

## واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الاستعدادية و آفاق المستقبل

ابراهيم بوعمرة<sup>1\*</sup>، عبد العالي حفظ الله<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة سوسة، (تونس). ibrahim.bouamra@FDSEPS.u-sousse.tn.

<sup>2</sup>كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، (الجزائر). abdellali.hafdallah@univ-msila.dz.

تاريخ النشر: /.../.....

تاريخ قبول النشر: /.../.....

تاريخ الإستلام: /.../.....

### ملخص:

ترتكز عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على جملة من المحددات. تبحث من خلالها عن إيجاد واقع بيئة مناسبة لتطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، وبدورها باشرت الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم تنفيذ سياستها الرامية إلى إدخال إصلاحات كبيرة في عديد القطاعات الوزارية المركزية وهيئاتها اللامركزية من أجل إصلاح إداري يتميز بالعضرة بتبني تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

وعليه فقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية الوصول الى جملة أهداف تتمثل في تسليط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودوافع ومتطلبات التحول إليها، ومن ثمة تقييم واقع تطبيقها في الجزائر، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الجزائر تبذل جهودا لتوفير البيئة المناسبة والحاضنة للإدارة الإلكترونية، من خلال تنمية وتعميم تكنولوجيات الإعلام والاتصال إلا أنها لا تزال عاجزة عن مسايرة التطورات العالمية في هذا المجال.

**الكلمات مفتاحية:** الإدارة الكلاسيكية؛ الإدارة المحلية؛ تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ الإدارة الإلكترونية؛ التحول الرقمي.

### Abstract:

The process of applying electronic management is based on a number of determinants. Through it, it seeks to create a realistic environment suitable for a successful application of electronic management. In turn, Algeria, like the rest of the world, began implementing its policy aimed at introducing major reforms in several central ministerial sectors and their decentralized bodies for an administrative reform characterized by modernization by adopting the application of the electronic management system.

Accordingly, we have tried through this research paper to reach a set of goals represented in shedding light on the reality of the application of electronic management in Algeria and the motives and requirements for switching to it, and then assessing the reality of its application in Algeria, and the results of the study indicated a number of results, the most important of which is that Algeria is making efforts to provide The appropriate environment and incubator for electronic management, through the development and dissemination of information and communication technologies, but it is still unable to keep pace with global developments in this field.

**Keywords:** classic Administration; Local Administration; information and communication technologies; Electronic Administration; digital transformation..

## 1. مقدمة:

أصبح التغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، ويستدعي ذلك ضرورة العمل على رصد كل ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغير ومواكبة المستجدات، ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والإنفجار المعرفي تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها، لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والإستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها، بما في ذلك مجال الإدارة، وقد توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات، حيث تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومن ثمة الخدمات العامة الإلكترونية، بحثا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية.

وعليه ومما سبق بيانه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

ويمكن إجمال أهداف هذه الورقة البحثية في مايلي:

- ✓ التعرف على دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الوقوف على مدى جاهزية الجزائر من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الوقوف على واقع البيئة التشريعية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- ✓ إبراز وتوضيح مدى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وفي سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تبني مقاربة منهجية تعتمد على المنهج التحليلي أو ما يعبر عنه بمنهج تحليل المضمون، بالتعرض بشيء من التحليل للأحكام التي ضمنها المشرع الجزائري نصوصه المتعلقة بالشأن الإلكتروني وكل النصوص القانونية ذات الصلة بالموضوع.

معتمدين في ذلك على التقسيم الثنائي بالتعرض الى واقع الإستعدادية التقنية في الجزائر (المبحث الأول)،

ومن ثمة إلى واقع ومستقبل تقنيات تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارة الإلكترونية في الجزائر (المبحث الثاني).

## 2. المبحث الأول: واقع الإستعدادية التقنية في الجزائر

انطلاقا من أن قياس أي تجربة أو مبادرة نحو بناء الإدارة الإلكترونية والنهوض بمستوى خدماتها العامة يتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد، و من واقع الجاهزية نحو التطبيق و مستوى الفاعلية في الإنجازات، حيث تركز عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على جملة من المحددات، يرمي من خلالها على إيجاد واقع بيئة مناسبة لتطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، حيث تنطلق خطوات التطوير الأولى في التأسيس لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بمعرفة واقع الجاهزية الإلكترونية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، من حيث جودة البنية التحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية وجودة المورد البشري وبناء مجتمع المعلومات.

وعليه وفي هذا الشأن سوف نتناول من خلال هذا الجزئية من الورقة البحثية واقع الإستعدادية التقنية في الجزائر وذلك من خلال ما يلي:

## 1.2 المطلب الأول: الأنترنت والإستعداد التقني في الجزائر:

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الأنترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في عملية الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، صالح منظمات الخدمة العمومية واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية، كأداة لتطوير واصلاح منظمات الخدمة العمومية.

ويبرز اهتمام الجزائر بالأنترنت لقناعتها بضرورة حيابة هذه التكنولوجيات الجديدة والتحكم فيها لما لها من آثار اقتصادية، اجتماعية وسياسية تعود على الدولة بالفائدة، وتتجلى هذه القناعة في تبني الدولة لسياسة طموحة تقوم على تطوير هذا القطاع ومحاولة الإلتحاق بالدول المتطورة. (زهوية، 2007، الصفحة 67).

حيث عملت الجزائر على الإستفادة من خدمات شبكة الأنترنت، ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الأنترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني، الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية. (بختي، 2002، الصفحة 31).

ومع انطلاق الربط بالأنترنت في الجزائر، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تزايدا وتقدما هاما في مجال الإشتراك والتعامل بالأنترنت، ففي نفس السنة ارتبطت بالأنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة تقدر بـ 9600 حرف ثنائي في الثانية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة كما يرى ذلك الدكتور بختي إبراهيم جد ضعيفة. (بختي، 2002، الصفحة 31).

وقد تم الربط بين الجزائر وإيطاليا ضمن مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية حيث تمثل الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا. (بختي، 2002، الصفحة 31).

وفي سنة 1996 وصلت سرعتها إلى 64 ألف حرف في الثانية، تمر عبر طريق العاصمة الفرنسية باريس، ليتم في نهاية 1998 ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدره 01 ميغابايت في الثانية، وفي شهر مارس 1999 أصبحت قدرة الأنترنت في الجزائر تقدر بـ 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء أكثر من 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن (الجزائر العاصمة،

سطيف، ورقلة، وهران، تلمسان وغيرها) والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة. (هدار، 2017، الصفحة 124).

كما قدر عدد الهيئات المشتركة في الأنترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة وفي سنة 1999، أي بعد خمس سنوات من دخول الأنترنت إلى الجزائر بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي، 50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي، و150 في القطاعات الأخرى، وخلال سنة 2020 قدر عدد مشركي مركز Cerist بحوالي 3500 مشترك، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة استعمالات واشتراكات الأفراد في الأنترنت، وهذا ما يمكن تسجيل العكس منه لدى المؤسسات، مثل مقاهي الأنترنت و المؤسسات العامة، بسبب ارتفاع تكاليف الربط بالشبكة. (لعقاب، 1999، الصفحة 122).

ويرجع الدور الأساسي في انتشار شبكة الأنترنت في البداية إلى مركز البحث العلمي والتقني، باعتباره تنظيم حكومي تولى مسؤولية ترقية واستعمال المعلومات العلمية والتقنية، واهتم بدعم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الجزائر، كما تكفل بتطبيق مشاريع مغاربية في إطار شراكة مع بعض الدول في شمال إفريقيا، وإضافة إلى ذلك استفاد المركز من تجهيزات للربط بالأنترنت، ومن برامج لتكوين المستخدمين، الذين يقومون بتنظيم الاشتراك من خلال المركز ليغطي مؤسسات مختلفة في كل القطر. (بومايلة، 2003، الصفحة 167).

وبالنظر إلى نسبة تطور اشتراكات الأنترنت في الجزائر، يلاحظ التغير التدريجي لهذا المؤشر، لارتباطه بظروف وأسباب مختلفة ترجع في أغلبها إلى ضعف الدخل الفردي وصعوبة الربط الشبكي.

وكحلقة في مراحل تطور الأنترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم: 98-257 بتاريخ 25 أوت 1998 والمتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها، الصادرة في الجريدة الرسمية العدد 63 بتاريخ 26 أوت 1998، والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم: 2000-307، بتاريخ 14 أكتوبر 2000 المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 60 بتاريخ 15 أكتوبر 2000، من أجل تحديد المعايير والشروط المتعلقة بكيفيات وضع الأنترنت والإستفادة من خدماتها. إن هذه المرحلة جسدت بروز مزودون جدد آخرون في قطاعات عامة وخاصة، تتقاسم مهمة التزويد بالأنترنت مع مركز البحث العلمي والتقني، وهو ما أدى إلى تطور في عدد مستخدمي الشبكة، كما أفرز عن وصول عدد الرخص الممنوحة إلى الخواص عبر كامل التراب الوطني إلى 65 نهاية 2001.

وعليه وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن إرهاصات انفتاح الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ارتكز على محاولة توفير البيئة الملائمة، وفي مقدمتها دعم الربط بالأنترنت، والتي فرضت ضرورة إيجاد سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبحسب إحصائيات 2011 بلغت أجهزة الكمبيوتر

المستخدمة في الجزائر حوالي 7.3 مليون جهاز وبلغ عدد مستخدمي الأنترنت 7.7 مليون أما بالنسبة لمشركي الهاتف الثابت 3.1 مليون وفيما يخص المحمول 35.7 مليون مشترك. كما أن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بلغ 1.36 نقطة. حيث صنف "دافوس" الجزائر في تقريره لتكنولوجيات وتقنية المعلومات في المرتبة 129 عالمياً من أصل 148 دولة. وكل المؤشرات الخاصة بهذا التقرير تشير إلى أن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة (بن قرينة و بن ساسي، 2015، الصفحة 17) حسب تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي "دافوس" احتلت الجزائر المرتبة 105 عالمياً سنة 2015 من إجمالي 144 دولة من ناحية شبكة الاتصالات والطرق. (سايح، 2018، الصفحة 74).

وحسب وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال فإن عدد مستخدمي الأنترنت عالي النطاق بالجزائر وقد بلغ 11 مليون مستخدم بزيادة قدرت بمليون مستخدم مقارنة بالعام 2011 وذلك بالنسبة لمستخدمي الأديسان وحاملي الحواسيب المحمولة ومستخدمي الشبكة في المؤسسات والأسر والفئات الاجتماعية المختلفة، كما أكد على أن جميع المؤسسات التربوية والجامعات والمعاهد التكوينية هي حالياً مبروطة بشبكة الأنترنت و أن نحو 400 إقامة جامعية مبروطة بشبكة الأنترنت. وفيما يتعلق بقطاع التربية والتعليم، أكد الوزير أن 85 % من المؤسسات التربوية تستخدم الشبكة العنكبوتية بالإضافة إلى 70% من المتوسطات و25% من المدارس الابتدائية. كما يعرف قطاع الصحة شبكة معلوماتية موثوقة في إطار مشروع الصحة الإلكترونية. كما أنها حالياً تعمل جاهدة على استبدال الكابالت الكالسيكية بالألياف البصرية. (سايح، 2018، الصفحة 74) حيث احتلت الجزائر المرتبة 21 إفريقياً ب 3.3 ميغا في الثانية، حسب إحصائيات سنة 2015.

هذا وقد تمكنت الجزائر بفضل استراتيجيتها لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال من فرض نفسها كأحد البلدان الأكثر حيوية في هذا المجال خلال سنة 2016، بحيث حققت تقدماً معتبراً في إطار سياستها الرامية إلى بناء مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي من خلال تحسين مكانتها بتسع مراتب ضمن تصنيف الإتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية في قراره المتعلق بمجتمع المعلومات خلال سنة 2016، فالجزائر قد تواجدت خلال سنة 2016 ضمن البلدان الثلاثة الأولى في العالم التي حققت تقدماً أكثر في مجال مؤشر تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال من 3.74 في سنة 2015 إلى 4.40 في سنة 2016 أي من المرتبة 112 إلى المرتبة 103 في ظرف سنة واحدة. ويذكر أنه ما بين 2010 و2015 لم تتقدم الجزائر سوى بمرتبة واحدة لنتقل من المرتبة 114 إلى المرتبة 112 في التصنيف العالمي الذي شمل 167 بلد في مجال مؤشر تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وأكد الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية "هولين زهاو" أن الجزائر تقدمت بسرعة كبيرة لتجاوز نسبة 115 بالمائة مقارنة ببلدان أخرى من القارة الإفريقية، وتتقدم بـ 9 مراتب ضمن التصنيف العالمي لسنة 2016. (سايح، 2018، الصفحة 74).

## 2.2 المطلب الثاني: موقع الجزائر في مجتمع المعلومات:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما شهدته من تطور كبير خلال السنوات الماضية، تغيرات سريعة ومهمة في المجتمع الحديث، حيث قربت هذه التكنولوجيا وبخاصة من خلال شبكة الأنترنت المسافات بشكل لم يعرفه الإنسان من قبل، وأتاحت إمكانية تخزين ومعالجة حجوم هائلة من البيانات الرقمية والنصية والبيبلوغرافية والصوتية، والصور وغيرها، ومكنت من استرجاع المعلومات وبثها بسرعة كبيرة جدا وبتكلفة معقولة، مما ساعد الأفراد في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة المناسبين وفي الوقت المطلوب، (مساعدة، 2013 ، الصفحة 272) فإذا كانت الثورة الصناعية قد أفرزت مجتمعا مختلفا عن مجتمع الزراعة، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أوجدت مجتمعا مختلفا عن مجتمع الصناعة بكثير يعرف بمجتمع المعلومات، الذي يعتبر مجتمع وليد الفيض الكثيف من المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا التي تسرب داخل المجتمع لدعم أنشطته، وتفسير ظواهره وحل مشكلاته وتصويب أدائه. (علوطي، 2009، الصفحة 06).

كما يعتبر مجتمع المعلومات مجتمعا شبكيا بفضل التقارب بين الاتصالات والمعلوماتية، كما أن مرونة هذا النوع من التنظيم تشكل ورقة ارجحة في الاقتصاد المفتوح العالمي، وإذا كان الهدف الأساسي للمجتمع عامة هو المشاركة في مكافحة الإقصاء الاجتماعي، فإن هدف مجتمع المعلومات هو مكافحة شكل جديد من أشكال الإقصاء (الفجوة الرقمية) بإقامة إطار ملائم للتعاون الرقمي. (مساعدة، 2013 ، الصفحة 272).

فمجتمع المعلومات هو مجتمع يعتمد في الأساس على إنتاج المعلومات والمعارف واستهلاكها والتي بدورها يفقد حركته النشطة واستمراريتها وتناغمه المرغوب، فالمعلومة بوصفها أساسا للمعرفة أصبحت محورا أساسيا تدور حوله كل أنشطة المجتمع المعلوماتي، فعند محاولة رسم صورة متكاملة لهذا المجتمع، فإن أحد أبرز ملامحه إضافة إلى المعلومة، هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعموماً يمكن القول أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره ونموه على المعلومات والتبادل المعرفي والفكري في كافة المجالات، التي تعتبر مورد استراتيجي بالغ الأهمية ومصدر أساسي في الانتاج والتوليد والمعالجة والابداع والابتكار، وبالتالي هو المجتمع الذي يتعامل أفراده ومؤسساته مع المعلومات بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص في تسيير أمور حياتهم في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الادارية، التربوية والصحية. (العريشي و مددين، 2016، الصفحة 145).

وفي هذا الإطار تطمح الجزائر على غرار بقية دول العالم إلى تقليص الفجوة الرقمية و بناء مجتمع معلومات و تطوير اعتمادها على شبكة الانترنت، و ذلك لما تمثله من تعبير قوي عن تحضر الدول و تطورها، وهي في ذلك تملك محفزات ودوافع مساعدة، حيث عرضت وزيرة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال السابقة في مؤتمر جنيف، الاستراتيجية الجزائرية لبناء مجتمع المعلومات القائم على المعرفة، حيث أكدت خلال المنتدى العالمي للقيمة العالمية لمجتمع المعلومات، المنعقد من 10 إلى 13 جويلية 2014 في العاصمة السويسرية أن: "الجزائر عملت على تجسيد الإلتزامات التي اتخذتها بمناسبة انعقاد القمة العالمية لمجتمع المعلومات في تونس سنة 2005 باعتماد استراتيجية لبناء مجتمع المعلومات والإقتصاد القائم على المعرفة"، وأكدت الوزيرة، أن الجزائر اعتمدت على التنمية المهيكلة المستدامة لفائدة كافة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والمواطنين بصفة عادلة عبر كامل التراب الوطني.

وتجسيدا لهذه الاستراتيجية سعى قطاع البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال إلى تحقيق فقرة نوعية جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها محورا أساسيا لدعم البنية التحتية للخدمات الاتصالية، وتطوير الخدمات وتكوين المنشآت القاعدية، من أجل بناء مجتمع المعلومات.

وقد تمحورت الاستراتيجية الجزائرية لبناء مجتمع معلومات حول المحاور التالية: (هدار، الصفحة 185)

- ✓ تعميم ونشر شبكة الألياف البصرية.
- ✓ تحديث وتطوير شبكة النفاذ للهاتف .
- ✓ نشر شبكة الجيل الرابع للهاتف.
- ✓ تحديث وتطوير شبكة النفاذ للانترنت.
- ✓ نشر الثقافة الإلكترونية .

وعليه فمن الملاحظ أن الدولة الجزائرية قد بذلت مجهودات معتبرة في سبيل إرساء بنية تحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية والانتقال إلى مجتمع المعلومات القائم على المعرفة و تقليص الفجوة الرقمية، من خلال تنفيذ العديد من المبادرات لتحقيق هذا المسعى في شتى المجالات والقطاعات، والتي يأتي في مقدمتها العمل على تطوير شبكة الأنترنت التي احتلت حيزا كبيرا من الإهتمام، وسخرت لها الكثير من الجهود للبحث عن السبل الكفيلة بتحسينها و تطويرها و تجاوز التأخر الذي تعرفه، باعتبارها خطوة مهمة للوصول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحقيق هدف مجتمع المعلومات. (هدار، الصفحة 186)

فالجزائر كغيرها من مجتمعات العالم تسعى للوصول إلى تحقيق تطور وتنمية على مدى السنوات القادمة ولكن هذا بالتأكيد لن يتأتى لها إلا من خلال مجموعة من العناصر. ويعتبر الجزائر إحدى دول العالم النامي وينطبق عليها ما ينطبق على الدول النامية من التبعية الاقتصادية والمعلوماتية لدول العالم المتقدم، ولهذا فإن

خطواتها الأولى نحو مجتمع المعلومات لا تزال تتعثر في بدايتها وتبقى عاجزة عن مواكبة التطور العلمي والثقافي على مستوى المغرب العربي- فضلا عن دول العالم المتقدم- مقارنة مع دول أخرى مثل المغرب، التي وضعت خطة استراتيجية للاندماج في مجتمعات المعلومات منذ سنة 1990. (علوي، 2004، الصفحة 68)

### 3.2 المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تواجه الحكومة الجزائرية جملة من التحديات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار لتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية على جميع الإدارات والمرافق العامة بأكثر مرونة وفعالية، وذلك لتسهيل وانتشار التحول الإلكتروني مما يخدم المجتمع الجزائري وإدارة ومواطن على حد سواء، إذ تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة لرفع التحدي لتجاوز كل الصعوبات التي تعترض التحول الإلكتروني، ولتجاوز الصعوبات التي سبق استعراضها من خلال هذه الورقة البحثية لا بد من معرفة وترتيب الأولويات فيما يتعلق بتحديد التحديات التي تقف حاجزا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعليه وفي هذا السياق تم من خلال هذه الجزئية التطرق إلى التحديات المالية والتقنية (الفرع الأول)، ثم التحديات الإدارية والبشرية (الفرع الثاني)، وأخيرا التحديات الأمنية (الفرع الثالث).

#### 1.3.2 الفرع الأول: التحديات المالية والتقنية:

وتتلخص في: (درابي و موساوي، 2018، الصفحة 35).

- 1- توفير بنية تحتية قوية وبمستوى عال للمعلومات والاتصالات.
- 2- وجوب إعداد استراتيجية مسبقة للإصلاح الإداري والتحول الرقمي تأخذ بعين الاعتبار أسوأ الاحتمالات بما فيها الفشل والأزمات التي يمكن أن تشكل عائقا في التغيير والتطوير.
- 3- تجديد الوسائل والأجهزة الضرورية للتحويل الإلكتروني، والتخلص من الوسائل التي أصبحت لا تتكيف مع ما استجد من تغييرات في مجال الاتصالات والبرمجيات.
- 4- ضرورة تأمين المعلومات والشبكات من أي اختراق أو عبث أو تخريب يأتي عليها.
- 5- توحيد الأجهزة المستخدمة ومواصفاتها في الإدارة الواحدة وفي المكتب الواحد لتسهيل الربط والتواصل فيما بينها.

6- تخصيص مبالغ مالية متناسبة وأهمية التحول إلى عالم التكنولوجيا والاتصالات الحديثة .

#### 2.3.2 الفرع الثاني: التحديات الإدارية والبشرية:

وتتلخص في: (بن حسين، 2015، الصفحة 227)

- 1- ضرورة وجود مرونة إدارية تستوعب كل التغييرات والمستجدات.
- 2- الاستيعاب الجيد للتطور التكنولوجي وأهمية استخدامه من طرف العديد من الإداريين.

- 3- تطوير المنظومة القانونية بخلق إطار تشريعي يحتضن بيئة التحول إلى تطبيق الادارة الإلكترونية، وتعديل ما هو موجود بما يتماشى وهذه البيئة لضمان حقوق المستفيدين من الخدمة الالكترونية.
  - 4- توفير مراكز التدريب والتكوين للموظفين مما يوفر مورد بشري مؤهل.
  - 5- غرس الوعي المعلوماتي والحاسوبي لدى المواطنين لتسهيل التجاوب مع التحول الالكتروني.
- ومنه ومن خلال ما تقدم ذكره من تحديات على اختلافها وتنوعها يتضح أنها تمثل الأساس لأي عملية تطويرية، إذ أن مواجهة هذه التحديات أو التقليل من وطئتها يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه السلطات العليا في الدولة مع توافر رغبة وقوة القائمين على تنظيماتها لإحداث هذا التحول الالكتروني المنشود.

### 3.3.2 الفرع الثالث: التحديات الأمنية:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم التحديات التي تجابه تطبيق الحكومة الألكترونية من حيث إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسالمتها وضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها. (واعر، د س ن، الصفحة 09).

### 3. المبحث الثاني: واقع ومستقبل استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارة الالكترونية في الجزائر

عملت الجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق النمو على السعى من خلال تطوير عمل إدارتها إلى الدخول في مصاف الدول المتقدمة، حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات والتنظيمات التي من شأنها تحسين الخدمة النوعية للإدارة الجزائرية وكذا تقريبها من المواطن بهدف الرفع من الكفاءة الإدارية وتلبية حاجيات المواطن وتحقيق رضاه، ومن بين السياسات التي انتهجتها الجزائر في مجال التقدم الإداري سياسة الجزائر الالكترونية هذه السياسة التي تهدف إلى تجسيد فكرة الإدارة والخدمة العمومية الالكترونية على أرض الواقع.

وعليه وفي هذا الشأن سوف نتناول من خلال هذا المبحث واقع ومستقبل استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارة الالكترونية في الجزائر، وذلك من خلال التطرق إلى عصرنة الإدارة المحلية بإدخال تقنيات الإدارة الالكترونية (المطلب الأول)، مروراً بإسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق العمومية (المطلب الثاني)، وصولاً إلى مستقبل الإدارة الالكترونية المتفتحة في الجزائر وعوامل نجاحها (المطلب الثالث).

#### 1.3 المطلب الأول: عصرنة الإدارة المحلية وإدخال تقنيات الإدارة الالكترونية

إن الجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق النمو تسعى ومن خلال تطوير عمل إدارتها إلى الدخول في مصاف الدول المتقدمة، حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات والتنظيمات التي من شأنها تحسين الخدمة النوعية للإدارات الجزائرية وكذا تقريب الإدارة من المواطن بهدف الرفع من الكفاءة الإدارية وتلبية حاجيات المواطن وتحقيق رضاه، ومن بين السياسات التي انتهجتها الجزائر في مجال التقدم الإداري سياسة الجزائر الإلكترونية هذه

السياسة التي تهدف إلى تجسيد فكرة الإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية على أرض الواقع. (عبان، 2015/2016، الصفحة 93).

مع بداية الألفية الثالثة توجهت الجزائر في إطار الإصلاحات الإدارية بالدخول التدريجي في عصر المعلومات، قصد ترقية وظائف المؤسسات الحكومية، ومنظمات الخدمة العمومية، وتبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية، في سبيل ترشيد الخدمة العمومية وهو ما يعرف بعصرنة الإدارة، (جبور، 2017، الصفحة 13)

حيث يقصد بعصرنة الإدارة أنها عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة قائمة على ثقافة جديدة تحكمها التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات ترقى إلى تطلعات المواطن وتنال رضاه، (فرطاس، 2016، الصفحة 313) فالمواطن الجزائري كثيرا ما يعاني من مشاكل البيروقراطية وكثرة الوثائق الإدارية وضياع اللوقت والتكلفة والأخطاء التي تقع في الوثائق الإدارية على مستوى مؤسسات الوحدات المحلية بما فيها البلدية، الأمر الذي جعل من التغيير الانطلاق حتمية في بؤادر المكتب الإلكتروني، من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة وبتكلفة أقل.

وهذا ما أدى إلى إدخال الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة المحلية وفقا للآليات التالية:

- **الآليات القانونية:** إن التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية الجديدة تتماشى مع هذا التحول. والتي تعتبر الأرضية التي يبنى عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى استخدام مفاهيم جديدة للقرارات الإدارية والعقود الإدارية، خصوصا مع ازدهار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية. (المجنوب، 2005، الصفحة 923).

وفي هذا الصدد كان ضمن برامج مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013 برنامج تطوير التشريعات المتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات، حيث صدر القانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق للأول فبراير سنة 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، والذي جاء تنويجا للعديد من النصوص التنظيمية التي سبقت صدوره على مستوى قطاع وزارة الداخلية، حيث ظهرت عدة قوانين وتنظيمات خاصة بالوثائق البيومترية أهمها:

✓ القانون رقم 03-14 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014 المتعلق بسندات ووثائق السفر.

✓ القرار المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر سنة 2010، المحدد للمواصفات التقنية لمستخرج عقدا الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

- ✓ القرار المؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، المحدد للمواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيوميتري الإلكتروني.
- ✓ القرار المؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، المحدد لتاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيوميتري الإلكتروني.
- ✓ القرار المؤرخ في 22 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 25 مايو سنة 2011 المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

- **الآليات السياسية:** وتتمثل في وجود إرادة سياسية من طرف النخبة الحاكمة لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا من منطلق مفاده أن إلتزام القيادة السياسية الحاكمة بالجهود الرامية إلى عصرنه الإدارة المحلية تعتبر من العناصر الأساسية النجاح، من خلال انشاء ووضع الادارة الالكترونية على مستوى هياكل الادارة العامة. (حماد، 2006/2007، الصفحة 18) وهذا ما جاء في سياق الاصلاحات السياسية والادارية لسنة 2011، والمتمثلة في ضرورة العمل على محاربة كل مظاهر البيروقراطية الادارية وتقديم خدمات ترقى لرضا واستحسان المواطن، وهذا من خلال عصرنه المرفق العام وتيسير تقديم الخدمة العمومية للمواطن.

- **الآليات البشرية:** شكل المورد البشري مقوما أساسيا في التنظيم الاداري بحكم أنه العامل المحوري الذي يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على التنظيم و المؤثر فيها على حد سواء، مما يستوجب أن يكون هذا المورد على مستوى الإدارة جاهزا ومتلائما مع التطورات خاصة التطور التكنولوجي في وسائل الاعلام والاتصال المقتحم لمجالات العمل الاداري، وبناء على هذا عمدت الجزائر من خلال مشروع الجزائر الالكترونية برنامج قائم على تنمية الكوادر الفتية، و العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية، بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الالكترونية. واعداد خطط مناسبة لتدريب فرق العمل، التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية لتشارك في مشروع الحكومة الالكترونية، بهدف زيادة وتحسين القدرة على الادارة والتسيير حسب الاختصاص، فالإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات بشرية ذات كفاءة تحسن استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيات الحديثة. تخرج بالإدارة والموظف من بوتقة الموظف التقليدي إلى العصري، وهذا لا يتأتى إلا بإعداد برامج وخطط للتدريب وتأهيل الموظفين على مستوى البلدية لتقديم خدمات ذات جودة. (فرطاس، 2016، الصفحة 317).

- **الآليات التقنية والتكنولوجية:** حيث أنه لا يمكن عصرنه قطاع الادارة المحلية دون وجود الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة التي يحتاجها المكتب الالكتروني لتقديم الخدمات للمواطنين وتتمثل في توفير البنية التحتية للادارة الالكترونية. والتي يقصد بها الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط شبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة. (أحمد، الإدارة الإلكترونية، 2009، الصفحة 72) بمعنى أن الإدارة لا بد أن تعمل على تطوير شبكات الاتصالات حتى تحقق الهدف المنشود من

استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسوب آلي ومعدات وأنظمة البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي وهذا ما جاء في محتوى مشروع الجزائر الالكترونية تحت مسمى برنامج التطوير الفني.

- **الآليات المالية:** من البديهي أن أي مشروع يحتاج إلى موارد مالية لانجاحه وتوفير كل مستلزمات هذا المشروع، فالانتقال من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية يتطلب موارد مالية هائلة لانجاح هذا التحول.

### 1.3 المطلب الثاني: اسهامات الادارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق العمومية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول في تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري وكذا توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية، وبالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحلها الأولية إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي. (نزلي، 2016، الصفحة 185).

وتتجلى انعكاسات الادارة الإلكترونية على جودة المرافق العامة في:

- **مردودية الخدمة:** حيث يتعلق بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في اعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، من خلال السعي لتطبيق فعالية تطبيقات الادارة الالكترونية وخاصة انظمتها الذكية لكسب رضا المواطن من خلال نوعية الخدمة المقدمة له.

- **سهولة المتابعة ووضوح الخدمة:** وهذا انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء وتقديم الخدمات العمومية، من خلال امكانية متابعة مراحل جزئياتها إلى ان تصل للمواطن بجودة عالية. (حجام، 2017/2018، الصفحة 92).

- **زيادة فعالية وكفاءة المنظمة الحكومية:** حيث أن الادارة الإلكترونية تنعكس على عمل المنظمات الحكومية الداخلية من خلال عملياتها الادارية، يتمثل هذا الانعكاس في تحقيق السرعة والشفافية وامكانية المحاسبة، فكفاءة وفعالية اجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية، حيث يساهم هذا التوجه في تعزيز التفاعل والإتصال بين المؤسسات الحكومية من جهة وبينها وبين المواطنين والمؤسسات الأخرى، مما يسمح بتحسين مستوى سرعة وجودة صنع القرارات، وتحليل المشكلات المعقدة التي قد تعيق العمليات الإدارية. (باي و هدار، 2017، الصفحة 130).

- **الدقة والسرعة في تقديم الخدمة:** حيث تشير الدقة وفق نموذج الخدمة للإدارة الإلكترونية للخدمات إلى عملية القيام بمعالجة الأعمال وتقديمها وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة المعلومات بشكل يحدد

الأخطاء الإدارية، زيادة على الحد من التعقيدات والتجاوزات الادارية التي تعيق حركية الخدمة بشكل مستمر من جهة والتأثير على خصائصها من جهة أخرى .

فاستخدام نظام الادارة الإلكترونية في المنظمة الحكومية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بمختلف أوعيتها خاصة الذكية منها على غرار البطاقات المغناطيسية وتقديم الخدمة عن بعد يسمح بتقديم خدمات في أقل وقت ممكن وبأقل جهد. (بوزالغ، 2008، الصفحة 46).

- **جودة الخدمة:** إن التنفيذ الإلكتروني للمعاملات سيؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة، ويمكن المواطن من الحصول على جودة أعلى وأسرع في الخدمات التي تلبى احتياجاتهم الشخصية، إذ أن الخدمات المتعددة تتيح فرصة الحول على كل الخدمات من خلال توفير قنوات عديدة لتسليم الخدمة لطلابها، وهو الأمر الذي من شأنه تحقيق النمو النوعي للخدمات التي تقدمها الأجهزة المدنية للمواطنين وتخفيض مستوى الأخطاء التي تحدثها الأساليب غير الإلكترونية. (العلوش و آخرون، 2004، الصفحة 38).

- **الشفافية في تقديم الخدمة:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود رقابة الكترونية، التي تضمن رقابة دورية على كل ما يقدم من خدمات، فالادارة الالكترونية تقوم على تخفيض أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين. كما يضيف تطبيق الادارة الالكترونية مرونة على التنظيم الاداري ويوفر خدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات، ويفضل المهام المنوطة بها تسمح الادارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية عالية من الخدمة. (سلامة، 2018، الصفحة 72).

غير أن البحث في عنصر الشفافية على مستوى المنظمات العمومية يتقاطع مع مفهوم المساءلة كونها عملية توقع كل شخص في المنظمة بالاجابة عن أسئلة شخص ما بخصوص موضوع ما، وهو ما يعني تحميل الأفراد والمنظمات مسؤولية الأداء الذي يتم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية. (بجياوي، 2017، الصفحة 379).

فالشفافية والمساءلة من أهم القيم الجديدة التي تتبناها التكنولوجيات على مستوى المرافق العامة، كونها تعمل على تحسين الصورة الذهنية للمرافق العامة من خلال تعميق بعد الثقة الذي يجمع بين المساءلة التي تتيح فرصة توطيد عملية الاتصال العمومي وتحسين جودته، من خلال التدفق الحر للمعلومات، وهو ما سينعكس ايجابا على الأداء للمرفق العام.

وعليه فعلى هذه المستوى تمكن المساءلة من فتح أبواب الحوار والاستفسار على طلب المعلومة اللازمة تجاه الخدمة المطلوبة، الأمر الذي يعمل على تحقيق الثقة بين المواطن والادارة العامة خاصة مع الموجة العالمية المنتشرة

للتكنولوجيا الجديدة بتنظيم انتخابات إلكترونية - التصويت الكتروني... الخ و غيرها من التوجهات الجديدة التي توسع المهام الوظيفية لعمل هذه التكنولوجيات.

وهذا ما أكده الباحث Ranaweera HMBP من خلال الدراسة التي أجراها في المحافظات العامة "السيري لانكا" كمرفق عمومي حكومي لقياس تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمة الالكترونية عن طريق المؤشرات الدالة والمتمثلة خصوصا في: الشفافية، الكفاءة، المساءلة، الموثوقية ورضا الموظفين، حيث توصل الباحث إلى أن المتغيرات الأربعة: الشفافية - الكفاءة - رضا الموظفين - واستعدادهم إرتبط بشكل ايجابي مع جودة الخدمة الحكومية، أي بنسبة 46 %، مع تفسير اختلاف واضح مع القيم الأخرى لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمة في القطاع الحكومي. (حسيني، 2018، الصفحة 08).

وهذا علاوة على أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها في الآتي بيانه:

- **تحسين أداء المنظمة:** فالادارة الإلكترونية تساعد على تحسين اجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدم للزبائن، ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير واثاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة، كما تمكن الادارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج واجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة افضل وتيسير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة، مما يتيح فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على ادارتها وبين المتعاملين، وهو ما من شأنه تيسير أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها. (الدايني، 2010، الصفحة 19).

- **الحد من التعقيدات الإدارية:** حيث ساهمت الادارة الالكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الاجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، وذلك من خلال توفير الخدمة للمنتفع بشكل مستمر عن طريق شبكة الأنترنت، خاصة وأن هذه المكنة غير مقيدة بزمان ومكان.

- **تحسين عملية صنع القرار:** وهذا من منطلق أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دورا فاعال في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.

- **تحسين العلاقات داخل المنظمة:** مما يساعد الادارة الإلكترونية في اعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الادارية، وذلك عبر اعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل

سليم دون اتباع للاجراءات، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الادارة الالكترونية سهلت امكانية تجاوز معوقات مركزية وفي اتخاذ القرار. (مهدي، 2012 ، الصفحة 11).

- **تغيير صورة المنظمات:** وذلك بالتحوّل والانتقال من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وانشاء للمباني الضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الالكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية أو مباني ضخمة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذوي كفاءة ومهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات. (الغوطي، 2006، الصفحة 33).

كما يمكن أن تعمل الادارة الالكترونية على تحقيق جودة البيئة التنظيمية للمرفق العام وذلك بتوفير الميكانيزمات التالية:

\* **بناء جودة الهيكل التنظيمي:** كونها تعمل على تعزيز التعاون والانسجام بين جميع أجزاء ومكونات التنظيم من رؤوسين واداريين.

\* **خلق جودة الثقافة التنظيمية:** ان توجيه المنظمات نحو خلق ثقافة التميز هو أصعب ما يكون في ظل غياب ثقافة تنظيمية على مستوى عالي من الانسجام، فتبني هذا النهج يحقق الشفافية و المساءلة، مما يعمل على تحقيق الترابط وتوسيع المشاركة وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات.

\* **تميز العمليات الادارية:** وهذا من منطلق أنها تعد مدخلا فهالا في تحقيق التميز، مما يؤدي حتما إلى التأثير الايجابي على كفاءة العمليات الادارية نحو الجودة الشاملة.

\* **مساهمتها في الرقابة:** حيث أن الاستخدام الفعال الذي تقوم عليه الرقابة الالكترونية يحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه الأمر من فحص وتدقيق ومتابعة، وهو ما شأنه تأمين تدفق مستمر للمعلومات، وتحفيز العلاقات القائمة على الثقة بشكل يؤدي إلى تقليل الجهد الإداري. (عبد العزيز، 2018، الصفحة 397).

\* **ترقية الاتصال العمومي للمرفق العام:** أدت التغيرات الجديدة في الادارة العامة إلى فهم جديد للوظائف وأدوار الاتصال في القطاع العام من خلال تقديم المزيد من المعلومات عن أنشطة هذه المؤسسات بنوع من الشفافية في مناقشة السياسات العامة والخدمات الجديدة المقدمة، وهذا بغرض جعلها أقل بيروقراطية و أكثر فعالية وسرعة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.

### 1.3 المطلب الثالث: مستقبل الإدارة الإلكترونية المتفتحة في الجزائر وعوامل نجاحها:

إن التحوّل التنموي بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالدولة، وهو ما دفع بالجزائر الى التفكير في تبني استراتيجية لمعالجة الاختلالات التي تعاني منها الإدارة العمومية سعيا منها الى الإنتقال الى ما

يسمى بالادارة الالكترونية التي من شأنها التخلص من منطق الشباك ومنطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة والفساد الاداري. (حسيني، 2018، الصفحة 12).

وعليه وفي هذا السياق سيم التطرق من خلال هذه الجزئية من ورقتنا البحثية إلى مستقبل الإدارة الالكترونية في الجزائر (الفرع الأول)، وعوامل نجاح الادارة الإلكترونية (الفرع الثاني).

### 1.1.3 الفرع الأول: مستقبل الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

إن مستقبل الإدارة الإلكترونية في الجزائر رهينة مجموعة من المعوقات والتحديات التي تواجه هذه التجربة

وهي:

- إفتقاد الجزائر إلى بيئة إلكترونية تناسب استراتيجيتها الإلكترونية: وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط وفيما سينفذ.

- مخططات وبرامج التحول الالكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى: وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي، خاصة في ظل الإفتقار إلى نظام وطني يضع الخطط، ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية. (بلقاسمي، 2018، الصفحة 274).

- مشكل الأمية الإلكترونية المعترض للخدمة الإلكترونية في الجزائر: حيث تكاد تمس جل فئات المجتمع، إضافة إلى ضعف حجم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية وإضعفا لمدود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الإهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال على مختلف المستويات. (بلقاسمي، 2018، الصفحة 274).

- ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية: ففي ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين كالتخفيض من سعر استخدام الأنترنت.

- ضعف الترسانة القانونية المؤمنة للمعاملات الإلكترونية في الجزائر: والتي يفترض فيها حماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية، خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر.

- رداءة الخدمات الالكترونية في الجزائر: وهو ما يسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية. (عشور، 2009/2010، الصفحة 175).

بالإضافة الى ما سبق بيانه يجب النظر الى أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال استقطاب أفضل العناصر وتكوين العنصر البشري على الأسس والمستويات التي يتطلبها التطور التكنولوجي. (طلحي، 2014، الصفحة 273).

### 2.1.3 الفرع الأول: عوامل نجاح الادارة الإلكترونية:

إن الإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية. وتفتح الإدارة بعد قيمة ثمينة يرغب المواطنون رؤيتها فيها من خلال إثباتها لعدالتها وفعاليتها وأما جدية بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها واحترامها لحياتهم الخاصة، خاصة أن الإدارات العمومية تحتجز وتتوفر على كتلة هامة من المعلومات الفردية الحساسة مثل ملفات الحالة المدنية والملفات الطبية، التي تفترض أن يكون هناك أمان قانوني يسمح للأفراد بأن يتقوا في الإدارة، وأن تعمل هذه الأخيرة في إطار من المسؤولية عند استعمال تلك المعلومات لو استعمال الأموال العمومية. والا فإن هذا التفتح يمكن أن يفسد تلك الثقة، ثم أن فتح المجال للحصول على المعلومات في إطار الإدارة الإلكترونية ينبغي أن يتم في إطار التسيير الفعال للشؤون العمومية والذي يقتضي أحيانا أن تكون هناك درجة من السرية المطلوبة. (بن أعراب، 2014، الصفحة 72).

ولضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن تراعي عدة متطلبات وعوامل منها:

- 1- الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الاستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين وهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني، (أحمد، الإدارة الإلكترونية، 2009، الصفحة 29) والعمل على التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصالات.
- 2- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقيد بالأقدمية لوحدها، كونها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفيين عن طريق التبرصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الإلكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الإلكترونية، (ساقور، 2017، الصفحة 198) والتحول من العمل اليدوي القائم على الوثائق والمستندات الورقية إلى النظم الإلكترونية القائمة على الوثائق والمستندات الإلكترونية، (السالمي، 2008، الصفحة 32) ومراجعة النماذج المستخدمة وتحديثها للتخلص من البيانات غير الضرورية بما يتواءم مع متطلبات العمل الإلكتروني، وتغيير القيم السائدة في الإدارة بنشر قيم العدل والمبادرة وروح التعاون والمشاركة، وخلق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بالتوفيق بين مصالحهم الفردية ومصالح الإدارة، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت، بربطها بالحوافز السائدة في السوق باعتبارها وسيلة لتنمية الابداع الابتكاري والحفاظ على الكفاءات المتميزة، (بن أعراب، 2014، الصفحة 72) والعمل على تحقيق مبدأ شفافية المعلومات. بإتاحتها للعاملين في كافة المستويات الإدارية. والتأكيد على الانضباط والتزام في العمل الإداري للقضاء على التسبب والفساد الإداري.

3- المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الادارة الالكترونية وتكاليها وتحديد مزاياها لتثمينها وتأكيدها، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم الجهود المبذولة، مع ضرورة الحرص أثناء التقييم على أن يكون موضوعيا وواقعيًا وفي الوقت المحدد، لأن هذه التكنولوجيات الحديثة تحتم على الادارة العمومية على أن تكون يقظة بالنسبة لعامل الزمن، لأن هذه التكنولوجيات تتطور بسرعة وتتقدم بسرعة. (بن أعراب، 2014، الصفحة 75)

4- إعادة هندسة عمليات الادارة حتى لا يتعرض مشروع الادارة الالكترونية للفشل، حيث ينبغي عدم العمل على مجرد إيجاد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الادارية وحوسبة المهام الادارية، لذا ينبغي أن تستهدف بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليات الادارة من جديد، وترافق ذلك مع الهندسة الادارية والانسانية ضمن مشروع طموح للتنمية.

5- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، حيث ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الادارة الالكترونية على أنه عامل يساعد على تحقيق عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد، فالاصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسبب والتعقيد وكثير من الفساد، ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر. (القصيبي، 2000، الصفحة 28).

6- الادارة الالكترونية ليست بديلا عن الوسائل التقليدية، وذلك باعتماد برامج ومبادرات الادارة الالكترونية لنظام الكتروني مرن ومفتوح لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة وبجودة عالية وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية، غير انها ليست بديلا نهائيا عن تلك الوسائل التقليدية من تخزين للوثائق والبيانات ومعالجتها، خاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الادارة الالكترونية. (أحمد، الإدارة الإلكترونية، 2009، الصفحة 86).

#### 4. الخاتمة:

في الأخير وختاما لما سبق بيانه من خلال هذه الورقة البحثية يمكن القول أن اهتمام الجزائر بعصرنة الادارة وتبني مشروع الادارة الالكترونية ليس خيارا بل ضرورة لا بد للمنظمات الجزائرية أن تسير في ركبها، نظرا للتطور المتسارع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وأساليب الادارة الحديثة للمنظمات.

غير أنه على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر، فإن أهدافها الرامية إلى تقريب الإدارة من المواطن و رفع الغبن عنه لم تتجسد على أرض الواقع ، وهذا باعتراف القائمين على المشروع، حيث يظهر هذا من خلال مؤشرات الأمم المتحدة حول جاهزية الدول للادارة الالكترونية، والتي سجلت فيها الجزائر مؤشرات ضعيفة على المستوى العالمي و القاري و حتى المستوى العربي، و هذا بسبب عدم استكمال البنية التحتية للادارة الالكترونية، و يتعلق الأمر بضعف البرامج الرامية إلى تعميم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و عدم

تهيئة الشروط القانونية للمشروع، إلى جانب انتشار الأمية و قلة الوعي بأهمية التكنولوجيا الحديثة لدى غالبية الجزائريين، مما ساهم في زيادة الفجوة الرقمية.

وعليه يمكن القول أن التجربة الجزائرية في مجال الادارة الالكترونية تعيش حالة من الفجوة بين النظرية والتطبيق ورداءة الخدمة العمومية.

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى التوصل لجملة إلى جملة من النتائج ضمنها بعض

التوصيات:

### أولاً: نتائج الدراسة:

① حققت الجزائر ففزة نوعية في مجال التحول إلى تطبيق الادارة الالكترونية في عديد القطاعات، كما شهدت الخدمة العمومية المقدمة تطوراً ملحوظاً من خلال القضاء على جزء كبير من الاجراءات البيروقراطية المكرسة سابقاً في عهد الادارة التقليدية والورقية، مما يساهم في تقريب الادارة من المواطن.

② إن تطبيق الادارة الالكترونية يستلزم توفير البنية التحتية الأساسية لقيامها، والمتمثلة في جملة من المتطلبات الضرورية كتوفير شبكة الاتصالات والحواسيب كآلية، وتوسيع انتشار الأنترنت وجودتها وسن قوانين وأنظمة خاصة بهذا المجال واعداد العنصر البشري المؤهل.

③ إن اللحاق بما تشهده بعض الدول العربية ومعظم الدول الغربية في مجال الإدارة الإلكترونية يتطلب بنيات وقواعد متينة في جميع المجالات بشرية ومالية وتقنية وتشريعية وتكيفية مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

④ لعل من أكبر المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية بالاضافة إلى عدم توفير البنية الأساسية، محدودية أعمال التوعية والتحسيس بأهمية هذا المشروع وتفعيل إدارة المعرفة وعدم تقديم الدعم اللازم المتعلق بأسعار العتاد الالكتروني وأجهزة الاتصالات.

⑤ إن ارتباط الادارة العامة بالتطور الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال أفرز ما يسمى "الحكومة الالكترونية".

⑥ أطلقت الجزائر مبادراتها للحكومة الالكترونية بغية مسايرة التطور العالمي الحاصل في هذا المجال، والتي تضمنت مجموعة من الأهداف ومجموعة من الآليات لتنفيذها، غير أن عدم تجسيد مشروع الحكومة في الآجال المحددة له يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم التحكم في آليات التنفيذ، مما أدى إلى فشل السياسة العامة في هذا المجال.

⑦ لطالما بذلت الجزائر جهوداً كبرى من أجل توفير البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية، غير أن عدم استكمال البرامج الكبرى كتعميم التدفق السريع وتوفير الحماية القانونية والاطار القانوني التنظيمي، و توفير

الاطارات المدربة لتنفيذ المشروع، كلها عوامل أدت إلى عدم نجاح مخطط الادارة الالكترونية في الجزائر في الآجال المرصودة لها.

### ثانيا: مقترحات الدراسة:

- 1 العمل الفعلي والحديث للقضاء على الأمية الرقمية ورفع المستوى التعليمي ونشر الثقافة المعلوماتية، من خلال توفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة. اللازمة.
- 2 العمل على إزالة الغموض السائد لمفهوم الادارة الالكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات الرامية لازالة المخاوف لدى بعض المتعاملين.
- 3 ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير البنية التحتية للاتصالات والبرمجيات لولوج العالم الالكتروني بمعناه الحقيقي، وتطبيقه بالصورة المثلى المنتظرة منه.
- 4 توفير المنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الادارة الالكترونية من خلال توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم هذا النموذج.
- 5 ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الادارات والأقسام في المؤسسات والمراكز الحكومية مما يسهل عمل الادارة الالكترونية.
- 6 ضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر وتوصيل الشبكة عبر كل أنحاء ومناطق الوطن المختلفة، مع العمل على خفض تكاليف استخدام شبكة الأنترنت لتعميم استخدامها لكل فئات المجتمع.
- 7 العمل على تدعيم منظومة التدريب والتكوين للموظفين في مجال تقنيات وأساليب الادارة الالكترونية بإشراف ومتابعة مختصين وخبراء في هذا المجال.
- 8 خلق بيئة الكترونية منظمة ومحمية من كل أشكال المساس بها، وذلك برصد منظومة قانونية خاصة بها مواكبة لهذا التحول الالكتروني المنشود.

### 5. قائمة المراجع:

- ابراهيم بختي. (2002). الأنترنت في الجزائر. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد الأول.
- ابراهيم عبد اللطيف الغوطي. (2006). متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير في ادارة العمال) . غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد باي، و رانية هدار. (جوان، 2017). دور الدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، الجزائر .
- العربي حجام. (2017/2018). دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالادارة الاقليمية الجزائرية ( أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين.

## عنوان المقال: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائريين الاستعدادية و آفاق المستقبل

- المكي دراجي، و راشدة موساوي. (2018). دور الادارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة، الداخلية والجماعات المحلية. مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر-الوادي، الجزائر .
- جبريل بن حسن العريشي، و سحر بنت خلف مددين. (2016). مجتمع المعرفة في العالم العربي. عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- حفيفة بومايلة. (2003). علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث (رسالة ماجستير (الجزائر: كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- رائية هدار. (بلا تاريخ). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ( أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: الادارة العامة والتنمية المحلية . الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة.
- رشاد خضير وحيد الدايني. (2010). أثر الادارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة (رسالة ماجستير في ادارة العمال). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- سلمى عشبة عبد العزيز. (2018). الادارة الالكترونية\_مدخل متكامل لتميز أداء الادارات العامة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور-الجللفة، الجزائر ، المجلد 11 .
- سلمية بن حسين. (جانفي، 2015). الحوكمة\_دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية .
- طارق المجذوب. (2005). الادارة العامة والوظيفة العامة والاصلاح الاداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- طارق شريف العلوش، و وآخرون. (2004). الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- عبد القادر عبان. (2015/2016). تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر-دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ( أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبد الكريم زهيو. (2007). تطور الإعلام الآلي في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 28.
- عبد الكريم عشور. (2009/2010). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ( رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة). قسنطينة، الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة منتوري.
- عبد الله ساقور. (2017). الحكم الموسع بين المفهوم والآليات في المجتمع الجزائري. الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي. سطيف، الجزائر: كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة فرحات عباس.
- عبد المجيد سلامة. (2018). تطبيقات الادارة الالكترونية وأثرها على ادارة الجماعات المحلية. مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر ، المجلد 05.
- علاء عبد الرزاق السالمي. (2008). الادارة الالكترونية. عمان: دار وائل.
- علي سايح جبور. (2017). الادارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر. مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر .
- غازي عبد الرحمان القصبي. (2000). حياة في الادارة. الأردن: لمؤسسة العربية للدراسات والنشر.

- غنية نزيلى. (2016). دور الإدارة الالكترونية في ترقية المرافق العمومية المحلية . *مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر، الوادي* .
- فاطمة الزهراء طلحي. (مارس، 2014). أهمية تدريب الموارد البشرية لتنفيذ الادارة الالكترونية في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة* .
- فتيحة فرطاس. (2016). عصنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين. *مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02* .
- فطيمة سايج. (ديسمبر، 2018). الادارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الاشارة إلى حالة الجزائر. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة* .
- لمين علوطي. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ( أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الأعمال). الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). *إدارة المنظمات\_منظور كلي*. عمان: دار المسيرة.
- محمد بن أعراب. (19 سبتمبر، 2014). تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي. *مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر* .
- محمد حمزة بن قرينة، و خالد بن ساسي. (2015). واقع الامداد المرتبط بالتجارة الإلكترونية في الجزائر. *الملتقى الدولي الأول حول التكنووجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة. الجزائر* .
- محمد سمير أحمد. *الادارة الالكترونية*. الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد سمير أحمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد لعقاب. (1999). *الأنترنت وعصر المعلومات*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد مهدي. (2012). *الادارة الالكترونية*. المغرب: جامعة المولى اسماعيل، مكناس-المغرب.
- محمد بجاوي. (2017). *حتمية الانتقال من الادارة المحلية إلى الحوكمة المحلية*. مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج، لبويرة، الجزائر .
- مختار حماد. (2006/2007). تأثير الادارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية ( رسالة ماجستير في العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والاداري). الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 01-بن يوسف بن خدة.
- مولود بلقاسمي. (سبتمبر، 2018). تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية الالكترونية واشكالية التطبيق. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر* .
- نور الدين بوزالغ. (2008). الادارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الادارة العمومية. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي البلدة 02، الجزائر ، المجلد 07* .
- هند علوي. (2004). أخلاقيات مجتمع المعلومات من وجهة نظر الأساتذة الباحثين بجامعة منتوري-قسنطينة (رسالة ماجستير تخصص علم المكتبات) . قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة.

## عنوان المقال: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الاستعدادية و آفاق المستقبل

---

- وسيلة واعر. (0000). دور الحكومة الاللكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية- الجزائر. الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات. قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري- قسنطينة.
- وليد حسيني. (2018). القيم الجديدة للاتصال العمومي في المرفق الاللكتروني. لمؤتمر الدولي الأول: النظام القانوني للمرفق العام الاللكتروني-واقع – تحديات-آفاق. المسيلة، الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.