الإدارة من القيام بمهامهم بكل شفافية وبسر¹.

وفي هذا الإطار وتعزيزا لنظام اللامركزية، دشنت الجزائر أول بلدية إلكترونية يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري بباتنة (شرق الجزائر)، وأصدرت أول شهادة ميلاد في بضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني، وهي تقنية تجسّد إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون الاضطرار للمواطن للتنقل إلى المقرّ الرئيسي للحالة المدنية، وتستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة. هذا الإجراء يدخل ضمن مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية أو بهدف تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الإنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن حتى يتمكن من حفظها أو طباعتها².

المطلب الثاني: تجنب التّضخم الإداري وإعادة تأهيل الموظفين.

من إستراتيجيات الدولة الجزائرية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري إعادة توزيع العاملين على الوظائف العامة، وكذا القيام إعادة تأهيل بعضهم لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل على المستوى العالمي.

1- تجنب التّضخم الإداري:

إنّ الحديث عن تضخم الجهاز الإداري الحكومي وضرورة السّعي للحدّ من عدد العاملين به، بدأ منذ منتصف القرن العشرين؛ حيث أدّى التّوسع في المصالح الحكومية إلى تضخيم ميزانياتها إلى جانب انتشار البيروقراطية وعرقلة المعاملات التي تقدمها نتيجة لتعقد الإجراءات، واستفحال الإجراءات الروتينية التي ترهق الموظف والمواطن عند قيامه بقضاء بعض حاجياته التي تقتضي اللجوء إلى المصالح الإدارية الحكومية. ورغم أن الكثير ينتقد نظام الوظيفة العمومية على الترهل والتضخم والتسيب في الأجهزة الحكومية وعلى متاعب الرّوتين، إلا أنّ المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة تعاني هي الأخرى من نفس المشاكل³.

ولعلّ من الدّلائل على انتشار تلك الظاهرة حول العالم، ما سجله الكتاب من مشاهدات عن بيروقراطية الأجهزة الحكومية، وما عبر عنه قانون باركنسون (Parkinson ' s Law) الذي ينصّ على (أن العمل يزداد ليشغل الوقت المتاح). فالمعاملة التي يمكن البت فيها في دقائق قد تستغرق أياما، فما دام هناك وقت

¹ محمد بن أعراب "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد: 19، ديسمبر 2014، ص 64.

² عبد الله حاج سعيد "تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي الببيض، الجزائر العدد: 02، 2015، ص 22.

³ جمال بوزيان رحمانى " تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد: 18، المجلد 01، 2018، ص 98.

يقتل هناك عمل يوجد من عدم. وقد عرض صاحب القانون بالتفصيل حالة وزارة المستعمرات في الحكومة البريطانية التي ازداد عددها من حفنة صغيرة عندما كانت بريطانيا إمبراطورية لا تغيب عنها الشمس إلى حجم مهول يصعب تحديده بعد أن فقدت جميع مستعمراتها". ورغم أن البعض يلوم نظام الوظيفة الحكومية على الترهل في الأجهزة الحكومية وعلى متاعب الروتين، إلا أن المؤسسات الكبرى هي الأخرى تعاني من نفس المشاكل. كما تعبر عن ذلك نظرية بيتر (The Peter Principle) التي تزعم بأن الموظف في أي مؤسسة يظل يتسلق سلم الترقيات حتى يصل إلى المركز الذي تتجلى فيه عدم كفاءته. هذا إلى جانب عدم كفاءة بعض النظم الإدارية مثل الإدارة باللف في حلقة مفرغة¹.

من أهم ما يميّز الإدارة العمومية بخصوص الهياكل كونها تعاني من تضخم يعرقل عملية الانفتاح الاقتصادي والسياسي، وهذا ما يظهر خاصة عند النظر للهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات الجزائرية، والتي تقتصر إلى العملية والفعالية². فقد أخذ عدد هياكل الإدارة المركزية وموظفيها يتزايد بصورة حتمية بدعوى التحكم في المهام المسطرة لها من طرف السلطة السياسية، فتعددت المديريات الوظيفية ومديريات القطاعات³.

تتجسد ظاهرة التضخم الإداري في الجزائر على مستوى الأجهزة نظرا لاهتمام الدولة بالأدوار المتعددة (سياسيا واقتصاديا واجتماعيا) جميعا واستثنائها بها، وهو ما أدى إلى توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري بوجود تعدد في مستويات بناء التنظيم. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تطور وتزايد عدد الوزارات باستمرار من حكومة إلى أخرى، وكذا المصالح الحكومية والمؤسسات العمومية، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الاعتقاد السائد بأن الحل الأمثل لأي مشكلة كبيرة هو إنشاء وزارة مستقلة أو جهاز أعلى للتعامل معها. في حين كثيرا ما يؤدي هذا إلى إصباغ المشكلة إطارا مؤسسيا وليس إلى حلّها مع ضياع كثير من الجهد والمال مع ذلك⁴.

ويعود كل هذا إلى غياب إطار عام يحدّد كيفية تصميم وبناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة. والقيام بالمراجعة المستمرة لها للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير والتكيف معه. وقد تطور عدد الوزارات والأجهزة طيلة الفترات السابقة بشكل مضطرب بسبب إنشاء وزارات ودمج أخرى في بعضها. وقد يعدّ ذلك مؤشرا على التطور واتساع العمل للوهلة الأولى - إلا أنه يدل في ذات الوقت على التضخم الذي لا مبرر له، مما يستدعي إعادة النظر في مكونات وعناصر الجهاز الإداري للدولة-، وهو ما يستدعي ضرورة ملحة لإعادة النظر في الشكل التنظيمي للحكومة من حيث الأهداف والعلاقات بين الوزارات، لأن كثرتها تؤدي من

¹ جامعة الملك عبد العزيز، الحكومة الإلكترونية، جدة: معهد البحوث والاستشارات، الإصدار التاسع، 2006، ص 03.

² ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 108.

³ محمد أمين بوسماح، المرجع السابق، ص 71.

⁴ إبراهيم شحاتة، الإصلاح الإداري في الدول العربية ملاحظات عامة وحلول مقارنة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 151.

الناحية الاقتصادية إلى نفقات طائلة لا مبرر لها ومن الناحية الإدارية، كما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات الوظيفية والتهرب من المسؤولية وعدم القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية¹.

إنّ التّضخم الكبير في الهياكل الإدارية وكثرة مستوياتها يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات، فظاهرة التضخم الإداري وتعدد مستويات بناء التنظيم تعرف من خلال تزايد الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العمومية². وفي الجزائر وكما أشرنا سابقا، تتجلى ظاهرة التضخم الإداري على مستوى الأجهزة الإدارية في تطور وتزايد عدد الوزارات باستمرار من حكومة لأخرى؛ نظرا لاعتقادهم أنّ حل أي مشكلة يكمن في إحداث وزارة مستقلة. وحقيقة يعود السبب في ذلك إلى غياب إطار عام يحدد كيفية تصميم وبناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة، والقيام بالمراجعة المستمرة للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير والتكيف معه، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في مكونات وعناصر الجهاز الإداري للدولة، فكثرتها يؤدي إلى زيادة النفقات. كما يؤدي إلى صعوبة عملية الإشراف والتوجيه ما ينتج عنه بطء في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط والبرامج³.

كما أنّ تضخم وتعدد الأجهزة الإدارية والتخوف من المسؤولية وتجاوز حدود السلطة، يجعل الروتين الإداري يطغى على العمل، إذ يرى (محمد جابر حسن) أنّ تنشيط الروتين وتعميق الاتجاهات وتشجيع المواطنين للميول المنحرفة لبعض الموظفين تأتي في معظم الأحيان نتيجة جهل المواطنين لحقوقهم من جهة ولأساليب عمل البيروقراطيين وتعتيقاتهم الروتينية من جهة أخرى⁴.

إنّ عملية ترشيد وترتيب المهام الإدارية يقصد بها السعي للرفع من قدرة الجهاز الإداري لتقديم مستويات أفضل من الأداء فتكون هاته العملية في صميم مهام الإدارة في الدولة بحكم طبيعتها الرامية إلى التكفل بالوظائف الدائمة وكذا بالوظائف الإستراتيجية في الإشراف على النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتأطيرها. ويندرج هذا ضمن مسعى شامل يرمي إلى تجسيد دولة قوية فعالة وعصرية تتسم بما يلي⁵:

- إدارة عامة قادرة على تنظيم المجتمع وفرض الاحترام والإذعان لسلطة القانون باعتباره الإطار الذي يسمو فوق الجميع بما في ذلك الدولة ومؤسساتها.

- إدارة متجددة باستمرار في هياكلها ونظامها تستمد ضمانات سلطتها من احترامها للقانون.

- إدارة قادرة على تسيير مواردها بأفضل الطرق وأنجعها استنادا إلى مبادئ العدالة والشفافية.

¹ محمد الذّبيان، إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزائر، العدد: 12، 1999، ص 15.

² نزيهة عمران، المرجع السابق، ص 478.

³ محمد الذّبيان، المرجع السابق، ص 59.

⁴ ميلود قاسم "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 5، جوان 2011، ص 77.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة، ماي 2014، ص 7=9.

- إدارة تتميز بمجال أوسع من التشاور بينها وبين الشركاء المؤسساتيين للدولة والمجتمع المدني، وبدورها الفعال في تامين وظيفتي التقييم والتقويم وتعتمد على التكنولوجيات الحديثة في تسيير شؤونها. وضمن هذا الإطار، سطرت الدولة الجزائرية من خلال مختلف برامجها الحكومية المتتالية مجموعة من التدابير التي من بينها¹:

- تعزيز القدرة على تقويم السياسات العامة، التنبؤ والتخطيط مما يتطلب إعادة صياغة الوظائف الإستراتيجية للدولة ومهام الإدارات المركزية، اعتمادا على أساليب جديدة للتسيير الإستراتيجي للنشاط العام وتنظيم العمل الحكومي.

- استقرار هياكلها حول أقطاب اختصاصات متكاملة تدرج في إطار التنظيم الحكومي بصفة منسجمة وعصرية أدوات التسيير على مستوى الدراسات والاستشراف.

- تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها لاسيما عن طريق إنجاز شبكة معلوماتية داخلية حكومية وترقية استعمال الإعلام الآلي وتعميمه في المحيط وتخفيف الإجراءات الإدارية ومراجعة مناهج تسيير المرافق في بعض الميادين، بما في ذلك عن طريق المناولة مع المتعاملين الاقتصاديين الملتزمين بدفتر الشروط.

وقد سعت الحكومة الجزائرية جاهدة إلى ترقية ظروف الموظف العام وتحسين مردوديته وتفعيل أدائه، وذلك من خلال ضبط وتشديد شروط التوظيف، وتحسين تكوين الموظفين، وتحسين الأحكام والنظم التي تنظم قطاع الوظيفة العمومية، سواء ما تعلق بالأداء أو الترقية، أو التكوين، وإلى غاية انتهاء العقد الرابط بين الموظف والإدارة العمومية².

فبالإضافة إلى حل مشكل تضخم الهياكل الإدارية، تساعد الإدارة الإلكترونية على تبني سياسة علمية وحديثة تتجاوز أساليب العمل التقليدية التي تتطلب أعدادا كبيرة من الموظفين، أو التي تدفع بالموظفين للقيام بأعمال تتطلب تأهيلا علميا يقل عن مستوى تأهيلهم العلمي المعينين بموجبه، ذلك أن استعمال التكنولوجيا الحديثة يساعد في الكشف عن الفائض الموجود في مختلف الوحدات الإدارية، كما تيسر القيام بإحصاء دقيق للموظفين وأماكن عملهم ومؤهلاتهم، وهو ما يسهل إعادة التوزيع للموارد البشرية عن طريق معرفة الحجم الحقيقي للفائض وموقعهن ثم تحديد المهارات المطلوبة للقيام بالوظائف المختلفة، وبالتالي الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي³.

ويعني هذا بوضوح فقدان كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقليل الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الأنترنت، ومقتضى هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطة

¹ باية صياد، المرجع السابق، ص 104.

² عبد الله باحماوي، المرجع السابق، ص 326.

³ آسية الحراق، المرجع السابق، ص 21-22.

إستراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين على الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات¹. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الإدارة الإلكترونية على تبني سياسة علمية حديثة تتجاوز أساليب العمل التقليدية التي تعتمد على أعداد كبيرة من الموظفين، كما أنّها تساعد على الكشف عن الفائض في الوحدات الإدارية، كما تيسر عملية إحصاء الموظفين، وتحديد أماكن عملهم ومؤهلاتهم ما يسهل توزيعهم والكشف عن الفائض الممكن.

2- إعادة تأهيل الموظفين:

يعدّ الاهتمام بالتطوير المستمر للمورد البشري ولنظام الوظيفة العمومية أمراً في غاية الأهمية لما له من دور في زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية مع الأجهزة الحكومية أفراداً كانوا أم جماعات، وهو ما يتطلب برمجة سياسات المهنية للخدمة العامة، وبرمجة قيادات مهنية قادرة على رسم السياسات الفعالة وتنفيذها بروح المسؤولية والأمانة والمهنية العالية².

ومن المظاهر السلبية للإدارة في الجزائر، العدد الهائل من الموظفين الذي يؤثر بدوره على فاعلية العمل الإداري وبنهك كاهل الميزانية العامة للدولة، أين نجد الموظف لا يحترم أوقات العمل والدوام، كما أنهم يغادرون أماكن عملهم قبل الوقت المحدد، مع التكاثر في أداء المهام واللامبالاة والتهرب من المسؤولية³ وغيرها من المظاهر السلبية الناتجة عن كثرة الموظفين في الإدارة.

ففي البداية كان جهاز الوظيف العمومي في الجزائر مفتوحاً - في مسألة التوظيف دون النظر في الشروط الموضوعية والعقلانية في مسألة التوظيف، والكثير من هؤلاء الموظفين وأغلبهم دون تأهيل أو تكوين... ويظهر جلياً أنّ نقص التأطير والتكوين لدى الموظفين الذين يعملون في الإدارات الوسطى والقاعدية، يعقد من عملية إيجاد مرونة إدارية لكون هؤلاء إمّا أنّهم يفتقدون لثقافة قانونية وإما أنّهم يفتعلون العمل المعرقل لإبراز مكانتهم وسلطتهم. وبهذه الطريقة فقدت الإدارة الجزائرية مصداقيتها وبرزت المظاهر السلبية للبيروقراطية مما أدى إلى نوع من اللامبالاة واللامسؤولية⁴.

لذلك ونظراً للتحويلات المؤسساتية خلال المرحلة الأخيرة، فإن تنظيم الإدارة وسيرها يشكلان عوامل حاسمة لنجاح هذا المسار. وفي هذا الإطار ينبغي إدراج تأهيل الموارد البشرية وتنظيم الوظيفة العامة ضمن الانشغال الرامي إلى تحقيق المنفعة العامة من خلال السير الحسن للإدارة بالتوازي مع مراعاة الطموحات

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 61-62.

² زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، الأردن: المركز العربي للتنمية الإدارية، 2003، ص 226.

³ إبراهيم شحاتة الإصلاح الإداري في الدول العربية ملاحظات عامة وحلول مقارئة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 157.

⁴ ميلود قاسم، المرجع السابق، ص 76.

المشروعة للأعوان العموميين في مسار مهني منسجم وعادل يعبر عن الخيارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة¹.

- إعادة تأهيل موظفي وأعوان الدولة:

يعتبر الموظف الأداة الأهم لإنجاح أي عملية إصلاح، والذي يجب أن يكون في مستوى أداء تلك المهام والتسيير الجديد، وذلك من خلال كفاءته وخبراته التي تسمح له بقيادة أي عملية إصلاحية، وتوفير الجو المناسب لعمله من خلال تحفيزه بمختلف الوسائل المتاحة من ناحية ثانية. ويتم ذلك من خلال²:

- البحث عن الموظف الفعال: بالرجوع للمهام الجديدة الموكلة للمرفق العام في إطار التحولات الجديدة والانفتاح، يجب توفر الموظف على مؤهلات نوعية تتعلق أساسا بمضمون التكوين، مستوى الخبرة والتحكم المهنيين وكذا السمات الشخصية للموظف، فإن تفعيل دور الموظف أصبح ضرورة لا تتأتى إلا من خلال:

- انتهاج إستراتيجية تكوين للموارد البشرية تتماشى مع الدور الجديد للمرافق العامة والرهانات المفروضة عليها، وما هو منتظر من الموظف حتى تسمح له بأداء مهامه بكل فعالية.

- تحديد دقيق للكفاءات المطلوبة، فقد أثبتت الممارسة أنّ المعارف النظرية المكتسبة لا تكفي وحدها، ذلك أنّ المرافق تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءات نوعية عملية. ويمكن تكييفها واستغلالها في مختلف الأوضاع والحالات؛ بحيث تجمع هذه الكفاءات بين المعارف النظرية، المهارة وكذا حسن السلوك.

ب- ضرورة تفعيل دور الموظف بتوفير ظروف عمل ملائمة: إذ يجب تبني مختلف الآليات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين تحفيز موظفيها، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التحفيز القانونية منها والميدانية.

ومن الضروري إعداد خطة إستراتيجية لإعادة تأهيل العمالة الزائدة لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات. كما ينبغي نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية الصحيحة داخل الأجهزة الحكومية بما يجعل العاملين يقومون عن قناعة ورضا بتحرير المعلومات التي تتعامل فيها الأجهزة الحكومية فيما بين وحداتها المختلفة بصورة لائقة تخدم مفهوم الإدارة الإلكترونية³.

وقد قامت الدولة الجزائرية من أجل تحسين وتنميين مواردها البشرية بإبرام عقود تكوين مع العديد من

المعاهد والمدارس قصد تكوين موظفي وإطارات الهيئات الإدارية العمومية، نذكر من بينها⁴:

- عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.

- عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.

- عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 46، الصادر في: 2006/07/16، ص 03.

² ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 109.

³ سمير محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 74.

⁴ عبد الله باحماوي، المرجع السابق، ص 326.

- هذا إلى جانب مراجعة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- إلى جانب بعض المبادرات الفردية التي تقوم بها الدوائر الإدارية، والمتمثلة في التعاقد مع بعض المعاهد والجامعات على المستوى المحلي قصد تكوين إطاراتها في مجالات معينة، وقصد تحسين مردوديتهم وتطوير أدائهم.
- وتفرض ضرورة الإصلاح على الجزائر بذل جهد خاص في تكوين أعوانها وتجديد معارفهم والسهر على تحسين قانونهم الأساسي. وفي هذا الإطار قامت الدولة الجزائرية بما يلي¹:
- رد الاعتبار للمدارس الوطنية لتكوين إطارات أسلاك الدولة الكبرى تماشياً مع حاجات الإدارة العمومية والحرص على ضمان تأهيل عالي المستوى، بما في ذلك عبر اللجوء إلى التعاون الخارجي.
- رد الاعتبار بشكل فعال لمراكز تكوين الإطارات الوسيطة للإدارة العمومية، لا سيما مراكز التكوين الإداري.
- تحسين مستوى الإطارات المتوسطة للإدارات المركزية والجماعات المحلية، وتجديد معارفهم بما في ذلك البلديات.
- مراجعة القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي بالتشاور مع الشريك الاجتماعي بهدف تثمين تأهيل الموظفين وظروفهم الاجتماعية.
- رد الاعتبار للوضعية القانونية للنخبة الوطنية في مختلف مجالات الخدمة العمومية، بمراعاة الدور المحرك لها ومن أجل وقف نزيف الكفاءات الذي تعانيه البلاد.
- وفي هذا الشأن، فقد جاء في المادة 3 من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته التي حددت القواعد الواجب مراعاتها أثناء التوظيف كمبادئ النجاعة والشفافية ومعايير موضوعية مثل الجدارة والإنصاف والكفاءة وإتباع إجراءات مناسبة لاختيار الأفراد المرشحين لتولي الوظائف العمومية. كما أوجب المشرع من خلال هذا القانون التصريح بالامتلاكات من طرف الموظف العمومي عند توليه الوظيفة أو العهدة الانتخابية وعند نهايتها، وهذا قصد ضمان الشفافية في الحياة السياسية والعمومية. وبالمقابل أيضاً ألزم الإدارات والمؤسسات العمومية بوضع قواعد ومدونات سلوك موظفيها مثاله ما قام به مؤخراً سلك الأمن الوطني².
- فالمعاملات الإلكترونية تؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية، وتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني حتى الموظف سيتحول إلى موظف عام قليل التكاليف عالي المردودية، فجلوسه أمام جهاز حاسوب قد يكون وسيلة إستراتيجية لإعادة تثقيفه وانفتاحه على مهارات جديدة واستفادته من آخر تطورات مجال الإدارة والتدبير، هكذا ستعمل الإدارة

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، برنامج عمل الحكومة أمام مجلس الأمة، مجلس الأمة، مجلة الفكر البرلماني، الجزائر، العدد: 06، جويلية 2004، ص 35.

² عبد العزيز شلال "الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 02، سبتمبر 2019، ص 1382.

الإلكترونية على خدمة الموظف والتخفيف من مهامه وإخراجه من جو المستودعات الورقية وروتينها، وستحسن من وضعيته وأساليب عمله، مما ينعكس بالإيجاب على مردوديته¹.

المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن

تعتبر تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن من التّوجّهات الكبرى التي باشرت بها الدولة الجزائرية، فقد اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير التي من شأنها السماح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الإدارة والمواطن².

وقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات التي ترجمتها العديد من النصوص القانونية، وكان الغرض الأساسي منها هو تحسين علاقة الإدارة بالمواطن. ولعلّ أهمها المرسوم التنفيذي 88-131 المؤرخ في 4 جويلية 1988 المنظم للعلاقة بين الطرفين، والذي أكد على ضرورة إعادة المصالحة الغائبة بين الإدارة والمواطن من خلال إستراتيجية فعالة للحوار، وتمّ إنشاء هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 96-131؛ إذ تركّزت مهامه على رقابة سير عمل الهيئات العمومية في علاقاتها مع المواطنين، وإن لم يستمر عمله طويلا؛ حيث تم إلغاؤه بالمرسوم الرئاسي 99-170 وصولا إلى الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة³.

تظلّ الخدمة العمومية إحدى المهام الدائمة التي تضطلع بها الدولة، غير أنه يجب أيضا أن تكون محل اهتمام خاص وإصلاحات من أجل ترشيد تكاليفها وتحسين نوعيتها. وفي نهاية المطاف الاستجابة لتطلعات المواطنين، ويفرض استكمال هذه الأهداف إذا مواصلة العمل قصد⁴:

- تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها، ولا سيما عن طريق إنجاز شبكة معلوماتية داخلية حكومية وترقية استعمال الإعلام الآلي وتعميمه في المحيط.
- تخفيف الإجراءات الإدارية ومعالجة الملفات في كافة الميادين بما في ذلك لصالح الجالية الجزائرية بالخارج في علاقاتها بالمؤسسات القنصلية.
- مراجعة مناهج تسيير المرفق العام في بعض الميادين بما في ذلك المناولة مع المتعاملين الاقتصاديين الملتمزين بدفاتر الشروط.
- تطوير الشفافية على مستوى جميع أعمال الإدارة العمومية، وترقية إعلام المرتفقين ودعم سبل الحوار وطرق الطعن أمام المواطنين.

حيث تهدف الوزارة من هذه التسهيلات إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، وهذا من خلال¹:

¹ أسية الحراق، المرجع السابق، ص 22.

² فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 318.

³ نزيهة عمران، المرجع السابق، ص 479.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، برنامج عمل الحكومة أمام مجلس الأمة، المرجع السابق، ص 36.

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة العمومية وتقليص آجال الانتظار.
 - تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
 - تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.
 - استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.
 - التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على الأجهزة الحكومية وتحقيق مبدأ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.
 - تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى.
 - التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع، ومحو الأمية المعلوماتية وإيجاد بيئة أعمال أفضل.
 - تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف المجالات.
 - تعزيز الأمن الوطني وهذا بمكافحة الإرهاب الدولي والجريمة العابرة للقارات.
- وعليه شكّل تطوير الإدارة الإلكترونية أول محور أساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية، وذلك بتسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة وتعزيز استعمالها على مستوى الإدارة العمومية. حيث يترجم هذا المحور الإستراتيجي إرادة سياسية واضحة لتطوير العديد من الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية في صالح المواطنين والمؤسسات أو الإدارات الأخرى. وتم تأكيد ذلك من خلال البرنامج الخماسي 2014-2019 من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة، لا سيما في جزئه المتعلق بتعزيز الحكم الرشيد، ويتعلق هذا الأخير أساسا بعصرنة العدالة وتفعيل فعالية نشاط الإدارة الإقليمية والمركزية وكذا تحسين نوعية حياة المواطنين من خلال الخدمات عبر الأنترنت. ويتعلق أيضا باستعمال وسائل الدفع الإلكتروني ووضع التجارة الإلكترونية التي من شأنها تعزيز شفافية الصفقات التجارية والمساهمة في تقليص السوق الموازية. ولذلك تم تحديد أهداف خاصة بكل دائرة وزارية تتعلق أساسا باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى شبكات الأنترنت للشبكات المحلية ووضع الأنظمة المعلوماتية المندمجة، وكذا تطوير الخدمات عبر الأنترنت تجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات الأخرى².

¹ وسيلة واعر " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية _الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 16.

² <http://www.djazairiess.com/ennahar/42197;vue> le 03/03/2019

إنّ اعتماد تقنية الإدارة الإلكترونية التي من شأنه تعزيز مبدأ المساواة بين المرتفقين بدء من عملية الاستقبال والتواصل؛ حيث تستقبل الإدارة الإلكترونية المواطنين من خلال واجهة التعامل المتمثلة في صفحة الاستقبال على الموقع الإلكتروني للإدارة، وهو استقبال لا يميز بين مرتفق وآخر، والذي من شأنه الحد من تصرفات بعض الموظفين الذين يستخدمون سلطتهم في تحقيق مصالحهم الشخصية، أو محاباة الغير ومجاملتهم على حساب المصلحة العامة¹.

إضافة إلى ذلك، سوف تحقق الإدارة الإلكترونية مساواة فعلية بين المواطنين فيما يتعلق بالحقوق في الوصول إلى المعلومة، إذ أن جميع المعطيات المتعلقة بعملية إدارية معينة وكل الإعلانات المتعلقة بإدارة أو وزارة ما، يتم نشرها على الموقع الإلكتروني لتلك الوزارة أو الإدارة².

ولتسهيل إجراءات الحصول على الوثائق الإدارية وتنفيذ مخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وجعلها تتسم بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدّة مشاريع هامة في مجال عصنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية ومن بين أهم الإنجازات في هذا المجال ما يلي³:

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.

- تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.

- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص S12 مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

كما أن الإدارة الإلكترونية تعني إنتاج المعلومات وتوزيعها والقيام بالخدمات الإدارية المختلفة خلال 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، و365 يوم في السنة، بطريقة ترتكز على تلبية إحتياجات المواطنين على الدوام، وهذا يعني أن فكرة إستمرارية تقديم الخدمات الإدارية، وعدم إنقطاعها بعد انتهاء دوام العمل الرسمي، كانت منذ البداية ميزة من مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أنها تجعل مبدأ دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الحكامة، فلا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وبالتالي لن

¹ آسية الحراق، المرجع السابق، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 48.

³ المكي دراجي، راشدة موساوي "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد: 17، جانفي 2018، ص 32.

يضطر المرتفق للوقوف لساعات في انتظار فتح مكاتب الموظفين، لأن المرفق سيعمل على مدار الساعة، ولن يتوقف إلا في حالة وقوع عطل في التقنية اللازمة للاستفادة من خدماته¹.

كما أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع المواطن الإلكتروني والإدارة الإلكترونية والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله إستخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية، بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل جزائري وجزائرية يحل محل كل الوثائق، وتقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة وجواز السفر وغيرها والإكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية، التي ستكون بطاقة رقمية مدة صلاحيتها مدى الحياة، ويعد هذا الإجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية².

وفي هذا السياق اتخذت وزارة الداخلية عديد الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية نوعية للمواطنين الذين أصبح بإمكانهم استخراج جميع الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية، من أقرب بلدية ممكنة بغض النظر عن البلدية التي ولدوا فيها، زيادة عن بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، ما عجل باستئصال الطوابير التي كانت تشهدها الدوائر والبلديات على حد سواء³.

وفي مجال التسجيل المدني، تم إصدار شهادات الميلاد، جواز السفر وبطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وغيرها، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات إلكترونية تسلم عن طريق المكاتب اللامركزية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ التعاملات وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية. هذا زيادة على إنشاء بوابة المواطن الإلكترونية التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين⁴.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن التشريعات الخاصة بالخدمة العمومية بالجزائر تؤكد على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وضمان مشاركته في إدارة وتسيير المرفق العمومي، حيث صدر منشور وزاري في 14 نوفمبر 2012 يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وتأهيل المرافق العمومية، تبعه تأسيس وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، واتخاذ حزمة من الإجراءات لتخفيف المعوقات الإدارية والبيروقراطية وتمكين المواطن من الإتصال بالوحدة المحلية ورغبة في عصنة الإدارة العمومية الجزائرية⁵.

¹ آسية الحراق، المرجع السابق، ص 50.

² فاطنة بلقرع، دلال العمري، هاجر قرشي، المرجع السابق، ص 12.

³ فطيمة سايح، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 77.

⁴ فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 318.

⁵ محمد شاعة، علاء الدين يوسف، "مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات"، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 06، العدد: 01، 2019، ص 240.

فقد سطرت الحكومة في برنامج عملها لسنة 2014 إستراتيجية جديدة من أجل تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن تمثلت فيما يلي¹:

- ترقية الخدمة العمومية، وضمان تكييفها المتواصل مع محيطها ومع تطور حاجيات المرتفقين وتطلعاتهم، الأمر الذي سيسمح باستعادة الثقة وتعزيزها بين المواطن والإدارة، وبالتالي إستعادة مصداقية الدولة وهيبته.
- ترقية الإحترافية والأخلاقيات في الخدمة العمومية.
- ترقية وحماية حقوق المرتفقين في الخدمة العمومية، ووضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال بغرض ضمان إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وتحسين وصول المرتفقين إلى المعلومة، وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم على عجل.

ومن أجل تعزيز قدرات الإدارة وفعاليتها، تم أيضا الشروع في برامج للتكوين ورسكلة المستخدمين وتحسين مستواهم. وبالموازاة مع ذلك تم إعداد تقييم مفصل ودقيق لنظام التكوين في الإدارة العمومية، بغرض وضع سياسة جديدة حيز التنفيذ في هذا المجال، كما قامت الحكومة الجزائرية بتجديد الخدمة العمومية وإعادة تأهيلها، من خلال تغيير نوعي لأنماط تنظيم وسير الإدارة. من خلال مايلي²:

- تحسين الإستقبال عبر تهيئة وإقامة هياكل مناسبة لراحة أفضل للمواطنين.
- تكييف أيام ومواقيت فتح أبواب المصالح واستقبال المواطنين.
- المتابعة الصارمة والعاجلة لدراسة الطلبات والشكاوي ومعالجتها واستكمال مسار استحداث سجل وطني إلكتروني للحالة المدنية ووضع بطاقة وطنية للبطاقات الرمادية وأخرى لرخص السياقة.
- ولتبسيط الإجراءات الإدارية وعصرنة الإدارة، عمدت الحكومة الجزائرية إلى تعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات الملزمة للمواطنين في علاقاتهم مع الإدارة وتسريعها بغرض الوقاية من محاولات الرّشوة على جميع المستويات. كما عملت الحكومة على إقامة الشبائيك الوحيدة التي تتيح للمواطنين إمكانية القيام بجميع مساعيهم الإدارية في إطار رصين وعاجل؛ حيث سيكون التعميم التلقائي للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتكوين ذي الصلة، بمثابة الأسس التي تقوم عليها عصرنة الإدارة.

وقد تميزت سنة 2015 بتسريع وتيرة عصرنة الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن من خلال مجموعة من التدابير تمثلت خصوصا في تخفيض آجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية إلى جانب إستحداث ولايات منتدبة بالجنوب. وتمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية. وألزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الإشتراط مستقبلا من المواطن تقديم وثائق الحالة مثل مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، وذلك بعد ربطها المباشر بالسجل الوطني

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول، ماي 2014، 07.

² المرجع نفسه، ص 07-08، (بتصرف).

الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، واستفادت في مرحلة أولى من هذا الربط كل من وزارات التعليم العالي والتربية الوطنية والتكوين المهني¹.

ولتفادي عناء التنقل إلى المقرات الإدارية بالنسبة للمرضى والمسنين وذوي الإحتياجات الخاصة إستحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لأول مرة فرق تقنية مجهزة بحقائب بيومترية متنقلة لتمكين هذه الفئات من القيام بإجراءات إستخراج مختلف الوثائق الإدارية كأخذ البصمات والتوقيع الإلكتروني وكذا الصورة الرقمية من مقرات سكنهم. ولتخفيف وتسهيل الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن تقرر أيضا إلغاء شهادة الكفاءة في ملفات تجديد رخصة السياقة بالنسبة للمواطنين الراغبين في تجديد رخصة السياقة عند تغيير مقر إقامتهم من ولاية إلى أخرى².

المطلب الرابع: مكافحة الفساد والبيروقراطية وتحقيق الشفافية الإدارية

تعاني الإدارة الجزائرية من نقشي أمراض البيروقراطية الإدارية التي أثرت تأثيرا مباشرا في علاقة المواطن بالسلطة السياسية، لذا أجرت رئاسة الجمهورية في آخر صائفة 1976 تحقيقا حول البيروقراطية، وذلك عبر نشر استمارة عن طريق الصحافة وتوزيعها على الإدارات والثانويات وكلفت لجنة وزارية مشتركة يرأسها الأمين العام لرئاسة الجمهورية باستخلاص النتائج وتقديم تقرير لها، وبعد تحديده للمعطيات الإحصائية لمظاهر البيروقراطية ميدانيا وتقديره الكمي لمميزاتها، اقترح التقرير ثلاثة أنواع من الإصلاحات: الأجهزة والتنظيم، المناهج والرجال، الوسائل والرقابة والإعلام³. والملف المعنون "البيروقراطية مظاهر ورهانات" الذي قدم للحكومة للنظر فيه في اجتماع 1987/11/25 يعدّ مساهمة هامة للنقاش النظري بشأن البيروقراطية⁴.

فالجزائر كغيرها من الدول تعاني من تغلغل الفساد في شرايين إدارتها العمومية؛ حيث أصبحت تمثل السمة الغالبة التي تطغى على مختلف التعاملات والإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية⁵، والذي نتج عنه استغلال النفوذ لأغراض شخصية وجهوية، بالإضافة إلى دفع الرشوة، المحسوبية والاختلاسات، تبويض الأموال، وغيرها من مظاهر الانحراف الإداري التي تؤثر بالسلب على أداء الإدارة⁶.

لهذا السبب وباعتبار الوظيفة الإدارية ركيزة من ركائز تطوير المجتمع وتنميته، طرح الرئيس عبد العزيز بوتفليقة أثناء حملته الانتخابية استفتاء وطنيا حول الوفاق المدني في سبتمبر 1999 قضية الفساد وأصرّ على ضرورة أخلة الإدارة والاقتصاد الجزائري، وبعدها في شهر أكتوبر 1999 عند افتتاحه معرض الجزائر الدولي صرّح الرئيس أنّ الفساد أضّرّ بالبلاد أكثر مما أضّرّ به الإرهاب، إلا أنّ الأمر انحصر حينها

¹ فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص319.

² المرجع نفسه، ص319.

³ محمد أمين بوسماح، المرجع السابق، ص 43-44.

⁴ المرجع نفسه، ص 45.

⁵ باية صياد، المرجع السابق، ص100.

⁶ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص127.

في مجرد الإشارة والتنبؤ بضرورة التصدي لهذه الآفة دون اتخاذ الإجراءات الرادعة والكافية لمكافحتها، ثم توالى بعد ذلك المحاولات الهادفة لمحاربة الظاهرة، ففي سنة 2002 تعديل قانون الصفقات العمومية لغرض مكافحة الفساد والقضاء على الرشوة التي أصبحت تتحكم في المعاملات الإدارية لدرجة جعلت من منظمة الشفافية تصنف الجزائر ضمن القائمة السوداء للدول المرتشبة، وكان الغرض من هذا التعديل إضفاء شفافية أكبر على عملية إسناد المشاريع العمومية، هذه العملية تمت بالتنسيق مع هيئات دولية.

ومن خلال البرنامج الحكومي لسنة 2004، أكدت الحكومة عزمها على التصدي لظاهر الفساد من خلال الاعتماد على تكريس مبادئ الشفافية في الإدارة، والإقرار بحق كل مواطن في الحصول على المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار. كما أكدت التزامها بتنفيذ الأدوات التي نصت عليها الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، والتي كانت الجزائر من أوائل البلدان الموقعة عليها.

وهو ما تجسّد فعلا من خلال تحديد الإطار القانوني لتطبيق ظاهرة الفساد وخلق الآلية الكفيلة بمراقبة مدى تطبيق القانون ونجاعته على أرض الواقع. ويتمثل هذا الإطار في النص القانوني 06-01 الصادر بتاريخ 20-02-2006 والذي تضمن مجموعة من التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومنها ما تعلق بالقطاع العام وأخرى بالقطاع الخاص، إلى جانب إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والتي ورد لها دور وقائي، وما تجدر الإشارة إليه إلى أنّ هذا القانون مستمد في جوهره من أحكام اتفاقية الأمم المتحدة المؤرخة في 31 أكتوبر 2003، والتي صادقت عليها الجزائر بتاريخ 01 أبريل 2004؛ حيث يهدف هذا القانون إلى تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص، وكذا تسهيل دعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته¹.

كما صادقت الجزائر على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، والذي توج بالمرسوم الرئاسي رقم 12-415، حيث أكدت المادة 5 منه على واجب الإدارة العامة في ضمان وصول جميع الأفراد إلى الخدمة العامة. كما تضمنت المادة 6 منه إلزام الإدارة العامة بتوفير المعلومات الضرورية للمستخدمين، وهذا ما يلزم الدولة بضرورة العمل على توفير الوسائل والآليات الكفيلة بالالتزام بالإدارات الجزائرية بمبدأ الشفافية في علاقتها مع الجمهور، ثم إلزامها بالمبدأ².

إذ أن واقع الإدارة الجزائرية ينطوي على العديد من النقائص والسلبيات التي كرستها البيروقراطية والفساد الإداري بمختلف أشكاله، الشيء الذي أدى إلى إعادة النظر في الطرق التسييرية لتقديم خدمات ذات جودة، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية، خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للمواطنين وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم، وتزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم، ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الراشد. وعليه أصبحت عصرنة الإدارة العمومية في مختلف القطاعات وعصرنة مناهج العمل باستخدام الحاسب الآلي والشبكة العالمية الإنترنت مسألة في غاية الأهمية وحتمية حضارية، لجعل الإدارة تستجيب

¹ بابة صياد، المرجع السابق، ص 100.

² ربيع نصيرة، المرجع السابق، ص 972.

لمتطلبات الشّفاية والفعالية والنّزاهة والاستجابة للتّطورات والتّطلّعات الجديدة، الأمر الذي أدّى إلى تبني مشروع الجزائر الإلكترونيّة من طرف الدولة الجزائرية كآلية لترشيد الخدمة العمومية¹.

فقد أدركت الدولة الجزائرية أنّ الإدارة الإلكترونيّة أصبحت مطلبا أساسيا وضرورة حتمية في هذا العصر لتحقيق التّمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك عمدت إلى تغيير وتحديث سياساتها ونمط عملها من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن بما يتواءم مع متطلبات الثورة الرّقمية والتّقنية، وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة وخاصة في القطاع الحكومي لمسايرة التّحول الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبهدف تطوير الإجراءات الإدارية وتيسير المعاملات والخدمات الحكومية وتقديمها للمواطنين بطريقة إلكترونية تساعد على خلق بيئة عمل أفضل وأكثر يسرا وسهولة وشفافية².

إنّ إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من الإنترنت، الأنترنت وشبكة الإكسترنانت في الأعمال الإدارية تؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء الإدارة وعصرنتها، وبالضرورة إخراجها من طابع الخدمات الإدارية التقليدية إلى خدمات إلكترونية سريعة وفعالة، تحمي الهيئات الإدارية وتحقق لها الاستخدام الأمثل والسريع والدقيق وبكل شفافية، مما يساعدها في مكافحة الفساد وعلى نطاق واسع³.

فالإدارة الإلكترونيّة تعمل على القضاء على كمية النماذج الورقية العادية والمستندات والتوقعات المطلوب استيفائها في هذه النماذج من المعاملات الإدارية؛ حيث تمكن من إزالة الطابع المادي عن التعقيدات الإدارية من خلال رقميتها، والاستغناء تدريجيا عن المستندات الورقية وتعويضها بالمستندات الإلكترونيّة، بالإضافة إلى إحداث بنوك للمعطيات ومواقع على الشبكة العنكبوتية للتعريف بالخدمات والوثائق الإدارية ذات الطابع العمومي، وتقديم بعض الخدمات من خلال موقعها على الشبكة، وذلك استعدادا للانتقال إلى ما أصبح يعرف بالخدمات المسافية أو الخدمات عن بعد، وهو ما يساعد في اتخاذ القرار الإداري، وتقديم الخدمة العامة آليا في أسرع وقت ممكن، ودون تقيد بمكان وزمان محدد⁴.

ففي مجال الصفقات العمومية قررت الحكومة إعداد مشروع أرضية إلكترونية التي تسهل عملية منح الصفقات العمومية على أساس تمكين جميع المتعاملين المعنيين بالإطلاع على الخط ومتابعة كل ما يتعلق بدفع مستحقّاتهم المتعلقة بتنفيذ الصفقات العمومية، الشيء الذي يؤدي بالضرورة إلى إبعاد السلوكات المشبوهة لاسيما تلك المتعلقة بالرشوة والمحاباة التي تقع بين الميسر أو الموظف المتعاقد مع المتعامل المكلف بتنفيذ الصفقة العمومية. كما أنّها تعطي دفعا كبيرا للتحكم أكثر في إجراءات إبرام وتنفيذ الصفقات

¹ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 128-129.

² المرجع نفسه، ص 131.

³ عبد العزيز شملال، المرجع السابق، ص 1380.

⁴ آسية الحراق، المرجع السابق، ص 27.

العمومية من جهة وتكريس مبدأ الشّفافيّة والفعاليّة في هذا المجال¹. وبالتالي محاربة جميع أشكال الفساد المترتبة عن إبرام الصفقات العمومية.

هذه الأرضية الإلكترونية هي عبارة موقع متخصص في الصفقات العمومية، فهي فضاء واسع لجميع المتعاملين العموميين في مجال الصفقات العمومية ولكل المهتمين بما، تهدف إلى السماح بنشر وتبادل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وكذا إبرامها بالطريقة الإلكترونية، كما تستحدث قاعدة بيانات تسمح عن طريق البوابة بجمع المعلومات المتعلقة بما يأتي: المصالح المتعاقدة، المتعاملين الاقتصاديين وملفاتهم الإدارية، الصفقات العمومية، بطاقات الإحصاء الاقتصادي للطلب العمومي، تبادل الوثائق والمعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين، منشورات البوابة².

تضمن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية الوظائف الآتية: تسجيل المصالح المتعاقدة عن طريق البوابة، تسجيل المتعاملين الاقتصاديين عن طريق البوابة، بحث متعدد المعايير، التنبيه على المستجدات، تحميل الوثائق، التعهد عن طريق البوابة، تسيير تبادل المعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين، ترميز الوثائق، تاريخ وتوقيت الوثائق، التمرن على التعهد الإلكتروني، الإمضاء الإلكتروني للوثائق، صحيفة الأحداث، دلائل تفاعلية لمستعملي البوابة، كل وظيفة أخرى ضرورية للسير الحسن للبوابة³. كما أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الحصول على السكن الاجتماعي من خلال إنشاء البطاقة الوطنية للسكن ابتداء من سنة 2012 من المراقبة والتحكم في عملية توزيع السكنات ومحاربة جميع أنواع الغش في التصاريحات والمضاربة، وكذا التلاعب من طرف موزعيها بمقابل⁴.

كما تم تحقيق خطوة في مسار رقمنة الوثائق الإدارية ومكافحة البيروقراطية في الجزائر؛ حيث يمكن استخراج وثائق الحالة المدنية عن طريق منصة رقمية مخصصة لهذا الغرض، ثم تخفيض أسعار خطّ الاشتراك الرّقمي غير المتمائل وإعادة تنظيم طيف التّرددات الوطني بهدف الاستفادة من شبكات الأنترنت الثابت والنقال من أجل إنعاش الآلة الاقتصادية، وقد أدت جميع هذه التدابير وإجراءات الرقمنة إلى تعميم العمل عن بعد واللجوء الى تقنية التواصل المرئي عن بعد، فأصبحت الاجتماعات المؤسسية وعلى أعلى هيئة تعقد بمختلف الوسائط الرقمية لتبادل الأخبار والأحداث عن بعد، حيث تم نقل أشغال جلسات الحكومة وحتى رئيس الجمهورية عبر تقنية البث المباشر وعقدت الاجتماعات بتقنية Audio/Video Conference التي تنتجها عدد من التطبيقات مثل زووم Zoom وميكروسوفت تيمز Microsoft⁵ Teams.

¹ عبد العزيز شلال، المرجع السابق، ص 1383.

² بوعبد الله ودان، محمد البشير مركان "البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 02، 2015، ص 111.

³ المرجع نفسه، ص 113.

⁴ عبد العزيز شلال، المرجع السابق، ص 1384.

⁵ سامية خواثر "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 1، الجزائر، المجلد: 58، العدد: 02، 2021، ص 114.

أيضا أن تسيير المرفق العام بالطريقة الإلكترونية الذي يتم من خلال بوابات إلكترونية تقدم فيها الخدمات بشكل منتظم ومتواصل دون توقف وعلى مدار 24 ساعة سوف يقضي لا محال على جميع أشكال انحرافات الموظفين لا سيما ما يتعلق بالتسيب والإهمال والغيابات والخروج من أماكن العمل قبل الوقت القانوني وكل السلوكيات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية. كما أنّ تجسيد الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة، يؤدي بالضرورة إلى تفعيل مبدأ المساواة في الاستفادة من خدماتها دون تمييز أو تحيز أو محاباة بين المنتفعين¹.

وضمن مخطط عمل الحكومة الجزائرية لسنة 2017 قررت الحكومة الجزائرية فيما يخص محاربة البيروقراطية مواصلة العمل الذي باشرته في الورشات التي فتحتها في هذا الصدد، لاسيما من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين تنظيم الإدارة العمومية وفروعها، وتأهيل القواعد التي يجب أن تحكم العلاقات بين الإدارة والمواطنين، وكذا تحسين التكفل بحاجات المواطنين من خلال إعداد ميثاق مرتفقي الإدارات، تطوير التشاور والحوار بين الإدارة والمواطنين وجمع آراء هؤلاء المواطنين من أجل تحسين أداء المرفق العام².

المبحث الثالث: عصرنة الإدارة لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري في الجزائر

انطلاقا من واقع الإدارة الجزائرية الذي يعاني العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، والتي شكلت عوائق حالت دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي استدعى إعادة النظر في طرق التسيير لتقديم خدمات ذات جودة، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية وغيرها من مظاهر الفساد الإداري. في ظلّ هذا الواقع أصبح عصرنة الإدارة العمومية في مختلف القطاعات وعصرنة مناهج العمل بها باستخدام الحاسب الآلي والشبكة العالمية للإنترنت مسألة في غاية الأهمية لجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات الشفافية والفعالية والنزاهة والاستجابة للتطورات والتطلعات الجديدة³.

المطلب الأول: التأسيس للإدارة الإلكترونية في سياسات الإصلاح الإداري بالجزائر

إن الدعوة إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية لم تكن نابعة من مصادر خارجية فقط، وإنما كانت كذلك استجابة لمطالب داخلية نادت بضرورة تأهيل الإدارة للارتقاء بها إلى مصاف الإدارات العالمية، وجعلها تستجيب لمتطلبات العولمة وتواجه الإكراهات الحالية التي تواجه العمل الإداري على جميع المستويات، والتي تشمل ديناميكيته وتجعل منه حبيس عمل روتيني بطيء⁴.

¹ عبد العزيز شملال، المرجع السابق، ص 1386.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول، سبتمبر 2017، ص 15.

³ أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 128-129.

⁴ أسية الحراق، المرجع السابق، ص 17.

ويعتبر البرنامج الخماسي للاستثمارات العامة 2010-2014 برنامجا طموحا في إطار تجسيد جهود الجزائر من أجل عصرنه الإدارة، حيث رصدت له مبلغ 286 مليار دولار لتحقيق الإنعاش الاقتصادي، شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري، وتضمن المحاور الأساسية التالية: تحسين التنمية البشرية 40%، تطوير البنية التحتية 30%، تطوير الاقتصاد الوطني 20%، تحسين الخدمة العامة 10%¹.

فقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعيا إلى عصرنتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين. وذلك من خلال²:

- عصرنه منهاج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية (intranet).
- تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين على تعليم وتكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقة الالتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة وتكون فترة التكوين ثلاث سنوات، كذلك رد الاعتبار لمراكز التكوين المهني.
- تخفيف إجراءات وآجال إنجاز المشاريع.
- تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.

ومن خلال تصريحات المسؤولين والدوائر الرسمية حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يظهر اهتمام الدوائر السياسية في الجزائر بهذه التكنولوجيات والتي هي سمة العصر الحالي وأنها مرحلة حتمية يجب بلوغها³.

ففي الوثيقة التي قدمتها الجزائر لقمة "مجتمع المعلومات" التي عقدت بسويسرا سنة 2003 أظهرت النوايا للولوج إلى مجتمع المعلومات "إن الجزائر تعتبر أن النفاذ إلى شبكة المعلومات يشكل شرطا أساسيا لكل تقدم سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي، إن التطور نحو مجتمع المعلومات يتطلب توفر بنى قاعدية في مجال الاتصالات وتواجدها في جميع المناطق السكانية إلى جانب توفر بنى قاعدية في مجال الموارد البشرية الكافية والموارد المالية الضرورية"، وقد حددت الوثيقة المسؤوليات الجديدة لوزارة البريد والمواصلات، والتي أصبحت تسمى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث تتحدد مهامها في تدارك التأخر في مجال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وإدماج الجزائر في الاقتصاد الجديد⁴.

¹ فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 314.

² المرجع نفسه، ص 314.

³ نعيمة زعرور وآخرون "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين مؤشرات الأداء وحتمية التوجه: قراءة تحليلية"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 751.

⁴ المرجع نفسه، ص 751-752.

وفي الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 2005/11/16 في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقد بتونس سنة 2005، أكد على النقاط الواردة في وثيقة الجزائر المقدمة بمؤتمر جينيف 2003 ومنها التأكيد على الإصلاحات الاقتصادية وتحرير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتأكيد على الإجراءات التي اتخذت تجاه المواطنين والعملاء الاقتصاديين بهدف تشجيع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومنها مشروع (أسرتك) ومشروع (الحضيرة الوطنية للإعلام الآلي سيدي عبد الله) ومشروع تزويد المدارس الجزائرية بأجهزة الكمبيوتر وإقامة الجامعة الافتراضية والشبكة المعلوماتية للتعليم عن بعد ومشروع شبكة الأنترنت الحكومية¹.

وفي الملتقى الذي نظم في 29 مارس 2009 حول الحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني والبلدية الإلكترونية، تم التأكيد على أن مشروع الحكومة الإلكترونية يهدف إلى تطوير ودعم المؤسسات الإدارية والاقتصادية وتحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال استخدامهم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. كما أشار إلى أن الدولة تهدف من خلال الحكومة الإلكترونية إلى تحريك الاقتصاد الوطني وجعله اقتصاد رقمي وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات والمواطنين².

فقد تضمنت العديد من الخطابات السياسية لصناع القرار في الجزائر، ضرورة رقمنة الإدارات والتوجه إلى تقديم خدمات عامة إلكترونية للمواطنين وبناء جزائر إلكترونية، كما جاء في خطاب وزير الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بدوي أن الدولة عازمة على عصرنه الإدارة وتزويدها بالتكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين الخدمة المقدّمة للمواطن، وتقريب الإدارة أكثر فأكثر منه. وحسب خطاب الوزير فإن "الإدارة الإلكترونية تعدّ بداية لإنشاء الحكامة الإلكترونية الجزائرية وأنّ تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية سيسمح بأنسنة العلاقات بين الإدارة والمواطن ومكافحة التماطل البيروقراطي والمحسوبية والفساد. كما جاء في خطابه أيضاً أنّ هذه العصرنه تأتي في إطار تنفيذ مخطط عمل الحكومة الرّامي إلى جعل أداء الإدارة العمومية يتميز بالفعالية والشفافية بغرض تمكين المواطن من خدمة عمومية معاصرة ذات جودة ونوعية ومحاربة جميع أشكال البيروقراطية التي تعرقل حصوله على الوثائق الإدارية في الوقت الملائم³.

كما جاء في تصريحاته أنّ الوصول إلى مبتغى عصرنه الإدارة العمومية والرقمي بمستوى الخدمة العمومية يجب أن يركز على أسس علمية من أجل ضمان فعالية واستمرارية النشاطات التي تتكفل بها الإدارة الجزائرية ومسايرة التطورات الحاصلة في جميع المجالات، كما أكّد على ضرورة إشراك المواطن وتحسيسه بأهمية المسار المنتهج في سبيل عصرنه الإدارة. ودعا المواطنين إلى عدم استخراج وثائق الحالة المدنية

¹ المرجع السابق، ص 752.

² المرجع نفسه، ص 752.

³ نوال مغزيلي الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة: دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعيقات"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد: 01، 2017، ص 495.

لأنه تم ربط 18 وزارة بمصالح وزارة الداخلية ولا يوجد مبرر لطلب الوثائق الإدارية (لكونها مرقمنة ومخزنة يمكن استخراجها وتصفحها)¹.

المطلب الثاني: مشاريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.

في إطار تعميم استعمال الحاسوب اعتمدت الجزائر برنامجين:

1- مشروع برنامج أسرتك 1 (كمبيوتر لكل عائلة): هدفت هذه المبادرة إلى تمكين كل أسرة جزائرية من الحصول على حاسب آلي، وذلك ببلوغ سنة 2010، كما أنها توفر العرض على التوصيل بشبكة الإنترنت بتقنية ADSL².

وذلك في إطار تنمية مجتمع المعلومات في الجزائر وتعميم المعلوماتية بين فئات المجتمع؛ حيث أطلق رئيس الجمهورية برنامج أسرتك 1 سنة 2004 لتزويد ستة ملايين أسرة جزائرية بوسائل الإعلام الآلي إلى غاية سنة 2010، وهذه السياسة اتبعتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل بناء قاعدة معلوماتية تعتمد عليها من أجل إرساء حكومة إلكترونية، وقد مس هذا المشروع العديد من القطاعات منها³:

- عملية أسرتك الخاصة بقطاع التربية: حاسوب للتربية وذلك من أجل تحضير التلاميذ الذي يزيد عددهم عن ثمان ملايين لتبني التكنولوجيا الحديثة.

- عملية أسرتك الخاصة بالإدارة: من أجل وضع في متناول جميع المواطنين عددا من الخدمات الإلكترونية كالحالة المدنية والضرائب والإسكان والطقس...إلخ.

- عملية أسرتك الخاصة بقطاع الصحة: من أجل استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاع الصحة من خلال متابعة الملفات على جميع مستويات سلسلة العلاج.

- بالإضافة إلى عملية أسرتك الخاصة بالمهن الحرة، المعاقين وجميع الفئات الأخرى.

وقد بدأ الحديث عن هذا البرنامج إثر توقيع اتفاقية لتحقيق عملية "كمبيوتر لكل عائلة" في 18 جويلية 2005 ما بين البنوك الجزائرية، موزعي الكمبيوتر، وكالات التأمين، موزعي البرمجيات، والجزائرية للاتصالات، والذي تم في وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. حيث بدأ تنفيذ هذه العملية رسميا في سبتمبر 2005، وكان الهدف المرسوم للبرنامج هو تجهيز 6 ملايين عائلة جزائرية بكمبيوتر شخصي بحلول سنة 2010، يتم هذا التجهيز عن طريق اقتناء العائلة للكمبيوتر إما بتسديد فوري أو عن طريق قرض بنكي يسدد في فترة ما بين 12 و 36 شهرا. ولا يشترط في من يريد الاستفادة من البرنامج سوى أن يكون مواطنا جزائريا لديه دخل وحساب بنكي أو حساب بريدي جاري⁴.

¹ نوال مغزيلي، المرجع السابق، ص 495.

² وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 15.

³ جمال بوزيان رحمان، المرجع السابق، ص 104.

⁴ Medjahed Faicel . "Un PC pour chaque famille: Offre de paiement par crédit" . Lébertém 19-07-2005. Disponible sur le lien suivant: <http://www.djazairress.com/fr/liberte/41258>. visité le: 17-08-2019.

وكان هذا بهدف إنشاء مجتمع معلومات؛ بحيث يصبح لكل أسرة كمبيوتر مربوط بشبكة الأنترنت ومن خلال هذا المشروع كان الهدف كذلك القضاء على الأمية الإلكترونية وانتشار ثقافة الإلكترونية تمهيدا لتعويد المواطن على طلب وقضاء خدمات عن طريق الأنترنت¹.

كما يهدف هذا البرنامج بعد الانتهاء من التجهيز المادي للعائلات بأجهزة الكمبيوتر والتوصيل بالأنترنت إلى قياس نوعية وجودة هذا التوصيل من خلال ما تقدمه التكنولوجيا المستخدمة، القدرات المتوفرة أو الواجب توفيرها حتى يمكن استعماله، نوع التوصيل بالأنترنت، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

- المحتوى، حيث يجب أن يعطي مدخلا نحو المعلومات الهامة في مجالات: الصحة، الأمومة، الطفولة، التغذية، حقوق الإنسان، حماية البيئة، تكنولوجيا الإنتاج، التعليم، التكوين، العمل... إلخ.
- جمع المعلومات حول نوع المحتويات المستهلكة (الترفيه، المحتويات الاجتماعية، العائلية، التكوينية، الاقتصادية، السياسية) ومن طرف أي فئة (السن، الجنس، الطبقة السوسيو مهنية).
- التعرف على القدرات الشخصية من أجل التعرف على نوع ومستوى التكوينات التي تسمح بالتعامل مع هذه التكنولوجيات.

إلا أنّ هذا البرنامج لم يلق نجاحا، وبالتالي لم يحقق الأهداف المرجوة منه، وذلك لعدة أسباب يلخصها وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال فيما يلي²:

- إنّ إستراتيجية التسويق لم تكن مناسبة.
- نسب الفائدة والتكاليف المالية المرتفعة، وكذا البطء في معالجة الملفات على مستوى البنوك.
- الرسوم المفروضة من طرف الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة على وسائط تخزين المعلومات، مما يؤثر مباشرة على السعر النهائي للأجهزة.
- غياب المحتويات، خاصة منها التكوين.

وانطلاقا من هذه المعاينة، ومن أجل تدارك النقائص المسجلة في هذا المشروع، فقد تم إعادة إحياء هذا البرنامج في صيغة جديدة تسمى برنامج "أسرتك"².

2- مشروع برنامج أسرتك²: يهدف هذا المشروع إلى ربط جميع المؤسسات التربوية بالتكنولوجيات الحديثة وتزويد الأساتذة بأجهزة كمبيوتر محمولة والربط بالإنترنت بالتقسيط³؛ بحيث تتماشى هذه الصيغة الجديدة مع متطلبات كل فئة من فئات المجتمع (أساتذة، طلبة، تلاميذ، موظفون، ممارسة الصحة، أصحاب المهن الحرة، الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة...).

¹ خالد قاشي، محمد خنايف "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع توفرها في الجزائر (الواقع والمأمول)، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحمية، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 391.

² موسى بن حمادي "رد السيد موسى بن حمادي وزير تكنولوجيا البريد والإعلام والاتصال على السؤال المقدم من طرف السيد محمد مخالدي نائب بالمجلس الوطني الشعبي"، منقول بتاريخ: 13-09-2019. عن الرابط:

<http://www.mptic.dz/ar>

³ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 15.

3- مشروع حديقة الويب "سيدي عبد الله" cyber park:

تمّ انطلاق الأشغال في مشروع إنجاز مجلس وكالة وطنية لترويج وتطوير حدائق تكنولوجية، وذلك في المدينة الجديدة لسيدي عبد الله على بعد 30 كلم من الجزائر العاصمة، ابتداء من شهر أفريل 2004، ويتكون المشروع من ثماني مباني تحوي المرافق التالية: (فندق من خمس نجوم، L'auditorium، مركز الدراسة والبحث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال Certic، بريد الويب Cyber-Poste، مبنى متعدد المستأجرين المخصص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المجال)، وتستعمل هذه المدينة كأرضية مادية وافتراضية لنشاطات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر، وخاصة أنها تسعى إلى ظهور قطاع تصدير هذه التكنولوجيات¹.

إنّ هذا المشروع مسجل ضمن الدعم المخصص للإنعاش الاقتصادي، بغلاف قدر بـ 10 ملايين دينار، والهدف منه هو الجمع في حديقة تكنولوجية أهم النشاطات المرتبطة بـ:

- إرساء المؤسسات الصناعية المكملّة.
- مرافقة الطلبة الجامعيين في خلق مؤسساتهم الخاصة أو ما يسمى بـ STARTUP
- خلق مشاتل مشاريع اتصالية.
- إمضاء عقود شراكة دولية مع الجامعات الأجنبية.
- تطوير برمجيات العمل عن بعد.
- تركيز الكفاءات الوطنية.
- تطوير خدمات الاتصال والمليديا.
- التحكم في المعلومات وتدعيم نجاعة وسائل الإنتاج عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات.
- خلق ملايين المناصب للطلبة الجامعيين.

والعامل المساعد في تحقيق كل هذا هو تواجد خدمات الدعم التكنولوجي في مكان واحد، والتي يضمها موزعو التجهيزات والبرمجيات، ويسهم أيضا في تحقيق هذا المشروع وكالة التطوير والتجارة، بالإضافة إلى أنّها تقدم دعم مالي لتمويل هذه العمليات.

4- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013:

أطلقت الجزائر من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد الملفات الكبرى، وهو مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013" بعد التشاور مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ إذ شارك أكثر من 300 خبير في طرح الأفكار ومناقشتها خلال 6 أشهر².

¹ 'Les nouvelles technologies de l'information et de la communication: Cyber Park Sidi Abdellah'. Disponible sur le lien suivant: <http://www.anpt.dz/brochure.pdf>. visité le 20-08-2019.

² نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي "استراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، العدد: 03، جوان 2016، ص 215.

إنّ تبني هذا المشروع الهادف إلى تحويل عمل الإدارات العمومية في الجزائر من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية يسعى لتحديث بنية وطريقة تنفيذ الأعمال لتعزيز الدور الإيجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال: السرعة والدقة والإتقان في الأداء، تنظيم سير العمل الإداري، زيادة نوعية الخدمات، تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة المواطن بالدولة¹.

وجاء في هذا البرنامج الإستراتيجي الذي وضعته الدولة الجزائرية، أنّها إستراتيجية تتدرج ضمن رؤية رامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم، حيث تهدف الإستراتيجية التي تتضمن خطة عمل متماسكة وقوية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، كما أنّها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال².

وبذلك وضعت الجزائر أهدافا خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية³:

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية.
 - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
 - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- وتتمحور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 حول ثلاثة عشرة محورا رئيسيا، وذلك حسب الملخص المقدم من طرف اللجنة الإلكترونية في ديسمبر 2008 الذي يحدد الأهداف الرئيسية والخاصة والمزعم إنجازها على مدى خمس سنوات من ديسمبر 2008 إلى غاية 2013. وتتلخص هذه المحاور في⁴:
- 1 - تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
 - 2 - دعم القطاع الاقتصادي بإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 - 3 - تطوير آليات تسمح باستفادة المواطنين من تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 - 4 - تطوير الاقتصاد الرقمي.
 - 5 - تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة.
 - 6 - تطوير الكفاءات البشرية: وذلك بإعادة النظر في برامج التعليم والتكوين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
 - 7 - تدعيم البحث والتطوير والابتكار:

¹ فطيمة سايح، المرجع السابق، ص 77.

² نور الدين بوطغان " الجزائر تسابق الزمن لتجسيد الإدارة الإلكترونية"، جريدة الشعب الجزائرية، العدد: 588، 11 مارس 2013.

³ مصطفى بواوي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصريّة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر (الصعوبات والآفاق)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 17، 2017، ص 263.

⁴ اللجنة الإلكترونية "الجزائر الإلكترونية: ملخص ديسمبر 2008"، متحصل عليه بتاريخ 22-02-2019، من الموقع: <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>.

8 - ضبط الإطار القانوني من خلال:

- إعداد وتفعيل نظام خاص بالهوية الإلكترونية للأفراد والشركات وبالتوقيع الإلكتروني.
- إعداد وتفعيل نظام خاص بالعقود والمبادلات الإلكترونية والمصادقة عليها.
- إعداد وتفعيل نظام خاص بسرية وأمن المعلومات الخاصة بالأفراد والشركات وحصر استعمالها على الإدارات المؤهلة فقط.
- وضع إطار تنظيمي وقانوني يساعد على تطوير خدمات المعلومات.

9 - الإعلام والاتصال: من خلال إعداد مخطط اتصالي حول مجتمع المعلومات في الجزائر، والتعريف بالمشاريع الناجحة بهذا الخصوص.

10 - تثمين التعاون الدولي: للوصول إلى هذا الهدف، لابد من تثمين هذا التعاون عن طريق المشاركة في المبادرات العالمية والإقليمية، وكذا ترقية الشراكات الإستراتيجية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

11 - آليات التقييم والمتابعة: قياس وتقييم مدى إمكانية تقييم هذا التطور وكذا الآثار والأبعاد المترتبة عنه، وذلك بتحديد نظام مؤشرات المتابعة والتقييم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإعداد قائمة المؤشرات الخاصة بإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، والعمل على تحسينها وتطويرها¹.

12 - الإجراءات التنظيمية: دعم جميع القطاعات والمؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وعليه فلا بد من وضع تنظيم مؤسساتي منسجم، يكون هدفه تعزيز الانسجام والتنسيق بين مختلف القطاعات وعلى المستويين الوطني والدولي.

13 - الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 رصد أموال معتبرة توجه لاستكمال عصرنة الإدارات وعرض الخدمات على شبكة الإنترنت في إطار الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني².

أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: إن الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 يتمثل في مجموعة النقاط التالية³:

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- كما تهدفت السلطات الحكومية من خلال هذا البرنامج إلى⁴:

¹ Politique Nationale des technologies de l'information et de la communication. E-Algerie 2013. Disponible sur le lien suivant: www.mptic.dz/Far/FIMG/Fppt/FPresentation.ppt. visité le 20-08-2019.

² اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية 2013، المرجع السابق.

³ عبد الله حاج سعيد، المرجع السابق، ص 131.

⁴ أيوب الشيكور "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد: 08، العدد: 01، 2019، ص 294.

- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين، ووضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل مواجهة الأزمات.
- تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا للتنمية.
- تحديد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة.
- تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- حماية المجتمع من آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.
- برنامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:** يتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية فيما يلي¹:

- **برنامج تطوير التشريعات:** والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- **برامج تطوير البنية المالية:** يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- **برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:** والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- **برنامج التطوير الفني:** يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية، والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
- **برنامج تنمية الكوادر البشرية:** من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.
- **برنامج الإعلام والتوعية:** يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

5- عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال البرنامج الخماسي 2010-2014:

خصصت الدولة في إطار البرنامج العمومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2010-2014 غلafa ماليا بقيمة 250 مليار دج لتنمية البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال واستكمال مكتسبات المخططات السابق. وتم لهذا الغرض تخصيص 100 مليار دج لتطوير البحث العملي و 50 مليار

¹ نسمة لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، المرجع السابق، ص 216-217.

دج للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن كامل المنظومة التربوية ومنظومة التعليم والتكوين و100 مليار دج لوضع الحكومة الإلكترونية¹.

ويعتبر البرنامج الخماسي 2010-2014 برنامجا طموحا الذي أقرته الدولة الجزائرية، ورصدت له مبلغ 682 مليار دولار للارتقاء بالجزائر إلى مصاف الدول الراقية. وقد شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري².

وقد نالت الإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج، وذلك في إطار عصرنتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطنين، وضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، وهو ما يستلزم ضرورة السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة، والحرص على احترام وتقدير المواطنين، سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين، وذلك من خلال³:

- عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي.
- تشجيع التكوين المتخصص، وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف الدولة.
- تخفيف إجراءات وآجال إنجاز المشاريع.
- تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.
- وقد نص البرنامج على العصرنة في القطاعات المختلفة من خلال النقاط التالية⁴:
- الجماعات المحلية: وذلك من خلال:
- استكمال الإصلاحات المؤسسية مع مراجعة قانوني البلدية والولاية.
- تحسين المصالح العمومية وعصرنتها.
- تنمية الموارد البشرية وتأهيلها.
- تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحديث وتأمين وظائف السفر والهوية (الهوية الإلكترونية والبيومترية).
- قيام إدارة الجمارك بعمليات إصلاح وتحديث تهدف إلى تكييفها مع التحولات الوطنية والدولية لتحسين الأداء.

➤ قطاع التكوين المهني: يشمل على:

- خلق 160 ألف منصب تكوين لـ 122 معهد وطني متخصص في التكوين المهني.
- إنجاز 401 مركزا مهنيا للتكوين والتمهين.

¹ أحمد شاطر باش، عبد القادر بن زعمة "تجربة الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 474

² مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 156=158.

³ عبد الله باحماوي سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر"، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد: 07، العدد: 02، 2019، ص 324.

⁴ مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 156=158.

- إنجاز 72 معهد للتعليم المهني و431 توسيعا و85 مؤسسة داخلية و12 مؤسسة نصف داخلية و93 مكتبة واقتناء 1400 قسم للتكوين.

➤ القطاع الصحي: وتتضمن ما يلي:

- اتخاذ جميع الإجراءات التي ترمي إلى إبقاء تواصل العلاج والتكفل السريع بالمرضى وعقلنة تسيير الهياكل القاعدية للصحة العمومية.
- تعزيز الطاقم شبه الطبي الذي يعدّ 100 ألف موظف في كلّ التخصصات والذين يمارسون في المؤسسات الصحية العمومية، وذلك بفضل شبكة تتكون من 42 مدرسة مختصة.
- تواصل جهود التكوين لضمان تغطية صحية لجميع ولايات البلاد.
- إنشاء مدرسة وطنية للتسيير والإدارة الصحية لتكوين إطارات التسيير للمؤسسات الصحية.
- إنشاء أكثر من 1000 هيكل صحي.
- إعادة تأهيل الصيدلة المركزية للمستشفيات لتأمين وتنظيم تزويد الهياكل الصحية العمومية بالمنتجات الصيدلانية.

المطلب الثالث: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

تتحكم في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المحددات والمتطلبات التي لا بد من توافرها من أجل التطبيق السليم لهذه الإستراتيجية، والتي تتمثل في المحددات التشريعية أو القانونية، المحددات البشرية، والمحددات التقنية والمالية.

1- المحددات القانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

حاول المشرع الجزائري من خلال العديد من النصوص القانونية مساهمة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف بناء مجتمع المعرفة من خلال سنّ العديد من القوانين، والتي تدخل ضمن الآليات التي تؤسّس لفكرة الإدارة الإلكترونية، نذكر منها:

- القوانين التنظيمية:

- المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998، والذي يضبط شروط وكيفية ممارسة خدمات الإنترنت، وقد أنهى هذا المرسوم احتكار الدولة لقطاع الإنترنت. مما سمح بظهور مزودين جدد عموميين وخواص¹.
- المرسوم التنفيذي 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000. والذي يحدّد شروط ومعايير تنظيم الإنترنت والاستفادة منها وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها. كما أشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الإنترنت¹.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد 63 الصادر في: 26-08-1998، ص05.

- القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ويكرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي. ومتعامل الاتصالات². وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل منه بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة (بريد الجزائر). وثانيهما بالاتصالات متمثلة في (اتصالات الجزائر)، كما تم فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 ؛ أي تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعاً أخرى؛ حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي الوقت نفسه، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. ومن جهة أخرى، تم إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية³.

- المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 09 ماي 2001، المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على جميع أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية، لقد تم إدراج ثلاث مواد من هذا المرسوم لتلبية الحاجات المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني لتعطي الصلاحيات لسلطة الضبط بمنح الرخص المتعلقة بوضع استغلال خدمات المصادقة الإلكترونية⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 المعدل لمرسوم رقم 98-275 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد: 60 الصادر بتاريخ 15-10-2000، ص 15.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 48 الصادر بتاريخ 06-08-2000، ص 03.

³ محمد شايب، لحسن هدار "تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام في الجزائر... بعد عشرية من الإصلاحات"، مداخلة المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 10.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 09 ماي 2001 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية، الجريدة الرسمية، العدد: 21 الصادر بتاريخ: 13-05-2001، ص 13.

- الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض الذي يبرز فيه اعتراف القانون الجزائري بوسائل الدفع، ففي نص مادته 69 والتي تنص على أنّ وسائل الدفع الإلكتروني هي كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما كان السند أو الأسلوب التقني المستعمل¹.

- القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم جميع أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع للأنظمة المعلوماتية، تغيير أو إتلاف المعطيات...².

- القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005، المتمم والمعدل للقانون المدني؛ حيث انتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني وأصبح للكتابة في الشكل الإلكتروني مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر ويقصد هنا الكتابة في الشكل الإلكتروني ذات التسلسل في الأوصاف أو الأرقام أو أية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة الإلكترونية المستعملة ومهما كانت طرق إرسالها³.

2- **الثقة الرقمية:** وتعرف بأنها تلك البيئة المعلوماتية التي تتمتع وتتميز بخصائص الثقة التي تتميز بها البيئة الورقية، ومن عناصرها التصديق الإلكتروني، والإمضاء الإلكتروني، ولاستكمال الترسنة التشريعية للثقة الرقمية في إستراتيجية الجزائر الإلكترونية عمل المشرع الجزائري على وضع مجموعة من القوانين منها⁴:

2-1- **الإعتراف بحجية الكتابة الإلكترونية:** من خلال إصدار القانون رقم 05-10 بتاريخ 20 جوان 2005 المتمم والمعدل للقانون المدني الجزائري، انتقل المشرع من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني، وأصبح للكتابة في الشكل الورقي مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر مدني جزائري. ويقصد بها الكتابة في الشكل الإلكتروني ذات التسلسل في الأوصاف أو الأرقام أو أية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة الإلكترونية المستعملة، ومهما كانت طرق إرسالها. كما يقصد بالوسيلة الإلكترونية المستعملة القرص الصلب أو المرن أو في شكل رسائل إلكترونية.

2-2- **التوقيع الإلكتروني:** اعتمد المشرع الجزائري التوقيع الإلكتروني في نص المادة 2-327 مدني جزائري المعدل بالقانون 05-10 التي تنص على أن يعتمد التوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر، وذلك من أجل إضفاء الحجية على المحررات الإلكترونية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد: 52 الصادر بتاريخ: 27-08-2003، ص 03.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، المعدل والمتمم للأمر رقم 66-156، والمتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية، العدد: 71، الصادر بتاريخ: 10-11-2004.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005، المتمم والمعدل للأمر 75-58 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية، العدد: 44 الصادر بتاريخ: 26-06-2005، ص 17.

⁴ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 21.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 30 ماي 2007 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المتعلق بالتصديق الإلكتروني، وهو ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وهذا الترخيص يكون مرفق بدفتر الشروط الذي يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات والمستعمل لها والأشخاص الذين يجوز لهم قانونا ممارسة هذا النشاط يجب أن تتوفر فيهم نفس شروط مقدّمي خدمة الأنترنت في الجزائر، وبالتالي فإنّ نشاط مقدّمي خدمات التصديق يعتبر نشاطا اقتصاديا يخضع للقيود التجاري طبقا للقانون التجاري¹.

3- الدفع الإلكتروني: تضمن القانون الجزائري مواد تتعلق بأنظمة الدفع الإلكتروني، وفي سنة 2003 بدأ الاعتراف الرسمي بوسائل الدفع الإلكتروني من خلال الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض من خلال المادة 69 التي تنص على أنّه تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل.

4- الجريمة الإلكترونية: مع الفراغ القانوني في مجال الجريمة الإلكترونية، تمّ إصدار القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر المعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي ينص على حماية جزائية لأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم جميع أصناف الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع لأنظمة المعلوماتية، تغيير أو إتلاف المعطيات².

وفي سنة 2009، تم سن قانون الجريمة الإلكترونية. القانون رقم 09-04 المؤرخ في 05 أوت 2009 الذي يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها وتضمن القانون 19 مادة موزعة على ستة فصول.

ويقصد في مفهوم القانون رقم 09-04 الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال: جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات المحددة في قانون العقوبات وأي جريمة أخرى ترتكب أو يسهل ارتكابها عن طريق منظومة معلوماتية أو نظام الاتصالات الإلكترونية. **منظومة معلوماتية:** أي نظام منفصل أو مجموعة من الأنظمة المتصلة ببعضها البعض أو المرتبطة، يقوم واحد منها أو أكثر بمعالجة آلية للمعطيات تنفيذا لبرنامج معين. **معطيات معلوماتية:** أي عملية عرض للوقائع أو المعلومات أو المفاهيم في شكل جاهز للمعالجة داخل منظومة معلوماتية بما في ذلك البرامج المناسبة التي من شأنها جعل منظومة معلوماتية تؤدي وظيفتها. **مقدمو الخدمات:** ويتضمن أولا- أي كيان عام أو خاص يقدم لمستعملي خدماته القدرة على الاتصال بواسطة منظومة معلوماتية أو نظام للاتصالات. ثانيا- أي كيان آخر يقوم بمعالجة أو تخزين معطيات معلوماتية لفائدة خدمة الاتصال المذكورة أو لمستعملها. **المعطيات المتعلقة بحركة السير:**

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 30 ماي 2007، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد: 37 الصادر بتاريخ 07-06-2007، ص 12.

² غانم نذير وآخرون، **الثقة الرقمية ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013** واقعها ودورها في إرساء مجتمع المعرفة"، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، معهد علوم المكتبات والتوثيق، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 12.

أي معطيات متعلقة بالاتصال عن طريق منظومة معلوماتية تنتجها هذه الأخيرة باعتبارها جزء في حلقة اتصالات، توضح المصدر، والوجهة المرسل إليها، والطريق الذي يسلكه، ووقت وتاريخ وحجم ومدة الاتصال ونوع الخدمة، **الاتصالات الإلكترونية**: أي ترسل أو إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو معلومات مختلفة بواسطة أي وسيلة إلكترونية¹.

- القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فبراير 2015 الذي يهدف إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، والذي عرف بالتوقيع الإلكتروني في مادته الثانية على أنها بيانات في شكل إلكتروني مرفقة أو مرتبطة منطقيا ببيانات إلكترونية أخرى تستعمل كوسيلة توثيق².

- القانون 04-18 المؤرخ في 10 ماي 2018 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ويهدف هذا القانون إلى تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية وترقيتها وتحديد الشروط العامة لاستغلال نشاطات البريد، ويطبق هذا القانون على نشاطات البريد والاتصالات الإلكترونية³.

- القانون رقم 05-18 المؤرخ في 10 ماي 2018، المتعلق بالتجارة الإلكترونية، والذي يحدد القواعد العامة بالتجارة الإلكترونية للسلع والخدمات، إذ نصت المادة الثانية منه على " يطبق القانون الجزائري في مجال المعاملات التجارية الإلكترونية في حالة ما إذا كان أحد أطراف العقد الإلكتروني متمتعاً بالجنسية الجزائرية أو مقيماً إقامة شرعية في الجزائر أو شخصاً معنوياً خاضعاً للقانون الجزائري أو كان العقد محل إبرام أو تنفيذ في الجزائر⁴.

2- محدّدات البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

من أجل التّسريع تعميم الإدارة الإلكترونية، عملت مختلف مصالح وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على توفير جميع التسهيلات خاصة الطول الإلكترونية لصالح الإدارة الجزائرية من خلال ربط مصالحها بشبكات الألياف البصرية وشبكة الأنترنت ذات التدفق العالي، مع ضمان حماية مختلف المعلومات التي يتم نقلها عبر الشبكة وهو ما تسهر عليه "اتصالات الجزائر" بتكثيف تدريب أعوانها على تقنيات الاتصال الحديثة، وتخصيص حلول إلكترونية وبرامج معلوماتية أكثر أمناً انتقاها مجموعة من التقنيين

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 من القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد: 47، الصادر في: 2009/08/16، ص5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد: 06 الصادر بتاريخ: 10-10-2015، ص06.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04-18 المؤرخ في 10-05-2018 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد: 27 الصادر بتاريخ: 13-05-2018، ص03.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 05-18 المؤرخ في 10-05-2018، المتعلق بالتجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد: 28 الصادر بتاريخ: 16-05-2018، ص04.

الأكفاء الذين بذلوا جهودهم في توفير أنظمة معلوماتية خاصة بعصرنة الإدارة، وهذا يدخل أيضا في مخطط عمل الوزارة الذي باشرته منذ مدة لعصرنة خدمات العديد من القطاعات الحساسة¹.

انطلقت السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بداية مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات؛ فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمحور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي²:

- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة.
- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها، خاصة بعد تضاعف أهميتها بفضل العولمة والتطور التكنولوجي السريع.
- الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى برأس المال الفكري.
- تجاوز التحدي المفروض في ظلّ متغيرات العصر الجديد بخصوص مجتمع المعلومات خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد المرتكز على المعرفة.
- ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات.

وقد اتجهت الجزائر من أجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الإستراتيجيات المرحلية؛ حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرات النمو الاقتصادي وأحد مصادر التنافسية وارتفاع المداخل ولتحقيق ذلك عمدت السياسة الوطنية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين³:

أولا- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات، وتشغيل خدمات جديدة مثل: الأنترنت، الحوسبة التامة للتسيير التقني والمالي والتجاري.

ثانيا- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات لاسيما بإنجاز البرامج التالية:

- إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـ 15.000 كم على حلقتين.
- كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته بـ 10.5 جيقايب، إضافة إلى تشغيل أرضية أنترنت ذات 100.000 مشترك مع إمكانية توسيعها إلى 1.5 مليون مشترك.
- إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال (GSM) التابعة لاتصالات الجزائر، ثم مليون خط إضافي جديد مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية والمالية مثل شبكات البنوك وغيرها.

¹ علي غربي، المرجع السابق، ص 65.

² خيرة زرواطي، مجدوب بحوصي، المرجع السابق، ص 127-128.

³ المرجع نفسه، ص 128.

ففي قطاع الاتصالات أعلنت الدولة الجزائرية سنة 2000 عن خطة لإعادة هيكلة القطاع وتحديثه وفتحه أمام الاستثمار المحلي والأجنبي، وذلك بالتشاور مع البنك الدولي، ولم تستثن الخطة أي مجال من الهاتف النقال إلى الثابت وصولاً إلى الإنترنت والاتصالات الفضائية، وذلك لأجل تحسين البيئة الرقمية وتطوير المعاملات الإلكترونية، وكذا تفعيل التحول نحو الاقتصاد الرقمي والتحول نحو الحكومة الإلكترونية¹.

حيث تمّ إصدار قرار تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر سنة 2000، والذي تضمن العديد من الإصلاحات ترجمت في إنشاء سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 2001، كذلك إصدار قانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وقانون رقم 20-01 المتعلق ببيان توجيهي للبنية التحتية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام، وكذا قانون رقم 15-04 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، قانون رقم 09-04 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها².

ولقد لعبت الإصلاحات دوراً هاماً في تأمين المنافسة وتحسين الخدمات؛ حيث تزايدت نسبة مستخدمي الإنترنت، وأصبحت الهواتف النقالة في متناول شريحة واسعة من المجتمع. وقد انحصر النشاط الأساسي للجزائرية للاتصالات التي أنشئت في 01 مارس 2001 من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة ضمن مجال التنمية وتحسين استغلال الشبكات العمومية والخاصة وتسهيل الحصول على الاتصالات وبصفة عامة، فإن الأهداف الأساسية لهذه الإصلاحات تمثلت فيما يلي³:

- زيادة وتنويع عرض خدمات البريد والاتصالات.
- تحسين جودة الخدمات المعروضة والأسعار التنافسية.
- تطوير شبكات البريد والاتصالات.
- ترقية الخدمات المالية للبريد وتشجيع الإدخار الوطني وتوسيع تشكيلة الخدمات المعروضة.
- ترقية الاتصالات كقطاع اقتصادي أساسي للنمو في اقتصاد تنافسي.

وقد ظهرت أولى نتائج الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في مجال الاتصالات بعد أن تقدمت عدة شركات للحصول على رخصة الهاتف النقال سنة 2001، منها أوراسكوم المصرية، تلفونيكا الإسبانية، أورنج تلكوم الفرنسية، برتغال تلكوم، وتحصلت الشركة المصرية أوراسكوم على العرض بـ 737 مليون دولار، وبمجرد حصولها على الرخصة باشرت التحضيرات لإطلاق شبكتها الجديدة جيزي، جي، اس، ام وأعلنت عن

¹ عباس لحمر، عمار طهرات "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد: 04، العدد: 01، 2018، ص 38.

² إيمان بن الزين "تشخيص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر للفترة ما بين (2000-2014)"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 02، 2016، ص 12.

³ عباس لحمر، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 40.

خطوتها الكبرى، وهي أن تصبح الرائدة في عالم الاتصالات، كما تحصلت الشركة الكويتية على رخصة تشغيل شبكة الهاتف النقال في 02 ديسمبر 2003 من خلال عرضها الربح الذي قدر بـ 421 مليون دولار. وهي تملك المشروع الذي يُسهم فيه كل من مؤسسة الخليج للاستثمار وبنك الخليج المتحد، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية للاتصالات بإطلاق علامتها التجارية نجمة بخدمات ومزايا جد مغرية، حيث أدخلت مقاييس جديدة في صناعة الاتصالات بالجزائر، وهذا بدوره ساعد على تطور قطاع الاتصالات مع تحقيق عائدات بمقدار 380.86 مليون دولار بالنسبة للاتصالات السلكية و 902.94 مليون دولار فيما يخص النقال خلال سنة 2004¹.

ومنذ أن تم رفع القيود عن السوق تمكنت شركات الاتصالات من تحقيق عائد بلغ 228 مليون دينار وخلق 200 ألف منصب عمل مباشر وغير مباشر، كما أن التنافس في تقديم الخدمات سمح بتطوير وتنويع القطاع والرفع من عدد المشتركين في الهاتف النقال الذي يعتبر النموذج الناجح في هذا المجال، حيث أشارت الإحصائيات الخاصة بالمتعاملين الثلاث للهاتف النقال أنه في سنة 2006 تم تسجيل أكثر من 12 مليون مشترك بعد أن كان عدد المشتركين لا يتجاوز نسبة 9 ملايين خلال منتصف سنة 2005، وتجاوزت هذه النسبة 32 مليون مشترك سنة 2012².

ومع المنافسة القوية بين المتعاملين الثلاث حقق سوق النقال نقلة نوعية مهمة خلال الأعوام الأخيرة، حيث شهد قطاع النقال دخول خدمات الاتصالات المتنقلة الجيل الثالث G3 وتلقى المتعاملين الثلاث رخصة الاستغلال في 2 ديسمبر 2013، وانطلقت العملية التسويقية في 15 من نفس الشهر، وقد وصل عدد المشتركين في الجيل الثالث حسب إحصائيات سلطة الضبط في ديسمبر 2014 إلى 8 ملايين و 231 ألف مشترك، منهم 7 ملايين و 221 ألف مشترك في إطار الدفع المسبق؛ أي 88% من الحظيرة الإجمالية مقابل 12% الدفع البعدي. كما سجلت كثافة الاشتراك الإجمالية نسبة 94.3% للهاتف النقال (جي.اس.ام) و 20.8% بالنسبة للجيل الثالث³.

وتشير المعطيات الإحصائية المحددة من قبل سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE إلى بلوغ عدد مشتركى الهاتف النقال نهاية سنة 2020 نحو 45.56 مليون مشترك من بينهم 18974678 مشترك لاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس و 14361102 مشترك لأوبتيكوم تيليكوم الجزائر جازي و 12217893 مشترك للوطنية للاتصالات الجزائر أوريدو، بمجموع إجمالي لعدد المشتركين في النقال بـ 45555673 مشترك أي بمعدل كثافة وولوج يفوق 103,58 % بالمائة بتقدير عدد سكان بنحو 43 مليون نسمة⁴.

¹ عباس لحمر، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 40.

² A.HENNI, Le developpement des TIC en Algerie, Dubai, Mar.2006.P53.

³ عباس لحمر، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 40.

⁴ <https://dzairtic.com/%D8%AF%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%B1-%D8%AA%D9%8A%D9%83-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D8%B6-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84>

وإذا كان الهاتف النقال قد سجل نجاحا كبيرا في الجزائر، فإن الهاتف الثابت لا يزال يعاني من التأخر، فاستنادا إلى إحصائيات سلطة الضبط، فإن نسبة نمو الهاتف الثابت تبقى متواضعة، فالقطاع ظلّ حكرا على متعامل عمومي واحد، وتسجل سوق الاتصالات الثابتة معدلات استخدام منخفضة؛ حيث شملت نحو 9.1% من السكان في نهاية العام 2007. وخلال نفس السنة كانت حصة سوق الهاتف الثابت في الجزائر 11% مقابل 89% الحصة السوقية للهاتف النقال. وفي 2010 تمّ تسجيل 53471 طلب حصول على خطّ ثابت، مع إحصاء 166 وكالة تجارية و 110 فرع، وتسجيل 4425 خدمات الهاتف، و 212040 خطوط أكشاك متعددة الخدمات¹. أما في الفترة الممتدة بين سنة 2010 و 2012؛ فقد شهد خلالها الهاتف الثابت تطورا في عدد مشتركيه؛ حيث بلغ 3.23 مليون مشترك سنة 2012 بمعدل كثافة 8.5% في حين كان عددهم 2.92 مليون سنة 2010 بمعدل كثافة 8.1%... أما الفترة الممتدة من 2012 إلى 2014؛ فقد شهدت تراجع في عدد مشترك الهاتف الثابت من 3.23 مليون مشترك في 2012 إلى 3.10 مليون مشترك سنة 2014. ويرجع سبب التراجع إلى التوجه أكثر نحو شبكة الهاتف النقال نظرا للقيمة المضافة المقدّمة في خدماتها². كما كشفت اتصالات الجزائر مؤخرا عن وجود 3.3 مليون مشترك في الهاتف الثابت نهاية مارس 2016³.

وتشير المؤشرات الصادرة عن موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية أن عدد المشتركين في الهاتف الثابت شهد ارتفاعا ملحوظا؛ حيث بلغ 4158518 خلال سنة 2018 بينما كان 2922731 خلال سنة 2010. كما بلغ عدد المشاركين في الهاتف النقال 51490146 سنة 2018 أين شهد ارتفاعا مقارنة بسنة 2010؛ أين كان عدد المشاركين 32780165⁴.

وحسب التقرير الصادر عن المديرية العامة للاقتصاد الرقمي؛ فقد ارتفع عدد المؤسسات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الرقمنة بشكل ملحوظ؛ وفي عام 2016 كان هناك نحو 22770 مؤسسة ليرتفع إلى 239646 مؤسسة خلال العام 2017 بزيادة قدرها 5.21% وهذا راجع إلى سياسة الدولة في دعم وتشجيع إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال التكنولوجيا والرقمنة⁵. أما عن شبكة الأنترنت، فمنذ صدور المرسوم الوزاري 98-257 المؤرخ في أوت 1998 والذي أنهى احتكار الدولة لخدمات الأنترنت تزايد عدد المستخدمين ووصل إلى حوالي 3 ملايين مستخدم سنة 2006،

¹ عباس لحمر، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 41.

² إيمان بن الزين، المرجع السابق، ص 14.

³ عباس لحمر، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 41.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعرفة، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة متاح على الرابط

<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Ar-Rapport%20-TIC2018.pdf>

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤشرات الاقتصادية، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة متاح على الرابط

<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Rapport-%20indicateur-economique-AR.pdf>

بعد أن كان العدد لا يتجاوز 150.000 سنة 2000، كما وصل عدد مقاهي الإنترنت إلى 5000 في المجموع. وعلى الرغم من أن هذه النسبة تعكس نمو شبكة الإنترنت في الجزائر إلى أنه مقارنة بعدد السكان نجد أن نسبة الاستخدام تبقى منخفضة، وحسب إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات بلغت 12.50% سنة 2010، ورغم الانطلاقة المحتشمة لخدمة تسكين مواقع الإنترنت غير أن الجزائر سجلت قفزة نوعية على مستوى الخدمات وتحسن الوضع قليلا نتيجة للإستراتيجية المحكمة التي تم إتباعها والتي بدأت انطلاقا من قرار تخفيض الأسعار وتحسين نشاط المديريات الجهوية وإطلاق أنترنت ذات التردد العالي (أديسال) بالشراكة مع العملاق الفرنسي "الكاتال"¹.

وقد اختارت الجزائرية للاتصالات العديد من الشركاء الأجانب لتطوير خدمات الإنترنت ومنهم المجموعة الألمانية التي عملت على توظيف آخر التكنولوجيات المعتمدة في أوروبا لتدعيم قدرات الشبكة الجزائرية التي لا تزال تعاني من النقص. وهذا ما يساعد على توفير خدمة تتوافق وقدرات الاستعمال الفعال للإنترنت. كما عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تدارك التأخير الكبير فيما يخص البنية التحتية للاتصالات، ووفرت عمودا فقريا وطنيا من الألياف الضوئية يسمح بالربط بين شمال البلاد وجنوبها لأجل تلبية احتياجات كل من مزودي خدمات الإنترنت والبنوك والمؤسسات. ويتكون العمود الفقري من الأجزاء التالية:

- العمود الفقري الشمالي وتبلغ قدرته Gbit/s 2.5 وهو عملي منذ سبتمبر 2002.
- العمود الفقري الشمالي وتبلغ قدرته Gbit/s 10 وهو عملي منذ جوان 2004.
- العمود الفقري الجنوبي وتبلغ قدرته Gbit/s 5.2 وهو عملي منذ مارس 2005.

وقد وصلت نسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر إلى 18.9 لكل 100 شخص سنة 2014 بعد أن كانت لا تتعدى 10.18 لكل 100 شخص سنة 2008، وكذلك 05.84 لكل 100 شخص سنة 2005، وقد قدر عدد مشتركى التدفق السريع للإنترنت ADSL 830 ألف مشترك و 10 آلاف زبون "إيفيدو" و"ويماكس". وتسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الوصول إلى أكبر عدد من المشتركين والزبائن، وفي سياق متصل فإن عائدات الإنترنت تنمو بنسبة 50% كل سنة، وهو الأمر الذي يجسد الجهود التي تبذلها اتصالات الجزائر لتوسيع شبكات الاتصالات وخدمات الإنترنت².

وفي إطار ترقية البنية التحتية وتحسين الخدمة العمومية تواصلت الجهود المبذولة لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية؛ حيث في عام 2018 بلغ طول شبكة الألياف البصرية 145120 كم. ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الإنترنت الجزائريين، وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف عرض النطاق الدولي عن التطور؛ بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 155.810 ميغابايت/ ثانية وارتفع سنة 2018 إلى 1.050.000 ميغابايت/ ثانية. أما عن عدد مشتركى الإنترنت الثابت؛ فقد انخفض عدد المشتركين أين

¹ M.LOUNIS, Backbone national numérique sur cable fibre optique et faisceau hertzien d'algerie télècom , Sèminaire régional sur l'accès hertzien mobile et fixe pour les applications large bande dans la région des Etats Arabes , Co-organisé par UIT/BDT et Algérie télècom , Alger, jui 2006, 08.

² عباس لحمر، عمار طهيرات، المرجع السابق، ص 41-42.

كان سنة 2017 يبلغ 3202505، انخفض إلى 3063835 سنة 2018 بمقدار 138.670 مشتركا، وهذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول (وخاصة 4G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية¹.

أما فيما يتعلق بالإنترنت النقال، فقد حقق الجيل الرابع خلال عامين فقط من تقديمه عددا يزيد عن 20 مليون مشترك، في حين بلغ عدد مشتركى الجيل الثالث 19.239.448 (التكنولوجيا التي أدخلت منذ عام 2013 والتي شهدت عام 2016 ارتفاعا قياسيا؛ حيث بلغ عدد المشتركين 24.227.985 مشتركا). ويعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3G إلى الانتقال إلى شبكات الجيل الرابع. وفيما يتعلق بالعدد الإجمالي لمستخدمي الإنترنت في الجزائر، شهدت هذه الأخيرة زيادة من 34.663.039 مشتركا في عام 2017 إلى 42.924.735 مشتركا في عام 2018 بزيادة قدرها 23.83%².

وحسب آخر تقرير لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، فإن الجزائر أحصت سنة 2021 26,35 مليون مستخدم للإنترنت في الجزائر ما يمثل زيادة تقدر بـ 3,6 مليون مستخدم (16%) منذ جانفي 2020، حيث أن هذه الأرقام تمثل العدد الحقيقي لمستخدمي الإنترنت في الجزائر وليس مشتركها والذي كان يبلغ 41,8 مليون خلال سنة 2020. ويوضح موقع داتاريبورتال أن نسبة ولوج الإنترنت في الجزائر بلغت 59,6 % خلال 2021 من مجموع سكان يبلغ 44,23 مليون، حيث تم تسجيل حوالي 3 مليون مستخدم جديد خلال سنة واحدة؛ أي بنسبة 56,5% من عدد السكان الإجمالي³.

وسيتم مواصلة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية الخاصة بالتدفق العالي والتدفق العالي جدا قصد ربط كافة البلديات والتجمعات السكانية التي يزيد عدد سكانها عن 1000 نسمة بالنسبة لشمال البلاد وكذا التجمعات السكانية التي يزيد سكانها عن 500 نسمة في جنوب البلاد بالألياف البصرية. وكذلك إنجاز برنامج ربط المناطق الصناعية والمؤسسات التربوية ومؤسسات التكوين والصحة وكذا 2000 ملحقة للبلديات عبر التراب الوطني بشبكة الألياف البصرية⁴.

أما فيما يخص التجهيزات والبرمجيات في الجزائر، فيستعمل الإعلام الآلي على نطاق واسع في الإدارات والمؤسسات في الجزائر، وقد قدر عدد الحواسيب المستوردة 50000 حاسوب سنويا. حيث يشهد الطلب تطورا مستمرا وهذا ما يبين توجه بعض الفئات إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة. لكن يبقى معدل انتشار الحاسوب في الجزائر منخفضا جدا؛ إذ بلغت نسبة العائلات التي تملك حاسوبا 12.31% عام 2010، ما يعادل 710967 عائلة⁵، وحسب إحصائيات سنة 2011، بلغت أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعرفة، المرجع السابق.

² المرجع نفسه.

³ <https://www.dznews-tech.com/2021/02/stats-utilisation-internet-algeria.html>

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول، ماي 2014، ص 27.

⁵ وداد بورصاص، وهاب نعمون "محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، القدس، فلسطين، المجلد الثاني العدد 8 كانون أول 2017، ص 15.

الجزائر حوالي 3.7 مليون جهاز¹. ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى ارتفاع سعر الحاسوب بالجزائر الذي وصل سعره إلى أربعة أضعاف معدل الدخل الشهري².

أما بالنسبة لبرامج الحاسوب، فبالرغم من وجود كفاءات بشرية عالية لكن لا يعرف هذا المجال تطورا كافيا، فهذه الطاقة مستغلة جزئيا فقط مما دفع بها إلى الهجرة نحو الخارج. وتبقى عملية قرصنة البرامج أهم العوائق التي تقف أمام تطوير برامج الحاسوب، حيث أن معظم البرامج المستعملة في الجزائر هي نتيجة لعملية القرصنة وكشفت دراسة حديثة لمؤسسة (بزنس سوفتوير اليانس). أن القرصنة المعلوماتية في الجزائر بلغت 84% نهاية عام 2011 ما يعادل 83 مليون دولار كخسارة تجارية للجزائر، وذكرت الدراسة أن 57% من مستعملي الحاسوب أقروا بأنهم اكتسبوا برامج معلوماتية بطريقة غير شرعية، وبأنهم قاموا بالقرصنة في أغلب الأوقات³.

أما عن التجهيزات التي تدعم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فسجلت الجزائر خلال سنة 2010، 9300 مقهى إنترنت ما معدله 0.164 في الألف، و 51504 كشك متعدد الخدمات ما معدله 2.17 في الألف، بالإضافة إلى 20747 مخدعا عموميا للهاتف ما معدله 0.874 في الألف. فلا تزال الجزائر بعيدة جدا عن المعدلات العالمية فيما يخص التجهيزات والبرمجيات اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع ارتفاع أسعار التجهيزات والانتشار الواسع لعملية القرصنة التي طالت غالبية البرمجيات المستعملة في الجزائر⁴.

وعن الشبكات المعلوماتية في الجزائر، فقد استفادت الجزائر من خدمات شبكة الأنترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بهذه الشبكة في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، ومن مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية⁵. وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات والتي تمثل فيها الجزائر بؤرة الانطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت/ثا، ثم طورت عام 1997 إلى 256 كيلوبايت/ثا باستخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية. وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق

¹ مراد آيت محمد، عبد القادر خداوي مصطفى "دور الحراك الإلكتروني في تحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، 18 نوفمبر 2015، الجزائر، ص 11-10.

² وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص15.

³ جمال العيفة "قرصنة البرمجيات في الجزائر"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 03، 2017، ص316.

⁴ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 15.

⁵ سيد أحمد مسيردي، خديجة سعدي "مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد: 04، ص 273-274.

واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي MAA بطاقة 01 ميغابايت/ثا وفي شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط لجزائر 02 ميغابايت/ثا¹.

حيث قدر عدد الهيئات المشتركة في الأنترنت سنة 1996 بـ 130 هيئة، وارتفع العدد إلى 800 هيئة سنة 1999 منها 100 هيئة من القطاع الجامعي، 500 هيئة من القطاع الاقتصادي، 50 هيئة من القطاع الطبي والبقية موزعة على القطاعات الأخرى. وكان استخدام الأنترنت في بادئ الأمر ضئيلا، ثم عرف في 25 أوت 1998 تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 98/257 الذي يحدد شروط وكيفيات الاستغلال الإلكتروني لخدمات الأنترنت².

أما مركز البحث والإعلام العلمي والتقني، فقد عمد إلى تقوية بنيته التحتية؛ حيث بدأ في مشروع يربطه بموزعه في الولايات المتحدة بخط سعته تصل إلى 30 ميغابايت في الثانية. وقد حضر المركز نفسه خوض غمار التجارة الإلكترونية من خلال تنمية البرامج، وبناء المواقع التجارية، أي تحضير البنية التحتية لهذا النوع من التجارة، وهذا المركز الذي يشرف على إدارة وتسيير النطاق DZ³.

وفي محاولة منها أخذ حصة هامة من سوق الأنترنت بالجزائر، قامت وزارة البريد والمواصلات بعد إنشاء مؤسسة الجزائر تيليكوم بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإريكسون الأمريكية لتتمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغابايت/ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الأنترنت، أين ارتفع عدد المستخدمين ليصل إلى حوالي 9.1 مليون مستخدم عام 2005، وفي أكتوبر 2006 أعلنت في تقرير لها أن عدد المستخدمين في الجزائر، قد بلغ 3 ملايين مستخدم في جويلية 2006 في حين بلغ عدد من يستخدم الأنترنت عالي السرعة منهم 700 ألف مستخدم، أما عن إحصائيات سبتمبر 2007 فتشير إلى أن عدد المستخدمين بلغ 4 ملايين، وفي فيفري 2008، فإن عدد مستخدمي الأنترنت الجزائريين قد وصل إلى 5 ملايين أما عدد مقاهي الأنترنت، فقد وصل إلى 6000 عبر 1541 بلدية على مستوى القطر الوطني⁴.

وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الإنترنت بهذه الخدمة؛ حيث ارتفعت نسبة توفر الإنترنت ذات التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013⁵.

وفيما يتعلق بعدد أجهزة الإنترنت ذات التدفق السريع، فقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013، إضافة إلى أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع msan، تم تشغيل 682540 خط من بينها 50% تخصّ الإنترنت ذات التدفق السريع ADSL2+، وفيما يتعلق

¹ إبراهيم بختي "الإنترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 01، 2002، ص 31.

² راجح أوكيل، عبد القادر مسعد "الإدارة الإلكترونية دراسة حالة دولة الجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 209.

³ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 16.

⁴ راجح أوكيل، عبد القادر مسعد، المرجع السابق، ص 209.

⁵ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 16.

بعدد زبائن الإنترنت ذات التدفق السريع؛ فلقد انتقل من 178.707 في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013؛ حيث أنّ 60% منهم يستفيد من خدمة الإنترنت ذات التدفق السريع مع مودم WIFI.¹ أما عن تطوّر مستخدمي الإنترنت في الجزائر؛ فقد انتقل من 50000 مستخدم سنة 2000 إلى 4700000 مستخدم منتصف سنة 2011. وبهذا تنتقل نسبة النفاذ إلى الإنترنت إلى عدد السكان من 0.2 % في سنة 2000 إلى 13.6 % في سنة 2010.²

وحسب وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإن عدد مستخدمي الإنترنت عالي النطاق بالجزائر، قد بلغ 11 مليون مستخدم سنة 2015 بزيادة قدرت بمليون مستخدم مقارنة بالعام 2011، وذلك بالنسبة لمستخدمي الأديسال وحاملي الحواسيب المحمولة ومستخدمي الشبكة في المؤسسات والأسر والفئات الاجتماعية المختلفة.³ هذا وقد بلغ العدد الإجمالي للمشاركين المسجلين في الإنترنت الثابت والنقال 33.815 مليون في مارس 2017، مقابل 29.538 مليون مشترك سنة 2016؛ أي ارتفاع بـ 4.28 مليون مشترك، وفسرت الوزارة ذلك بانتقال مشترك نظام "جي.أس.أم" نحو شبكات الجيل الثالث والرابع. وأبرزت وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصالات أن عدد المشاركين في الأنترنت الثابت انتقل من 2.859.157 سنة 2016 إلى 2.954.083 في مارس 2017، في حين انتقل عدد المشاركين في الأنترنت من 26.679.543 مشترك سنة 2016 إلى 33.815.995 في مارس 2017.⁴

شبكة الإنترنت والإكسترنات: لدى جميع الإدارات والمؤسسات الجزائرية شبكة الإنترنت وشبكة الإكسترنات تقريبا أو هي في طور إنجازها؛ حيث تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها من المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم. فقد تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط أنترنت ذي التدفق السريع لهؤلاء الزبائن و55% للأنترنت ذي التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة.⁵

2-3- وسائط الربط: أدخلت الألياف البصرية إلى الجزائر سنة 1987. وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة سواء كانت وطنية أو دولية قبل سنة 2000، وكان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 - 47.000 كم. كما انتقلت سعة شبكة الاتصالات من 2.5 GBPS سنة 2000 إلى 350 GBPS في الشمال و 120 GBPS في جنوب البلاد سنة 2013.⁶

¹ المرجع السابق، ص 16.

² يوسف مسعداوي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات"، مجلة دراسات، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 21، 2014، ص 167.

³ فطيمة سابح، المرجع السابق، ص 74.

⁴ المرجع السابق، ص 76.

⁵ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 18.

⁶ المرجع نفسه، ص 18.

وبعد مشروع FTTx الذي بادرت إليه مؤسسة اتصالات الجزائر ضمانات لعصرنة قطاع الاتصالات في الجزائر، ويعنى بتوصيل شبكة الألياف البصرية إلى المنازل من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، حيث تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للإنترنت ذي التدفق السريع، عرفت الصلة تحت المائية ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. توفر الصلة تحت المائية الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرصا متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والإنترنت. وبالإضافة إلى الصلات تحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الإتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (إسبانيا)¹.

وحسب إحصائيات 2011 بلغ مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 1.36 نقطة، حيث صنف المنتدى الاقتصادي العالمي "دافوس" الجزائر في تقريره لتكنولوجيات وتقنية المعلومات في المرتبة 129 عالميا من أصل 148 دولة. كل المؤشرات الخاصة بهذا التقرير تشير أن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة². أما عن إحصائيات سنة 2015 فقد احتلت الجزائر المرتبة 105 عالميا من إجمالي 144 دولة من ناحية شبكة الاتصالات والطرق³. وحققت الجزائر تقدما معتبرا من خلال تحسين مكانتها بتسع مراتب ضمن تصنيف الاتحاد الدولي للاتصالات السلوكية واللاسلكية في قراره المتعلق بمجتمع المعلومات خلال سنة 2016، فقد تواجدت ضمن البلدان الثلاث الأولى في العالم التي حققت تقدما أكثر في مجال مؤشر تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال من 3.74 في سنة 2015 إلى 4.40 سنة 2016. وأكد الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات السلوكية واللاسلكية هولين زهاو أن الجزائر تقدمت بسرعة كبيرة لتتجاوز نسبة الـ 115% مقارنة ببلدان أخرى من القارة الإفريقية، وتتقدم بـ 9 مراتب ضمن التصنيف العلمي لسنة 2016⁴.

وتشير الأرقام الخاصة باتصالات الجزائر إلى كثرة احتجاجات المواطنين على مستوى وكالات (أكتيل) التابعة لاتصالات الجزائر، وذلك لضعف قوة الإبحار وكثرة الانقطاعات على مستوى الإنترنت. إن رداءة الربط بالإنترنت تعود أساسا إلى بيع 1 mbts إلى أزيد من 40 أو 50 عائلة في الوقت نفسه، وهذا ما يحدث

¹ المرجع السابق، ص 18.

² مراد آيت محمد، عبد القادر خداوي مصطفى، المرجع السابق، ص 11.

³ محمد حمزة بن قرينة، خالد بن ساسي "واقع الإمداد المرتبط بالتجارة الإلكترونية في الجزائر"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، 18 نوفمبر 2015، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 17.

⁴ فطيمة سابح، المرجع السابق، ص 74.

زحمة كبيرة على الخط الذي يعد من الناحية النظرية بمنزلة طريق سيار لإبحار المشتركين على شبكة الإنترنت¹.

بعدما تم البدء في تطبيق برنامج الجزائر الإلكترونية تم تحقيق العديد من العمليات منها²:

- تنصيب شبكة حكومية داخلية INTRANAET والتي اختصارها RIG وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.
- كذلك على مستوى الوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية، تم وضع برنامج IDARA، أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيفة العمومي.
- إنشاء البريد الإلكتروني.
- إعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- إعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.
- إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة إلى إنشاء موزع بنكية (CAB.DAB.TPE) وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.
- إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
- شبكة للإطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط.
- إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال CERIST ومركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA.

أما فيما يخص تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فتم إيلاء عناية خاصة لتطوير خدمات تكنولوجيات الإعلام والاتصال لفائدة المواطنين والمؤسسات مما يشجع على بروز تطبيقات محلية تسهم في تطوير اقتصاد رقمي وتشجيع مجتمع يقوم على المعرفة والخبرة، انطلاقا من التأهيل المطلوب للإنتاج الوطني قصد الارتقاء به إلى مستوى المعايير الدولية. ومن شأن ترقية تطبيقات تكنولوجيات الإعلام والاتصال أن تشجع على إنشاء مؤسسات مصغرة (Start up) وتطوير حظائر تكنولوجية جديدة، وبالتالي المساهمة في ازدهار الصناعة والبحث والابتكار في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال. ولهذا الغرض، تم إنجاز حظائر تكنولوجية في كل من عنابة ووهران وورقلة وتشغيلها وكذا إطلاق مشاريع جديدة لحظائر تكنولوجية ومحاضن في مناطق أخرى. فضلا عن ذلك، تم إنشاء هيئات من شأنها تأمين البيانات والأنظمة

¹ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 17.

² العربي عطية الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 18، مارس 2010، ص 72=74.

واستعمال التصديق الإلكتروني وتشجيع التبادل المحلي عبر شبكة الإنترنت. وبهذا الشأن، تم إقامة سلطة جذرية للتصديق الإلكتروني والتحسين الأمثل لعمليات تأمين الشبكات والأنظمة وقواعد المعطيات¹. رغم الجهود المبذولة للدفع بعجلة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، إلا أنها تبقى قليلة مقارنة بباقي دول العالم، أي يمكن القول أن الجزائر التي يتجاوز عدد سكانها 40 مليون نسمة لا تزال تعاني من نقص استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وتختلف واضح في مكونات البنية التحتية ونظم المعلومات المحوسبة إلى جانب وجود معدلات استخدام ضئيلة للحاسوب بالمقارنة مع دول العالم الأخرى².

3- المحددات البشرية والثقافية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

تتعرض المحددات الثقافية في مدخلين أساسيين مدخل جزئي يركز على الثقافة التنظيمية بالمنظمة الجزائرية، ومدخل كلي يتمثل في ثقافة المجتمع الجزائري الذي يمارس بدوره سلطته على المنظمات الجزائرية وقادتها، فيسهم في بناء مختلف العادات والتقاليد، القيم والاتجاهات داخل المنظمة لتتعاكس على سلوكيات الأفراد وأفكارهم، والثقافة التنظيمية تظهر وتتطور مع نمو المنظمة في سياق تفاعلها مع النسيج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي توجد فيه.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات قد يصاحبه مقاومة لهذا التغيير، وتزيد حدة هذه المقاومة مع غياب الإدارة الفعالة للثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى فشل العملية.

حيث تميل ثقافة المنظمة الجزائرية نحو التقليد والثبات في ممارسة الأعمال بالطرق نفسها التي اعتادت عليها الإدارة؛ فالثقافة التنظيمية قد تكون في بعض الحالات ثقافة مقاومة للتغيير، وضد الابتكار وثقافة النظر إلى الداخل ضمن إطار جدران المنظمة، والتركيز على التطوير الذاتي تحت تأثير الشعوب بضرورة الدفاع عن هوية المنظمة، وتاريخ أعمالها وإنجازاتها في الماضي³.

ومن خلال التحول الجذري لثقافة المنظمة، تتحول منظمة الإدارة الإلكترونية إلى كيان معولم متشابك متعاون مع شركاء الأعمال من منافسين وموزعين ومشركين وموردين وغيرهم، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وإعادة هندسة ثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل عقل القيادة الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الإلكترونية⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول، ماي 2014، ص 27.

² وداد بورصا، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 22.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 341.

لا يمكننا تصور استخدام جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات وخارجها دون وجود الكفاءات البشرية، فالمرحلة القادمة من حياة الجزائر الإلكترونية مرتبطة بمواردها البشرية بدرجة أولى لصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية¹.

إن عملية بناء مجتمع المعلومات في مجال تكنولوجيا المعلومات ترتبط بمجموعة من العوامل المختلفة، وقد تناول تقرير تكنولوجيا المعلومات لسنة 2015 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر المهارات كأحد مؤشرات الجاهزية الشبكية².

وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر على تطوير الكفاءات الإستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية وترقية البنى والهيكل التحتية، وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية بهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة؛ إذ تتجه الإستراتيجية الإلكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما³:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

فالجزائر كغيرها من الدول أدركت أهمية التغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة؛ لذا فهي تحاول تقليص الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة، وقامت ببذل جهد كبير في بناء مجتمع إلكتروني وإرساء الحكومة الإلكترونية من خلال تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات لتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية من طرف الحكومة والفرد على حد سواء⁴.

ففي إطار سعيها من أجل نشر الثقافة الإلكترونية، تم عقد شراكة بين وزارتي التكوين المهني ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ 13-09-2009 من خلال برمجة أيام دراسية يخضع فيها المتربصون إلى برنامج إعدادي حول الإدارة الإلكترونية، يدرسون من خلالها أساسيات الكمبيوتر وأنماط الحياة الرقمية الإنترنت وشبكة الويب العالمية، وهي متاحة لجميع فئات المجتمع لمدة 15 يوما بمراكز التكوين المهني على مستوى الوطن، ويحصل المتربص على شهادة كفاءة، وهذه المبادرة تهدف إلى بلورة فكرة الحكومة الإلكترونية للمواطن الجزائري⁵.

¹ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 20.

³ مصطفى بوادي، المرجع السابق، ص 264.

⁴ زبير عياش، نسيم بوكيل "إشكالية بناء مجتمع إلكتروني في ظل التوجه نحو إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر"

متحصل عليه بتاريخ 2021/12/10، من الموقع: <https://dsr.alistiqlal.edu.ps/file/files/119.pdf>

⁵ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 22.

ومن بين المشاريع التي تم اعتمادها نحو بناء مجتمع المعلومات ما يلي¹:

- إنجاز نقطة عبور لرأس الشبكة الدولية للربط بواسطة الأنترنت بين المزودين وبعض الإدارات عبر اتصال للألياف الضوئية بقدرة 34 ميغابايت ولها امتداد حتى 140 ميغابايت.

- تعاقد إدارة البريد والمواصلات مع المزود الأمريكي Technologies Lucent، والذي يهدف إلى وضع قاعدة للنفاذ إلى الأنترنت موجهة خصيصا للمؤسسات.

ويمكن القول أن الجزائر بدأت الولوج إلى مجتمع المعلومات منذ 1999، فقد شهدت السنوات الثلاثة اللاحقة من 2000 حتى 2002 عمليات تحسينية كبيرة، إذ اعتمدت نظام ADSL، وبرنامج أسرتك OSRATIC الأول والثاني والذي يعدّ أحد المخططات المهمة لبناء مجتمع المعلومات في الجزائر، لكنه لازال يعاني اشكالات تحول دون تحقيقه للأهداف المرجوة، وعليه فإن بناء مجتمع المعلومات في الجزائر يتمثل في تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة المجالات، وربط المواطنين بشبكة الأنترنت مما يستدعي ضرورة إعداد عدة محاور مرتبطة فيما بينها من أجل التوجه السليم نحو تحقيق مشروع الجزائر الإلكترونية².

وقد شاركت الجزائر في عدة مشاريع مع البلدان الرائدة في مجال الاتصالات، والتي كان مجتمع المعلومات موضوعها ومحورها كما خصصت الحكومة مبالغ معتبرة في إطار خطة الإنعاش الاقتصادي لصالح بعض المبادرات، منها تخصيص 93 مليون دولار لبرنامج توسيع الارتباط الهاتفي في المدن الداخلية، و 86 مليون دولار لدعم برامج البحث والتطوير في مؤسسات التعليم العالي، كما أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مبادرة هادفة تتمثل في تحقيق مشروع "كمبيوتر لكل عائلة"، وذلك من خلال عقد اتفاقيات مع ستة (06) بنوك لتمويل هذه العملية في شقها الأول، والتي جاءت في شكل مشروعين المتمثلين في برنامج أسرتك الأول والثاني إلى جانب عديد المشاريع الأخرى³.

كما عمدت وزارة التربية الوطنية إلى تدريب المكونين والأساتذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية؛ إذ تمّ تخصيص دورات تدريبية مخصصة للمؤطرين قصد ضمان سير المشروع، ويتم التدريب على محو الأمية المعلوماتية بتقديم دروس ومبادئ أولية في الإعلام الآلي، وقد انطلقت عملية التكوين سنة 2003 مرة في كل أسبوع لكل هيئة تدريس في المراحل الثلاثة بالإضافة إلى الطاقم الإداري. باعتبار أن تطبيقات الحاسوب في العملية التعليمية تمتد إلى الإدارة⁴.

هذه المبادرة تندرج ضمن إطار إصلاح منظومة التعليم التي تشرف عليها اللجنة الوطنية للبرامج (CNP)، والتي تمّ رصد لها مبلغ ثلاثة 03 ملايين دج لتحقيق هذا الهدف، وذلك ضمن بروتوكول مساندة للإصلاح

¹ سيد احمد مسيردي، خديجة سعدي، المرجع السابق، ص 275-276.

² المرجع نفسه، ص 276.

³ رفيق بن مرسل "الإنقال نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة في المؤشرات التقنيّة والضمانات القانونية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد: 17، العدد: 03، 2020، ص 73.

⁴ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 22.

التربوي الجزائري (PARE) الذي تم عقده بين منظمة اليونسكو ووزارة التربية سنة 2003 بباريس، والذي يشمل أربعة محاور¹:

-الإصلاح البيداغوجي للتعليم

-هيكلية التعليم

-تقنين مسار النظام التعليمي

-إدماج تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية.

ومن أهم ما تم إنجازه في مجال دمج التكنولوجيا في التعليم ما يلي²:

- إدماج التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية من خلال الحواسيب و تدريس مادة الإعلام الآلي.

- إقامة ورشات وملتقيات في عديد الولايات من أجل التوعية والتكوين في المجال التكنولوجي.

- إقامة تربصات وتكوين المكونين بفرنسا ومصر.

- تحصل 16 مفتش تعليم بالقاهرة على شهادة من منظمة اليونسكو تعرف برخصة السياقة الدولية للحاسوب.

- إنشاء فرقة بحث في مجال التعليم المعتمد على الحاسوب، للقيام بمجموعة من الأبحاث لتطوير المناهج بما يوافق التغيير في قطاع التعليم.

- تزويد حوالي 13000 ثانوية، 3500 إكمالية، 8000 مدرسة ابتدائية بقاعات أنترنت، مجهزة بحواسيب، وقاعات حواسيب تحتوي على 15 حاسوب مرتبطة بمركز وطني لتطوير البيداغوجيا وإدماج تكنولوجيا التعليم.

أيضا تم إطلاق برنامج دولي لتطوير الكفاءات التكنولوجية لفائدة 440 طالب عمل في العاصمة من طرف ميكروسوفت الجزائر في إطار الشراكة مع الوكالة الوطنية للتشغيل والكونفدرالية لأرباب العمل الجزائريين. كما استضافت الجزائر العديد من المؤتمرات والندوات العالمية والمحلية التي تدخل ضمن إطار الحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى إطلاق برنامج تكويني واسع لترقية الثقافة الرقمية وتحسين إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال داخل المؤسسات، ويشمل هذا البرنامج 3600 مكون تابعين لقطاعات التربية والتكوين المهني والعمل والشباب والرياضة. ولضمان نجاح العملية لجأت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى مؤسسة ذات شهرة عالمية (أو سي دي أل) المختصة في تطبيق برنامج التكوين المكثف في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال³.

¹ رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 71.

² هند علوي، "المركز الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر" أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008، ص ص 166=168.

³ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 22-23.

لقد سعت الجزائر إلى بناء مجتمع رقمي يتحكم فيه المجتمع في التكنولوجيات الحديثة، بهدف خلق جيل مجتمع المعلومات، إلا أن الإستراتيجية المسطرة لبناء هذا المجتمع، لم تستطع تطبيق الخطوات المرسومة، وذلك بسبب غلاء تكاليف البنية التحتية للاتصالات، والولوج إلى شبكة الأنترنت إلى جانب قلة المحتويات البيداغوجية باللغة العربية الموجهة للأساتذة، حيث بقيت البرامج المسطرة عبارة عن حلقات مفككة ومبعثرة، في حين كان من الممكن أن تقوم وزارة التربية بالشراكة مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتشكيل لجنة مؤقتة للإشراف على المشاريع المتبناة في انتظار صياغة إستراتيجية وطنية متكاملة تشمل كل قطاعات الدولة.

كما أن الجزائر تتوفر على البيئة الداعمة من أجل بناء مهارات التحكم في تكنولوجيا المعلومات بمستوى مقبول، إلا أنها تحتاج إلى الرفع من جودة منظومتها التعليمية حتى توفر دعما أكبر لعملية بناء المهارات، أيضا تحتاج المنظمات الجزائرية إلى التركيز على عملية تدريب مواردها البشرية، وهذا ما يؤكد تقرير تكنولوجيا المعلومات؛ أي حصلت الجزائر على 3.4 نقطة من مؤشر التدريب وهي علامة أقل من المتوسط بترتيب 117 من ضمن 143 دولة¹.

ويعود السبب في ذلك لمجموعة من العوامل التي يمكن توضيحها فيما يلي²:

- مشكلة الدخول إلى الشبكة: فلا زال تعميم استخدام شبكة الأنترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية، فليست جميع العائلات في الجزائر موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهنا لا يقتصر المشكل على المناطق النائية؛ بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب فيها حتى الحصول على خط هاتفي. لذا لا بد أن يترافق تجهيز الإدارة معلوماتيا مع توسيع قاعدة المستفيدين من هذه التقنية بسهولة وبكلفة معقولة. فقد أثبتت بعض الدراسات العامة التي أجريت بخصوص استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأجهزة الإدارية مفارقات مهمة، يمكن أن نستشفها من خلال التقرير الصادر عن هيئة المنتدى الاقتصادي الدولي (دايفوس) الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية تحتل المرتبة 111 عالميا، وفي مجال عدد المشتركين في شبكة الأنترنت تحتل المرتبة 88 عالميا، وفي مجال مستخدمي الأنترنت تحتل المرتبة 91 عالميا، وفي مجال استخدام الأنترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالميا.

- كفاءة استخدام الأداة: فلا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع، فالأمية الإلكترونية تنتشر بكثرة في الوسط الجامعي وحتى بين بعض الأساتذة الجامعيين فكيف الحال بالنسبة لفئات المجتمع الأخرى.

- صعوبة فهم المضمون: ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادرا على فهم المضمون؛ فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الإلكترونية.

¹ المرجع السابق، ص 20.

² محمد بن اعراب "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، المرجع السابق، ص 69=71.

4- المحددات الاقتصادية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئة اقتصادية ملائمة حاضنة للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة. وعليه عمدت الجزائر من أجل توفير البيئة الاقتصادية إلى تبني العديد من المشاريع تتمثل في¹:

1- إنشاء الوكالة الفضائية وإطلاق الأقمار الصناعية: يرجع إنشاء هذه الوكالة إلى شهر جانفي 2002، والتي شهدت في نوفمبر من نفس السنة إطلاق القمر الصناعي الجزائري " ALSSAT1 " من قاعدة الإطلاق الروسية (بليسيتسك كوسمودروم) الذي نقله إلى مداره بواسطة الصاروخ الروسي "كسموس3"، وفي سنة 2004 ربطت بين الجزائر وروسيا اتفاقية تعاون في مجال التكنولوجيات الفضائية وتطبيقاتها، وتم إطلاق ثاني قمر صناعي (ALSSAT 2) عام 2010، من موقع (سريهاريكوتا) الهندي الكائن في (تشيناى)، حيث اقتضت استعمالات هذين القمرين الصناعيين على مراقبة التغيرات المناخية ومكافحة التصحر².

2- تجربة الحاضرة السيبرية سيدي عبد الله: تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيًا وتنظيميًا لما عرف قطاع البريد والمواصلات من تغييرات جذرية، وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تنبني عليها الحاضرة وهي مراكز البحث والتكوين، ثم المؤسسات. وأخيرًا الحضانة والدعم. والحاضرة السيبرية سيدي عبد الله تتكون من معهد عالي للاتصالات ومدرسة للناخبين ووكالة انترنت ووكالة اتصالات إضافة إلى مكاتب الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة وهو مشروع قطب تقني واقتصادي مستقبلي أسهمت في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية، حيث هناك شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا، وكوريا، علما أن كوريا وحدها ساهمت بمليون دولار في إطار هذا المشروع³.

3- اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد: إضافة إلى هذا هناك توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة ORACLE الأمريكية وهو أحد الرواد العالميين في البرمجيات للمؤسسة، الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات في الجزائر UNIVERSITY ORACLE وتتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي⁴.

أما الاتفاقية الثانية، فكانت مع مركز مؤسسة " سوناطراك " الذي اعتبر كشريك وهذا لأول مرة في إفريقيا، حيث أتيحت له شهادة مطابقة فأصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من المجموعة في مجال

¹ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 23.

² رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 71.

³ زيد الخير مقدم عيبريات متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءة البشرية (مداخلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

⁴ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 23.

المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وأدوات التصميم وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات¹.

4- إنشاء مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST: يعد مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني المزود الأول والرئيسي للشبكة في الجزائر، وقد أنشأ بموجب المرسوم 85-56 بتاريخ 16 مارس 1985، ثم التحق بالإدارة السامية للبحث العلمي بموجب المرسوم رقم 86-72 بتاريخ 08 أبريل 1985، وهو حاليا تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تحمل مسؤولية ترقية استعمال المعلومات العلمية في البلاد، وتكفل بتطبيق مشاريع مغاربية والإفادة من تجهيزات الربط بالإنترنت ومن برامج لتكوين المستخدمين الذين يقومون بعملية الاشتراك عبر المركز².

4- برنامج إنعاش البحث العلمي 2001-2004: في إطار هذا المخطط الثلاثي تم إنشاء أربع لجان لجنة أنترانت ولجنة التعليم عن بعد ولجنة الطب عن بعد ولجنة إنتاج برامج الكمبيوتر ذات القيمة المضافة. وقد خصص لهذا المخطط ميزانية 12.4 مليار دج أي 50% من الميزانية العامة وهي مخصصة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال³.

5- إنشاء صندوق دعم استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال FAUDTIC: أسس صندوق دعم استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال FAUDTIC بموجب القانون رقم 08-21 الصادر في 30 ديسمبر 2008 المتعلق بقانون المالية لسنة 2009 ووضع حيز التطبيق من طرف الحكومة الجزائرية، وهو صندوق موجه لتقديم الدعم الكامل أو الجزئي للمشاريع التي يعدها كل شخص معني عمومي أو خاص بهدف ويهدف إلى ترقية استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال⁴.

المطلب الرابع: الهيئات الوطنية المكلفة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر.

1- الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية: استحدثت الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، وذلك نظرا إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسيها دور هذه الوزارة، خاصة مع ما يعانيه المواطن من بيروقراطية في الإدارات المنتشرة عبر ربوع الوطن، ويتولى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام⁵.

¹ رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 72.

² عبد القادر بلعربي وآخرون تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، مداخلة المؤتمر الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2004.

³ وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 23.

⁴ المرجع نفسه، ص 23.

⁵ مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 158.

- وبهذه الصفة يكلف على الخصوص بما يأتي¹:
- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها.
 - اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية.
 - دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته.
 - ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية.
 - تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
 - مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.
 - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
 - تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم.
 - العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام.
 - ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتهم.
 - وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.
 - وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام.
 - اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.
 - ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.
 - ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.
 - تحفيز تشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.
- ومن أجل بدء تنفيذ برنامج تحديث الإدارة العمومية وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات قامت الحكومة بتنصيب لجنة تضمن ممثلين عن جميع الوزارات بالإضافة لخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت باللجنة الإلكترونية وهي تحت إشراف رئيس الحكومة².
- 2- اللجنة الإلكترونية:** لدعم مشروع الجزائر الإلكترونية قامت الحكومة الجزائرية بتنصيب لجنة وزارية سميت باللجنة الإلكترونية E-commission، وهي تحت إشراف رئيس الحكومة تضم ممثلين عن جميع الوزارات، الأمر الذي يعتبر مؤشرا إيجابيا يعكس نية الحكومة وعزمها على تنفيذ هذا المشروع. وتترجم نوع التوجه السياسي والإرادة السياسية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 59، الصادر في:

2013/11/20، ص4.

² Kamel Ben Elkadi , **gouvernement électronique en Algérie: la langue marche vers le numérique**, article publié au journal EL WATAN, samedi 3 Mai 2008,p2.

وهذه اللجنة مكلفة بمتابعة تطبيق برنامج الجزائر الإلكترونية، وتنفيذ برنامج تحديث الإدارة العمومية وإدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، خاصة تم تدعيمها بلجنة تقنية تضم خبراء في تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوفير الدعم الفني وتحديد برنامج ميزانية خاص بإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، وفقا لمراحل تنفيذية مرتقبة، يتم عرضها سنويا إلى غاية استكمال البرنامج أي من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 كما يمكن تسجيل مبادرة الوزارة الخاصة بتوسيع الخدمة العامة بواسطة تسهيل النفاذ للإنترنت، ومحاولة تسريع إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استخدامات الإدارة العمومية بالشكل الذي يعيد النظر في كيفية تسييرها وتنظيمها وتكييف الخدمة التي تقدمها مع المتطلبات الرقمية.

2- المرصد الوطني للمرفق العام:

تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام بموجب المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016، والذي ينص في مادته الأولى على أنه " ينشأ لدى الوزير المكلف بالداخلية، مرصد وطني للمرفق العام، يدعى في صلب النص "المرصد"، وهو هيئة إستشارية مقرها الجزائر العاصمة. ويكلف بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها¹.

وتم الإعلان عن الانطلاق الرسمي للمرصد الوطني للمرفق العام في 19 مارس 2016، المتعلق أساسا بإصلاح آليات المؤسسات عبر مختلف القطاعات، وذلك سعيا من الحكومة إلى مواصلة عصرنه خدمات المرفق العمومي من خلال الاستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحدثة، وهذا المرصد يضم المجتمع المدني والسلطات والإدارات المعنية كإطار للتشاور وقوة اقتراح بهدف ترقية الخدمات العمومية إلى مستوى عالي².

ويتشكل المرصد الوطني للمرفق العام طبقا للمادة الثامنة من المرسوم الرئاسي 16-03 من 05 شخصيات يتم اختيارهم لخبرتهم من بين الإطارات السامية الذين مارسوا وظائف عليا على مستوى الدولة، وممثلي كل القطاعات الوزارية المذكورة في المرسوم 16-03، إضافة إلى ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وكذا ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، وممثل عن الديوان الوطني للإحصاء، بالإضافة إلى رئيسي مجلسين شعبيين ولأئيين ورئيسي مجلسين شعبيين بلديين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية³.

وقد أبرم المرصد الوطني للمرفق العام بتاريخ 24 ديسمبر 2017 اتفاق مع المجلس الوطني لحقوق الإنسان من أجل معالجة الشكاوي والتظلمات بشأن أي مساس بحقوق الإنسان وبالأخص في خدمات

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 08/01/2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد: 02، الصادرة بتاريخ 13/01/2016، ص 13-14.

² أحمد باي، رانية هدار، المرجع السابق، ص 137.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07/01/2016، المرجع السابق، ص 14.

المرفق العام، وتكثيف الجهود في إعداد دراسات تركز أساسا على إعداد شبكة استدلالية لمؤشرات من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام¹.

ويختص المرصد في تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها، ويكون ذلك بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى، وبهذه الصفة يكلف ب²:

- اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.
- اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.
- دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام.
- يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
- يعمل على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
- العمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام.

- يكلف المرصد في مجال عصرنه المرفق العام بدراسة واقتراح أي تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنه المرفق العام. وبهذه الصفة يقترح كل تدبير من طبيعته أن³:

- يحفز تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
 - يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.
- 4- الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحته:**

أدى التدفق الحر للمعلومات والمعطيات إلى ظهور تجاوزات ومخاطر على استقرار وأمن الدولة من خلال الانتحال والغش والتزوير وتبييض الأموال والدعوة إلى التطرف الديني والالتحاق بالجماعات الإرهابية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مذكرة تفاهم بين المجلس الوطني لحقوق الإنسان والمرصد الوطني للمرفق العام، ديسمبر 2017.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 03، 04، 05 من المرسوم الرئاسي 16-03، المرجع السابق، ص 13-14.

³ المرجع نفسه، ص 14.

وجماعات الجريمة المنظمة، وتنامي الصراعات الطائفية والعرقية والجهوية في الجزائر، ما دفع الحكومة سنة 2015 إلى اتخاذ قرار يقضي بإنشاء هيئة وطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها خاصة تلك التي تمس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات المحددة في قانون العقوبات وأي جريمة أخرى ترتكب أو يسهل ارتكابها عن طريق منظومة معلوماتية أو نظام للاتصالات الإلكترونية، وهذه الهيئة مكلفة بتنشيط وتنسيق عمليات الوقاية من الجرائم ومساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية من خلال تجميع المعلومات والخبرات القضائية¹.

تم إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من جرائم تكنولوجيا المعلومات ومكافحتها، لتكون الجهة الرقابية الخاصة بالجرائم الإلكترونية، حتى تضمن الحق الدستوري لكل مواطن في حرمة حياته ومراسلاته من المساس بها بداعي مكافحة الجرائم، وبقصد تفعيل نص المادة 13 من القانون 09-04 فقد صدر في البداية المرسوم الرئاسي 15-261 المحدد لتشكيلة وتنظيم وكيفيات سير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، غير أنه في 2019 صدر مرسوم رئاسي 19-172 المعدل بالإلغاء للأحكام المرسوم الرئاسي 15-261 وذلك نتيجة الظروف السياسية والأمنية التي عرفت البلاد في تلك الفترة مما أفضى إلى ظهور مخاطر فعلية لتعرض الأمن العمومي وكذا المؤسسات الدستورية للخطر فجاء هذا المرسوم ليغير من الطبيعة القانونية للهيئة حيث نقل الإشراف عليها من وزارة العدل إلى وزارة الدفاع مما حولها إلى هيئة ذات طابع أمني².

وبموجب المرسوم رقم 19-172 المؤرخ في 2019، توضع الهيئة، التي هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تحت سلطة وزارة الدفاع، وتضم إلى جانب المديرية العامة، مجلس توجيه يرأسه وزير الدفاع الوطني أو ممثله ويتشكل من وزارات الداخلية، العدل والمواصلات السلوكية واللاسلكية يكلف بالتداول حول الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الجرائم المحددة في المرسوم، وكذا التداول حول مسائل التطوير والتعاون مع المؤسسات والهيئات الوطنية المعنية، ويقوم مجلس التوجيه دوريا بتقييم حالة التهديد في مجال هذه الجرائم للتمكن من تحديد مضامين عمليات المراقبة الواجب القيام بها والأهداف المنشودة بدقة، وإعداد نظامه الداخلي والمصادقة عليه إضافة إلى دراسة التقرير السنوي لنشاطات الهيئة والمصادقة عليه³.

أما المديرية العامة للهيئة، فتتولى السهر على حسن سيرها، إعداد مشروع ميزانيتها، إعداد وتنفيذ برنامج عملها كما تعمل على تبادل المعلومات مع مثيلاتها الأجنبية بغرض تجميع كل المعطيات المتعلقة

¹ قوي بوحنية، الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص63.

² حكيمة بوكحيل "الهيئة الوطنية للوقاية من جرائم الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ودورها في تفتيش نظم المعلوماتية" مجلة الدراسات القانونية المقارنة، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد: 07، العدد: 01، 2021، ص 1544.

³ الإذاعة الجزائرية "مرسوم رئاسي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال" متحصل عليه بتاريخ: 11-12-2021، من الموقع:

بتحديد مكان مرتكبي الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتعرف عليهم، وتضم المديرية العامة مديرية تقنية تتكفل على وجه الخصوص بمهمة المراقبة الوقائية للاتصالات الإلكترونية في إطار الوقاية من الجرائم الموصوفة بالأفعال الإرهابية والتخريبية والاعتداء على أمن الدولة، إضافة إلى مساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة بما في ذلك في مجال الخبرات القضائية في إطار مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتلك التي تتطلب اللجوء إلى أساليب التحري للهيئة، وإلى جانب هذا تضم المديرية العامة مديرية للإدارة والوسائل توكل لها مهمة تسيير الموارد البشرية والوسائل المالية الخاصة بالهيئة، الإسناد التموييني والتقني، صيانة العتاد والوسائل والمنشآت القاعدية، وكذا إعداد احتياجات الهيئة في إطار تحضير تقديرات الميزانية¹.

تتولى الهيئة حسب المادة 14 من القانون 09-04 مهام: تنشيط وتنسيق عمليات الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحته، مساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية في التحريات التي تجريها بشأن الجرائم ذات الصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال بما في ذلك تجميع المعلومات وإنجاز الخبرات القضائية، تبادل المعلومات مع نظيراتها في الخارج قصد جمع كل المعطيات المفيدة في التعرف على مرتكبي الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحديد مكان تواجدهم².

وبعد صدور المرسوم الرئاسي 21-439 المؤرخ في 07 نوفمبر 2021، المتضمن إعادة تنظيم الهيئة تم تعديل مهامها، حيث نصت المادة 4 منه على أنه تمارس الهيئة المهام المنوطة بها، تحت رقابة السلطة القضائية، طبقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية والقانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوت 2009 والمتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، وبهذه الصفة تكلف الهيئة على الخصوص بما يلي³:

- تحديد الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها ووضعها حيز التنفيذ.

- تنشيط وتنسيق عمليات الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

- ضمان المراقبة الوقائية للاتصالات الإلكترونية تحت سلطة القاضي المختص قصد الكشف عن الجرائم المتصلة بالأعمال الإرهابية أو التخريبية أو التي تمس بأمن الدولة.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية "مرسوم رئاسي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال" متحصل عليه بتاريخ: 11-12-2021، من الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/algerie/72990-2019-06-26-12-48-47>

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 09-04 مؤرخ في 05 أوت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد: 47، الصادر في: 16/08/2009، ص 08.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 21-439 المؤرخ في 07 نوفمبر 2021، المتضمن إعادة تنظيم الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد: 86، الصادر في: 11/11/2021، ص 5-6.

- كما تضمن الهيئة بالتنسيق مع المصالح المختصة لوزارة الدفاع الوطني، المراقبة الإلكترونية عندما يتعلق الأمر بأمن الجيش.
- تجميع وتسجيل وحفظ المعطيات الرقمية للأنظمة المعلوماتية وتحديد مصدرها ومسارها من أجل استعمالها في الإجراءات القضائية،
- المساهمة في تكوين المحققين المتخصصين في مجال التحريات التقنية المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال،
- المساهمة في تحيين المعايير القانونية في مجال اختصاصها.
- مساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية في مجال مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، عن طريق جمع المعلومات والتزويد بها وإنجاز الخبرات القضائية،
- تطوير التعاون مع المؤسسات والهيئات الوطنية في مجال الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال،
- السهر على تنفيذ طلبات المساعدة الصادرة عن البلدان الأجنبية وتطوير تبادل المعلومات والتعاون على المستوى الدولي في مجال اختصاصها وفقا لأحكام المادتين 17 و 18 من القانون رقم 09-04 المؤرخ في 05 أوت 2009.
- 5- المجلس الوطني لأمن الأنظمة المعلوماتية:** يكلف المجلس بإعداد الإستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية والموافقة عليها وتوجيهها ووفقا للمادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020 المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية يتولى المجلس، في إطار إعداد الاستراتيجية الوطنية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية، المهام الآتية¹:
- البث في عناصر الإستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية المقترحة من قبل الوكالة وتحديد،
- دراسة مخطط عمل الوكالة وتقرير نشاطاتها والموافقة عليهما.
- دراسة التقارير المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية والموافقة عليها.
- الموافقة على اتفاقات التعاون والاعتراف المتبادل مع الهيئات الأجنبية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية،
- الموافقة على سياسة التصديق الإلكتروني للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني.
- الموافقة على تصنيف الأنظمة المعلوماتية.
- اقتراح ملاءمة الإطار الهيكلي أو التنظيمي الخاص بأمن الأنظمة المعلوماتية عند الحاجة وببدي المجلس رأيا مطابقا في أي مشروع نص تشريعي أو تنظيمي ذي صلة بأمن الأنظمة المعلوماتية.
- ويرأس المجلس الوطني وزير الدفاع الوطني أو ممثله، ويتكون من: ممثل عن رئاسة الجمهورية، ممثل عن الوزير الأول، الوزير المكلف بالشؤون الخارجية، الوزير المكلف بالداخلية، الوزير المكلف بالعدل، الوزير المكلف بالمالية، الوزير المكلف بالطاقة، الوزير المكلف بالاتصالات، الوزير المكلف بالتعليم العالي.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020 المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، الجريدة الرسمية، العدد: 04، الصادر في: 2020/01/26، ص06.

- 6- وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية: هذه الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ووفقا للمادة 18 من المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020 المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية تكلف الوكالة على الخصوص بما يأتي¹:
- تحضير عناصر الإستراتيجية الوطنية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية، وعرضها على المجلس.
 - تنسيق تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية المحددة من قبل المجلس.
 - اقتراح كفاءات اعتماد مزودي خدمات التدقيق في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - إجراء تحقيقات رقمية في حالة الهجمات أو الحوادث السيبرانية التي تستهدف المؤسسات الوطنية.
 - السهر على جمع وتحليل وتقييم المعطيات المتصلة بمجال أمن الأنظمة المعلوماتية لاستخلاص المعلومات الملائمة التي تسمح بتأمين منشآت المؤسسات الوطنية.
 - متابعة عمليات التدقيق للأمن الأنظمة المعلوماتية.
 - تقديم المشورة والمساعدة للإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة من أجل وضع إستراتيجية أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - ضمان اليقظة التكنولوجية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - مرافقة الإدارات والمؤسسات والهيئات بالتشاور مع الهياكل المختصة في هذا المجال في معالجة الحوادث المتصلة بأمن الأنظمة المعلوماتية،
 - جرد الأنظمة المعلوماتية وعرضها على المجلس للموافقة على تصنيفها،
 - إعداد وتحيين خارطة للأنظمة المعلوماتية المصنفة،
 - اقتراح مشاريع نصوص تشريعية أو تنظيمية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية بعد الرأي المطابق للمجلس،
 - إعداد وتحديث المرجعيات والإجراءات والأدلة العملية وتقديم توصيات في ميدان أمن الأنظمة المعلوماتية
 - اعتماد منتجات أمن الأنظمة المعلوماتية والتصديق عليها.
 - اعتماد منظومات إنشاء وفحص الإيمضاء الإلكتروني.
 - تحديد معايير وإجراءات منح علامة الجودة و/أو التصديق و/أو اعتماد المنتجات ومقدمي الخدمات في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
 - القيام بنشاطات التكوين والتوعية ذات الصلة بأمن الأنظمة المعلوماتية.
 - تقديم توجيهات تتعلق بتكوين أعوان المؤسسات العمومية، في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - اقتراح تدابير الترقية والبحث والتطوير للحلول الوطنية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - تنشيط وتوجيه أنشطة البحث والتطوير في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية.
 - اقتراح مشاريع اتفاقات التعاون والاعتراف المتبادل مع الهيئات الدولية في مجال اختصاصها،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020 المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، المرجع السابق، ص 06.

- إبرام مشاريع شراكة في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية بعد موافقة المجلس،
- تعزيز ثقافة تأمين الأنظمة المعلوماتية،
- إعداد تقارير دورية وحصيلة سنوية عن نشاطها،
- إعداد وتحيين خارطة حالات هشاشة الأنظمة المعلوماتية على المستوى الوطني،
- ضمان تبادل المعلومات مع الأمانة التقنية للجنة الوطنية لتصنيف النقط الحساسة،
- التنظيم والمشاركة في الأحداث والتظاهرات العلمية والتقنية المتعلقة بأمن الأنظمة المعلوماتية.

خلاصة:

رغم وجود إرادة سياسية لتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، إلا أنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع، وهذا باعتراف القائمين على المشروع في حدّ ذاتهم، وذلك بفعل بعض المعوقات التي حالت دون تقدم المشروع منها¹:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تلبية طلبات العملاء وإيصال الهاتف الذي يعدّ أهم القنوات للتواصل عبر الأنترنت.
- تأخير استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسدّ الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدّم في هذا المجال.
- محدودية انتشار استخدامات الأنترنت في الجزائر؛ حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لاتزال ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.
- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بداياتها رغم مرور عدّة سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التّعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أنّ هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال تتخوف فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحيين حساباته.

- محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال.

هناك العديد من المعوقات التقنية والفنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومن بينها²:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة تدعم الإدارة الإلكترونية على مستوى الجزائر.
- ارتفاع معدلات القرصنة المعلوماتية في الجزائر.
- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومته لاستخدام التقنيات الحديثة.
- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الجزائر نتيجة عدم وجود القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية أمن المعلومات على شبكة الأنترنت.
- إن الإشكالية الأولى والأخيرة تكمن في عجز اتصالات الجزائر عن وضع خطة وطنية شاملة وواضحة المعالم وعن رؤية شفافة لكيفية استغلال الشبكة الوطنية للألياف البصرية. واستغلالها بشكل أمثل في رفع سعة وسرعة النفاذ المحلي والدولي للأنترنت، وعجزها عن إقامة استثمارات جديدة في مجال بناء مراكز للخواصم بالجودة الموجودة نفسها في أوروبا وأمريكا وطرحها بأسعار مقبولة للمتعاملين والشركات الجزائرية، مما نتج عنه استمرار الأخيرة في تطبيق أسعار عالية جدا بخدمات رديئة لزيائنها من شركات وأفراد³.

¹ نسيمه لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، المرجع السابق، ص 220-221.

² وداد بورصاص، وهاب نعمون، المرجع السابق، ص 25.

³ المرجع نفسه، ص 18.

الفصل الثالث

إصلاح وعصرنة قطاع العدالة في الجزائر

تتجه الجزائر كغيرها من الدول نحو القيام بالعديد من الإصلاحات لغرض تحسين الخدمة العمومية في العديد من القطاعات ويعتبر قطاع العدالة من بين تلك القطاعات التي شهدت مجموعة من الإصلاحات باعتباره الركيزة الأساسية للدولة، لذلك ركزت الجزائر جهودها من أجل تعزيز هذا القطاع لمواكبة التطورات الحديثة وتعزيز دولة الحق والقانون.

وتتدرج الدعائم الأساسية لإصلاح العدالة في إطار الخيار الإستراتيجي لدعم دولة الحق والقانون طبقا للمعايير الدولية. وفي هذا السياق سطرت الحكومة الجزائرية تجسيد حملة من التدابير الهيكلية والقانونية التي من شأنها إصلاح منظومة العدالة.

ويعتبر قطاع العدالة من أولى القطاعات التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية ويدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية لإصلاح العدالة والتي أقرها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003، وذلك للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وأكثر سرعة، وسنتطرق في هذا الفصل لموضوع عصرنة قطاع العدالة في الجزائر من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل حول قطاع العدالة في الجزائر

المبحث الثاني: سياسات الدولة الجزائرية نحو إصلاح قطاع العدالة

المبحث الثالث: آليات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعصرنة قطاع العدالة في الجزائر

المبحث الأول: مدخل لقطاع العدالة في الجزائر.

العدالة هي عمل القاضي بالقانون في حل النزاعات المعروضة عليه، وهي تقوم على وجود مجموعة من الأحكام والأجهزة والهيئات القضائية وكذا النظم الإجرائية التي تنظم سيرها وتنظيمها، غير أنّ هذه الأخيرة في حركية مستمرة كون القانون في تطور مستمر، وذلك تماشياً مع ظروف وأوضاع المجتمع، وقد شهد قطاع العدالة في الجزائر العديد من المحطات والمراحل التي ساهمت في التأسيس له وظهوره في صورته الحالية.

المطلب الأول: تطور نظام القضاء في الجزائر

كان القضاء الجزائري قبل الاحتلال الفرنسي أي قبل سنة 1830، يخضع لنظام القضاء في الإسلام، ومن أهم الوسائل التي يتحقق بها القسط وتحفظ بها الحقوق هي إقامة النظام القضائي الذي فرضه الإسلام وجعله جزء من تعاليمه وركيزة من ركائزه التي لا بدّ منها ولا غنى عنها¹.

أولاً - النظام القضائي الجزائري في العهد العثماني: لم يكن التنظيم القضائي في هذا العهد منظماً على الطريقة الحديثة، إذ رغم أنّ الدولة هي التي كانت تعين القضاة، فإنّها لم تكن تقدّم لهم مرتبات دورية، بل كانت تسلم لهم هدايا مشجعة². وكان النظام القضائي في هذه المرحلة يتشكل من³:

1- القضاء المدني: يتولى القاضي الشرعي النظر في المنازعات المدنية، ويعينه الداي في العاصمة والبايات في الأقاليم على أساس الصفات الخلقية والعلمية التي يتميز بها، ويساعده في أداء هذه المهمة عدد من الموظفين وهم شاهدان يضمنان الاتباع السليم للإجراءات (الباش عدل العدل)، وكتاب ومحضرون يكلفون بشرطة الجلسة (الأعوان). ولم يكن اختصاص القاضي الشرعي محدداً، إذ شمل في جانبه النوعي جميع القضايا المدنية والأخلاقية، ويشمل في جانبه المحلي كامل الإقليم الجزائري، فكان للخصوم حق اختيار القاضي الذي ينظر في نزاعهم دون التقيد بمحل إقامتهم ولا بموقع المال المتنازع فيه. وكان القاضي الشرعي يعقد جلساته في أي مكان عام مثل الساحات العمومية أو الأسواق، وكان التقاضي أمامه اتفاقياً؛ لأن القاضي لم يكن يكلف الخصوم بالحضور إلى الجلسة، بل يشترط كي يفصل في النزاع أن يتفق الأطراف على الحضور بمحض إرادتهم.

2- القضاء الجزائي: يتولاها الداي شخصياً في إقليم العاصمة بمساعدة أعضاء ديوانه أو أشخاص ينوبون عنه وهم الباي والقايد والشيخ، سواء كان ذلك في مقر العاصمة أو في عواصم الأقاليم أو في الأوطان والعروش، مما يدل على عدم تطبيق مبدأ الفصل بين السلطتين التنفيذية والقضائية في المواد الجزائية. ويفصل في الجناح ممثلون إداريون للداي، هم الحاكم العام في المدن والقايد ويساعده الشيوخ في الأعراس،

¹ عبد الحفيظ بن عبيدة، إستقلالية القضاء وسيادة القانون في ضوء التشريع الجزائري والممارسات، الجزائر، دار بغدادي للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 31.

² محند أمقران بوبشير، النظام القضائي الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003، ص 169.

³ المرجع نفسه، ص 170=173.

يحكمون بعقوبة الغرامة والضرب بالعصا، أما العقوبات الأكثر صرامة مثل الإعدام فلا ينطق بها سوى الداي أو الباي فيما عدا في مدينة الجزائر حيث يصدرها آغا العرب أو خوجة الخيل.

ثانيا - في العهد الفرنسي:

ترددت فرنسا في السنوات الأولى للاحتلال في شأن التنظيم القضائي الواجب إقراره في الجزائر، ففي الأول أرادت تطبيق مبدأ وحدة الجهات القضائية للمقيمين في الجزائر أوروبيين أو مسلمين فأصدرت قرارا بتاريخ 09 سبتمبر 1830 نص على إنشاء محكمة يشمل اختصاصها جميع القضايا المدنية والجزائية، وتتشكل من فرنسيين هم الرئيس، قاضيين ووكيل عن الملك، وبضاف إليهم مساعدون مسلمون أو يهود حين يتعلق النزاع بأحد المواطنين الجزائريين أو اليهود¹. غير أن هذه المحكمة ألغيت يوم 22 أكتوبر 1830 بعد أن أصدرت ثلاثة عشر (13) حكما قضائيا فقط، وهو ما يعطي صورة واضحة عن مدى الإضطراب والتردد الذي كانت تعاني منه سلطات الاحتلال في هذا المجال²، تمّ الرجوع إلى تطبيق مبدأ شخصية الجهات القضائية المرتبط بمبدأ شخصية القوانين، وذلك عن طريق التمييز بين ثلاث جهات قضائية وهي³:

1- محكمة العدل: وتتنظر في المنازعات المدنية والتجارية التي يكون أحد أطرافها فرنسيا.

2- محكمة مشكلة من حاخامات وتتنظر في منازعات اليهود.

3- المحاكم الشرعية.

ولقد استمر العمل بهذا النمط من التنظيم القضائي إلى عام 1834، و لكن مع تعديلات بسيطة، إذ قامت لجنة مختصة بإنجاز مشروع تنظيمي ظهر يوم 10 أوت 1834، وكان هدفه إدخال المبادئ الأساسية للتنظيم القضائي السائد في فرنسا إلى الجزائر، خاصة ما تعلق بالاختصاص والتسلسل القضائي. وفي هذا السياق، ومن أجل البت في القضايا الجزائية والمدنية والتجارية بين الفرنسيين، أنشئت ثلاثة محاكم قضائية على النمط الفرنسي على أساس ازدواجية درجات التقاضي، وهي كالاتي⁴:

- ثلاث محاكم من الدرجة الأولى تتشكل من قاض واحد فقط تتواجد مقراتها في كل من مدينة الجزائر ووهران وعنابة.

- محكمة تجارية في مدينة الجزائر تتكون من سبعة أعيان يختارهم الحاكم العام لمدة سنة واحدة للقيام بمهام قضاة في هذا الاختصاص.

- محكمة عليا لها اختصاص النظر والفصل في الأحكام محل الاستئناف التي أصدرتها محاكم الدرجة الأولى والمحاكم التجارية، وتعد المحكمة العليا محكمة جماعية تتكون من رئيس و ثلاثة قضاة، و وكيل وكلهم مواطنون فرنسيون.

¹ محند أمقران بويشير، المرجع السابق، ص 174-175.

² رمضان بورغدة "جوانب من تطور السياسة القضائية الفرنسية في الجزائر خلال الفترة 1830-1892"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 04، جانفي 2009، ص 54.

³ محند بويشير أمقران، المرجع السابق، ص 175.

⁴ رمضان بورغدة، المرجع السابق، ص 56.

وبعد صدور الأمر الملكي بتاريخ 19 أوت 1834 بدأت تظهر ملامح تنظيم قضائي فرنسي؛ فعلى مستوى الدرجة الأولى، تم وضع خمسة قضاة صلح، كما تم اعتماد ثلاث محاكم الدرجة الأولى في كل من الجزائر، وهران وعنابة وبصودر أمر 26 سبتمبر 1842 أضيفت محكمة أخرى بسكيكدة، وأصبحت تتشكل هيئات حكم محاكم الدرجة الأولى من قضاة متعددين وخلال سنة 1863 أصبح عدد هذه المحاكم تسعا¹. كما تم إنشاء محكمة تجارية مقرها الجزائر العاصمة، وتتكون من سبعة شرفاء يعينهم الحاكم العام لمدة سنة غير قابلة للتجديد. كما تم إنشاء المجالس الإدارية؛ حيث تناوبت عدة أجهزة إدارية على القيام بحل منازعات الإدارة وكانت خصما وحكما في الوقت نفسه².

وبموجب الأمر الصادر في 28 فبراير 1841 أدى إلى الفصل بين القضاء المدني والقضاء الجزائي بجعل الأول من اختصاص الجهات القضائية الإسلامية التي تطبق أحكام الشريعة الإسلامية والأعراف المحلية، وتخويل الثاني للمحاكم الفرنسية والموظفين المدنيين والعسكريين الذين يطبقون القانون الفرنسي. ونتيجة لذلك نشأت في الجزائر حالة من الإزدواجية في التنظيم القضائي خلال فترة الاحتلال محاكم فرنسية تتبع القضاء الفرنسي من حيث النصوص القانونية وإجراءاتها المتبعة. ومحاكم إسلامية مختصة بالفصل في المنازعات المتعلقة بالأحوال الشخصية من زواج وطلاق وتركات ووصايا وغيرها من القضايا الخاضعة لأحكام الشريعة الإسلامية³.

فبمقتضى ذلك، تم إلحاق القضاء الوطني الجزائري بالجهاز القضائي الفرنسي، وألغى هذا الأمر حق القضاة الوطنيين (الجزائريين) في الفصل في القضايا الجزائية، التي تختص بها المحاكم الفرنسية، ويطبق بشأنها أحكام القانون الفرنسي⁴.

أما على مستوى الدرجة الثانية فتوجد المحكمة العليا ومقرها الجزائر العاصمة والتي تتشكل من رئيس وثلاثة قضاة ونائب عام ووكيل عنه، كلهم فرنسيون وهي تختص في استئناف الأحكام الصادرة من الجهات القضائية ذات الدرجة الأولى، وقد عدلت تسمية هذه المحكمة لتصبح محكمة الاستئناف⁵.

هذا فيما يخص القضاء المدني أما عن القضاء الإسلامي، فقد تميز عن القضاء الفرنسي بصودر القرار المؤرخ في 20 أوت 1848 الذي وضع الأول تحت إشراف وزير الحربية (الحاكم العام في الجزائر) ووضع الثاني تحت إشراف وزير العدل الفرنسي⁶.

¹ محند أمقران بويشير، المرجع السابق، ص 175 (بتصرف).

² المرجع نفسه، ص 176-177 (بتصرف).

³ زين العابدين غيتري، حدود استقلالية السلطة القضائية في الفقه الإسلامي والتشريع الجزائري دراسة مقارنة. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص 244.

⁴ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 39-40.

⁵ محند أمقران بويشير، المرجع السابق، ص 178.

⁶ المرجع نفسه، ص 178.

وكان يتولى القضاء في هذه المحاكم الإسلامية قضاة جزائريون مسلمون لهم علم بالفقه الإسلامي وفقا للمذاهب الثلاث المعتمدة في الجزائر. كما أنّ الأحكام التي كانت تصدر عن هذه المحاكم تكون قابلة للطعن أمام غرفة الطعون الإسلامية الموجودة بجهة القضاء الفرنسي¹.

كما نظمت الثورة (المجلس الوطني للثورة) جهاز القضاء بالموازاة مع القضاء الاستعماري الفرنسي فأنشأت المحاكم المدنية وسمتها "اللجان الثورية" في أول الأمر، وفي أوائل سنة 1956 سميت بالمجالس الشعبية تحت رئاسة مسؤول النظام وعنه تتفرع لجنة الشؤون القضائية التي تتواجد حسب تنظيم الثورة في القرى الريفية، والأحياء في المدن. كانت هذه اللجان تتشكل من خمسة أعضاء يختارهم قادة الثورة من بين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والإستعداد للعمل القضائي، يقومون بهذا العمل القضائي كمتطوعين في صفوف جبهة وجيش التحرير الوطني... كما أنشأت المحاكم الجزائية التي تختص بالحكم في الجرائم التي تشكل جنایات أو جنح أو مخالفات، وكانت هذه اللجان والمحاكم تنقسم إلى قسمين²:

- قسم يختص بالفصل في القضايا الشعبية.

- وقسم يختص بقضايا جيش التحرير الوطني (المحكمة العسكرية).

لكن ونظرا لأن الجزائر كانت محتلة من طرف المستعمر الفرنسي، فإن النظام القضائي في هذه الفترة شهد العديد من التغييرات والمد والجزب بين محاولة فرنسا فرض نظامها القضائي وتمسك الجزائريين وعلى رأسهم جبهة التحرير الوطني بالنظام القضائي الإسلامي الذي كان سائدا قبل ذلك.

ثالثا- فترة سد الفراغ في بداية الاستقلال وتنظيم الهياكل القضائية:

استمرت الجزائر بعد الاستقلال في اتباع التنظيم القضائي الفرنسي رغم تعارضه مع القيم الوطنية، ولقد تمت بصفة تدريجية عملية إرساء تنظيم قضائي وطني لمدة طويلة، والثابت أنّه ما كان بوسع الدولة الجزائرية ابتداء نظاما قضائيا وطنيا جديدا سنة 1962، وحتى في السنوات القليلة التي تلت، لأن ذلك كان يتعارض والمصلحة الوطنية³.

إنّ وزارة العدل التي تكونت في 1962، وجدت نفسها أمام مشاكل كثيرة أهمها مشكل الفراغ الحاصل في الجهاز القضائي الذي أحدثته هجرة غالبية القضاة الفرنسيين⁴، لذا توجهت السياسة العامة إلى إبقاء العمل بالنصوص التشريعية السابقة ما لم تتعارض مع السيادة الوطنية، وهذا بموجب القانون رقم 62-157 والأمر 62-49 الذي نص على التعيين المؤقت للإطارات الجزائرية في مناصب القضاء⁵.

¹ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 244.

² عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 45-46.

³ عبد الحفيظ طاشور "إصلاح العدالة في الجزائر المظاهر والآفاق"، مجلة القانون، المجتمع والسلطة، جامعة وهران، الجزائر، عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول مؤشرات الحكم الراشد وتطبيقاتها، 2012، ص 94.

⁴ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 53.

⁵ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 246.

وعلى هذا الأساس قامت الوزارة بالتدابير الآتية¹:

- تنصيب قضاة المحاكم الشعبية (الثورية) وقضاة محاكم الأحوال الشخصية في وظائف قضاة بالجهات القضائية المختلفة.
- العمل على توظيف وتنصيب المدافعين القضائيين والمحامين الجزائريين كقضاة للاستفادة من خبرتهم وتجربتهم، وتم تعيينهم كرؤساء محاكم أو وكلاء الجمهورية.
- توظيف قضاة ممن يحملون شهادات جامعية أو يزاولون دراستهم الجامعية في الحقوق مهما كانت السنة التي يزاولون دراستهم فيها، ودون مسابقة ولا شروط ماعدا شرط القدرة على ممارسة المهام القضائية.
- توقيع البروتوكول القضائي مع الحكومة الفرنسية في الفاتح جويلية 1962 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 194-65 المؤرخ في 29 جويلية 1965، والمرسوم رقم 66-313 المؤرخ في 14 أكتوبر 1966.
- إصدار أمر في 12 سبتمبر 1962 يقضي بتشكيل المحاكم من قاض فرد عند الفصل في القضايا المدنية والجزائية، وبأحكام غير قابلة للطعن، وذلك للتغلب على مشكل نقص القضاة من جهة، ولعدم وجود هيئات قضائية جزائرية تفصل في الطعون من جهة أخرى.
- وفي نفس الوقت أبرمت الجزائر بروتوكول مع فرنسا بتاريخ 28/08/1963 بموجبه صدر القانون رقم 63-218 المؤرخ في 28/08/1963 أنشئ على إثره المجلس الأعلى ليحل محل محكمة النقض ومجلس الدولة الفرنسيين، وهو يتكون من أربعة غرف هي: غرفة القانون الخاص، والغرفة الاجتماعية، والغرفة الجنائية والغرفة الإدارية².
- وفي 31 ديسمبر 1962 صدر المرسوم رقم 163/62 يقضي بتثبيت قرارات لجان القضاء الثوري وإضفاء الصيغة التنفيذية عليها في القضايا المدنية، بعد اتباع إجراءات قانونية نص عليها هذا المرسوم الذي اعتبر تلك اللجان محاكم درجة ابتدائية³.
- كما عرفت هذه الفترة الممتدة من 1962 إلى 1965 حركة تشريعية وتنظيم قضائي جزئي ومنها⁴:
 - إنشاء المجلس الأعلى للقضاء في 18 مارس 1963.
 - إنشاء المحاكم الجزائية في 5 أبريل 1963.
 - إنشاء المحاكم الجنائية الشعبية في 25 أبريل 1963.
 - منح محاكم الاستئناف اختصاص القيام مؤقتا بوظيفة المجلس الأعلى للقضاء (المحكمة العليا حاليا) في القضايا الجزائية بموجب الأمر رقم 40/64 المؤرخ في 23 يناير 1964، وقد انتهى هذا الاختصاص المؤقت بتنصيب المجلس الأعلى للقضاء (كجهة عليا للنقض) في 03 مارس 1964.
 - صدور قانون المجلس الأعلى للقضاء في 8 جوان 1964.

¹ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 53-54.

² زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 246.

³ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 48-49.

⁴ المرجع نفسه، ص 56-57.

- كما صدر القانون العسكري في نفس التاريخ.

رابعاً: مرحلة الإصلاحات القضائية:

1- الإصلاح القضائي لسنة 1965:

في هذه الفترة شرعت الدولة الجزائرية في إصلاحات عميقة لتوطيد أركان السيادة الوطنية واستقلال البلاد، فيما يتعلق بإتمام بناء الهياكل القضائية (المحاكم والمجالس والمحكمة العليا)، ومؤسسات التكوين بما فيها مؤسسات تكوين القضاة والموثقين وكتاب الضبط، وجزارة النظام القضائي، وتعريبه، لأنه يعد بمثابة استكمال للسيادة الوطنية¹.

فأصدرت الأمر رقم 65-278 المؤرخ في 16/11/1965 المتضمن التنظيم القضائي الذي ألغى النظام القضائي السابق بكامله، بما فيه من المحاكم الإدارية والمجالس العمالية والمحاكم التجارية²، وأنشأ خمسة عشر مجلساً قضائياً ورفع عدد المحاكم إلى 130 محكمة، وأحل المجالس قضائية محل محاكم الاستئناف والمحاكم مكان المحاكم الابتدائية والمحاكم الابتدائية الكبرى ونقل اختصاص المحاكم الإدارية إلى ثلاث غرف إدارية، وهي الغرفة الإدارية لمجلس قضاء: الجزائر، قسنطينة، وهران، ونقل اختصاص المجالس الاجتماعية إلى المجالس القضائية، وبذلك يكون المشرع قد وضع حداً للزدواجية القضائية، وتبني نظام وحدة القضاء³. وخلال هذه المرحلة ظهرت حركة تشريعية تمثلت فيما يلي⁴:

- صدور أمر في 8 يونيو 1966 يتعلق بسريان قانون التنظيم القضائي ابتداء من 15 يونيو 1966.
- صدور قانون الإجراءات المدنية وكذا قانون الإجراءات الجزائية، وقانون العقوبات في 8 يونيو 1966.
- القانون الأساسي للقضاء في 13 ماي 1969 معدل بالأمر المؤرخ في 20 يناير 1971، والأمر المؤرخ في 3 يونيو 1971.
- مرسوم مؤرخ في 3 يونيو 1971، ومراسيم أخرى تتعلق بتطبيق القانون الأساسي للقضاء والمسار الوظيفي للقضاة.

- مرسوم 5 أكتوبر 1972 يتعلق بتكوين القضاة وتعريبهم.
- صدور قانون القضاء العسكري الجديد في 1972.
- صدور قانون إصلاح السجون في 1972.
- قانون التوثيق في 1970.
- الأمر المؤرخ في 16 نوفمبر 1965 يتضمن التنظيم القضائي.
- قانون المحاماة في 26 سبتمبر 1975.

¹ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 57.

² زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 246.

³ عمار بوضياف، النظام القضائي الجزائري، الجزائر: دار ربحانة، 2003، ص 200.

⁴ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 58-59، (بتصرف).

ثم صدرت مراسيم عديدة تتعلق بتطبيق القوانين التي صدرت ولا سيما المتعلقة بتطبيق قانون التنظيم القضائي الذي ألغى نظام ازدواجية القضاء وجاء بنظام القضاء الموحد. حيث استبدل المشرع الجزائري التنظيم القضائي القديم الذي كان يتميز بهياكل ثقيلة ومعقدة، وإجراءات بطيئة وباهضة بنظام قضائي موحد وبتدرج واضح يتمثل في¹:

- محاكم القانون العام كدرجة ابتدائية في المستوى القاعدي.
- المجالس القضائية كجهة استئناف على مستوى الولايات.
- المحكمة العليا كجهة طعن بالنقض، ومقومة لأعمال المجالس القضائية والمحاكم، وتوحيد الاجتهاد القضائي.
- الغرف الإدارية بالمجالس القضائية كدرجة أولى من درجات التقاضي للفصل في القضايا الإدارية ابتدائيا.
- والغرف الإدارية بالمجلس الأعلى (المحكمة العليا حاليا) كجهة استئناف وطعن بالنقض في آن واحد.
- كما صدر أمر في 12 يوليو 1974 يتضمن إنشاء مجالس قضائية جديدة ليصبح عدد المجالس 15 مجلسا قضائيا بدلا من الثلاثة (3) مجالس في بداية الاستقلال، وإنشاء المحاكم على مستوى كل الدوائر الإدارية.
- أيضا أنشئت المحاكم الاقتصادية في 21 يونيو 1966.

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 1975 تم إلغاء المحكمة الثورية وأنشأ مجلس أمن الدولة مكانها، كما ألغيت محاكم قمع الجرائم الاقتصادية وأنشئت بدلها الأقسام الاقتصادية كفروع بمحاكم الجنايات².

5- الإصلاح القضائي لسنة 1996:

بصدور دستور 1996 تكون الدولة الجزائرية، تبنت مبدأ ازدواجية القضاء، وذلك من خلال نص المادة 152 منه التي أنشأت مجلس الدولة كأعلى هيئة قضائية مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية إلى جانب المحكمة العليا التي تمثل الهيئة المقومة لأعمال المجالس القضائية والمحاكم، وكلاهما تضمنان توحيد الاجتهاد القضائي في جميع أنحاء البلاد، ويسهران على احترام القانون، وتعلوهما محكمة تنازع تتولى الفصل في حالات تنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة³.

حيث تميزت هذه المرحلة على الخصوص بالفصل بين الهيئات القضائية بفصل القضاء الإداري عن القضاء العادي، وبالتالي خلق ازدواجية في الجهاز القضائي، لكن من حيث الهياكل فقط. أما من حيث العنصر البشري، فلم يحدث بها أي تغيير، إذ تمّ تعديل التنظيم القضائي تنفيذا لدستور 1996 من الأحادية إلى نظام الازدواجية⁴.

¹ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 59-60.

² المرجع نفسه، ص 61.

³ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 247-248.

⁴ خليل بوصنيرة، الوسيط في شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجزائر: نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 18-19.

وكان إعادة تحديث التنظيم القضائي بموجب القانون العضوي رقم 05-11 المؤرخ في 17 جويلية 2005 الذي كرس مبدأ ازدواجية القضاء المنصوص عليه في دستور 1996 وفق نظرة جديدة في كل تنظيم قضائي حضاري.

حيث يعتبر هذا القانون خطوة هامة نحو تكريس التوجهات الجديدة وإعادة هيكلة شاملة للتنظيم القضائي، ويعدّ من وسائل إصلاح العدالة في الدولة، بما أنه يجسد المبادئ الدستورية كحق اللجوء إلى القضاء، وحق الدفاع ومساواة الخصوم أمام القضاء ومبدأ التقاضي على درجتين وعلنية الجلسات ومجانبة القضاء، والتي تعتبر مبادئ عامة¹.

وقد حدد كذلك كفاءات تنظيم وسير الجهات القضائية التابعة للنظام القضائي العادي، وعلى رأسها المحكمة العليا، وتلك التابعة للنظام القضائي الإداري، وعلى رأسها مجلس الدولة وتتولى محكمة التنازع الفصل في تنازع الاختصاص بين الجهات القضائية العادية والجهات القضائية الإدارية بقرارات غير قابلة لأي طعن.

المطلب الثاني: تنظيم الأجهزة القضائية لقطاع العدالة في الجزائر

تأخذ الجزائر بمبدأ درجتي التقاضي، حيث تعرض الدعوى في البداية على المحكمة لتفصل فيها بحكم قابل للاستئناف أمام المجلس القضائي، أما المحكمة العليا فتكتفي -باعتبارها محكمة قانونية- بفحص أوجه الطعن المقدمة ضد الأحكام النهائية الصادرة من المجالس القضائية والمحاكم.

أولاً- تنظيم الأجهزة القضائية للقضاء العادي:

1- المحكمة: المحكمة الابتدائية هي قاعدة الهرم القضائي في القضاء العادي الجزائري كونها تشكل الجهة القضائية الابتدائية للمنازعات التي تدخل ضمن اختصاصها²، وتتص المادة الأولى من قانون الإجراءات المدنية على أن المحاكم هي الجهات القضائية الخاصة بالقانون العام، وبذلك لم تعد توجد أجهزة قضائية متعددة على مستوى الدرجة الأولى³.

تعتبر المحكمة الجهة القضائية ذات الاختصاص العام والشامل، وتصنف عملاً بالمادة 10 من القانون 11/05 المتعلق بالتنظيم القضائي "درجة أولى للتقاضي"، تتشكل من عدة أقسام وهي⁴:

- في القضاء المدني: القسم المدني، القسم الاجتماعي، القسم العقاري، القسم البحري، القسم التجاري، القسم الاستعجالي، وقسم شؤون الأسرة.
- في القضاء الجزائي: قسم الجنج، قسم المخالفات، وقسم الأحداث.

¹ عباس العبودي، شرح أحكام قانون أصول المحاكمات المدنية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 55.

² الطيب بلواضح، الذهبي خليفة "الخدمات الإلكترونية المتاحة في مجال عصرنة العدالة الجزائرية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد: 06، العدد: 01، 2020، ص 141.

³ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 210.

⁴ خليل بوصنوبر، الوسيط في شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجزائر: نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 20.

- ويحدّد اختصاصها قانون الإجراءات المدنية، وقانون الإجراءات الجزائية والقوانين الخاصة المعمول بها، وهي موزعة على كافة التراب الوطني، وتشمل بلدية أو عدة بلديات، وتشكل المحكمة من¹:
- رئيس المحكمة.
 - نائب رئيس المحكمة.
 - وكيل الجمهورية ووكلاء جمهورية مساعدين.
 - قاضي التحقيق أو أكثر.
 - قضاة
 - أمانة الضبط.
 - أقسام المحكمة: يتراوح عدد أقسام المحاكم بين سبعة وإحدى عشر قسما، وهي كالتالي²:
- 1- **القسم الجزائي**: يختص بالنظر في الجرائم التي يرتكبها البالغون حين توصف بأنها مخالفة أو جنحة بموجب قانون العقوبات أو نصوص قانونية خاصة، كما ينظر في الادعاء المدني المقدم أمامه حين ارتباطه بالدعوى الجزائية التي فصل فيها.
 - 2- **القسم المدني**: ويختص بالفصل في القضايا المدنية مثل المنازعات المترتبة عن العقود المدنية كالبيع والإيجار والوكالة، وكذلك المنازعات المتعلقة بالحقوق العينية، أصلية كانت أو تبعية مثل حق الملكية وحق الارتفاق.
 - 3- **قسم الأحوال الشخصية**: وينظر في المنازعات الناشئة عن التركات وعقود الزواج أو الطلاق.
 - 4- **القسم الاجتماعي**: ويفصل في المنازعات التي تنشأ بين العامل ورب العمل، سواء كان من الخواص أو من أشخاص القانون العام.
 - 5- **القسم التجاري**: وتعرض عليه القضايا الناشئة عن المعاملات التجارية كعقد الشركة التجارية والعمليات المصرفية.
 - 6- **القسم العقاري**: ويفصل في المنازعات التي تتعلق بالعقارات.
 - 7- **قسم القضايا المستعجلة**: وينحصر اختصاصه في الفصل بحكم مؤقت لا يمس بأصل الحق في المسائل المستعجلة التي يخشى عليها من فوات الوقت، مثل المطالبة بوضع المال المتنازع فيه تحت الحراسة القضائية إلى حين الفصل في موضوع الحق قصد تفادي إتلاف ذلك المال أو التصرف فيه من حائزه.
 - 8- **قسم الأحداث**: وزع المشرع اختصاص النظر في جرائم الأحداث دون الثامنة عشرة من العمر كما يلي:
 - تعرض الجنحة أمام أية محكمة.
 - وتعرض الجناية على قسم أحداث المحكمة المنعقدة في مقر المجلس القضائي.
 - أما المخالفة التي يرتكبها الحدث فيفصل فيها القسم الجزائي للمحكمة (فرع المخالفات) وفق الإجراءات التي يحاكم بها البالغون.

¹ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 262.

² محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 211-212.

ثانيا - المجلس القضائي:

يعدّ المجلس القضائي جهة استئناف للأحكام الصادرة من المحاكم الابتدائية وكذا في الحالات الأخرى المنصوص عليها قانونا، وهي تعتبر محاكم من الدرجة الثانية للتقاضي في النظام الجزائري، فهي تعلق المحاكم الابتدائية، وتعيد النظر في أحكامها، سواء تعلق الأمر بالشكل أو بالموضوع، فهي تجسد مبدأ التقاضي على درجتين¹. ويتشكل المجلس القضائي من رئيس مجلس، نائب رئيس أو أكثر، رؤساء غرف، مستشارين، نائب عام ونواب عامين مساعدين، أمانة الضبط².

ويتكون المجلس القضائي من³:

1- غرف المجلس القضائي:

1-1- الغرفة المدنية: تنظر في الطعون بالاستئناف المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن القسم المدني للمحكمة، ويشمل اختصاصها كذلك النظر في الطعون بالاستئناف المرفوعة ضد أحكام الأقسام التالية (القسم التجاري، الاجتماعي، الأحوال الشخصية) في حالة عدم تخصيص غرف مستقلة للنظر في هذه الطعون.

1-2- الغرفة الإدارية: نظرا لعدم وجود قسم خاص بالمحكمة ليختص بالفصل في منازعات الإدارة، تختص الغرفة الإدارية الموجودة بالمجلس القضائي بالفصل في المنازعات بحكم ابتدائي قابل للاستئناف أمام الغرفة الإدارية للمحكمة العليا.

1-3- الغرفة الجزائية: وتتمثل مهمتها في الفصل في الطعون بالاستئناف في الأحكام الصادرة من القسم الجزائي في مواد الجناح والخالفات إذا قضت بعقوبة الحبس أو عقوبة غرامة تجاوز المائة دينار، أو إذا كانت العقوبة المستحقة تتجاوز الحبس خمسة أيام.

1-4- غرفة الأحداث: وتختص بالنظر في الطعون بالاستئناف المقدمة ضد الأحكام الصادرة من أقسام الأحداث الموجودة بدائرة اختصاص المجلس القضائي، سواء تعلق موضوع الدعوى بجناحة أو جناية، ويشمل اختصاصها المخالفات أيضا إذ تنظر في الطعون بالاستئناف المقدّمة ضد أحكام فرع مخالفات المحكمة حين تتعلق بالأحداث.

1-5- غرفة الاتهام: تتشكل في كل مجلس قضائي غرفة اتهام واحدة على الأقل، ويعين رئيسها ومستشاروها لمدة ثلاث سنوات بقرار من وزير العدل، وقد سميت كذلك؛ لأنها توجه الاتهام النهائي إلى المتهم في الجنايات.

ثالثا- المحكمة العليا: المحكمة العليا هي الهيئة القضائية العليا المقومة لأعمال المجالس القضائية والمحاكم من خلال توحيد الاجتهاد القضائي في جميع أنحاء البلاد والسير على احترام القانون، وهي أساسا محكمة قانون، إلا أنها قد تكون محكمة موضوع في الحالات المحددة في التشريع، تبسط المحكمة العليا رقابتها على الأوامر والأحكام والقرارات القضائية من حيث تطبيقها السليم للقانون ومن حيث مدى احترامها

¹ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 264.

² خليل بوصنوبر، المرجع السابق، ص 21.

³ محند أمقران بويشير، المرجع السابق، ص، 216، 218.

لأشكال وقواعد الإجراءات، وتتمتع بالاستقلال المالي والاستقلالية في التسيير، منذ سنة 1996، تطبيقا لمقتضيات الأمر رقم 96 - 25 المؤرخ في 12 أوت 1996 المعدل والمتمم للقانون رقم 89 - 22 المؤرخ في 12 ديسمبر 1989 المتعلق بصلاحيات المحكمة العليا وتنظيمها وسيورها، ولها هيكلان أحدهما قضائي والآخر إداري، يتم تسييرهما تحت إشراف رئيسها الأول¹. وتتشكل المحكمة العليا من²:

1- قضاة الحكم: الرئيس الأول، ونائب الرئيس، وتسعة رؤساء غرف، ثمانية عشر (18) رئيس قسم على الأقل، وخمسة وتسعون (95) مستشارا على الأقل.

2- قضاة النيابة العامة: النائب العام والنائب العام المساعد وثمانية عشرة (18) محاميا عاما على الأقل.

3- الغرف: تتكون المحكمة العليا من ثماني غرف نذكرها فيما يلي³:

3-1- الغرفة المدنية: وتتنظر في الطعون بالنقض المقدمة ضد الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية في المواد المدنية مثل المنازعات الناشئة عن عقود البيع والإيجار.

3-2- غرفة الأحوال الشخصية والمواريث: تتلقى الطعون بالنقض في الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية في مواد الأحوال الشخصية والمواريث مثل منازعات الطلاق، الإرث... إلخ

3-3- الغرفة التجارية والبحرية: تختص بالفصل في الطعون بالنقض المرفوعة أمامها بشأن الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية في المواد التجارية والبحرية مثل المنازعات الناشئة عن عقود توريد البضائع عن طريق البحر، والمنازعات المتعلقة بالمعاملات التجارية مثل عقد بيع أو استئجار محل تجاري.

3-4- الغرفة الاجتماعية: تنظر في الطعون بالنقض في الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية بشأن القضايا الناشئة بين العمال وأرباب العمل مثل عزل عامل.

3-5- الغرفة الجنائية: تختص بالنظر في الطعون بالنقض المرفوعة ضد أحكام محاكم الجنايات والمحاكم العسكرية وغرف الاتهام، وكذلك قضايا تسليم المجرمين.

3-6- غرفة الجناح والمخالفات: تختص بالنظر في الطعون بالنقض المقدمة ضد الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية في مواد الجناح والمخالفات.

3-7- الغرفة الإدارية: تفصل في منازعات الإدارة وهي ذات وظيفة مزدوجة فتعتبر في بعض الحالات محكمة استئنافية، وتتنظر بتلك الصفة في الطعون بالاستئناف المقدمة ضد أحكام المجالس القضائية في المواد الإدارية، وتعد في الحالات الأخرى محكمة درجة أولى وأخيرة.

3-8- غرفة العرائض: أنشئت هذه الغرفة بموجب القانون رقم 89-22 المؤرخ في 12-12-1989 وخول لها اختصاص فحص الطعون وتلمس جديتها قبل أن تحيلها على الغرف المختصة للحكم فيها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المحكمة العليا، متحصل عليه بتاريخ 13-12-2021، من الموقع:

<http://www.coursupreme.dz/content/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A7>

² زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 267.

³ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 226=228.

ثانيا - تنظيم الأجهزة القضائية للقضاء الإداري:

1- المحكمة الإدارية: أنشئت بموجب القانون رقم 98-02 المؤرخ في 30-05-1998 عوض الغرف الإدارية التي كانت تابعة للمجالس القضائية وتختص هذه المحاكم بالفصل ابتدائيا بحكم قابل الاستئناف أمام مجلس الدولة في القضايا التي تكون الدولة أو الولاية أو البلدية أو أحد المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية طرفا فيها¹؛ كما تختص المحاكم الإدارية كذلك بالفصل في²:

1-1- دعاوى إلغاء القرارات الإدارية والدعاوى التفسيرية ودعاوى فحص المشروعية للقرارات الصادر عن: -الولاية والمصالح غير الممركزة للدولة على مستوى الولاية،

-البلدية والمصالح الإدارية الأخرى للبلدية،

-المؤسسات العمومية المحلية ذات الصبغة الإدارية،

1-2- دعاوى القضاء الكامل،

1-3- القضايا المخولة لها بموجب نصوص خاصة.

إلا أنه وخلافا لما سبق ذكره، تختص المحاكم العادية بالمنازعات الآتية:

- مخالفات الطرق.

- المنازعات المتعلقة بدعوى خاصة بالمسؤولية الرامية إلى طلب تعويض عن الأضرار الناجمة عن مركبة تابعة للدولة أو لإحدى الولايات أو البلديات أو المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.

2- مجلس الدولة: يعتبر مجلس الدولة أعلى هيئة قضائية في هرم النظام القضائي الإداري، حيث عرفته المادة 2 من القانون العضوي رقم 98-01 بآته "هيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية وهو تابع للسلطة القضائية، يضمن توحيد الاجتهاد القضائي الإداري في البلاد ويسهر على احترام القانون، ويتمتع مجلس الدولة حين ممارسته اختصاصاته بالاستقلالية"³.

وقد استحدث مجلس الدولة بموجب دستور 1996، حيث أسند له دورا استشاريا؛ أين يبدي رأيه في مشاريع القوانين التي تم إخطاره بها، كما يقوم بتفسير النصوص القانونية السارية المفعول، ويعتبر كذلك جهة استئناف لجميع الأحكام الصادرة ابتدائيا من المحاكم الإدارية وكجهة طعن بالنقض في القرارات النهائية الصادرة عن الجهات الإدارية وكذلك قرارات مجلس المحاسبة⁴.

¹ الطيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 142.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، متحصل عليه بتاريخ: 13-12-2021 من الموقع:

<https://www.mjustice.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B6%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-2-2/>

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الدولة، متحصل عليه بتاريخ: 13-12-2121 من الموقع:

<https://www.conseildetat.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B6%D8%A7%D8%A6%D9%8A>

⁴ الطيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 143.

حيث أنشئ مجلس الدولة بموجب القانون العضوي رقم 04-98 المؤرخ في 30-05-1998 المتعلق باختصاص مجلس الدولة وتنظيمه وعمله. كهيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية، يضمن توحيد الاجتهاد القضائي في جميع أنحاء البلاد ويسهر على احترام القانون. ويتألف مجلس الدولة من رئيس، ونائب الرئيس، ورؤساء الغرف، ورؤساء الأقسام، ومستشاري الدولة، ومحافظ الدولة، ومحافظي الدولة المساعدين. تتعقد جلسات مجلس الدولة في شكل غرف وأقسام للفصل في القضايا العادية، وغرف مجمعة في حالة الضرورة. حيث تشكل الغرفة المجتمعية من رئيس مجلس الدولة، ونائب الرئيس، ورؤساء الغرف، وعمداء رؤساء الأقسام¹.

3- محكمة التنازع:

تم إنشاء محكمة التنازع بموجب التعديل الدستوري لسنة 1996 الذي كرس مبدأ الازدواجية القضائية، حيث تستمد وجودها منه من المادة 152 من الدستور فقرة 04 والتي تنص على: "تؤسس محكمة تنازع تتولى الفصل في حالات تنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة"، وكذا المادة 153 التي تنص على: "يحدد القانون العضوي تنظيم المحكمة العليا، ومجلس الدولة، ومحكمة التنازع وعملهم واختصاصاتهم الأخرى"، وقد تم هذا بموجب القانون العضوي رقم 98/03 المؤرخ في 03/06/1998، وهي هيئة قضائية لا تنتمي للهيكل القضائي العادي ولا الإداري، وذلك إما في حالة استبعاد الجهتين النظر في دعوى معينة، وهذا ما يطلق عليه بالتنازع السلبي أو ادعاء الجهتين الاختصاص والتمسك به، وهذا ما يطلق عليه بالتنازع الإيجابي².

تتألف محكمة التنازع من سبعة قضاة، يكون من بينهم رئيس المحكمة، ويعينون من قبل رئيس الجمهورية باقتراح من وزير العدل، وبعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء. على أن يكون نصف قضاتها من قضاة المحكمة العليا والنصف الآخر من قضاة مجلس الدولة³. وتختص محكمة التنازع للنظر في الحالات التالية⁴:

- في حالة ما إذا تسببت جهتان قضائيتان تكون واحدة منهما تابعة للقضاء العادي والأخرى للقضاء الإداري، بالاختصاص (التنازع الإيجابي) أو عدم الاختصاص (التنازع السلبي) للفصل في نفس الموضوع.
- في حالة تناقض بين أحكام نهائية ودون مراعاة الأحكام المعترض عليها، تقضي محكمة التنازع بعديا في الاختصاص.

- إذا لاحظ القاضي المخطر في الخصومة أن هناك جهة قضائية قضت باختصاصها أو بعدم اختصاصها وأن قراره سيؤدي إلى تناقض في أحكام قضائية لنظامين مختلفين، يتعين عليه إحالة ملف القضية بقرار

¹ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 272.

² عبد اللطيف رزايقية التنظيم القضائي في الجزائر بعد 1996، مجلة النبراس للدراسات القانونية، جامعة تبسة، الجزائر، المجلد: 05، العدد: 01، مارس 2020، ص 74.

³ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 273.

⁴ المرجع نفسه، ص 274.

مسبب غير قابل لأي طعن إلى محكمة التنازع للفصل فيه، في موضوع الاختصاص، وفي هذه الحالة تتوقف كل الإجراءات إلى غاية صدور قرار محكمة التنازع.

ثالثا: الجهات القضائية المتخصصة:

1- محكمة الجنايات: يوجد في كل مجلس قضائي "محكمة جنايات" تنظر وتفصل في الجرائم الموصوفة بالجنايات وكذلك الجناح والمخالفات المرتبطة بها، والجرائم الموصوفة بأفعال إرهابية أو تخريبية المرتكبة على مستوى الاختصاص الإقليمي لكل مجلس قضائي، المحالة إليها من غرفة الاتهام طبقا للمادة 248 من قانون الإجراءات الجزائية¹.

وتنظر محكمة الجنايات في الجرائم التي يرتكبها البالغون والتي توصف بأنها جنايات، والجناح والمخالفات المرتبطة بها والتي تحال عليها بقرار من غرفة الاتهام². وتتشكل محكمة الجنايات من رئيس ومستشارين ومحلفين اثنين بعدما كانوا أربعة، كما تتعقد محكمة الجنايات خلال ثلاث دورات في السنة القضائية³.

فمحكمة الجنايات، هي جهات قضائية متخصصة في بعض القضايا النوعية لذلك ميزها المشرع من حيث تشكيلها، ومن حيث الإجراءات المتبعة أمامها. وتجدر الإشارة أنه من خلال التعديل الأخير لقانون الإجراءات الجزائية 07-17 أضاف المشرع جهة لاستئناف أحكامها، أطلق عليها محكمة الجنايات الاستئنافية، كما غير في تشكيلتها بإضافة عدد المحلفين من اثنين إلى أربعة محلفين⁴.

وبالرجوع إلى الأحكام الواردة في المادتين 248 و250 من قانون الإجراءات الجزائية المعدلة بموجب القانون 07-17 والمادة 249 منه، يتضح أن كل من محكمة الجنايات الابتدائية ومحكمة الجنايات الاستئنافية تختصان بالفصل في الأفعال الموصوفة بجنايات وكذا الجناح والمخالفات المرتبطة بها والمحالة إليها بمقتضى قرار نهائي من غرفة الاتهام والمرتكبة من طرف أشخاص بالغين⁵.

فبعد تعديل قانون الإجراءات الجزائية في سنة 2017 بموجب القانون رقم 07_17 المؤرخ في 27 مارس 2017، أعاد المشرع تنظيم تشكيلة محكمة الجنايات في الجزائر من خلال النص على إنشاء محكمة جنايات ابتدائية ومحكمة جنايات استئنافية في المادتين 248 و322 مكرر من قانون الإجراءات الجزائية، وجعل محكمة الجنايات الابتدائية منها والاستئنافية، تتعقد كقاعدة عامة بتشكيلة عادية مكونة من القضاة المحترفين والمحلفين الشعبيين بمقتضى الفقرتين الأولى والثانية من المادة 258 من قانون الإجراءات

¹ خليل بوصنوبرة، المرجع السابق، ص21.

² محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 220.

³ زين العابدين غيتري، المرجع السابق، ص 266.

⁴ الطيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 143.

⁵ دنيازاد ثابت، "التقاضي على درجتين أمام محكمة الجنايات في التشريع الجزائري دراسة تحليلية على ضوء القانون 17-07 الصادر بتاريخ 27 مارس 2017 المعدل لقانون الإجراءات الجزائية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد: 15، ديسمبر 2018، ص48.

الجزائية، إلا أنه استثناء تتعد بتشكيلة خاصة مكونة من القضاة فقط عند الفصل في بعض الأنواع من الجنايات التي حددها المشرع في الجنايات المتعلقة بالإرهاب والمخدرات والتهريب بمقتضى الفقرة الثالثة من المادة 258 من قانون الإجراءات الجزائية¹.

2- المحاكم العسكرية: المحاكم العسكرية كجهة قضائية خاصة، تم إنشاؤها بموجب القانون رقم 64-242، وهي تختص بالفصل في القضايا التي تقام أو تحرك ضد فئة العسكريين أو شبه العسكريين بسبب المخالفات والجناح والجنايات المرتكبة من طرفهم سواء ضد الغير أو فيما بينهم بمناسبة تواجدهم في إطار الخدمة العسكرية².

فهي جهات قضائية استثنائية تنظر في الجرائم المخلة بالنظام العسكري، وهي ذات طبيعة خاصة من حيث تشكيلها وكذا الإجراءات المتبعة أمامها، وتوجد هذه المحاكم في البلدة، وهران، قسنطينة، بشار وورقلة، وتتشكل المحكمة العسكرية من: رئيس برتبة مستشار من المجالس القضائية يساعده قاضيان ويكون أحد المساعدين ضابط صف عندما يكون المتهم جنديا أو ضابط صف³.

المطلب الثالث: تنظيم الأجهزة الإدارية لقطاع العدالة بالجزائر.

1- المجلس الأعلى للقضاء: يعد المجلس الأعلى للقضاء ذا تشكيل مختلط، لأنه يتكون بالإضافة إلى القضاة من أعضاء السلطة التنفيذية، ويضطلع بمهام متعددة تتمحور حول إدارة مركز القضاء وتقديم آراء استشارية إلى رئيس الجمهورية ووزير العدل في المواضيع المتعلقة بالعدالة⁴.

فالمجلس الأعلى للقضاء يعتبر مؤسسة دستورية، تسهر على ضمان استقلالية السلطة القضائية، وعلى احترام أحكام القانون العضوي المتضمن القانون الأساسي للقضاء من حيث المسار الوظيفي للقضاة، باتخاذ قرارات تعيينهم وترقيتهم، ونقلهم، وكل ما يتعلق بوضعيتهم وبسير سلمهم الوظيفي، ومن حيث رقابة انضباط القضاة وتأديبهم عند الاقتضاء، فهو المختص بهذه المهام والصلاحيات دون سواه، ويستشار في المسائل العامة المتعلقة بالتنظيم القضائي وبوضعية تكوين القضاة القاعدي وتكوينهم المستمر⁵.

يختص المجلس الأعلى للقضاء بصفة عامة وعملا بالمادة 18 وما بعدها بدراسة ملفات المترشحين للتعيين في سلك القضاء والتداول بشأنها، وكذا طلبات نقل القضاة. ويأخذ في الاعتبار كفاءة وأقدمية المعنيين وحالتهم العائلية والأسباب الصحية، ويراعى في ذلك أيضا المناصب الشاغرة وحاجة المصلحة⁶.

¹ محمد حزيق "تشكيلة محكمة الجنايات في القانون الجزائري بين العنصر القضائي والعنصر الشعبي"، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 06، العدد: 02، نوفمبر 2019، ص 750.

² يوسف دلاندة، **التنظيم القضائي الجزائري**، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 148.

³ حسين طاهري، **التنظيم القضائي الجزائري**، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 21.

⁴ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 252.

⁵ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 396.

⁶ حسين طاهري، المرجع السابق، ص 26.

بالرجوع إلى القانون العضوي رقم 04-12 المؤرخ في 6 سبتمبر 2004، المتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء وعمله وصلاحياته، والمادة الثالثة (3) منه التي تنص على أن يرأس رئيس الجمهورية المجلس الأعلى للقضاء، والذي يتشكل من¹:

- 1- وزير العدل نائبا للرئيس.
- 2- الرئيس الأول للمحكمة العليا.
- 3- النائب العام لدى المحكمة العليا.
- 4- عشرة (10) قضاة ينتخبون من طرف زملائهم حسب التوزيع الآتي:
 - قاضيان اثنان من المحكمة العليا منهما قاضي للحكم وآخر من النيابة العامة.
 - قاضيان اثنان من مجلس الدولة منهما قاضي للحكم وآخر محافظ للدولة.
 - قاضيان اثنان من المجالس القضائية منهما قاضي للحكم وآخر من النيابة العامة.
 - قاضيان اثنان من الجهات القضائية الإدارية غير مجلس الدولة، منهما قاضي للحكم وآخر محافظ للدولة.
 - قاضيان اثنان من المحاكم الخاضعة للنظام القضائي العادي منهما قاضي للحكم وقاضي وآخر من قضاة النيابة.

5- ست (6) شخصيات يختارها رئيس الجمهورية بحكم كفاءتهم خارج سلك القضاء.

2- الإدارة المركزية بوزارة العدل:

جاءت وزارة العدل في الجزائر كغيرها من وزارات العدل في الدول الأخرى للقيام بالشؤون الإدارية وتوفير الموارد البشرية والوسائل المالية والمادية اللازمة للعمل القضائي، وتطوير نشاطاته باستمرار دون التدخل في النشاط القضائي الذي يخضع طبقا للدستور للسلطة القضائية المستقلة عن السلطة التنفيذية، وبالتالي فهي مستقلة عن إدارة وزارة العدل ذاتها².

1- وزير العدل: يتولى وزير العدل باعتباره عضوا في الحكومة تنفيذ السياسات العامة المسطرة من قبلها، وأهم ما يرمي إليه وزير العدل هو ترقية الجهاز القضائي والسهر على حسن سيره وضمان استقلال السلطة القضائية واحترام الضمانات الدستورية³.

يقتصر دور السيد وزير العدل باعتباره ممثل السلطة التنفيذية والمصالح الإدارية لوزارة العدل، على القيام بالشؤون الإدارية والمالية لمرفق القضاء، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتسهيل العمل القضائي، وتحسين خدمات مرفق القضاء من الناحيتين المادية والتنظيمية تخطيطا وتنفيذا. وكذلك المساهمة في تحديد برنامج الحكومة في المجال القضائي، وتقديم نتائج عمله وبرنامجها إلى مجلس الحكومة⁴.

¹ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 404-405.

² المرجع نفسه، ص 476-477.

³ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 258.

⁴ عبد الحفيظ بن عبيدة، المرجع السابق، ص 478.

2- الديوان: يتكون ديوان الوزير مما يلي¹:

- مدير الديوان: ويساعده مديران للدراسات، ويلحق به مكتب للبريد ومكتب للوثائق.
- رئيس الديوان.
- ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص.
- سبعة ملحقين بالديوان.

يتولى وزير العدل توزيع المهام على أعضاء الديوان، ويقوم رئيس الديوان بتنشيط أعمال المكلفين بالدراسات والتلخيص والملحقين بالديوان وتنسيقها ثم متابعتها. ويقوم الديوان لحساب الوزير بجميع أشغال البحث والدراسات المرتبطة باختصاصاته.

3- الهياكل الإدارية: قسمت وزارة العدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-129 إلى ست مديريات هي: مديرية البحث، مديرية الشؤون المدنية، مديرية الشؤون الجزائية، مديرية إدارة السجون وإعادة التربية، مديرية الموظفين والتكوين، ومديرية الوسائل، ويوجد على رأس كل مديرية مدير. وقد قسمت المديريات إلى مديريات فرعية، يوجد على رأس كل واحدة منها نائب مدير، وقسمت المديريات الفرعية إلى مكاتب، على رأس كل منها رئيس مكتب².

4- الأجهزة الأخرى:

- المفتشية العامة: تنشأ تحت سلطة وزير العدل مفتشية عامة، تكلف بمهمة تفتيش دائمة وتسهر على مراقبة وتقييم كافة الجهات القضائية وكل المؤسسات والهيئات والمصالح الموضوعة تحت وصاية وزير العدل.

المطلب الرابع: هيئات قطاع العدالة في الجزائر

يضطلع بالعمل القضائي - كقاعدة عامة - قاض محترف يساعده في ذلك موظفون عموميون هم كتاب الضبط يقومون بالأعمال الإدارية اللازمة سواء داخل الجهات القضائية أم خارجها³.

أولاً- القضاة: يصنف القضاة إلى نوعين قضاة حكم، وهم القضاة الجالسون في الجلسة. يترأسهم رئيس محكمة في المحكمة الابتدائية، ورئيس مجلس في المجلس القضائي ورئيس أول في المحكمة العليا، ورئيس مجلس في مجلس الدولة. وقضاة النيابة، وهم الواقفون في الجلسة يشرف عليهم وكيل جمهورية في المحكمة الابتدائية، ونائب عام في المجلس القضائي، ومحامي عام في المحكمة العليا، ومحافظ دولة في مجلس دولة⁴. ويمكننا التفصيل في ذلك كما يلي⁵:

¹ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 261.

² المرجع نفسه، ص 262-263.

³ المرجع نفسه، ص 111.

⁴ عفاف وحشي، أمير وحشي، "أثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية - دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة الجزائرية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد: 03، العدد: 02، 2019، ص 41.

⁵ محند أمقران بوبشير، المرجع السابق، ص 112-113.

1- قضاة الحكم: وتطلق عليهم تسمية (رجال القضاء الجالس)؛ لأنهم يؤدون أعمالهم وهم جلوس، وهم على الترتيب:

- في المحكمة العليا: الرئيس الأول، نائب الرئيس، رئيس الغرفة، رئيس قسم، ومستشار لدى المحكمة العليا.
- في المجلس القضائي: رئيس المجلس، نائب الرئيس، رئيس الغرفة ومستشار لدى المجلس القضائي.
- في المحكمة: رئيس المحكمة، نائب الرئيس، والقاضي.

2- أعضاء النيابة العامة: وتطلق عليهم تسمية (رجال القضاء الواقف)؛ لأنهم يؤدون أعمالهم وهم وقوف، وهم بالترتيب الآتي:

- في المحكمة العليا: النائب العام، نائب عام مساعد، ومحامي عام.
- في المجلس القضائي: النائب العام لدى المجلس، النائب العام المساعد الأول، ونائب عام مساعد.
- في المحكمة: وكيل الجمهورية، المساعد الأول لوكيل الجمهورية، ووكيل الجمهورية المساعد.

وقد أضافت المادة الثانية من القانون الأساسي للقضاء فئة ثالثة من القضاء، وهم القضاة العاملون في الإدارة المركزية لوزارة العدل، ويعدّ الموظفون عاميون لا يقومون بأداء العمل القضائي بالمعنى الدقيق.

ثانيا: الأمين العام: يتولى التسيير المالي والمادي للهيكل القضائية من مجلس قضائي ومختلف المحاكم التابعة له، ويوجد أمين عام في المحكمة العليا وكذا أمين عام في مجلس الدولة¹.

ثالثا: وكيل الجمهورية: يمثل وكيل الجمهورية النيابة أمام المحاكم، وبهذه الصفة خول له القانون التصرف في الملفات التي تصل إليه سواء عن طريق الضبطية القضائية أو عن طريق الشكاوى التي تقدم له أو التي يحركها هو من تلقاء نفسه، كل ذلك عملا بمبدأ الملائمة ووفق أحكام قانون الإجراءات الجزائية والقوانين الخاصة².

رابعا: كتاب الضبط: يعتبر كتاب الضبط مساعدا للقضاء؛ بحيث غالبا ما تكون أعمالهم أعمالا قضائية، بالإضافة إلى قيامهم بأعمال الإدارة كتسجيل الدعاوى والقيام بمسك مختلف السجلات فإنهم يحضرون الجلسات والمعاينات والتحقيقات، ومنه يمكن القول أن عمل كاتب الضبط يكمل عمل القاضي؛ إذ بدونه لا يستطيع القاضي القيام بأي عمل على أكمل وجه، ويخضع كتاب الضبط وهم يؤدون مهامهم للقانون الأساسي الصادر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-231 ولأحكام قانون الإجراءات المدنية وقانون الإجراءات الجزائية³.

ويضم كتاب الضبط 6 أصنافا من عون أمين ضبط ومعاون أمين ضبط، ثم أمين ضبط وأمين ضبط رئيسي، ثم أمين قسم ضبط وصولا إلى أعلى رتبة وهي أمين قسم ضبط رئيسي ومتواجدين بهذه الرتب بجميع الهيئات والمصالح القضائية، يشرف عليهم في كل الجهات رئيس أمناء الضبط⁴.

¹ عفاف وحشي، أمير وحشي، المرجع السابق، ص 42.

² يوسف دلاندة، المرجع السابق، ص 64.

³ المرجع نفسه، ص 149.

⁴ عفاف وحشي، أمير وحشي، المرجع السابق، ص 42.

رابعاً المحضرون القضائيون: المحضر القضائي هو ضابط عمومي يسند له مكتب عمومي يتولى تسييره لحسابه الخاص وتحت مسؤوليته، ويخضع لرقابة وكيل الجمهورية لدى الجهة القضائية المختصة محلياً، ويعتبر المحضرون القضائيون من بين مساعدي العدالة، إذ دونهم لا معنى للأحكام التي تصدر عن العدالة لاسيما تلك الأحكام الصادرة في المواد المدنية بمختلف أنواعها¹.

خامساً - المحامون: إن المحامي أو المدافع القضائي، يتولى تمثيل الخصم في الدعوى القضائية ويدافع عن مصالحه، بالبحث والتحري-الفحص الدقيق للوقائع والأدلة- قصد إظهار الحقيقة؛ لأن دورهما هو مساعدة القضاء في الوصول إلى الحقيقة والحكم بالعدل².

وتعد مهنة المحاماة مهنة حرة ومستقلة، يمارسها المحامي المسجل في منظمة المحامين بشكل قانوني عبر كامل التراب الوطني، وأمام الجهات القضائية والإدارية والتأديبية طبقاً لأحكام المادتين 1 و 5 من قانون المحاماة³.

سادساً - الموثقون: الموثق ضابط عمومي يتولى تحرير العقود التي يحدد القانون صيغتها الرسمية، وكذا العقود التي يود الأطراف إعطاؤها هذه الصيغة⁴. ويتولى الموثقون المهام التالية⁵:

- يتسلم أصول جميع العقود والوثائق للإيداع التي حدد لها القانون صيغة معينة ويرغب حائزها ضمان حفظها.

- يحفظ العقود التي يحررها أو يتسلمها للإيداع ويسعى على إعلانها ونشرها في الآجال المحددة.
- يسلم ضمن الشروط المقررة قانوناً صوراً تنفيذية للعقود أو نسخاً منها التي لا يحتفظ بأصلها من واجب الموثق تقديم النصائح والتأكد من فعالية العقود الموثقة أو المحررة.
- ومن واجبه أيضاً تقديم النصائح إلى الأطراف حتى تكون معاملاتهم منسجمة مع القوانين السارية المفعول، ويعلم الأطراف بالالتزامات والحقوق المترتبة عن ذلك، والوسائل المتاحة والتي يمنحها لهم القانون لضمان تنفيذ إرادتهم أداء اليمين.

سابعاً - الخبراء: وهم أشخاص غير موظفين في الأجهزة القضائية، لهم دراية ومعرفة فنية خاصة في مجالات محددة (الطب، الهندسة، المالية..)، سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو معنويين ويخضعون لشروط خاصة بتعيينهم نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 95-310 المؤرخ في 10-10-1995. كما يحكمهم قانون الإجراءات المدنية والإدارية، قانون الإجراءات الجزائية، ويحمل الخبير هذه الصفة بعد تقديم طلب إلى النائب العام المختص إقليمياً الذي يجري تحقيقاً إدارياً بشأنه ثم يحوله إلى رئيس المجلس القضائي من أجل إعداد قائمة الخبراء، والتي يصادق عليها وزير العدل. ويجوز للقاضي تعيين خبير من خارج القائمة بعد

¹ يوسف دلاندة، المرجع السابق، ص 162.

² خليل بوصنوبرة، المرجع السابق، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 48.

⁴ حسين طاهري، المرجع السابق، ص 126.

⁵ المرجع نفسه، ص 127.

تأدية اليمين القانونية ما لم يعفى باتفاق الخصوم ويتعين على الخبير بعد توصله بالحكم أو القرار القاضي بتعيينه في مهمته القيام بها دون تأخير وأن يودع تقريره الكتابي أو الشفوي ضمن الميعاد الذي حدده الحكم القاضي. وإذا تعدد الخبراء، تعين عليهم تحرير تقرير خبرة واحد، فإذا اختلفت آراؤهم وجب تسبيبها. كما يتمتع على الخبراء تلقي أتعابهم مباشرة من الخصوم في الدعوى، وإلا تعرضوا للشطب من القائمة¹.

ثامنا - محافظ البيع بالمزاد العلني: وهو بمثابة وكيل عن الأطراف في عمليات البيع بالمزاد العلني بموجب عقد مدني، حيث يتعين عليهم بمجرد النطق برسو المزااد الحصول فورا على ثمن البيع وإلا وجب عليه إعادة البيع، ولأجل ذلك يحزر محافظ البيع محضرا يعد عقدا رسميا يجب عليه تسجيله في الشهر المالي لعملية البيع، كما يقوم قبل جلسة المزايدة بما يجب من إجراءات لإعلان الجمهور، وقد حدد الأمر رقم 96-02 المؤرخ في 10/10/1996 المتضمن تنظيم مهنة محافظ البيع بالمزاد العلني شروط الالتحاق بهذه المهنة، وكذا واجبات المحافظين وحقوقهم ونظامهم الانضباطي.

تاسعا - المترجم: وهو موظف عمومي رسمي وظيفته الأساسية ترجمة الوثائق الرسمية والسندات من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية لعرضها أمام القضاء تطبيقا لمبدأ استعمال اللغة العربية عند اللجوء إلى القضاء (المادة 08 من قانون الإجراءات الجزائية)، كما يعتبر المترجم هو الجهة الرسمية المخولة لتحرير شهادة الشهود والإدلاء بالتصريحات أمام القضاء إذا كانوا يتكلمون بغير العربية. وقد حددت المادة 09 و 10 من الأمر السابق شروط الالتحاق بمهنة المترجم².

وتجدر الإشارة إلى أن جميع مساعدي القضاء المذكورين يمارسون مهامهم بصفة مستقلة ضمن مهن حرة منضوية تحت نقابات مهنية مستقلة مهيكلية في غرف وطنية وجهوية يخضع لها المساعد القضائي في إطار تنظيم مهنته (خاصة فيما يتعلق بسلطة التأديب والعزل والتعيين)، كما أن وزير العدل يمارس نوعا من الرقابة على المساعدين القضائيين تختلف درجتها من مهنة إلى أخرى.

المبحث الثاني: سياسات الدولة الجزائية نحو إصلاح قطاع العدالة.

ظهر مفهوم إصلاح العدالة في العشرين سنة الأخيرة؛ وهو يقوم على فكرة تقييم الجهاز القضائي وإدخال تعديلات عليه تكفل تحسين أداء العدالة، حيث يشمل هذا الإصلاح جميع جوانب العدالة، سواء تعلق الأمر بالمنظومة التشريعية المنظمة لها، أو التنظيم القضائي القائم، أو حتى المهن المتصلة بسير مرفق العدالة، وفي الجزائر يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائية، والذي ترمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة الحق والقانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد.

¹ محمد الطاهر غزير "محاضرات في التنظيم القضائي" الجزائري، متحص عليه بتاريخ: 14-12-2021، من الموقع:

https://super-pdf.blogspot.com/2020/12/Pdf_88.html

² المرجع نفسه.

المطلب الأول: دوافع وأسباب إصلاح قطاع العدالة في الجزائر.

هناك العديد من العوامل والأسباب التي أدت إلى سعي الدولة الجزائرية إصلاح قطاع العدالة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه الأسباب والعوامل.

أولاً: أسباب الإصلاح ومحاورة:

إن التوجه نحو إصلاح منظومة العدالة نابع من ضرورة التكيف مع المعايير الدولية في مجال ضمان استقلالية القضاء وترقية حقوق الإنسان، بالإضافة إلى وصول أسهل للعدالة بالنسبة للمواطنين وكذا تحسين الخدمة العمومية في مجال العدالة وضمان حماية أكثر فاعلية للمجتمع ضد الجريمة¹. حيث تعود الأسباب والدوافع الحقيقية لإصلاح منظومة العدالة إلى العوامل التالية²:

1. الرغبة السياسية في إصلاح جهاز القضاء والعناية الفائقة التي يحظى بها من الأولويات الزامية إلى بناء الدولة الجزائرية القائمة على تأسيس دولة الحق والقانون وتعزيز استقلالية القضاء لسيادة القانون ومساواة الجميع أمامه في جميع الظروف والأحوال وتعزيز دوره في كسب رهان الديمقراطية والتنمية.
2. المبادئ الأساسية الدولية بشأن استقلال السلطة القضائية، والتي تم اعتمادها من قبل مؤتمر الأمم السابع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين التي أقرها بالإجماع في وقت لاحق من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة؛ حيث تمّ التأكيد بواسطتها على وجوب تمتع السلطة القضائية بالاستقلال المؤسسي؛ إذ تكون مستقلة عن غيرها من فروع الدولة وتحديد السلطتين التشريعية والتنفيذية، ومستقلة أيضاً على صعيد المسائل الداخلية للإدارة القضائية والمسائل المالية.
3. تقارير أجهزة الرصد الدولية الخاصة بقطاع القضاء، والتي أكدت على ضرورة الرقي بقطاع العدالة إلى المستوى الذي يجعله متمتعاً بالاستقلالية التامة وفق المعايير الدولية.
4. التطور الكبير الذي عرفته الترسانة القانونية الدولية، والتي تمت المصادقة عليها من طرف الجزائر في العديد من الميادين ذات الصلة بحقوق الإنسان والجريمة المنظمة والإرهاب ومعاملة المجرمين، والتي تتطلب كلها من أجل وضعها موضع التطبيق وجود سلطة قضائية قوية ومستقلة قادرة على تكريس التعاون الدولي الذي لا غنى عنه من أجل القضاء على الجريمة المنظمة.
5. التطور التكنولوجي وثورة المعلومات: مما لا شك فيه أن التكنولوجيا العصرية في مجال الثورة المعلوماتية وسرعة الاتصال والتواصل وتطبيقات التفاعل مع الجمهور، باتت كلها تدعم التوجهات الجديدة في إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، والتي منها قطاع العدالة، وهذا قصد مسايرة التقدم التكنولوجي وتحسين ظروف تقديم الخدمة العمومية المقدمة للمواطن؛ حيث أصبح من الضروري توظيف هذه التقنيات الحديثة لعصرنة قطاع العدالة من أجل تحقيق السرعة والدقة في إنجاز معاملاتها.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية "تجسيد إصلاح العدالة عن طريق استراتيجية موجهة نحو المواطن"، متحصل عليه بتاريخ: 2022/05/31، من الموقع: <https://www.aps.dz/ar/algerie/47482-2017-09-16-15-35-55>

² المجلس الوطني لحقوق الإنسان، إصلاح منظومة العدالة في ضوء توصيات هيئة الإنصاف والمصالحة، الرباط، المغرب: منشورات المجلس الوطني لحقوق الإنسان، 2013، (بتصرف).

6. التوصيات المنبثقة عن اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة التي نصبها رئيس الجمهورية بتاريخ 20 أكتوبر 1999، والتي تمثلت مهمتها في إعداد تشخيص دقيق للوضعية واقتراح تدابير وأعمال مناسبة لإرساء قواعد نظام قضائي صلب وفعال قادر على الاستجابة لتطلعات المواطنين وعلى المساهمة في بناء دولة القانون، والهدف من وراء ذلك تصالح المواطن مع مؤسسات بلاده وخاصة استرجاع ثقته في العدالة، وعليه فإنه مباشرة بعد تقديم نتائج وتوصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة، أي بعد سبعة أشهر من تنصيبها تم إعداد وإدراج مشروع طموح لإصلاح العدالة في برنامج الحكومة...ويمكن حصر أهم المشاريع المتخذة في المحاور الآتية¹:

- مراجعة المنظومة التشريعية.

- تنمية الموارد البشرية.

- عصرنة العدالة.

- إصلاح السجون.

واستنادا إلى ذلك، تم تسطير جملة من الخطوات التي شرع في تجسيدها منذ سنة 2000، انطلاقا من اتخاذ سلسلة من التدابير الاستعجالية في مجال دعم حقوق الإنسان، وتسهيل حق اللجوء إلى مرفق القضاء وإعادة الاعتبار لنظام التكوين والتأهيل. كما سجلت جملة من المشاريع الهامة التي تتطلب آجالا ممتدة تتناول مختلف المجالات التي يركز عليها إصلاح العدالة، والتي يمكن إدراجها أساسا ضمن المحاور الآتية²:

- إعداد تشريع وطني منسجم مع المعايير والالتزامات الدولية للجزائر.

- تنمية الموارد البشرية لقطاع العدالة من القضاة والموظفين ومساعدى العدالة.

- عصرنة قطاع العدالة بإدخال واستعمال التكنولوجيات الحديثة.

- إصلاح نظام السجون وفق المعايير التي تسمح بإعادة تأهيل المساجين وإدماجهم في المجتمع.

كانت هذه المحاور وراء جميع المساعي التي تلت عمل اللجنة بهدف إعداد منظومة تشريعية منسجمة مع المعايير والالتزامات الدولية للجزائر، وإعداد تصور جديد لمرفق العدالة. وبالفعل نجم عن هذا الحراك، المستمر تجسيد العديد من الإصلاحات التي مست بصفة خاصة الجوانب التالية³:

- تقريب المواطن من أجهزة العدالة من خلال إنشاء شبكة وطنية خاصة باستخراج بعض الوثائق المتعلقة بالحياة اليومية للمواطن

- تحسين الوضع المادي لمقرات الهيئات القضائية، وهذا ما سهل العمل اليومي لموظفي قطاع العدالة، ومكن من تخصيص استقبال لائق للمواطنين داخل هذه المقرات.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة، وزارة العدل، فيفري 2005، ص 05.

² الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر الإنجاز التحدي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2008، ص 13-14.

³ عبد الحفيظ طاشور، المرجع السابق، ص 95.

- رفع مستوى التكوين لدى القضاة الجدد من خلال تمديد مدة التكوين بالمدرسة العليا للقضاء، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تخصيص حلقات تكوينية لفائدة كل القضاة، مع تمكينهم من إجراء فترات تدريبية في إطار التعاون الدولي
- ترقية المنظومة الإجرائية من خلال سن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، وكذلك تكريس مبدأ ازدواجية القضاء الذي تضمنته نصوصا بقيت معلقة لزمان طويل.
- تحسين الأوضاع المادية للمحبوسين من خلال اعتماد قانون إصلاح السجون الجديد وتبني بعض النصوص القانونية على مستوى قانون العقوبات وقانون الإجراءات الجنائية التي تحول دون اللجوء التلقائي للعقوبات السالبة للحرية.
- تفعيل دور قاضي تطبيق العقوبات من أجل تحسيد سياسة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين.
- سن قوانين جديدة تنظم علاقة بعض المهن المتصلة بسير مرفق العدالة.
- إن إصلاح العدالة في الجزائر بمختلف مظاهره جاء مع برنامج الأمم المتحدة لإصلاح العدالة الوطنية. ولقد ساهمت في تكريس هذا البرنامج الطموح عدة منظمات دولية، مثل "برنامج الأمم المتحدة للتنمية - PNUE" ومنظمات إقليمية مثل الاتحاد الأوروبي الذي ساهم بقسط وافر في تجسيد برنامج إصلاح العدالة في الجزائر¹.

المطلب الثاني: سياسة تدعيم الهياكل القضائية وإصلاح المؤسسات العقابية.

في إطار البرامج الإنمائية التي استفاد منها القطاع مع الإصلاح، تم العمل على تدعيم هياكله وتوفير وسائل وتجهيزات تتناسب ومتطلباته ومكانته. وذلك من خلال:

1- إنشاء هياكل جديدة وتوسيع المنشآت القضائية:

إن الهياكل القاعدية خاصة القضائية منها، تشكل الفضاء والمكان الذي تمارس على مستواه الجهات القضائية مهامها لفائدة المتقاضين والمواطنين. وقد شهدت قفزة نوعية في مساهمتها لمتطلبات إصلاح العدالة بفضل الجهود التي بذلت من طرف الدولة في مختلف البرامج الاستثمارية، والتي سمحت بتوفير عدد معتبر من المقرات القضائية وإعادة تأهيل الهياكل المشتغلة بخلق مساحات وفضاءات تتماشى والإصلاحات المسطرة خاصة على مستوى قاعات الجلسات، الشباك الموحد، من تأمين كافة المقرات داخليا وخارجيا بتوفير أجهزة المراقبة المرئية وتزويدها بمختلف الشبكات والتجهيزات الحديثة، كذلك مراعاة فئة ذوي الاحتياجات الخاصة².

وقد عرف قطاع العدالة إصلاحات في جانب المنشآت الأساسية والهياكل خلال المرحلة الممتدة من سنة 1999 إلى سنة 2008؛ حيث جرى العمل بهذا الخصوص القضاء التدريجي على العجز في الهياكل وإنجاز منشآت موجهة لاحتضان الهيئات القضائية المنصوص على إحداثها قانونيا، حيث تم إنجاز واستلام

¹ المرجع السابق، ص 95.

² الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 177.

43 مقرا جديدا منها 16 مجلسا قضائيا و 25 محكمة، إضافة إلى المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية وإقامة للقضاة، زيادة على ذلك تم برمجة 105 مشاريع لإنجاز مقرات جديدة منها 25 مجلسا و 88 محكمة و 4 فروع محاكم و 5 مراكز جهوية للأرشيف والمركز الوطني للبحوث القانونية والقضائية ومقرا جديدا لوزارة العدل والمدرسة الوطنية لتكوين مساعدي العدالة والمدرسة العليا للقضاة¹. كما عرفت نفس الفترة ترميم وتوسعة لمختلف الهياكل والمقرات التابعة لقطاع العدالة، منها مقرات مجالس قضائية ومقرات محاكم قديمة. كما تم كذلك تزويد الجهات القضائية، والمصالح الإدارية التابعة لوزارة العدل بالتجهيزات الضرورية من أثاث لائق ومعدات متنوعة كأجهزة الإعلام الآلي ومحطات الأرشفة ومولدات الكهرباء ومكيفات الهواء، هذا وتجدر الإشارة إلى أن قطاع العدالة استفاد من اعتمادات مالية ومعتبرة في ظل برنامج الإصلاح بعنوان ميزانيتي التسيير والتجهيز.

كما تم الاستفادة ابتداء من سنة 2006 من اعتمادات أخرى في إطار برنامجي تنمية ولايات الجنوب ومناطق الهضاب العليا التي أشتغلت في تدعيم الهياكل القضائية والعقابية بهذه المناطق. تشكل الهياكل القاعدية خاصة القضائية منها الفضاء والمكان الذي تمارس على مستواه الجهات القضائية مهامها لفائدة المتقاضين والمواطنين، وقد شهدت قفزة نوعية من حيث مواكبتها ومسايرتها لمتطلبات إصلاح العدالة بفضل الجهود التي بذلت من طرف الدولة في مختلف البرامج الاستثمارية والتي سمحت بتوفير عدد معتبر من المقرات القضائية تتلخص في ما يلي²:

- 44 مجلس قضائي.

- 195 محكمة.

- 38 محكمة إدارية.

فيما تستمر الجهود لتدعيم الهياكل القضائية وتزويدها بوسائل العمل العصرية في إطار تحقيق هدفين أساسيين هما:

- تقريب العدالة من المواطن بضمان تغطية واسعة ومتوازنة للجهات القضائية عبر التراب الوطني؛

- تسهيل اللجوء لمرافق العدالة والاستفادة من خدماته العمومية بالتنوع المطلوبة.

وفي هذا الإطار تم تسطير برنامج استثماري ضمن مخطط عمل الحكومة يتمثل في الآتي:

1 - مواصلة إنجاز المشاريع الاستثمارية قصد توفير 132 بناية، منها 119 بناية قضائية و 13 بناية بيداغوجية وإدارية، وهذا حسب الأولويات، بدء باستكمال المشاريع المنطلقة في الإنجاز والبالغ عددها 85 مشروعا: - 14 مجلسا قضائيا؛ - 46 محكمة؛ - 13 محكمة إدارية؛ - 05 فروع محاكم؛ - 01 مقر جديد للمدرسة العليا للقضاء بالقلعة؛ - 03 مراكز جهوية للأرشيف القضائي؛ - 01 توسيع المقر الحالي

¹ المرجع السابق، ص 192

² وزارة العدل، السياسة الحكومية في مجال العدالة والحقوق، منشورات وزارة العدل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، سبتمبر 2015، ص 7-8.

للمدرسة العليا للقضاء؛ - 01 توسيع المقر الحالي للمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط؛ - 01 عملية لتوفير إقامات لرؤساء المجالس القضائية.

2 - مواصلة تهيئة المقرات القضائية المشتغلة بما يتمشى والإصلاحات العميقة الجاري تحقيقها من طرف قطاع العدالة في مختلف المجالات.

3- مواصلة العمل لاستكمال تنصيب الجهات القضائية المحدثة قانونا وغير المنصبة.

وقصد تجسيد هذا البرنامج، تم التركيز على عدد من الآليات التي تتلخص في متابعة فعالة وعن قرب للمشاريع الجاري إنجازها لضمان استلامها في أقرب الآجال بالتنسيق مع مختلف المتدخلين اعتمادا على المناهج والوسائل العصرية، تعزيز التعاون والتنسيق المستمرين بين مختلف القطاعات الوزارية ذات الصلة لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ المشاريع المسجلة والجاري إنجازها.

- إنشاء المديرية العامة لعصرنة العدالة: قامت وزارة العدل باستحداث هيئة على مستواها تتكفل بعصرنة القطاع، وهي المديرية العامة لعصرنة العدالة، وتهدف هذه الأخيرة للتكفل بإنجاز برنامج الإصلاح والوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكثر فعالية وسرعة تمنح للقاضي ومختلف الشركاء (محامين، محضرين قضائيين، إدارات عمومية... إلخ) جميع الوسائل التقنية لإتمام مهامهم على أحسن وجه، كما تعكس هذه المديرية الإرادة الحقيقية لقيادة برنامج إصلاح وعصرنة قطاع العدالة، حيث أخذت على عاتقها عصرنة النظام القضائي من حيث تنظيمه وسيره الداخلي وعلاقاته مع المحيط الوطني والدولي وتكف بهذه الصفة بما يلي¹:

- اقتراح الأعمال والوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم العدالة وعصرنتها ومتابعة الإنجاز.

- ضمان ضبط مقاييس الإجراءات والوثائق والمستندات المستعملة في الجهات القضائية وفي الإدارة.

- ضمان ترقية استعمال أداة الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

2- إصلاح المؤسسات العقابية: لقد شهد قطاع السجون هو الآخر العديد من الإصلاحات سواء في السياسة العقابية أو في مجال التكفل بالمسجونين وفقا للمعايير الدولية، حيث تم إدراج آليات أكثر مرونة في تطبيق العقوبات وتدعيم الآليات التطبيقية لأنظمة إعادة التربية والإدماج وضمان الرعاية وترقية المستوى الفكري والأخلاقي للمحبوسين. أما فيما يخص الموارد البشرية لإدارة السجون، فقد سعت وزارة العدل إلى تحسين مستوى موظفي هاته الفئة وهذا بتطوير المدرسة الوطنية لإدارة السجون وترقية أساليب التكوين وكذا معالجة نقص تعداد الموظفين، والاهتمام بوضعياتهم المهنية والاجتماعية وإعداد مدونة أخلاقيات المهنة لموظفي السجون².

وذلك تجسيدا للسياسة العقابية الوطنية المطابقة للمبادئ والنصوص الدولية ذات العلاقة بحماية حقوق الإنسان والمناهضة للتعذيب وقواعد الأمم المتحدة لمعاملة السجناء ومبادئ مدرسة الدفاع الاجتماعي

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم "الإصلاح الإداري في الجزائر"، المجلة العلمية لجامعة الجزائر3، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد: 06، العدد: 11، جانفي 2018، ص 208.

² الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 213.

التي تكرست في قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين الصادر في 06 فبراير 2005، وذلك من أجل¹:

- حماية حقوق المحبوسين وصيانة كرامتهم الإنسانية وسلامتهم الجسدية.
- إفادة المحبوسين من تغطية صحية مناسبة وفقا لمنظومة الصحة الوطنية.
- إعادة إدماج المفرج عنهم اجتماعيا بصفاتهم أفرادا أسوياء.
- 1- ضمان حماية حقوق المحبوسين وصيانة كرامتهم:** من أهم ما تحقق في هذا المجال ما يلي²:
 - استلام (48) مؤسسة عقابية جديدة وعصرية صممت وفق المعايير الدولية الحديثة منذ سنة 2010.
 - توسيع قائمة الأشخاص المرخص لهم بالزيارة إلى الدرجة الرابعة للأصول والفروع والدرجة الثالثة للأصهار، وذلك لتعزيز وتوطيد علاقة المحبوس بالعائلة والمجتمع.
 - الترخيص للجمعيات الإنسانية والخيرية بزيارة المحبوسين لأسباب إنسانية أو تربوية ولاعتبارات تتعلق بمساعدة المحبوسين على الإدماج الاجتماعي وتفعيل مساهمة المجتمع المدني في هذا المجال.
 - اتصال المحبوسين بعائلاتهم عند التحويل، وذلك باستعمال وسائل الاتصال (الهاتف) تحت رقابة المؤسسة، بهدف تجسيد حق المحبوسين في الاتصال الدائم بأهاليهم وبالأشخاص المؤهلين لمساعدتهم
 - ضمان حق المحبوس في تقديم الشكوى إلى مدير المؤسسة العقابية وتقييدها في سجل خاص ودراستها والتأكد من صحتها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.
 - إعلام المحبوس بحقوقه وبكافة طرق التشكي التي يضمنها القانون من خلال تمكينه بمطويات تتضمن الحقوق والواجبات وكيفية ممارستها وكيفية تنظيم الحياة في المؤسسة.
 - استفادة المحبوسين المعوزين من مساعدة اجتماعية ومالية عند الإفراج عنهم، وتمثل في منحهم لباس محترم ومصاريف نقدية لتغطية تكاليف التنقل إلى أهاليهم.
 - اعتماد نظام صحي خاص بالنساء المحبوسات والحوامل والأحداث يتناسب مع احتياجات وخصوصيات هذه الفئات الضعيفة.
 - إتاحة إمكانية للمحبوسة التي تضع مولودا خلال فترة السجن بإبقاء مولودها معها لحين بلوغه 3 سنوات، في حال تعذر إيجاد كفيل أو أي هيئة عمومية أو خاصة لتربيته ورعايته.
 - ضمان فحوصات طبية دورية للتلقينات والتحاليل للوقاية من الأمراض المتنقلة والمعدية.
 - اعتماد نظام الزيارة المقربة للمحبوسين لا سيما لفئتي الأحداث والنساء، وذلك من أجل توطيد العلاقات العائلية.
 - التكفل بفئة المحبوسين الأحداث وتخصيص برامج تربوية واستفادتهم من التكوين تحضيراً لإعادة إدماجهم.

¹ وزارة العدل، السياسة الحكومية في مجال العدالة والحقوق، المرجع السابق، ص 9-10.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل:

- تخصيص المخيمات الصفية لفئة الأحداث.
- تزويد المؤسسات العقابية بالأفرشة والأغطية غير القابلة للاشتعال تتماشى مع المعايير الصحية. والأمنية المطلوبة في تحقيق سلامة الممتلكات والمحبوسين لتفادي الأخطار الناجمة عن الحرائق.
- تحسين ظروف استقبال الزوار المادية عن طريق تهيئة غرف المحادثة وترقية الخدمات المقدمة.
- مراعاة لبعض الجوانب الإنسانية والاجتماعية تتم دراسة وقبول طلبات التقرب العائلي لفائدة المحبوسين.
- تخصيص قاعات للمحبوسين المسنين تراعى فيها خصوصيات هذه الفئة.
- جعل بعض المحاكمات تتم عن بعد باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة للحد من التنقلات الكثيرة (التحويلات).

2- تحسين شروط التكفل بالمحبوسين ورعايتهم الصحية¹:

لتوفير تغطية صحية مناسبة، دعمت المؤسسات العقابية بالمستخدمين الطبيين والشبه الطبيين (أطباء عامون، جراحي أسنان، نفسانيين، ممرضين، مخبريين، مسيري أجهزة الأشعة) والذي بلغ عددهم 1745. أما بالنسبة لتوفير الأدوية، فقد ارتفعت الاعتمادات المخصصة لاقتنائها منذ سنة 2003 بنسبة 60%، بالإضافة إلى إمتلاك المؤسسات الأجهزة ومعدات طبية تتمثل في سيارات الإسعاف، كراسي جراحة الأسنان، مخابر للتحاليل الطبية وأجهزة للكشف بالأشعة مع مواصلة فتح أجنحة لاستشفاء المحبوسين على مستوى المراكز الاستشفائية العمومية.

أما المحبوسين المحكوم عليهم الذين أوضاعهم الصحية تتفاقم وبقائهم في السجن يتم إفادتهم بإجراءات الإفراج المشروط لأسباب صحية بناء على تقرير طبي لثلاثة أخصائيين.

وتحقيقا لهدف أنسنة ظروف الاحتباس، فقد وضعت وزارة العدل برنامجا وطنيا لاستبدال المؤسسات القديمة بمؤسسات جديدة مطابقة للمعايير الدولية تتوفر على فضاءات مناسبة للصحة والتعليم والتكوين المهني واحترام الكرامة الإنسانية.

وفي هذا الإطار تم إنجاز 31 مؤسسة عقابية منها 10 مخصصة لاستخدام المحكوم عليهم في إطار البيئة المفتوحة.

3- ترقية برامج إعادة الإدماج ومرافقة المفرج عنهم²:

تلعب البرامج التعليمية المقدمة للنزلاء بالمؤسسات العقابية دورا هاما في تعليم المحبوسين من خلال برامج محو الأمية ودروس تحسين المستوى ومواصلة التعليم العام والتعليم العالي، ويضمن القائمون على ذلك توفير مدرسين أكفاء قادرين على تزويد المحبوسين بشتى المعارف وبتأطير المرافق التعليمية بكل الوسائل والتجهيزات المناسبة، وما ينطبق على التعليم ينطبق على التكوين المهني، ذلك أن دوره جد فعال في اكتساب المحبوس مهنة تساعد على كسب رزقه بعد الإفراج.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل، المرجع السابق.

² المرجع نفسه.

ففيما يتعلق بإعادة الإدماج، فإن المؤسسات العقابية توفر لكل المحبوسين برامج إصلاحية بغرض تحضيرهم لمرحلة ما بعد الإفراج والسعي لعدم عودتهم للإجرام أهمها برامج التعليم العام والتكوين المهني التي عرفت تطورا ملحوظا منذ سنة.

وبغرض تحضيرهم للاندماج في عالم الشغل، توفر المؤسسات العقابية إمكانيات التشغيل داخل المؤسسات وخارجها بهدف إكسابهم حرفة تساعد على الحصول على مورد للعيش وخاصة في اختصاصات النجارة، الحدادة، الفلاحة، الخياطة، البناء، كهرباء العمارات، الترميم...إلخ.

وللمحافظة على النتائج المحققة في مختلف صيغ التعليم والتكوين والتشغيل داخل المؤسسات وضعت الدولة تدابير خاصة لمرافقة المفرج عنهم ومساعدتهم على إعادة إدماجهم، وهو الدور الذي أوكل للمصالح الخارجية لإعادة الإدماج وتعاونها مع قطاعات الدولة والمجتمع المدني، والتي تكفلت عام 2014 باستقبال ومرافقة 2851 مفرجا عنه.

المطلب الثالث: سياسة إصلاح منظومة القضاء.

اعتمدت الدولة الجزائرية في سياستها لإصلاح قطاع العدالة على التركيز على إنشاء قواعد وهيكل قضائية جديدة تتلائم مع المستجدات والتطورات الحديثة.

1- إعادة تنظيم وتحديث مرفق القضاء:

إن التنظيم القضائي الذي عرفته الجزائر سنة 1965 لتلبية حاجيات ومتطلبات تلك الفترة أصبح لا يتلائم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية. ويهدف الاستجابة لمتطلبات المجتمع وتسهيل لجوء المواطن لمرفق العدالة وتقريب العدالة من المتقاضين يرمي مشروع القانون الجديد إلى المراجعة الشاملة للتنظيم القضائي المبني على إعادة توزيع الاختصاصات وتجسيد ازدواجية القضاء المكرس دستوريا¹.

وبهدف التكفل الفعال لكل النشاطات التي لها طابع قانوني وقضائي، فإنه بات من الضروري وضع هيكل جديد على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل من أجل الاستجابة لمتطلبات النشاط القضائي الجديد واحتياجات المتقاضين على غرار ما هو معمول به في الدول الأخرى ويتعلق الأمر خاصة بتدعيم ظروف تنفيذ القرارات القضائية، تكوين القضاة في مختلف المجالات، التعاون الدولي والمساعدة القضائية².

وقد دعت الحاجة الملحة إلى إعادة النظر فيه نتيجة للتطورات التي عرفت البلاد في مختلف المجالات؛ حيث تم تحديث النظام القضائي بموجب القانون العضوي رقم 05 - 11 المؤرخ في 17 يوليو 2005 الذي كرس مبدأ ازدواجية القضاء المنصوص عليه في دستور 1996، وهذا القانون جسد المبادئ الدستورية كحق اللجوء إلى القضاء وازدواجية القضاء، وقد حدد كذلك كليات تنظيم وسير الجهات القضائية التابعة للنظام العادي وعلى رأسها المحكمة العليا، وتلك التابعة للنظام القضائي الإداري وعلى رأسها مجلس الدولة، وتتولى

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحصرية والآفاق، المرجع السابق، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 21.

محكمة التنازع الفصل في تنازع الاختصاص بين الجهات القضائية العادية والجهات القضائية الإدارية بقرارات غير قابلة لأي طعن.

أولاً- الجهات القضائية العادية: يحدد قانون التنظيم القضائي الجديد تشكيلة كل جهة من الجهات القضائية العادية وكيفية سيرها، وذلك وفقاً لما يلي¹:

1- المحكمة العليا: تأتي المحكمة العليا في قمة هرم القضاء العادي، وهي الهيئة المقومة لأعمال المحاكم والمجالس القضائية العادية، تتمتع باستقلالية التسيير وتضطلع بمهام السهر على احترام القانون وتوحيد الاجتهاد القضائي من خلال الفصل في الطعون بالنقض ضد الأحكام والقرارات الصادرة عن الجهات القضائية العادية.

2- المجالس القضائية: يعد المجلس القضائي أساس جهة الاستئناف للأحكام الصادرة عن المحاكم، ويتحدد اختصاصها الإقليمي وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 98-63 المؤرخ في 16 فبراير 1998 المتعلق بالاختصاص الإقليمي للمجالس القضائية.

3- المحاكم: هي الدرجة الأولى للتقاضي بالنسبة للجهات القضائية العادية، وهي موزعة عبر أغلبية الدوائر الإدارية، ولكل منها اختصاص إقليمي يغطي عدداً من البلديات محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-63 المؤرخ في 19 فبراير 1998 ويحدد القانون العضوي التشكيلة البشرية للمحكمة والأقسام التي يمكن إنشاؤها بها. وكذا اختصاص كل قسم منها، وهي التي تفصل في جميع القضايا المرفوعة أمامها.

ثانياً- الجهات القضائية الإدارية: وتتشكل من²:

1- مجلس الدولة: يعد مجلس الدولة الهيئة المقومة لأعمال المحاكم الإدارية، فهو يضطلع بمهام ضمان توحيد الاجتهاد القضائي في المجال الإداري ويسهر على احترام القانون العضوي رقم 98-01 المؤرخ في 30 ماي 1998 المتعلق باختصاصات مجلس الدولة وتنظيم عمله.

2- المحاكم الإدارية: المحاكم الإدارية تخضع في تنظيمها³ وسيرها للقانون رقم 98-02 المؤرخ في 30 ماي 1998 المتعلق بالمحاكم الإدارية؛ حيث تتولى النظر والفصل في القضايا ذات الطابع الإداري.

ثالثاً: محكمة التنازع: مهمتها الفصل عند تنازع الاختصاص بين الجهات القضائية العادية والجهات القضائية الإدارية عن طريق إصدار قرارات غير قابلة لأي طعن، وتتشكل محكمة التنازع من سبعة قضاة من بينهم الرئيس، يعين نصفهم من بين قضاة المحكمة العليا والنصف الآخر من بين قضاة مجلس الدولة.

- **إعادة تنظيم المجلس الأعلى للقضاء:** يعد المجلس الأعلى للقضاء مؤسسة دستورية يتجسد فيها مبدأ الفصل بين السلطات وتعزيز استقلالية السلطة القضائية عن السلطتين التشريعية والتنفيذية، فقد تضمن برنامج إصلاح العدالة إعادة النظر في تشكيلة المجلس الأعلى للقضاء الذي يتشكل من:

- رئيس الجمهورية رئيساً للمجلس الأعلى للقضاء.

¹ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 204-205

² المرجع نفسه، ص 207

- وزير العدل نائبا للرئيس.
 - الرئيس الأول للمحكمة العليا.
 - عشرة (10) قضاة منتخبين من قبل زملائهم.
 - ستة شخصيات وطنية يختارهم رئيس الجمهورية من خارج سلك القضاء.
- وبلاحظ من هذه التشكيلة أن فئة القضاة هي الغالبة في تشكيلة المجلس الأعلى للقضاء، وذلك لضمان استقلالية القضاء. كما تم توسيع صلاحيات المجلس الأعلى للقضاء وتدعيمها لمتابعة المسار المهني له في مجال البث في جميع القرارات المتعلقة بذلك، ومنها جدول الترقية، الاقتراح للوظائف الإدارية، النقل في إطار حركة القضاء، المتابعة التأديبية، إنهاء المهام.

2- تحسين مستوى أداء موظفي قطاع العدالة:

تكمن أهمية هذا في منح العدالة الوسائل البشرية الكفيلة بأداء الرسالة المنوطة بها على أكمل وجه، ومسايرة التحولات العميقة التي يعرفها المجتمع على أكثر من صعيد لاسيما ما أفرزته العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي، وبالتالي تحقيق عدالة ذات نوعية وتقديم خدمة عمومية في مستوى تطلعات المواطن، وهذا من خلال¹:

1- تكوين القضاة: من الثابت أن التكوين الأساسي والتخصصي وكذا التكوين المتواصل للقضاة، هو الشرط الأول للوصول إلى النتائج المرجوة كما ونوعا، فضلا عن الاستعداد المستمر للتعامل مع الواقع المتجدد بالكفاءة والاقتدار المطلوبين².

إن كفاءة القاضي مرتبطة بمستواه التأهيلي والذي يتعين تدعيمه سواء على مستوى التكوين القاعدي أو خلال مساره المهني؛ حيث يخضع الالتحاق بمهنة القاضي لشروط منها جنسية المترشح وضرورة متابعته لتكوين على مستوى المدرسة العليا للقضاء، وبالتالي فإن تخرج الدفقات وتعيينهم مرتبط بسن معين يسمح للقاضي بتولي هذه المسؤولية، إن مسار القاضي وترقيته مرتبطان بكفاءته؛ حيث سيكون لزاما على القاضي متابعة تكوين مستمر، وهذا ما نص عليه القانون العضوي الجديد الذي يحمي استقلالية القاضي ويوفر له ضمانات. وفي مقابل هذه الحقوق وال ضمانات، فإن القانون الأساسي الجديد يفرض على القاضي واجبات تركز في محاكمة عادلة ومنصفة لصالح المتقاضين وفي حماية شرف المهنة³.

وللتكفل الأحسن بحماية استقلالية القاضي، فإن القانون الأساسي الجديد ينص على مدونة لأخلاقيات مهنة القاضي لوضع قواعد سير أخلاقية ومهنية له؛ حيث لا يسمح بمخالفتها دون قيام مسؤوليته المهنية⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، السياسة الحكومية في مجال العدالة والحقوق، منشورات وزارة العدل، سبتمبر 2015، ص 4-5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، وزارة العدل، الجزائر، يومي 28 و 29 مارس 2005، الديوان الوطني للأشغال التربوية، 2005، ص 39.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحاصلة والآفاق، المرجع السابق، ص 12-13.

⁴ المرجع نفسه، ص 13.

لذلك تم إعادة النظر في برنامج التكوين المقرر على الطلبة القضاة بمساعدة التعاون الأجنبي (خاصة اللجنة الأوروبية) من خلال إدخال مناهج بيداغوجية جديدة وتحسين البرامج التي يجب إدخالها خاصة في المواد التي لها علاقة بالتطورات الاقتصادية والسياسية الحالية كجرائم الإعلام الآلي، تبييض الأموال، المساعدة القضائية الدولية وحقوق الإنسان. كما تم إجراء دورات تكوينية لمكونين على مستوى المدرسة العليا للقضاء في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، فرنسا، مصر، الإمارات العربية المتحدة. كما تم تجديد الاتفاقيات في التكوين المتخصص للقضاة مع المدرسة العليا للقضاء، المدرسة العليا للمصرفية، المعهد الوطني للعمل. وإبرام اتفاقية مع حكومة مملكة بلجيكا بتاريخ 24 جوان 2004 تغطي عدة مجالات؛ كتنسيق السجون والإعلام الآلي وقانون البيئة والقانون العقاري والجرائم الاقتصادية وحقوق الإنسان. وبالفعل أسهم قضاة مجلس الدولة والمحكمة العليا في التكوين المستمر، حيث تم تسطير برنامج سنوي يتناول مجموعة من المحاضرات لفائدة قضاة المجالس والمحاكم، كما شرع في تسطير محاضرات تقدم على مستوى كل مجلس من تنشيط القضاة العاملين به، مع إجبار القضاة الذين استفادوا من تكوين تخصصي داخل أو خارج الوطن بالإسهام في التكوين¹.

تم أيضا تنظيم ملتقيات محلية وجهوية تتطرق للمواضيع الحديثة، وكذا مساهمة قضاة المحكمة العليا ومجلس الدولة في تكوين القضاة من خلال محاضرات تقدم على مستوى الجهات القضائية، بالإضافة إلى إحياء فكرة تنظيم محاضرات من طرف رؤساء ونواب عامين على مستوى المجالس القضائية².

2- تكوين أمناء الضبط وموظفي الأسلاك المشتركة: تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 08-409 المؤرخ في 24 ديسمبر 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، تولت المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط ابتداء من سنة 2013 التكوين القاعدي لمستخدمي أمانات الضبط. وقد جاء المرسوم بأنماط جديدة للتكوين، كما اشترط لإدماج بعض الفئات من مستخدمي أمانات الضبط في الرتبة الجديدة تكوين تكميلي مسبق قبل الإدماج؛ حيث تم تكوين من سنة 2011 إلى 2014 حوالي 2319 أمين ضبط بشكل تناوبي على أساس أسبوع في الشهر لمدة 03 أشهر في مختلف المراكز التكوينية. وفي الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى 2015، تم تكوين 1694 مستخدم أمانة ضبط³.

كما تم تكوين 85 أمين ضبط رئيسي للترقية إلى رتبة أمين قسم ضبط لمدة سنة واحدة دفعة 01 جوان 2014، أيضا تكوين 491 ماعون أمين ضبط للترقية إلى رتبة أمين ضبط لمدة سنتين دفعة 01 جوان 2014. وفي إطار التكوين التحضيري لشغل المنصب، تم من سنة 2011 إلى 2014 تكوين 10 أمناء

¹ نسيم موسى، "استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أداء العمل القضائي" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد: 56، العدد: 01، 2019، ص 455.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحاصلة والآفاق، المرجع السابق، ص 26-27.

³ خيرة حجاب، فتحة مزيان اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 08، 2018، ص 275.

أقسام ضبط رئيسي و1241 عون أمانة ضبط. أما فيما يخص التكوين المستمر، فيهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين مستوى الموظفين وتجديد معلوماتهم للتحكم في الإجراءات القانونية وتحسين الأداء؛ فقد استفاد من هذا التكوين 14945 مستخدم أمانة الضبط ابتداء من سنة 2000¹.

وفي مجال التكوين التخصصي الذي يهدف إلى تنمية قدرات وخبرات مستخدمي أمانات الضبط في مجال تخصصهم، فقد استفاد منه 2155 عاملا ابتداء من سنة 2002. وقد تم ذلك على شكلين الأول في إطار التعاون الدولي الذي تم مع دول: فرنسا، بلجيكا والاتحاد الأوروبي بهدف تعميق معارف الموظفين وإكسابهم مهارات مهنية والإطلاع على التجربة الأجنبية، حيث يتم هذا التكوين في شكل دورات تكوينية ورحلات دراسية وأيام دراسية أو ملتقيات، واستفاد من منه 842 مستخدم أمانات الضبط ابتداء من سنة 2005. أما الشكل الثاني للتكوين، فقد تم في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة، والذي استفاد منه 423 مستخدم أمانات الضبط داخل الوطن وخارجه، ففي الداخل تم تنظيم دورات تكوينية في عدة مجالات منها: تكوين المكونين، هندسة التكوين، تقنيات تسيير أمانة الضبط (التسيير الإداري والمالي والموارد البشرية)، أما في الخارج، فتم تنظيم رحلات دراسية وملتقيات تكوينية إلى كل من إسبانيا وفرنسا².

كما تم برمجة محاضرات لفائدة موظفي أمانات الضبط على مستوى جميع الجهات القضائية، حيث نشطها قضاة ورؤساء أمناء الضبط، وتناولت مواضيع لها علاقة بعمل كتابة الضبط³. كما استفاد أزيد من 4900 كاتب ضبط وأعوان الأسلاك المشتركة من تكوين في مجال المبادئ الأولية في استعمال جهاز الإعلام الآلي في إطار الاتفاقية التي أبرمتها وزارة العدل مع وزارة التكوين المهني بتاريخ 20 سبتمبر 2000. كما تم العمل على تسطير برنامج تكويني لموظفي القطاع بالتنسيق مع المدرسة الوطنية لأمانة الضبط ومراكز التكوين المهني، حيث استفاد 218 موظفا من التكوين القاعدي شمل أمناء أقسام الضبط وأمناء الضبط. أما في مجال التكوين المتخصص، فقد شمل التكوين الموظفين العاملين بغرف التحقيق والأحداث على مستوى الجهات القضائية، وبلغ عددهم 510 أمين ضبط⁴.

وبهدف تحسين مستوى العاملين في القطاع وتجديد وتحسين معلوماتهم، استفاد 1102 موظفا من دورات تكوينية مدتها 03 أشهر، كما يلقي القضاة ورؤساء أمناء الضبط محاضرات تتناول مواضيع مختلفة بنشاط القطاع لفائدة الموظفين العاملين بالمجالس القضائية والمحاكم⁵.

3- تكوين تقنيين في الإعلام الآلي: تكوين وتدريب تقنيين في الإعلام الآلي، وهذا ما تحقق في المشاريع التالية: صحيفة السوابق العدلية، موقع الواب وبوابة القانون، وكذا الجدول التحليلي الذي أعلن عنه بالاستعانة بخبرة وطنية من خارج القطاع، وهذا ما شكل نسبة لنقل الاختصاص لفائدة موظفي القطاع¹.

¹ المرجع السابق، ص 276، (بتصرف).

² المرجع نفسه، ص 276-277، (بتصرف).

³ نسيم موسى، المرجع السابق، ص 455-456.

⁴ خيرة حجاب، المرجع السابق، ص 277.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحصيلية والآفاق، المرجع السابق، ص 27-28.

إضافة إلى ما تم تسطيره من برامج للتكوين في المعلوماتية على مستوى مدارس التكوين التابعة للقطاع، على غرار المدرسة الوطنية لكتابة الضبط والمدرسة العليا للقضاء، إذ تم العمل على تكوين الموظفين المستعملين للأنظمة المعلوماتية والمعنيين بالمشاريع المحققة في مختلف إنجازاتها².

3- إرساء دعائم استقلالية القضاء:

تستمد الاستقلالية القضائية من مبدأ الفصل بين السلطات، وهذا ما يتطلبه المجتمع الديمقراطي، حيث تكون لمؤسسات الدولة مسؤوليات ووظائف محددة تقوم بها. ويظهر هذا الفصل بين السلطات من خلال العلاقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية فيما يكمن في تبادل الرقابة ووظيفتها. لكن يظهر بشكل أكثر وأكبر من خلال استقلالية السلطة القضائية عنها. ولا يمكنها الإحلال محل سلطة أخرى مؤسسة قانونا طالما اعتبرت حامية للحقوق والحريات، وذلك لا يتحقق إلا بالاستقلالية³.

وقد أحدث دستور 23 فبراير 1989 من خلال تكريس مبدأ الفصل بين السلطات بالجزائر عدة تحولات عميقة في تنظيم مؤسسات الدولة؛ فقد حمل الباب الثاني منه عنوان تنظيم السلطات، وتعلق الأمر بإنشاء سلطة تنفيذية وسلطة تشريعية وسلطة قضائية، والتي كرسها أيضا دستور 28 فبراير 1996، بل وأعاد تنظيمها؛ حيث أقر استقلالية السلطة القضائية، وهذا ما أكدته نص المادة 138 من دستور 1996 الذي جاء فيه مايلي: «السلطة القضائية مستقلة، وتمارس في إطار القانون»، وكذلك نص المادة 147 من الدستور: «لا يخضع القاضي إلا للقانون». وعليه فإن الدستور الجزائري لسنة 1996 نظم السلطة القضائية، بفصل خاص بها، وهو الفصل الثالث من الدستور، ويضمن ذلك أن القضاء وحده الذي يستقل بالفصل بالخصومات وإنزال العقوبات على الخارجين عن حكم القانون⁴.

4- **ترقية الموارد البشرية وتهيئتها:** وقد تمت تنمية الموارد البشرية لقطاع العدالة من قضاة وموظفين ومساعدى العدالة، بتوفير العدد الملائم منهم، وإيلاء عناية لعملية الانتقاء والتكوين وضمان استمرارية مواكبة متطلبات مرفق العدالة⁵.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة"، وزارة العدل، المرجع السابق، ص 132-133.

² زينة زواغي الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية بقطاع العدالة بالجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 711.

³ أمينة شريف "استقلالية السلطة القضائية كضمان للحقوق والحريات الأساسية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد: 02، 2014، ص 500.

⁴ سليمة مسراتي "استقلالية السلطة القضائية كأهم ضمان للحق في التقاضي دستور الجزائر 1996 نموذجا"، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 09، مارس 2013، ص 91.

⁵ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 17.

المطلب الرابع: سياسة إصلاح قوانين منظومة العدالة

إن تطوير المنظومة التشريعية للحقوق والواجبات تنطلق من وجود إطار تشريعي ملائم من خلال مراجعة النصوص السارية المفعول والمبادرة بتشريعات جديدة من شأنها دعم حماية الحقوق والحريات الأساسية، والاستجابة لمقتضيات العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المستجدة، والتوافق مع الالتزامات الدولية¹.

وقد عرفت عملية مراجعة المنظومة التشريعية للعدالة بالجزائر مرحلتين؛ اتسمت الأولى باتخاذ الحكومة سنة 2001 تدابير استعجالية عملا بتوصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة، والثانية ارتكزت على مراجعة المنظومة المعيارية وإعداد مشاريع قوانين جديدة في سنة 2004. ففي إطار تنفيذ البرنامج الاستعجالي، تم تنصيب لجان على مستوى وزارة العدل أوكلت لها مهمة المراجعة الجزئية للنصوص التشريعية الأساسية والضرورية لسير النشاط القضائي لا سيما فيما يتعلق بكل من (قانون العقوبات، قانون الإجراءات الجزائية، قانون الإجراءات المدنية، الأمر المتعلق بالمساعدة القضائية)، والغرض من مراجعة هذه النصوص ذات الطابع الأولي هو ضمان تأطير أحسن لحقوق الإنسان وحماية فعالة لها، وكذا ملائمة المنظومة التشريعية للمعايير الدولية طبقا للالتزامات والتعهد بها².

1- المرحلة الأولى: تضمنت هذه المرحلة مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بتأطير الحريات والحقوق الأساسية واستقلالية القضاء وتحسين أداء الجهاز القضائي، بما يسمح تقريب العدالة من المواطن وجعلها أكثر نجاعة وسرعة؛ حيث تم في هذا الإطار تعديل القوانين التالية³:

- القانون رقم 19-10 المؤرخ في 18 ديسمبر 2019 يعدل ويتمم الأمر 66/156 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية؛ أين تم تعزيز وتدعيم الإطار القانوني لمكافحة الإجرام والفساد عن طريق إلغاء الأحكام ذات الآثار السلبية على تحريك الدعوى العمومية وممارستها من قبل النيابة العامة وكذا إلغاء الأحكام التي فرضت قيوداً على أداء الشرطة القضائية وعملها.

- القانون رقم 16-02 المؤرخ في 22 يونيو 2016 يعدل ويتمم الأمر 66/155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون العقوبات. جاء هذا القانون لدعم الترسانة القانونية في مجال مكافحة الإرهاب كونه يسمح للجزائر بالانضمام إلى الجهود التي تبذلها المجموعة الدولية في مجال مكافحة الإرهاب وتعزيز مكافحته من خلال تجريم المقاتلين الذين ينتقلون إلى دول أخرى لارتكاب الجرائم إرهابية.

- تم تعديل قانون الإجراءات المدنية والإدارية بموجب قانون رقم 08-09 مؤرخ في 25 فيفري 2008؛ حيث تم إخضاع الغلق الإداري للقضاء الإداري الاستعجالي.

¹ المرجع السابق، ص 16-17.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحاصلة والآفاق، المرجع السابق، ص 07.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل، متحصل عليه بتاريخ 16-12-2021 من الموقع:

<https://www.mjjustice.dz/ar/realisations-2/>

- تعديل القانون المتعلق بالمساعدة القضائية؛ حيث يتجسد هدف التعديل في تسهيل اللجوء إلى العدالة للمعوزين وتكفل الدولة بدفع أتعاب المحامي الذي يعين في هذا الإطار.

2- المرحلة الثانية:

-أولاً- تعزيز الإطار التشريعي المتعلق بالحقوق والحريات: حظيت مسألة تعزيز الحقوق والحريات بمكانة خاصة ضمن برنامج إصلاح العدالة؛ إذ تجسدت في تعديل الإطار التشريعي لممارسة هذه الحقوق وتمثلت أهم التعديلات فيما يلي¹:

- مراقبة مدى ملائمة التوقيف للنظر من قبل وكيل الجمهورية.
 - إعلام الشخص الموقوف للنظر بحقوقه.
 - التأكيد على الطابع الإجباري للفحص الطبي إذا طلبه الموقوف للنظر.
 - تهيئة الأماكن المخصصة للتوقيف للنظر.
 - زيارة وكيل الجمهورية لأماكن التوقيف للنظر.
 - تعزيز قرينة البراءة بتأكيد مبدأ التحري عن أدلة الاتهام وأدلة النفي.
 - النص على إلزامية تسبيب أوامر الوضع في الحبس المؤقت.
 - توسيع حق استئناف أوامر قاضي التحقيق الخاصة بالوضع في الحبس المؤقت والرقابة القضائية.
 - تقليص مواعيد الطعون المتعلقة بالحبس المؤقت والرقابة القضائية.
 - النص على إمكانية استدعاء موكلي الأطراف شفاهة.
 - التعويض عن الخطأ القضائي والحبس المؤقت غير المبرر.
 - تسهيل اللجوء للعدالة للمعوزين من خلال تعديل قانون المساعدة القضائية.
 - إدراج جرائم التعذيب والتحرش الجنسي في قانون العقوبات.
 - إقرار مبدأ عدم تقادم بعض الجنايات والجناح الخطيرة.
 - تعزيز حقوق الدفاع عن طريق الترخيص للمحامي بمساعدة موكله أمام وكيل الجمهورية.
 - ضمان إلزامية الدفاع للحدث.
 - النص على بدء سريان التقادم بالنسبة للجرائم التي يكون ضحيتها حدثاً ابتداء من بلوغه سن الرشد.
 - تشديد العقوبة في بعض الجرائم حين تكون الضحية من الفئات الضعيفة كالمعوقين والمسنين.
- ثانياً- في مجال تقريب العدالة من المواطن: تم في هذا الإطار إعداد قوانين تتعلق بالتنظيم القضائي والإجراءات المدنية والإدارية.

1- إعادة النظر في التنظيم القضائي: حيث تم إلغاء قانون التنظيم القضائي لسنة 1965 واستبداله بالقانون العضوي رقم 05-11 المؤرخ في 17 جويلية 2005 الذي كرس مبدأ ازدواجية القضاء المنصوص عليه دستوريا، وحدد كليات تنظيم وسير الجهات القضائية. وقد تم الاحتفاظ بمبدأ التقاضي على درجتين

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل، المرجع السابق.

ومبدأ الفصل بقاضي فرد على مستوى الدرجة الأولى والفصل بتشكيلة جماعية على مستوى الجهات القضائية الأخرى، وتم تحديد تشكيلة كل جهة قضائية وكيفية عملها. أين حدد التنظيم القضائي والذي يشمل النظام القضائي العادي (المحكمة العليا، المجالس القضائية والمحاكم) والنظام القضائي الإداري (مجلس الدولة والمحاكم الإدارية) ومحكمة التنازع¹،

2- صدور قانون رقم 08/09 المؤرخ في 25/02/2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية: حيث أعيد النظر كلياً في شكل ومضمون قانون الإجراءات المدنية، وذلك من خلال تتبع مسار الدعوى المدنية ابتداء من رفعها ثم سيرها ومتابعتها أمام الجهات القضائية غاية صدور الحكم الفاصل في النزاع وتنفيذه، وتبسيط إجراءات التقاضي بجعلها أكثر مرونة ووضوحاً، وأقل تكاليفاً وذات مصداقية لإرساء عدالة فعالة تضمن الفصل في النزاعات ضمن آجال معقولة في ظل احترام حقوق الدفاع والوجاهية في التقاضي.

كما يجسد هذا القانون المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قواعد العدالة والإنصاف، وهي المبادئ المكرسة في الدستور والمواثيق الدولية التي صادقت عليها الجزائر في مجال حماية حقوق الأشخاص في التقاضي، لاسيما الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي لحقوق المدنية والسياسية. ويحدد هذا القانون الإجراءات المتبعة أمام الجهات القضائية العادية والجهات القضائية الإدارية ويتضمن أحكاماً تتعلق بالطرق البديلة لتسوية النزاعات عن طريق الصلح والوساطة، وتسهيل اللجوء إلى التحكيم الداخلي والدولي، ودخل هذا القانون حيز التطبيق في 25 فبراير 2009 وتم وضع الآليات الضرورية لتطبيقه، لاسيما إعداد المرسوم التنفيذي الذي يحدد كيفية تعيين الوسيط القضائي².

ثالثاً - مطابقة التشريع مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي: تم تعديل عدة قوانين في هذا الشأن لاسيما قانون الأسرة وقانون الجنسية وقانون المساعدة القضائية. كما بادرت وزارة العدل لمراجعة القوانين الأساسية التي تحكم المعاملات المدنية والتجارية. ويتعلق الأمر بالقانون المدني والقانون التجاري.

1- تعديل قانون الأسرة: نصبت وزارة العدل بتاريخ 26 أكتوبر 2003 لجنة وطنية لمراجعة قانون الأسرة، والتي خلصت إلى اقتراح التعديلات التي أدخلت على هذا القانون بموجب الأمر رقم 05-01 المؤرخ في 27/02/2005، وهي تتعلق بأحكام الزواج والطلاق والنسب والولاية، حيث مست التعديلات الأساسية مراجعة شروط وأركان عقد الزواج وإقرار الحقوق والالتزامات المتبادلة بين الزوجين والتضييق في مجال اللجوء إلى تعدد الزوجات والنظام القانوني لأملاك الزوجين، والنص على إمكانية اعتماد الطرق العلمية الحديثة في إثبات النسب، وإلزام المطلق توفير سكن ملائم للمحزون، بالإضافة إلى عدة أحكام إجرائية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 05-11 المؤرخ في 17 جويلية 2005 يتعلق بالتنظيم القضائي، الجريدة الرسمية، العدد 51، الصادر في: 20/07/2005، ص 06.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 08-09 المؤرخ في 25-02-2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية، العدد: 21، الصادر في: 23/04/2008، ص 05.

أهمها جعل النيابة العامة طرفاً أصلياً في جميع الدعاوى التي ترمي إلى تطبيق قانون الأسرة وإعطاء رئيس المحكمة صلاحية الفصل على وجه الاستعجال في جميع ما يتعلق بالنفقة والحضانة والزيارة والمسكن¹. وتتدرج هذه المراجعة ضمن الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الدولة لا سيما المتعلقة بأشكال التمييز تجاه المرأة، وتلك الخاصة بحقوق الطفل. وترمي هذه المراجعة إلى حماية الأسرة بصفة عامة من خلال إعادة التوازن بين حقوق وواجبات الزوجين².

2- تعديل قانون الجنسية: ترمي التعديلات المدرجة ضمن هذا القانون إلى توسيع نطاق استفادة الأشخاص الذين يمكنهم الحصول على الجنسية الجزائرية عن طريق الميلاد أو بالاكتساب. وهذا في إطار احترام حقوق الإنسان لا سيما الأطفال الطبيعيين. تم من ناحية أخرى تخفيف شروط إثبات الجنسية الأصلية، كما تم تكريس المساواة بين الأب والأم في حالة اكتساب الجنسية، وذلك طبقاً للمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان والاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية حقوق الطفل وكذا المتعلقة بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة³. وتتعلق جملة التعديلات التي جاء بها الأمر رقم 05-01 المؤرخ في 27 فيفري 2005 المعدل للأمر رقم 70-86 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائرية بما يلي⁴:

- اعتماد معيار النسب للأمر في تمتع أولادها بالجنسية الجزائرية الأصلية.
- عدم امتداد أثر التجريد من الجنسية الجزائرية إلى الزوج والأولاد القصر.
- حل مشكلة إثبات الجنسية الجزائرية بالنسبة للولد المولود من أب مجهول وأم جزائرية.
- اعتماد سن الرشد المنصوص عليه في القانون المدني على غرار القوانين الأخرى.
- اعتبار النيابة العامة طرفاً أصلياً في جميع الدعاوى المتعلقة بالجنسية.

3- تعديل قانون المساعدة القضائية: تم تعديل هذا القانون لتوسيع مجال الاستفادة من المساعدة القضائية وتسهيل اللجوء إلى العدالة؛ حيث ينص هذا القانون على منح أتعاب للمحامي المكلف بالمساعدة القضائية عند تعيينه التلقائي أمام محكمة الجنايات بإضافة باب بعنوان "المساهمة المالية للمساعدة القضائية" هذه الأتعاب التي تعطى للمحامي في إطار المساعدة القضائية وتتكفل بها الدولة والهدف من ذلك هو ضمان حق الدفاع المكرس دستوريا والذي لا يمكن الاستغناء عنه في بناء دولة القانون⁵.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 05-02 المؤرخ في 27 فبراير 2005 يعدل ويتم القانون رقم 84-11 المؤرخ في 09 جوان 1984 والمتضمن قانون الأسرة، الجريدة الرسمية، العدد: 15، الصادر في: 2005/02/27، ص 22-20.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحسيلة والآفاق، المرجع السابق، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 17.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 05-01 المؤرخ في 27 فيفري 2005 المعدل للأمر رقم 70-86 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد: 15، الصادر في: 2005/02/27، ص 17-18.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحسيلة والآفاق، المرجع السابق، ص 10-11.

حيث صدر القانون رقم 01-06 المؤرخ في 22 ماي 2001 المتمم للأمر رقم 71-57 المؤرخ في 05 أوت سنة 1971 المتعلق بالمساعدة القضائية، والذي تم بموجبه إقرار مجموعة من التعديلات المتمثلة فيما يلي¹:

- تجسيد مبدأ المساواة بين المواطنين في اللجوء إلى القضاء من خلال توسيع مجال الاستفادة من المساعدة القضائية للأشخاص الذين لهم موارد غير كافية للمطالبة بحقوقهم قصد ضمان حقهم في الدفاع المكفول في الدستور.

- تكييف الأمر السالف الذكر مع القانون رقم 08-09 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، والذي ينص على إلزامية تمثيل الخصوم أمام المجلس القضائي من طرف محام.

- التكفل بالمساعدة القضائية أمام الجهات القضائية الإدارية تجسيدا لمبدأ ازدواجية القضاء المكرس في الدستور، والذي كرس نظام ازدواجية القضاء ونص على إنشاء جهات قضائية إدارية إلى جانب الجهات القضائية العادية.

- توسيع مجال الاستفادة من المساعدة القضائية التي تمنح بقوة القانون إلى المعوقين وضحايا جرائم الاتجار بالأشخاص وبالأعضاء وتهريب المهاجرين والإرهاب، نظرا لخطورة هذه الجرائم وتجرمها في التشريع الوطني.

- تفعيل تطبيق المساعدة القضائية في مجال التنفيذ.

- إفادة الأجنبي المقيم بصورة قانونية على الإقليم الوطني والذي لا تسمح له موارده بالمطالبة بحقوقه أمام القضاء من أحكام المساعدة القضائية تطبيقا للاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الدولة.

- تزويد مكاتب المساعدة القضائية بأمانة دائمة.

- تكفل الدولة بدفع أتعاب المحامي أو الموثق أو المحضر القضائي المعينين في إطار المساعدة القضائية قصد تحسين خدماتهم في هذا المجال.

4- تعديل القانون المدني: يحتوي هذا القانون على مفاهيم أساسية للعلاقات الفردية وكيفية تعامل المواطنين فيما بينهم وبين الأجانب، أو فيها بين الأجانب أنفسهم من خلال مختلف العقود والمعاملات التي تتم في نطاقه. ولقد عرف القانون المدني منذ صدوره سنة 1975 تعديلات فرضتها التحولات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، أهمها تعديل سنتي 2005 و 2007، حيث تم بموجب القانون رقم 05.10 المؤرخ في 20 جوان 2005 المعدل للقانون المدني تحقيق عدة إنجازات في مجال الإصلاح أهمها²:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-06 المؤرخ في 22 ماي 2001 يعدل و يتمم الأمر رقم 71-57 المؤرخ في 05 أوت سنة 1971 المتعلق بالمساعدة القضائية، الجريدة الرسمية، العدد: 29، الصادر في: 2001/05/23، ص7.

² الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 86-87.

- تأكيد حرية التعاقد في التعاملات الدولية برفع العقوبات القانونية من أجل التحفيز على جلب المستثمرين الوطنيين والأجانب للاستثمار في الجزائر.
- تكريس العدالة الاجتماعية.
- تأكيد المساواة أمام القانون.
- إقرار التعامل بالعربون مسايرة للعرف الجاري بين أفراد المجتمع.
- إدراج الكتابة الإلكترونية ضمن وسائل الإثبات على غرار الكتابة الإلكترونية على الورق، وإقرار التوقيع الإلكتروني.

أما بالنسبة للتعديلات التي أدخلت بموجب القانون رقم 07-05 المؤرخ في 13 ماي 2007 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، فهي تتمثل فيما يلي¹:

- ضمان الحرية التعاقدية بالنسبة للمعاملات الدولية برفع كل العقوبات القانونية التي تسبب تردد المستثمرين الأجانب على القيام بنشاطات أو استثمارات في الجزائر، وذلك بتوضيح قواعد التنازع وتوحيدها حتى يسهل فهمها.
- إعادة النظر في نطاق مسؤولية المتبوع عن تابعه.
- إقرار الإرادة المنفردة مصدرا للالتزام مستقلة عن العقد.
- إقرار صراحة الحق في التعويض عن الضرر الأدبي وتحديد شروط الاستفادة منه.
- إقرار الكتابة الإلكترونية كوسيلة إثبات على غرار الكتابة على الورق، وإقرار التوقيع الإلكتروني.
- مراجعة أحكام الإيجار المدني عن طريق إعادة التوازن بين حقوق والتزامات المؤجر والمستأجر لاسيما من خلال حذف حق البقاء حماية لملكية المؤجر، ولا يطبق ذلك إلا بعد مرور عشر سنوات من صدور هذا القانون في الجريدة الرسمية، مع عدم تطبيق هذه الأحكام الجديدة على الأشخاص الذين يبلغون ستين (60) سنة. كما تم إلغاء التنبيه بالإخلاء واشتراط الكتابة في عقد الإيجار، وذلك بهدف تحرير سوق الإيجار وتحفيز المؤجرين على تأجير أملاكهم.

5- تعديل القانون التجاري: وذلك بموجب القانون رقم 05-02 المؤرخ في 6 فيفري 2005 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، حيث تتمثل أهم التعديلات التي جاء بها هذا القانون فيما يلي²:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-05 المؤرخ في 13 ماي 2007 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية، العدد: 31، الصادر في: 2007/05/13، ص 6=3.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 05-02 المؤرخ في 6 فيفري 2005 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد: 11، الصادر في: 2005/02/09، ص 11=08.

- إضفاء نوع من المرونة على الإطار القانوني المتعلق بالإيجار التجاري وجعله يخضع لمبدأ حرية التعاقد، وإلزام المستأجر بمغادرة العين المؤجرة بانتهاء الأجل المحدد في العقد دون حاجة إلى توجيه تنبيه بالإخلاء أو دفع تعويض الاستحقاق، مع اشتراط الرسمية في عقد الإيجار التجاري.

- إضفاء تدابير وقائية للحد من إصدار شيكات دون رصيد، بما يسمح للبنوك بإجراء رقابة مسبقة على كشوفات الأرصدة قبل التأشير عليها، إذ تسمح هذه الإجراءات بتسوية عارض الدفع على مستوى البنك، ولا يلجأ إلى المتابعة الجزائية إلا في حالة فشل التسوية الودية.

- مطابقة بعض أحكام القانون التجاري مع التشريع الخاص المعمول به، وذلك بالنص على الوسائل الإلكترونية لمواكبة التطور الذي يعرفه النظام المالي.

- تكريس بعض طرق ووسائل الدفع (التحويل والاقتطاع وبطاقة الدفع وتبيان شروط استعمالها).

رابعا- **ترقية القوانين الأساسية لمستخدمي القطاع ومساعدتي العدالة:** تم في هذا الصدد مراجعة القانون الأساسي للقضاء وقانون الموثق وقانون المحضر القضائي، والقوانين الأساسية لأمناء الضبط ومستخدمي قطاع السجون، وذلك على النحو الآتي:

1- **بالنسبة للقضاء:** تم إصدار قانونين عضويين، يتعلق الأول بالقانون الأساسي للقضاء، والثاني بالمجلس الأعلى للقضاء:

1-1- **القانون العضوي المتضمن القانون الأساسي للقضاء:** حيث صدر القانون رقم 04-11 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتضمن القانون الأساسي للقضاء، والذي يعزز استقلالية القاضي ويصون مهنة القضاء من خلال إقراره مجموعة من الحقوق تضمن للقاضي حمايته من جميع الضغوطات ويرسم الإطار القانوني لممارسة المهنة¹.

1-2- **القانون العضوي المتعلق بتشكيله المجلس الأعلى للقضاء وتنظيمه وسيره:** حيث صدر القانون رقم 04-12 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء وعمله وصلاحياته، ويعزز هذا القانون استقلالية المجلس الأعلى للقضاء من خلال استبعاد تمثيل الإدارة فيه، ليتشكل بذلك من القضاة وبعض الشخصيات التي يعينها رئيس الجمهورية، مع النص على تزويد هذا المجلس بالوسائل البشرية والمادية اللازمة لاستقلالية سيره².

2- **بالنسبة لمساعدتي العدالة:** تم بهذا الصدد مراجعة قانون الموثق وقانون المحضر القضائي على النحو الآتي:

1-2- **القانون رقم 06-02 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن مهنة الموثق:** قصد الارتقاء بهذه المهنة وإعطائها العناية اللازمة، تم إعادة تنظيمها بموجب القانون رقم 06-02 المؤرخ في 20 فيفري 2006

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 04-11 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتضمن القانون الأساسي للقضاء، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادر في: 2004/09/08، ص3.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 04-12 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتضمن تشكيل المجلس الأعلى للقضاء وعمله وصلاحياته، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادر في: 2004/09/08، ص10.

بتكثيف شروط ممارستها بما يحقق النوعية وتحسين الأداء التوثيقي قصد الاستجابة للمتطلبات الجديدة الناتجة عن تطور المعاملات والأنماط للحصول على الممتلكات، وقد روعي فيها تأهيل العنصر البشري من خلال إخضاع المترشحين لمهنة التوثيق إلى تكوين نظري وتطبيقي يتوج بشهادة الكفاءة المهنية للتوثيق التي استحدثها هذا القانون. كما تم تعزيز مراقبة الدولة للمهنة لاسيما من خلال النص على إمكانية مراقبة مكاتبه وتفتيشها، مما يسمح تحسين أدائها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن¹.

2-2- قانون رقم 06-03 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المنظم لمهنة المحضر القضائي: أهم ما جاء به هذا القانون²:

- استحداث شهادة الكفاءة المهنية للمحضر القضائي.
- توسيع الاختصاص الإقليمي للمحضر القضائي إلى دائرة اختصاص المجلس القضائي.
- تعزيز مراقبة وكيل الجمهورية لمكاتب المحضرين القضائيين.
- النص على إمكانية مراقبة مكاتب المحضرين القضائيين وتفتيشها، قصد تحسين أدائها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن.

3- بالنسبة لأمناء الضبط: يمارس مستخدمو أمانات الضبط مهامهم لدى الجهات القضائية، ويمكنهم بالإضافة إلى ذلك ممارستها على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل والمؤسسات العمومية التابعة لها ومصالح المجلس الأعلى للقضاء. وقد تضمن المرسوم التنفيذي المحدد للقانون الأساسي لأمناء الضبط رقم 08-409 المؤرخ في 24 ديسمبر 2008 حقوق وواجبات هذه الفئة من المستخدمين ونظامهم الانضباطي ويأخذ بعين الاعتبار خصوصية مهامهم³.

4- بالنسبة لموظفي إدارة السجون: أخذ المرسوم التنفيذي رقم 17-302 المؤرخ في 22 أكتوبر 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-167 المؤرخ في 07 جوان 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون بعين الاعتبار خصوصيات وطبيعة مهام موظفي إدارة السجون الذين يشكلون سلكا أمنيا يقتضي استعدادات مهنية متميزة وقدرات بدنية ونفسية حقيقية لمواجهة التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات العقابية⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-02 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن مهنة الموثق، الجريدة الرسمية، العدد: 14، الصادر في: 08/03/2006، ص 16-17.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-03 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن مهنة الموثق، الجريدة الرسمية، العدد: 14، الصادر في 08/03/2006، ص 22-23.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون الأساسي لأمناء الضبط رقم 08-409 المؤرخ في 24 ديسمبر 2008، الجريدة الرسمية، العدد: 73، الصادر في: 28/12/2008، ص 08-09.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 17-302 المؤرخ في 22 أكتوبر 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-167 المؤرخ في 07 جوان 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون، الجريدة الرسمية، العدد: 63، الصادر في: 29/10/2017، ص 3-4.

خامسا- في مجال حماية المجتمع من الإجرام: تم تجريم أفعال جديدة في قانون العقوبات وإعداد نصوص قانونية خاصة تتعلق ببعض الجرائم الخطيرة، وذلك على النحو الآتي:

1- قانون العقوبات: صدر القانون رقم 16-02 المؤرخ في 22 يونيو 2016 يعدل ويتم الأمر 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون العقوبات، والذي تهدف التعديلات المدرجة به في إطار التدابير الاستعجالية إلى تكيف التشريع الجزائري مع التحولات الجذرية الحاصلة في مراجعة النصوص المتعلقة بتمويل أو تنظيم سفر أشخاص إلى دولة أخرى لارتكاب أفعال إرهابية أو تدبيرها أو الإعداد لها أو المشاركة فيها أو التدريب عليها أو تسهيل ذلك السفر¹.

2- تعديل قانون الإجراءات الجزائية: تمت مراجعة قانون الإجراءات الجزائية سنة 2001 من خلال القانون رقم 01-08 المؤرخ في 26 جوان 2001 يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، وذلك قصد دعم المبادئ المكرسة في الدستور، وقد تم بموجب هذا التعديل تحقيق العديد من الضمانات منها²:

- دعم احترام حقوق الإنسان وحماية الحريات الفردية.
- تدعيم ضمانات المتهم أثناء التحقيق القضائي بتحديد شروط وضعه رهن الحبس المؤقت، وكذا تحديد مدة الحبس المؤقت في الجنايات والجنح.
- تكريس مبدأ التعويض في الخطأ القضائي والحبس المؤقت.
- المساواة بين أطراف الدعوى في ممارسة حق طلب تححية الملف من عند قاضي التحقيق لفائدة قاض آخر من قضاة التحقيق لحسن سير العدالة.

وتم بموجب القانون رقم 06-22 المؤرخ في 20 ديسمبر سنة 2006 تعديل جزء آخر من قانون الإجراءات الجزائية، والذي انصب على عدة مواضيع أهمها³:

- تعزيز صلاحيات الشرطة القضائية في مرحلة التحقيق الابتدائي.
- تعزيز إجراءات مكافحة الإجرام الخطير من خلال مراجعة وتدعيم إجراءات تدخل ضباط وأعوان الشرطة القضائية في مجال البحث والتحري عن الجرائم والتفتيش ومراقبة الأشخاص.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 16-02 المؤرخ في 22 يونيو 2016 يعدل ويتم الأمر 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 22/06/2016، ص 4-5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 01-08 المؤرخ في 26 جوان 2001 يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية، العدد: 34، الصادر في: 27/06/2001، ص 6-7.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-22 المؤرخ في 20 ديسمبر 2006 يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية، العدد: 84، الصادر في: 24/12/2006، ص 4-5.

- وضع إطار قانوني يحدد شروط إعلام الرأي العام عن القضايا التي تهمه بهدف وضع حد للإخلال بالنظام العام أو لنشر الإشاعات مع مراعاة احترام مبدأ سرية التحري والتحقيق.

كما جرى تعديلا آخرًا، وذلك بصدور القانون رقم 19-10 المؤرخ في 18 ديسمبر 2019 في مجال صفة ضباط الشرطة القضائية والإخلال بهذه الصفة.

3- قانون البصمة الوراثية: استجابة للتطورات التي يشهدها العالم في استعمال الوسائل العلمية في مجال الإثبات شرعت وزارة العدل إنشاء ووضع حيز الخدمة قاعدة معطيات خاصة بالبصمة الوراثية تسمح بحفظ جميع البصمات الوراثية المتحصل عليها من تحليل العينات البيولوجية الخاصة المشتبه فيهم والأشخاص المتوفين ومجهولي الهوية وضحايا الإجرام والمفقودين، وكذا الأشخاص الذين لا يمكنهم الإدلاء بهويتهم بسبب مرض أو حادث أو خلل في قواهم العقلية وغيرهم واستعمالها في الإجراءات القضائية تسهيلات لعمل القضاة في مجال البحث والتحري وجميع الأجهزة الرسمية الأخرى. ولتأطير هذه العملية ومنحها الحجية القانونية، قامت الوزارة بصياغة قانون رقم 16-03 متعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية، حيث يسمح هذا القانون بإثراء المنظومة التشريعية الجزائرية وتكييفها مع المعايير الدولية. ويعد بذلك أول نص قانوني تتم صياغته منذ الاستقلال، وقد جاء لسد الفراغ القانوني الموجود¹؛ حيث يضم هذا القانون 20 مادة و05 فصول جاءت كما يلي²:

- الفصل الأول "أحكام عامة" تبين الهدف من القانون، ويحدد المصطلحات للبصمة الوراثية، الحمض النووي، التحليل الوراثي، العينات البيولوجية.

- الفصل الثاني "شروط وكيفية استعمال البصمة الوراثية" حدد القانون شروط وكيفية استعمال البصمة الوراثية التي حصرها في السلطات المخولة التي لها صلاحية أخذ العينات البيولوجية من أجل إجراء التحاليل للحصول على البصمة أو الترخيص بأخذها، وكذا المصالح التي يجوز لها تقديم الطلب لإجراء تلك التحاليل وكذا الأشخاص الذين تؤخذ منهم العينة.

- الفصل الثالث "المصلحة المركزية للبصمات الوراثية" إنشاء مصلحة مركزية للبصمات الوراثية بوزارة العدل يديرها قاض تساعده خلية تقنية، والتي تتولى تشكيل وإدارة وحفظ القاعدة الوطنية لهذه البصمات وشروط استغلالها واتلافها.

- الفصل الرابع "أحكام جزائية" تجريم إفشاء المعطيات المسجلة في القاعدة الوطنية للبصمات الوراثية واستعمال العينات البيولوجية أو البصمات الوراثية لأغراض غير تلك المنصوص عليها.

4- قانون تنظيم السجون وإعادة تربية المساجين: تم إعداد قانون جديد لتنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين يمثل عصارة ما وصلت إليه القوانين المقارنة في المعاملة العقابية التي أصبحت

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 217.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 16-03 المؤرخ في 19 جوان 2016 المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 2016/06/22، ص 08=05.

تعطي مسائل إصلاح المحبوسين وإعادة إدماجهم في مجتمعهم أولوية. كما يتطابق مع المعاهدات الدولية التي صادقت عليها الجزائر بخصوص المعايير الموصى بها من طرف الأمم المتحدة بشأن أنسنة شروط الاحتباس¹.

وتهدف مراجعة هذا القانون إلى تحديد سياسة جديدة للسجون قائمة على التوجه نحو إعادة التربية والإدماج الاجتماعي للمساجين وأنسنة ظروف الحبس من أجل²:

- تحسين ظروف الاحتباس في إطار احترام حقوق الإنسان.
- تحضير إعادة إدماج المساجين اجتماعيا عن طريق تعزيز وظيفة إعادة التربية الملقاة على عاتق نظام السجون، وفي نفس الوقت دعم الأمن في المؤسسات العقابية.
- تكييف الإطار المعياري مع المعاهدات الدولية التي صادقت عليها الجزائر ومع قرارات وقواعد الأمم المتحدة المتعلقة بمعاملة المساجين.
- عصنة المؤسسات العقابية وتحسين إطاراتها قصد تكفل أحسن بالمساجين تكفلا يتطابق مع المعايير الدولية.

- تطوير التكوين في الوسط العقابي بتأمين تأطير نوعي للموظفين.

أما بخصوص استكمال مراجعة المنظومة التشريعية، فقد تم إعداد سلسلة جديدة من التعديلات في التشريع الجزائري، يهدف هذا المشروع إلى تعزيز النظام الوطني لحماية حقوق الإنسان وتكييف القانون مع التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها بلادنا، وذلك بالتكفل بالأشكال الجديدة للجريمة الناجمة عن التغييرات لاسيما تجريم التعذيب، التحرش الجنسي، تبييض موارد الجريمة، الحماية الجنائية لأنظمة الإعلام الآلي وطرق المعالجة الآلية للمعلومات³.

بالإضافة إلى هذه الإصلاحات التي أقرتها الدولة الجزائرية في المجال التشريعي لقطاع العدالة، ثمة العديد من التعديلات الأخرى نوجز أهمها كما يلي⁴:

- تعديل الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 9 جويلية 1996 المتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج بموجب الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 19 فبراير 2003.
- الأمر رقم 05-06 المؤرخ في 23 أوت 2005 المعدل بموجب الأمر رقم 06-09 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بمكافحة التهريب.
- قانون رقم 04-18 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من المخدرات والمؤثرات العقلية وقمع الاستعمال والاتجار غير المشروعين بها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة"، وزارة العدل، المرجع السابق، ص 42.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، المرجع السابق، ص 17.

³ المرجع نفسه، ص 13.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل:

- قانون رقم 05-01 المؤرخ في 6 فبراير 2005 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.
- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم.
- قانون رقم 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.
- سادسا- استحداث قانون عصرنة قطاع العدالة:

مواصلة لمسار الإصلاح العميق لقطاع العدالة وفي إطار تعميم وتكثيف استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مرفق القضاء، شرعت وزارة العدل في وضع إطار تشريعي جديد خاص بعصرنة قطاع العدالة وهو بمثابة سند قانوني لتحسين الخدمات في مجال القضاء؛ لأن ذلك لا يتحقق إلا من خلال عصرنة أساليب التسيير وتحديث الإجراءات القضائية باستعمال أمثل للمعلوماتية والتكنولوجيات الرقمية الحديثة في استخراج الوثائق الخاصة بقطاع العدالة عن طريق الإنترنت، إلى جانب إدراج خدمات أخرى تستعين بتكنولوجيات الإعلام والاتصال كالتبليغات والإخطارات وتبادل العرائض وإرسال الوثائق والتسخيرات والأوامر القضائية بطرق إلكترونية، الأمر الذي يصل إلى تطلعات المواطنين، وكذا المحامين والمحضرين القضائيين وباقي الشركاء من إدارات عمومية وهيئات نظامية¹.

وبهذا دعم هذا البرنامج بالقانون رقم 15/03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 الذي يتعلق بعصرنة العدالة، وهو قانون يسمح باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال القضاء، يتضمن هذا القانون 19 مادة وخمسة فصول تشمل أساسا²:

- الفصل الأول يتضمن "أحكام عامة" حددت الهدف من إنشاء قانون عصرنة العدالة.
- الفصل الثاني ويتضمن "المنظومة المعلوماتية المركزية لوزارة العدل والإشهاد على صحة الوثائق الإلكترونية" عن طريق وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل للمعالجة الآلية والآنية للمعطيات الشخصية لجمهور المواطنين خاصة فيما يتعلق بشهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية مع ضمان الحماية التقنية لهذه المعطيات وإدراج تقنية التصديق الإلكتروني على الوثائق والمحركات القضائية التي تسلمها وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها والجهات القضائية.
- الفصل الثالث: يتضمن "إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني" عن طريق تبليغ وإرسال الوثائق والمحركات القضائية والمستندات بطريقة إلكترونية والاستغناء التدريجي عن الدعائم الورقية.
- الفصل الرابع ويتضمن "استعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية".
- الفصل الخامس ويتضمن "أحكام جزائية" لتجريم الاستعمال غير القانوني للتوقيع الإلكتروني.

¹ أمينة بواشري، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 208-209.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد: 06، الصادر في: 2015/02/10، ص 4=7.

المبحث الثالث: آليات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعصرنة قطاع العدالة في الجزائر

تعتبر العدالة من القطاعات التي شهدت تقدما ملموسا، وذلك بفضل الحركية التي شهدتها بعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويندرج ذلك في إطار الخطة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة لسنة 2003 من أجل تعزيز وتيرة خدمة المواطنين. وفي هذا الإطار، تم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإنجاز هذه الإستراتيجية في تحقيق مواكبة قطاع العدالة لعصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال. حيث أن إدخال هذه التكنولوجيات في قطاع العدالة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما يعد أيضا وسيلة للوصول إلى العدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وسرعة، وتمنح للقاضي الوسائل التقنية لإتمام مهامه على أحسن وجه، ويشترط على الخصوص بروز عقلية جديدة لتتناسب مع هذا التزاوج بين المعرفة والإعلام الآلي، وذلك في ظل الشفافية وحسن سير المرفق العام.

فقد صرح وزير العدل "الطيب لوح" خلال الجلسة العلنية الثامنة والعشرين المنعقدة يوم 18 ديسمبر 2014 المتعلقة بالتصويت على مشروع قانون عصرنة العدالة: "أن هذا المشروع يعتبر أداة أساسية لتطوير العمل القضائي والارتقاء بنوعية الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء للمواطنين وللمتقاضين معا، ولكل من يهدف ويسعى إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الخدمات.... من خلال اعتماد طرق التواصل الإلكتروني ورقمنة الإجراءات القضائية واستعمال تقنية المحاكمة المرئية عن بعد، الأمر الذي يوفر الوقت والجهد ويضمن سرية وسلامة المراسلات، وهي أساليب تتساير والعصرنة وتزيد من فعالية الأداء القضائي"¹. لهذا الغرض وفي مجال عصرنة القطاع وتطوير مهارات مستخدميه تم إبرام اتفاقيات تعاون مع الهيئات الدولية التالية²:

- المنظمة الدولية لإصلاح الجنائي PRI.
 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD تخص إصلاح السجون وعصرنة العدالة.
 - صندوق الأمم المتحدة للطفولة UNICEF لتنفيذ برامج تربوية وإعادة تأهيل الأحداث.
 - إدارة السجون بوزارة العدل الفرنسية.
 - المدرسة الفرنسية لإدارة السجون AGEN بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مع إيطاليا، بلجيكا، كندا
- كما تم إطلاق مبادرة تعاون رسمي حول "توأمة" مؤسساتية بين مركز البحث القانوني والقضائي والاتحاد الأوروبي ووزارة العدل الفرنسية والمجلس الإسباني العام للسلطة القضائية الذي يهدف أساسا إلى تعزيز هياكل وسير المركز لإجراء مبادلات في مجال الخبرة القانونية والقضائية مع نظرائهم الفرنسيين والإسبان، أين تم استدعاء 62 خبيرا فرنسيا وإسبانيا لإجراء 48 مهمة خبرة في الجزائر، في مجال مراجعة

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الشعبي، محضر الجلسة العلنية الثامنة والعشرين المنعقدة في 18 ديسمبر 2014، الجريدة الرسمية للمناقشات، السنة الثالثة، رقم 149 الصادرة بتاريخ 2015/01/18، ص 09.

² حفيظة يونس "علاقة العدالة بمصالح الجماعات المحلية في إطار تقريب الإدارة من المواطن"، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد: 07، 2017، ص 324.

وإعداد النصوص القانونية وتسهيل عملية برمجة إصلاح العدالة في إطار دعم تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي¹.

بالإضافة كذلك إلى اتفاقية دولية بين الجزائر والفييتنام الذي أعرب فيها وزير العدل لدولة الفيتنام لى أن دولته تريد أن تتخذ من التجربة الجزائرية في مجال إصلاح العدالة مرجعا أساسيا؛ لأن هناك نقاط تشابه عديدة بين النظامين القضائيين الجزائري والفييتنامي، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بشأن القضايا التشريعية وصياغة القوانين الجزائية والمدنية، وفي القضايا المعمول بها دوليا لضمان استقلالية القضاء وتحسين الجهاز القانوني وتكوين القضاة والموثقين والمحضرين القضائيين. وفي مجال التكنولوجيا وإعلام الآلي².

المطلب الأول: إنجاز وتطوير أنظمة آلية لتسريع العمل الإداري للقضاء

1- الأنظمة المعلوماتية: وهي مجموعة من الأنظمة الآلية للتسيير من أجل تقديم خدمات إلكترونية لصالح المواطن أو لفائدة الموظفين أو المؤسسات تعتمد على ربط جميع المؤسسات القطاعية بشبكة اتصال داخلية أنترانت وتسييرها عن طريق المعالجة والتخزين في وحدة مركزية على مستوى العاصمة، وقد جاء النص عليها من خلال الفصل الثاني من القانون 03-15، تشمل منظومة معلوماتية لوزارة العدل ومنظومة التصديق الإلكتروني³، ومن بين هذه الأنظمة المعلوماتية المستخدمة في قطاع العدالة ما يلي:

1-1- النظام الآلي لتسيير الملف القضائي: يعتبر النظام الآلي لتسيير الملف القضائي مكسبا حقيقيا في مجال إصلاح وعصرنة العدالة بالجزائر؛ حيث تركز عليه العديد من الخدمات الإلكترونية الأخرى، وهو عبارة عن تطبيق (برنامج معلوماتي) تترجم العمل القضائي إلى آليات إلكترونية تمكن من التحكم في الملف القضائي (مدني، جزائي، إداري) ومتابعته آليا منذ دخوله إلى الهيئات القضائية بمختلف درجاتها سواء محكمة، مجلس، المحكمة العليا كمحكمة رقابة، وكذا المحاكم الإدارية التي يكون فيها النزاع ذو طابع إداري إلى غاية صدور الحكم أو القرار، ويتم العمل بهذا النظام في عدد قليل من الدول⁴. حيث يسمح هذا النظام بما يلي⁵:

- تسيير الملف القضائي آليا منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوى إلى غاية صدور الحكم أو القرار.

¹ المرجع السابق، ص 324-325.

² المرجع نفسه، ص 325.

³ محمد العيداني، يوسف زروق "رقمنة مرفق العدالة في الجزائر على ضوء القانون 03-15 المتعلق بعصرنة العدالة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد: 07، العدد: 01، 2020، ص 509.

⁴ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 218.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، منشورات وزارة العدل، 2016، ص 02.

- إطلاع المواطن عن مآل قضيته عبر الشباك الإلكتروني الموجود على مستوى كل الجهات القضائية للحصول على المعلومة الخاصة بملفه في حينها دون أن يكلفه ذلك عناء التنقل والبحث عنها بمكاتب أمناء الضبط.

- الإطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا ومجلس الدولة انطلاقا من المجالس القضائية.
- تسجيل الطعون بالنقض عن بعد بالمحكمة العليا في المادة المدنية أمام المجلس الذي أصدر القرار.
- إمكانية الاطلاع على مآل القضايا المطروحة أمام المحاكم والمجالس القضائية عبر الأنترنت.
- التبادل الإلكتروني لإبلاغ الملفات الجزائية بين قضاة النيابة وقضاة التحقيق.
- الحصول على إحصائيات محينة ودقيقة حول تطور النشاط القضائي.
- إضفاء الشفافية على العمل القضائي وفي التعامل مع المتقاضين.
- المعالجة السريعة للقضايا.

وقد سعت وزارة العدل إلى إعادة بناء نظام التسيير والمتابعة الآلية للملف القضائي باستخدام البرامج مفتوحة المصدر OPEN SOURCE والهدف من ذلك بناء وتطوير نظام معلوماتي خاص بوزارة العدل الجزائرية غير مقلد، نظام جديد يسمح بتخفيف التكاليف وإلغاء التبعية للمؤسسات الأجنبية وتجنب العمل بنظام الرخص، الأمر الذي يعطي حرية أكبر في تكييف النظام والخصوصية الجزائرية دون قيد أو شرط ويزيد سبل الحماية ضد الاختراقات، إذ تعتبر هذه العملية التقنية جد معقدة؛ لأن الملف القضائي ملف متشعب وله خصوصياته وتتطلب تأليته احترام إجراءاته الشكلية المنصوص عليها قانونا في قانون الإجراءات الجزائية وسائر القوانين الأخرى، ويتطلب مجهودات كبيرة وجبارة من طرف الإطارات الجزائرية المصممة¹.

انطلق العمل بهذا النظام في مرحلة تجريبية بمجلس قضاء وهران في شهر ماي لسنة 2005، ثم في مجلس قضاء الجزائر في شهر أوت من نفس السنة. وبعد نجاح التجربة وبفعالية كبيرة، تم تعميمها عبر كافة الجهات القضائية من المحاكم إلى المجالس القضائية، ثم بالمحكمة العليا... ويهدف هذا النظام إلى أتمتة مجموع نشاطات الجهات القضائية، كما يسمح ب²:

- إضفاء الشفافية والموضوعية في الجدولة والمعالجة، وتصفية القضايا من خلال الولوج السريع إلى الملفات من طرف كل المتدخلين ولا سيما المواطن (المتقاضي) أو محاميه عن طريق الشباك الإلكتروني الموحد.
- الدقة في رسم سياسة قطاع العدالة بفضل الحصول على إحصائيات دقيقة وبصفة منتظمة تمكن من حصر وتوضيح الاتجاهات الكبرى للمنازعات وخصوصياتها في مختلف المجالات المدنية الجزائية والإدارية.
- بفضل هذا النظام أصبح بإمكان المواطن الحصول على الرد عن كل الاستفسارات (معلومات حول قضيته على مستوى المحكمة أو المجلس القضائي أو المحكمة العليا، وكذا استخراج أحكام صحيفة السوابق

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 220.

² عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر -قطاع العدالة نموذجاً-" مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد: 06، 2017، ص 110.

القضائية، شهادة الجنسية) من خلال الشباك الإلكتروني الموحد المتواجد على مستوى جميع الجهات القضائية.

- تمكين جميع الأطراف من محامين ومتقاضين من الإطلاع على سير الدعوى وإجراءاتها ومآلها عن طريق الشباك الإلكتروني الموحد والمتواجد حاليا في كل محكمة وكل مجلس قضائي.
- السرعة في تسجيل ومعالجة القضايا بفضل التسيير والمتابعة الآلية للملفات القضائية في المحاكم أو المجالس القضائية.

والغرض منه تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف أعباء التنقل من خلال التسيير الإلكتروني لملف أي قضية من بدايتها إلى غاية الفصل فيها؛ حيث يتمكن صاحبها بمجرد التسجيل من الحصول على رقم سري يدخل من خلاله إلى الموقع الإلكتروني الخاص ليرى مآل قضيته (حفظ الملف، المداولة والنظر، التأجيل،...) وفي أي مستوى كانت (محكمة، مجلس قضائي، المحكمة العليا)¹.

وهذا ما يضمن تحقيق الشفافية والموضوعية في الجدولة وتصفية القضايا من خلال التمكن بسرعة من معرفة الملفات لكل المتدخلين بما فيهم المواطن ومحاميه عن طريق الاستشارة الآلية والشباك الإلكتروني. وقد تم إنجاز نظام تسيير ومتابعة الملف القضائي وتعميمه على مستوى 736 مجلسا قضائيا و 193 محكمة والمحكمة العليا ومجلس الدولة في سنة 2006².

2- النظام الآلي للتسيير والمتابعة الآلية لشريحة المحبوسين: يعتبر هذا النظام من أهم الإنجازات التي عرفها قطاع العدالة بالجزائر، وهو يضاهي في أهميته نظام تسيير ومتابعة الملف القضائي. وقد تم إنجازه وتعميمه على كل الجهات القضائية سنة 2006، أين تم إجراء تكوين لفائدة 800 عون حول كيفية استعمال هذا النظام، فهو أداة مهمة لرسم وتنفيذ سياسة فعالة في مجال إعادة إدماج نزلاء المؤسسات العقابية، حيث يهتم بتسيير ومتابعة ملف النزير، الأمر الذي يمكن من تحديد مسار كل محبوس بداية من أسباب وظروف حبسه وسلوكه أثناء فترة حبسه إلى غاية إطلاق سراحه³، ويتكفل هذا النظام بـ⁴:

- تسيير ومتابعة ملف النزير منذ دخوله إلى المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه منها.
- إعداد برامج فردية لإعادة التربية والإدماج الاجتماعي.
- الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله.
- معالجة سريعة وفعالة لإجراءات العفو.

¹ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، 509.

² رفيق بن مرسل "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011، ص 154.

³ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 183-184.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، منشورات وزارة العدل، 2016، ص 03.

- الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة استفادة هذا الأخير من الإفراج المشروط أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات، والإطلاع الفوري على وضعية المحبوسين.

وهو نظام يهدف إلى تكوين ملف رقمي لنزلاء المؤسسات العقابية يحمل رقم وطني موحد يتكفل بتسيير نشاط وملف النزول طيلة فترة بقاءه في المؤسسة وفي حالة العود يستمر نفس الملف حتى وإن تغيرت المؤسسة العقابية، كما يساعد في الإجراءات السريعة والفعالة في حالة العفو¹.

حيث يحدد هذا النظام مسار كل سجين بداية من أسباب وظروف سجنه، وسلوكه أثناء فترة حبسه إلى غاية إطلاق سراحه². فهو يسهل بذلك إعداد وتسيير ومراجعة برنامج المكافأة على حسن السيرة، والذي يرمي إلى تأسيس وتطوير طرق الرجوع إلى الإفراج المشروط والحرية النصفية أو أعمال الورشات، ويتم العمل بهذا النظام في 133 مؤسسة عقابية بالإضافة إلى الإدارة المركزية (المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج)³.

كما يسمح هذا النظام بتقديم صورة واضحة ودقيقة للجمهور العقابي داخل المؤسسات، وحتى خارجها للقائمين على السياسات العقابية وإعادة الإدماج من خلال إعداد إحصائيات دقيقة ومعطيات مهمة يمكن تحليلها ودراستها من أجل إنشاء مؤسسات جديدة أو تحويل المساجين أو دراسة أهم التغيرات في شريحة المساجين إلى غير ذلك من الدراسات⁴.

وبالتالي فإن المعلومات الخاصة بالمساجين تسجل في قاعدة البيانات الخاصة بهذه التطبيقية انطلاقاً من اسم ولقب المحبوس، نوع الجريمة، رقم القضية، الحالة المدنية للمسجون وكذلك الممتلكات المادية التي بحوزته وغيرها، وتهدف هذه المعلومات إلى إنشاء بطاقة وطنية للمحبوسين، وبالتالي يمكن البحث بطريقة سريعة للوصول إلى الإحصائيات المتعلقة بتطور الإجراء وسن الجانحين مما يعطي رؤية أوضح للهيئات على المستوى المركزي لدراسة طلبات العفو والتحويلات، وكذلك من أجل السعي إلى تطبيق برامج تساهم في إعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين⁵.

3- النظام الآلي لصحيفة السوابق القضائية: وهو نظام يمكن من خلاله تسليم صحيفة السوابق القضائية رقم 03 للمواطن وصحيفة السوابق القضائية رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير ومن أي جهة

¹ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 510.

² سامية بلجراف دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في قطاع العدالة في الجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 621.

³ عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 112-113.

⁴ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 510.

⁵ الطيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 148.

قضائية متواجدة في التراب الوطني الجزائري، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة إجراءات رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية¹.

ويعتبر هذا النظام بمثابة قفزة نوعية في مجال عصرنة قطاع العدالة بالجزائر. وهو وليد المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية الذي تم استلامه بتاريخ 06 فيفري 2004 وربطه آليا بجميع الهيئات القضائية لتمكين المواطن من الحصول على الصحيفة من أي محكمة عبر التراب الوطني بغض النظر عن مكان ميلاده. وقد تطور هذا النظام ليشمل المواطنين المولودين في الخارج وتمكينهم من سحب هذه الوثيقة من أي جهة قضائية داخل التراب الوطني. وفي سنة 2006 أصبح هذا النظام يسمح بالمعالجة الآلية لملفات رد الاعتبار بقوة القانون؛ أي بإمكان الأشخاص الذين استفادوا من رد الاعتبار بقوة القانون استخراج صحيفة سوابق قضائية بيضاء في التاريخ الذي حدده القانون دون انتظار طلب المعني².

- إنشاء مركز وطني لصحيفة السوابق القضائية le centre national du casier judiciaire:

تم بتاريخ 06 فيفري 2004 استلام المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية الذي يحتوي على قاعدة بيانات وطنية تجمع جميع قواعد البيانات المحلية التابعة للمجالس القضائية³. يعتبر المشروع من أهم الإنجازات، فهو يمثل مرجعية حقيقية في تطوير وعصرنة العدالة، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة، تتمثل في إعداد ومنح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، وذلك بهدف⁴:

- تسهيل عملية طلب هذه الوثيقة بالنسبة للمواطن.
- مساعدة الجهات القضائية نفسها، بحيث تساعد على المعالجة السريعة والفعالة لملفات المساجين.
- وقد تم تجهيز هذا المركز بمعدات حديثة ومؤمنة بهدف تعزيز وتعميق مسار عصرنة الخدمة العمومية لمرفق العدالة باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة مكثفة من خلال⁵:
- المساهمة في عملية التجريد المادي للوثائق والإجراءات القضائية.
- شخصنة مفاتيح الأشخاص المتدخلة في النظام (قضاة، أمناء الضبط،...).
- ضمان مراقبة جودة البطاقة الإلكترونية.
- إدارة الأنظمة وقواعد المعطيات المنصبة على مستوى مركز الشخصنة.
- تنظيم دورات تكوينية من أجل المساهمة في تدعيم المستخدمين.
- السهر على ضمان تطوير الأنظمة والبرمجيات المتعلقة بالشريحة الإلكترونية.

¹ جمال بوزيان رحمانى، " تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد: 18، المجلد: 01، 2018، ص 109.

² أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 221.

³ عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 108.

⁴ المكي دراجي، راشدة موساوي، المرجع السابق، ص 30.

⁵ وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، المرجع السابق، ص 09.

حيث أنه ومن أجل إزالة العراقيل السابقة حول استخراج شهادة السوابق القضائية رقم 03 شرعت المديرية العامة لعصرنة العدالة في إدخال المعلوماتية على هذه المصلحة، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بتسيير صحيفة السوابق القضائية، إذ كانت البداية بتزويد المجالس القضائية ببرمجية تسيير صحيفة السوابق القضائية هذه الأخيرة مبرمجة بـ Delphie وبنظام تسيير قواعد البيانات Paradoxo ونظام التشغيل Windows. وبعد تجربته قرابة ثلاث سنوات، استطاعت هذه البرمجية تسيير عملية استخراج هذه الصحيفة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل على المستوى المحلي لكل مجلس، لكنها أثبتت عجزا كبيرا في تسيير هذه الصحيفة، خاصة حين تعلق الأمر بإنشاء مركز وطني لصحيفة السوابق القضائية هدفه تسهيل عملية الحصول على هذه الصحيفة في أي نقطة من الوطن¹.

هذا ما أدى بمديرية عصرنة العدالة إلى اختيار نظام Oracle الذي أثبت القدرة العالية في تسيير قواعد البيانات... إذ تم تهجير جميع البيانات من بيئة Paradox إلى بيئة Oracle على مستوى عشرة مجالس قضائية لاختبار هذه التطبيق الجديدة، وبعد نجاح هذا الاختبار، تم تعميم التطبيق على مستوى جميع المجالس القضائية الأخرى².

وفي بداية سنة 2010، أصبح بإمكان أي مواطن جزائري التمتع بكل حقوقه المادية والمعنوية؛ استصدار شهادة السوابق العدلية رقم 3 إلكترونيا عن طريق الإنترنت، تعبئة نموذج بموقع وزارة العدل الجزائرية، وسحب الوثيقة من المحكمة التي تم اختيارها الواردة بقائمة الموقع، ويتعين على المعني أن يتقدم شخصيا بعد ورود رسالة إلكترونية تفيد بذلك.

وبتاريخ 25-06-2010 أعطيت بالمركز الوطني لصحيفة السوابق العدلية ببئر مراد رابيس بالعاصمة إشارة انطلاق عملية استصدار شهادة السوابق القضائية للجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بمبادرة من وزارة العدل، حيث تسمح لكل مواطن جزائري في أي بقعة من الأرض أن يتحصل في أقل من عشرة دقائق على صحيفة السوابق القضائية المتعلقة به، على مستوى قنصلية الجزائر بالبلد الذي يتواجد فيه.

وقد تم تجسيد هذا الإجراء من خلال ربط المصالح الدبلوماسية أو القنصلية التابعة لوزارة الشؤون الخارجية بواجهة للبحث الأتوماتيكي في قاعدتي المعطيات الخاصتين بصحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية، وهذا من أجل³:

- تمكين الجالية الوطنية بالخارج والأجانب ممن سبق لهم الإقامة بالجزائر من استخراج القسيمة رقم 3 لصحيفة السوابق القضائية و/أو شهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا عبر الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج.

- تحسين الإجراء المعمول به حاليا لاستخراج هاتين الوثيقتين في وقت قياسي.

- تقليص آجال معالجة طلبات استخراج هاتين الوثيقتين عبر الأنترنت.

¹ عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 107-108.

² المرجع نفسه، ص 108.

³ وزارة العدل، "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، المرجع السابق، ص 14-15.

وقد تم الإعلان الرسمي عن انطلاق هذه العملية ابتداء من 20-05-2015 عبر ثلاثة مواقع نموذجية (باريس، برشلونة وتونس)، وتم تعميمها بعد ذلك ابتداء من تاريخ 20-07-2015.

- إنشاء المصلحة المركزية للبصمة الوراثية: حيث صدر القانون رقم 16-03 المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية للتعرف على الأشخاص، حيث نص في المادة 09 منه على أن تكون لدى وزارة العدل مصلحة مركزية للبصمة الوراثية تكلف بتشكيل وإدارة القاعدة الوطنية للبصمات الوراثية المتحصل عليها من تحليل العينات البيولوجية، ويسجل بقاعدة البيانات¹:

- المشتبه فيهم في مختلف الجرائم التي نص عليها هذا القانون.
- الأشخاص المسموح لهم بالتواجد بمكان الجريمة بسبب وظائفهم ومهامهم.
- الأشخاص المشتبه في ارتكابهم اعتداءات على الأطفال أو المحكوم عليهم نهائيا من أجل هذه الأفعال.
- ضحايا الجرائم وكذلك المتطوعين.
- المحكوم عليهم نهائيا.
- الأشخاص المتوفين مجهولي الهوية.
- الأشخاص المفقودين وأصولهم وفروعهم.
- الأشخاص الذين لا يمكنهم الإدلاء بمعلومات حول هويتهم بسبب سنهم أو بسبب حادث أو مرض مزمن أو إعاقة أو أي خلل في قواهم العقلية.

4- النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي: يتكفل هذا النظام بفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية، وهذا بهدف حفظ الذاكرة الوطنية وخدمة لهذه الفئة التي تتقدم إلى وزارة العدل في الغالب بهدف الحصول على شهادة التواجد بالسجن أثناء الثورة. فهو نظام أنجز من أجل التكفل بأرشيف أولئك الذين رهنوا أنفسهم إبان حرب التحرير المجيدة من أجل استقلال الجزائر، وكانوا محل اعتقال في سجون الاستعمار، فهو يسمح بتقديم خدمة مرفقية لهذه الشريحة أو لذويها والحصول على الوثائق الثبوتية للوجود بالسجون الاستعمارية، ويضمن أيضا الحفاظ على السجلات المحفوظة بوزارة العدل من الائتلاف بفعل عاملي الزمن والاستعمال المضطرد².

ويرمي هذا المشروع إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر (ضد تلف وضياع الوثائق)، وكذا جعل عمليات البحث والاسترجاع تتم بسرعة وفعالية³.

5- نظام تسيير الأوامر بالقبض: وهو نظام آلي تجمع فيه كل أوامر القبض الصادرة عبر كامل التراب الوطني، وكذا الإخطارات الخاصة بالكف عن البحث، ويكفي إدخال اسم أي شخص ليعرف إن كان مطلوبا

¹ سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 626.

² الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 184.

³ سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 621.

للعدالة أم لا، لاسيما في الموانئ والمطارات والمراكز الحدودية وفي مقرات مؤسسات الأمن والدرك الوطني وغيرها من المراكز¹.

يتميز هذا النظام بأن به قاعدة بيانات وطنية تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عنهم في إطار القانون، وبسرعة وفعالية إجراءات الكف عن البحث حين التوقيف ضمانا للحريات الفردية، فهو آلية معلوماتية متوفرة حاليا، وموضوعة للاستعمال، تم وضعه بموقع تجريبي سنة 2006 وعمم عبر المستوى الوطني منذ سبتمبر من نفس السنة، وهو في متناول رجال القضاء وأعوان الضبطية القضائية في إطار تنفيذ أوامر القضاء².

يهدف نظام تسيير الأوامر بالقبض إلى ضمان الحريات الفردية من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على جميع المبحوث عنهم في إطار القانون، وكذا الذين كف البحث عنهم³.

كما يسمح هذا النظام باحترام الحقوق والحريات الفردية للمواطنين وتقادي عمليات التوقيف التعسفي وغير المبرر، إذ يسمح هذا الأخير بتسيير ومتابعة عملية النشر الآلي والآني الواسع للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث ممضاة إلكترونيا فور صدورهما، إضافة إلى تمكين المصالح المختصة للضبطية القضائية من الإطلاع آنيا على قاعدة المعطيات المركزية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن كافة الجهات القضائية ممضاة إلكترونيا⁴.

6- وضع حيز الخدمة للمقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي لوزارة العدل بالقلعة⁵:

إن الأنظمة الآلية المعتمدة في مجال عصرنة العدالة لا يمكنها بلوغ النجاعة المرجوة دون توفير آليات للحماية وضمان السلامة والديمومة، ونظرا لطبيعة الخدمة العمومية لمرفق العدالة وحساسية المعطيات القضائية لارتباطها بالمصالح الخاصة للمواطنين، فإن حماية النظام من أجل السير الحسن والمستمر تعد ضرورة إستراتيجية ملحة.

إن هذه الحماية تتم من خلال إنشاء موقع احتياطي (BACKUP) لحماية مركز البيانات الأساسي (DATA CENTER)، وتم ذلك بتاريخ 03 ماي 2015 بالقلعة. ويسمح الموقع الاحتياطي باستمرارية مجمل الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة بصفة مستقلة تماما عن الموقع المركزي الأساسي المتواجد بالأبيار، وذلك في حالة وقوع حوادث أو كوارث طبيعية أو أعمال كيدية... إلخ). فعند الضرورة يقوم الموقع الاحتياطي (النجدة) بإعادة مجمل النظام إلى عمله بصفة فورية، وقد تم تصميم هذا الموقع وفقا للمعايير الدولية للتصدي لمختلف الإشكالات التي قد تتسبب في توقيف المركز الرئيسي.

¹ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 510.

² عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 113.

³ جمال بوزيان رحمان، المرجع السابق، ص 109.

⁴ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 224.

⁵ عبد الحكيم عكا "المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلعة (من خلال وضع نسخة مطابقة لكل ما يتوفر عليه مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني PKI"، متاح على الموقع www.mjjustice.dz.

7- نظام المحاكمة عن بعد:

في إطار عصرنة أساليب التسيير القضائي ولحسن سير مرفق العدالة، قامت وزارة العدل بإدخال تقنيات حديثة ضمن منظومتها المعلوماتية المركزية، تتمثل في استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في مجال الإجراءات القضائية، وهذا بعد إقرار القانون 03-15 المؤرخ في 01-02-2015 المتعلق بعصرنة العدالة بجواز استعمال هذه التقنية أثناء سير الإجراءات القضائية¹.

وهو إجراء جديد جاءت به المواد 14 و 15 و 16 من هذا القانون تحت فصل "إجراء المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية"، ويهدف إلى إدخال تقنية المحادثات عن بعد بالصوت والصورة متى استدعى ذلك بعد المسافة أو حسن سير العدالة كما تم النص عليه في المادة 14 منه².

وهو نظام جديد يعتمد على تقنية الصوت والصورة داخل أروقة المحاكم، بفضل شبكة الألياف البصرية التي تم بها ربط كل المحاكم والمجالس والمؤسسات العقابية عبر كامل التراب الوطني مما يسمح بالتحادث المرئي عن بعد في مجال التحقيقات القضائية؛ كسماع الأطراف والتحقيق معهم عن بعد أو أثناء سير المحاكمات كسماع الشهود والخبراء المتواجدين في أمكنة بعيدة. كما يمكن سماع المتهمين في مادة الجنح والمحبوسين في مؤسسات عقابية للتخفيف من إجراءات تنقلهم، ويسمح هذا النظام من تخفيف عبء التنقل على الأطراف والشهود وتحويل المحبوسين. كما يؤدي إلى عدم التأجيل بسبب غياب الشهود والذي تشتكي منه المحاكم الجزائرية³.

ويتم ذلك من خلال وضع منظومة معلوماتية مركزية تابعة لوزارة العدل تسمح باستعمال تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية، سواء في التحقيق وسماع الشهود والأطراف المدنية والخبراء، أو المواجهة بين الأطراف المتنازعة أو تلقي تصريحات المتهمين داخل المؤسسات العقابية ضمن الشروط القانونية. مع مراعاة القواعد الإجرائية المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية واحترام كل مبادئ المحاكمة العادلة والمنصفة⁴.

فحسب القانون رقم 03-15 المتعلق بعصرنة العدالة، إذا استدعى بعد المسافة أو تطلب ذلك حسن سير العدالة، يمكن استجواب وسماع الأطراف عن طريق المحادثة المرئية عن بعد، مع مراعاة احترام الحقوق والقواعد المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية الذي عدل في سنة 2015، والذي أدخلت فيه التكنولوجيات الجديدة في مرحلة المراقبة القضائية، كما يسمح التشريع الجديد أيضا قاضي التحقيق باستعمال المحادثة المرئية عن بعد في استجواب أو سماع شخص وإجراء مواجهات بين عدة أشخاص. وينطبق ذلك

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، **العصرنة في خدمة العدالة النوعية**، الجزائر: وزارة العدل، 2016، ص 29.

² محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 508.

³ المرجع نفسه، ص 512.

⁴ عبد الحميد عمارة استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 03، 2018، ص 64.

أيضا على سماع الشهود والأطراف المدنية والخبراء¹. مما يسمح بعدم تأجيل المحاكمات بسبب غياب الشهود وخاصة أولئك الذين يقطنون في ولايات بعيدة عن تلك التي سيمثلون أمام مجلس قضائها، كما يمكن في مادة الجرح تلقي تصريحات المتهم المحبوس وتقادي نقله من مدينة إلى أخرى مما يسمح بتخفيف الحاجات الأمنية، ويتم التعرف على جميع البيانات الشخصية للمتهم عبر قارئ البصمات مباشرة ودون نقله شخصيا إلى المحكمة، وتستخدم هذه التقنية أيضا أثناء تنظيم الدورات التكوينية والمحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع العدالة، حيث تعتمد هذه التقنية على شبكة الألياف البصرية التي تم بفضلها ربط جل المؤسسات العقابية والمحاكم والمجالس القضائية ببعضها البعض، وذلك من أجل تقادي انقطاعات الإنترنت العادي الذي قد يهز بمصادقية العملية وكذا تأمين المعطيات القضائية².

وتم حصرها فقط بناء على المادة 15 من نفس القانون في الجرح بالنسبة للمحاكمة، وتطبيق ذلك في بعض الحالات كبعد المؤسسة العقابية. ويرجع حصر التطبيق في الجرح فقط إلى كون أن الجنايات لها إجراءات معقدة، ويمكن اللجوء إلى المحادثة المرئية في الجنايات للاستماع إلى الشهود والأطراف المدنية والخبراء، كما يمكن أيضا لقاضي التحقيق أن يستعمل المحادثة المرئية عن بعد في استجواب وسماع وإجراء مواجهات بين الأشخاص³.

وفي هذا الإطار، تم تنظيم عدة محاكمات وطنية عن بعد، كانت الأولى بتاريخ 07 أكتوبر 2015 بمحكمة القليعة. أما أول محاكمة دولية، فقد تمت بتاريخ 11-07-2016 بمجلس قضاء المسيلة، أين تم الاستماع للشاهد بمجلس قضاء "نانتير" الفرنسية، وقد بدأت الطلبات من طرف المحامين للاستفادة من تقنية المحاكمة عن بعد وتخص هذه الطلبات في معظمها سجناء تم محاكمتهم، وتبين فيما بعد أنهم متهمين في قضايا أخرى أو موقوفين في مؤسسات عقابية يتطلب الأمر استدعائهم كشهود. وحسب المختصين سترفع هذه التقنية الضغط على القاضي وتقلص عدد الملفات التي تطرح أمامه يوميا، وبالتالي تقادي التأخير والتأجيل خاصة مع إلغاء الحبس المؤقت وتعويضه بنظام المثل الفوري أمام القضاء⁴.

فاستعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء التحقيق يسهل العمل القضائي بشكل فعال إلى جانب ربح الوقت والتقليل من التكاليف القضائية الناتجة عن الإنابة القضائية⁵.

8- استحداث نظام السوار الإلكتروني:

في إطار عصرنة قطاع العدالة الجنائية بما يتلاءم ومتطلبات حقوق الإنسان، تم استحداث المشرع الجزائري في تعديله الأخير لقانون الإجراءات الجزائرية بموجب الأمر 15-02 الرقابة الإلكترونية والمتمثلة

¹ نسيم موسى، المرجع السابق، ص 452.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، **العصرنة في خدمة العدالة النوعية**، الجزائر: وزارة العدل، 2016، ص 29.

³ سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 624.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، **العصرنة في خدمة العدالة النوعية**، المرجع السابق، ص 29.

⁵ نسيم موسى، المرجع السابق، ص 461.

في السوار الإلكتروني كبديل للحبس المؤقت الذي يهدف إلى التحقق من أن المتهم ملتزم بتنفيذ بعض واجبات الرقابة القضائية، فالرقابة الإلكترونية هي من وسائل الرقابة القضائية التي يمكن من خلالها مراقبة مدى امتثال المتهم لأمر القضاء بالبقاء في مكان معين أو بعدم الذهاب إلى مكان ما¹.

لطالما كان التوقيف تحت النظر نقطة سوداء في منظومة العدالة الجزائرية؛ حيث ارتفع عدد المحبوسين في الحبس المؤقت وظهرت الحاجة لتخفيف الضغط على السجون. وفي إطار مواصلة المساعي الرامية إلى عصرنة قطاع العدالة وتعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المجال القضائي².

وكآخر الإصلاحات التي مست قطاع العدالة، تم اعتماد السوار الإلكتروني كبديل عن الحبس المؤقت، وذلك في إطار إصلاح قانون الإجراءات الجزائية وكخطوة تدرج ضمن عصرنة قطاع العدالة كبديل لتطبيق العقوبات السالبة للحرية، ويستعمل كإجراء تحفظي لتفادي الحبس المؤقت، وقد كان أول استعمال لهذا السوار الإلكتروني في المحكمة الابتدائية لولاية تيبازة بتاريخ 25-12-2016، حيث أكد وزير العدل أنه سيتم تعميم استخدام هذا الإجراء على عموم محاكم الوطن الذي من شأنه أن يعزز احترام حقوق الإنسان من خلال الحد من اللجوء إلى إجراء الحبس الاحتياطي. ويتم هذا من خلال وضع سوار في الكاثل يمكن السلطات القضائية من تحديد أماكن المتهمين عن بعد.

وهذا السوار يتميز بمقاومته للماء ودرجات الحرارة العالية والتمزق والقطع والفتح. كما أنه مقاوم للأشعة فوق البنفسجية ومزود بعازل مصنوع من القماش لحماية الكاثل من الحساسية³. وهو خفيف وغير ضار ولا ينزع بسهولة، ومن مميزاته أيضا أنه يحمل شريحة اتصال تسهل عملية متابعة حركة الأشخاص وتسمح بإرسال معلومات عن موقع حامل السوار إلى مركز التحكم. كما يقوم بإرسال رسائل نصية إلى مراكز المراقبة عند محاولة نزع أو كسره. كما يمكن الاتصال بالشخص حامل السوار إذا كان لديه أي مشكل. ويهدف هذا السوار إلى تعزيز الحقوق والحريات الفردية للأشخاص المتابعين قضائيا، ويسمح بإعادة دمجهم في المجتمع. كما يسمح بإعفائهم من عناء التنقل لمراكز الشرطة والمحاكم للتوقيع عندما يكونوا تحت الرقابة القضائية⁴.

أما عن كيفية عمل السوار الإلكتروني، فقد نص القانون رقم 01-18 أن يكون وضع السوار على مستوى مؤسسة إعادة التربية، وذلك إما في المعصم أو في أسفل رجل المعني، مع وضع منظومة إلكترونية لتنفيذه من قبل موظفين مؤهلين تابعين لوزارة العدل حسب ما جاء في المادة 150 مكرر 7 من القانون رقم 01-18، بما أن القانون اشترط مكان إقامة ثابت ذلك من أجل ربط جهاز السوار الإلكتروني بجهاز استقبال في مكان الإقامة عن طريق الهاتف؛ حيث تتم مراقبة تنفيذ الوضع تحت إشراف قاضي تطبيق العقوبات من

¹ عبد الحليم بوقرين، السوار الإلكتروني كتطبيق للعدالة البديلة للقانون الجزائري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد: 05، العدد: 01، 2019، ص 193.

² أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 224.

³ المكي دراجي، راشدة موساوي، المرجع السابق، ص 30.

⁴ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 224.

طرف المصالح الخارجية لإدارة السجون عن بعد وعن طريق الزيارات الميدانية والمراقبة عن طريق الهاتف حسب المادة 150 مكرر 8 من القانون رقم 18-101¹.

وتم العمل به في الجزائر قصد التخفيف من نزلاء السجون خاصة في فترة التوقيف للنظر، أو في حالات معينة، أين يتم بالحكم النهائي على المتهم بأقل من 03 سنوات أو عندما تكون الفترة المتبقية من المدة العقابية أقل أو تساوي 03 سنوات بشروط نظمها القانون، أين يتم الإفراج عن المسجون لتمضية عقوبته بسوار إلكتروني يحد من تنقلاته عبر إقليم معين². ويمكن إجمال حالات استعمال السوار الإلكتروني في³:

- الأشخاص الذين قررت المحكمة وضعهم تحت نظام السوار الإلكتروني كإجراء احتياطي.
- الأشخاص الذين لم يسبق لهم وأن أدينوا بجرائم سلبية للحرية.
- الأشخاص الذين لم يستفيدوا من أي إجراء من إجراءات العقوبات البديلة كعقوبة النفع العام.
- المتهمين في جرائم بسيطة لا تمس بأمن الدولة.
- المتهمين بأعمال توصف بالقانون العام، أي عدم ارتباطها بجرائم القانون الخاص مثل الإرهاب، المتاجرة بالمخدرات.

- الأشخاص الذين تبين للقاضي أنهم محل تطبيق سياسة من سياسات إعادة الإدماج.

فالسوار الإلكتروني حسب المشرع الجزائري يسمح للمحكوم عليهم في قضايا بسيطة بقضاء فترة عقوبتهم خارج السجن كإجراء بديل للمؤسسات العقابية، ومشروع قانون السوار الإلكتروني يتضمن أحكاما تتعلق بالمراقبة الإلكترونية عن بعد، تسمح للمحكوم عليهم بقضاء فترة عقوبتهم خارج أسوار المؤسسات العقابية لتفادي العقوبة السالبة للحريات بارتداء هذا السوار الذي لا يمكن نزعها والذي يطلق إشارة إنذار لدى مصالح الأمن المختصة بتنفيذ قرارات العدالة والتي يمكنها مراقبة جميع تحركات المحكوم عليه وتحديد مكان تواجده عن بعد بفضل تقنيات متطورة لجهاز السوار الإلكتروني⁴.

وبالرجوع إلى قانون الإجراءات الجزائية الجزائري المعدل بالأمر 15-02 نجد المادة 125 مكرر 01 الفقرة 03 تنص على أن قاضي التحقيق يأمر بالمراقبة الإلكترونية للتحقق من مدى التزام المتهم بالتدابير المذكورة أدناه، ومنها⁵:

- عدم مغادرة الحدود الإقليمية التي حددها قاضي التحقيق إلا بإذن هذا الأخير.

¹ عبد الحليم بوقرين، المرجع السابق، ص 197.

² محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 511.

³ عبد الهادي لهزيل "نظام السوار الإلكتروني وفق السياسة القضائية الجزائرية"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد: 02، العدد: 01، 2018، ص 310.

⁴ عبد الهادي لهزيل، المرجع السابق، ص 311-312.

⁵ محمد نعموش، أحمد ميلودية "السوار الإلكتروني والسياسة العقابية الجديدة في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد: 04، العدد: 01، 2019، ص 272.

- عدم الذهاب إلى بعض الأماكن المحددة من طرف قاضي التحقيق.
 - الامتناع عن رؤية الأشخاص الذين يمنعهم قاضي التحقيق أو الاجتماع ببعضهم.
 - عدم مغادرة مكان الإقامة إلا بشروط، وفي مواعيد محددة.
 - المكوث في إقامة محمية يعينها قاضي التحقيق وعدم مغادرتها إلا بإذن هذا الأخير.
- 9- إنشاء سلطة التصديق الإلكتروني بعنوان وزارة العدل:** في إطار اعتماد تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي، تم في هذا المجال اعتماد هيكل المفاتيح العمومية (PKI: Public Key Infrastructure) من طرف وزارة العدل. وهو نموذج للثقة مؤسس على قواعد التصديق بواسطة السلطة الجذرية التي تمنح الشهادات من أجل الإمضاء الإلكتروني للوثائق القضائية، وتعتبر سلطة التصديق هيئة تتولى مهمة إنشاء الشهادات الرقمية للإمضاء الإلكتروني ومنحها لطالبيها. وفي هذا المجال تكون مسؤولة عن كافة إجراءات التصديق تجاه الشخص المستفيد من الشهادة. ومن جهة أخرى تجاه أي شخص وضع ثقته في هذه الشهادة التي أنشأتها¹.

وهي بمثابة بطاقة تعريف إلكترونية على شبكة الإنترنت، تضع مناخ الثقة بين كيانيين متبايعين من أجل التواصل وتبادل المعلومات بكل سرية وأمان، حيث تحدد الشهادة اسم الكيان ويشهد أنها تمتلك المفتاح العمومي المدرج في الشهادة، وتصدر جميع الشهادات الإلكترونية من طرف الطرف الثالث الموثوق فيه (السلطة الحكومية) أو سلطة المصادقة، وهناك أربعة أنواع من الشهادات الإلكترونية هي²:

- شهادة الإمضاء الإلكتروني: وتسمح بربط هوية شخص ما بالمفتاح العمومي، ويمكن استخدامها لإمضاء الرسائل الإلكترونية والمصادقة ضمن مناخ مؤمن، وعلى رأسها استخدام الخدمة البنكية عن بعد أي عملية الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت.

- شهادة موزع الويب: فهي تجمع بين هوية موزع الويب والمفتاح العمومي، ويمكن استعمالها في تبادل البيانات بين الموزع وعملائه في إطار آمن مثل عمليات الشراء والدفع الإلكتروني على موقع إلكتروني تجاري.

- شهادة شبكة افتراضية خاصة: تمكن هذه الشهادة من ربط المعلومات المتعلقة ببعض المواقع على شبكة الإنترنت (محولات، جدران نارية، مراكز،...) بالمفتاح العمومي؛ حيث يتم استخدامها لضمان سلامة المبادلات بين المؤسسة وفروعها الموزعة جغرافيا عبر مسالك مؤمنة على الإنترنت.

- شهادة إمضاء الرمز: تسمح بالإمضاء على برنامج أو نص أو برمجية لضمان تعريفه بتوقيع صاحبه، كما تضمن الحماية ضد مخاطر القرصنة.

هاته الشهادة هي التي تربط بين بيانات التحقق من التوقيع وبين الموقع، وتؤكد هوية هذا الأخير بشكل قاطع. من هنا تظهر أهمية الشهادة الإلكترونية في تأمين المحررات القضائية الإلكترونية، وتتولى وزارة

¹ وزارة العدل، "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، المرجع السابق، ص 10.

² بوبكر أبو سالم وآخرون "الويب 2.0، التوقيع والتصديق الإلكترونيين من دعائم إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 06، 2017، ص 59.

العدل مهمة إصدار الشهادات الإلكترونية، وبذلك تحقق الثقة لدى الغير بصحة البيانات التي تحتويها، خاصة فيما يتعلق بهوية موقع الوثيقة القضائية الإلكترونية، ونسبة التوقيع¹. وتتميز الشهادة الإلكترونية بما يلي²:

- إمكانية إظهار الوثائق القضائية بتوقيع إلكتروني.
- التجريد المادي للوثائق المستخرجة عبر الوسائل الورقية واستبدالها بالوسائل الإلكترونية.
- تبادل المعلومات ذات الطابع الحساس بكل سرية بفضل تشفير المعطيات.
- يتم منح الشهادة الإلكترونية من طرف سلطة التصديق التابعة لوزارة العدل التي تشهد على صحة المعلومات التي تحتويها الوثيقة، والصلة بين هوية المستفيد والمفتاح المدرج في الشهادة.
- 10- إنشاء المركز الوطني للشريحة المشخصة:** يتعلق الأمر بالإمضاء البيومتري للشريحة الإلكترونية؛ حيث أن كل شريحة مشخصة يجب أن تحتوي على إمضاء وحيد خاص بالكلها، وهي مضمونة بواسطة لوحة الإمضاء البيومتري للشريحة الإلكترونية، تسمح لوحة الإمضاء بالتسجيل المباشر للتوقيع الإلكتروني المسجل والمحفوظ داخل الشريحة؛ بحيث يتم تسجيل أي إمضاء خارج الشريحة مما يعزز تأمين هذه الشريحة، كما يمكن فقط للمالك الحصول على بطاقة كاملة تحتوي على المفاتيح، الشهادة وإمضائه، وتسمح الشريحة المشخصة القيام بما يلي³:

- التوقيع والتسليم الإلكتروني للوثائق والعقود القضائية (صحيفة السوابق القضائية، شهادة الجنسية، ...)
- التي سيتم قبولها كوسيلة إثبات لها نفس الحجية القانونية للإثبات بالكتابة على الورق، وذلك بمجرد التعرف على هوية الشخص المصدر للتوقيع.
- تسمح بتبادل الوثائق إلكترونياً بين الجهات القضائية (البريد ومختلف الوثائق والإجراءات القضائية) والجهات القضائية ومصالح الضبطية القضائية (محاضر التحري، تنفيذ تعليمات النيابة، متابعة نشر وتنفيذ الأوامر بالقبض والكف عن البحث).
- التأكد من صدور الوثيقة من الشخص المعرف.
- ضمان التطابق والانسجام بين المعطيات المرسل والمتحصل عليها.
- مصداقية الدليل الخاص بإثبات صدور المعطيات من المرسل.
- الحماية من كل محاولات القرصنة.
- الاعتماد على آلية التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج: قامت وزارة العدل بوضع حيز الخدمة وبتاريخ 22 جوان 2016 آلية جديدة بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشؤون الخارجية لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج، تمكن من التصحيح الإلكتروني

¹ عبد الحليم عكا "دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية"، منشورات وزارة العدل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2015، ص 10.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، المرجع السابق، ص 10.

³ المرجع نفسه، ص 11.

عن بعد للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية الممسوكة على مستوى الممثلات الدبلوماسية والقنصلية بالخارج، وذلك في إطار مواصلة تعميم استخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج وبهدف تقريب الإدارة من المواطن والتخفيف من أعباء وتكاليف تنقل الجالية الجزائرية إلى داخل الوطن ومعالجة طلبات التصحيح في مدة زمنية قياسية، ويضمن هذا الإجراء سرية البيانات الشخصية، وذلك من خلال وضع بروتوكول حماية يمنع أية إمكانية للقرصنة أو التدخل الخارجي¹.

ولا تقتصر هذه الآلية على المواطنين المقيمين بالخارج فقط، بل ويمكن للمواطنين المقيمين بالجزائر الاستفادة أيضا من آلية التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية عن بعد، وذلك بالتقرب لمرة واحدة أمام المحكمة لتسجيل أنفسهم. أما المسجلين في قاعدة المعطيات الوطنية الخاصة بصحيفة الجنسية والسوابق القضائية فيمكنهم بنفس الحساب الاستفادة من هذه الخدمة الخاصة بالتصحيح الإلكتروني. وكما يمكن الاستفادة من هذه الخدمة من خلال التقرب إلى أي بلدية من بلديات الوطن دون الحاجة إلى التنقل إلى المحاكم المختصة إقليميا، وهذا كنتيجة للربط والتعاون القطاعي المشترك بين وزارتي الداخلية والجماعات المحلية ووزارة العدل².

المطلب الثاني: تطوير الأنظمة الآلية الأكثر حداثة في التسيير الإداري للقضاء

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم جوانب العمل الإداري، فهي تسعى إلى اختيار الحل الأنسب للمشكلة، وذلك باختيار بديل من البدائل المتاحة، وتؤثر المعلومة على سلامة ورشد القرارات المتخذة. وفي هذا الإطار تم تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المساعدة على اتخاذ القرار بمرفق العدالة³، حيث تم وضع برامج معلوماتية تمكن من استغلال البيانات الإحصائية للنشاط القضائي لاتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية، وتتمثل هذه الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية، فيما يلي:

1- الإعتماد على نظام الجدول التحليلي: حيث يسمح هذا النظام بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، والتي يمكن من خلالها إجراء حصيلة تساهم في رسم الإستراتيجية المستقبلية من خلال كل المعطيات⁴. وهو نظام مساعد على اتخاذ القرار، تم الشروع في إعداده في ديسمبر 2003، واستلمت الطبعة الأولى منه في فيفري 2004، يعتبر بالنسبة للمسيرين وسيلة للتنظيم العقلاني؛ حيث يوفر مؤشرات تحليلية للتطورات الحاصلة في القطاع وقراءة حقيقية وشاملة لمختلف المعطيات المتعلقة بالهيكل القضائية (الجهات القضائية والمؤسسات العقابية) والوسائل المادية والمالية ومعلومات دقيقة ومحيطة حول الموارد البشرية والمالية وحجم النشاط القضائي وطبيعة ونوعية الجرائم المقترفة والمعطيات الإحصائية لرسم الإستراتيجيات المستقبلية،

¹ عبد الحكيم عكا "آلية التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج"، متاح على الموقع: www.mjjustice.dz

² المرجع نفسه.

³ أمينة بوشراي، سليم بركاهم، المرجع السابق، ص 215.

⁴ كريم سباح، "عصرنة الخدمة العمومية لمرفق العدالة"، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات ورهانات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي يومي 09-10 مارس 2016.

وبذلك فهو يشكل أداة تسمح بتقييم مدى إنجاز أهداف السياسة العامة للقطاع. وبعد أن أدمجت قائمة الجرائم في هذا الجدول، عرفت التطبيقية تحيينا جذريا مكن من إعطاء إحصائيات دقيقة لا سيما في المادة الجزائية، وذلك بفضل إنشاء قاعدة معطيات مركزية خاصة بالإحصائيات¹.

2- الاعتماد على نظام الخريطة القضائية: يهتم هذا المشروع أساسا بإنجاز إدارة تساعد على اتخاذ قرار إعداد خريطة قضائية جديدة من حيث تسييرها وتطورها وإضفاء أكثر عقلانية على سياسة إنشاء جهات قضائية جديدة، تكوين وتعيين القضاة، وذلك اعتمادا على التشخيص المقدم من طرف الجدول التحليلي (وعند الحاجة على المنظومة الاستشارية الدائمة). كما يوفر معايير موضوعية لاتخاذ القرارات بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة SIG (الأنظمة الإعلامية الجغرافية) هذا البرنامج الذي بدأ في جويلية 2004².

فهو نظام آلي يساعد على اتخاذ القرارات ورسم السياسات وضبط الاحتياجات بالنسبة للقطاع فيما يخص القضاة وتوزيعهم على مستوى التراب الوطني، ويهدف إلى المساعدة في إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في الآجال القصيرة وتصنيف الجهات القضائية حسب المعايير والمقاييس المعتمدة عالميا، بالإضافة إلى المساهمة في تحديد الاحتياجات الجديدة من الجهات القضائية والمؤسسات العقابية والتوزيع الجغرافي لهما بالاعتماد على المقاييس العلمية التي تضمن تغطية قضائية عادلة وفعالة³. وذلك بناء على التشخيص المقدم في الجدول التحليلي لمعطيات النشاط وحجمه، وبذلك فإن هذه الآلية تمكن من تحقيق ما يلي⁴:

- توزيع الموارد البشرية من القضاة وموظفي أمانة الضبط والأعوان المتخصصين توزيعا عقلانيا على الجهات القضائية.

- تمكين المجلس الأعلى للقضاء من إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في آجال قصيرة وبموضوعية.

- ضبط وتحديد الاحتياجات الجديدة للقطاع من الموارد البشرية وكذا التوزيع الجغرافي للهيكل القضائية (الجهات القضائية والمؤسسات العقابية) حسب مقاييس علمية تضمن تغطية قضائية عادلة.

3- الاعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية: ورقمنتها مع المحررات الإدارية بواسطة جهاز المسح الضوئي للاستغلال الأمثل لأرشيف القطاع وتسييره إلكترونيا والتقليل من تكلفة استخدام المحررات في شكلها الورقي⁵. يسمح هذا النظام بتحسين حفظ وتسيير الأرشيف القضائي قصد⁶:

- ضمان قدر أكبر من الأمن (ضد تآكل وفقدان الوثائق الورقية).
- السرعة في البحث والاسترجاع.
- توفير خدمة أفضل للمواطن لاسترجاع وثيقة أو إنشاء ملف يشكل أهمية كبيرة.

¹ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 173.

² سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 622.

³ كريم سباغ، المرجع السابق.

⁴ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 187-188 (بتصرف).

⁵ جمال بوزيان رحمان، المرجع السابق، ص 109.

⁶ عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 114.

كما تم في هذا الإطار اعتماد البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة في مجال تسيير الموارد البشرية، إذ يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية البيومترية الخاصة بالقضاة ومستخدمي القطاع بواسطة تطبيق الشخصية. ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيق خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بها وتحيينها عن بعد، مع إتاحة الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالمسار المهني، على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الإجازة السنوية، ممضاة إلكترونية¹.

4- إنشاء مركز شخصية شريحة الإمضاء الإلكتروني: مواصلة مسار عصرنة مرفق العدالة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تم إنشاء مركز لشخصنة شرائح التوقيع الإلكتروني وذلك بتاريخ 13 سبتمبر 2014 بغرض تبادل الوثائق عبر الطرق الإلكترونية وإمكانية الاستغناء عن الدعائم الورقية، حيث يضطلع هذا المركز الذي يتوفر على تجهيزات ومعدات عصرية بالمهام التالية²:

- تسجيل أعوان وزارة العدل.
- شخصنة مفاتيح المتدخلين (قضاة، أعوان الضبط،... إلخ) في النظام المعلوماتي وضمان المراقبة النوعية للبطاقة الإلكترونية التي تحتوي على شريحة التوقيع الإلكتروني.
- التكفل بإرسال المفاتيح الشخصية نحو مختلف الجهات القضائية.
- تسيير أنظمة مركز الشخصية وقواعد بياناته.
- القيام بعمليات التكوين والمرافقة لفائدة المستعملين.
- اقتراح حلول تقنية لتلبية حاجيات المتدخلين في الأنظمة ووضع حلول تقنية بغرض الاستجابة لحاجيات المتدخلين في المنظومات وحلول خاصة بالحفظ من أجل ضمان تأمين الأرشفة.
- تصور وتطوير وصيانة البرمجيات الخاصة بمختلف المهن.
- السهر على تطوير الأنظمة والحلول والبرمجيات والشبكات ذات الصلة بالشريحة الإلكترونية.
- التكفل بالأعمال التي تدخل ضمن اختصاص مختلف الهيئات القضائية والقيام ببحوث تعنى بتحسين استعمال الشريحة الإلكترونية.
- إعداد تقارير وحوصلات حول مجالات التطبيق والنشاط.
- وضع حلول تقنية للمحافظة على البيانات قصد ضمان سلامة الأرشفة.
- توفير الظروف المثلى لتخزين اللوازم (شرائح الشخصية القبلية، المفاتيح الإلكترونية USB).
- ضمان تطوير نظام الشريحة الإلكترونية وتسييره.

حيث تم إصدار وتزويد القضاة والنواب العامون وأمناء الضبط عبر كامل التراب الوطني بسرائح إلكترونية مخصصة لتخزين الإمضاء الإلكتروني الشخصي لكل واحد فيهم والذي يسمح بتوقيع وتسليم كل

¹ الشيكو أيوب، المرجع السابق، ص 296-297.

² عبد الحكيم عكا "مركز شخصية شريحة الإمضاء الإلكتروني (وضع النظام التقني لشخصنة الشرائح)"، بتصرف. متاح على الموقع www.mjjustice.dz.

الوثائق التي يمكن إرسالها عن طريق الوسائط الإلكترونية، كما يسمح بتبادل الوثائق إلكترونياً بين الجهات القضائية وكل الجهات الأخرى ذات العلاقة¹.

5 - إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي: تبنت السلطات الجزائرية قانونين أساسيين يتعلق الأول بالإمضاء والتصديق الإلكترونيين الذي يسمح بتطوير الخدمات على الخط، ويخص القانون الثاني إرساء قاعدة قانونية تحدد طريقة استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في قطاع العدالة²، وعليه بادرت وزارة العدل إلى تجسيد مشروع إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين كآلية جديدة في المجال القضائي، وهذا المشروع يهدف إلى³:

- تعزيز وتعميق مسار عصرية العدالة لتحسين وترقية أداء الخدمة العمومية لمرفق العدالة.

- تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في النشاط القضائي.

- تعميم اللجوء إلى الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة.

5-1- التوقيع الإلكتروني: يندرج التوقيع الإلكتروني في إطار عصرية قطاع العدالة الرامي إلى تخفيف الإجراءات القضائية عن المواطن وتخفيف عبء وعناء تنقله للحصول على مختلف الوثائق الإدارية والقضائية وتقديمها عن بعد عبر شبكة مؤمنة في وقت وجيز وضمان السرية وحماية المعطيات من القرصنة من جهة ومن جهة أخرى وضع جل المتعاملين والشركاء في القطاع في وضعية مريحة لأداء العمل القضائي بنوعية وشفافية، وتتم هذه العملية بمنح وزارة العدل كل قاض ونائب عام وأمين ضبط شريحة إلكترونية يخزن بها توقيعهم الخاص بطريقة مشفرة وهي مضمونة بواسطة لوحة التوقيع البيومترية للشريحة الإلكترونية، وحفظ التوقيع لا يتم إلا داخلها فلا يمكن حفظه خارجها مما يكفل حماية إضافية للتوقيع، كما أن المالك هو الوحيد الذي يحوز على البطاقة الكاملة التي تحتوي على المفاتيح والشهادة الإلكترونية وتوقيعه الخاص وتسمح هذه الشريحة المشخصة بما يلي⁴:

- التوقيع والتسليم الإلكتروني للوثائق والعقود القضائية (صحيفة السوابق القضائية، شهادة الجنسية،...) التي يتم قبولها كوسيلة إثبات لها نفس الحجية القانونية للإثبات بالكتابة على الورق، وذلك بمجرد التعرف على هوية الشخص المصدر للتوقيع.

- تبادل الوثائق إلكترونياً بين الجهات القضائية (الإدارة المركزية والهيئات تحت الوصاية) عن طريق الاعتماد على البريد لتبادل مختلف الوثائق الممضاة إلكترونياً.

- تبادل الوثائق إلكترونياً بين الجهات القضائية ومصالح الضبطية القضائية (محاضر التحري، تنفيذ تعليمات النيابة، متابعة نشر وتنفيذ الأوامر بالقبض والكف عن البحث).

- التأكد من صدور الوثيقة من الشخص المعرف.

¹ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 513.

² قوي بوحنية، المرجع السابق، ص 63.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، العصرية في خدمة العدالة النوعية، المرجع السابق، ص 09.

⁴ المرجع نفسه، ص 11.

- ضمان التتابق والإنسجام بين المعطيات المرسلّة والمتحصّل عليها.
- مصادقية الدليل الخاص بإثبات صدور المعطيات من المرسل.
- الحماية من كل محاولات القرصنة.

5-2- التصديق الإلكتروني: لكون التصديق الإلكتروني يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية، فإنه يجب أن يسبق كل عملية إخلاء من الوثائق أو القيام بالإجراءات عن بعد، لهذا الغرض صادق المشرع الجزائري على القانون 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني، يخول هذا القانون لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تنفيذ التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي، تكلف هذه السلطة بتأطير طرف الثقة الآخر (مقدموا خدمات التصديق الإلكتروني لحساب المؤسسات والإدارات العمومية)، حيث تعد وزارة البريد الطرف الثقة الثالث في تأمين العملية الاتصالية والمعاملات الإلكترونية وكذلك تأمين الوثائق الرقمية¹.

ويفرض استخدام التوقيع الإلكتروني بطريقة آمنة وموثوق بها تدخل شخص ثالث يسمى سلطة المصادقة لإعطاء التوقيع الإلكتروني فعاليته الكاملة فالتوقيع الإلكتروني الذي لا يستند إلى شهادة من سلطة معتمدة للمصادقة على صحته، تنعدم قوته الثبوتية وحجيته القانونية كما وتساعد هذه الأخيرة على تحديد أصحاب المفاتيح عن طريق إصدار شهادات إلكترونية للمصادقة على صحة التوقيع الإلكتروني وتعرف صاحب التوقيع وتمنع التلاعب به، كما تقع على عاتق صاحب الشهادة مسؤولية إتخاذ كل التدابير اللازمة لضمان سرية مفتاحه السري الخاص بالتوقيع الإلكتروني والحفاظ عليه، وفي هذا الإطار تم إنشاء سلطة للتصديق الإلكتروني بعنوان وزارة العدل وهي هيئة تتولى مهمة إنشاء الشهادات الرقمية للإمضاء الإلكتروني ومنحها لطالبيها وفي هذا المجال تكون مسؤولة عن كافة إجراءات التصديق اتجاه الشخص المستفيد من الشهادة ومن جهة أخرى اتجاه أي شخص وضع ثقته في هذه الشهادة التي أنشأتها. وقد قامت وزارة العدل بوضع تحت تصرف كل الإدارات والمؤسسات العمومية واجهة وتطبيقية للمصادقة على صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونياً، وذلك قصد التأكد عند الضرورة من مدى صحة المعلومات الواردة في الوثيقة الممضاة إلكترونياً².

6- الإعتماد على نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين: الذي يساهم في تطوير وعصرنة تسيير المسار المهني للقضاة وموظفي قطاع العدالة ويساعد في اتخاذ القرارات في شأنهم³. حيث يشكل نظام تسيير الموارد البشرية أداة لتطوير وعصرنة أساليب تسيير المسار المهني للقضاة وسائر موظفي قطاع العدالة من أمناء ضبط وموظفي الأسلاك المشتركة فهو يسمح بالانتقال بوظيفة تسيير الموارد البشرية من تسيير كلاسيكي قائم على التوثيق والكتابة إلى مرحلة التسيير الآلي وهو بذلك يساهم في⁴:

¹ خالد قاشي، محمد خنافيف، المرجع السابق، ص 394.

² أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 228.

³ جمال بوزيان رحمان، المرجع السابق، ص 109.

⁴ الطيب بلعيز، المرجع السابق، ص 185، (بتصرف).

- حسن تسيير الموارد البشرية بالجهات القضائية.
- التحكم في ملفات القضاة والموظفين.
- المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للقضاة وموظفي قطاع العدالة.
- إعطاء إحصائيات دقيقة لاستغلالها في التخطيط وفي تطوير الموارد البشرية للقطاع.
- 7- **الإعتماد على نظام تسيير ملفات مساعدتي القضاء:** يمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدتي القضاء بمختلف أصنافهم (الخبراء، الموثقين، المحامين، محافظي البيع بالمزايمة، المترجمين... إلخ). وذلك للتعرف على تعييناتهم، حركة تنقلهم، أماكن الممارسة للنشاط، ومختلف ما يتعرضون له من عقوبات تأديبية¹.
- ولقد بدأ تطبيق نظام التسيير الآلي لمساعدتي العدالة حيز التنفيذ وقد وفر لهم عدة خدمات ميسرة ومبسطة، بحيث يمكن للمحامين فتح حساب خاص بهم يستطيع كل محام من خلاله البحث والإطلاع على القضايا التي سبق له وأن تأسس فيها وكذلك تمكنه من تقنية استخراج الأحكام والقرارات بطريقة آلية عن طريق هذا الحساب².
- إن عصرنة العدالة مهمة لا تتعلق فقط بإدراج المعلوماتية، وإنما كذلك بتوفير نوع من التنظيم والمناهج من أجل إعطاء موظف العدالة وسائل الرد السريع على الإنشغالات الحالية من جهة وتقريب العدالة من المواطنين من جهة أخرى، مما يعني معرفة معمقة يتم تجديدها باستمرار، من حيث تنظيم العدالة وتسييره ومناهجه وكذا قنواته وكيفية تداول المعلومات ضمن القطاع وتفاعلها مع محيطها³.
- 8- **رقمنة الأرشيف القضائي la numérisation des archives judiciaires:** يرمي هذا المشروع إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الإستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف، وضياح الوثائق، وكذا السرعة في عمليات البحث والإسترجاع، وعلاوة على هذا يمكن مصلحة الأرشيف القضائي من أداء خدماتها العمومية على أحسن وجه بالدرجة الأولى اتجاه المواطن الذي يساعده في الحصول على الوثائق أو استكمال ملف قضائي له أهمية بالغة، ثم الإنتهاء من إنجازها بسرعة وفاعلية⁴.

المطلب الثالث: توسيع الشبكة المعلوماتية لقطاع العدالة وتطويرها

إعتمدت الدولة الجزائرية لعصرنة قطاع العدالة على إستراتيجية توسيع الشبكة المعلوماتية لقطاع العدالة وتطويرها، وذلك من خلال:

¹ جمال بوزيان رحمانى، المرجع السابق، ص 109.

² الطيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 149.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الشعبي، محضر الجلسة العلنية الثامنة والعشرين المنعقدة في 18 ديسمبر 2014، الجريدة الرسمية للمناقشات، السنة الثالثة، رقم 149 الصادرة بتاريخ 2015/01/18، ص 10.

⁴ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، المرجع السابق، ص 155.

1- إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل **le réseau sectoriel de la justice**: إنجاز شبكة قطاعية تضمن الإتصال الإلكتروني ما بين مختلف الهيئات التابعة للقطاع تسمح بالتبادل الفوري والمؤمن للمعطيات بين مختلف مصالح القطاع والإطلاع عن بعد والبحث والربط المباشر بين الجهات القضائية والمؤسسات العقابية¹.

مراعاة لخصوصية وحساسية المعطيات والمعلومات التي يتم تداولها في قطاع العدالة، قامت وزارة العدل بإنشاء شبكة قطاعية مشكّلة من شبكات محلية داخلية على مستوى كل الجهات القضائية تضمن الإتصال الإلكتروني والتبادل الفوري والمؤمن للمعطيات بين مختلف مصالح القطاع وفق نظام الأنترنت². تسمح بإعطاء كل المعلومات عن القضايا المسجلة، في وقت قياسي كما يمكن أيضا من استقبال المواطنين والمحامين، وفئة ذوي الإحتياجات الخاصة، من خلال تخصيص فضاءات لكل فئة³.

حيث نصت المادة 02 من القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة، على إحداث منضومة معلوماتية مركزية بوزارة العدل، من أجل معالجة كل المعطيات المتعلقة بمرفق العدالة وبنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها كمدارس التكوين والمؤسسات العقابية والجهات القضائية بما في ذلك المحكمة العليا ومجلس الدولة ومحكمة التنازع، وهذا من أجل عصرنة العمل الإداري لوزارة العدل في إطار ما يسمى بالإدارة الإلكترونية⁴.

والشبكة القطاعية عبارة عن اتحاد واتصال شبكات محلية على مستوى كل جهة قضائية بمجموع 36 مجلس قضائي و 192 محكمة و 21 ملحق وكل مؤسسة عقابية بمجموع 127 مؤسسة، بالإضافة إلى الإدارة المركزية، المحكمة العليا، مجلس الدولة، المدرسة العليا للقضاء، والمدرسة الوطنية لكتابة الضبط والمفتشية العامة وإدارة السجون⁵.

إذ تم ربط كافة هذه الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة⁶. لتضمن النقل السلس والمؤمن للمعطيات بين المؤسسات العدلية كما تضمن نقل المحادثات بالصورة والصوت وهو ما تم العمل به فعلا، ومكنت المنظومة المعلوماتية من رقمنة كل الملفات سواء ما تعلق بملفات القضايا المطروحة أمام المحاكم أو ملفاة القضية

¹ كريم سباغ، المرجع السابق.

² أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 210.

³ سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 623.

⁴ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 505.

⁵ فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي - تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد: 07، العدد: 01، 2018، ص 293.

⁶ أيوب الشيكور، المرجع السابق، ص 296.

والموظفين التابعين لسلك العدالة أو ملفات نزلاء المؤسسات العقابية أو ملفات المؤسسات القطاعية، بالإضافة إلى مستخرجات القضاء كشهادات الجنسية والأحكام القضائية وغيرها من الوثائق¹.

حيث تشكل قاعدة تحتية مادية ضرورية بصفة مطلقة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية لاعتبارات تأخذ في نفس الوقت جانب النوعية والإتقان إلى جانب الضمانات الضرورية للأمن مستقبلا²، الهدف منها هو تزويد قطاع العدالة بوسيلة مؤمنة لضمان سير كل تطبيقات الإعلام الآلي، كذلك توفير أساليب جديدة لتداول المعلومات والاتصالات والتبادل الفوري للمعطيات عبر مختلف مصالح العدالة مع التمكين من الإطلاع على قواعد البيانات المنشأة من طرف قطاع العدالة والقضاء على العزلة لبعض الجهات القضائية والمؤسسات النائية عن طريق: المحاضرات عن بعد، الاجتماعات عن بعد، التكوين عن بعد. ويتكون النظام من³:

- الشبكات المحلية في كل المستويات (مجالس قضائية، محاكم، المديريات العامة لوزارة العدل، مقر وزارة العدل... إلخ).

- ربط الشبكات فيما بينها.

- مركز معلوماتي للقيام بتسيير وإدارة الشبكة القطاعية وتخزين بيانات قطاع العدالة.

وقد تم ربط كل الجهات القضائية والمؤسسات العقابية ببعضها البعض إضافة إلى المحكمة العليا ومجلس الدولة، حيث شرع في وضع شبكات محلية على مستوى موقعين تجريبيين هما مجلس قضاء الجزائر ووهران، ثم تم تعميمها إلى 144 هيئة قضائية في ديسمبر 2004، لتتوسع بعد ذلك إلى المواقع المتبقية (جهات قضائية ومؤسسات عقابية) خلال الفصل الأول من سنة 2005، تلاها توسيع ربط الشبكات المحلية للمؤسسات القضائية (المحاكم، المجالس القضائية، المحكمة العليا ومجلس الدولة) بالإدارة المركزية بداية من سنة 2007، وإنجاز شبكات إتصالات عبر الساتل وتثبيتها على مستوى كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية سنة 2009⁴. وذلك في إطار التعاون مع اللجنة الأوروبية حيث تم الربط بشبكة موازية تسمى شبكة النجدة التي تعمل بالأقمار الصناعية بتقنية VSAT موزعة مع الشبكة الخطية حيث تسمح بالإتصال بأي شخص كان من أي موقع للإدلاء بشهادته⁵.

¹ محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 506-507.

² رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، المرجع السابق، ص 153.

³ موقع الويب الخاص بوزارة القانون الجزائري: www.droit.mjjustice.dz.

⁴ رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 153.

⁵ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 210.

وتشكل الشبكة القطاعية لوزارة العدل قاعدة مادية ضرورية لاستغلال الأنظمة المعلوماتية التي تم تطويرها (نظام صحيفة السوابق القضائية، نظام تسيير الملف القضائي، نظام تسيير شريحة المحبوسين، نظام تسيير الأوامر بالقبض، المحاكمة عن بعد،... إلخ)، وتهدف هذه الشبكة القطاعية إلى¹:

- توفير نظام أكثر أمنا فيما يتعلق بملفات المتقاضين.
- القضاء على العزلة ببعض الجهات القضائية والمؤسسات العقابية وتقريب المحكمة من المواطن وتجنب التنقلات والسير الحسن للمرفق العام.
- تسهيل عملية إستفادة المواطنين من الإمتيازات المقدمة من طرف النظام القضائي الجزائري.
- الإطلاع عن بعد والبحث المباشر والآني في قواعد المعطيات المنشأة من طرف قطاع العدالة والتي تضم كافة الملفات الخاصة بجميع الجهات القضائية وبالتالي الحصول على كل المعلومات القضائية عبر كامل التراب الوطني.

2- الربط الآلي لقطاع العدالة بالقطاعات الأخرى في إطار تعزيز التعاون القطاعي المشترك: عززت العدالة سبل التعاون مع الإدارات العمومية الأخرى في إطار بناء حكومة إلكترونية تسمح للجزائر بولوج عالم الرقمنة والسير نحو التقدم للإلتحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال، ومن هذه الآليات نذكر ما يلي²:

2-1- الربط الآلي للمركز الوطني للسجل التجاري بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية لصحيفة السوابق القضائية: يسمح هذا الربط بتعميم استعمال تقنية الإمضاء الإلكتروني لتحسين مردودية وأداء الخدمة العمومية، كما يسمح للمصالح المؤهلة بالمركز الوطني للسجل التجاري من الإطلاع واستخراج بصفة آنية القسيمة رقم 02 والقسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية ممضاة إلكترونيا للراغبين في الحصول على السجل التجاري.

2-2- الربط الآلي للمديرية العامة للأمن الوطني بواجهة للبحث في قاعدة المعطيات الوطنية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن الجهات القضائية: يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز إحترام مبدأ ضمان الحقوق والحريات الفردية من خلال تمكين مصالح الضبطية القضائية من واجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية من أجل الإطلاع بصفة آنية على الأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن الجهات القضائية.

2-3- الربط الآلي لقيادة الدرك الوطني بواجهة البحث في قاعدتي المعطيات المركزية الخاصتين بالأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن الجهات القضائية وصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا: يندرج هذا الإجراء في إطار تعزيز وضمان الحريات الفردية للمواطنين من خلال تمكين مصالح الدرك الوطني من الإطلاع آنيا على الأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث أو كذا القسيمتين رقم 02 و 03 لصحيفة السوابق القضائية ممضاة إلكترونيا.

¹ المرجع السابق، ص 211.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة" المرجع السابق، ص 17-18.

2-4- الربط الآلي للمعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام لبوشاوي بتطبيق البريد الإلكتروني الداخلي لوزارة العدل: تم الشروع في تجسيد عملية الربط الآلي للمعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام بالإعتماد على تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لوزارة العدل وبرتوكول نقل الملفات لتبادل وإرسال الوثائق وتقارير الخبرة الطبية الممضاة إلكترونيا بين المصالح المختصة للمعهد والجهات القضائية.

2-5- الربط الآلي لمديرية القضاء العسكري لدى وزارة الدفاع الوطني بقاعدتي المعطيات المركزية الخاصة بصحيفة السوابق القضائية والأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن الجهات القضائية: بفضل هذه العملية ستمكن المحاكم العسكرية من الإطلاع آتيا على القسمين 2 و 3 لصحيفة السوابق القضائية والأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث ممضاة إلكترونيا ومن متابعة ملفات الطعن بالنقض المحالة على المحكمة العليا والمتعلقة بالمتابعين قضائيا أمام المحاكم العسكرية.

المطلب الرابع: تطوير وتحسين الخدمات القضائية عبر الأنترنت

عرف قطاع العدالة في الجزائر قفزة نوعية في مجال تحسين الخدمة العمومية من خلال عمليات العصرنة التي شملته، حيث يعد نظام الإمضاء والتصديق الإلكتروني للوثائق القضائية بمثابة ثورة حقيقية في مجال القضاء وتحسين الخدمة العمومية للمواطن الذي أصبح بإمكانه الحصول على شهادة الجنسية وشهادة السوابق القضائية عبر البريد الإلكتروني¹.

ففي مجال تخفيف الإجراءات عمدت وزارة العدل إلى إعطاء أوامر لمصالحها على مستوى المحاكم من أجل التكفل بالتصحيحات القضائية والإدارية وذلك في مدة زمنية لا تتجاوز 3 أيام للتصحيحات الإدارية و 10 أيام للتصحيحات القضائية مع إلغاء التحقيقات لها إلا في الحالات الضرورية وركزت المذكرة الموجهة إلى رؤساء المجالس والنواب العاملين بمختلف المجالس القضائية بضرورة إيداع التوجيهات للقضاة المكلفين بالحالة المدنية بخصوص تعويض عقود الحالة المدنية وإبطالها وتصحيحها، وكذلك تسجيل كافة النقائص مع ذكر الإقتراحات والتوجيهات لتحسين الخدمة العمومية على مستوى مصالح الحالة المدنية ورفع الغبن عن المواطن الذي شوهدت صحيفته المدنية عن قصد أو غير قصد وهو الذي في الأخير يتحمل تبعاتها². ومن بين الإنجازات المحققة في هذا المجال:

1- إنجاز أرضية الأنترنت (ISP) la réalisation d'une plateforme: وذلك من خلال إنجاز أرضية خدمات الإنترنت بها مواقع لكل من وزارة العدل والجهات القضائية والمحكمة العليا ومجلس الدولة، الهدف منها إعطاء معلومات حول القطاع وتنظيمه وبرامجه ونشاطاته والخدمات التي يقدمها للمواطن³.

وقد تم تزويد قطاع العدالة منذ شهر نوفمبر 2003 بممول للدخول إلى عالم الإنترنت ذي نوعية رفيعة خاصة بالقطاع، من أجل تلبية الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية وكل مؤسسة معنية، وتسمح له

¹ قوي بوحنية، المرجع السابق، ص 81.

² زين الدين بومرزوق، الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع "الجماعات المحلية نموذجا"، الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014، ص 101.

³ كريم سباغ، المرجع السابق.

بإنشاء وتسيير ذاتي لاتصالاته الإلكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة¹، وساعد ذلك على:

1-1- إستحداث موقع إلكتروني (خاص بوزارة العدل) le site web du ministère de la justice :

تم إنشاؤه في أواخر نوفمبر 2003، وكان يصدر باللغة الفرنسية، حيث يهدف إلى إعلام المواطنين بكل نشاطات وزارة العدل وتنظيم القطاع ومهامه وبرامجه والخدمات التي يقدمها لعامة الناس². فهو عبارة عن وسيلة في خدمة المواطن للإطلاع على المعلومات ذات الصلة بالقانون والعدالة، كما أنه نافذة مفتوحة على العالم للتعريف بالقانون والعدالة الجزائرية، كما يحتوي موقع الويب لوزارة العدل على الأحداث القانونية والقضائية الأساسية التي تشهدها الدولة، بالإضافة إلى قائمة للمجالس القضائية والمحاكم التابعة لها مزودة بمعلومات خاصة بها كالعنوان والهاتف والموقع الإلكتروني، كما يتضمن الموقع أيضا جميع المعلومات الضرورية الخاصة بالحقوق الدستورية والمدنية للمواطن الجزائري، وكيفية الحصول على الخدمات المقدمة من طرف العدالة وطرق الحصول على شهادة الجنسية، صحيفة السوابق القضائية، الكفالة والمساعدة القضائية³.

وهو وسيلة فعالة في خدمة المواطن، تتيح له الإطلاع على المعلومات باللغة العربية والفرنسية ذات الصلة المباشرة بالقانون والعدالة، ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا الموقع نجد التعريف بقطاع العدالة من تنظيم ومهام، وتقديم مواضيع قضائية للطلاب المهتمين بالقانون والقضاء، كما يمكن الإطلاع على الأحداث القانونية والقضائية الأساسية، وكذا يوفر الموقع معلومات للمواطن حول حقوقه المتعلقة بالدستور وحقوقه المدنية وغيرها من الخدمات⁴، كما يسمح موقع الواب لوزارة العدل للمواطن بـ⁵:

- الإطلاع على خدمات صندوق النفقة.
- تحميل نموذج طلب الإستفادة من المستحقات المالية لصندوق النفقة.
- الولوج إلى خدمة المصادقة على الوثائق الإلكترونية المستخرجة عبر الأنترنت.
- طلب وسحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 3) الممضاة إلكترونيا، الخاصة به عن طريق الأنترنت.
- طلب وسحب شهادة الجنسية الجزائرية، الممضاة إلكترونيا الخاصة به عن طريق الأنترنت.
- الإطلاع عن منطوق الأحكام القضائية أو القرارات عبر نافذة "مآل الملف القضائي".

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة: الحصيلة والآفاق. الجزائر: وزارة العدل، 2005، ص30.

² أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 211.

³ موقع الويب الخاص بوزارة العدل، متاح على الرابط: www.mjjustice.dz

⁴ عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 105.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، منشورات وزارة العدل، 2016، ص 05.

- طلب شهادة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية المجيدة عن طريق الأنترنت.

وقد عرف هذا الموقع العديد من التحسينات خاصة بعد استحداث مديرية العصرنة التي وضعت في اهتماماتها إصلاح الخدمة العمومية، وبعد ذلك تحول موقع وزارة العدل إلى موقع لتقديم كل الخدمات في مجال العدالة وتطبيق القوانين وذلك من خلال تخصيص فضاء لكل خدمة أو إنجاز أو مستجدة جديدة خاصة بقطاع العدالة، وكانت البداية بتزويد جمهور المواطنين بمعلومات قانونية حول قضايا تهمهم كالمساعدة القضائية، الكفالة، رد الاعتبار، طلب العفو، شؤون المحبوسين، الحصول على الجنسية... إلخ، ومع استحداث تقنية التوقيع والتصديق الإلكترونيين أصبح بإمكان المواطن الحصول على العديد من الخدمات عن بعد إنطلاقاً من الموقع الإلكتروني المركزي (<http://www.mjustice.dz>) وذلك من خلال البوابة الإلكترونية لوزارة العدل¹.

بالإضافة إلى ما سبق يمثل موقع الواب المركزي لوزارة العدل فضاء للإجابة على إشغالات المواطنين وتساؤلاتهم وذلك من خلال فتح عناوين بريد إلكترونية على مستوى موقع الواب لوزارة العدل²:

- contact@mjustice.dz: يسمح للمواطنين بطرح انشغالاتهم وتساؤلاتهم حول مختلف المواضيع التي تهمهم كقضايا الأسرة، الأحداث، الحالة المدنية، مصاريف التسجيل، شؤون المحبوسين، الممارسات التجارية... إلخ، ويسمح أيضاً باستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتكفل خلية معالجة شكاوي المواطنين بالإجابة والرد على هذه الإشغالات أو تقوم بتوجيهها للهيئات المختصة إن دعت الضرورة وهي بذلك تهتم بمتابعة الرسائل الواردة منذ إرسالها حتي يتم الرد عليها وهذا ما يعكس حرصها الدائم على تقديم خدمة عمومية للمواطن وفي وقت قياسي.

- infocasier@mjustice.dz: للإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عبر الأنترنت.

- infonationalite@mjustice.dz: للإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي شهادة الجنسية عبر الأنترنت.

1-2- إنشاء بوابة للقانون الجزائري Le portail du droit Algérien: هي عبارة عن وسيلة عمل لمحترفي القانون، يتضمن معلومات شاملة ودقيقة حول القانون الجزائري، الهدف منها التعريف بالقانون الجزائري على المستوى الوطني والدولي، وضمان الحصول الحر والسريع على المعلومات القانونية والقضائية مع ربح الوقت في عملية البحث عنها³.

تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003 توضع تحت تصرف المتخصصين في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع، التنظيم، الإجتهااد القضائي والإتفاقيات والمعاهدات الدولية، ويعمل هذا الموقع على تنمية المنظومة التشريعية والتنظيمية للجريدة الرسمية الصادرة منذ سنة 1962، مزود بمحرك حسب الموضوع وإمكانية

¹ أمينة يوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 212.

² المرجع نفسه، ص 2012.

³ موقع الويب الخاص ببوابة القانون الجزائري: www.droit.mjustice.dz

النسخ على قرص مضغوط، وقد إنطلق العمل الفعلي بهذا الموقع بداية جوان 2006¹. وهو موقع إلكتروني يضع تحت تصرف المهتمين بالقانون كل الوثائق المتعلقة ب²:

1-2-1- الإجتهااد القضائي: وهو عبارة عن قاعدة بيانات مزودة بمحرك بحث يسمح من خلاله الوصول إلى مختلف قرارات المحكمة العليا ومجلس الدولة.

1-2-2- التشريع: ربط الموقع بموقع الأمانة العامة للحكومة المكلف بالجريدة الرسمية <http://www.jordp.dz>، والذي يحتوي على جميع الجرائد الرسمية منذ سنة 1962 إلى يومنا هذا، إذ زود الموقع -أي بوابة القانون الجزائري- بمحرك بحث تلقائي لتسهيل الخدمة.

1-2-3- أهم القوانين وفي جميع الميادين: قانون العقوبات، قانون الإجراءات الجزائية، القانون المدني... إلخ.

1-2-4- العلاقات الدولية (معلومات قانونية دولية): جميع المعاهدات والإتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الجزائر.

1-2-5- نصوص فقهية: يحتوي على جميع النصوص المنشورة في المجالات القضائية.

1-2-6- أحداث قانونية مختلفة: حول المشاريع الجديدة للقوانين المعدلة وكل معلومة قانونية أو قضائية جديدة.

1-3- إنشاء مواقع الويب للمجالس القضائية: لم تكتفي الوزارة بإنشاء الموقع الإلكتروني المركزي بل سعت إلى توسيع الإستفادة من تقنيات الإعلام والإتصال، حيث بدأت الوزارة سنة 2005 بإنشاء المواقع الإلكترونية تدريجيا للجهات القضائية والمحكمة العليا ومجلس الدولة بالإضافة إلى الديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدماجها وكذا مركز البحوث القانونية والقضائية، وتتكفل هذه المواقع بتقديم معلومات حول نشاطات هذه المجالس القضائية³.

وبين سنتي 2005-2009 تم إنجاز موقع ويب للمجالس القضائية الـ: 36 المطلع عليها حاليا عبر الأنترنت، تتضمن هذه الأخيرة المعلومات حول نشاطات هذه المجالس القضائية كل على حدى، كما تم الإنتهاء من وضع الشبكة الداخلية للوزارة INTRANET DU MINISTERE LERE DE LA JUSTICE PORTAIL التي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الوزارة والمجالس القضائية⁴.

2- خدمة الشباك الإلكتروني عبر الأنترنت: وهو شباك موجود على مستوى جميع الجهات القضائية يمكن المواطنين والمحامين من الإطلاع على مسار الملف القضائي آنيا وآليا دون أن يكلفهم ذلك عناء التنقل

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، المرجع السابق، ص 31.

² عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 105-106.

³ أمينة يوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 213.

⁴ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، المرجع السابق، ص 152.

لمكاتب أمناء الضبط، ويسمح بتسجيل العرائض فضلا عن طلب وسحب كل الوثائق الضرورية من أحكام وقرارات وغيرها في وقت قياسي كما يسمح بتسجيل الطعون بالنقض عن بعد على القضايا المطروحة أمام المحكمة العليا ويتكفل بذوي الإحتياجات الخاصة من خلال تخصيص فضاء خاص بهم¹.

فهو بوابة إلكترونية سخرتها وزارة العدل لخدمة المواطنين والإجابة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية الشائعة أو التي يطلبونها، وتوجيههم للمحاكم والمجالس القضائية التي تناسب مواضيع دعواهم، كما تقدم خريطة بكل المحاكم والمؤسسات العقابية في الجزائر وتهتم بنشر الثقافة القانونية².

ويتجسد الشباك الإلكتروني في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الإلكترونية التي تمكن المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة عن طريق بريده الإلكتروني، وذلك بعد التشخيص للقضية أو الإستفسار من قبل الخلية المشكلة من قضاة ورجال القانون وإطارات من وزارة العدل، إضافة إلى ذلك يقوم الشباك الإلكتروني كجهاز خدمة عمومية بتوجيه المواطن فيما يخص إستفساراته أو بحثه عن أي مسألة قانونية من خلال إرشاده إلى الأركان المخصصة لذلك على مستوى الموقع، ويقدم الشباك عددا من الوثائق القانونية تضم تشكيلة مكتملة متعلقة بالتشريع الجزائري، والقوانين، والإتفاقيات الدولية الموجهة لرجال القانون، فضلا عن دلائل وكتيبات توضع تحت تصرف المواطن، كما تم تزويد الموقع بمنندى يتم في إطاره تنظيم نقاش عام دوري حول مسائل الساعة الهامة، وذلك بغية نشر الثقافة القانونية ووضع مصلحة الإستقبال والإستعلام والتوجيه في مختلف الجهات القضائية³.

إذ يمكن من خلال ذلك للمواطن الإطلاع على ملفه من خلال الشباك الموحد، و يكفي تقديم الإسم واللقب ليحصل المعني مباشرة على المعلومات المتعلقة بالملف ومساره ومآله في الحين ودون التنقل للمكاتب المختلفة⁴.

3- نافذة مآل الملف القضائي: بهدف تقريب العدالة من المواطن والتخفيف من عبء التنقل إلى الجهات القضائية، تم في سنة 2010 إستحداث نافذة تمكن المتقاضي أو وكيله المحامي من معرفة مآل قضيته (حفظ الملف، المداولة والنظر، مؤجلة، تم الفصل فيها، في إستماع الأطراف) وتتبع مسار الإجراءات المتخذة بخصوصها وذلك من خلال التقدم والحصول على إسم المستخدم وكلمة المرور الصادرة من الجهة القضائية المجدولة لقضيته⁵.

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 219.

² محمد العيداني، يوسف زروق، المرجع السابق، ص 511.

³ جمال بوزيان رحمانى، المرجع السابق، ص 109.

⁴ إسماعيل بوقرة واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 298.

⁵ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 219.

4- التبليغ عبر نص SMS: وهي عبارة عن تقنية جديدة تسمح للمتقاضين بمتابعة مآل قضاياهم بواسطة رسائل نصية قصيرة عبر الهاتف المحمول، كما تمكن المحاكم من إرسال الإشتدعاء وتبليغ المتقاضين إلكترونيا دون الحاجة إلى إرسالها عبر البريد العادي وبذلك تسمح هذه الخدمة بتبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير نفقات التبليغ وتسهيل وصول المعلومة القضائية في وقت قياسي، وللإشارة فإن هذا الإجراء الجديد هو أمر إختياري يتم اللجوء إليه في حالة واحدة وهي تأكيد المتقاضي لهذه الخدمة بعد تلقيه لرسالة قصيرة من طرف المحكمة. كما يسمح هذا النظام بالتبادل الإلكتروني لإبلاغ الملفات الجزائية بين قضاة النيابة وقضاة التحقيق ويسمح أيضا بالحصول على إحصائيات دقيقة حول تطور النشاط القضائي وهو ما يضفي الشفافية والموضوعية على العمل القضائي، كما يوفر إمكانية التفتيش عن بعد فتصبح المساءلة والمتابعة والرقابة على أعمال القضاة ووكلاء الجمهورية ممكنة¹.

5- خدمة إستخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية:

5-1- خدمة إستخراج صحيفة السوابق القضائية:

عندما يرغب المواطن في سحب صحيفة السوابق القضائية الخاصة به عبر الأنترنت، يقوم أمين ضبط للجهة القضائية، بالتأكد من إمكانية إستفادة المعني بالأمر من هذه الخدمة، ذلك لكون المواطنين الذين يملكون بطاقة رقم 3 خالية من أي عقوبة، هم فقط الذين بإمكانهم إستخراج صحيفة السوابق القضائية عبر الأنترنت. وبعد التأكد من أن المعني بالأمر غير مسبوق قضائيا، يقوم أمين الضبط بملأ الإستمارة بناء على المعلومات التي يزوده بها المواطن².

هذه الإجراءات الجديدة من شأنها تمكين المواطن من سحب هاتين الوثيقتين عبر المراحل التالية³:

- أثناء تقدم المواطن أمام الجهة القضائية لطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 3 أو شهادة الجنسية، يتم إعلامه من طرف أمين الضبط بإمكانية سحب الوثيقتين عن طريق الأنترنت دون عناء التنقل إلى الجهة القضائية، شريطة خلو صحيفة السوابق القضائية من أية إدانة (صحيفة رقم 3 فارغة) وأن يكون سبق تسجيله ضمن قاعدة المعطيات الخاصة بالجنسية.

- بعد التأكد من صحة هذه الشروط، يقوم أمين الضبط المكلف بهذه المهمة على مستوى المكتب المخصص لذلك، بملء إستمارة معلومات، تتضمن البيانات المتعلقة بهوية الشخص المعني، بما فيها رقم هاتفه النقال، بحيث يمنح وبصفة سرية وصل يحتوي على إسم المستخدم وكلمة السر، يحتفظ به بغية استعماله كمفتاح للولوج إلى الشبكة الداخلية.

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 219-220.

² عبد الحليم عكا "إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الأنترنت"، منشورات وزارة العدل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2015، ص13.

³ المرجع نفسه، ص 3-6.

- بعد مرور مدة 48 ساعة، يتلقى المواطن رسالة نصية قصيرة (SMS) على هاتفه النقال، تتضمن كذلك إسم مستخدم وكلمة مرور جديدتين، للسماح له بالإننتقال من بوابة الخدمات عبر موقع الواب www.mjjustice.dz إلى الشبكة الداخلية للخدمات (Intranet) لاختيار لغة المخاطبة والخدمة المتاحة.

- في نهاية العملية، يقوم بسحب الوثيقة الموقعة إلكترونيا المعفاة من الرسم الجبائي، وفقا لما تضمنه مشروع قانون المالية لسنة 2015.

ونظرا لاستخدام قواعد معطيات مركزية لتدعيم العمل عن بعد للأنظمة الآلية على غرار نظام صحيفة السوابق القضائية، وبعدها تم ربط المصالح الدبلوماسية أو القنصلية التابعة لوزارة الشؤون الخارجية بواجهة البحث الأوتوماتيكي في قاعدتي المعطيات الخاصة بصحيفة السوابق القضائية، وبفضل تقنية التوقيع الإلكتروني تم توفير العديد من الخدمات يمكن رصدها كما يلي¹:

- إستخراج صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 03) في وقت قياسي وعلى مستوى أي جهة قضائية.

- إمكانية طلب الإدارات العمومية (للقسيمة رقم 2) لصحيفة السوابق القضائية عبر البريد الإلكتروني لوزارة العدل.

- إستخراج صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 03) ممضاة إلكترونيا عبر الإنترنت.

- تمكين الجالية الوطنية بالخارج والأجانب ممن سبق لهم الإقامة بالجزائر من استخراج (القسيمة رقم 03) لصحيفة السوابق القضائية ممضاة إلكترونيا عبر الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج.

- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من سحب القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية ممضاة إلكترونيا عبر الأنترنت.

حيث صار نظام صحيفة السوابق القضائية يقدم للمواطن إمكانية طلب وسحب صحيفة السوابق القضائية في بضع دقائق (10 دقائق) على مستوى أي نقطة من التراب الوطني².

5-2- خدمة إستخراج شهادة الجنسية:

نظرا لوضع حيز الخدمة لقاعدة المعطيات المركزية الخاصة بشهادة الجنسية ابتداء من تاريخ 20 جانفي 2014 تم توفير عدة خدمات جديدة لفائدة المواطن من أجل تمكينه من استخراج شهادة الجنسية عبر كامل الجهات القضائية بمجرد تقديمه لبطاقة تثبت هويته الوطنية، غير أنه وعند المرة الأولى فقط يقوم المواطن بتقديم الوثائق المطلوبة في ملف الجنسية³.

فقد تم استحداث ما يسمى بالمسح الرقمي لشهادة الجنسية التي يستخرجها الطالب لأول مرة بعد تقديم شهادات الميلاد لكل من الأب والجد وبعد استخراج هذه الوثيقة فإنه يمكنه في المرة القادمة طلبها عن طريق تقديمه لبطاقة الهوية فقط، بل تعدى الأمر ذلك بحيث ينشأ للشخص حساب خاص به وكلمة مرور سرية

¹ أمينة بوشراي، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 221.

² عماد بوقلاشي، عبد الحفيظ بنور، المرجع السابق، ص 109.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل "العصرنة في خدمة العدالة النوعية"، المرجع السابق، ص 07.

تتعلق بشهادته بحيث يتمكن من استخراجها في أي وقت عن طريق الحساب المنشأ لهذا الغرض وفي أي وقت¹.

وعندما يرغب المواطن في استخراج شهادة الجنسية عبر الأنترنت يقوم أمين ضبط المحكمة بالتأكد من تواجد المعني بالأمر على مستوى قاعدة المعطيات الوطنية الخاصة بالجنسية، وبعد التحقق من ذلك، يقوم أمين الضبط بملء الإستمارة بناء على المعلومات التي يزوده بها المعني بالأمر².

ثم يقوم أمين الضبط بطباعة وثيقة التصديق ويسلمها للمواطن، تتضمن هذه الوثيقة إسم المستخدم وكلمة المرور، وبفضل إسم المستخدم وكلمة المرور يمكن للمواطن إستخراج شهادة الجنسية و/أو صحيفة السوابق القضائية بواسطة الأنترنت. ووثيقة التصديق الإلكتروني هي وثيقة شخصية ينبغي على صاحبها الإحتفاظ بها، وكلمة المرور التي تتضمنها تظل صالحة لمدة ثلاثة (03) سنوات، وهي قابلة للتجديد بعد انتهاء هذه المدة. ويتم تفعيل إسم المستخدم وكلمة المرور المسجلين بهذه الوثيقة، خلال ثمان وأربعين (48) ساعة، بعد إرسال رسالة نصية قصيرة (SMS) إلى الهاتف المحمول للمستفيد، بحيث تتضمن هذه الرسالة كلمة مرور شخصية ثانية، مختلفة عن تلك التي تحتويها وثيقة التصديق صالحة لمدة سنة³.

وبعد انقضاء مدة صلاحية كلمتي المرور، كل حسب الأجل المشار إليه أعلاه، يتم التواصل مع المستفيد بإرسال رسائل (SMS) على هاتفه المحمول للتأكد من رغبته في تجديد كلمة المرور في مدة لا تتجاوز عشرة (10) أيام من إرسال الـ (SMS)، ويتم التجديد بالرد في الفترة المحددة عبر الـ (SMS) بالموافقة على طلب التأكد. وإن لم يتم الرد على هذا الإخطار، في الأجل المحددة (10 أيام) يفقد المعني بالأمر إمكانية طلب تلقي صحيفة السوابق القضائية رقم 03 أو شهادة الجنسية الجزائرية عبر الأنترنت، وحتى يستفيد من هذه الخدمة مرة أخرى، يتعين على المواطن أن يتصل بمركز النداء Centre d'appel بوزارة العدل على الرقم الأخضر 1078 وهذا لتفعيل كلمة المرور المعنية بالتجديد، وبعد مرور 48 ساعة يستقبل المعني بالأمر رسالة قصيرة عبر هاتفه المحمول تحتوي على إسم المستخدم وكلمة مرور آخرين (عبر الأنترنت)⁴.

6- إنشاء مركز النداء (CALL CENTER) على مستوى وزارة العدل: في إطار تحسين خدمات مرفق القضاء، قصد التكفل الأمثل بانشغالات المواطنين، تم إنشاء مركز للنداء (centre d'appel) على مستوى وزارة العدل، وذلك بوضع رقم أخضر تحت تصرف المواطنين، لأجل طرح مختلف الإنشغالات، سيما

¹ الطبيب بلواضح، الذهبي خليفة، المرجع السابق، ص 146.

² عكا عبد الحليم "إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الأنترنت"، المرجع السابق، ص 12.

³ المرجع نفسه، ص 16-17.

⁴ المرجع نفسه، ص 19=21.

المتعلقة بالخدمات المقدمة عبر الواب (الإشكالات التقنية المتعلقة بكيفيات استخدام كلمة السر، أو حالة ضياع...) أين يتم التكفل بهم من طرف موظفين مؤهلين لذلك أو توجيههم إلى الجهات المعنية¹.

وقد استحدثت وزارة العدل مركز النداء (كمرکز وطني على مستوى وزارة العدل ومراكز على مستوى المجالس القضائية النموذجية) بهدف القضاء على البيروقراطية وتقريب الخدمة العمومية من المواطن، يستخدم فيه تقنية نقل الصوت عبر بروتوكول الأنترنت IP وذلك من خلال استخدام شبكة الأنترنت الخاصة بوزارة العدل، هذا ويسمح المركز بتقديم العديد من الخدمات لمختلف الجهات القضائية والإدارات العمومية وكذا المواطنين عبر الإتصال بالرقم الأخضر المجاني "1078"، حيث يتكفل فريق متخصص ومدرب ومؤهل بالرد عن انشغالات المواطنين واستفساراتهم حول مستجدات قضائية معينة، إستشارات قانونية، الخدمات المقدمة عبر الواب (إستخراج صحيفة السوابق القضائية والجنسية عبر الإنترنت، الإشكالات التقنية المتعلقة بكيفية استخدام كلمة السر...إلخ)، دون الحاجة إلى التنقل للجهة المعنية، ويعكس المركز الديمقراطية التشاركية التي تخدم مصلحة المواطن بالدرجة الأولى وتعزز مشاركته في الحياة العمومية وذلك من خلال تقديمه للإقتراحات والأفكار وحتى العرائض والتظلمات، إذ يقوم النظام المعلوماتي بصفة آلية عقب كل مكالمة هاتفية بإنشاء بطاقة تحتوي على المعلومات الأساسية المتعلقة بالمكالمة (رقم المتصل وشريط المكالمات)، حيث يتم تسجيلها وأرشفتها وبذلك تسمح هذه المعالجة الآلية للمعلومات بإثراء قاعدة المعلومات بصورة مباشرة وتسمح باستغلالها من طرف متخذي القرار على الصعيدين المحلي والوطني حيث بإمكانهم الإطلاع بصفة دورية على إحصائيات دقيقة حول انشغالات المواطنين واهتماماتهم الأمر الذي يسهل من عملية اتخاذ القرار².

يعتبر مركز النداء واجهة حيوية للمعلومات ومساهمة المواطن، وهو أيضا قطب جامع للكفاءات خدمة للعدالة الإلكترونية، وقد تم إنشاء هذا المركز بهدف الإصغاء للمواطن وإعطاء أحسن صورة في تمثيل الخدمة العمومية، حيث يمكن المواطن من أن يستعلم بواسطة عرائض أو تظلمات واقتراحات وأفكار وطلبات استعلام، ويقوم مرشدون متخصصون بإعلام وتوجيه المواطن ودراسة طلباته ومقترحاته، ويقوم النظام المعلوماتي بصفة آلية عقب كل مكالمة هاتفية بإنشاء بطاقة تحتوي على المعلومات الأساسية المتعلقة بالمكالمة (رقم المتصل وشريط المكالمات)، حيث يتم تسجيلها ومن الممكن أرشفتها أيضا ويتم الإطلاع بصفة دورية على إحصائيات دقيقة حول انشغالات المواطنين³.

مما سبق أصبح الحصول على مختلف الوثائق عبر الشباك الموحد يمنع تخطط المواطن بين الشبايك المختلفة وتجنب إجراءاتها البيروقراطية الطويلة، كما أن مدة إعداد الوثائق قد تقلصت، فصحيفة السوابق

¹ المرجع نفسه، ص 6-7.

² عبد الحكيم عكا "مركز النداء بوزارة العدل (CALL CENTER)" متاح على الموقع: www.mjjustice.dz

³ سامية بلجراف، المرجع السابق، ص 625.

العدلية التي كانت تستغرق أسبوعيا أصبح تنجز في ظرف ساعة أو أقل من ذلك بقليل، وشهادة الجنسية التي كانت تأخذ بضعة أيام أصبحت تنجز في غضون ساعات قليلة¹. ونظرا لهذه الإصلاحات وغيرها أصبحت الجزائر نموذجا لدولة الفيتنام في إصلاح العدالة حيث اعتبر وزير العدل الفيتنامي هاميونغ كيونغ يوم الأربعاء 26 فيفري 2014 بالجزائر العاصمة أن التجربة الجزائرية في إصلاح قطاع العدالة تمثل مرجعا أساسيا لجمهورية لفيتنام، وقال السيد كيونغ خلال لقاء عمل جمعه بوزير العدل حافظ الأختام الطيب لوح موسم لوفدي البلدين نريد أن نتخذ كمرجع أساسي التجربة الجزائرية في مجال إصلاح قطاع العدالة لأن هناك نقاط تشابه عديدة بين النظامين القضائيين الجزائري والفيتنامي مشيرا أن التجربة الجزائرية تمثل مصدر تشجيع لفيتنام².

¹ إيمان العباسي "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة أنموذجا"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص 242.

² وكالة الأنباء الجزائرية " التجربة الجزائرية في إصلاح قطاع العدالة مرجع أساسي لفيتنام "، متحصل عليه من موقع www.aps.dz/ar/algerie/1565

خلاصة

تمكن قطاع العدالة في الجزائر من قطع أشواط معتبرة في مجال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتحول نحو العالم الرقمي، إذ تم تجسيد عديد المشاريع بغية الوصول إلى عدالة عصرية بالمعايير الدولية لاسيما في مجال تسهيل اللجوء إلى القضاء لكافة شرائح المجتمع، تبسيط وتحسين الإجراءات القضائية، ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري وكذا توفير وتطوير الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن والمتقاضى ومساعدى العدالة.

كما تم إنجاز وتطوير شبكة اتصال داخلي خاصة بقطاع العدالة تربط الإدارة المركزية بكافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية وكذا الهيئات تحت الوصاية بواسطة الألياف البصرية والتي تعد بمثابة بنية تحتية وقاعدة مادية ضرورية لاستغلال مختلف الأنظمة المعلوماتية المطورة من طرف كفاءات القطاع.

كما تم اعتماد تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي وفقا للقانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة من خلال استحداث مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني وإنشاء سلطة التصديق الإلكتروني وتمكين كافة المتدخلين في نشاط القطاع من إهمار الوثائق الإدارية والمحركات القضائية بتوقيع إلكتروني موثوق بهدف إتاحة الخدمات القضائية عن بعد، وكذا تمكين المواطن من استخراج القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا عبر الإنترنت وعبر الممثلات الدبلوماسية والقنصلية بالخارج، وغيرها من الإنجازات التي حققها هذا القطاع.

الفصل الرابع

واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة
بولاية الوادي

بعد استعراضنا في الفصول الأولى للإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي، وذلك عن طريق دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر بهدف معرفة الاشكالية، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة ومن تم تحليل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** مدخل تعريفي بأنموذج الدراسة
- **المبحث الثاني:** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل تعريفي بأنموذج الدراسة

يعتبر قطاع العدالة من أهم القطاعات الحساسة في الدولة نظرا لوظائفه التي تقوم أساسا على تحقيق العدالة وتطبيق القانون لضمان الحقوق والحريات العامة للدولة. وتبعا لهذه الأهمية، كان لزاما علينا التطرق إلى هذا القطاع الذي أصبح من أولويات الدولة الجزائرية خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو عصرنه مؤسسات الدولة، لهذا ولمعرفة ما تحقق من إنجازات في مجال عصرنه قطاع العدالة في الجزائر، قمنا بدراسة ميدانية على نموذج قطاع العدالة بولاية الوادي باعتباره يمثل هذا القطاع.

المطلب الأول: بطاقة تقنية عن ولاية الوادي

موقع ولاية الوادي: تقع ولاية الوادي في الجنوب الشرقي من الجزائر، وتبلغ مساحتها حوالي 44.585 كلم²، يحدها من الشمال ولايات تبسة وخنشلة وبسكرة. ومن الجنوب ولاية ورقلة، ومن الغرب ولايات الجلفة وبسكرة وورقلة، أما من الشرق فتحدها الجمهورية التونسية¹. وتتربع ولاية الوادي على مساحة تقدر بحوالي 44586,80 كلم².



وتتوزع ولاية الوادي على 07 دوائر إدارية، والتي تضم 22 بلدية وهي²:

- دائرة الوادي: وهي مقر الولاية الرئيسي، وتضم بلديتين هما الوادي وكوينين.
- دائرة قمار: وفيها بلديات قمار، وتغزوت، ورماس.
- دائرة حاسي خليفة: وتضم كلا من بلديتي حاسي خليفة والطريفوي.

¹ موقع مديرية التجارة لولاية الوادي، أطلع عليه بتاريخ: 2021-12-21 الساعة: 20:59

https://dcommerce-eloued.dz/?page_id=16

² غادة الحلايقة "مدينة وادي سوف" أطلع عليه بتاريخ: 2021-12-21، على الساعة: 21:02

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%8A_%D8%B3%D9%88%D9%81

- دائرة الطالب العربي: وفيها بلديات الطالب العربي، ودوار الماء، وبن قشة.
- دائرة إمييه ونسة: وتضم كلاً من بلديتي إمييه ونسة، ووادي العلندة.
- دائرة الرياح: وتتبع لها بلديات الرياح، والنخلة، والعقلة.
- دائرة الدبيلة: وفيها بلديتي الدبيلة وحساني عبد الكريم.

مظاهر السطح: يسود وادي سوف عدة مظاهر منها¹:

- **العرق:** ينتمي السطح إلى العرق الشرقي الكبير؛ إذ تغطي الرمال معظم الأراضي (ثلاثة أرباع المساحة)، وهي رمال ناعمة ذات ألوان بيضاء وصفراء، تتقاذفها الرياح في كل اتجاه. وقد نتج عن ذلك شكلين: الأول هو الكثبان الرملية التي تتواجد بصورة كبيرة في جنوب سوف، وتختلف ارتفاعاتها حيث يصل أحدها 127م. أما الثاني، فهو المنخفضات والأودية. وتعتبر سوف أخفض نقطة في العرق الشرقي الكبير، حيث ينخفض دون مستوى سطح البحر بـ 25م عند شط ملغيغ.

- **الحمادات الرملية** وتغطي المنطقة الشمالية لسوف، وهي طبقات حجرية متنوعة تحت الرمال، ومن تلك الطبقات "الترشة" وتستعمل لصناعة الجبس. أما "اللوس"، فهي حجارة صلبة متشابكة تستعمل في البناء لصلابتها، وتوجد بغمرة والمقرن وشرق الزقم، أما "الصلصالة" أو "السמידة"، فتوجد في غمرة والدبيلة والمقرن وتستعمل للبناء.

الخصائص المناخية: تبعد ولاية الوادي (عاصمة وادي سوف) عن البحر بـ 390 كلم، ويبلغ متوسط ارتفاع المنطقة عن سطح البحر 80، وهي تمتاز بـ²:

- **الحرارة:** يصل المتوسط الحراري في فصل الصيف إلى 34°، وقد يتعدى في بعض الأحيان 50°؛ حيث تكون الرمال شبه ملتهبة، وفي فصل الشتاء يكون المتوسط الحراري 10°، وعندما تشتد البرودة وخاصة ليلاً، تنخفض إلى ما دون الصفر.

- **الرياح:** تمتاز منطقة وادي سوف بحركة هوائية نشطة على مدار السنة، فتهب رياح شمالية وشمالية غربية (الظهراوي) من فيفري إلى أفريل، كما تهب رياح شرقية (وتسمى البحري) وهي منعشة من أوت إلى أكتوبر، وتهب رياح جنوبية (وتسمى الشهيلى) وهي حارة ويكون ذلك خلال الصيف.

- **الأمطار:** قليلة ونادرة بسبب بعد المنطقة على البحار، ويصل المتوسط السنوي للتساقط بالمنطقة إلى 80.3 ملم.

- **الغطاء النباتي:** يتميز الغطاء النباتي لواد سوف بالجفاف وكثرة الرمال، ومع ذلك توجد نباتات طبيعية متنوعة ذات جذور طويلة تنمو في الأودية وأطراف الكثبان الرملية، ويعتمد عليها البدو في رعي حيواناتهم. وقد ذكر صاحب الصروف أكثر من 80 نوعاً لها أهمها: الحلفاء، البشنة، العصيد، السعد، الشيح، إضافة إلى أشجار الحطب كالزال، العلندي، الزيتاء، المرخ، الرتم، الطرفاء وغيرها.

¹ موقع مديرية التجارة لولاية الوادي، المرجع السابق.

² موقع مديرية الأشغال العمومية بولاية الوادي، أطلع عليه بتاريخ: 21-12-2021، على الساعة: 21:33

- الثروات الطبيعية: تعتبر ولاية الوادي منطقة ذات أهمية إستراتيجية في ما يتعلق بالثروات؛ فهي¹:
- تحوي أكبر احتياطي وطني من المياه الجوفية.
 - تربتها صالحة للزراعة والبناء وصناعة الآجر والجبس .
 - بها أكبر منجم إفريقي من ملح المائدة والملح الصناعي.
 - بها مساحة معتبرة غابو رعوية، تضم أكبر عدد من الإبل على المستوى الوطني.
 - تنتج 25 % من المنتج الوطني من التبغ (المرتبة الأولى).
 - أول منتج وطني للقول السوداني، ولها إنتاج معتبر من مادة البطاطا.
 - أراضيها تستوعب زراعة 10 ملايين نخلة وهي أكثر تربة وماء.
 - تتميز بموقع مهم لوجود 300 كلم حدود خارجية (مع الجارتين تونس وليبيا).

المطلب الثاني: تنظيم قطاع العدالة بولاية الوادي

1- مجلس قضاء الوادي²:

يشترك المجلس ومحكمة الوادي في المقر بقصر العدالة الكائن بحي 19 مارس 1962 الوادي، ويضم 05 محاكم وفرع محكمة، إضافة إلى مقر المجلس. وهي موزعة على ولاية الوادي كما يلي: مجلس قضاء الوادي، محكمة الوادي، محكمة قمار، محكمة الدبيلة، محكمة المغير، محكمة جامعة، إضافة إلى فرع الرياح. ويتكون مجلس قضاء الوادي من المورد البشري الآتي:

جدول رقم 4 يوضح توزيع المورد البشري لمجلس قضاء الوادي

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المجلس	القضاة
01	النائب العام	
03	نائب عام مساعد	
01	قاضي تطبيق العقوبات	
13	رؤساء غرف ومستشارون	
12	أمناء أقسام الضبط	سلك أمناء الضبط
01	أمناء الضبط الرئيسيون	
08	أمناء الضبط	
13	معاونو أمناء الضبط	
05	عون أمناء الضبط	

¹ موقع مديرية التجارة لولاية الوادي، المرجع السابق.

² موقع مجلس قضاء الوادي: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=madjlis>

02	مهندس دولة في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
01	مهندس دولة في الإحصاء	
02	تقني سامي في الإعلام الآلي	
02	عون حفظ بيانات	
01	عون أمن ووقاية	
03	حاجب	
01	حارس	

2- المحاكم:

2-1- محكمة الوادي¹: أنشئت محكمة الوادي خلال سنة 1977 وخصص لها بناية بشارع السعيد عبد الحي الوادي إلى غاية إنجاز المقر الجديد بقصر العدالة بالوادي في 02 مارس 2004 الواقع بحي 19 مارس 1962، أين دشنت من طرف رئيس الجمهورية بنفس السنة، وافتتحت خلال شهر أفريل 2005. ويشتمل المقر الجديد على جميع المرافق الضرورية، وتضم المحكمة في اختصاصها 04 بلديات وهي: الوادي، البياضة، وادي العلندة، إمية ونسه، وتتشكل محكمة الوادي من المورد البشري الآتي:

جدول رقم 5 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة الوادي

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المحكمة	القضاة
01	وكيل الجمهورية	
03	مساعد وكيل الجمهورية	
02	قاضي التحقيق	
01	قاضي الأحداث	
09	قاضي حكم	
02	أمناء أقسام ضبط رئيسيون	سلك أمناء الضبط
09	أمناء أقسام الضبط	
02	أمناء الضبط الرئيسيون	
01	أمناء الضبط	
11	معاونو أمناء الضبط	

¹ موقع محكمة الوادي، <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=el-oued>

01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
01	مهندس دولة في الإحصاء	
02	عون أمن ووقاية	
01	حاجب	
01	حارس ليلي	

2-2- محكمة قمار¹: يقع مقر محكمة قمار بحي 20 أوت 1955 بلدية ودائرة قمار ولاية الوادي اختصاص مجلس قضاء الوادي على الطريق الوطني رقم: 48 الرابط بين ولاية الوادي وولاية بسكرة في المدخل الشمالي لبلدية قمار، وقد دشنت بتاريخ 10/02/1991 كمقر لفرع محكمة قمار، قبل أن ترشد وتصبح محكمة قائمة بذاتها سنة 1998. وتضم المحكمة في اختصاصها 06 بلديات (قمار - تغزوت - ورماس - الرقيبة - الحمراية - كوينين)، كما تتشكل من المورد البشري التالي:

جدول رقم 6 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة قمار

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المحكمة	القضاة
01	وكيل الجمهورية	
02	مساعد وكيل الجمهورية	
01	قاضي الأحداث	
01	قاضي التحقيق	
04	قاضي حكم	
05	أمناء أقسام الضبط	سلك أمناء الضبط
03	أمناء الضبط	
09	معاونو أمناء الضبط	
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
01	مهندس دولة في الإحصاء	
01	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	
01	عون حفظ بيانات	
02	عون أمن ووقاية	
02	حاجب	

¹ موقع محكمة قمار <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=guemar>

2-3- محكمة الدبيلة¹: تم إنجاز فرع المحكمة بالدبيلة بتاريخ 17-02-1990. أما المحكمة الجديدة فافتتحت بتاريخ 15 مارس 2007، وهي تحوي جميع المرافق الضرورية. ويقع مقر المحكمة بالطريق الولائي رقم 446 الرابط بين الدبيلة وقرية أكفادو، يحدها من الشرق الطريق الولائي رقم 446 ومن الجهة الغربية طريق بلدي ومن الجهة الشمالية مفتشية أملاك الدولة ومن الجهة الجنوبية طريق بلدي، ويشمل اختصاصها الإقليمي 04 دوائر بها 09 بلديات، وهي دائرة الدبيلة وتضم (بلدية الدبيلة، بلدية حساني عبد الكريم)، دائرة المقرن وتضم (بلدية المقرن و بلدية سيدي عون)، دائرة حاسي خليفة وتضم (بلدية حاسي خليفة وبلدية الطرفاوي)، دائرة الطالب العربي وتضم (بلدية الطالب العربي، بلدية بن قشة و بلدية دوار الماء). وتتشكل محكمة الدبيلة من المورد البشري الآتي:

جدول رقم 7 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة الدبيلة

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المحكمة	القضاة
01	وكيل الجمهورية	
01	مساعد وكيل الجمهورية	
01	قاضي التحقيق	
04	قاضي حكم	
02	أمناء أقسام ضبط رئيسيون	سلك أمناء الضبط
02	أمناء أقسام الضبط	
01	أمناء الضبط الرئيسيون	
02	أمناء الضبط	
04	معاونو أمناء الضبط	
02	عون أمانة الضبط	
00	مهندس دولة في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
00	مهندس دولة في الإحصاء	
00	تقني سامي في الإحصاء	
01	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	

¹ موقع محكمة الدبيلة <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=debila>

00	عون رqn	
06	عون أمن ووقاية	
00	حاجب	
00	حارس ليلي	

2-4- محكمة المغير¹: يقع مقر محكمة المغير بحي السعادة بلدية المغير، يحدها من الشرق مقر البلدية الجديد ومن الغرب شارع شارف محمد ومن الشمال قطعة أرض مخصصة الضمان الاجتماعي، ومن الجنوب شارع براهيم علي، وهي تابعة إداريا لولاية الوادي وقضائيا لمجلس قضاء الوادي، دشنت المحكمة بتاريخ 1981/12/15 وتضم في اختصاصها 04 بلديات وهي: المغير، سطيل، أم الطيور وسيدي خليل، وتتشكل من المورد البشري التالي:

جدول رقم 8 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة المغير

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المحكمة	القضاة
01	وكيل الجمهورية	
01	مساعد وكيل الجمهورية	
01	قاضي التحقيق	
01	قاضي الأحداث	
04	قاضي حكم	
02	أمناء أقسام ضبط رئيسيون	سلك أمناء الضبط
02	أمناء أقسام الضبط	
02	أمناء الضبط الرئيسيون	
02	أمناء الضبط	
07	معاونو أمناء الضبط	
02	عون أمانة الضبط	

¹ موقع محكمة المغير : <https://courdeloued.mjustice.dz/?p-mghaier>

01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
00	مهندس دولة في الإحصاء	
00	تقني سامي في الإحصاء	
02	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	
00	عون رغن - حفظ البيانات -	
01	عون أمن ووقاية	
01	حاجب	
01	حارس ليلي	

2-5- محكمة جامعة¹: تقع محكمة جامعة في وسط المدينة بحي النسيم؛ بحيث تتربع على مساحة تقدر بحوالي 12500 م² يحدها شرقا طريق مزدوج وشمالا المجمع المدرسي وجنوبا وغربا شارع. كان يوم الافتتاح يوم 02 نوفمبر 1992 كفرع تابع لمحكمة المغير، ثم مُنحت استقلاليتها في أكتوبر 2000. ويشمل اختصاصها الإقليمي 04 بلديات وهي: جامعة، تندلة، سيدي عمران ومرارة. كما تتشكل محكمة جامعة من المورد البشري التالي:

جدول رقم 9 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة جامعة

العدد	الصفة	السلك
01	رئيس المحكمة	القضاة
01	وكيل الجمهورية	
01	مساعد وكيل الجمهورية	
01	قاضي التحقيق	
01	قاضي الأحداث	
03	قاضي حكم	
00	أمناء أقسام ضبط رئيسيون	سلك أمناء الضبط
02	أمناء أقسام الضبط	
02	أمناء الضبط الرئيسيون	
07	أمناء الضبط	

¹ موقع محكمة جامعة: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=djamaa>

17	معاونو أمناء الضبط	أسلاك مشتركة
03	عون أمانة الضبط	
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	
00	مهندس دولة في الإحصاء	
00	تقني سامي في الإحصاء	
01	مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي	
02	عون رغن - حفظ البيانات -	
01	وثائقي وأمين محفوظات	
03	عون أمن ووقاية	
01	حاجب	
00	حارس ليلي	

2-6- فرع الرباح¹: تم إنجاز فرع المحكمة بالرباح بموجب القرار الوزاري الصادر بتاريخ 10/12/1994، وتم افتتاحه في شهر جانفي 1995 وهي تفصل في جميع القضايا المدنية والجزائية ماعدا قضايا الجنح. وتضم المحكمة في اختصاصها 02 دوائر بها 04 بلديات، وهي دائرة الرباح وتضم (بلدية الرباح، بلدية النخلة، العقلة)، دائرة البياضة (بلدية البياضة). ويتشكل فرع الرباح من المورد البشري التالي:

جدول رقم 10 يوضح توزيع المورد البشري لفرع الرباح

العدد	الصفة	السلك
01	مساعد وكيل الجمهورية	القضاة
02	قاضي حكم	
01	امناء أقسام ضبط رئيسيون	سلك أمناء الضبط
01	أمناء أقسام الضبط	
01	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	أسلاك مشتركة
03	عون أمن ووقاية	
02	حاجب	

¹ موقع فرع محكمة الرباح: https://courdeloued.mjustice.dz/?p=ann_rabbah

2-7- مؤسسة إعادة التربية بالوادي¹: تقع هذه المؤسسة بشارع طريق تقرت بالوادي، وتبعد عن مقر المجلس بحوالي 01 كلم، وهي مخصصة لاستقبال المساجين من فئة المحكوم عليهم، متهمين، أحداث، نساء، إكراه بدني.

2-7-1- آليات إعادة الإدماج:

2-7-1-1- لجنة تطبيق العقوبات (منشأة على مستوى كل مؤسسة): ويرأسها قاضي تطبيق العقوبات، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ترتيب وتوزيع المحبوسين داخل المؤسسة العقابية.
- متابعة طلبات التوقيف المؤقت لتطبيق العقوبات.
- البت في طلبات الإفراج المشروط وإجازات الخروج.
- دراسة طلبات الوضع في الوسط المفتوح، الحرية النصفية، والورشات الخارجية.
- متابعة تطبيق برامج إعادة التربية وتفعيلها.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بعد أن تطرقنا في الفصول الأولى إلى الجانب النظري للدراسة، وقصد القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه، كان لزاما علينا توضيح الإطار المنهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالآتي:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

حسب الدراسة الميدانية تم اتباع منهج دراسة حالة الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة. وقد جاء هذا الاختيار تبعا لطبيعة الموضوع والذي يهدف إلى رصد مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بقطاع العدالة في الجزائر.

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بالصورة المصغرة لمجتمع البحث، والتي تمثلت في جميع موظفي قطاع العدالة بولاية الوادي وهو المجتمع الكلي للدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. وبما أن موضوعنا يركز بالأساس على الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر - دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر-، تم اختيار العينة القصدية. وقد قمنا بتوزيع 200 استمارة، لكن تم استرجاع 186 منها. وبذلك

¹ موقع مجلس قضاء الوادي: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=penitentier>

تشكلت عينة الدراسة من 186 موظفاً؛ أي بنسبة 93%. والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

جدول رقم 11 يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة	التوزيع التكراري	الاستبانة
93%	186	الاستبانات الخاضعة للتحليل
02%	04	الاستبانات المستبعدة
05%	10	الاستبانات غير المعادة
100%	200	الاستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: أداة الدراسة

لاستكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية، استعان الباحث بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد العينة.

وقد تم إعداد الاستبانة والتي تتكون من خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور بيانات عامة لتعبئة الاستبانة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة.

- **المحور الثاني:** متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي، وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** المتطلبات الإدارية.

- **البعد الثاني:** المتطلبات التقنية.

- **البعد الثالث:** المتطلبات البشرية.

- **البعد الرابع:** المتطلبات الأمنية.

- **المحور الثالث:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة، وبنقاش مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي. وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** التخطيط الإلكتروني.

- **البعد الثاني:** التنظيم الإلكتروني.

- **البعد الثالث:** القرارات الإلكترونية.

- **البعد الرابع:** الرقابة الإلكترونية.

- **المحور الرابع:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة، وبنقاش إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين أداء قطاع العدالة بالوادي.

- **المحور الخامس:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة، وبنقاش معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي، وهو ينقسم إلى خمسة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** المعوقات الإدارية.

- **البعد الثاني:** المعوقات التقنية.

- **البعد الثالث:** المعوقات البشرية.

- **البعد الرابع:** المعوقات المالية.

- **البعد الخامس:** المعوقات الأمنية.

وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 12 يوضح توزيع سلم ليكرت الخماسي (LIKERT)

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

سننتظر في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة، وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistique Package For Social Sciences " والذي يرمز له بالرمز (SPSS) الإصدار (VER-20)، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب تسهيلات للصعوبات التي تعترض التحليلات الإحصائية ذات الحجم الكبير من البيانات.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1 - المدى: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان؛ حيث يتم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($0,8=4/5$). بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($1+$) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ($1,8=1+0,8$)، وهكذا فإن طول الفئات هو كما يلي:

جدول رقم 13 يوضح توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، الرياض: دار الخوارزم القلمية، 2008، ص 540.

2 - التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3 - المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، وقد تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. مع العلم أنها تفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء، وكذا تبيان مدى أهمية العبارات عند أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.
- n : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 186 موظف.

4 - الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح، كلما قل التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حال ما كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، وبحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \mu)^2}{n}}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

- μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .

- n : مجموع أفراد العينة وتقدر بـ 186 موظفا.

5 -معامل الارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات

الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ويمكن توضيح درجة قوة معامل الارتباط في الجدول التالي:

جدول رقم 14 يوضح درجة قوة معامل الارتباط

ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
0.3 إلى أقل من 0.5	0.5 إلى أقل 0.7	0.7 إلى أقل من 0.9	0.9 إلى 1

المصدر: عبد الحكيم سعد غيث الصادق وآخرون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 2 العدد 2، كلية الاقتصاد، جامعة سرت ليبيا، 2019، ص 127.

6 -معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

7 -الانحدار الخطي: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بصدق الاستبانة هو أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه. ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على عبارات

ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة

لتحكيما والاستفادة من خبراتهم والذي بلغ عددهم خمسة (05) محكمين، وذلك بهدف جعل الاستبيان أكثر

دقة وموضوعية. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمون، أجريت التعديلات التي اتفق

عليها أغلبهم. ووفقا للملاحظات المقدمة من طرفهم كذلك، تم حذف وإضافة بعض العبارات، كما تم إعادة

صياغة البعض الآخر لتصبح أكثر وضوحا وملثمة لما وضعت من أجل قياسه وفي صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم:...).

جدول رقم 15 يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
أ.د. الهادي دوش	كلية الحقوق والعلوم السياسية	جامعة الوادي
أ.د. حتوت نور الدين	كلية الحقوق والعلوم السياسية	جامعة بسكرة
أ.د. سايجي الخامسة	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	جامعة تبسة
أ.د. حمريط رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (الصدق البنائي): يعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الاستبيان الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أي مدى ملائمة كل عبارة لما يقيسه المحور. وقد تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 186 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد من كل محور التابعة له كما يلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: المتطلبات الإدارية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 16 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تهتم المؤسسة بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات	0.960**	0.000
02	تدعم الإدارة العليا نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة	0.781**	0.000
03	تدعم الإدارة مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية	0.803**	0.000
04	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.799**	0.000
05	تساهم الإدارة العليا في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	0.843**	0.000

06	تهتم المؤسسة بتوظيف التقنيات الإلكترونية المتطورة لإنجاز المعاملات على نحو أسرع	0.811**	0.000
07	تتشر إدارة المؤسسة الوعي بين العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية	0.833**	0.000
08	تسعى إدارة المؤسسة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من خلال التجديد في أساليبها	0.773**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارة. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي؛ إذ أن معاملات الارتباط اتضح أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الإحصائية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الأول من المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات الإدارية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (01) مع محورها بلغت ما قيمته 0.960 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (08) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.773 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الأول من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: المتطلبات التقنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والمعدل الكلي لعبارته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 17 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
09	تتوفر المؤسسة على ما يكفي من أجهزة الحاسوب والبرامج الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.625**	0.000
10	لدى المؤسسة برامج تكنولوجية جاهزة خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.752**	0.000
11	تمتلك المؤسسة شبكة محلية داخلية تربط بين الأجهزة الإدارية	0.752**	0.000
12	تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية	0.752**	0.000
13	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع عن طريق شبكات	0.816**	0.000

		الحاسب الآلي (الإنترنت والإكسترنات)	
0.000	0.760**	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة	14
0.000	0.773**	تعتمد المؤسسة على المراسلات الإدارية الإلكترونية	15
0.000	0.655**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق	16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي؛ إذ معاملات الارتباط اتضح أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثاني من المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية، هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (09) مع محورها بلغ قيمة 0.625 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (16) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.655 وهو دال إحصائيا. ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثاني من المحور الأول من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول المتعلق بالمتطلبات التقنية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المتطلبات البشرية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والمعدل الكلي لعبارته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 18 يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات	0.730**	0.000
18	يوجد في المؤسسة متخصصون في تقنية المعلومات	0.728**	0.000
19	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات	0.809**	0.000
20	توفر المؤسسة للموظفين فرصة أداء مهامهم بواسطة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة	0.833**	0.000
21	يجيد الموظفون التعامل مع الشبكة العنكبوتية	0.681**	0.000
22	يوجد في المؤسسة فنيون قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية	0.716**	0.000
23	تستعين المؤسسة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية	0.844**	0.000

24	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية	0.759**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ معاملات الارتباط اتضح أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثالث من المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات البشرية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (17) مع محورها، بلغ قيمة 0.730 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05)، وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (24) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.759 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثالث من المحور الأول من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول المتعلق بالمتطلبات البشرية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: المتطلبات الأمنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 19 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالمتطلبات الأمنية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
25	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة الأمنية في التعاملات	0.798**	0.000
26	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل	0.827**	0.000
27	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية	0.801**	0.000
28	يوجد موظفين مؤهلين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة	0.727**	0.000
29	تتوفر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات المؤسسة	0.851**	0.000
30	تتوفر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية تضمن حماية المؤسسة	0.774**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارة. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي؛ إذ معاملات الارتباط اتضح أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الرابع من المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات الأمنية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (25) مع محورها بلغ قيمة 0.798 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (30) مع محورها حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.774 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الرابع من المحور الأول من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارة البعد الرابع من المحور الأول المتعلق بالمتطلبات الأمنية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي

- صدق الاتساق الداخلي لعبارة البعد الأول: التخطيط الإلكتروني

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعبارة، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 20 يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارة البعد الأول المتعلق بالتخطيط الإلكتروني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
31	تساهم الإدارة الإلكترونية في إشراك جميع الموظفين في التخطيط الإلكتروني	0.641**	0.000
32	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة للمؤسسة	0.800**	0.000
33	تساهم الإدارة الإلكترونية في مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية	0.804**	0.000
34	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	0.815**	0.000
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	0.846**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارة. والملاحظ أنها تمتاز

بالانساق الداخلي؛ إذ معاملات الارتباط يبدو أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الأول من المحور الثالث المتعلق بالتخطيط الإلكتروني هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (31) مع محورها، بلغ قيمة 0.641 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (35) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.846 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الثالث من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود انساق داخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثالث المتعلق بالتخطيط الإلكتروني، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الانساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والمعدل الكلي لعبارته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الانساق الداخلي:

جدول رقم 21 يوضح مدى الانساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
36	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	0.358**	0.000
37	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع الموظفين	0.477**	0.000
38	توفر الإدارة الإلكترونية عناء التنقل بين الوحدات الإدارية لإنجاز المعاملات	0.477**	0.000
39	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان	0.446**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الانساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز بالانساق الداخلي، إذ معاملات الارتباط اتضح أنها ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثاني من المحور الثالث المتعلق بالتنظيم الإلكتروني هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (36) مع محورها، بلغ قيمة 0.358 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (39) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.446 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثاني من المحور الثالث من التحليل،

الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث المتعلق بالتنظيم الإلكتروني، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: القرارات الإلكترونية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 22 يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
40	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	0.528**	0.000
41	تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين	0.554**	0.000
42	تساهم الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة	0.551**	0.000
43	تتيح الإدارة الإلكترونية الإطلاع على مصادر المعلومات داخل المؤسسة	0.484**	0.000
44	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية	0.508**	0.000
45	تساعد الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة	0.515**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات، والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ اتضح أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثالث من المحور الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (40) مع محورها بلغ قيمة 0.528 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (45) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.515 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثالث من المحور الثالث في التحليل، الأمر الذي يدل على وجود

اتساق داخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 23 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
46	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير المتابعة والتقييم لمختلف الأقسام الإدارية	0.784**	0.000
47	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الإداري	0.893**	0.000
48	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	0.852**	0.000
49	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري	0.844**	0.000
50	تساهم الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية	0.907**	0.000
51	تزود الإدارة الإلكترونية المؤسسة بالتقارير والبيانات الإحصائية	0.806**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الرابع من المحور الثالث المتعلق بالرقابة الإلكترونية أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (46) مع محورها، بلغ ما قيمته 0.784 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05)، وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (51) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.806 وهو دال إحصائيا. ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الرابع من المحور الثالث من التحليل، الأمر الذي يدل

على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثالث المتعلق بالرقابة الإلكترونية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء بقطاع العدالة بالوادي

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 24 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
52	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وطرق العمل	0.807**	0.000
53	تساهم الإدارة الإلكترونية في اختصار الإجراءات الروتينية	0.793**	0.000
54	تساهم الإدارة الإلكترونية في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية	0.761**	0.000
55	تساعد الإدارة الإلكترونية في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة	0.828**	0.000
56	تمكن الإدارة الإلكترونية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإلكترونية	0.805**	0.000
57	تلغي الإدارة الإلكترونية أسلوب التعامل بالرشوة لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة	0.781**	0.000
58	تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم	0.822**	0.000
59	تساهم الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية	0.874**	0.000
60	تتيح الإدارة الإلكترونية استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي	0.790**	0.000
61	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض مخاطر عمليات التزوير	0.829**	0.000
62	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات	0.863**	0.000

63	تسمح الإدارة الإلكترونية بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف	0.792**	0.000
64	يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين	0.852**	0.000
65	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع	0.802**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارة، والملاحظ أنها تمتاز به، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات المحور الرابع المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (52) مع محورها، بلغت ما قيمته 0.807 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (65) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.802 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الرابع من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الرابع المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

د- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: المعوقات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 25 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول المتعلق بالمعوقات التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
66	نقص التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية حال دون تجسيدها	0.658**	0.000

0.000	0.616**	عدم سن قوانين وتشريعات تحافظ على خصوصية المعلومات وتعاقب كل من يعيث بها مكن لاستمرار الفساد	67
0.000	0.676**	عدم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الادارة الالكترونية يعيق تجسيدها	68
0.000	0.712**	الافتقار إلى التخطيط السليم يحول دون نجاح التحول نحو الادارة الالكترونية	69
0.000	0.708**	هناك غياب للرؤية المستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية	70
0.000	0.666**	روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الادارة الالكترونية	71
0.000	0.664**	هناك صعوبة في أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونيا	72
0.000	0.756**	عدم توافر بيئة عمل (مناخ تنظيمي) مناسب تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	73
0.000	0.736**	هناك غياب للأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإلكتروني	74
0.000	0.698**	هناك صعوبة لاستيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية	75
0.000	0.773**	ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في الجهة الواحدة	76
0.000	0.688**	توجد صعوبة في التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارة وعملياتها	77
0.000	0.658**	هناك قلة في الميزانيات المخصصة للتكوين والتدريب الإلكتروني	78

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز به، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الأول من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التنظيمية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (66) مع محورها، بلغ ما قيمته 0.658 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (78) مع محورها حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.658 وهو دال إحصائيا، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن

نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الخامس من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الأول من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التنظيمية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: المعوقات التقنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والمعدل الكلي لعبارته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 26 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالمعوقات التقنية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
79	هناك ضعف للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم جاهزيتها لتطبيق هذه التقنية	0.792**	0.000
80	عدم كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة	0.762**	0.000
81	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة	0.821**	0.000
82	عدم توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري	0.626**	0.000
83	ضعف الربط الإلكتروني بين فروع الوحدات والتنسيق بينها	0.858**	0.000
84	وجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة المتطورة	0.766**	0.000
85	تتوقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية	0.428**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات، والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثالث من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التقنية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (79) مع محورها بلغت ما قيمته 0.792 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (85) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.428 وهو دال إحصائيا. ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا

لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثاني من المحور الخامس من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التقنية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المعوقات البشرية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 27 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
86	ضعف اقتناع المسيرين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية	0.722**	0.000
87	خوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.694**	0.000
88	ندرة الدورات التدريبية المخصصة للعاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.640**	0.000
89	عدم توفر برامج تدريبية متقدمة في التطبيقات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بخدمات الأنترنت	0.704**	0.000
90	عدم توفر خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	0.799**	0.000
91	نقص في الإطارات المتخصصة للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.770**	0.000
92	نقص الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الأنترنت يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية	0.631**	0.000
93	ضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.523**	0.000
94	مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.515**	0.000
95	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	0.780**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات. والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الثالث من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات البشرية هي أقل من (0.05)، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (86) مع محورها بلغ ما قيمته 0.722 وهو دال إحصائيا؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضا بالنسبة للعبارة رقم (95)

مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.780 وهو دال إحصائياً. ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الثالث من المحور الخامس من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات البشرية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: المعوقات المالية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 28 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
96	ضعف الدعم المالي المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	0.919**	0.000
97	ضعف الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.907**	0.000
98	ضعف الميزانية المخصصة لصيانة التقنيات والبرامج الإلكترونية	0.907**	0.000
99	قلة المخصصات المالية للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني	0.876**	0.000
100	ضعف الحوافز المالية للمتميزين من الموظفين في مجال العمل الإلكتروني	0.508**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات، والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الرابع من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات المالية هي أقل من (0.05)، فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم (99) مع محورها بلغت ما قيمته 0.919 وهو دال إحصائياً؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضاً بالنسبة للعبارة

رقم (100) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.508 وهو دال إحصائياً، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الرابع من المحور الخامس من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات المالية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس: المعوقات الأمنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والمعدل الكلي لعباراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

جدول رقم 29 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
101	لا تضمن الإدارة الإلكترونية سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان	0.781**	0.000
102	ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية	0.760**	0.000
103	قلة وضعف البرامج المضادة للفيروسات وحماية المعلومات	0.783**	0.000
104	ضعف وغياب التشريعات التي تضمن حماية البيانات والمعلومات الإلكترونية	0.736**	0.000
105	تعرض الإدارة الإلكترونية لمخاطر التجسس والإختراق	0.678**	0.000
106	مخاطر ائتلاف الأجهزة الإلكترونية وتعطلها وعدم وجود أنظمة لحمايتها تهدد نظام الإدارة الإلكترونية	0.632**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات، والملاحظ أنها تمتاز بالاتساق الداخلي، إذ أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية؛ حيث قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) في كل قيم عبارات البعد الخامس من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية هي أقل من (0.05)، فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم (101) مع محورها بلغت ما قيمته 0.781 وهو دال إحصائياً؛ لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من (0.05) وأيضاً بالنسبة للعبارة رقم

(106) مع محورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بها 0.632 وهو دال إحصائياً، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد الخامس من المحور الخامس من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة ككل:

جدول رقم 30 يوضح مدى الاتساق الداخلي لجميع محاور الإستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
0.000	**0.787	المحور الثاني متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي
0.000	** 0.854	المحور الثالث مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي
0.000	**0.733	المحور الرابع مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي
0.000	**0.663	المحور الخامس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للمحور الأول قدر بـ: 0.787 عند مستوى الدلالة (0.000) وهو مرتفع وقوي، كذلك فإن معامل الارتباط للمحور الثاني جاء بدرجة مرتفعة وقوية؛ حيث قدر بـ: 0.854، أما معامل الارتباط للمحور الثالث فقدر بـ: (0.733)، كما بلغ معامل الارتباط للمحور الرابع (0.663)، مما يدل على درجة صدق واتساق محاور الاستبانة ككل.

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت نفس الظروف والشروط. ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج معاملات الثبات للفقرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 31 يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
المحور الثاني	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي	0.956	30	ثابت
المحور الثالث	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي	0.963	21	ثابت
المحور الرابع	مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي	0.961	14	ثابت
المحور الخامس	معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي	0.959	41	ثابت
جميع المحاور		0.973	106	ثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.6)، فبالنسبة للمحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي قد تجاوز 90%، حيث قدر بـ 95.6%، بمعنى أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، كذلك بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي؛ حيث قدر بـ 96.3%، أيضاً بلغ معامل ثبات المحور الرابع المرتبط بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي ما قيمته 96.1%، أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة أيضاً. في حين بلغ معامل الثبات للمحور الخامس ما قيمته 95.9%، أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة أيضاً، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان 97.3%.

مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل عباراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية، وسيتم التطرق لها وتحليلها.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

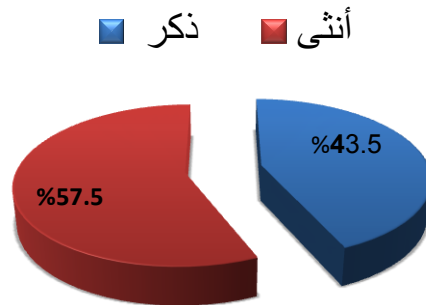
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 32 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	81	43.5 %
أنثى	105	56.5 %
المجموع	186	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

شكل رقم 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من فئة الإناث، وهم الجنس الغالب في القطاع حيث بلغ عددهم 105 أنثى؛ أي ما يعادل 56.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. في حين بلغ عدد الذكور 81 ذكراً بنسبة مقدارها 43.5%. ويعزى هذا التباين إلى توجه غالبية فئة الذكور للعمل في مجالات أخرى.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

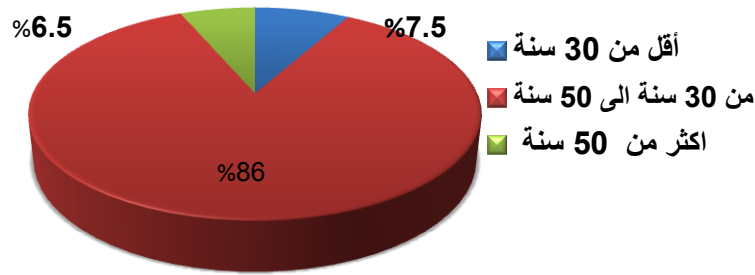
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 33 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	14	7.5 %
من 30 إلى 50 سنة	160	86 %
أكثر من 50 سنة	12	6.5 %
المجموع	186	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

شكل رقم 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة؛ حيث بلغ عددهم 160 فردا وبنسبة بلغت 86%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة؛ حيث بلغ عدد أفرادها 14 فردا بنسبة بلغت 7.5%، تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة؛ حيث بلغ عدده أفرادها 12 فردا بنسبة بلغت 6.5%.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

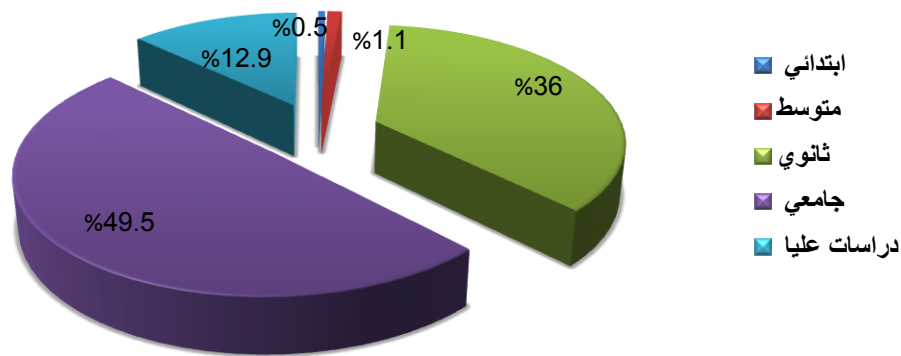
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل التعليمي وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 34 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
0.5%	1	ابتدائي
1.1%	2	متوسط
36%	67	ثانوي
49.5%	92	جامعي
12.9%	24	دراسات عليا
100%	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

شكل رقم 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي؛ حيث بلغ عددهم 92 فردا بنسبة 49.5%، ثم تليها فئة المستوى الدراسي الثانوي؛ إذ قدر عددهم 67 فردا أي بنسبة 36%، وتليها فئة المؤهل العلمي دراسات عليا؛ حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 12.9%، في حين أن فئة ذوي المستوى الدراسي متوسط قدر عددهم بفردين أي بنسبة 1.1%، وفي الأخير تأتي فئة المستوى الدراسي الابتدائي حيث بلغ عددهم فردا واحدا أي بنسبته 0.5%، وهذا ما يفسر ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي قطاع العدالة بولاية الوادي، وذلك راجع لاهتمام الدولة بتكوين موظفيها.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

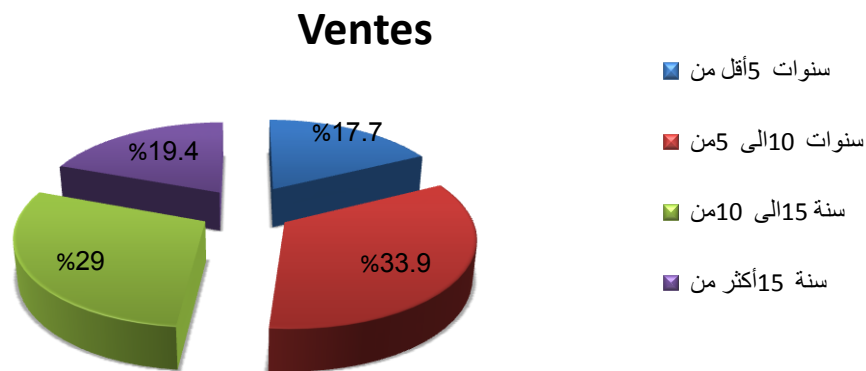
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 35 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	33	17%
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	63	33.9%
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	54	29%
من 15 سنة فما فوق	36	19.4%
المجموع	186	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

شكل رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



نلاحظ أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات؛ حيث بلغ عددهم 63 فردا بنسبة 33.9%، ثم تليها فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة البالغ عددهم 54 فردا بنسبة 29%. في حين أن بلغت فئة الخبرة أكثر من 15 سنة 36 فردا؛ أي بنسبة 19.4%، وتحتل المرتبة الأخيرة الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات؛ حيث بلغ عددهم 33 فردا بنسبة 17.7%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا الجزء تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان بهدف التعرف على توجهات أفراد العينة نحو كل عبارة، هل هي إيجابية (موافق، موافق بشدة)؟ أم محايد؟ أم سلبية (غير موافق، غير موافق بشدة)؟ وهذا من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ترتيب العبارة. وفيما يلي نتائج كل محور:

1- التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية: يتضمن هذا الجزء وصفا وتقييما لدرجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الأول من المحور الثاني والمتعلق بالمتطلبات الإدارية وفقا للعبارات من (01) إلى العبارة رقم (08)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 36 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات	3.96	0.908	1	مرتفعة
02	تدعم الإدارة العليا نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة	3.91	0.943	3	مرتفعة
03	تدعم الإدارة مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية	3.69	1.108	8	مرتفعة
04	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.79	0.896	7	مرتفعة
05	تساهم الإدارة العليا في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	3.84	0.948	5	مرتفعة
06	تهتم المؤسسة بتوظيف التقنيات الإلكترونية المتطورة لإنجاز المعاملات على نحو أسرع	3.94	0.962	2	مرتفعة
07	تنشر إدارة المؤسسة الوعي بين العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية	3.82	0.982	6	مرتفعة
08	تسعى إدارة المؤسسة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من خلال التجديد في أساليبها	3.88	0.890	4	مرتفعة
	بعد المتطلبات الإدارية	3.85	0.757		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.85، وهو يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.757، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا وفق متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (01) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.908، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تهتم بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (06) **في المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 3.94 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.962، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تهتم بتوظيف التقنيات الإلكترونية المتطورة في إنجاز المعاملات على نحو أسرع.

- جاءت العبارة رقم (02) **في المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91، مما يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 0.943، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة العليا تدعم نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (08) **في المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.890، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تسعى للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من خلال التجديد في أساليبها.

- جاءت العبارة رقم (05) **في المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84، وهو يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.948، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة العليا تساهم في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (07) **في المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري 0.982، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تقوم بنشر الوعي بين العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (04) **في المرتبة السابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري 0.896، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (03) **في المرتبة الثامنة** والاختيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري 1.108، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تدعم مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية.

ب- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الثاني: المتطلبات التقنية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الثاني من المحور الثاني والمتعلق بالمتطلبات التقنية وفقا للعبارات من (09) إلى العبارة رقم (16). وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 37 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
09	تتوفر المؤسسة على ما يكفي من أجهزة الحاسوب والبرامج الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.80	0.957	7	مرتفعة
10	لدى المؤسسة برامج تكنولوجية جاهزة خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.66	1.044	8	مرتفعة
11	تمتلك المؤسسة شبكة محلية داخلية تربط بين الأجهزة الإدارية	4.21	0.782	1	مرتفعة جدا
12	تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية	4.12	0.938	3	مرتفعة
13	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الإنترنت والإكسترنات)	4.14	0.828	2	مرتفعة
14	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة	3.86	1.114	6	مرتفعة
15	تعتمد المؤسسة على المراسلات الإدارية الإلكترونية	3.97	0.857	5	مرتفعة
16	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق	4.10	0.841	4	مرتفعة
بعد المتطلبات التقنية		3.98	0.673		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.98، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.673، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات

أفراد العينة، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (11) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 4.21 وانحراف معياري 0.782، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن المؤسسة تمتلك شبكة محلية داخلية تربط بين الأجهزة الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (13) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 4.14، وهو يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.828، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الإنترنت والإكسترنات).

- وتليها العبارة رقم (12) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.12، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.938، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تمتلك موقعا إلكترونيا على الشبكة العنكبوتية.

- جاءت العبارة رقم (16) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.10 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.841، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق.

- جاءت العبارة رقم (15) في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.97، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.857، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الإدارية الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (14) في **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياريا 1.114، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (09) في **المرتبة السابعة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياريا 0.957، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تتوفر على ما يكفي من أجهزة الحاسوب والبرامج الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (10) في **المرتبة الثامنة** والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياريا 1.044، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة لديها برامج تكنولوجية جاهزة خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الثالث: المتطلبات البشرية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الثالث من المحور الثاني والمتعلق بالمتطلبات البشرية وفقا للعبارات من (17) إلى العبارة رقم (24)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 38 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
17	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات	3.74	1.005	2	مرتفعة
18	يوجد في المؤسسة متخصصون في تقنية المعلومات	3.94	0.845	1	مرتفعة
19	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات	3.55	1.054	6	متوسطة
20	توفر المؤسسة للموظفين فرصة أداء مهامهم بواسطة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة	3.70	1.092	4	مرتفعة
21	يجيد الموظفون التعامل مع الشبكة العنكبوتية	3.73	0.960	3	مرتفعة
22	يوجد في المؤسسة فنيون قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية	3.68	1.060	5	مرتفعة
23	تستعين المؤسسة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية	3.48	1.091	8	متوسطة
24	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية	3.49	1.186	7	متوسطة
بعد المتطلبات البشرية		3.66	0.799	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية قد حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.66، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.799، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبرة رقم (18) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.845، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد في المؤسسة متخصصون في تقنية المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.74، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 1.005، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.960، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يجيدون التعامل مع الشبكة العنكبوتية.

- جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.70، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 1.092، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة توفر للموظفين فرص أداء مهامهم بواسطة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.68، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 1.060، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد في المؤسسة فنيون قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55، والذي يعكس درجة استجابة متوسطة وانحراف معياري 1.054، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.49، والذي يعكس درجة استجابة متوسطة وانحراف معياري 1.186، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.48، والذي يعكس درجة استجابة متوسطة وانحراف معياري 1.091، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تستعين بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.

د- التحليل الوصفي الإحصائي لعبارات البعد الرابع: المتطلبات الأمنية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الرابع من المحور الثاني والمتعلق بالمتطلبات الأمنية وفقا للعبارات من (25) إلى العبارة رقم (30)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 39 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالمتطلبات الأمنية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
25	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة الأمنية في التعاملات	3.97	0.909	2	مرتفعة
26	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل	4.00	0.947	1	مرتفعة
27	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية	3.91	0.958	3	مرتفعة
28	يوجد موظفين مؤهلين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة	3.82	0.993	4	مرتفعة
29	تتوفر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات المؤسسة	3.79	0.994	6	مرتفعة
30	تتوفر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية وتضمن حماية المؤسسة	3.82	0.960	5	مرتفعة
بعد المتطلبات الأمنية		3.88	0.764	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع المتعلق بالمتطلبات الأمنية قد حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.88، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.764، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبرة رقم (26) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.947، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل.

- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.97، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحراف معياري 0.909، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة الثقة الأمنية في التعاملات.

- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.958، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.

- جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.993، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد موظفين مؤهلين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحرافا معياريا 0.960، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتوفر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية وتضمن حماية المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.79، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحرافا معياريا 0.994، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه تتوفر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات المؤسسة.

2 - التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الثالث المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي

أ - التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الأول: التخطيط الإلكتروني

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الأول من المحور الثالث والمتعلق بالتخطيط الإلكتروني وفقا للعبارات من (31) إلى العبارة رقم (35). وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 40 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالتخطيط الإلكتروني

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
31	تساهم الإدارة الإلكترونية في إشراك جميع الموظفين في التخطيط الإلكتروني	3.61	1.085	5	مرتفعة
32	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة للمؤسسة	4.06	0.967	2	مرتفعة

33	تساهم الإدارة الإلكترونية في مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية	4.12	0.781	1	مرتفعة
34	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	4.03	0.911	4	مرتفعة
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	4.06	0.964	3	مرتفعة
	بعد التخطيط الإلكتروني	3.98	0.731		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق **بالتخطيط الإلكتروني** قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.98، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحرافا معياريا قدره 0.731، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (33) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري 0.781، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (32) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 4.06، والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.976، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة للمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (35) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 0.964، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري.

- جاءت العبارة رقم (34) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.911، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في الحد من مشكلات التخطيط.

- جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة وبانحراف معياري 1.085، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إشراك جميع الموظفين في التخطيط الإلكتروني.

ب - التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الثاني من المحور الثالث والمتعلق بالتنظيم الإلكتروني وفقا للعبارات من (36) إلى العبارة رقم (39)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 41 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
36	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	4.05	0.830	2	مرتفعة
37	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع الموظفين	3.92	1.005	4	مرتفعة
38	توفر الإدارة الإلكترونية عناء التنقل بين الوحدات الإدارية لإنجاز المعاملات	4.04	1.009	3	مرتفعة
39	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان	4.16	0.837	1	مرتفعة
	بعد التنظيم الإلكتروني	3.86	0.751		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.86 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.751، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

-تحتل العبارة رقم (39) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري 0.837، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان.

-جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.05 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.830، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة.

-جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 1.009، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية توفر عناء التنقل بين الوحدات الإدارية لإنجاز المعاملات.

-جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 1.005، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التواصل مع الموظفين.

ج - التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية

يتضمن هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الثالث من المحور الثالث والمتعلق بالقرارات الإلكترونية وفقا للعبارات من (40) إلى العبارة رقم (45)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 42 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
40	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	4.03	0.791	4	مرتفعة
41	تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين	4.01	0.918	5	مرتفعة
42	تساهم الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة	4.04	0.846	3	مرتفعة
43	تتيح الإدارة الإلكترونية الإطلاع على مصادر المعلومات داخل المؤسسة	4.00	0.860	6	مرتفعة

44	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية	4.16	0.899	1	مرتفعة
45	تساعد الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة	4.08	0.887	2	مرتفعة
	بعد القرارات الإلكترونية	3.99	0.720		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية، قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.99، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحرافا معياريا قدره 0.720، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (44) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري 0.899، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (45) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 4.08 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.887، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة.

- جاءت العبارة رقم (42) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.846، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة.

- جاءت العبارة رقم (40) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.791، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم.

- جاءت العبارة رقم (41) في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.0 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.918، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين.

- جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.860، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تتيح الإطلاع على مصادر المعلومات داخل المؤسسة.

د- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الرابع من المحور الثالث والمتعلق بالرقابة الإلكترونية وفقا للعبارات من (46) إلى العبارة رقم (51)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 43 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
46	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير المتابعة والتفويض لمختلف الأقسام الإدارية	4.06	0.825	3	مرتفعة
47	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الإداري	4.05	0.868	4	مرتفعة
48	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	4.08	0.807	2	مرتفعة
49	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري	3.96	0.974	6	مرتفعة
50	تساهم الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية	4.01	0.897	5	مرتفعة
51	تزود الإدارة الإلكترونية المؤسسة بالتقارير والبيانات الإحصائية	4.19	0.887	1	مرتفعة
بعد الرقابة الإلكترونية		4.06	0.743		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 4.06، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحرافا معياريا قدره 0.743، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات

أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (51) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وانحراف معياري 0.887، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تزود المؤسسة بالتقارير والبيانات الإحصائية.

- جاءت العبارة رقم (48) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.08، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.807، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة.

- جاءت العبارة رقم (46) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.825، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في توفير المتابعة والتقويم لمختلف الأقسام الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (47) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.868، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إيجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الإداري.

- جاءت العبارة رقم (50) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.897، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في متابعة الخطط والأعمال اليومية.

- جاءت العبارة رقم (49) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.974، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري.

3- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الرابع: مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الرابع والمتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي وفقا للعبارات من (52) إلى العبارة رقم (65)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 44 يوضح تحليل نتائج عبارات المحور الرابع

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
52	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وطرق العمل	4.27	0.841	1	مرتفعة جدا
53	تساهم الإدارة الإلكترونية في اختصار الإجراءات الروتينية	4.27	0.836	2	مرتفعة جدا
54	تساهم الإدارة الإلكترونية في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية	4.27	0.781	3	مرتفعة جدا
55	تساعد الإدارة الإلكترونية في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة	4.00	0.980	9	مرتفعة
56	تمكن الإدارة الإلكترونية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإلكترونية	4.00	1.016	10	مرتفعة
57	تلغي الإدارة الإلكترونية أسلوب التعامل بالرشوة لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة	4.02	1.018	7	مرتفعة
58	تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم	4.05	0.951	5	مرتفعة
59	تساهم الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية	3.98	1.029	12	مرتفعة
60	تتيح الإدارة الإلكترونية إستمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي	3.96	0.966	13	مرتفعة
61	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض مخاطر عمليات التزوير	4.01	1.013	8	مرتفعة
62	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات	3.94	0.970	14	مرتفعة
63	تسمح الإدارة الإلكترونية بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف	4.06	1.037	4	مرتفعة
64	يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين	4.04	1.030	6	مرتفعة
65	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع	3.99	1.042	11	مرتفعة
المحور الكلي		4.06	0.787		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع والمتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي قد حقق متوسط حسابي قدر بـ 4.06 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا المحور، وكذلك انحراف معياري قدره 0.787، والذي يدل على وجود إتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (52) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 4.27 وانحراف معياري 0.841، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى يؤدي تبسيط الإجراءات وطرق العمل.

- جاءت العبارة رقم (53) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 4.27 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة جدا وبانحراف معياري 0.836، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة جدا على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في اختصار الإجراءات الروتينية.

- جاءت العبارة رقم (54) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.27 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة جدا أيضا وانحراف معياري 0.781، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة جدا على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية.

- جاءت العبارة رقم (63) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري 1.037، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف.

- جاءت العبارة رقم (85) في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 4.05، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.951، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (64) في **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 1.030، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على إسهام تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين.

- جاءت العبارة رقم (57) في **المرتبة السابعة** بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحرافا معياريا 1.018، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تلغي أسلوب التعامل بالرشوة؛ لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة.

- جاءت العبارة رقم (61) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 4.01، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وانحرافا معياريا 1.013، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى انخفاض مخاطر عمليات التزوير.

- جاءت العبارة رقم (55) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.980، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة.

- جاءت العبارة رقم (56) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 1.016، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (65) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.99، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 1.042، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الوقت للتفكير والإبداع.

- جاءت العبارة رقم (59) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحرافا معياريا 1.029، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (60) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.966، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تتيح استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (62) في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.970، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.

4- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الخامس المتعلق بمعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الأول: المعوقات التنظيمية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الأول من المحور الخامس والمتعلق بالمعيقات التنظيمية وفقا للعبارات من (66) إلى العبارة رقم (78). وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 45 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الأول المتعلق بالمعوقات التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
66	نقص التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية حال دون تجسيدها	3.89	0.863	6	مرتفعة
67	عدم سن قوانين وتشريعات تحافظ على خصوصية المعلومات وتعاقب كل من يعيث بها مكن لاستمرار الفساد	3.84	0.925	9	مرتفعة
68	عدم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تجسيدها	3.94	0.877	4	مرتفعة
69	الافتقار إلى التخطيط السليم يحول دون نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية	3.98	0.749	3	مرتفعة
70	هناك غياب للرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.66	1.074	10	مرتفعة
71	روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	4.01	0.760	1	مرتفعة
72	هناك صعوبة في أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونيا	3.92	0.795	5	مرتفعة
73	عدم توافر بيئة عمل (مناخ تنظيمي) مناسب تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.01	0.834	2	مرتفعة
74	هناك غياب للأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإلكتروني	3.87	0.870	8	مرتفعة
75	هناك صعوبة لاستيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية	3.54	1.100	12	مرتفعة
76	ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في الجهة الواحدة	3.47	1.111	13	مرتفعة
77	توجد صعوبة في التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارة وعملياتها	3.89	0.885	7	مرتفعة
78	هناك قلة في الميزانيات المخصصة للتكوين والتدريب الإلكتروني	3.65	1.029	11	مرتفعة
	بعد المعوقات التنظيمية	3.82	0.634		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الأول من المحول الخامس المتعلق بالمعوقات التنظيمية قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.82، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل

أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.634، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد التنازلي حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبارة رقم (71) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.760، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (73) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 4.01، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.834، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن عدم توافر بيئة عمل (مناخ تنظيمي) مناسب تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (69) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.98، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.749، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على الافتقار إلى التخطيط السليم يحول دون نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (68) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.877، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن عدم الاستعانة بالجهات الإستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تجسيدها.

- جاءت العبارة رقم (72) في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.92 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 0.795، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك صعوبة في أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونيا.

- جاءت العبارة رقم (66) في **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.863، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن نقص التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية حال دون تجسيدها.

- جاءت العبارة رقم (77) في **المرتبة السابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.885، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه توجد صعوبة في التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارة وعملياتها.

- جاءت العبارة رقم (74) في **المرتبة الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ 3.87 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.870، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه هناك غياب للأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإلكتروني.

- جاءت العبارة رقم (67) في **المرتبة التاسعة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 0.925، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن عدم سن قوانين وتشريعات تحافظ على خصوصية المعلومات وتعاقب كل من يعيث بها مكن لاستمرار الفساد.

جدول رقم 46 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الثاني المتعلق بالمعوقات التقنية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
79	هناك ضعف للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم جاهزيتها لتطبيق هذه التقنية	3.62	1.128	3	مرتفعة
80	عدم كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة	3.36	1.232	7	متوسطة
81	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة	3.53	1.076	5	مرتفعة
82	عدم توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري	3.63	1.011	2	مرتفعة
83	ضعف الربط الإلكتروني بين فروع الوحدات والتنسيق بينها	3.44	1.134	6	مرتفعة
84	وجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة المتطورة	3.62	1.084	4	مرتفعة
85	توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية	3.88	0.931	1	مرتفعة
	بعد المعوقات التقنية	3.58	0.793		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بالمعوقات التقنية قد حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.58، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.793، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس لدى إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- تحتل العبرة رقم (85) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.931، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبرة رقم (82) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.63، والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 1.011، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن عدم توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري.

- جاءت العبارة رقم (79) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.62 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 1.128، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن وجود ضعف للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم جاهزيتها لتطبيق هذه التقنية.
- جاءت العبارة رقم (84) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري 1.084، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه توجد مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة المتطورة.
- جاءت العبارة رقم (81) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.53 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 1.076، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن هناك إفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- جاءت العبارة رقم (83) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري 1.084، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه هناك ضعف الربط الإلكتروني بين فروع الوحدات والتنسيق بينها.
- جاءت العبارة رقم (80) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري 1.232، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على أنه هناك عدم كفاية لأجهزة الحاسوب المتوفرة.

ج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الثالث من المحور الخامس والمتعلق بالمعوقات البشرية وفقا للعبارات من (86) إلى العبارة رقم (95)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 47 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
86	ضعف اقتناع المسيرين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية	3.44	1.129	8	مرتفعة
87	خوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.33	1.142	10	متوسطة
88	ندرة الدورات التدريبية المخصصة للعاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.02	0.878	2	مرتفعة

89	عدم توفر برامج تدريبية متقدمة في التطبيقات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بخدمات الأنترنت	3.98	0.869	3	مرتفعة
90	عدم توفر خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	3.61	1.138	6	مرتفعة
91	نقص في الإطارات المتخصصة للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.63	1.136	5	مرتفعة
92	نقص الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الأنترنت يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية	3.94	0.862	4	مرتفعة
93	ضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.18	0.893	1	مرتفعة
94	مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.39	1.172	9	متوسطة
95	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	3.55	1.151	7	مرتفعة
بعد المعوقات البشرية		3.71	0.731	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية قد حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.71، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحرافا معياريا قدره 0.731، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (93) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.18 وانحراف معياري 0.893، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن هناك ضعف في نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (88) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.02 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.878، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك ندرة للدورات التدريبية المخصصة للعاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (89) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.98 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 0.869، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على عدم توفر برامج تدريبية متقدمة في التطبيقات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بخدمات الأنترنت.
- جاءت العبارة رقم (92) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.862، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك نقص للخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الأنترنت الذي يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
- جاءت العبارة رقم (91) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 والذي يعكس درجة إستجابة مرتفعة أيضا وانحراف معياري 1.136، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على إنه هناك نقص في الإطارات المتخصصة للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- جاءت العبارة رقم (90) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 1.138، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عدم توفر خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.
- جاءت العبارة رقم (95) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري 1.151، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
- جاءت العبارة رقم (86) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 1.129، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على ضعف إقتناع المسيرين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية.
- جاءت العبارة رقم (94) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.39 والذي يعكس درجة استجابة متوسطة أيضا وانحراف معياري 1.127، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على وجود مقاومة للتغيير من طرف الموظفين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- جاءت العبارة رقم (87) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري 1.124، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على وجود خوف للموظفين من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د - التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الرابع من المحور الخامس والمتعلق بالمعوقات المالية وفقا للعبارات من (96) إلى العبارة رقم (100). وفيما يلي عرض النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم 48 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
96	ضعف الدعم المالي المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	3.55	1.104	5	مرتفعة
97	ضعف الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.58	1.127	3	مرتفعة
98	ضعف الميزانية المخصصة لصيانة التقنيات والبرامج الإلكترونية	3.56	1.133	4	مرتفعة
99	قلة المخصصات المالية للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني	3.73	1.139	2	مرتفعة
100	ضعف الحوافز المالية للمتميزين من الموظفين في مجال العمل الإلكتروني	4.23	0.946	1	مرتفعة جدا
	بعد المعوقات المالية	3.73	0.909		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية، قد حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.73 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على مضمون المحور، وكذلك انحراف معياري قدره 0.909، والذي يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد التنازلي حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

احتلت العبارة رقم (100) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري 0.946، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على ضعف الحوافز المالية للمتميزين من الموظفين في مجال العمل الإلكتروني.

-جاءت العبارة رقم (99) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 1.139، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قلة المخصصات المالية للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.

-جاءت العبارة رقم (97) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ3.58 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 1.127، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن ضعف في الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

-جاءت العبارة رقم (98) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري 1.133، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه هناك ضعف في الميزانية المخصصة لصيانة التقنيات والبرامج الإلكترونية.

-جاءت العبارة رقم (96) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ3.55، حيث يعكس درجة استجابة مرتفعة أيضا وانحرافا معياريا 1.104، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على ضعف الدعم المالي المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

هـ التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات البعد الخامس من المحور الخامس والمتعلق بالمعوقات الأمنية وفقا للعبارات من (101) إلى العبارة رقم (106)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 49 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
101	لا تضمن الإدارة الإلكترونية سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان	3.14	1.201	6	متوسطة
102	ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية	3.18	1.190	5	متوسطة
103	قلة وضعف البرامج المضادة للفيروسات وحماية المعلومات	3.32	1.163	4	متوسطة
104	ضعف وغياب التشريعات التي تضمن حماية البيانات والمعلومات الإلكترونية	3.63	1.053	3	مرتفعة
105	تعرض الإدارة الإلكترونية لمخاطر التجسس والإختراق	3.86	0.974	1	مرتفعة

106	مخاطر اتلاف الأجهزة الإلكترونية وتعطلها وعدم وجود أنظمة لحمايتها تهدد نظام الإدارة الإلكترونية	3.84	0.942	2	مرتفعة
	بعد المعوقات الأمنية	3.50	0.797		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية قد حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.50 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وكذلك انحراف معياري قدره 0.797، والذي يدل على وجود إتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب أهميتها لهذا البعد تنازليا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

-احتلت العبارة رقم (105) **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري 0.974، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه تتعرض الإدارة الإلكترونية لمخاطر التجسس والإختراق.

-جاءت العبارة رقم (106) في **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ 3.84 والذي يعكس درجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري 0.942، أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن مخاطر اتلاف الأجهزة الإلكترونية وتعطلها وعدم وجود أنظمة لحمايتها تهدد نظام الإدارة الإلكترونية.

-جاءت العبارة رقم (104) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.63 والذي يعكس درجة استجابة متوسطة أيضا وانحرافا معياريا 1.053، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن هناك ضعف وغياب للتشريعات التي تضمن حماية البيانات والمعلومات الإلكترونية.

-جاءت العبارة رقم (103) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري 1.163، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على قلة وضعف البرامج المضادة للفيروسات وحماية المعلومات.

-جاءت العبارة رقم (102) في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 3.18 والذي يعكس درجة استجابة متوسطة أيضا وانحراف معياري 1.190، ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.

-جاءت العبارة رقم (101) في **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي بلغ 3.14 وانحراف معياري 1.201، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على أنه لا تضمن الإدارة الإلكترونية سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان.

و- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لجميع محاور الاستبانة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة في الجدول التالي:

جدول رقم 50 يوضح التحليل الإحصائي الوصفي للمحاور الخاصة بالإستبانة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة
01	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي	3.848	0.644	3	مرتفعة
02	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي	4.039	0.683	2	مرتفعة
03	مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي	4.657	0.787	1	مرتفعة
04	معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي	3.698	0.634	4	مرتفعة
	الإجمالي	3.857	0.498		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل محاور الاستبانة، والذي كان عدد المحاور التي تقيسه أربعة محاور؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لمحاور الاستبانة (3.857) وانحراف معياري بقيمة (0.498)، مما يعني أن الوسط الحسابي جاء بدرجة تطبيق مرتفعة. وقد جاء المحور الثالث المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.657) وانحراف معياري (0.643) وبدرجة مرتفعة. يليه في المرتبة الثانية المحور الثاني المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي بمتوسط حسابي بلغ (4.039) وانحراف معياري بقيمة (0.683)، وبدرجة مرتفعة، بعدها يأتي المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.848) وانحراف معياري مقدار ب (0.644) وبدرجة مرتفعة كذلك. أما المحور الخامس والمتعلق بمعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي، فقد جاء في المرتبة الأخيرة؛ حيث قدر وسطه الحسابي ب (3.698) وانحراف معياري بقيمة (0.634) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعيا للبيانات، ونستعرض اختبار (كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، وهذا من خلال ما يلي:

جدول رقم 51 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0.084	0.070

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

بما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من (50) فردا، فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova). ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع محاور الدراسة بلغت (0.070)، وهي أكبر من 0.05، ومنه تدل نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) على أن بيانات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

تضع الفرضية الإحصائية توقعا لقيم بعض الإحصاءات المتعلقة بمجتمع الدراسة، وهي ترتبط مباشرة بفرضيات البحث؛ بحيث يسمح قبولها أو رفضها، وكذلك تأكيد فرضية البحث أو التخلي عنها وتأخذ الفرضيات الإحصائية شكلين، وهما الفرضية الصفرية (H_0)، الفرضية البديلة (H_1). وسيتم شرح كلاهما كالاتي¹:

- الفرضية الصفرية: ويرمز لها بالرمز (H_0)، وتنص على عدم وجود أثر للمعالجة التجريبية (المتغير المستقل على المتغير — التابع)، وتكون بصياغة النفي حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة، وهي التي تخضع للاختبار الإحصائي.

- الفرضية البديلة: ويرمز لها بالرمز (H_1)، وتنص على وجود أثر للمعالجة التجريبية (المتغير المستقل على المتغير — التابع)، وتكون بصياغة الإيجاب حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة، وتقبل كبديل للفرضية الصفرية.

¹ زرفة بولقواس "دور اختبار الفرضيات في دراسات العلوم الاجتماعية - نماذج تطبيقية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 30، ماي 2013، ص 58.

وبعد قيامنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، نقوم باختبار فرضيات الدراسة؛ حيث كانت نتائج الفرضيات كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن نجاح إستراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر مرهون بمدى توافر المتطلبات الأساسية لتجسيدها، ويتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): نجاح إستراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر غير مرهون بمدى توفر المتطلبات الأساسية لتجسيدها.

- الفرضية البديلة (H_1): نجاح إستراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر مرهون بمدى توفر المتطلبات الأساسية لتجسيدها.

جدول رقم 52 يوضح نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H_1	18.000	1,972	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				DF=N-1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 18.000، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.972. كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، فمن خلال التفسير السابق لنتائج الاختبار نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على أن " نجاح إستراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر، مرهون بمدى توفر المتطلبات الأساسية لتجسيدها".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن التطبيق الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تطوير الوظائف الإدارية لقطاع العدالة في الجزائر، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): التطبيق الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية لا يؤدي إلى تطوير الوظائف الإدارية لقطاع العدالة في الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): التطبيق الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تطوير الوظائف الإدارية لقطاع العدالة في الجزائر.

جدول رقم 53 يوضح نتائج إختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H ₁	21.976	1,972	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 21.976، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.972. كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، فمن خلال التفسير السابق لنتائج الاختبار نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ والتي تنص على أن "التطبيق الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية، يؤدي الى تطوير الوظائف الإدارية لقطاع العدالة في الجزائر".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H₀): تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر لا يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء.

- الفرضية البديلة (H₁): تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء.

جدول رقم 54 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H ₁	18.453	1,972	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 18.453، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.972. كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، فمن خلال التفسير

السابق لنتائج الاختبار نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على أن " تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن الإخلال بشروط تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة في الجزائر يؤدي إلى فشلها، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): الإخلال بشروط تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة في الجزائر لا يؤدي إلى فشلها.

- الفرضية البديلة (H_1): الإخلال بشروط تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة في الجزائر يؤدي إلى فشلها.

جدول رقم 55 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H_1	13.956	1,972	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 13.956، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.972، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، فمن خلال التفسير السابق لنتائج الاختبار نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على أن " الإخلال بشروط تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة في الجزائر يؤدي إلى فشلها".

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أن تسهم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية لقطاع العدالة في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة لا يسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة يسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر.

جدول رقم 56 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H ₁	23.458	1,972	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 23.458، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.972. كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، فمن خلال التفسير السابق لنتائج الاختبار، نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ والتي تنص على أن "تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة يسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر".

رابعاً: اختبار الفروق

هو أحد الاختبارات المعملية التي تستخدم في المقارنة بين المتوسطات، ويطلق عليه تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of. variance)، وهو اختبار يتم استخدامه في التحليل الإحصائي في العديد من البحوث الأكاديمية، للحصول على إقرار إما بوجود فروق بين المتوسطات أو عدم وجودها، وذلك للتعرف على ما يجعل متوسط ما يختلف عن المتوسطات الأخرى، لذا سنتناول في هذا المقال تعريف تحليل التباين الأحادي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة يسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر" التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

يوضح الجدول رقم نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم 57 يوضح نتائج تحليل اختبار (T-Test) للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
جميع المحاور	ذكر	81	3.91	0.488	0.560	0.368
	أنثى	105	3.87	0.542	0.567	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.368، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05.

• اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

يوضح الجدول رقم نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر
جدول رقم 58 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
جميع المحاور	داخل المجموعات	0.129	2	0.065	0.238	0.788
	خارج المجموعات	49.600	183	0.271		
	المجموع	49.729	185			

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.788، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05.

• اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم 59 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
جميع المحاور	داخل المجموعات	2.115	1	0.529	2.010	0.095
	خارج المجموعات	47.617	181	2.63		
	المجموع	49.729	185			

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.095، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى 0.05.

• اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم 60 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
جميع المحاور	داخل المجموعات	1.527	3	0.509	1.922	0.128
	خارج المجموعات	48.202	182	0.265		
	المجموع	49.729	185			

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.128، وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

خلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً؛ حيث قمنا فيه بوصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة مكونة من 186 موظفاً من موظفي قطاع العدالة بولاية الوادي. وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشتها، حيث استنتجنا أن تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة يسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر.

وبذلك مثلت الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر مطلباً هاماً فرضته التحولات الإلكترونية، وانتهجته برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات والإدارات العامة، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل المهمة لطالبي الخدمة العمومية، فهي نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما يجعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الدولة الجزائرية، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقنة.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الدفع بعجلة التنمية الإدارية إعتقاداً على الوسائل الحديثة ليست عملية عفوية، وإنما هي ناتجة عن مجموعة من المتغيرات والمستجدات على كافة الأصعدة سياسية كانت أو إقتصادية، اجتماعية أو ثقافية في ظل عالم اكتسحته العولمة المتعددة الجوانب، والتي حتمت على الإدارة تغيير وسائل العمل لتطوير خدماتها الموجهة للجمهور وذلك تماشياً مع ضرورات العولمة للانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدام التقنيات الحديثة بما فيها شبكات الحاسوب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن وهو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية التي تعتبر آلية من آليات التنمية الإدارية.

وما يمكن الخلوص إليه في خاتمة الأطروحة أن موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة نظراً لما أحدثته الأخيرة من نقلة نوعية في مجال إصلاح الإدارة العامة من خلال المزايا التي يوفرها لتخليص المؤسسات العمومية من المشاكل التي تعانيها نتيجة النماذج الكلاسيكية التقليدية التي كانت تنتهجها في تسييرها شؤونها الإدارية، فمن خلال دراستنا المعنونة بالإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر قطاع العدالة بولاية الوادي نموذجاً، استنتجنا نتائج جوهرية نوضحها في النقاط التالية:

نتائج الدراسة

- الإصلاح الإداري هو عملية ديناميكية شاملة تقوم على أسس علمية قصد إحداث تغييرات جذرية داخل الأجهزة الإدارية للدولة وتحديث أنشطتها التي تقوم بها وجعلها تواكب التطورات الحاصلة في البيئة التي تحيط بها بما يتوافق والإستراتيجيات التي تحددها الإدارة السياسية للدول.
- ووفقاً للهدف من الإصلاح يتحدد مدى وحجم التغيير الذي يتطلبه، فقد يكون تحسيناً في الأوضاع والممارسات القائمة، أي مجرد تطويرها داخل تكويناتها، وقد يكون تصحيحاً لأوضاع خاطئة، وهنا يصل مستوى الإصلاح إلى حد التغيير الجذري عندما يتعدى السياسات إلى البنى في حد ذاتها.
- من أهداف الإصلاح الإداري زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها. كما يسعى الإصلاح إلى ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تقليص حجم البرامج والأجهزة والعدد الزائد من العاملين، وأيضاً تحسين جودة أساليب التعامل مع المواطنين للاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو السبب الأول من وجود الأجهزة الإدارية. ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز المساءلة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وكذا تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

- الإدارة الإلكترونية من المداخل الحديثة التي تقوم عليها عمليات الإصلاح الإداري من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة في الأجهزة الإدارية والاستعانة بها في الأنشطة والإجراءات التي تسهم في خدمة المواطن.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة؛ إذ تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة الإلكترونية) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني)، فهي تعني تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية وما تشمله من إجراءات طويلة ومعقدة باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية. وذلك باستخدام نظم معلومات الحاسوب وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف إلكتروني مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الدقة والسرعة في تقديم الخدمات وفي تطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات والحد من انتشار التجاوزات الإدارية.

- يعتري واقع الإدارة الجزائرية العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، وهو ما يشكل عائقاً نفسياً ومادياً يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق الشباك، ومن منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري. خاصة أمام اتساع المفهوم الديمقراطي للحكم وارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية والصحية والإدارية والثقافية والاقتصادية. وتزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء.

- أدركت الدولة الجزائرية أن الإدارة الإلكترونية مطلب أساسي وضرورة معاصرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك عمدت إلى تغيير وتحديث سياساتها من الأسلوب التقليدي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن بما يتواءم مع متطلبات الثورة الرقمية والتقنية، وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة وخاصة في القطاع الحكومي لمسايرة التحول الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبهدف تطوير الإجراءات الإدارية وتيسير المعاملات والخدمات الحكومية وتقديمها للمواطنين بطريقة إلكترونية تساعد على خلق بيئة عمل أفضل وأكثر يسراً وسهولة وشفافية، وهذا ما تجسد من خلال إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 والذي يعتبر الانطلاقة في إصلاح وعصرنة القطاعات العامة للدولة الجزائرية ومن بينها قطاع العدالة.

- من نتائج توظيف الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر أن تحقق عدد من الإنجازات المتمثلة في:
✓ إنجاز وتطوير شبكة اتصال داخلي خاصة بقطاع العدالة تربط الإدارة المركزية بكافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية وكذا الهيئات تحت الوصاية بواسطة الألياف البصرية، والتي تعد بمثابة بنية تحتية وقاعدة مادية ضرورية لاستغلال مختلف الأنظمة المعلوماتية المطورة من طرف كفاءات القطاع.

- ✓ اعتماد تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي وفقا للقانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة من خلال استحداث مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني وإنشاء سلطة التصديق الإلكتروني وتمكين كافة المتدخلين في نشاط القطاع من إهمار الوثائق الإدارية والمحركات القضائية بتوقيع إلكتروني موثوق بهدف إتاحة الخدمات القضائية عن بعد.
- ✓ تمكين المواطن من استخراج القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية موقعتان إلكترونيا عبر الإنترنت وعبر الممثلات الدبلوماسية والقنصلية بالخارج.
- ✓ إتاحة الإمكانية للمحامين لسحب النسخة العادية من الأحكام والقرارات القضائية الموقعة إلكترونيا عبر الإنترنت.
- ✓ توفير خدمة سحب النسخة العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة موقعة إلكترونيا انطلاقا من المجالس القضائية دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر الجهة القضائية المصدرة لها.
- ✓ توفير خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية لتمكين المواطنين من تقديم طلبات التصحيح والوثائق المرفقة بها عبر الإنترنت أو على مستوى أقرب محكمة أو بلدية وكذا على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصليات بالخارج.
- ✓ مواصلة رقمنة الملف القضائي في جميع مراحله بما في ذلك التبادل الإلكتروني للعرائض خارج الجلسات.
- ✓ توفير إمكانية تتبع مآل القضايا والإطلاع على منطوق الحكم عبر البوابة الإلكترونية لوزارة العدل.
- ✓ فتح عناوين إلكترونية لاستفادة المواطن من الخدمات القضائية عن بعد، وإتاحة خدمة المصادقة على صحة الوثائق القضائية الموقعة إلكترونيا والمسحوبة عبر الإنترنت.
- ✓ استحداث مركز للنداء بعنوان قطاع العدالة قصد التكفل بانشغالات المواطنين والمتقاضين والرد عن استفساراتهم ذات الصلة بالمجالين القضائي والقانوني من خلال الرقم الأخضر (10-78).
- ✓ تمكين مختلف الإدارات والهيئات العمومية من الإطلاع وسحب صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم 2) ممضاة إلكترونيا.
- يتوفر قطاع العدالة بولاية الوادي على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتمثلة في المعدات البشرية والتقنية والأمنية، مما أسهم في نجاح إستراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بولاية الوادي في تطوير الوظائف الإدارية للقطاع؛ حيث أصبحت أكثر مرونة وسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية.
- أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء، حيث أصبحت المعاملات تتم إلكترونيا؛ إذ يعمل ذلك على تبسيط الإجراءات الإدارية واختصار الروتين منها، كما يتيح تلقي المواطن للخدمة عن بعد دون الحاجة إلى الوساطة أو التقدم إلى مقرات العدالة من أجل تلقي

الخدمات كاستخراج الوثائق والإطلاع على القضايا عبر البوابة الإلكترونية للعدالة، وهو ما يسهم في القضاء على المحسوبية والرشوة والمظاهر السلبية الناتجة عن التسيير البيروقراطي لهذا القطاع.

- لكن وبالرغم من النتائج التي حققت تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة، إلا أن هذا التحول تعترضه معوقات مختلفة منها معوقات تنظيمية وبشرية ومالية وأمنية، وذلك بسبب ضعف الخطط والبرامج المسطرة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

- رغم جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية وعصرنة الإدارة، إلا أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، لا يزال بحاجة إلى تهيئة البيئة المناسبة لمثل هذا النوع من المؤسسات حتى تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها. وبالتالي تحقق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة الوقت والمال والجهد، علما أن الإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بجميع عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

توصيات الدراسة:

بناء على ما سبق من نتائج، يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إصلاح الاختلالات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة، والتي نذكر منها:

- يجدر على السلطات المركزية توفير الدعم السياسي (الإرادة السياسية) لتطبيق الخطط والإستراتيجيات الإصلاحية، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية وموازاتها مع أهداف الإصلاح.

- العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة للدول التي تطبق الإدارة الإلكترونية التي تميزها نفس ظروف بيئة العمل الخاصة بالجزائر.

- الاستعانة بالخبرات الأجنبية المتخصصة في مجال التكنولوجيات الحديثة، وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المجتمع الجزائري.

- ضرورة تكثيف التأهيل والتكوين المتواصل للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.

- ضرورة الرفع من الدعم المالي الموجه لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مع العمل على تخصيص مداخل دائمة موجهة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

- العمل على الترويج ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى أفراد المجتمع، وذلك من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية تعمل على التوعية والقضاء على عامل التخوف والتردد من استعمال هذه التكنولوجيا الحديثة، وإبراز إيجابياتها على مستوى الخدمات المقدمة.

- العمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات، وذلك عن طريق تطوير خدمة الإنترنت وتعميمها على كامل أرجاء الوطن والعمل على تخفيض أسعارها من أجل الرفع من أعداد المشتركين، باعتبارهم المحرك الرئيسي للإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل الأزمة الاقتصادية وتدهور القدرة الشرائية للمواطن.

- العمل على وضع تشريعات قانونية تنظم طريقة عمل الإدارة الإلكترونية.

- العمل على خلق الرغبة في التغيير، خاصة من طرف المسؤولين بضرورة تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية، والتخلي على الإدارة التقليدية التي أصبحت أمرا حتميا وليس اختياريا تبعا للتطور التكنولوجي الكبير والتغير في البيئة المحيطة.
- ضرورة العمل على تطوير الأمن المعلوماتي من أجل المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات المتناقلة عبر الشبكات الإلكترونية وضمان سلامتها من التزوير والاختراق.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي هي جزء من مشروع بحث لإعداد أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر -دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر-".

لذا أرجو منكم التكرم بتعبئة كافة محاور هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة X أمام كل عبارة في الحقل الذي ترونه مناسباً، علماً بأن مساهمتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، ستكون لها أثراً كبيراً في الحصول على نتائج إيجابية، كما أن الإجابات التي تدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، شاكراً لكم صدق تعاونكم.
وتقبلوا فائق احترامي وتقديري... والله الموفق

المشرف: أ/د المكي دراجي

الباحث: ط/د إسماعيل سايجي

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

أولاً: المتطلبات الإدارية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات					
02	تدعم الادارة العليا نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة					
03	تدعم الإدارة مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية					
04	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية					
05	تساهم الإدارة العليا في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية					
06	تهتم المؤسسة بتوظيف التقنيات الإلكترونية المتطورة لإنجاز المعاملات على نحو أسرع					
07	تنشر إدارة المؤسسة الوعي بين العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية					
08	تسعى إدارة المؤسسة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من خلال التجديد في أساليبها					

ثانياً: المتطلبات التقنية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	تتوفر المؤسسة على ما يكفي من أجهزة الحاسوب والبرامج الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
10	لدى المؤسسة برامج تكنولوجية جاهزة خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية					
11	تمتلك المؤسسة شبكة محلية داخلية تربط بين الأجهزة الإدارية					
12	تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية					
13	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الإنترنت والإكسترنات)					
14	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة					
15	تعتمد المؤسسة على المراسلات الإدارية الإلكترونية					
16	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق					

ثالثاً: المتطلبات البشرية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات					
18	يوجد في المؤسسة متخصصون في تقنية المعلومات					
19	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات					
20	توفر المؤسسة للموظفين فرصة أداء مهامهم بواسطة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة					
21	يجيد الموظفون التعامل مع الشبكة العنكبوتية					
22	يوجد في المؤسسة فنيون قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية					
23	تستعين المؤسسة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية					
24	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية					

رابعاً: المتطلبات الأمنية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة الأمنية في التعاملات					
26	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل					
27	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية					
28	يوجد موظفين مؤهلين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة					
29	تتوفر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات المؤسسة					
30	تتوفر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية تضمن حماية المؤسسة					

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بقطاع العدالة بالوادي

أولاً: التخطيط الإلكتروني

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تساهم الإدارة الإلكترونية في إشراك جميع الموظفين في التخطيط الإلكتروني					
32	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة للمؤسسة					
33	تساهم الإدارة الإلكترونية في مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية					
34	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط					
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري					

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة					
37	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع الموظفين					
38	توفر الإدارة الإلكترونية عناء التنقل بين الوحدات الإدارية لإنجاز المعاملات					
39	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان					

ثالثاً: القرارات الإلكترونية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم					
41	تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين					
42	تساهم الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة					
43	تتيح الإدارة الإلكترونية الإطلاع على مصادر المعلومات داخل المؤسسة					
44	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية					
45	تساعد الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة					

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير المتابعة والتقييم لمختلف الأقسام الإدارية					
47	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الإداري					
48	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة					
49	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري					
50	تساهم الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية					
51	تزود الإدارة الإلكترونية المؤسسة بالتقارير والبيانات الإحصائية					

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وتحسين الأداء في قطاع العدالة بالوادي

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
52	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وطرق العمل					
53	تساهم الإدارة الإلكترونية في اختصار الإجراءات الروتينية					
54	تساهم الإدارة الإلكترونية في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية					
55	تساعد الإدارة الإلكترونية في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة					
56	تمكن الإدارة الإلكترونية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإلكترونية					
57	تلغي الإدارة الإلكترونية أسلوب التعامل بالرشوة لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة					
58	تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم					
59	تساهم الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية					
60	تتيح الإدارة الإلكترونية استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي					
61	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض مخاطر عمليات التزوير					
62	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات					

63	تسمح الإدارة الإلكترونية بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف				
64	يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين				
65	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع				

المحور الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة بالوادي

أولاً: المعوقات التنظيمية					
الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
66	نقص التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية حال دون تجسيدها				
67	عدم سن قوانين وتشريعات تحافظ على خصوصية المعلومات وتعاقب كل من يعبث بها مكن لاستمرار الفساد				
68	عدم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تجسيدها				
69	الافتقار إلى التخطيط السليم يحول دون نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية				
70	هناك غياب للرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية				
71	روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية				
72	هناك صعوبة في أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونياً				
73	عدم توافر بيئة عمل (مناخ تنظيمي) مناسب تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية				
74	هناك غياب للأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإلكتروني				
75	هناك صعوبة لاستيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية				
76	ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في الجهة الواحدة				
77	توجد صعوبة في التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارة وعملياتها				
78	هناك قلة في الميزانيات المخصصة للتكوين والتدريب الإلكتروني				
ثانياً: المعوقات التقنية					
الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
79	هناك ضعف للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم جاهزيتها لتطبيق هذه التقنية				
80	عدم كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة				

81	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة				
82	عدم توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري				
83	ضعف الربط الإلكتروني بين فروع الوحدات والتنسيق بينها				
84	وجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة المتطورة				
85	تتوقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية				

ثالثاً: المعوقات البشرية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
86	ضعف اقتناع المسيرين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية					
87	خوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية					
88	ندرة الدورات التدريبية المخصصة للعاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية					
89	عدم توفر برامج تدريبية متقدمة في التطبيقات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بخدمات الأنترنت					
90	عدم توفر خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية					
91	نقص في الإطارات المتخصصة للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية					
92	نقص الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الأنترنت يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية					
93	ضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية					
94	مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
95	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية					

رابعاً: المعوقات المالية

الرقم	العبارة/ السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
96	ضعف الدعم المالي المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة					
97	ضعف الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
98	ضعف الميزانية المخصصة لصيانة التقنيات والبرامج الإلكترونية					
99	قلة المخصصات المالية للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني					

					ضعف الحوافز المالية للمتميزين من الموظفين في مجال العمل الإلكتروني	100
خامسا: المعوقات الأمنية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة/ السؤال	الرقم
					لا تضمن الإدارة الإلكترونية سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان	101
					ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية	102
					قلة وضعف البرامج المضادة للفيروسات وحماية المعلومات	103
					ضعف وغياب التشريعات التي تضمن حماية البيانات والمعلومات الإلكترونية	104
					تعرض الإدارة الإلكترونية لمخاطر التجسس والإختراق	105
					مخاطر إتلاف الأجهزة الإلكترونية وتعطلها وعدم وجود أنظمة لحمايتها تهدد نظام الإدارة الإلكترونية	106

Vice rectorat chargé de la formation supérieur
de troisième cycle, l'habilitation Universitaire
la Recherche Scientifique et la formation
supérieure de poste graduation



نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي في الطور
الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا
التكوين العالي فيما بعد التدرج

27 DEC 2020 الوادي في :

الرقم : 233 / ن م ت ع / ج و / 2020

إلى السيد المحترم:

النائب العام لمجلس قضاء ولاية الوادي

الموضوع: ب/خ انجاز أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية.

المرفقات: . بنسخة من بطاقة الطالب.

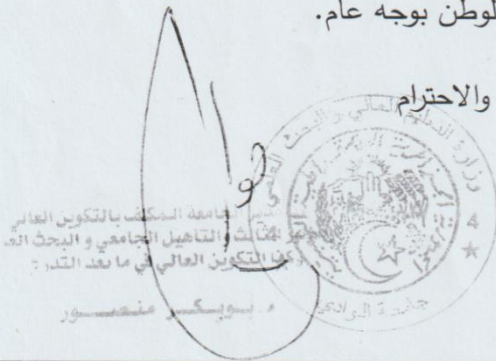
. شهادة باحث.

. بطاقة فنية عن مشروع الدراسة.

تحية طيبة وبعد ..

في إطار مساعدة وتشجيع طلبة الطور الثالث (دكتوراه) لإنجاز مشاريعهم البحثية ، ألتبس
من سيادتكم مساعدة الطالب سايحي إسماعيل بإنجاز الجزء التطبيقي من دراسته الموسومة ب: الإدارة
الالكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر . دراسة حالة قطاع العدالة لولاية الوادي .
مع الإشارة أن الطالب المعني يتسم بالجدية والأخلاق العالية، ونتوقع منه أن يقدم إضافة من خلال
هذه الأطروحة الجديد بما يعود بالنفع على قطاعكم وعلى الوطن بوجه عام.

مع أسمى عبارات التقدير والاحترام





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العدل

مجلس قضاء الوادي
النيابة العامة
رقم : 10030 / ب ع / 20

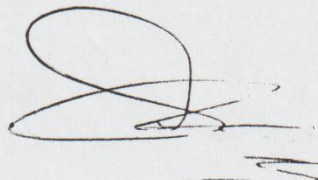
« محضر تبليغ »

بتاريخ : الثاني والعشرون من شهر فيفري من سنة ألفين وواحد وعشرون
نحن النائب العام لدى مجلس قضاء الوادي ،
بناء على إرسال المديرية العامة للموارد البشرية بوزارة العدل - مديرية التكوين المؤرخ في :
2021/02/18 ، تحت رقم : 72/م ع م ب / 21.
قمنا بتبليغ السيد : سايجي إسماعيل ، طالب بالسنة الرابعة دكتوراه الطور الثالث
(ل م د) شعبة العلوم السياسية ، تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية ،
بالموافقة المبدئية على الطلب المقدم من طرفه ، مع دعوته للتقدم إلى مصالح المديرية العامة
لعصنة العدالة قصد مناقشة بعض البيانات المتحفظ عليها من طرف مصالحها .
ولصحة مادون أعلاه وقعنا على هذا المحضر نحن السيد النائب العام والمعني بالأمر.

النائب العام


النائب العام
مديرية التكوين المؤرخ

المعني بالأمر





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العدل

مجلس قضاء الوادي
النيابة العامة
رقم : 1030/ب ع/21

« محضر تبليغ »

بتاريخ : الثاني والعشرون من شهر مارس سنة ألفين وواحد وعشرون
نحن : النائب العام لدى مجلس قضاء الوادي ،
قمنا بتبليغ السيد : سايحي إسماعيل ، طالب بالسنة الرابعة دكتوراه - الطور الثالث
(ل م د) ، شعبة العلوم السياسية - تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية
بالموافقة على الاستبيان المقدم من قبله وذلك بعد التعديل ، والذي يتعين على المعني أخذه
بعين الاعتبار .

النائب العام

مرابط بلخير

المعني بالأمر

إشهاد بالتدقيق اللغوي

أنا الممضي أسفله الأستاذ محمد العربي خضير ماجستير اللسانيات واللغة العربية جامعة باجي مختار عنابة، أشهد أنني راجعت لغويا أطروحة الدكتوراه للطالب: سايجي إسماعيل والموسومة بـ " الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر: دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي"، إشراف الأستاذ الدكتور: المكي دراجي.

أسس المراجعة اللغوية:

- السلامة النحوية والإملائية للغة الأطروحة.
- توضيح التراكيب الغامضة وتعديل التكرار.
- مراعاة المواضع الصحيحة لعلامات الترقيم.

الإمضاء



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القوانين:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-344 المؤرخ في 02-12-1964، المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 55، الصادرة في: 1964/12/02.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 90-09 المؤرخ في: 07 أفريل 1990 يتبع بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد: 15 الصادر في: 1990/04/11.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 96-212، يحدد صلاحيات الوزير المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 1996/11/16.
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد: 63 الصادر في: 1998/08/26.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 المعدل للمرسوم رقم 98-275 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد: 60، الصادر في: 2000/10/15.
- 6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 يتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، الجريدة الرسمية، العدد: 36، الصادر في: 2006/05/31.
- 7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد: 48 الصادر في: 2000/08/06.
- 8) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 09 ماي 2001 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية، الجريدة الرسمية، العدد: 21 الصادر في: 2001/05/13.
- 9) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-192، المؤرخ في 28 أفريل 2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 30، الصادر في: 2003/04/30.
- 10) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد: 52 الصادر بتاريخ 2003/08/27.

- (11) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-10 المؤرخ في: 20 جوان 2005، المتمم والمعدل للأمر 75-58 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية، العدد: 44 الصادر في: 2005/06/26.
- (12) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 06-01، المؤرخ في 20-02-2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد: 14، الصادر في: 2006/03/08.
- (13) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 30 ماي 2007، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد: 37 الصادر بتاريخ 2007/06/07.
- (14) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون الأساسي لأمناء الضبط رقم 08-409 المؤرخ في: 24 ديسمبر 2008، الجريدة الرسمية، العدد: 73، الصادر في: 2008/12/28.
- (15) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 59، الصادر في: 2013/11/20.
- (16) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03 جوان 2014 المحدد لمهام المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 41، الصادر في: 2014/07/06.
- (17) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في: 01 فبراير 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد: 06 الصادر بتاريخ: 2015/10/10.
- (18) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10-05-2018 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد: 27 الصادر بتاريخ: 2018/05/13.
- (19) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10-05-2018، المتعلق بالتجارة الإلكترونية الجريدة الرسمية، العدد: 28، الصادر في: 2018/05/16.
- (20) المرسوم رقم 64-362 المؤرخ في 21-12-1964، المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد: 62، الصادرة في: 1964/12/25.
- (21) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 78-136 المؤرخ في 10/06/1978 المتضمن تنظيم وزارة الداخلية، الجريدة الرسمية، العدد: 24 الصادر في: 1978/06/13.
- (22) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23/01/1982 المتضمن صلاحيات كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 04 الصادر في: 1982/01/26.

- (23) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-199 المؤرخ في 05/06/1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد: 23، الصادر في: 08/06/1982.
- (24) المرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18/02/1984 المتضمن إلحاق المديرية العامة للتوظيف العمومية بالوزارة الأولى، الجريدة الرسمية، العدد: 8، الصادر في: 21/02/1984.
- (25) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22/11/2000 المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة، الجريدة الرسمية، العدد: 71، الصادر في: 26/11/2000.
- (26) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 04-11 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتضمن القانون الأساسي للقضاء، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادر في: 08/09/2004.
- (27) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 04-12 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتضمن تشكيل المجلس الأعلى للقضاء وعمله وصلاحياته، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادر في: 08/09/2004.
- (28) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 05-01 المؤرخ في 27 فبراير 2005 يعدل و يتم الأمر رقم 86-70 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية. الجريدة الرسمية، العدد: 15، الصادر في: 07/02/2005.
- (29) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 08/09 المؤرخ في 25/02/2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية، العدد: 21، الصادر في: 23/04/2008.
- (30) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 16-02 المؤرخ في 22 يونيو 2016 يعدل ويتم الأمر 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 22/06/2016.
- (31) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 17-302 المؤرخ في 22 أكتوبر 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-167 المؤرخ في 07 جوان 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون، الجريدة الرسمية، العدد: 63، الصادر في: 29/10/2017.
- (32) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 21-439 المؤرخ في 07 نوفمبر 2021، المتضمن إعادة تنظيم الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد: 86، الصادر في: 11/11/2021.
- (33) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 05-02 المؤرخ في 6 فيفري 2005 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد: 11، الصادر في: 09/02/2005.

- 34) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-02 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن مهنة الموثق، الجريدة الرسمية، العدد: 14، الصادر في: 2006/03/08.
- 35) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 46، الصادر في: 2006/07/16.
- 36) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصانة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد: 06، الصادر في: 2015/02/10.
- 37) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 08/01/2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد: 02، الصادرة في: 2016/01/13.
- 38) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 16-03 المؤرخ في 19 جوان 2016 المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، الجريدة الرسمية، العدد: 37، الصادر في: 22 جوان 2016.
- 39) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 09-04 مؤرخ في 05 أوت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد: 47، الصادر في: 2009/08/16.
- 40) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-05 المؤرخ في 13 ماي 2007 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية، العدد: 31، الصادر في: 2007/05/13.
- 41) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-06 المؤرخ في 22 ماي 2001 يعدل و يتمم الأمر رقم 71-57 المؤرخ في 05 أوت سنة 1971 المتعلق بالمساعدة القضائية، الجريدة الرسمية، العدد: 29، الصادر في: 2001/05/23.
- 42) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 01-08 المؤرخ في 26 جوان 2001 يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية، العدد: 34، الصادر في: 2001/06/27.
- 43) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 05-11 المؤرخ في 17 جويلية 2005 يتعلق بالتنظيم القضائي، الجريدة الرسمية، العدد: 51، الصادر في: 2005/07/20.

II. المناشير الوزارية:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مذكرة تفاهم بين المجلس الوطني لحقوق الإنسان والمرصد الوطني للمرفق العام، ديسمبر 2017.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة، برنامج الحكومة، جويلية 2001.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة الحصيلية والآفاق، فيفري 2005.

- (4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، **العصرنة في خدمة العدالة النوعية**، الجزائر: وزارة العدل، 2016.
- (5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الشعبي، محضر الجلسة العلنية الثامنة والعشرين المنعقدة في 18 ديسمبر 2014، الجريدة الرسمية للمناقشات، السنة الثالثة، رقم 149 الصادرة بتاريخ 2015/01/18.
- (6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مخطط عمل الحكومة** تحت عنوان "ترقية خدمة عمومية ناجعة" الجزائر، ماي 2014.
- (7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، وثيقة بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، فبراير 2019.
- (8) عكا عبد الحليم **إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الأنترنت**، منشورات وزارة العدل، 2015.
- (9) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، **السياسة الحكومية في مجال العدالة والحقوق**، منشورات وزارة العدل، سبتمبر 2015.
- (10) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، وزارة العدل، الجزائر يومي 28 و 29 مارس 2005، الديوان الوطني للأشغال التربوية، 2005.
- (11) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية"، مصالح الوزير الأول، ماي 2014.
- (12) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية"، مصالح الوزير الأول، سبتمبر 2017.
- (13) عكا عبد الحليم "دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية"، منشورات وزارة العدل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- (1) أبو هاشم الشريف عمر أحمد وآخرون، **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- (2) أحريشان عمر عبد السلام، **الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
- (3) أحمد محمد سمير، **الإدارة الإلكترونية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- (4) أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، المنصورة: المكتبة العصرية، 2004.

- (5) إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- (6) الأحبابي نبراس محمد جاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2018.
- (7) الأحمدى بدور دخيل سعد أحمد، الحكومة الإلكترونية وتحدياتها المعاصرة في الأجهزة الحكومية، (د.ب.ن)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
- (8) الباز داود عبد الرزاق، الإدارة العامة (الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، الكويت: مجلس النشر العلمي، 2004.
- (9) الحراق آسية، الإدارة الإلكترونية بالمغرب "الصفقات العمومية نموذجاً"، الرباط: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.
- (10) الحسن ماجد بن عبد الله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية". (د.ب.ن): المكتب الجامعي الحديث (د.ت.ن).
- (11) الحيت أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2017.
- (12) الخميسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، بيروت: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
- (13) الراشد أحمد، إدارة التنمية دراسة تحليلية للبيروقراطية في مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1970.
- (14) الراشدي سعيد علي، الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- (15) الرماني زيد بن محمد، منهج ابت تيمية في الإصلاح الإداري، المملكة العربية السعودية: دار الصميعة للنشر والتوزيع، 2004.
- (16) الزومي محمد أمين، التعاقد الإلكتروني عبر الأنترنت . الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004.
- (17) السالمي عامر عبد الرزاق محمد حسن، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- (18) السالمي علاء عبد الرزاق محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل، 2006.
- (19) الشطي إسماعيل وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندرية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.
- (20) الشماع خليل محمد حسن، كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- (21) الشمرتي هاشم، الفتلي ايثار، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.
- (22) الشمرى عبد الغني نصر علي، سياسة الإصلاحات الأمريكية في المنطقة العربية بين القيم والمصالح، بيروت: منتدى المعارف، 2014.

- (23) الصحن محمد فريد، سلطان محمد، شريف علي، مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 1999.
- (24) الصيرفي محمد، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مصر: دار اكتاب القانوني، 2007.
- (25) الصيرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- (26) الطماوي سليمان محمد، الوجيز في الإدارة العامة، ط7، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000.
- (27) الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر الإنجاز التحدي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2008.
- (28) العباسي إيمان "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة أنموذجاً"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (29) العطار محمد حسن رفاعي، البيع عبر شبكة الأنترنت، الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة، 2007.
- (30) العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، تطبيق الإدارة الإلكترونية -المفهوم -المزايا -المعوقات. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2017.
- (31) القبيلات حمدي، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2014.
- (32) القحطاني ذيب بن عايض، أمن المعلومات، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2015.
- (33) القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- (34) القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2001.
- (35) القزاز بدر محمد السيد، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2016.
- (36) الكايد زهير عبد الكريم، الحكمانية قضايا وتطبيقات، الأردن: المركز العربي للتنمية الإدارية، 2003.
- (37) المشاقبة أمين عواد، علوي المعتصم بالله داود، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد -إطار نظري-، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- (38) المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- (39) المكاوي محمد محمود، الإدارة الإلكترونية، عمان: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- (40) المنياوي مصطفى حسن عائشة، تخطيط وإدارة المدن الإلكترونية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
- (41) الهوش أبوبكر محمود، الحكومة الإلكترونية : الواقع و الآفاق، مصر: مجموعة النيل العربية، ط2، 2012.
- (42) أوكيل رايح، مسعد عبد القادر، الإدارة الإلكترونية دراسة حالة دولة الجزائر، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (43) برهم نضال سليم، أحكام عقود التجارة الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.

- (44) بطيخ رمضان، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، أعمال ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة المنعقد بالإسكندرية أوت 2008، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- (45) بعلي محمد الصغير، الإدارة المحلية الجزائرية، عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- (46) بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- (47) بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- (48) بلجراف سامية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في قطاع العدالة في الجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (49) بلعيز الطيب، إصلاح العدالة في الجزائر (الإنجازات والتحديات)، الجزائر: دار القصة للنشر، 2008.
- (50) بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- (51) بن عبيدة عبد الحفيظ، استقلالية القضاء وسيادة القانون في ضوء التشريع الجزائري والممارسات، الجزائر، دار بغدادي للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- (52) بوبشير محند أمقران، النظام القضائي الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003.
- (53) بوحوش عمار، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- (54) بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006.
- (55) بوسماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، تر: رحال بن امير، رحال مولاي إدريس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (56) بوصنوبرة خليل، الوسيط في شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجزائر: نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- (57) بوضياف عمار، النظام القضائي الجزائري، الجزائر: دار ربحانة، 2003.
- (58) بوقرة إسماعيل واقع الادارة الالكترونية في الجزائر"، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (59) بومرزوق زين الدين، الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع "الجماعات المحلية نموذجاً"، الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014.
- (60) بومروان سمية، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية دراسة مقارنة، الرياض، مكتبة القانون والإقتصاد، 2014.
- (61) بوصنوبرة خليل ، الوسيط في شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجزائر: نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

- (62) بيومي حجازي عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح -دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
- (63) بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية التجارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2002.
- (64) بيومي حجازي عبد الفتاح، مقدمة في التجارة الإلكترونية العربية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003.
- (65) حامد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
- (66) خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط13، الجزائر: دار هوم، 2013.
- (67) دره عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، حلب: دار الباسل، 2009.
- (68) دلاندة يوسف، التنظيم القضائي الجزائري، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- (69) دودين بشار محمود، الإطار القانوني للعقد المبرم عبر شبكة الإنترنت وفقا لقانون المعاملات الإلكترونية وبالتأصيل مع النظرية العامة للعقد في القانون المدني، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، 2010.
- (70) رزق عادل، إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق). القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2010.
- (71) زرواطي خيرة، بحوصي مجدوب إسهامات الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حالة الإدارات العمومية بالجزائر، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (72) زعرور نعيمة وآخرون، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين مؤشرات الأداء وحتمية التوجه: قراءة تحليلية، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (73) زواغي زينة، الادارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية بقطاع العدالة بالجزائر، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (74) زين الدين محمد محمود، كفايات التعليم الإلكتروني، جدة: خوارزم العلمية للنشر، 2007.
- (75) سعد عبد العزيز، جرائم الإعتداء على الأموال العامة والخاصة، الجزائر: دار هوم، 2005.
- (76) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2005.
- (77) سمارة نصيرة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، 2005.
- (78) شاطرياش أحمد، بن زعمة عبد القادر، تجربة الجزائر نحو تطبيق الحكومة الالكترونية بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (79) شحاتة إبراهيم، الإصلاح الإداري في الدول العربية ملاحظات عامة وحلول مقارئة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.

- (80) شحاتة إبراهيم، الإصلاح الإداري في الدول العربية: ملاحظات عامة و حلول مقارنة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997 .
- (81) شعبان أحمد كمال، قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة، بحوث وأوراق مؤتمر "حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر 2013، 2014.
- (82) شعلان محمد، إدارة وتنظيم الوقت في التعليم، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014.
- (83) صالح عبد الفتاح إيمان، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، القاهرة: إبيس كوم للنشر والتوزيع وخدمات المعلومات، 2007.
- (84) صقر عاشور أحمد، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- (85) ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، الجزائر: دار بلقيس للنشر والتوزيع، 2009.
- (86) طاشمة بومدين، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر، الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
- (87) طاهري حسين، التنظيم القضائي الجزائري، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- (88) عارف عالية عبد الحميد، الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
- (89) عاشور أحمد صقر، الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الإقتصادي، وثائق الإجتماع الوزاري الأول حول التنمية الإدارية والإصلاح الإداري لدعم برامج التنمية والإصلاح الإقتصادي في البلاد العربية، 6-7 ديسمبر 1992. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- (90) عبد الفتاح عز الدين حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي الإستدلالي بإستخدام spss، الرياض: دار الخوارزم القلمية، 2008.
- (91) عبد الوهاب سمير محمد، الإتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، أعمال ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة المنعقد بالاسكندرية أوت 2008، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- (92) عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- (93) علاء فرج طاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- (94) غويني العربي، إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الإشارة لحالة الجزائر، الجزائر: النشر الجديد الجامعي، 2016.
- (95) غيتري زين العابدين، حدود استقلالية السلطة القضائية في الفقه الإسلامي والتشريع الجزائري دراسة مقارنة. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
- (96) فتحي محمد الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- (97) فريدة قصير مزياني، مبادئ القانون الإداري الجزائري، باتنة: 2001.

- 98) قاشي خالد، خنافيف محمد "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع توفرها في الجزائر (الواقع والمأمول)، أعمال الملتقى الدولي حول الادارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- 99) قجة رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، بانتة: الشركة المعلوماتية للخدمات المكتبية للنشر، 2003.
- 100) قشقوش هدى حامد، الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية عبر الأنترنت . القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- 101) قصير مزياني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، بانتة: مطبعة عمار قرفي، 2001.
- 102) قنديلجي عامر إبراهيم، الإعلام الإلكتروني، الأردن: دار المسيرة، 2015.
- 103) قنديلجي عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: دار المسيرة، 2015.
- 104) قوي بوحنية، الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
- 105) كافي مصطفى يوسف، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دمشق: دار ومؤسسة أرسلان، 2010.
- 106) كافي يوسف مصطفى، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظري والتطبيقي، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.
- 107) كورتل فريد، آمال يوب "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- 108) كورتل فريد، تيش سليمان آسيا، الإدارة الإلكترونية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
- 109) كولار مصطفى وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الجزائر: ألفا للوثائق، 2018.
- 110) مانع سبرينة وآخرون "آثار تطبيق الحكومة الإلكترونية من منظور الرقمنة الرشيدة للإدارة على مختلف مناحي التنمية قراءة تحليلية استشرافية"، أعمال المؤتمر الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- 111) مجموعة خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية، مصر: بميك، 2014.
- 112) محمد الحسن حسين، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- 113) محيو أحمد، محاضرات في المؤسسات الإدارية، تر: محمد عرب صاصيلا، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 114) مشهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 115) مطير سمير عبد الرزاق، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، بحوث وأوراق مؤتمر "حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان: الأردن، ديسمبر 2013، 2014.

- 116) ممدوح إبراهيم خالد، الإدارة الإلكترونية . مصر: الدار الجامعية، 2010 .
- 117) ممدوح إبراهيم خالد، أمن المعلومات الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 118) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة العامة في عالم متغير، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 119) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

ب. المقالات:

- 1) أبو سالم بوبكر وآخرون "الويب 2.0، التوقيع والتصديق الإلكترونيين من دعائم إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد: 06، 2017.
- 2) باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر"، مجلة القانون والمجتمع، المجلد: 07، العدد: 02، 2019.
- 3) باي أحمد، هدار رانية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد: 11، جوان 2017.
- 4) بختي إبراهيم، "الأنترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد: 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2002.
- 5) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، 2009.
- 6) بلعمري سميرة، "إدانة 612 رئيس بلدية و1174 منتخب محلي في فضائح المال والعقار"، جريدة الشروق، العدد: 1820، أكتوبر 2006.
- 7) بلقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر، "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد: 07.
- 8) بلواضح الطيب، حليفة الذهبي، "الخدمات الإلكترونية المتاحة في مجال عصرنة العدالة الجزائرية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد: 06، العدد: 01، 2020.
- 1) بن أعراب محمد، "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، ديسمبر 2014.
- 2) بن الزين إيمان، "تشخيص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر للفترة ما بين (2000-2014)، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد: 02، 2016.
- 3) بن مرسل رفيق، "الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة في المؤشرات التقنية والضمانات القانونية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد: 17، العدد: 03، 2020.
- 4) بوادي مصطفى، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر (الصعوبات والآفاق)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 17، 2017.

- (5) بوداوي فاطنة، بوشنافة أحمد، "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي -تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد:07، العدد:01، 2018.
- (6) بورصاص وداد، نعمون وهاب، "محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد الثاني العدد 8 كانون أول 2017.
- (7) بوطغان نور الدين " الجزائر تسابق الزمن لتجسيد الإدارة الإلكترونية"، جريدة الشعب الجزائرية، العدد: 588، 11 مارس 2013.
- (8) بوزيان رحمانى جمال، " تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد:18، المجلد:01، 2018.
- (9) بوشراي أمينة، سالم بركاهم، "الإصلاح الإداري في الجزائر"، المجلة العلمية لجامعة الجزائر3، المجلد:06، العدد:11، جانفي 2018.
- (10) بوعباد سفيان، "طرد 100 جمركي بسبب الرشوة وسوء التسيير"، جريدة الخبر، العدد:4607، بتاريخ 22 جانفي 2006.
- (11) بوقرين عبد الحليم، السوار الإلكتروني كتطبيق للعدالة البديلة للقانون الجزائري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد:05، العدد:01، 2019.
- (12) بوقلاشي عماد، بنور عبد الحفيظ، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة لعصرنة الإدارات العمومية في الجزائر -قطاع العدالة نموذجا-" مجلة المؤسسة، العدد:06، 2017.
- (13) بولقواس زرفة، "دور اختبار الفرضيات في دراسات العلوم الإجتماعية -نماذج تطبيقية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 30، ماي 2013.
- (14) ثابت دنيازاد، "التقاضي على درجتين أمام محكمة الجنايات في التشريع الجزائري دراسة تحليلية على ضوء القانون 07-17 الصادر بتاريخ 27 مارس 2017 المعدل لقانون الإجراءات الجزائية"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد: 15، ديسمبر 2018.
- (15) جامعة الملك عبد العزيز، "الحكومة الإلكترونية"، جدة: معهد البحوث والإستشارات، الإصدار التاسع، 2006.
- (16) جباري عبد المجيد، "دراسة في قانون الوقاية من الفساد ومكافحته"، مجلة المفكر البرلماني الجزائري، الجزائر، العدد: 15، فيفري 2007.
- (17) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، برنامج عمل الحكومة أمام مجلس الأمة، مجلس الأمة، مجلة الفكر البرلماني، العدد:06، جويلية 2004.
- (18) ح- سليمان، "الجزائر تتعامل مع أهم الدول المعروفة بدفع الرشاوي"، جريدة الخبر، العدد:4826، 05 أكتوبر 2006.

- 19) حاج سعيد عبد الله، "تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الانسان والمجال، العدد:02، أكتوبر 2015، الجزائر.
- 20) حجاب خيرة، مزيان فتيحة، "إتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد:08، 2018.
- 21) حزيط محمد، "تشكيلة محكمة الجنايات في القانون الجزائري بين العنصر القضائي والعنصر الشعبي"، مجلة صوت القانون، المجلد:06، العدد:02، نوفمبر 2019.
- 22) حكيمة بوكحيل، "الهيئة الوطنية للوقاية من جرائم الإعلام وتكنولوجيا الإتصال ودورها في تفتيش نظم المعلوماتية" مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد:07، العدد: 01، 2021.
- 23) الحلمي سحر عبد الله، "الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد:10، 2013.
- 24) خواثرة سامية، "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد: 58، العدد:02، 2021.
- 25) دراجي المكي، موساوي راشدة، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد: 17، جانفي 2018.
- 26) الذنبيان محمد، "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية في الواقع والمطلوب"، حوليات جامعة الجزائر، العدد:12، 1999.
- 27) الرفاعي سحر قدوري، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد:07.
- 28) رميني جمال، "إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية-سياسية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:31، 2017.
- 29) سايب بوزيد، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد:10، 2012.
- 30) سايب فطيمة، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد 04، ديسمبر 2018.
- 31) سعد غيث الصادق عبد الحكيم وآخرون، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 2 العدد 2، كلية الاقتصاد، جامعة سرت ليبيا، 2019.
- 32) سلامي نادية، "الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر الدور والتحديات"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد:02، العدد:04، 2015.

- 33) سنقوقة راضية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد: 12، 2018.
- 34) شاعة محمد، يوسف علاء الدين، "مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات"، مجلة صوت القانون، المجلد: 06، العدد: 01، 2019.
- 35) شاهد إلياس، عرابية الحاج، دفرور عبد النعيم، "تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد: 03، 2016.
- 36) شريف أمينة، "إستقلالية السلطة القضائية كضمان للحقوق والحريات الأساسية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد: 02، 2014.
- 37) شملال عبد العزيز، "الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد: 10، العدد: 02، سبتمبر 2019.
- 38) الشيكري أيوب، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد: 08، العدد: 01، 2019.
- 39) طاشمة بومدين، "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر" المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد: 01، 2009.
- 40) طاشمة بومدين، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، العدد: 26، جوان 2010.
- 41) طاشور عبد الحفيظ، "إصلاح العدالة في الجزائر المظاهر والآفاق" مجلة القانون، المجتمع والسلطة، عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول مؤشرات الحكم الراشد وتطبيقاتها، 2012.
- 42) عطية العربي، "الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 18، مارس 2010.
- 43) عمارة عبد الحميد، "استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد: 10، العدد: 03، 2018.
- 44) عمران نزيهة، "الإدارة العمومية والمواطن أي علاقة: تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد: 12، 2015.
- 45) العيداني محمد، زروق يوسف، "رقمنة مرفق العدالة في الجزائر على ضوء القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد: 07، العدد: 01، 2020.
- 46) العيفة جمال، "قرصنة البرمجيات في الجزائر"، مجلة cybrarians journal، العدد 36، 2014.
- 47) غربي علي، "تحو إدارة عمومية إلكترونية لحد من الفساد الإداري بالجزائر"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد: 12، 2016.
- 48) فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد: 15، المجلد 02، 2016.

- 49) قاسم ميلود، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 5، جوان 2011.
- 50) الكبيسي عامر، "الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد: 10، العدد: 01، جوان 2000.
- 51) لحمر عباس، طهرات عمار، "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد: 04، العدد: 01، 2018.
- 52) لعرج مجاهد نسيم، مصطفى طويطي، "استراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد: 03، جوان 2016.
- 53) لهزيل عبد الهادي، "نظام السوار الإلكتروني وفق السياسة القضائية الجزائرية"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد: 03.
- 54) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الأمة، "دور البرلمان في الوقاية من الفساد"، مجلة الفكر البرلماني، جانفي 2006.
- 55) المجلس الوطني لحقوق الإنسان، "إصلاح منظومة العدالة في ضوء توصيات هيئة الإنصاف والمصالحة"، الرباط، المغرب: منشورات المجلس الوطني لحقوق الإنسان، 2013.
- 56) مسراتي سليمة، "استقلالية السلطة القضائية كأهم ضمان للحق في التقاضي دستور الجزائر 1996 نموذجاً"، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد: 09، مارس 2013.
- 57) مسعداوي يوسف، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات"، مجلة دراسات، العدد: 21، 2014.
- 58) مسيردي سيد احمد، سعيد خديجة، "مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 04.
- 59) مغزيلي نوال، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة: دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعوقات"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد: 01، 2017.
- 60) المفتي كمال جعفر، "النماذج البيروقراطية والإصلاح الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، جويلية 1983.
- 61) موسى نسيم، " استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في أداء العمل القضائي" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد: 56، العدد: 01، 2019.
- 62) موسي عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)، مجلة الباحث، العدد: 09، 2011.

- 63) نزلي غنية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد: 12، جانفي 2016.
- 64) نصيرة ربيع، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية" مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد: 08، ج2، 2017.
- 65) نقموش محمد، ميلودية أحمد، "السورار الإلكتروني والسياسة العقابية الجديدة في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد: 04، العدد: 01، 2019.
- 66) هدار رانية، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد: 09، جويلية 2016.
- 67) همسي مصطفى، "إبن خلدون يحذر بوتفليقة وأصحاب القرار في السلطة أنتجت لنا ثقافة الفساد ثم عممتها"، جريدة المحقق، العدد: 88، 23 نوفمبر 2007.
- 68) وحشي عفاف، وحشي أمير، "أثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية -دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة الجزائرية"، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 03، العدد: 02، 2019.
- 69) ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، "البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 02، 2015.
- 70) يحيوي إلهام، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، 2016.
- 71) يونس حفيظة، "علاقة العدالة بمصالح الجماعات المحلية في إطار تقريب الإدارة من المواطن"، مجلة صوت القانون، العدد: 07، 2017.

ج. الملتقيات:

- 1) آيت محمد مراد، خداوي مصطفى عبد القادر، "دور الحراك الإلكتروني في تحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، 18 نوفمبر 2015، الجزائر.
- 2) بطاط نصيرة، "تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي"، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، عدد خاص، فيفري 2017، جامعة البليدة 02.
- 3) بلعربي عبد القادر وآخرون تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، مداخلة المؤتمر الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2004.

- (4) بن الغوين عبد الحميد، الدح عبد المالك، "التطور الدستوري الجزائري وإشكالية بناء دولة القانون"، الملتقى الدولي الثاني حول التعديلات الدستورية في البلدان العربية، 05-06-07-ماي 2008.
- (5) بن قرينة محمد حمزة، بن ساسي خالد، "واقع الإمداد المرتبط بالتجارة الإلكترونية في الجزائر"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، 18 نوفمبر 2015، الجزائر.
- (6) بوطالبي معمر، سايب زيتوني، الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية.
- (7) رحيب حسين، علاوي عبد الفاتح، التغيير التنظيمي (دوافعه وأهدافه ومداخله)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي للمنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدية، يومي 12، 13 ماي 2010.
- (8) سباع كريم، "عصرنة الخدمة العمومية لمرفق العدالة"، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات ورهانات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي يومي 09-10 مارس 2016.
- (9) شايب محمد، هدار لحسن، "تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام في الجزائر... بعد عشرية من الإصلاحات"، مداخلة المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
- (10) طاشمة بومدين، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، جامعة الشلف في 17-12-2008
- (11) عبد اللطيف رزايقية، التنظيم القضائي في الجزائر بعد 1996"، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد: 05، العدد: 01، مارس 2020.
- (12) قايد نور الدين أحمد، بن زاف لبنى، "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية"، أعمال الملتقى الدولي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رامح) عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2018.
- (13) كاس عبد القادر، طيب أحمد، "رؤية تحليلية لتعزيز قدرة الجماعات المحلية في إطار آليات الحكم الراشد"، مجلة أبحاث، المجلد: 06، العدد: 1، 2021.
- (14) مقدم عبيرات زيد الخير، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءة البشرية، مداخلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

15) ناجي عبد النور، الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات المولمة في العالم العربي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، طرابلس-لبنان.

16) نذير غانم وآخرون، الثقة الرقمية ضمن استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 واقعها ودورها في إرساء مجتمع المعرفة"، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، معهد علوم المكتبات والتوثيق، قسنطينة، الجزائر، 2012.

17) واعر وسيلة، "دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية _الجزائر_"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة.

د. الدراسات الغير منشورة:

1) بن مرسل رافيق، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011.

2) خنيش سنوسي، "إستراتيجية إدارة حماية البيئة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2005.

3) صياد باية، "الإصلاح الإداري في الجزائر دراسة حالة منظومة التربية" رسالة ماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر 2008.

4) علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008.

هـ. المراجع الإلكترونية:

1) -جاوت نوال "إصلاح العدالة في الجزائر، الإنجاز التحدي " عن دار "القصة" متحصل عليه بتاريخ:

2019/12/19، 20:49 من الموقع: <https://www.djazairiss.com/elmassa/13601>

2) -طاشمة بومدين، التنظيم السياسية والإداري في الجزائر، متحصل عليه بتاريخ 14-12-2019 على الساعة 18:27 من الموقع: <http://www.univ-sba.dz>

3) موسى بن حمادي "رد السيد موسى بن حمادي وزير تكنولوجيا البريد والإعلام والاتصال على السؤال المقدم من طرف السيد محمد مخالدي نائب بالمجلس الوطني الشعبي"، منقول بتاريخ: 13-09-2019. عن الرابط: <http://www.mptic.dz/ar>

4) عبد الحكيم عكا "مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني (وضع النظام التقني لشخصنة الشرائح. متاح على الموقع www.mjjustice.dz.

5) عبد الحكيم عكا "مركز النداء بوزارة العدل (CALL CENTER)" متاح على الموقع:

www.mjjustice.dz

(6) عياش زبير، بوكيل نسيم "إشكالية بناء مجتمع إلكتروني في ظل التوجه نحو إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر" متحصل عليه بتاريخ 2021/12/10، من الموقع:

<https://dsr.alistiqlal.edu.ps/file/files/119.pdf>

(7) وكالة الأنباء الجزائرية "مرسوم رئاسي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال" متحصل عليه بتاريخ: 2021/12-11، من الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/algerie/72990-2019-06-26-12-48-47>

(8) وكالة الأنباء الجزائرية "تجسيد اصلاح العدالة عن طريق استراتيجية موجهة نحو المواطن"، متحصل عليه بتاريخ: 2022/05/31، من الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/algerie/47482-2017-09-16-15-35-55> .i

(9) الإذاعة الجزائرية "مرسوم رئاسي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال" متحصل عليه بتاريخ: 2021/12-11، من الموقع:

<https://www.radioalgerie.dz/news/ar/content/173125.html>

(10) الحكيم عكا "آلية التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج"، متاح على الموقع: www.mjjustice.dz

(11) عزيز محمد الطاهر "محاضرات في التنظيم القضائي" الجزائري، متحصص عليه بتاريخ: 2021-12-14، من الموقع:

https://super-pdf.blogspot.com/2020/12/Pdf_88.html (12)

(13) اللجنة الإلكترونية "الجزائر الإلكترونية: ملخص ديسمبر 2008"، متحصل عليه بتاريخ 2019-02-22، من الموقع:

<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>.

(14) موقع الويب الخاص بوزارة العدل، متاح على الرابط: www.mjjustice.dz

(15) موقع الويب الخاص بوزارة القانون الجزائري: www.droit.mjjustice.dz

(16) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل:

(17) <https://www.mjjustice.dz/ar/%D8%A5%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AC%D9%88%D9%86-2/>

(18) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل، متحصل عليه بتاريخ 2021-12-16 من الموقع:

<https://www.mjjustice.dz/ar/realisations-2/>

(19) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة العدل:

<https://www.mjjustice.dz/ar/realisations-2/>

<http://www.djazairiess.com/ennahar/42197;vue le 03/03/2019>.

- 20) MedjahedFaicel . Un PC pour chaque famille: Offre de paiement par crédit. Lébertém 19-07-2005. Disponible sur le lien suivant: <http://www.djazairess.com/fr/liberte/41258> .visité le: 17-08-2019.
- 21) 'Les nouvelles technologies de l'information et de la communication: Cyber Park Sidi Abdellah'. Disponible sur le lien suivant: <http://www.anpt.dz/brochure.pdf>. visité le 20-08-2019.
- 22) Politique Nationale des technologies de l'information et de la communication. E-Algerie 2013. Disponible sur le lien suivant: www.mptic.dz/%2Far%2FIMG%2Fppt%2FPresentation.ppt. visité le 20-08-2019.
- 23) موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية-17-01-2014,11:30
[http : www.dgfp.gof.dz-ar-index.asp](http://www.dgfp.gof.dz-ar-index.asp)
- 24) منظمة الشفافية الدولية لقياس مدى تفشي الفساد عبر موقعها www.transparency.org
- 25) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعرفة، المديرية العامة للإقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة متاح على الرابط:
<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Ar-Rapport%20-TIC2018.pdf>
- 26) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤشرات الإقتصادية، المديرية العامة للإقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة متاح على الرابط:
<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Rapport-%20indicateur-economique-AR.pdf>
- 27) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المحكمة العليا، متحصل عليه بتاريخ 13-12-2021، من الموقع:
<http://www.coursupreme.dz/content/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A7>
- 28) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الدولة، متحصل عليه بتاريخ 13-12-2021 من الموقع:
<https://www.conseildetat.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B6%D8%A7%D8%A6%D9%8A>
- 29) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، متحصل عليه بتاريخ 13-12-2021 من الموقع:
<https://www.mjustice.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B6%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-2-2/>
- 30) <https://www.dznews-tech.com/2021/02/stats-utilisation-internet-algeria.html>
- 31) موقع مديرية التجارة لولاية الوادي، أطلع عليه بتاريخ: 2021-12-21 على الساعة: 20:59
https://dcommerce-eloued.dz/?page_id=16

- (32) غادة الحلايقة "مدينة وادي سوف" أطلع عليه بتاريخ: 21-12-2021، على الساعة: 21:02
https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%8A_%D8%B3%D9%88%D9%81
- (33) موقع مديرية الأشغال العمومية بولاية الوادي، أطلع عليه بتاريخ: 21-12-2021، على الساعة: 21:33
<https://www.dtp-eloued.com/node/14>
- (34) موقع محكمة الوادي، <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=el-oued>
- (35) موقع محكمة قمار <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=guemar>
- (36) موقع محكمة جامعة: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=djamaa>
- (37) موقع محكمة المغير: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=mghaier>
- (38) موقع محكمة الدييلة <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=debila>
- (39) موقع فرع محكمة الرياح: https://courdeloued.mjustice.dz/?p=ann_rabbah
- (40) موقع المؤسسات العقابية الوادي: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=penitentier>
- (41) موقع مجلس قضاء الوادي: <https://courdeloued.mjustice.dz/?p=madjlis>

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Ben Elkadi Kamel, **gouvernement électronique en Algérie: la langue marche vers le numérique**, article publié au journal EL WATAN, samedi 3 Mai 2008.
- 2) Bradier, Agnès, "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", **revue française d'administration publique, école nationale d'administrative**, N 110, 2004.
- 3) Gupta Uma, **Information systems Success in The 21st Century**. NJ Prentice-Hall Upper Saddle River. 2001.
- 4) J-Dianne Brinson, **Analyzing E-commerce & Internet Law**. printed by Prentice Hall PTR, Newjersey. USA. Ed: 2001.
- 5) Jean Camp. **Trust and Risk in Internet Commerce**. printed in united state of america. Ed: 2000.
- 6) M.LOUNIS, **Backbone national numérique sur cable fibre optique et faisceau hertzien d'algerie télècom**, Sèminaire régional sur l'accès hertzien mobile et fixe pour les applications large bande dans la région des Etats Arabes, Co-organisé par UIT/BDT et Algérie télècom, Alger, jui 2006.
- 7) Missoum Sbih; **L'administration pobleque Algerienne**, Paris, Hachette, 1973.
- 8) Mohamed Chernoun: **Extraits sélectifs d'un mémoire sur la conception et le pilotage de la réforme administrative** (La Direction Générale de la Fonction Publique).
- 9) Republique Algerienne Democratique et Populaire, **Rapport Général du comité de la reform des stractures et des mission de l'etat**.

- 10) Sauret, Jacques, “Efficacité de l’administration et service à l’administré : les enjeux de l’administration électronique”, Revue Française d’administrations publique , N°:110 , 2004.
- 11) Warwik Ford & Michaels.Boum. Secure Electronic Commerce. USA.Ed:1997.

فهرس المحتويات

1- فهرس الجداول:

.....54	جدول رقم 1 يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني
.....60	جدول رقم 2 يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد
.....64	جدول رقم 3 يبين الفرق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين
.....277	جدول رقم 4 يوضح توزيع المورد البشري لمجلس قضاء الوادي
.....278	جدول رقم 5 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة الوادي
.....279	جدول رقم 6 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة قمار
.....280	جدول رقم 7 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة الدبيلة
.....281	جدول رقم 8 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة المغير
.....282	جدول رقم 9 يوضح توزيع المورد البشري لمحكمة جامعة
.....283	جدول رقم 10 يوضح توزيع المورد البشري لفرع الرباح
.....285	جدول رقم 11 يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة
.....286	جدول رقم 12 يوضح توزيع سلم ليكرت الخماسي (LIKERT)
.....287	جدول رقم 13 يوضح توزيع طول الفئات
.....288	جدول رقم 14 يوضح درجة قوة معامل الارتباط
.....289	جدول رقم 15 يوضح قائمة الأساتذة المحكمين
.....289	جدول رقم 16 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية
.....290	جدول رقم 17 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية
.....291	جدول رقم 18 يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية
.....292	جدول رقم 19 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالمتطلبات الأمنية
.....293	جدول رقم 20 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول المتعلق بالتخطيط الإلكتروني
.....294	جدول رقم 21 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني
.....295	جدول رقم 22 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية
.....296	جدول رقم 23 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية
.....297	جدول رقم 24 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
.....298	جدول رقم 25 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول المتعلق بالمعوقات التنظيمية
.....300	جدول رقم 26 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتعلق بالمعوقات التقنية

فهرس الجداول والأشكال

.....301	جدول رقم 27 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية
.....302	جدول رقم 28 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية
.....303	جدول رقم 29 يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية
.....304.....	جدول رقم 30 يوضح مدى الاتساق الداخلي لجميع محاور الإستبانة
.....305.....	جدول رقم 31 يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
.....306.....	جدول رقم 32 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
.....306.....	جدول رقم 33 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر
.....307.....	جدول رقم 34 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
.....308.....	جدول رقم 35 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
.....309	جدول رقم 36 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية
.....311	جدول رقم 37 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالمتطلبات التقنية
.....313	جدول رقم 38 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية
.....315	جدول رقم 39 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالمتطلبات الأمنية
.....316	جدول رقم 40 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالتخطيط الإلكتروني
.....318	جدول رقم 41 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني
.....319	جدول رقم 42 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالقرارات الإلكترونية
.....321	جدول رقم 43 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالرقابة الإلكترونية
.....323.....	جدول رقم 44 يوضح تحليل نتائج عبارات المحور الرابع
.....326	جدول رقم 45 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الأول المتعلق بالمعوقات التنظيمية
.....328	جدول رقم 46 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الثاني المتعلق بالمعوقات التقنية
.....329	جدول رقم 47 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الثالث المتعلق بالمعوقات البشرية
.....332	جدول رقم 48 يوضح تحليل نتائج عبارات البعد الرابع المتعلق بالمعوقات المالية
.....333	جدول رقم 49 يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الخامس المتعلق بالمعوقات الأمنية
.....335	جدول رقم 50 يوضح التحليل الإحصائي الوصفي للمحاور الخاصة بالإستبانة
.....336.....	جدول رقم 51 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي
.....337	جدول رقم 52 يوضح نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
.....338	جدول رقم 53 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

فهرس الجداول والأشكال

.....338	جدول رقم 54 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
.....339	جدول رقم 55 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
.....340..	جدول رقم 56 يوضح نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية
.....340	جدول رقم 57 يوضح نتائج تحليل اختبار (T-Test) للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس
.....341.....	جدول رقم 58 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر
.....341	جدول رقم 59 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي
.....342	جدول رقم 60 يوضح تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

2- فهرس الأشكال:

.....306.....	شكل رقم 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
.....307.....	شكل رقم 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر
.....307.....	شكل رقم 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
.....308.....	شكل رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

03- فهرس المحتويات

أ-ط.....	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري
12.....	المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري
12.....	المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري
18.....	المطلب الثاني: أهداف الإصلاح الإداري
20.....	المطلب الثالث: أسباب الإصلاح الإداري
23.....	المطلب الرابع: مداخل وإستراتيجيات الإصلاح الإداري
29.....	المطلب الخامس: مراحل الإصلاح الإداري
31.....	المطلب السادس: معوقات الإصلاح الإداري
34.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
34.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
48.....	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
49.....	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية
52.....	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية
67.....	المطلب الخامس: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
86.....	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري.
87.....	المطلب الأول: تحقيق الشفافية الإدارية
91.....	المطلب الثاني: القضاء على الفساد الإداري
92.....	المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية
94.....	المطلب الرابع: التغلب على مشكلة البيروقراطية

96.	المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية وتطوير العمليات الإدارية
	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة للإصلاح الإداري في الجزائر
104.....	المبحث الأول: واقع الإصلاح في الإدارة الجزائرية
104.....	المطلب الأول: طبيعة النظام الإداري في الجزائر
111.....	المطلب الثاني: إختلالات الجهاز الإداري في الجزائر.
119.....	المطلب الثالث: هيئات الإصلاح الإداري في الجزائر
123...	المطلب الرابع: إستراتيجيات الإصلاح الإداري في الجزائر
127.	المبحث الثاني: آليات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر.
128.....	المطلب الأول: التخفيف من حدة المركزية الإدارية.
133.	المطلب الثاني: تجنب التّضخم الإداري وإعادة تأهيل الموظفين.
140.	المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن
145.	المطلب الرابع: مكافحة الفساد والبيروقراطية وتحقيق الشفافية الإدارية
149.	المبحث الثالث: عصنة الإدارة لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري في الجزائر
149.	المطلب الأول: التأسيس للإدارة الإلكترونية في سياسات الإصلاح الإداري بالجزائر
152.	المطلب الثاني: مشاريع التّحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.
159.	المطلب الثالث: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
181.	المطلب الرابع: الهيئات الوطنية المكلفة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر.
	الفصل الثالث: إصلاح وعصنة قطاع العدالة في الجزائر
193.....	المبحث الأول: مدخل لقطاع العدالة في الجزائر.
193.....	المطلب الأول: تطور نظام القضاء في الجزائر

200.	المطلب الثاني: تنظيم الأجهزة القضائية لقطاع العدالة في الجزائر
207.	المطلب الثالث: تنظيم الأجهزة الإدارية لقطاع العدالة بالجزائر.
209.....	المطلب الرابع: هيئات قطاع العدالة في الجزائر
212.	المبحث الثاني: سياسات الدولة الجزائرية نحو إصلاح قطاع العدالة.
213.	المطلب الأول: دوافع وأسباب إصلاح قطاع العدالة في الجزائر.
215.	المطلب الثاني: سياسة تدعيم الهياكل القضائية وإصلاح المؤسسات العقابية.
220.....	المطلب الثالث: سياسة إصلاح منظومة القضاء.
226.....	المطلب الرابع: سياسة إصلاح قوانين منظومة العدالة
238.	المبحث الثالث: آليات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعصرنة قطاع العدالة في الجزائر
239.	المطلب الأول: إنجاز وتطوير أنظمة آلية لتسريع العمل الإداري للقضاء
253.	المطلب الثاني: تطوير الأنظمة الآلية الأكثر حداثة في التسيير الإداري للقضاء
258.	المطلب الثالث: توسيع الشبكة المعلوماتية لقطاع العدالة وتطويرها
262.	المطلب الرابع: تطوير وتحسين الخدمات القضائية عبر الأنترنت
الفصل الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بولاية الوادي	
275.....	المبحث الأول: مدخل تعريفي بأنموذج الدراسة
275.....	المطلب الأول: بطاقة تقنية عن ولاية الوادي
277.....	المطلب الثاني: تنظيم قطاع العدالة بولاية الوادي
284....	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
284.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
286.....	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

288.....	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
305.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
305.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
309.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
336.....	المطلب الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
346.....	الخاتمة
400.....	الملاحق
440.....	قائمة المصادر والمراجع

المخلص:

أصبح مشروع الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة في إصلاح الإدارة العامة، وهذا تزامنا مع الثورة الرقمية والانتشار الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ حيث تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في سرعة ودقة الخدمات والمعاملات الإدارية، وفي عامل الجودة والإتقان، وهو ما يختصر الجهد ويختزل الوقت ويحقق رضا أكبر لدى المواطن، يضاف إلى ذلك، تخفيف الإجراءات الروتينية والحد من سلبيات البيروقراطية. غير أن نجاح هذا المشروع يتطلب تجهيزا في البنية التحتية لمؤسسات الدولة وفق ما يتناسب مع البيئة العصرية والثقافة الإلكترونية لدى العامل والمواطن، وقد سطرت الدولة الجزائرية في هذا المجال مجموعة من البرامج والإستراتيجيات لعصرنة قطاعاتها العمومية وتحقيق جودة الإدارة في إطار سياسة الإصلاح الإداري والقضاء على البيروقراطية.

في هذا السياق، تعالج الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر من خلال نموذج ميداني بقطاع العدالة لولاية الوادي. ولتحقيق أهداف الدراسة، عمد الباحث إلى دراسة ميدانية في عينة مكونة من 186 موظف من موظفي قطاع العدالة بالولاية محل الدراسة. ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي في عينة عبر استبيان تم معالجة نتائجه وفق برنامج الحزم الإحصائية spss، أثبتت الدراسة أن قطاع العدالة بولاية الوادي كنموذج ومثال للإدارة العامة حقق نتائج جد مهمة في مجال عصرنة الإدارة من خلال التخفيف من حدة البيروقراطية، وكذا تفعيل واستثمار الوظائف الإلكترونية، وهذا ما أظهر الأثر في سرعة أداء المعاملات وحسن اتخاذ القرار، غير أن هذا لا يحجب النظر عن المعوقات والتحديات التي تعترض القطاع كالاقتار للتشريعات الخاصة بالأمن المعلوماتي والوعي الكافي بهذا التحول الإداري المعاصر. ولا شك أن هذه النتائج والامتيازات الإيجابية وكذا نقائص المشروع، تتوافق مع ما هو ملاحظ في واقع تحول الجزائر من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الإدارة الإلكترونية، قطاع العدالة. ولاية الوادي.

Abstract:

The e-governance project has become an urgent necessity in public administration reform, and this coincides with the digital revolution and the widespread of information and communication technology. The importance of e-governance lies in the speed and accuracy of services and administrative transactions, and in the quality factor which reduces effort and time, and makes the citizen more satisfied. In addition, there is a reduction in red tape and a reduction in bureaucratic negativity. However, the success of this project requires equipment in the infrastructure of state institutions in accordance with the modern environment and the electronic culture of the worker and the citizen. The Algerian state has drawn up a set of programs and strategies to modernize its public sectors and achieve management quality within the framework of the policy of administrative reform and the elimination of bureaucracy.

In this context, the study deals with the issue of electronic administration and its role in achieving the objectives of administrative reform in Algeria through a field model in the justice sector of El-Oued district. In order to achieve the objectives of the

study, the researcher conducted a field study in a sample of 186 employees of the justice sector in the state under study. By adopting the descriptive approach, and the statistical approach in a sample through a questionnaire whose results were processed according to the statistical packages program SPSS. The study proved that the justice sector in El-Oued as a model and example for public administration has achieved very important results in the field of modernization of administration by reducing bureaucracy, as well as activating and investing Electronic jobs, and this showed the effect on the speed of transaction performance and good decision-making. However, this does not neglect the obstacles and challenges facing the sector, such as the lack of information security legislation and sufficient awareness of this contemporary administrative transformation. There is no doubt that these positive results and advantages, as well as the shortcomings of the project, are consistent with what is observed in the reality of Algeria's transformation from traditional management to electronic management.

Keywords:

Administrative reform, electronic administration, the justice sector, El-Oued District