

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة بعنوان :

واقع وتحديات التحول نحو البلدية الإلكترونية  
في الجزائر منذ 2008

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص إدارة محلية

إعداد الطالب: بلمرابط يزيد إشراف الأستاذ: بن عمار إمام

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جيجل	أستاذ محاضر(ب)	أحسن خديم الله
مشرفا ومقررا	جيجل	أستاذ محاضر(أ)	إمام بن عمار
ممتحنا	جيجل	أستاذ محاضر(ب)	عمار بوطاف

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر وتقدير

قال الله تعالى:

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي  
وعلى والدي وأن أعمل صالحا مرضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين".

صدق الله العظيم

أحمد الله وأشكره لتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل، والذي أنار دري وسدد لي خطاي وأعاني على ما فيه  
الخير والفلاح، كما أرد بعض الفضل لأصحابه وأن أسدي الشكر لمستحقيه ممن أفادني ولو بكلمة طيبة  
وإذا عجزت يداك على المكافأة فلن يعجز لسانك عن الشكر وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه  
وسلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بالشكر و الامتنان والتقدير الخاص للأستاذ " بن عمار إمام " على إشرافه ومتابعته لهذه المذكرة  
وعلى توجيهاته القيمة ونصائحه الهادفة ، ليوضح لي ويسهل ما تعسر علي ويرشدني إلى كل ما فيه  
صواب ، كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه المذكرة، كما أشكر السيد مدير  
المجاهدين لولاية جيجل على التسهيلات والتحفيزات التي قدمها لي خلال مشواري الدراسي، كما لا  
أنسى تقديم الشكر إلى كل من أعاني وساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

يزيد

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

إلى أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما وأنعم عليهما بموفور الصحة والعافية.

إلى رفيقة الدرب زوجتي وأبنائي علاء الدين وآلاء سارة.

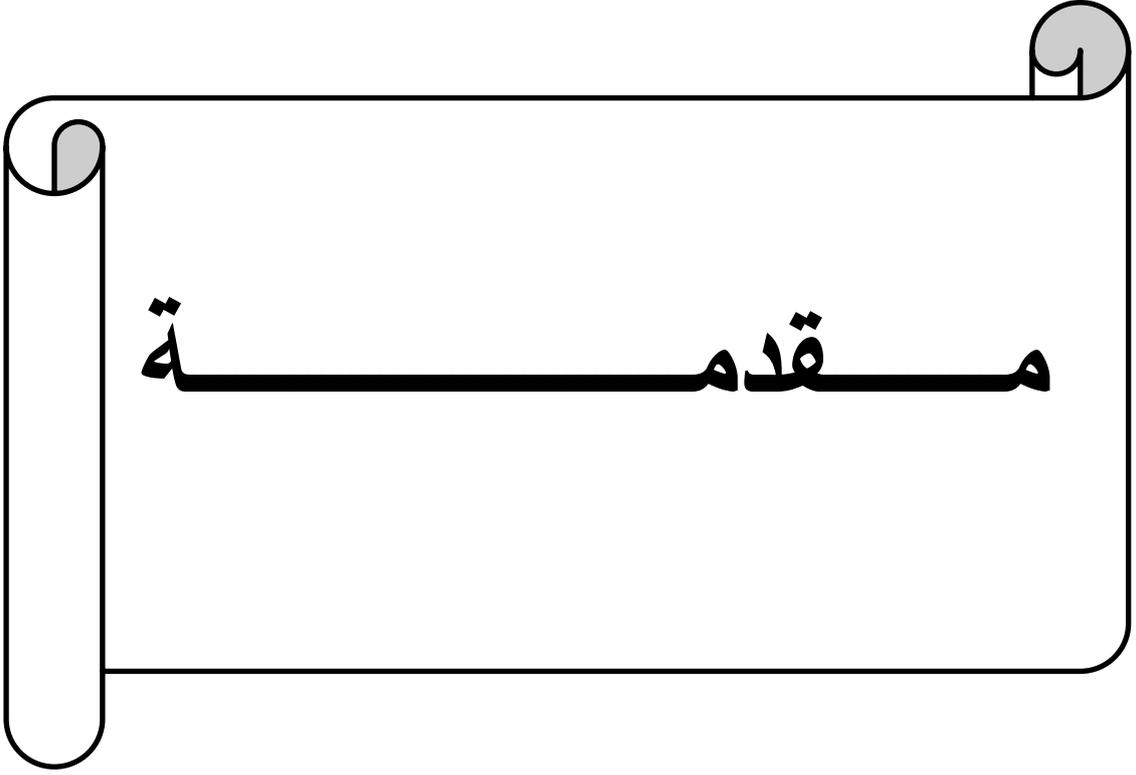
إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة.

إلى زملائي وزميلاتي في العمل.

إلى كل الأصدقاء

يزيد



## مقدمة:

أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرا كبيرا على كافة الميادين، وشملت إسقاطاتها المجال الإداري، خاصة ما تعلق منها بجودة وكفاءة الأداء، محدثة بذلك تغييرا جذريا في نمط تسييرها، وطريقة تقديم خدماتها، وبات التركيز على نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين ضرورة حتمية فرضتها المعطيات الدولية كالعولمة، وحقوق الإنسان، والتنمية مستدامة... إلخ، وأخرى داخلية تضمنت تبني إصلاح إداري شامل، باعتبار أن الأجهزة الإدارية في أي دولة هي المشرفة على تنفيذ السياسات العامة فيها، على هذا الأساس بات من الضروري الاتجاه نحو الرقمنة كوسيلة للقضاء على البيروقراطية الإدارية التي كرسها الإدارة التقليدية، وقد واكب هذا التحول ظهور عدة مفاهيم كالإدارة الإلكترونية، والخدمة العمومية الإلكترونية وغيرها.

والجزائر كغيرها من الدول حاولت مواكبة هذه التحولات سواء العالمية أو الداخلية منها، عبر رقمنة خدماتها العمومية والتركيز على جودة الأداء وكفاءة الخدمة العمومية، وتبسيط الإجراءات ومعالجة وبطء المعاملات، وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن، بالحرص على تبني مقاربة الإدارة بالقرب أو الإدارة الجوارية، محاولة من خلالها معالجة مختلف الاختلالات التي نتجت عن ممارسات الإدارة التقليدية التي كرسها القطاع بين الإدارة ومرتفقيها، فأطلقت عدة مبادرات بداية بمشروع الجزائر الإلكترونية وصولا إلى رقمنة مختلف المعاملات الإدارية في العديد من القطاعات، التي شهدت قفزة نوعية في مجال تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية، على غرار قطاع العدالة، الصحة، البريد والمواصلات، التعليم العالي والبحث العلمي... إلخ.

أما بالنسبة للبلدية باعتبارها الوحدة المحلية الأقرب إلى المواطن، فقد ظهر هذا التأثير جليا لأنه يرتادها طلبا لمختلف الخدمات والوثائق التي يحتاجها، لذلك كان لابد من العمل على

تحسين وتسهيل الخدمات المقدمة والعمل على إرضائه وتلبية مختلف طلباته واحتياجاته ،  
بغية تقريب الإدارة منه، وتحقيق عدة أهداف من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي يعبر  
عن السرعة والدقة والجودة في أداء الخدمات والمعاملات الإدارية.

### أهمية الدراسة:

انطلاقاً من متطلبات البيئة الخارجية والداخلية، فقد زاد اهتمام الدولة الجزائرية بالعمل على  
القيام بإصلاحات إدارية، ومن بين هذه الإصلاحات، إدخال وتطبيق الرقمنة على مستوى  
البلدية، بهدف تحقيق عدة أهداف ، كتجاوز سلبيات الإدارة التقليدية وتحقيق الديمقراطية  
التشاركية وغيرها، ويتبين لنا أهمية طرح هذا الموضوع من زاويتين:

### الأهمية العلمية:

- إبداء الجزائر لأهمية الإدارة الإلكترونية.

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع البلدية الإلكترونية، كون موضوع البلدية الإلكترونية في  
الجزائر، موضوع جديد، ويكتفه نوع من الغموض لدى الباحثين والدارسين، وحتى لدى  
المواطنين الذين يسعون للتعرف على كيفية عمل البلديات، وكذا كل المستجدات الحاصلة  
على نوعية الخدمات المقدمة، وهم يتطلعون دوماً للحصول على خدمات ومعاملات أفضل.

### الأهمية العملية:

تتجلى من خلال فكرة مشروع البلدية الإلكترونية، التي جاءت لتتجاوز سلبيات البلدية  
التقليدية الجزائرية، والتي أرهقت المواطن الجزائري، من خلال المظاهر السلبية للبيروقراطية،  
كالتعقيدات وبطء الإجراءات الإدارية، والمركزية الشديدة، وعدم سرعة القرارات وسوء معاملة  
المواطن، وعدم الشفافية في إنجاز المعاملات الإدارية وغيرها، وبالتالي كان للبلدية

الإلكترونية وقعا إيجابيا في نفوس المواطنين، ونظرة تفاؤلية لبلدية أفضل وخدمات عمومية أرقى وأحسن.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

**أهداف علمية:** تتمثل في :

- الإلمام والإحاطة بكل الجوانب النظرية للموضوع، و التطرق إلى المبادرات والجهود المبذولة والبرامج المسطرة، بغية تحسين الخدمات المقدمة على مستوى البلدية والوصول إلى خدمة إلكترونية دقيقة وذات جودة.

- تسليط المزيد من الضوء والتعرف أكثر على مفهوم البلدية الإلكترونية، باعتباره مصطلح جديد جاء ليوكب التطورات والثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث والدراسات.

**أهداف عملية:** تتمثل في الآتي:

- إخضاع الموضوع لمزيدا من البحث والدراسة ليكون تكملة وإثراء لدراسات أخرى في هذا المجال.

- معرفة واقع والخدمات العمومية الإلكترونية المقدمة على مستوى البلدية الجزائرية، ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي تحول دون التحول نحو البلدية الإلكترونية.

**مبررات الدراسة:** وتنقسم إلى:

**المبررات الذاتية:**

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع، أولا كوني مواطن وأسعى للتعرف على الخدمات الإلكترونية المقدمة في البلدية، ثانيا باعتباري موظف وأود التعرف على الرقمنة في القطاعات المختلفة، والإستفادة منها في مجال عملي.

## المبررات الموضوعية: تتمثل في:

- الأهمية العلمية للموضوع لما يكتسبه الموضوع من أهمية تتطلب المزيد من الدراسة الجادة .
- نقص الدراسات الخاصة التي تناولت هذا الموضوع لكونه موضوع جديد.
- التعرف على مؤشرات التحول الرقمي في البلدية، وتحديات وصعوبات التحول نحو البلدية الإلكترونية.
- أدبيات الدراسة: يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية عموماً والبلدية الإلكترونية بشكل خاص من المواضيع الحديثة، وتتمثل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في مايلي:
- دراسة "علاء عبد الرزاق السالمي"، كتاب بعنوان "الإدارة الإلكترونية"، فقد تناول في هذا الكتاب موضوع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى مجموعة من الفصول، ليصل في الأخير لإعطاء نظرة شاملة حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومبادئها، وبعض مشاريع الحكومة الإلكترونية.
- حيث توصل الباحث إلى أهمية المعلومات في الإدارة الإلكترونية، حيث تحدد مخرجات طبيعة تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- دراسة "محمد سمير أحمد"، كتاب بعنوان "الإدارة الإلكترونية"، فقد تناول في هذا الكتاب موضوع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة عشر (13) فصلاً، ليقدم في الأخير تجارب بعض الدول العربية والعالمية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- مقال كنزة سيفر وعماد لبيد، "البلدية الإلكترونية كآلية لتفعيل الإدارة الجوارية في الجزائر"، حيث عالجت هذه الدراسة إشكالية " ماهو الدور الذي لعبه التحول الرقمي في البلدية الجزائرية في دعم وترقية الإدارة الجوارية بها"، حيث توصل الباحثان إلى أن التحول الرقمي في البلديات الجزائرية ساهم كثيراً في رفع مستوى أداء الخدمة العامة بها، ودعم مبدأ

جوارية الإدارة من خلال الخدمات الإلكترونية المقدمة، كما ساهمت البلدية الإلكترونية في علاج الكثير من اختلالات وسلبات الإدارة التقليدية.

- مقال عبد العالي حاحة وشهرزاد مناصرة، "البلديات الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية"، حيث عالجت هذه الدراسة إشكالية "كيف انعكس تطبيق الجزائر لنظام البلديات الإلكترونية كآلية للإصلاح الإداري القائمة على تسخير تكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة المرافق العامة، على ترقية وتحسين الخدمة العمومية على المستوى المحلي"، وقد توصل الباحثان إلى ضرورة توافق التوجه نحو البلديات الإلكترونية مع توجهات المجتمع وظروفه من خلال التوعية والحد من الأمية الإلكترونية، بالإضافة إلى أن التحول نحو البلدية الإلكترونية يجب أن يكون وفق خطط مدروسة وطنيا ومحليا.

#### إشكالية الدراسة:

أصبحت الرقمنة خيارا حتميا أمام البلدية في الجزائر بغرض تطوير الخدمة العمومية و تحسين طريقة أدائها.

وبناء على ذلك نطرح الإشكالية الرئيسية: ما هو مسار التحول الرقمي في البلدية الجزائرية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن إجمالها في مايلي:

1- ما هو الدور الذي لعبته البلدية الإلكترونية في الجزائر في التخفيف من اختلالات

الإدارة المحلية التقليدية؟

2- كيف ساهمت البلدية الإلكترونية في ترقية علاقة الإدارة بالمواطن؟

3- ماهي مؤشرات التحول الرقمي في البلدية الجزائرية؟

## حدود الإشكالية:

**الإطار المكاني :** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في دولة الجزائر وبالتحديد في البلدية الجزائرية.

**الإطار الزمني :** تبدأ دراستنا من سنة 2008 عام إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية إلى غاية يومنا هذا.

**فرضيات الدراسة:** وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
**الفرضية الرئيسية:**

- إذا كان التركيز على تحسين الخدمة وطريقة أدائها مطلبا حتميا في الجزائر، فإن رقمنة البلدية تعتبر مواكبة لهذا الهدف.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في الآتي:

## الفرضيات الفرعية:

- إذا كانت الإدارة التقليدية تعكس الاختلال القائم في الإدارة الجزائرية، فإن رقمنة العمليات الإدارية هي وسيلة لمعالجة هذه الاختلالات.

- كلما تم تبني رقمنة المرفق العام المحلي، أدى ذلك إلى تقريب الإدارة من المواطن.

- في حالة ضعف جاهزية البنية التحتية لمشروع التحول نحو البلدية الإلكترونية، فإن ذلك سيؤثر سلبا في الحصول على النتائج المرجوة.

**مناهج الدراسة:** حسب ما تتطلبه الدراسة وما تهدف إليه، ارتأينا وضع إطار منهجي بداية بالمنهج التاريخي وذلك من خلال تتبع مسار عملية الرقمنة في الجزائر من سنة 2008 إلى غاية يومنا هذا، بالإضافة إلى المنهج المقارن وذلك من خلال المقارنة بين الإدارة التقليدية في الجزائر والإدارة الإلكترونية، وكذلك المنهج الوصفي من خلال وصف وسرد مختلف التطورات والإنجازات المحققة في مجال الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى البلدية.

## صعوبات الدراسة:

- قلة وندرة المراجع ( الكتب ) التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث اعتمدنا غالبا على المقالات العلمية المحكمة.
- ضيق الوقت.

## تقسيمات الدراسة: قصد الإحاطة بموضوع الدراسة، قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول:

فأما الفصل الأول فخصص لإطار مفاهيمي للإدارة الإلكترونية ، حيث تناولنا في المبحث الأول تعريف الإدارة الإلكترونية متناولين في المبحث الثاني عناصر الإدارة الإلكترونية ، لننتقل في المبحث الثالث إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ، لنعرج في المبحث الرابع على أهمية الإدارة الإلكترونية ، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مسار التحول الرقمي في الجزائر فقسم لأربع مباحث خصص الأول منها لواقع الإدارة التقليدية الجزائرية ، أما الثاني فخصص لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر (2013) ، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لنماذج للتحول الرقمي في الجزائر، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه معوقات وآفاق التحول الرقمي في الجزائر، لننترق في الفصل الثالث إلى البلدية الإلكترونية في الجزائر مقسمين هذا الفصل إلى مبحث أول تطرقنا فيه إلى تعريف البلدية الإلكترونية، أما المبحث الثاني فخصص لتناول أهداف البلدية الإلكترونية أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى مؤشرات التحول الرقمي في البلدية الجزائرية، أما آخر مبحث فخصص لتناول معوقات وآفاق البلدية الإلكترونية.

## الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية.

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت ظهور تأثيرات عديدة على طبيعة وعمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد، يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الإتصال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية الذي أصبحت تمثل توجهها عالميا كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، من خلال تعريفها، عناصرها أهدافها وأهميتها؟

### المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يشهد العالم ثورة عالمية متسارعة الأحداث ، مركبة الأبعاد ومتعددة التحديات بالنسبة للأفراد والمجتمعات والدول، خاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل الإلكترونية مثل: الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، وهذا مانتج عنه بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، التي أصبحت تركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي في تقديم الخدمات العمومية، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود، ولقد أدى التحول نحو الإدارة الإلكترونية إلى تراجع الإدارة التقليدية، نظرا لما تتميز به هذه الأخيرة من إجراءات روتينية طويلة وبطء في تقديم الخدمة العمومية، وهذا ما شكل تكلفة كبيرة للدول، ومن حيث أهمية الوقت وكذلك استغلال الموارد المتاحة على أكمل وجه، وتوفير الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بسرعة وفعالية عالية، كل هذا جعل العديد من الدول تدخل معترك التحول وبقوة بتبني مفاهيم الخدمات الإلكترونية في مختلف إداراتها لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها.<sup>1</sup>

1- شليحي الطاهر و قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات :عرض مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر ، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، العدد02، المجلد 03، 2019، ص.185.

إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) بشكل عام "هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية<sup>1</sup>، وتعرف بأنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية"<sup>2</sup>.

وهي "عملية تهدف إلى تطوير الخدمات الإدارية باستخدام مجموعة من الوسائل الإلكترونية"<sup>3</sup>.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية "بأنها تطوير ونشر وتنفيذ السياسات والقوانين وإيجاد البنية الأساسية التي من شأنها تفعيل تقنية معلومات الاتصال، لإيجاد مجتمع معرفي تتوافر فيه خدمات إلكترونية آمنة وأكثر فاعلية، وملائمة لفئات المجتمع المختلفة، حيث يمكن إنجاز هذه الخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنين، ويتم ذلك باستخدام المنافذ الإلكترونية المختلفة، كما تسخر الإدارة الإلكترونية تقنية المعلومات والاتصال لتحسين العلاقات بين المواطنين وقطاع الأعمال وبين مختلف الجهات الحكومية"<sup>4</sup>، وهي أيضا "توفير المعلومات والخدمات العامة للمواطنين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت"<sup>5</sup>.

كذلك تعرف بأنها "الانتقال من إنتاج وتقديم الخدمة العامة من شكلها الروتيني إلى استخدام الوسائل الإلكترونية، مع التنبيه إلى أن الإدارة الإلكترونية لا تعني قيام الإدارة بجميع أعمالها عبر شبكة المعلومات، بل الأمر مقتصر على الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مثل: دفع الضرائب، تسجيل وتجديد الرخص والتصاريح، استخراج شهادات

1- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص.22.

2- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2003، ص.31..

3 - Rachel george malipula ,exploring the perceived obstacles to e- administration by faculty members of eastern Mediterranean university, master of arts in marketing management , institute of graduate studies and research, eastern mediterranean university, gazimagusa, north Cyprus, 2015, p6.

4- سعد حسين عبد ملحم، التفاوض في العقود عبر شبكة الأنترنت، جامعة النهدين، العراق، 2004، ص.10.

5- Fadwa satry et E zzohra belkadi , administration electronique evolution et processus de transformation , revue organisation et territoires, n 5, octobre 2020, p3.<sup>5</sup>

الميلاد، إلى غير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات الحكومية وتسهيل الحصول عليها"<sup>1</sup>، وقد ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها "تحول جذري في الطرق التي تنتهجها الحكومات لمباشرة أعمالها، وذلك من خلال تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية"<sup>2</sup>.

كما يرى البعض من الفقهاء أن الإدارة الإلكترونية من حيث مفهومها "هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم، وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها، أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات و الإتصال عن بعد"<sup>3</sup>.

ويعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطنين، ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين المشاركة في كافة مراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي حياتهم المختلفة"<sup>4</sup>، أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو "أن الإدارة الإلكترونية حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل: الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والأنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في

1- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.42.

2- عامر عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.235.

3- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص.34.

4- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2009، ص.15.

الإدارة والقوانين، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات".<sup>1</sup>

في حين عرفت المنظمة العربية للتنمية بأنها "عملية استخدام المعلومات العريضة للإنترنت والاتصال عبر الهاتف الجوال، لامتلاكها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية".<sup>2</sup>

ويلاحظ مما التعاريف السابقة للإدارة الإلكترونية، بأنها تتمحور حول التحول من النظام التقليدي للإدارة الحكومية، إلى النظام الحديث القائم على تكنولوجيا المعلومات، من أجل تيسير أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة، وإنجازها في أسرع وقت، وأعلى جودة، للخدمة، بالإضافة إلى إنجاز المعاملات الإدارية والتواصل مع المواطنين، في إطار من الديمقراطية، بواسطة استثمار التقدم العلمي المذهل في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.<sup>3</sup>

وإيجازا لما تقدم من تعاريف، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز المعاملات والمهام الإدارية عن طريق تقنيات الإدارة الحديثة، بغية الوصول إلى خدمات يتم فيها الاستغناء عن الأوراق".

بعد أن تعرفنا على الإدارة الإلكترونية من خلال تعاريف مختلف المفكرين والباحثين، ومختلف المؤسسات الدولية، لابد أن نتعرف على العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث التالي:

1- خديجة بن زينب، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014، صص 12-13.

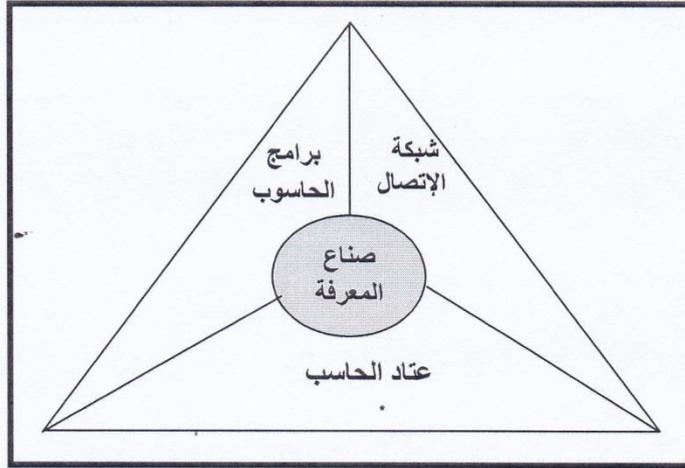
2- خوفاوي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر: دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 11، 01 جوان 2022، صص 269.

3- نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة: دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر (د. س. ن)، صص 19.

## المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر (مكونات) أساسية تترجم أعمال إلكترونية، وتتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية،<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص24.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ بأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا امتزاج لثلاث عناصر: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصال، بالإضافة إلى صناع المعرفة، وسنتطرق لشرح كل عنصر على حدى:

1- وهيبة فراحي، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2019، ص7.

**01- عتاد الحاسوب (Hardware):** يضم المكونات الأساسية للحاسب و نظمه و شبكاته وملحقاته وتتمثل في <sup>1</sup>:

- وحدات الإدخال: وهي الوسائط التي تتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب ، مثل وحدات الإدخال التقليدية (لوحة المفاتيح، الأسطوانات والفأرة)، ووحدات الإدخال الحديثة التي تعتمد على اللمس ، حيث تكون الشاشة حساسة لأصابع الإنسان مثل القلم الضوئي والمساحات، وهناك أجهزة الإدخال الصوتية وغيرها.

- وحدات المعالجة المركزية: تعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، وتتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدات السيطرة (التحكم).<sup>2</sup>

- وحدات الاتصال: بعد ظهور الشبكات أصبحت أجهزة الاتصال من مكونات الحاسوب الأساسية ، وظيفتها ضبط مرور المعلومات إلى الأجهزة الملحقة والشبكات التي يتصل بها الحاسوب.<sup>3</sup>

- وحدات الإخراج: هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات مثل الشاشة والطابعة.

**02- برامج الحاسوب (Software):** وهي البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، وتصنف إلى فئتين:

- برمجيات النظم: هي البرامج التي تتحكم في عمليات الحاسوب ، حيث تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب ، ومن بين هذه البرمجيات: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات.

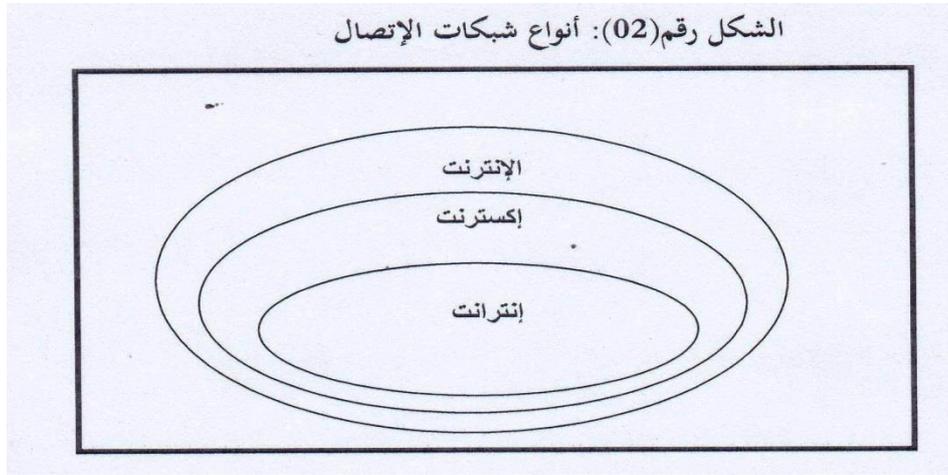
1- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر،(مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص28.

2- وهيبه فراحي ، مرجع سابق، ص.8.

3- عبد الباسط بن عبيد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص.118.

- برمجيات التطبيقات: هي مجموعة البرامج التي تمكن المستخدم، و تسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالج النصوص Word، برامج المحاسبة Excel، وغيرها من البرامج.

**03- شبكات الاتصال:** تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم، فشبكات الحاسوب تحتل مكانة بارزة في تقنية المكاتب الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل و دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية،<sup>1</sup> والشكل رقم (02) يوضح أنواع الشبكات:



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية -الوظائف-المجالات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص.33.

وسنشرح كل واحدة منها:

**1-الأنترنت (Internet) :** وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبادل الحزم باتباع بروتوكول الأنترنت الموحد، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الإلكترونية مايلي:

1-وهيبة فراخي، مرجع سابق، ص.9.

-خدمة منتديات الحوار:(news group): والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

-خدمة بروتوكولات نقل اللغات(File transfer protocol)

-خدمة المحادثات (chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة: (خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة، خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة، المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

- خدمة الاتصال عن بعد (Télécommunication network): حيث تمثل برنامج لتبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

- خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الأنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكالا متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو، فضلا عن إمكانية التحوار والمناقشة لمختلف المواضيع.

- خدمة شبكة الويب(web): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

2- إنترانت (Intranet) : هي شبكة محلية عادية، تستخدم نفس التقنيات المستعملة في الأنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة واحدة فقط بالدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة : ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الأنترنت العادية .

3- الإكسترانت(Extranet): هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترانت، ترتبط ببعضها عن طريق الأنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت، مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي

1-عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص.27.

تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها، دون المساس بخصوصية الأنترانت المحلية لكل شركة.

4- **صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري، وهو المغذي للمعلومات، والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، الذين يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق، نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية، تتكون من عناصر متكاملة ومترابطة فيما بينها، ولا يمكن الاستغناء عن عنصر من عناصرها، تعمل معا لغرض تحقيق أهداف، فما هي الأهداف والمكاسب التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة الإلكترونية؟

### المبحث الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد اختلفت و تمايزت آراء الباحثين حول الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في العمل على عصنة الإدارة من خلال تكريس و تطبيق نظام المعلومات و الاتصالات، فمنهم من يرى بأن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى :

**01-أهداف مباشرة :** تتمثل في المكاسب المادية التي تسعى إليها الإدارة الإلكترونية وهي:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استعمال الأوراق في الأعمال الإدارية.

1- وهيبة فراحي، مرجع سابق، ص ص.9-10.

- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.<sup>1</sup>
- تشجيع التنافس الاقتصادي من خلال إتاحة الفرصة للشركات المتوسطة و الصغيرة لدخول المنافسة الاقتصادية.
- تخفيض المصاريف من خلال تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية و الخارجية.
- زيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.<sup>2</sup>
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.<sup>3</sup>
- تخفيض تكاليف أداء الخدمة و توفير النفقات المتعلقة بها.<sup>4</sup>
- تقليل تكاليف التشغيل و تحسين الإنتاجية باستمرار.<sup>5</sup>
- تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية و القطاعات الخاصة، فيما يخدم الاقتصاد الوطني.<sup>6</sup>

**02- أهداف عامة غير مباشرة:** وهي المكاسب غير المادية للإدارة الإلكترونية و تتمثل فيما يلي:

- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يؤدي إلى تطوير العمل الإداري و بالتالي خلق جيل جديد من الكوادر الأكفاء.

1- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية الناشر و موزعون، عمان، 2012، ص 51.

2- يوسف جمال بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2009، ص. 210.

3- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص. 73.

4- عبد العزيز سلمى عشبة و حازم أحمد فروانة : دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة وصفية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف للعلوم القانونية و الاقتصادية ، العدد 01 المجلد 03، 2022، ص. 36.

5-BOUKLIA MOHAMED , The Importance of Electronic Management and Its Role in Evaluating the Activity of the Effectiveness of Human Ressources Management . Case Study of Algeria Telecom (OOREDOO),Business Sciences Review, Special Issue, June, 2021, P265.

6- علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الذاكرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 94.

- القضاء على الروتين والبيروقراطية وذلك من خلال تسريع العملية الإدارية والتقليل من التسيب الإداري.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للجهة الإدارية التي تمكنها من اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد عكس ما كان عليه الحال في ظل الإدارة التقليدية من الانتظار لوقت طويل لحصول العميل على الخدمة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الجهة الإدارية المقدمة للخدمة والعميل الذي يرغب في الحصول على الخدمة، مما يؤدي إلى القضاء على الوساطة والمحسوبية.
- تلبية حاجيات وطلبات في أي وقت وفي أي مكان يحتاج فيه إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن، من خلال استخدام تقنيات استخراج الوثائق وتسهيل الحصول عليها، والخدمات عن بعد.
- تثقيف المجتمع وتوسيع مشاركة المواطنين، من خلال تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية.
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية.<sup>1</sup>
- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- استعمال البريد الإلكتروني بدلا من البريد الصادر والوارد.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- الإنجازات بدلا من المتابعة.

1- أسماء دادوش، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021، ص.22.

- التجهيز الناجح للاجتماعات.<sup>1</sup>
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصفة مرضية طيلة الأيام، وخلال العطل والإجازات
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على سرية المعلومات، والتقليل من مخاطر فقدانها.<sup>2</sup>
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة بأقل وقت ممكن.<sup>3</sup>
- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث، التي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر

إلى عوائدها المادية وغير المادية، متمثلة فيمايلي:

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية ومايتعلق بها من عمليات.
  - الوصول إلى إدارة بلا زمان ولا مكان ولا أوراق.<sup>4</sup>
- من خلال الأهداف سالفة الذكر، يتضح أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هي وسيلة لتحقيق جملة من الأهداف تحمل مضامين مختلفة الأبعاد سياسية، إدارية، تنظيمية، اقتصادية، اجتماعية و ثقافية، تتمحور أساسا حول تجاوز مشاكل ونقائص الإدارة التقليدية و جعل كسب رضا وثقة المرتفقين من أفراد ومؤسسات أعمال محور عمل الإدارات العمومية في الاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على تحسين أداء الإدارات العمومية و أساليب عملها، و بالتالي تحقيق إدارة أفضل واستخدام أمل لجميع مواردها المادية، المالية و البشرية، بالشكل الذي يؤدي إلي تقديم

1- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 39-40.

2- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص. 73.

3-يوسف جمال بدير، مرجع سابق، ص.210.

4-فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص.51.

الخدمات العمومية بجودة ودقة عاليتين.

## المبحث الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية له أهمية كبيرة، يمس العديد من الجوانب السياسية والإدارية، الاقتصادية، وحتى الاجتماعية والثقافية.

1- الأهمية السياسية و الإدارية للإدارة الإلكترونية: فالإدارة الإلكترونية هي أداة إصلاح فهي ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تدرج ضمن برامج إصلاح وتحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي وإنما لا بد بأخذ بعين الاعتبار هياكل وطرق العمل أيضا، وبالتالي فهي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية،<sup>1</sup> فهي محور اهتمام حكومات ومؤسسات سياسية، وتعتبر عن مشروع نظام سياسي وتكمن أهميتها في إتاحة المعلومات الكاملة فيما يخص الإدارة والعاملين فيها، والعمل على الرفع من كفاءة الموارد البشرية، قصد تحسين العلاقة بين الإدارة والتعاملين معها، من خلال تفعيل مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات بطريقة تفاعلية عن طريق تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين مختلف النقاط الجغرافية بهدف تقليص المسافة والزمن.<sup>2</sup>

أما من حيث الأهمية الإدارية، فالإدارة الإلكترونية تزيد من فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية، فالتوجه نحو الخدمات العامة الإلكترونية يمكن الإدارة من توفيرها وتوصيلها بشكل أفضل للمستخدم وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجه لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد، كما تحقق السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات

1- لخضر دروازي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2020، ص.16.

2- عيني عيسات، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، ص.85.

والحصول عليها، أو طلبها، كما تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة الكبيرة التي تميز الأنشطة الإلكترونية، يعكس مدى فعالية منظمات الخدمة العمومية من خلال حرص هذه الأخيرة على ضمان تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتطوير مهارات وكفاءة القائمين على تقديم الخدمة العامة، وذلك لتحقيق فوائد للجمهور من خلال تخفيف العبء من حيث الجهد والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية، وتسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات والأجهزة الإدارية الأخرى<sup>2</sup>، المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود فيمكن أن يكون المكتب في البيت، الشارع، المطار، وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافياً، لن تكون هناك حاجة إلى عدد كبير من الخزائن لوضع الملفات وبالتالي توفير أماكنها، سهولة عقد الاجتماعات عن بعد وسهولة وسرعة وصول التعليمات للموظفين، سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة.<sup>3</sup>

هذا بالإضافة إلى تطوير البنى التحتية في حقل التقنية والتشغيل وبقية الاحتياجات التقنية.<sup>4</sup>

**2- الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية:** حاجة اقتصاد الدولة إلى دعم وتقديم العون له، ليس شيء أقدر من ذلك من التكنولوجيا وتعميم تطبيقها على دوائر القطاع العام، للإسهام في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما توفره الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية، ومعرفة احتياجاتهم في حالة

1- لخضر دروازي، مرجع سابق، ص.16.

2- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص.37.

3- عيني عيسات، مرجع سابق، ص.85.

4- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.69.

التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود المنتجات في حالة الاستيراد، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موضع قدم لها في الأسواق العالمية، والخروج من العزلة المحلية والإقليمية، والاستفادة من وجودها، بوصفها إحدى قوى السوق العالمية،<sup>1</sup> إضافة إلى تقديم الخدمات بعقلانية مما يؤدي إلى ترشيد النفقات، تطوير بنى تحتية هامة في حقل التقنية وتشفير بقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة، الابتكار وزيادة في الأعمال، التقليل من استخدام الورق في الخدمات والمعاملات الإدارية،<sup>2</sup> استثمار كافة التقنيات الحديثة من أجل زيادة جودة أعمال المؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية، توظف شبكة الحاسب الآلي والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية، في إنجاز كافة أعمالها ومهامها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإتمام جميع وظائفها على أكمل وجه من إنتاج وتمويل واستثمار.<sup>3</sup>

تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة، دعم جانب الواردات، من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، وهذا بدوره يسهم في منع الاحتكار وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية وأهم مواردها ومنطقتي السياحة، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه الهيئات المحلية، مثل عرض فرص العمل المتاحة داخل الولايات والبلديات لحل مشكل البطالة، وطرح مجالات التنمية التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص والمجتمع.<sup>4</sup>

1- لخضر دروازي، مرجع سابق، ص.17.

2- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص.37-38.

3- محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة الإلكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2021، ص.17.

4- لخضر دروازي، مرجع سابق، ص.17-18.

كما تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما لدى الشركات الإنتاجية، وذلك من خلال الترابط والتنسيق بين أنظمة الإنتاج، فأصبح التنسيق أسهل من خلال استعمال شبكة الأنترنت، مما يساعد على تلبية طلبات العميل.<sup>1</sup>

**3- الأهمية الاجتماعية والثقافية للإدارة الإلكترونية:** تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا وهاما اجتماعيا وثقافيا من خلال إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني، وخلق تأثير إيجابي من خلال تنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية من خلال تقديم معلومات ذات جودة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول المعلومات، وبالتالي زيادة ثقة المواطن في إدارته (دولته)، سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل، العمل والمدارس والمكتبات، كي يتمكن المواطن من التواصل المستمر، التغيير المستمر وهو مبدأ مهم في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنه يسعى إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء لإرضاء الأفراد<sup>2</sup>، كما تتيح الإدارة الإلكترونية الحصول على فرص جديدة لتحسين الحياة البشرية والتي توفرها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المرتبطة بها<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا والفوائد التي تنعكس إيجابا على أداء المنظمات العمومية و مستوى الخدمات التي تقدم للأفراد وقطاع الأعمال بشكل خاص، و على المجتمع بشكل عام هذه المزايا والفوائد المذكورة أعلاه، والتي و إن بدت منفصلة، لكنها في الواقع متشابكة و متداخلة، و تكمل بعضها، في تحسين مستوى الخدمات العمومية و ترشيد طرق و وسائل تقديمها يأتي

<sup>1</sup>- ISAAC HENRY, e-management, concept et méthodologie, parisdauphine university psl, january, 2003.

<sup>2</sup>- جهيدة حمادن، الإدارة الإلكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري: دراسة حالة بلدية الناصرية- ولاية بومرداس-، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية)، تخصص السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وز، 2019، ص.27.

<sup>3</sup>- دروازي لخضر، مرجع سابق، ص.18.

في جزء منه من تطوير العمليات الإدارية، و استحداث تطبيقات و ممارسات تنظيمية جديدة قائمة على الاستخدام العقلاني للوسائل التكنولوجية الحديثة التي مكنت المنظمات العمومية من تحقيق الاتصال الآني مع جميع الفواعل، و الحد من الكثير العراقيل المعقدة التي تعترض حركة انتقال المعلومات و إتاحتها بشفافية، في إطار الإدارة الإلكترونية التي تعتبر وسيلة خدمة اجتماعية و اقتصادية فعالة و ألية محورية في دعم الفرص التنموية و بناء المجتمعات القوية في كافة المجالات.

### خلاصة الفصل : من خلال العناصر التي تناولناها في هذا الفصل، توصلنا إلى

أن الإدارة الإلكترونية أداة للتغيير الإداري من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أساليب إدارية جديدة. ولمواكبة هذا التغيير يجب إجراء إصلاح إداري وإعادة توزيع الموظفين واعتماد طرق عمل مختلفة، والاهتمام بالتفكير الابتكاري بأساليبه المتعددة، واعتماد اللامركزية في التنظيم. إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يعتمد على الجاهزية الإلكترونية من خلال توفر بنية تكنولوجية مناسبة على رأسها الحواسيب الآلية، والشبكات سواء محلية أو خارجية مثل الانترنت، وكذلك قيادات رقمية ومعرفية ورأس مال، كما تحقق مختلف أهداف ومصالح سواء للمنظمة، وكذلك ما تقدمه للزبائن، كما لا يمكن تجاوز أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية في حال تطبيقها في مختلف الخدمات والمعاملات الإدارية، وذلك خدمة للمصالح الداخلية من جهة، و لمسايرة التطورات العالمية في هذا المجال من جهة أخرى.

وباعتبار تبني الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية لدى جميع الدول والحكومات مهما كانت طبيعة أنظمتها السياسية والاقتصادية بفعل تحديات البيئة الخارجية البيئية، والجزائر كدولة أصبح لزاما عليها مسايرة هذه التحولات والتطورات وتحديات البيئة الخارجية و الداخلية، فما هي الجهود والمبادرات التي قامت بها الدولة الجزائرية في مجال الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية ؟

## الفصل الثاني : مسار التحول الرقمي

### في الجزائر

المبحث الأول : واقع الإدارة التقليدية الجزائرية.

المبحث الثاني: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

المبحث الثالث: نماذج للتحويل الإلكتروني في الجزائر.

المبحث الثالث: معوقات و آفاق التحول الرقمي في الجزائر.

يزداد يوم بعد يوم الاهتمام بضرورة القضاء على المظاهر السلبية للإدارة البيروقراطية الكلاسيكية، وتسهيل العملية الادارية على جميع المستويات، بهدف تقديم خدمات تتماشى والتطور التكنولوجي، والوصول الى أداء فعال وجودة في الخدمات، وكل هذا يستلزم رقمه الادارة، والتحكم في جميع التقنيات التكنولوجية لحماية هذه البيانات الرقمية، حيث بدأت مشاريع إنشاء الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول الغربية المتقدمة منذ النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين، والتحقّت بها عدد من الدول العربية بمخططات الرقمنة الإدارية بداية من القرن الواحد والعشرين، في كل من إمارة دبي، ومصر وسوريا والأردن، مما حفز دولا عربية أخرى على تبني المشروع، وهذا ما أدى بالإدارة الجزائرية الى التوجه نحو هذا التنظيم الجديد ( الإدارة الالكترونية) لمواجهة رهانات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية لها في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة.

### المبحث الأول : واقع الإدارة التقليدية الجزائرية

يعتبر الجهاز الإداري من الفواعل الرسمية التي تتولى عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة، لكونه الجهة التي تمتلك المعلومات الضرورية بسبب دورها المباشر في التنفيذ، ويختلف هذا الدور حسب طبيعة النظام السياسي، كما يتأثر الجهاز الإداري بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة به والموارد المتاحة له أثناء قيامه بمهامه، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن التعبير عن مدى نجاح الدولة أو فشلها في حل مشكلات المواطنين وتوفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية .

بالعودة إلى حالة الجهاز الإداري الجزائري نجد أنه يعاني أمراضا مكتفية لا تعد ولا تحصى يطلق عليها عامة مصطلح البيروقراطية (التعقيد البيروقراطي) بالرغم من أن البيروقراطية كأسلوب للتنظيم تحمل قيما تركز على الانضباط، انعدام الشخصية في مجال العمل، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب...الخ، التي تساعد على خلق بيئة مشجعة على العمل، إلا أن سوء فهم هذا التنظيم أدى إلى انحرافه ، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى واقع الإدارة التقليدية الجزائرية وأهم خصائصها ومميزاتها.

عرفت الإدارة العامة الجزائرية في سياق تطور منظومتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية العديد من التغيرات والتطورات التي تأثرت إلى حد بعيد بالعامل التاريخي الذي أثر وبشكل مباشر على أدائها، الذي أصبح ينحصر في إشباع حاجيات المواطن التي تكون محدده مسبقا، دون مراعاة التغيرات التي قد تطرأ على تلك الاحتياجات كما ونوعا، خاصة في ظل سيادة مفهوم الدولة الاحتكارية التي برزت مع بداية استقلال الجزائر الأمر الذي جعل مؤسساتها العمومية في اطمئنان من أي منافسة على مخرجاتها، وأدى إلى افتقاد نظمها التسييرية لمعايير الجودة والإبداع ومنه عجزها عن تحقيق أداء متميز وفعال، وعليه بروز جملة من المشاكل التي أصبحت سمة بارزة وصفة لصيقة بها، ومن أهم مميزات وخصائص الجهاز الإداري التقليدي الجزائري نبرزها فيمايلي:

**01- تداخل المستوى الإداري والمستوى السياسي:** حي تعاني الإدارة الجزائرية أكثر مما تعاني من تدخل المستوى السياسي في العمل الإداري، ويتجلى هذا التدخل من جانبين أساسيين:

- من الجانب العضوي: يتحدد بشكل واضح في عمومية المعايير المعتمدة فعي تعيين الموظفين الإداريين، خاصة في الوظائف السامية وما يتبع ذلك من آليات غالبا ما تكون للنفوذ السياسي أكثر ما تكون للقانوني والخدمة العمومية.

- من الجانب الوظيفي: يتحدد في توجيه النشاط الإداري إلى خدمة أغراض سياسية بالشكل الذي يشغل الإدارة عن هدفها الأساسي المحدد في الخدمة العمومية ويرهقها ماديا وبشريا.<sup>1</sup>

**02- ضعف الرقابة والمساءلة الإدارية :** إن ضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمالية والمساءلة وتعدد الأجهزة القائمة بها، والأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية تعد من أهم أسباب الفساد الإداري خاصة في الجزائر، حيث تعتمد كثيرا من الإدارات على

<sup>1</sup> عبد العزيز سلمى عشبة، دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية)،كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر،باتنة1، السنة الجامعية 2018-2019، ص.134.

المتابعة المكتبية دون الميدانية، أو على معلومات ناقصة وغير دقيقة، مما يجعل العملية الرقابية دون جدوى منها، الأمر الذي يساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد الإداري والمالي.<sup>1</sup>

**3- الإهمال وسوء معاملة المواطن :** وهي من المشاكل التي يتعرض لها المواطنون أثناء طلب الخدمة كفقْدان ملفاتهم، أو عدم إدراج الوثائق في ملفاتهم، مما يجعلها عرضة للضياع، تأجيل إنجاز الأعمال وتعطيل مصالح المواطنين، وانتشار الفوضى في بعض المكاتب<sup>2</sup>، كما يتجلى الإهمال في اتكال بعض الموظفين على البعض الآخر للقيام ببعض أعمال كل منهم، وانتقال بعض الموظفين من عمل لآخر، خاصة في المرافق التي يقصدها المواطن يوميا للحصول على الخدمات العامة، ويتعدى الإهمال إلى أكثر من ذلك من خلال إهمال الموظف البيروقراطي نفسه من خلال غياب أدوات التثقيف المختلفة، كالمكتبات و الوسائل التي تساهم في تنمية الفكر و زيادة الوعي، والإبداع والتجديد، حيث يساهم الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات في إتاحة الفرصة للبيروقراطيين التنفيذيين للإبداع من أجل تقديم خدمات جيدة للمواطنين، غير أن هذا العمل غير موجود بل ومغيب في المنظمات البيروقراطية.<sup>3</sup>

**4- الوساطة والمحسوبية :** المؤكد أن الوساطة والمحسوبية من مظاهر الفساد الإداري الغير محبذة وتتعلق بسلوك وما ينجر عه التصرفات التي يقوم بها كقبول الهدايا وإساءة السلطة كمحاباة الأقارب والوساطة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية، والتي يترتب عليها انخفاض في الكفاءة الإدارية، و في تقديم الخدمات العامة وزيادة الإنتاج، فمثلا يقوم

1-حنان مجاد وبومدين طاشمة، عقبات الإدارة المحلية ومشكلة التعقيد الإداري في الجزائر، مجلة مدارات سياسية، العدد01، المجلد 05، 2021، ص.219.

2- ميلود بن عبد العزيز و بوزكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد02، المجلد15، 2022، ص.155.

3- مفتاح حرشاو، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد12، (د.س.ن)، ص.234.

موظف في الإدارة التي يعمل بها بتسريب معلومات غير معلنة عن مناقصات مطروحة لمشاريع لشخص ذا قرابة، بما يمكنه من الحصول على أفضلية عند التنافس، ويقول الخبير الإداري "عبد الهادي الشاوي" أن الوساطة انتشرت لعدة أسباب أهمها: ضعف الوازع الديني في المجتمع وضعف القوانين والأنظمة ولكل منها مظاهرها وأمور تترتب عليها، فضعف الوازع الديني يؤدي إلى الجور وإلى تقصير الموظفين في عملهم المنوط بهم والتفاخر والتكبر على الناس مما يدفع بالأفراد للجوء إلى الوساطة للحصول على خدمات، أما فيما يتعلق بضعف القوانين والأنظمة، فإنه من السهل على الناس تجاوزه اختراقه، لذا وجب وضع قوانين صريحة وواضحة لتسليط العقاب على المخالفين ومراقبة تطبيق هذه القوانين بشكل دقيق، يضمن تحقيق أهدافها التي سنت من أجلها، فالعدل هو الأساس، فلا محاباة أمام القانون.<sup>1</sup>

**5- التبذير والكسب غير المشروع:** حيث يعد التبذير من أكثر الظواهر انتشارا على المستويين الحكومي والفردى، فعلى المستوى الحكومي تتمثل في عدة مظاهر كاستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة والإنفاق على الأشياء غير الضرورية، ويرجع سبب التلاعب بأموال الدولة إلى غياب الضمير المهني وقلة المسؤولية وغياب المحاسبة.<sup>2</sup>

#### 6- التعقيد والروتين الإداري:

يهدف الروتين إلى تسهيل أداء العمل، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في إنجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، وأصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الأعمال،

1- حمزة بركات و سفيان بلحاج، دور الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون الإعلام الآلي والأنترنت، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2021-2022، ص.26.

2- نعيمة محي الدين، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية : دراسة ميدانية لبلدية درارية، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، 2016-2017، ص.139.

وغير مسايرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل، ويزيد من سخط المواطنين عليها، كما أنها تؤدي إلى شعور العمال بالقلق، والملل، وتضعف إيمانهم بالضمير المهني، كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من شأنها تنمية الاتجاهات الروتينية، وتحويل الحيوية، وروح المبادرة، والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء، وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين، والتفوق حول أنفسهم.<sup>1</sup>

**7- المركزية الشديدة:** حيث يتم حصر الصلاحيات في قمة الهرم، وحرمان مستويات التنفيذ التي تمتلك المعلومات الهامة من المشاركة في اتخاذ القرارات، رغم امتلاكها للمعلومات الهامة من خلال تعاملها مع الجمهور، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ الإجراءات ومعالجة مختلف انشغالات المواطنين، كما يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية وبالتالي عدم حصولهم على المعلومات الكافية عند وضع القرار، مما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة، والاستجابة للمطالب الاجتماعية<sup>2</sup>.

من خلال ما تقدم، يتضح بأن الجزائر في حاجة إلى إدارة قوية، فعالة ورشيقة قادرة على تلبية وتحقيق رغبات وأهداف المجتمع، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال القضاء على كل مظاهر الفساد والتعقيدات الإدارية من رشوة، اختلاس، تسريب، إساءة استعمال السلطة، الروتين والبطء الإداري... وغيرها، وبذلك يعتبر مطلب إصلاح الإدارة الجزائرية وتبسيط الإجراءات الإدارية ضرورة حتمية يملها واقع الإدارة وتصحيح مسار العمل التتموي الإداري، وتنقية الجهاز البيروقراطي من الانحراف والفساد.

1- صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية: دراسة ميدانية لمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص.90.  
2- عبد القادر خذرية، تحديات عصريّة الإدارة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص دولة ومؤسسات، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2019-2020، ص.21.

## المبحث الثاني: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2013

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار زمني حدد بستة أشهر، على أن يتم تنفيذه ميدانيا بين سنتي 2008 و 2013، وقد تم التشاور لإعداد تفاصيله مع العديد من المؤسسات والإدارات والمنظمات، وكذا العديد من الجامعات ومراكز البحث، بالإضافة إلى مشاركة أكثر من 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها، حيث يعكس سياسة الحكومة في الإعداد لاستراتيجية تهدف إلى تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي وعصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أدائها، والرفع من قدراتها على تقديم خدمات للمواطنين بشكل أفضل، ليعتبر المشروع أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، تم من خلالها تحديد استراتيجية التحول نحو الجزائر الرقمية، وكذا الخطوط العريضة التي يجب العمل عليها من أجل تنفيذ المشروع.

**01- مضمون مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:** جاء في محتوى مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، إضافة إلى المقدمة والخاتمة، ثلاثة عشر (13) محورا سميت بالمحاور الكبرى المرقمة من أ إلى م والمحددة فيما يلي:

- **المحور الرئيسي "أ":** نص على تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية، من أجل هذا تم تحديد الأهداف الخاصة بكل دائرة وزارية، ويتعلق أساسا باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى شبكات الأنترنت للشبكات المحلية، ووضع الأنظمة المعلوماتية المندمجة، وكذا تطوير الخدمات عبر الأنترنت اتجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات الأخرى.<sup>1</sup>

1- خالد قاشي وآخرون، استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والبحوث للدراسات، العدد 04، ص.93.

- **المحور الرئيسي "ب":** تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات، إذ أضحى استخدام تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات و تمكينها، بالتالي الاستفادة من الفرص التي يتبعها السوق بشكل أوسع و فائق النشاط، كما أن ذلك يوفر مصادر دخل جديدة، و يمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء، و ساعد بشكل عام على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف.<sup>1</sup>

- **المحور الرئيسي "ج":** تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث تركز الاستراتيجية المنتهجة على تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسهيل النفاذ إلى الأنترنت، بالشكل الذي يتيح للمواطن عبر كامل التراب الوطني الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.

- **المحور الرئيسي "د":** دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، وهذا من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا.

- **المحور الرئيسي "هـ":** تعزيز البيئة الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، بحيث تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، بحيث تكون قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان تستجيبان للمقاييس الدولية، وفي هذا السياق يبرز الهدف الرئيسي لهذا المحور، في تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات و تأمين الشبكات.<sup>2</sup>

- **المحور الرئيسي "و":** تطوير الكفاءات البشرية من خلال يجب إرفاق تعزيز البنى التحتية و تعميم النفاذ إلى تكنولوجيايات المعلومات والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال

1- عماد لبيد و بلال موزاوي ، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر

معطيات الواقع ورهانات المستقبل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، الجزائر، 2021.

2- عبدالعزيز سلمى عشبة وحازم أحمد فروانة، مرجع سابق، ص.39.

التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال و ضمان تملكها على جميع المستويات ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تم تحديد هدفين خاصين هما: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، تلقين تكنولوجيات المعلومات والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

- **المحور الرئيسي "ز":** تدعيم البحث -التطوير والابتكار: فيستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلاً قوياً بين البحث -التطوير و عالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، و لهذا الغرض، يخص الهدف الرئيس لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، عن طريق تعزيز نشاط البحث -التطوير والابتكار، و تشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد إلى تنظيم و برمجة و تثمين نتائج البحث و حشد الكفاءات و تنظيم نقل التكنولوجيات والمهارات.<sup>1</sup>

- **المحور الرئيسي "ح":** تطوير الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي) الوطني إذ أن الترتيبات والتشريعات القائمة لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات، وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية، ومتطلبات مجتمع المعلومات، وبالتالي فإن الهدف الأساسي لهذا المحور يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الحكومة الإلكترونية، وهو ما يتطلب تحديد إطار تشريعي وتنظيمي مناسب.

- **المحور الرئيسي "ط":** الإعلام والاتصال، حيث يلعب الإعلام والاتصال دوراً هاماً في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضيف عليها الاتصال ثراء وأهمية أكبر، لذلك تهدف استراتيجية "الجزائر الإلكترونية"

1- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2017-2018، ص.132.

في هذا الشق إلى التحسيس بدور التكنولوجيا والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية و الاقتصادية للبلد، وذلك عن طريق: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات، إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.<sup>1</sup>

- **المحور الرئيسي "ي"** : تهمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وهذا من خلال العمل على تفعيل المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الفردية.

- **المحور الرئيسي "ك"**: آليات التقييم والمتابعة، وهو الذي يهدف إلى تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم، يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ برنامج " الجزائر الإلكترونية " من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على الإطار التصوري لنظام المؤشرات النوعية الملائمة.<sup>2</sup>

- **المحور الرئيسي "ل"** : تتمثل في وضع تنظيم مؤسساتي متناسق، تمحور حول ثلاث مستويات: التوجيه، التنسيق بين القطاعات، والتنفيذ.

- **المحور الرئيسي "م"** : حيث يستلزم تنفيذ برامج المشروع أموال طائلة وعليه ضرورة توفير موارد مالية كافية إضافة إلى الاستغلال الأمثل لمصادر التمويل المتاحة.<sup>3</sup>

**02- برامج مشروع الجزائر الإلكترونية 2013**: تضمن مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

مجموعة من البرامج ( آليات التنفيذ) تمثلت فيما يلي:

- **برنامج تطوير التشريعات**: والذي يتضمن إعادة صياغة قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات.

1 - خالد قاشي وآخرون، مرجع سابق، ص.98.

2- سامية منزر و زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر، واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، المجلد 12، 2020، ص.37.

3- فتية كسيس حياة و لحر، أثر مشروع الجزائر الإلكترونية على عصرية الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية 2016 -2017، ص.31.

- برنامج تطوير البنية المالية: حيث يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.

- برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل 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 وقواعد البيانات، وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.<sup>1</sup>

- 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 الإلكترونية، بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

- برنامج الإعلام والتوعية : من خلال إعداد خطة تعريف المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.<sup>2</sup>

ومن أجل تجسيد هذه البرامج على أرض الواقع، تم إمضاء عقدي نجاعة، الأول بين الدولة ومجمع " اتصالات الجزائر"، ويتضمن تسعة (09) التزامات تحدد مسؤوليات مجمع " اتصالات الجزائر" على مدى خمس سنوات باعتباره ركيزة من ركائز الدولة لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، خاصة فيما يتعلق بالتنمية التكنولوجية للهياكل القاعدية، تطوير شبكة الاتصالات، وتطوير الموارد البشرية، أما العقد الثاني فبين الدولة والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "بريد الجزائر"، ويتضمن عشرة (10) التزامات تلتزم

1- خليفة بوزازي، الحكومة الإلكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013،

مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، العدد 1، المجلد 5، 2021، ص.168.

2- سامية يتوجي، مرجع سابق، ص. 224.

من خلالها هذه المؤسسة بضمان تطوير خدماتها، مع الحفاظ على استدامتها وسط محيط تنافسي، كما يحدد هذا العقد الإجراءات الواجب اتخاذها في إطار إعادة تأهيل الخدمة العمومية، والبحث عن الفعالية في تقديمها عن طريق تسهيل استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

هذا وقد حققت الجزائر في السنوات الأخيرة، تحسنا ملحوظا في مجال الخدمات الإلكترونية، وذلك حسب تقرير هيئة الأمم المتحدة ، من بين الدول الأعضاء والبالغ عددها 193 دولة، وحسب هذا التقرير كان ترتيب الجزائر، كما هو مبين في الجدول أدناه:<sup>2</sup>

السنة	2010	2012	2014	2016	2018	2020
نتيجة المؤشر	0.3181	0.3608	0.3106	0.9929	0.4227	0.5173
الترتيب	131	132	136	150	130	120

المصدر : مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف 2021، وزارة البريد والواصلات، الجزائر.

فمن خلال الجدول رقم (01) أعلاه، نلاحظ بأن ترتيب الجزائر في مجال الإدارة الإلكترونية ، عرف تحسنا ملحوظا منذ سنة 2020.

ومن خلال ماسبق، نستنتج بأن مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، استراتيجية جاءت لتحقيق مجموعة من الأهداف الكمية والنوعية، التي تم تسطيرها بموجب الوثيقة التي تضمنته، من خلال تجسيد برنامج وطني لتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال خدمة للمواطن، وهذا من خلال برمجة عدة عمليات على مستوى الإدارات العمومية لعصرنة الإدارة، وعمليات لتقريب الإدارة من المواطن بوضع خدمات على الخط الإلكتروني لفائدة

1- عبد العزيز سلمى عشبة و حازم أحمد فروانة، مرجع سابق، ص.43.

2- محمد حاج قاسي، التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 2022، 05، ص.1113.

المواطن، وقد مس مشروع الجزائر الإلكترونية عديد القطاعات والمؤسسات فما هي أهم مظاهر رقمنة الخدمات العمومية في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية؟

### المبحث الثالث: نماذج للتحول الإلكتروني في الجزائر

لقد عملت الجزائر في إطار الإصلاحات الإدارية، وفي مجال عصنة الإدارة

العمومية، من خلال إدخال و استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال في العديد من المجالات والقطاعات، خاصة منها المجالات الخدماتية التي تهتم المواطن، حيث استفادت عدة قطاعات من هذه الخدمات الإلكترونية، خاصة القطاعات الهامة كالعدالة، والبريد والمواصلات وكذا قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

#### 01- قطاع العدالة:

في إطار الخطة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة التي أقرها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003، من أجل تعزيز وتيرة العدالة لخدمة المواطن، وفي هذا الإطار تم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإنجاز هذه الاستراتيجية، لتحقيق هدف مواكبة قطاع العدالة لعصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن مظاهر رقمنة قطاع العدالة مايلي:

- إنجاز أرضية الأنترنت : أي تزويد قطاع العدالة بمحول الدخول للأنترنت، ذو نوعية رفيعة خاصة بالقطاع.

- استحداث موقع إلكتروني : من أجل إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس، إضافة إلى معلومات حول تنظيم القطاع و مهامه ونشاطاته والخدمات التي يقدمها للناس، إضافة إلى إنجاز موقع ويب تضمن معلومات حول نشاطات المجالس القضائية .

- إنجاز مركز وطني للسوابق العدالية: تم استلامه في 06 فيفري 2006، وهو مشروع يمثل مرجعية حقيقية لتطور الإدارة وعصرنتها، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة،

وإعداد و منح البطاقة رقم (03) لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية.<sup>1</sup>

- **التقاضي الإلكتروني:** إن مصطلح التقاضي الإلكتروني حديث النشأة وهو يختلف عن التقاضي العادي من خلال الوسائل الإلكترونية المعتمدة فيه حيث أصبح الاعتماد في التواصل على البريد الإلكتروني والأنترنت، وترجع فكرة التحول من التقاضي التقليدي إلى الإلكتروني، إلى النتائج المتحصل عليها عند تطبيق التجارة الإلكترونية عالميا وما حققته من نجاح أبهر الجميع.<sup>2</sup>

**والتقاضي عن بعد :** هو 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 يتيح التحدث المرئي عن بعد في مجالات التحقيقات القضائية، كسماع الأطراف والتحقيق معهم عن بعد، كما يمكن سماع المتهمين في مادة الجرح والمحبوسين في مؤسسات عقابية، للتخفيف من إجراءات تنقلهم، بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى.<sup>3</sup>

- **رقمنة الملف القضائي :** في جميع مراحل مع إمكانية تتبع مال القضايا و الاطلاع على منطوق الحكم بالإضافة الى إطلاق أرضية النيابة الالكترونية التي تسمح بتسجيل شكوى او عريضة ومآلها.<sup>4</sup>

1- علي مركمال، عصرنة الإدارة في الجزائر، مجلة آفاق للعلوم، العدد04، المجلد06، 2021، ص.460.

2-سارة كرازدي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية قطاع العدالة نموذجا، (أطروحة دكتوراه في الحقوق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021-2022، ص.278.

3- مفيدة مقورة، عصرنة قطاع العدالة في الجزائر: دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعوقات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد7، ديسمبر 2021، ص.74.

4-عبد الرحمان خالدي ومليكة بوضياف، اسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق الحكومة عصرنة قطاع العدالة نموذجا، مجلة الفكر، العدد02، المجلد17، 2022، ص.227.

- السوار الإلكتروني: يعتبر السوار الإلكتروني طريقة لتنفيذ العقوبة السالبة للحرية خارج أسوار السجن، يعتمد على التزام الشخص بالبقاء في منزله خلال ساعات محددة من طرف القضاء، على أن يحمل الشخص المعني سوارا إلكترونيا في قدمه، وإن ابتعدت عن قدمه يتم إنذار المراقب مباشرة بطريقة إلكترونية، كما يشير إلى ذلك الإجراء الذي يسمح بقضاء المحكوم عليه كل عقوبته أو جزء منها خارج المؤسسة العقابية، حيث يعتبر السوار الإلكتروني بديلا من بدائل العقوبة السالبة للحرية<sup>1</sup>.

## 02- قطاع البريد والمواصلات:

يقدم قطاع البريد والمواصلات العديد من الخدمات الإلكترونية لزيائنه ، وهو يسعى إلى تطويرها<sup>2</sup>، ومن أبرز هذه الخدمات مايلي:

-الشباك الالكتروني : ويقوم بتوفير خدمات للزيائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.

- بطاقة السحب الإلكترونية (la carte magnétique ccp) : تمثل بطاقة السحب الإلكترونية للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبك بريدي، أو موزع أوتوماتيكي، عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على السرعة، التوفر، الأمن ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول

1- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 30 جانفي 2018 المتمم للقانون رقم 04-05 المؤرخ في 06 فيفري 2005، المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الإجتماعي للمحبوسين، الجريدة الرسمية ، العدد 05، 2018 .  
2- وهيبة ختيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد02، المجلد 04،2020، ص.75.

على الخدمة بشكل متواصل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب إلكتروني لبريد الجزائر عبر الوطن<sup>1</sup>.

- بطاقة الدفع الإلكترونية "البطاقة الذهبية": أطلقت مؤسسة "بريد الجزائر" خلال سنة 2017 بطاقة مغناطيسية ذكية تتيح لتعاملها زيادة على إجراء مختلف عمليات سحب ودفع الأموال من حساباتهم البريدية عبر الإنترنت، تسديد الفواتير الاستهلاكية الخاصة بـ (الماء، الكهرباء، الغاز، الهاتف الثابت، الإنترنت)، واستخراج الأموال عبر الموزع الآلي (GAB) البنكية والشبابيك داخل المكاتب البريدية الجزائرية<sup>2</sup>، حي تم إحصاء 101 موزعا مؤهلا لقراءة البطاقة مع نهاية سنة 2017، فيما بلغ عدد الزبائن الذين تم استقبال طلباتهم عبر الانترنت ما يقارب مليوني زبون.

إضافة إلى ذلك، يقدم بريد الجزائر لزبائنه مجموعة من الخدمات البريدية الإلكترونية نذكر منها:

- خدمات سحب الأموال: نقدا وبالعملة الوطنية خارج مؤسسات البريد.

- خدمات الاطلاع على الرصيد : إما عن طريق الهاتف النقال من خلال المتعامل

"موبيليس" بإرسال رسالة نصية إلى الرقم 603 تتضمن رقم الحساب الجاري، متبوعا بفرغ ثم الرمز السري مقابل خصم 10 دينار من حساب الزبون، أو من خلال تفعيل خدمة الإعلام عن جميع العمليات البريدية التي تجرى على حساب الزبون.

- خدمات الاطلاع على الحساب البريدي الجاري، وطلب إعداد كشف مصغر عن

العمليات العشرة الأخيرة إلى جانب طلب دفتر الصكوك.

- خدمات تعبئة الهاتف النقال، دفع الفواتير، الخدمات عبر الإنترنت، وتسديد المشتريات

1- حسن سلامة و محمد الأمين علواوي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية خدمات بريد الجزائر دراسة حالة

بريد الجزائر - وحدة المدية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، 2017، ص.75.

2- عبد العزيز سلمى عشبة، مرجع سابق، ص.174.

في المحلات التي تحتوي على خدمة الدفع والتي تحتوي في واجهتها على شعار (CIB) لتعتبر بذلك البطاقة الإلكترونية بمثابة حساب متنقل، يمنحها الزبون لصاحب المحل التجاري الذي يحوز بدوره على آلة بنكية خاصة باقتطاع المبلغ من حسابه بمجرد تمريرها عليها.<sup>1</sup>

### 03- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

عرفت الخدمات الإلكترونية المقدمة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي قفزة نوعية، ساهمت في تسهيل الإجراءات الإدارية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، ومن أهم هذه الخدمات نذكر:

- الإطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي: و كذا جميع الجامعات

والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، وهذا ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها.

- التسجيل الإلكتروني: بالوسائل الإلكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل عن طريق الأنترنت بملأ استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا في المواقع الإلكترونية.<sup>2</sup>

- بوابة التسجيل في مسابقة الدكتوراه: أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سبتمبر 2017 بوابة إلكترونية تسمح للطلبة الحاصلين على شهادة الماستر، أو شهادة أجنبية معادلة أو مهندس دولة التسجيل وتنظيم مسابقات الدكتوراه على مستوى الجامعات، تسمح بوابة الدكتوراه التعرف على جميع التكوينات ي الدكتوراه التي تضمنها المؤسسات الجامعية

1- نفس المرجع ، ص.175.

2-أيوب الشيكور، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، 2019، ص.298.

سنويا حسب الشعبة للولوج إلى بوابة الدكتوراه، يكون عن طريق الدخول إلى الموقع

الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>1</sup> <https://www.mesrs.dz>

-الاتصال بالمكتبات الالكترونية المركزية للجامعات :بهدف السماح لكل من الطلبة والأساتذة بالاستفادة من خدماتها.

- برنامج التعليم عن بعد : فقصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضا من أجل

تحسين نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرق جديدة للتكوين

والتعليم، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين، لهذا تم إطلاق المشروع

الوطني للتعليم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص،

قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين

(سياق على المدى القصير).

- المرحلة الثانية :تم تشييده اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، تعتمد خاصة

على الويب وهو التعليم عبر الخط أو التعليم الإلكتروني وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية

( سياق على المدى المتوسط).

- المرحلة الثالثة:هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد، ويتم

نشره عن طريق "التعليم من بعد"، بواسطة قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها

والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث يستفيد جمهورا واسعا من المتعلمين :أشخاص

يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأمر متخصصة.

ويرتكز التعميم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني،

موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة

الوطنية للبحث(ARN) .

1- خيضر خنفري ومريم بورنيسة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات

"نموذج"، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 05، 2017، ص.240.

- نظام **Progress** : الذي يعتبر قفزة نوعية في قطاع التعليم العالي لما يوفره من دقة في ضبط الإحصائيات والتحكم في عمليات التوجيه، وكذا الربط والتنسيق بين المحيط البيداغوجي والخدمات الجامعية للطالب، سواء تعلق الأمر للإيواء أو المنحة الجامعية وغيرها من الخدمات المتوفرة، ووفق هذا النظام أصبح الطالب يحصل على مقرر الاستفادة الممضاة إلكترونيا في ظرف زمني وجيز وتخفيف عناء التنقل من جهة، ومن الجهة المقابلة مكن الإمضاء الإلكتروني لهذه المقررات الإدارة من تخفيف طوابير الانتظار كذلك وريح الوقت بحيث أصبحت تطبع الآلاف من المقررات في الدقيقة الواحدة، على عكس فيما كان في السابق أين كانت تتقل كاهلها ماديا وبدنيا من خلال ضرورة وجود المعني لإمضاء هذا المقرر يدويا.1

وكحوصلة لما سبق، فإن الدولة الجزائرية لم تتوانى عن مسايرة ومواكبة التطورات والتحولات العالمية في مجال الإدارة الإلكترونية، من خلال عصرنة الإدارة العمومية، وذلك من خلال تعميم الخدمات الإلكترونية في جميع القطاعات الوزارية، والإستفادة من الثورة التكنولوجية والمعلوماتية المتطورة، إلا أن هذه الجهود والمبادرات تقابلها معوقات وعراقيل، فما هي المعوقات والعراقيل التي تواجه التحول الإلكتروني في الجزائر؟

1- مراد دادو ورايح غازي، دور التوقيع الإلكتروني في تحسين أداء الإدارة العمومية- دراسة استطلاعية لبعض القطاعات العمومية في الجزائر-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد02، المجلد 21، 2021، ص.67.

## المبحث الرابع: معوقات وآفاق التحول الرقمي في الجزائر

تواجه عملية التحول الإلكتروني في الجزائر على غرار الدول النامية، عدة معوقات وتحديات تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وللحاق بالدول الكبرى في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**01- المعوقات التقنية :** وتتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات، ومحدودية انتشار الأنترنت، فقد أكد الخبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال "يونس قرار" أن البنية التحتية للمعلومات والاتصالات ضعيفة في الجزائر، إضافة إلى ارتفاع أجهزة البرمجيات والتكنولوجيا الحديثة، وكذا ارتفاع تكلفة الاتصالات، مما سيحول دون نجاح مخطط الحكومة الرامية إلى عصنة إدارتها. كما أكد على أن عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي على نمط الإدارة البيروقراطية، بالإضافة إلى تخوفهم المتعلق بالأمن المعلوماتي بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، كما ذهب بقوله إلى أن الإدارة نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإنتاج المعلومات وتشغيلها أصبح محورا حقيقيا لاهتمامات الإدارة الجديدة، وفي هذا الشأن أفادت التقارير الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول مدى جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات *Readiness For Network World* للدول المشاركة عبر العالم في طبعته التاسعة أن الجزائر من بين الدول التي تحتل المراتب الأخيرة عالميا وعربيا في مجال تدفق شبكة المعلومات والاتصالات، متأخرة بذلك عن الدول العربية ودول المغرب العربي المجاورة.<sup>1</sup>

1- نوال قادة بن عبدالله ومحمد سعيد بن حمو، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 02، المجلد 11، 2022، ص.588.

**02- المعوقات الإدارية والتنظيمية<sup>1</sup>: وتتمثل في:**

- الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنقص الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه (المادي، والمعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- ضعف التخطيط الاستراتيجي: يعتبر من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فالتخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة لأنه يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد والملائم له، ولكن غالبا ما تشوبه بعض المعوقات تتمثل في:

أ- احتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وحاجته إلى المعلومات المتعددة والمتنوعة خاصة فيما يتعلق بالإدارات التي لها علاقة بالتخطيط وبالنشاطات ذات العلاقة بما يكفل توضيح كل الجوانب للمخطط.

ب - عدم تحقيق التوازن بين خطة الإدارة والاستراتيجية الكلية، نظرا لتعدد الإدارات مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء في المشروع.<sup>2</sup>

**03- المعوقات القانونية (التشريعية) :** حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الإشكالات التي تتعلق بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، والحفاظ على عنصري الخصوصية و الهوية وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص، مما يؤدي بأن تصبح هذه الإشكالات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية، حيث أنه وإلى حد الآن

1- لخضر رابحي وعائشة لكلل، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، 2016، ص.247.

2- لخضر رابحي وعائشة لكلل، مرجع سابق، ص.247.

تفتقر الإدارة العامة في الجزائر، إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup>

**04- المعوقات الأمنية :** تتمثل في وجود مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، بالإضافة إلى عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة، كما تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارة الإلكترونية حول العالم.<sup>2</sup>

إذ يجب على الدولة، أن تهتم كثيرا بقضايا أمن المعلومات، وخصوصية المعلومات لدى المواطنين والشركات، وذلك بتبني العديد من التقنيات المتوفرة والمتنوعة كتقنية التشفير والجدر النارية والتواقيع الإلكترونية.<sup>3</sup>

**05- المعوقات الاجتماعية والثقافية:** تتمثل هذه المعوقات في انتشار الأمية الإلكترونية في المجتمع، وعدم التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المعاملات الإدارية كما تتصل هذه المعوقات بالقيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، فالتكوين الثقافي يمثل القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، ولا يمكن أن ننكر أن الثقافة

1- هاجرة ديدوش وعبد الغني حريري، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، 2021، ص.29.

2- الدراجي رزيق و عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 05، 2021، ص.187.

3- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.124.

السائدة في بلدنا غير متفتحة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدر الذي يساير تنفيذ محور " مشروع الجزائر إلكترونية 2013" بفعالية وسرعة.<sup>1</sup>

ولتجاوز هذه العراقيل والحد منها بغية الوصول إلى إدارة إلكترونية حقيقية لتحقيق الأهداف المرجوة ، وجب تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل سواء في الإدارات أو القطاعات وتبسيطها وفق مقتضيات التعامل الإلكتروني، بالإضافة إلى تأهيل المورد البشري والعاملين في الإدارات على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات الرقمية والتكفل بمجمل القضايا التقنية المتولدة عن الاستخدامات الرقمية، وتوفير برامج حماية البيانات التي تخص المواطنين في كافة المعاملات الإلكترونية، وذلك بتطوير النظم والبرامج والتطبيقات المتطورة المساندة للخدمات الإلكترونية، فضلا عن مواكبة ومسايرة أي تطور يحصل في إطار تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية على المستوى العالمي،<sup>2</sup>

هذا بالإضافة إلى توعية المواطنين بدور الإدارة الإلكترونية، فمثلا لكي يقبل المواطنون على الخدمات المقدمة عبر الأنترنت، يجب أن يكون لهم وعي بهذه الخدمات ذات الصلة بحياتهم.<sup>3</sup>

1- منال حريزي و مهدية هامل، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية.(بطاقة التعريف البيومترى وجواز السفر البيومترى نموذجاً)، مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، العدد 01، المجلد 11، 2022، ص.183.

2- خيضر خنفري ومريم بورنيسة، مرجع سابق، ص.242.

3-جلوريا إيفانز، الحكومة الإلكترونية، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص.39.

**خلاصة الفصل :** من خلال ما تناولناه في هذا الفصل، نستنتج بأن الجزائر، وعلى غرار دول العالم، وبفعل متطلبات البيئة الخارجية من خلال التطورات والتحولات الحاصلة على الساحة الدولية و العالمية، وما أفرزته العولمة والثورة التكنولوجية الهائلة، وكذا ضغوطات المنظمات والمؤسسات الدولية المطالبة بتحسين الخدمات العمومية في إطار الحكم الراشد، وكذا ضغوطات البيئة الداخلية المتمثلة في ازدياد المطالب والاحتياجات الشعبية، و في إطار مساعي مسايرة هذه التطورات والتحديات، وكذا تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، بهدف الاستجابة لمطالبه واحتياجاته، بهدف تقريب الإدارة من المواطن، وتجاوز سلبيات الإدارة التقليدية، قامت الجزائر بإطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وجاء كاستراتيجية بهدف الوصول إلى رقمنة جميع القطاعات، من خلال آليات عملية لتنفيذ المشروع، ورغم الإنجازات المحققة من هذا المشروع، والذي شمل مختلف القطاعات والمؤسسات خاصة القطاعات الهامة والخدمات التي يقصدها المواطن، إلا أن مشروع الإدارة الإلكترونية، تواجهه عدة عراقيل وتحديات وجب تدليلها وتجاوزها، بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة .

## الفصل الثالث: البلدية

### الإلكترونية في الجزائر

المبحث الأول : تعريف البلدية الإلكترونية.

المبحث الثاني: أهداف البلدية الإلكترونية.

المبحث الثالث: مؤشرات التحول الرقمي في البلدية الجزائرية

المبحث الرابع: معوقات وآفاق البلدية الإلكترونية.

سعت الدولة الجزائرية في مجال تقديم الخدمات و لتحقيق التطور في مختلف المجالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة، خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، لذا قامت بجملة من الإصلاحات بهدف استغلال ثورة المعلومات، فاستخدام الوسائل الإلكترونية سيجعلها أكثر قدرة على الاستفادة من المعلومات التي لديها، وأكثر متابعة لسير عمل الإدارة، وقد مست هذه الإصلاحات الجماعات المحلية كهيئة لامركزية بغية النهوض بمشاريع التنمية على المستوى المحلي، والقضاء على السلوك البيروقراطي الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية، والذي أصبح من أكثر المواضيع التي تثير قلقا كبيرا نظرا للخطر الذي يسببه، وكذا نظرا لاستحقاقه في الإدارة المحلية، ونظرا للدور الفعال المنوط بالبلدية في حياة الأفراد كوحدة محلية إقليمية، وهي على احتكاك دائم ومباشر بالمواطنين، كان لزاما أن تشمل عملية العصرية والتحديث هذه الوحدات الإدارية، وذلك بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، بغية تغيير واقع الجمود والبيروقراطية، والحد من انحرافات سلوك الأفراد داخل الإدارات العمومية، والتي تخرج عن قواعد العمل وتستهدف مصالح مغايرة للإدارة.

### المبحث الأول: تعريف البلدية الإلكترونية

من أجل القضاء على العوامل المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين، بفعل المعالجة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية، وعدم الشفافية في التسيير، والبيروقراطية وكثرة الوثائق المكونة للملفات وغيرها، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية باتخاذ جملة من الإجراءات، لتوفير الشروط المناسبة لعصرية الإدارة والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي، عن طريق إصلاح مرفق الإدارة المركزية وإدارة الجماعات المحلية، وإدخال التكنولوجيات الحديثة في مجال التسيير والتنظيم، وبالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام المحلي، وتحسين أدائه بصفة مستمرة، وإحداث أنماط عمل جديدة وعصرية، وبفضل هذه الجهود أصبحت البلديات اليوم تقوم بتقديم الكثير من

الخدمات الإدارية الإلكترونية للمواطنين، وأصبح الطريق الإلكتروني من قبل الأفراد والبلديات طريقا فاعلا ومنتجا لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور، وتفعيل دور البلديات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وبدا جليا التوجه نحو البلديات الإلكترونية.<sup>1</sup>

أما بخصوص تعريف البلدية الإلكترونية، فقد اختلفت التعاريف الفقهية للبلدية الإلكترونية في ظل عدم وجود تعريف تشريعي يبين أسسها وعناصرها، لذلك ذهب البعض إلى القول بأن البلدية الإلكترونية هي: "نمط متطور وجديد من الإدارة، يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، وتحت هذا النمط يتمكن المواطن من إنجاز كافة المعاملات الحكومية وحتى إصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية مثل الأنترنت، والهواتف الخلوية والأرضية بسرعة وفعالية عالية".<sup>2</sup>

ويذهب البعض إلى أن "الإدارة المحلية الإلكترونية لا تختلف عن الحكومة الإلكترونية بل تكاد تتطابق معها باعتبار أن الهدف من كليهما هو تقديم الخدمات للمواطن إلكترونيا، ويذهب جانب آخر من الفقه إلى أن الإدارة المحلية الإلكترونية، والتي تعد جزءا من الحكومة الإلكترونية تعني قيام الإدارة المحلية بجميع الأعمال المسندة لها عن طريق الأنترنت".<sup>3</sup>

كما عرفت بأنها "إحدى المجموعات الفرعية للحكومة الإلكترونية، والتي تقدم الخدمات الإلكترونية على نطاق أصغر كالأقليم مثلا، كما تتضمن من جهة أخرى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بداية من الفاكس، وصولا إلى الاستخدام المتقدم للاتصال

1- رزيقة مخناش، الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى البلدية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد02، المجلد06، 2020، ص.219.

2- حكيم تيبينة، تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر-قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية-، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد03، المجلد2020، 05، ص.537.

3- نوال بلحري، دور البلدية الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر(2010-2022):بلدية ترعي باينان بولاية ميله نموذجا، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، العدد01، المجلد 17، 2022، ص.249.

على المدى الطويل، وهذا قصد تسهيل تنفيذ السياسات الحكومية، خاصة ما يتعلق منها ببرامج خدمات المواطنين".<sup>1</sup>

كما تعرف البلدية الإلكترونية بأنها المنصة المتكاملة التي يتم من خلالها تأسيس الشبكات الإدارية والاجتماعية، حيث يتم توفير امكانية اتصال المواطنين مع البلدية التي ينتمون إليها من خلال قنوات مختلفة، وبالتالي توفير إمكانية اتخاذ القرارات الأفضل عن طريق مديري البلديات في الوقت الحقيقي".<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن تعريف البلدية الإلكترونية بأنها "تحول البلدية نحو الخدمة العمومية الرقمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، والاستغناء تدريجيا عن المعاملات الورقية".

وتسعى البلدية الإلكترونية لتحقيق أهداف عديدة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أكسبها أهمية كبيرة من خلال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطن وتقريب الإدارة من المواطن، سعيا منها لتجاوز سلبيات الإدارة التقليدية.

### المبحث الثاني: أهداف البلدية الإلكترونية

تسعى البلدية الإلكترونية من خلال الرقمنة، تحقيق عدة أهداف ومكاسب تتمثل فيما يلي:

- تطوير طريقة تقديم الخدمات العامة : وذلك عبر بناء منصات خدمتية على الأنترنت ووسائل الاتصال الأخرى، من أجل تخفيض كلفة الأعمال الإدارية من جهة، وخدمة المواطن بطريقة مباشرة من جهة أخرى، وبما أن البلدية عادة ما تكون أقرب إلى المواطن المحلي، وتعرف حاجاته الخدمتية أكثر من الحكومة ومختلف الوزارات، فإن البلدية الإلكترونية تطمح أيضا إلى إيجاد بيئة من التواصل، ومشاركة الأفكار والطموحات مع

1- كنزة سيفر وعماد لبيد، البلدية الإلكترونية كآلية لتفعيل الإدارة الجوارية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد01، المجلد 10، 2023، ص.619.

2- عبد الرؤوف عزالدين و فضيلة تواتي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد01، المجلد14، 2021، ص.59.

القاطنين في حدودها العقارية، عبر بناء الشبكات الاجتماعية الإلكترونية والمنديات ومواقع التوظيف المحلية، وتدريب المواطنين المحليين والموظفين على المهارات الحديثة عن طريق الأنترنت.<sup>1</sup>

- **القضاء على المظاهر السلبية للبيروقراطية<sup>2</sup>**: إن من أكثر المظاهر السلبية انتشارا في الإدارة المحلية ظاهرة البيروقراطية السلبية، والتي تعد أحد أسباب الفساد الإداري في الإدارة العامة وسببا لتخلفها، وذلك لتمسك الأجهزة الإدارية بقواعد وإجراءات جامدة، جعلت الموظفين مثل الآلات وقتلت فيهم روح المبادرة والإبداع، بالإضافة إلى كثرة الوثائق المطلوبة في مختلف الملفات، والبطء الشديد في إنجاز المعاملات الإدارية، ويعتبر نظام الإدارة الإلكترونية، وهو أحد الركائز الأساسية للبلديات المستقبلية أحد الحلول العملية للظواهر والآفات الخطيرة المذكورة، لأنها ستجعل المعاملة الإدارية تسير بوتيرة سريعة من جهة، وبصورة شفافة من جهة أخرى.

- **تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة التنفيذ** : يقابلها الكفاءة وسرعة الاستجابة، فمثلا بمجرد دخول السجل الوطني الآلي للحالة المدنية حيز الخدمة في البلديات الجزائرية، عرفت شبابيك الحالة المدنية تطورا ملحوظا، أبسطها غياب طوابير المواطنين في قاعات الاستقبال.

- **ربح الوقت وخفض التكاليف** : فإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية، وكذا إمكانية استخراج وثائقهم من مكان إقامتهم دون التنقل لبلدية مسقط الرأس، وفر على المواطن عناء التنقل، وكذا خفض التكاليف.

1- إسماعيل بوقنور وسليم حميداني، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الرقابة الإدارية: البلدية الإلكترونية نموذجا، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد01، المجلد 15، 2021، ص.10.

2- عبد العالي حاحة وشهرزاد مناصرة، البلديات الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد11، 2019، ص.48.

- تحسين فرص الاستثمار في الفضاء المحلي: إذ أن تبني الرقمنة في المعاملات الإدارية تجلب الاستثمارات الأجنبية الباحثة عن السرعة والشفافية، والبعد عن الروتين والمحسوبة، كما أنها تساعد على فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين البلدية الإلكترونية محليا والحكومة الإلكترونية مركزيا.<sup>1</sup>

- توطيد الثقة في الإدارة: إن الهدف من عصرنة الإدارة المحلية وإدخال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في العمل الإداري هي تقريب الإدارة إلى المواطن، وذلك لرفع مستوى رضاهم وزيادة ثقتهم فيها، ويكون ذلك من خلال تقليل الوقت الذي يستغرقه في الحصول على الخدمة المطلوبة، وكذا إعادة النظر في الوثائق المطلوبة، من خلال إلغاء غير المهم منها، وكذا حصولهم على بيانات دقيقة في الوقت المناسب، ففي بعض الأحيان قد تتعرض الملفات الورقية للتلف أو الضياع أو يتحجج الموظفون بذلك، ولكن الملفات الإلكترونية المعتمدة في نظام الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع الطريقة التقليدية أكثر أمانا بواسطة استخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، الأمر الذي من شأنه أن يعيد ثقة المواطن في الإدارة العمومية.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج بأن البلدية الإلكترونية تسعى لتجاوز سلبيات الإدارة التقليدية، وتحقيق أهداف استراتيجية تماشيا مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومع التطورات والثورة التكنولوجية الهائلة، وذلك من خلال عصرنة ورقمنة الخدمات المقدمة للمواطن، فما هي مظاهر رقمنة الخدمات المقدمة بالبلدية؟

### المبحث الثالث : مؤشرات التحول الرقمي في البلدية الجزائرية

تطبيقا لمشروع البلدية الإلكترونية، في مجال الخدمة العمومية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بمحاولة رقمنة سجلات الحالة المدنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

1- كنزة سيفر وعماد لبيد، مرجع سابق، ص.620.

2- نفس المرجع، ص.50.

والاتصال، والتي تمكن المواطن من الولوج إلى الأرضية الإلكترونية، المخصصة لذلك، للتكفل باحتياجات المواطنين عن بعد، وتوفير الجهد والوقت لطالب الخدمة ولمقدم الخدمة في وقت واحد، وهكذا يكون بوسع المواطن الحصول على وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية بأقل جهد وفي أقصر وقت، كما قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن، وقد تجلت مؤشرات التحول الرقمي فيما يلي:

### 01- مؤشرات التحول الرقمي من خلال الخدمات الإجرائية:

يتضمن الجانب الخدماتي للبلدية الإلكترونية، مختلف الإجراءات التي تعززت بها مصالح الإدارة المحلية، والمساهمة في تبسيط المعاملات الإدارية وتشمل المؤشرات التالية:

- إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية<sup>1</sup>: تماشيا مع الإدارة الإلكترونية أصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية التعليم رقم (14-1435) وذلك بالعمل على السجل الوطني بطريقة آلية وفق قاعدة بيانات وطنية، تسمح باستخراج وثائق الحالة المدنية عبر شبكة الأنترنت، وفق العديد من الدواعي وهو ما يؤكد القانون 14-08 المتعلق بالحالة المدنية بحيث أصبح بإمكان كل مواطن وحتى في القنصليات الاستفادة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهو إحدى مقتضيات عصرنة الإدارة، وكخطوات عملية حقيقية تضاف إلى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن صدور المرسوم التنفيذي رقم 15-2014 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، فعند العودة إلى المادة 02 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، نجدها تنص على "يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات التي تدرسها، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل

1- محمد بودواية و سعاد ميمونة، البلدية بين حتمية تقديم الخدمة العمومية ومواكبة الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 03، المجلد 05، 2020، ص.181.

الوطني".

وقد أدى إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى استفادة المواطن من الخدمات الآتية:

- ترقيم أرشيف كل مواطن جزائري برقم تعريفى يتبعه مدى الحياة، يمكنه من خلاله استخراج جميع وثائقه الإدارية.
- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
- تمديد مدة صلاحية جواز السفر البيو متري من 05 إلى 10 سنوات.
- تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 وثيقة.
- إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المقدمة من طرف الإدارات العمومية.
- تمديد أجل صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات بعد ما كانت سنة واحدة من قبل.
- إلغاء تحديد أجل صلاحية شهادة الوفاة بعدما كانت سنة واحدة من قبل، أصبحت غير محدد الأجل.
- تتكفل البلديات بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين بتصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم، والقيام بإجراءات تصحيحها عوضا عنهم، وبالتالي تخليص المواطنين من عناء التنقل بين البلدية والمحكمة.
- تمديد آجال التصريح بالولادات والوفيات بالنسبة للمواطنين القاطنين بالجنوب إلى 20 يوم بدل من يوم واحد، كما كان معمولا به من قبل.<sup>1</sup>
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد رقم 12 مباشرة عبر خدمة الأنترنت.<sup>2</sup>

1- علي سايح جبور، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2017، ص.18.

2- أمينة حمدي، رقمنة الإدارة كآلية لتحسين الخدمة العمومية للمرفق العام، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد 02، المجلد 35، ص.972.

- إصدار الوثائق البيومترية الإلكترونية التالية :
- جواز السفر الإلكتروني و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: المطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، و التي تعتبر من أهم الخدمات التي خفضت معاناة المواطنين و حل مشاكلهم، إنَّ عصرنه مثل هذه الوثائق يهدف لتبسيط و تخفيف الإجراءات الإدارية و مكافحة البيروقراطية، حيث تم تسليم أكثر من 12مليون جواز سفر بيومترية و 7ملايين بطاقة التعريف البيومترية في سنة 2017، ليحدد القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011، الشروط والمواصفات التقنية التي يتضمنها جواز السفر البيومترية الإلكتروني، أما كل ما يتعلق بكيفية إنجاز بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وتسليمها فقد حددها المرسوم الرئاسي رقم 17-143، أما فيما يخص الوثائق البيومترية فإنه يتم استخراج أكثر من 25.000 جواز سفر بيومترية إلكترونية يوميا، كما تم تسليم أكثر من 8.700 مليون جواز سفر بيومترية في ظرف 04 سنوات، وأكثر من 6 ملايين بطاقة تعريف بيومترية، وهذه الأخيرة التي تتميز بتأمين خاص متمثل في شريحتين الأولى مرئية و الأخرى خفية، ولقد تم الاستعانة في صناعة هذه الوثائق بتكنولوجيات متعددة تضمن حماية المعطيات التي لا يمكن الولوج إليها بسهولة حيث أكد أن كل هذه العمليات والإجراءات من أجل الوصول إلى بلدية إلكترونية.<sup>2</sup>
- رخصة السياقة البيومترية: تم الإعلان عن رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية، بناء على المنشور الوزاري رقم 06 المؤرخ في 04 جوان 2018.

1- فطيمة سايح، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد 04، 2018، ص.79.

2- المكي دراجي وراشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018، ص.33.



**المصدر :** الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

<https://www.interieur.gov.dz>

ومنذ حفل تسليم أول جواز سفر بيو متري، تم استصدار حوالي 12 مليون جواز سفر و 09 ملايين بطاقة تعريف وطنية بيو مترية، منها 3,7 مليون طلب عبر الأنترنت، والتي أنتجت وسلمت حوالي 01 مليون رخصة سياقة بيو مترية سلمت سنة 2018، لتصل إلى 7 ملايين سنة 2020، وفي غضون سنة 2021، أنتجت 46 مليون وثيقة بيو مترية ، وسنة 2022، ستكون نهاية عملية استبدال رخص السياقة الكلاسيكية وبطاقة الترقيم البيو مترية للمركبات.<sup>1</sup>

- الإطلاق الرسمي لخدمة إلكترونية جديدة يوم الخميس 24 ديسمبر 2020، إذ سيتمكن المواطنين من خلالها سحب وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم (شهادة الميلاد، شهادة الوفاة، عقد الزواج) عن بعد دون اللجوء للبلديات، وهذا طيلة أيام الأسبوع 24/24 سا، فالاستفادة من الخدمة تكون بالولوج إلى موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية "www.interieur.gov.dz"، علما بأن الوثائق المستخرجة لها نفس القيمة القانونية للوثائق المتحصل عليها من شبابيك مصالح البلدية، وهي وثائق غير قابلة للتزوير بفضل التوقيع الإلكتروني وكذا رمز الإستجابة "GR CODE".<sup>2</sup>

- صدور المرسوم التنفيذي رقم 15 - 315 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين والنصوص التطبيقية الخاصة بهما:

1- وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، مجلة الداخلية، العدد 02، 2018، ص.36.

2 - موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على الرابط <https://www.interieur.gov.dz>

تاريخ التصفح 2023/05/08.

لتسهيل إتمام الأعمال الإلكترونية على نحو آمن ومضمون قام المشرع بإصدار قانون التوقيع والتصديق الإلكترونيين بهدف وضع إطار قانوني للتكفل بالمتطلبات القانونية والتنظيمية والتقنية التي ستسمح بإرساء جو من الثقة المواتية لتعميم وتطوير المبادلات الإلكترونية بين كافة المستعملين، وتبعه إصدار النصوص التطبيقية الخاصة بكيفية تجسيده، إن التصديق الإلكتروني والتوقيع مفهومان مختلفان ولكن جد مرتبطين: فالتوقيع الإلكتروني عبارة عن بيانات في شكل إلكتروني مرفقة أو مرتبطة منطقياً ببيانات إلكترونية أخرى، تستعمل كوسيلة توثيق، أما التصديق الإلكتروني فيكمن في مجموع الإجراءات التي تسمح بتسيير الشهادات الإلكترونية وإصدارها أو إبطالها وتستعمل هذه الشهادات للتحقق من التوقيعات الإلكترونية وتحديد الطابع الزمني الذي يسمح بمعرفة الساعة بالضبط التي تمت فيها كل عملية، فبفضل الطابع الزمني يمكننا مثلاً التحقق بدقة من الساعة التي قام فيها مكتب بإرسال عرض إلكتروني وكذا تشفير المعطيات، كما أن نشاط تخزين المعلومات يعزز عملية التصديق الإلكتروني.<sup>1</sup>

- إنشاء قاعدة بيانات وطنية لسجلات المركبات (البطاقات الرمادية): وذلك من خلال:

- إصدار البطاقات الرمادية للمركبات من خارج الولاية، حيث يتم ذلك في موقع صفحة

التأكيد يمكن الوصول إليها من خلال جميع البلديات - إنشاء رابط بين الولايات ومحافظات

الأمن الولائية للتشاور بخصوص ملف البطاقة الرمادية في

الوقت الحقيقي.

- اللامركزية في إصدار البطاقات الرمادية من خلال البلديات.<sup>2</sup>

- التسجيلات الخاصة بقرعة الحج لموسم (1437 هجري / 2016 ميلادي) : وذلك عبر

موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية عن طريق الانترنت، وستعقب عملية التسجيل

1- أحمد بن زيان و عبد العالي حاحة، عصرنة مرفق الحالة المدنية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر،

مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، 2018، ص.202.

2- رانية هدار ، مرجع سابق ، ص.216.

الإلكتروني في الموسم الموالي القرعة الإلكترونية عبر جميع البلديات. كما تمت تسجيلات الراغبين في الحج في أول تجربة، عن طريق ملء استمارة المعلومات الشخصية التي وضعت في متناول كل مواطن بالغ تجاوز عمره (19) سنة، ومن المزايا الكبرى لهذه العملية، أنها جرت على مدار الساعة خلال كل أيام الأسبوع، ما أدل إلى تقلص عدد المواطنين أمام الشبايك عكس السنوات الماضية.<sup>1</sup>

- تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات: من خلال شبكة داخلية (أنترانات) تتضمن برامج معينة، يتم الاعتماد عليها أثناء الانتخابات، بحيث تتكفل بنقل المعلومات، والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى، ثم كمرحلة ثانية من الدوائر إلى الولايات، وفي الأخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، وهو ما أدى إلى توفير الكثير من الجهد والسرعة في إيصال المعلومات في الوقت المناسب، كما تم الاعتماد على هذه التقنية في عملية تحيين القوائم الانتخابية، بمعنى تطهيرها من التسجيل المزدوج للمواطنين في حالة تغييرهم لمكان إقامتهم أو حتى وفاة أحد المواطنين يتم إخراجهم من القائمة الانتخابية بطريقة آلية.<sup>2</sup>

- إطلاق تطبيق خاصة بعملية التضامن الخاصة بشهر رمضان: سخرت وزارة الداخلية ابتداء من سنة 2020، تطبيقه خاصة بعملية التضامن خلال شهر رمضان، لصب إعانة مالية لفائدة عائلات محددة قانونا، حيث تم ربط هذه التطبيق بالشبكة الوطنية للحالة المدنية فبمجرد كتابة اسم الشخص المعني بالإعانة نجد معلوماته كاملة، يضاف إليها رقم الحساب البريدي وعدد الأشخاص المتكفل بهم لصب الإعانة المالية في حسابه.<sup>3</sup>

## 02- مؤشرات التحول الرقمي من خلال الخدمات التفاعلية:

1- قوي بوحنية ورمضان عبد المجيد، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 01، المجلد 05، 2116، ص.19.

2- فضيلة خلفون و رياض بوريش، استراتيجية عصرنة أداء الجماعات المحلية بالجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 16، المجلد 08، جانفي 2020، ص.378.

3- نوال بلحري، مرجع سابق، ص.258.

تتضمن هذه المؤشرات التعرف على تأثير الرقمنة التفاعلية على المواطن، وكذا مساهمته في رسم السياسات، مما يعزز تقريب الإدارة من المواطن، وتتمثل هذه الخدمات في الآتي:

- الأرضية الرقمية الديناميكية: وهي أرضية أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وهي مخصصة لإحصاء جميع الحلول المبتكرة تشمل المجالات الأتية: المرفق العام الجوّاري، العنونة والمعلومة الجيوفضائية، رقمنة الخدمات العمومية، الطاقات المتجددة والبيئة، تهيئة وجاذبية الإقليم، تسيير المخاطر والمدن الجديدة، وهذا تزامنا مع الندوة الدولية التي نظمت في 16 نوفمبر 2019، تحت عنوان " دعم المؤسسات الناشئة في مجالات المرفق العام العمومي"، خصصت هذه الأرضية للمقاولين وأصحاب الشركات الناشئة المهتمين بالمشاريع المدعومة للتنمية المحلية المستدامة.<sup>1</sup>

- إنشاء نظام معلوماتي لإحصاء مناطق الظل في الجزائر، وهذا قصد الوقوف على الفوارق التنموية عبر كامل التراب الوطني، تم إنشاء هذه القاعدة البيانية المتضمنة 16 معيار، حيث تتم عملية تحديد هذه المناطق بمشاركة المواطنين والجماعات المحلية، إذ تم إحصاء ما يقارب 13527 منطقة ظل في الجزائر.<sup>2</sup>

- إطلاق تطبيق " استشارتك" سنة 2019، بحيث يمكن للمواطنين من خلاله المشاركة في تسيير شؤون بلديتهم، عبر إبداء آراءهم حول المشاريع التنموية، وهذا تكريسا للديمقراطية التشاركية، ويكون ذلك بالولوج إلى الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية (<https://www.interieur.gov.dz>).<sup>3</sup>

-البوابة الإلكترونية الرسمية لعرائض المواطنين "نشكي": وهي عبارة عن أرضية رقمية

يمكن للمواطنين من خلالها تقديم العرائض والشكاوي، حيث تضم هذه الخدمة الرقمية

51 ملفا، كما يمكن للمواطنين التبليغ عن مختلف تجاوزات المسؤولين والمنتخبين المحليين

1- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مرجع سابق.

2- كنزة سيفر و ولبيد عماد، مرجع سابق، ص.626.

3- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على الرابط (<https://www.interieur.gov.dz>)

(البلدية، الولاية، المصالح المركزية)، وهذا بالولوج إلى الموقع التالي:  
 ([www.nechki.interieur.gov.dz](http://www.nechki.interieur.gov.dz)) ، في المقابل سوف تتم متابعة الشكوى أو العريضة  
 المقدمة والمرفقة بالوثائق والمعلومات الكافية (الاسم واللقب، البريد الإلكتروني)، بداية من  
 تحديد الإدارة المحررة بشأنها الشكوى، لتتولى كل هيئة التكفل بما ورد إليها دراسة وبحثا  
 وتحقيقا إن تطلب الأمر، واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة، مع الرد في الأخير على المواطن  
 صاحب الشكوى.<sup>1</sup>



المصدر : الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

<https://www.interieur.gov.dz>

### 03- مؤشرات التحول الرقمي من خلال الخدمات المعلوماتية:

تتعلق هذه المؤشرات بمختلف المعلومات التي تقدمها البلدية الإلكترونية لتفعيل الإدارة المحلية وتمثل فيمايلي:

- إنشاء المركز الدولي لتدريب الفاعلين المحليين للمغرب العربي (سيفال): بموجب المرسوم التنفيذي 137-13، وهو مؤسسة عمومية للتكوين والخبرة في مجال الحكم الراشد المحلي، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري

1 - الموقع الإلكتروني ([www.nechki.interieur.gov.dz](http://www.nechki.interieur.gov.dz)) تاريخ التصفح : 2023/05/ 09.

يعمل تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، من أهم مهامه تقديم تكوين لفائدة الفاعلين المحليين، وكذا ضمان الخبرة في مجال التسيير العمومي، مكلف بتأسيس بنك للمعطيات يشمل المعلومات اللازمة للتنمية المحلية، وكذا ضمان الخبرة في مجال الحكم الراشد المحلي.<sup>1</sup>

- إطلاق تطبيق "إجراءاتاتي" <sup>2</sup>: حيث وفي إطار تسهيل الإجراءات الإدارية وتقريبها من المواطن، أنشأت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تطبيق جديد عبر الهاتف النقال يحمل اسم "إجراءاتاتي"، والذي سيتمكن من خلاله كل المواطنين من الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري تقدمه مصالح ومؤسسات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ولاسيما البلدية.

- تكوين المورد البشري: تعتبر عملية تكوين وتأهيل موظفي الإدارة العامة لعملية الرقمنة ضرورية وهامة لتدعيم مسار التحول نحو البلدية الإلكترونية في الجزائر، حيث شملت هذه العملية مختلف الإطارات المركزية وصولاً إلى الأمناء العامون للبلديات والدوائر وصولاً إلى مختلف الرتب والأسلاك، كما أن عملية تكوين موظفي الشباك لازالت متواصلة، إلا أن ما يميزها هو التكوين عن بعد، بعد ما كان في السابق حضورياً، وهذا بعد إعداد القاعدة الرقمية للتكوين الافتراضي على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، إذ يخضع أعوان الشبابيك لفترة تكوين تصل إلى ستة أشهر، يخضعون في نهاية تكوينهم للاختبار، وهذا قصد الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمواطن انطلاقاً من تنمية وتحسين قدرات مقدم الخدمة.<sup>3</sup>

1- المرسوم التنفيذي رقم 13-137 المؤرخ في 10 أفريل 2013، المتضمن إنشاء وتنظيم سير المركز الدولي لسير الفاعلين المحليين للمغرب العربي (سيفال - المغرب العربي)، الجريدة الرسمية، العدد 21، المؤرخة في 23 أفريل 2013، المواد (1،2،3،5)، ص.05.

2- فيصل فقاير، واقع وتحديات التوجه نحو مفهوم المرفق العام الإلكتروني في الجزائر: مشروع البلدية الإلكترونية نموذجاً، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 01، المجلد 09، فيفري 2021.

3- كنزة سيفر وعماد لبيد، مرجع سابق، ص.627.

مما سبق، نخلص إلى أن البلدية حققت إنجازات عديدة في مجال رقمنة الخدمة العمومية المحلية، سواء من الناحية الإجرائية (المعاملاتية) أو التفاعلية أو المعلوماتية، بغية تقريب الإدارة من المواطن، إضافة إلى الأهداف الأخرى التي تسعى إليها، في مقابل ذلك هناك عدة تحديات ومعوقات تواجه عملية تعميم الرقمنة، فما هي أهم التحديات التي تواجه البلدية الإلكترونية في مجال الرقمنة؟، وما هي آفاق والحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات والعقبات؟.

### المبحث الرابع : معوقات وآفاق البلدية الإلكترونية

تواجه مساعي تعميم رقمنة الخدمات المقدمة على مستوى البلدية الجزائرية عدة تحديات، نبرزها في النقاط التالية:

#### 1- التحديات التنظيمية: تتمثل في العراقيل المتعلقة بالإدارة والتي تحول دون تعميم

الرقمنة على مستوى البلدية تتمثل في ضعف التخطيط الإداري لبرامج الإدارة الإلكترونية على المستوى المركزي، حيث أن ارتباط قرار تحويل الخدمات إلى أسلوب إلكتروني هو قرار سياسي بالدرجة الأولى، ويخضع لاستراتيجيات السلطة المركزية، وهذا ما أثر سلبا في تنفيذ البرامج الإلكترونية على المستوى المحلي<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تغلغل المظاهر السلبية البيروقراطية داخل البلديات والخوف من التغيير والتحول نحو الرقمنة مما يرهن عملية التحول الرقمي بها.

#### 2- التحديات المرتبطة بنقص المورد البشري المؤهل: يعد العنصر البشري من أهم

المقومات التي تقود إلى نجاح الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية، إلا أن النقص في الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمرا تعاني منه البلدية الجزائرية في ظل غياب المورد البشري المؤهل، لتقديم خدمات عمومية ترقى لتطلعات المواطن، خاصة بعد

1- ميلود بن عبد العزيز وبوزكري نعيمة ، مرجع سابق، ص.159.

تبني سياسة التشغيل القائمة على عقود ما قبل التشغيل، جعل الكم يغلب على النوع، بالإضافة إلى نقص الدورات التدريبية على كيفية استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، حيث احتلت الجزائر المرتبة 132 من مجموع 182 دولة في مؤشر رأس المال البشري حول جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية حسب مؤشرات الأمم المتحدة.<sup>1</sup>

**3- التحديات التقنية :** وتتمثل في الجاهزية الإلكترونية، فعدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل الكافي الذي من شأنه أن يساهم في توفير وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية، ففي الكثير من الأحيان نجد مؤسسة تدعي الإدارة الإلكترونية والرقمنة في حين أنها لا تحتوي على الحواسيب والأجهزة الكافية لتغطية العملية، وإن وجدت فإما أجهزة قديمة تحتاج إلى برامج متطورة تتماشى وعصر الرقمنة، أو هي في حالة عطل تحتاج إلى صيانة الأمر من شأنه تعطيل عملية الرقمنة، بالإضافة إلى بطء تدفق خدمة الأنترنت وانقطاعها من حين لآخر.<sup>2</sup>

فجاهزية البنية التحتية تعتبر العمود الفقري للتحويل الرقمي، من خلال توفير إتاحة الاتصالات والمعلومات، فهي شرط أساسي لنجاح مختلف المشاريع كالمشاريع الإلكترونية.<sup>3</sup>

**4- التحديات الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في انتشار الأمية الإلكترونية، بالإضافة إلى غياب الوعي الرقمي، وضعف ثقافة المعاملات الإلكترونية لدى المواطنين، مما يحول دون تعميم الرقمنة، وانخفاض نسب استخدامها في مختلف الإدارات والمؤسسات الخدمانية.

1- ملال مختارية ، عصرنة الإدارة المحلية" مقارنة لترشيد الخدمة العمومية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد12،(د.س.ن)، ص.27.

2 - نوال قادة بن عبدالله ومحمد سعيد بن حمو، مرجع سابق، ص.592.

3-MOHAMMAD ISAAC SHAHNAVAZI and YOUNES SHAHNAVAZI ،E-Municipality; New Step in Providing Electronic Services in Iran, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 15; August ,p143

هذا بالإضافة إلى التحديات الأمنية المرتبطة بالأمن السيبراني والقرصنة، وغيرها من المهددات الأمنية التي تهدد النظام المعلوماتي.

ومن أجل مجابهة التحديات التي تواجه البلدية الإلكترونية، وتحقيق أهدافها المسطرة لابد من العمل على:

- الاستعانة بموظفين مختصين في مجال رقمنة و كل ما هو متوفر على مستوى البلديات وتنمية الكوادر البشرية وتوظيف موظفين أكفاء في المجال التقني والإلكتروني، مع العمل على تكوينهم وتدريبهم إداريا لفهم واستيعاب العمليات الإدارية الرقمية.

- تزويد البلديات بتدفق الانترنت عال السرعة، مع العمل على تحسين شبكة الانترنت في كامل التراب الوطني.

- العمل على تزويد البلديات سنويا بالغطاء المالي المناسب المخصص للتحديث والعصرنة ( la modernisation et la mise à jour ) بشكل مستمر للخدمات العمومية الإلكترونية.<sup>1</sup>

- العمل على تأمين وحماية المعلومات في البلديات الالكترونية .  
- العمل على إيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق البلديات الالكترونية واقعيا .

- إلزامية التنسيق بين كل السلطات العمومية المركزية والمحلية من أجل ضمان تطبيق سليم للإجراءات المتخذة في مجال الانتقال إلى البلديات الالكترونية.<sup>2</sup>

- ضرورة تطوير البرامج التعليمية والتربوية بما يتلاءم مع توجهات الدولة نحو الرقمنة وعصرنة الخدمة العمومية، لتكوين جيل قادر على مسايرة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة و الرقمنة.

1- سفيان ريميلوي، عصرنة الخدمة العمومية المحلية : دراسة في الآليات والتحديات، دفاتر السياسة والقانون،

العدد03، المجلد 2021،13، ص.611.

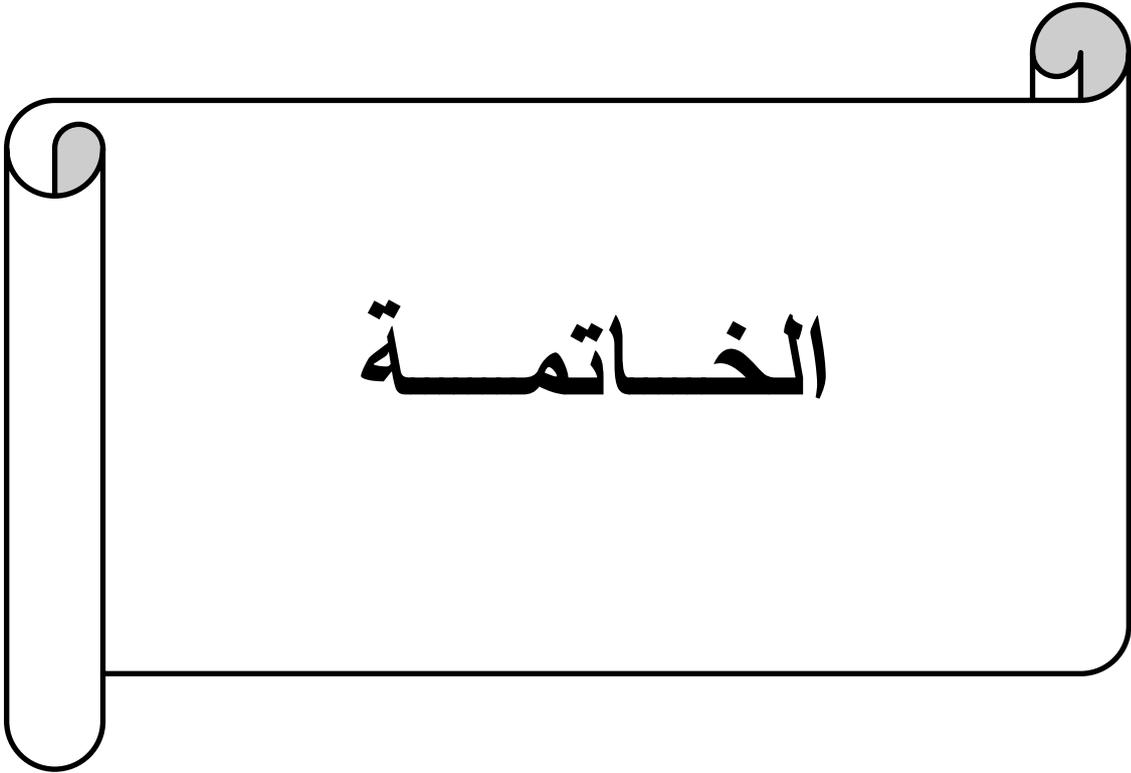
2- عبد العالي حاحة وشهرزاد مناصرة، مرجع سابق ، ص.57.

- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الخدمة العمومية الإلكترونية، وإبرام اتفاقيات التوأمة مع بلديات أجنبية.
- ضرورة الانتقال من تمكين المواطنين من طلب الوثائق الخاصة بالهوية والسفر، إلى منح مختلف التراخيص كرخصة البناء والهدم، وإتاحتها عبر بوابات إلكترونية دون التنقل إلى مقر البلدية.
- إنشاء وتصميم مواقع إلكترونية لجميع البلديات عبر التراب الوطني، والتي يمكن من خلالها للمواطن طلب الخدمة العمومية ومتابعتها.
- توعية المواطنين بأهمية طلب الخدمة العمومية الإلكترونية دون الحاجة إلى التوجه إلى مقر البلدية، كتحميل الاستثمارات وغيرها.<sup>1</sup>
- وتكون التوعية أيضا من خلال تحضير المواطنين قبل البدء بطلب التقنية وتطبيقها، حتى لا تكون مفاجأة لهم، وذلك من خلال عقد المحاضرات و الندوات لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، وآليات عملها، وإظهار فوائدها.<sup>2</sup>
- ومن خلال ما ورد في هذا المبحث فإن البلدية الإلكترونية ورغم الإنجازات والتطورات الملموسة في إطار الرقمنة، إلا أن عملية التحول نحو الرقمنة تواجهها عدة تحديات وعراقيل خاصة في مجال الجاهزية الإلكترونية، والعنصر البشري المؤهل بالإضافة إلى التمويل المالي والتحديات التشريعية والأمنية.

1- حكيم تبينة، مرجع سابق ، ص.545.

2- حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص.149.

**خلاصة الفصل :** من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نستخلص بأن قطاع الجماعات المحلية على غرار باقي القطاعات عرف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال رقمنة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطن، باعتبار أن البلدية الهيئة المحلية الأقرب إلى المواطن، يقصدها المواطن لطلب مختلف الوثائق والخدمات الإدارية، فقد شملت عملية الرقمنة عدة خدمات ساهمت في التقليل من العراقيل البيروقراطية، و الحد من معاناة المواطنين على غرار ما كان عليه الوضع قبل الرقمنة، ورغم التحسن الملحوظ في نوعية الخدمات المقدمة من طرف البلدية للمواطن، إلا أننا مازالت تواجه نقصا وذلك بفعل العراقيل والمعوقات التي تواجه عملية الرقمنة على مستوى البلدية، والتي يجب إيجاد حلول لها بغية الوصول إلى بلدية إلكترونية حقيقية والاستغناء الكلي عن الأوراق.



**الخاتمة:**

وفي الأخير نستخلص مما سبق، بأن العديد من الدول اتجهت نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كحتمية فرضتها المتغيرات الداخلية والخارجية، بفعل تأثير الثورة التكنولوجية والتقنية ، وذلك بغية تحقيق عدة أهداف أهمها تجاوز سلبيات واختلالات الإدارة التقليدية وتقريب الإدارة من المواطن من خلال العمل على تطوير الخدمة العمومية والرفع من كفاءة الأداء، ونظرا للمزايا العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية سارعت الجزائر إلى جملة من المبادرات لرقمنة الخدمات والمعاملات الإدارية، حيث عرف مسار التحول الرقمي في الجزائر عدة تطورات مست العديد من القطاعات الوزارية، خاصة القطاعات الحساسة، كالصحة والتعليم العالي والعدالة والصحة والبريد... إلخ، وأهم هذه المبادرات " مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وهو مشروع استراتيجي يعكس إرادة الدولة في مواكبة ومسايرة التطورات والتغيرات العالمية في مجال الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية. قطاع الجماعات المحلية كغيره من القطاعات مسته عملية الرقمنة ، حيث استفادت البلدية باعتبارها الوحدة المحلية التي تمثل اللامركزية الإدارية من خدمات رقمية، تجلت من خلال مؤشرات معاملتية، تفاعلية ومعلوماتية ، حيث ساهمت في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرتفقين، وسجلت تحسنا ملحوظا مقارنة بما كانت عليه البلدية التقليدية التي كانت تعتمد على الأوراق بالإضافة إلى التعقيدات والبيروقراطية التي كان يتميز بها الجهاز الإداري.

ورغم الجهود المبذولة في مجال رقمنة الخدمات العمومية المحلية في الجزائر في السنوات الأخيرة، إلا أن الجزائر مازالت متأخرة عن ركب الدول الرائدة في هذا المجال، وحتى مع الدول المجاورة، وذلك لضعف الجاهزية بمختلف جوانبها: البنية التحتية، البشرية والرقمية والتي يتطلبها التحول الرقمي.

وكإجابة عن الإشكالية التي طرحناها في بداية هذه الدراسة، والمتمثلة في الآتي:

### ما هو مسار التحول الرقمي في البلدية الجزائرية؟

يمكن القول بأن الجزائر تسعى من خلال تطبيق الرقمنة في مختلف القطاعات ، والجماعات المحلية بصفة خاصة، إلى تطوير الخدمة العمومية، والرفع وترقية الأداء على مستوى البلدية بالرغم من أن عملية التحول الرقمي تواجهها عدة عراقيل ومعوقات أهمها ضعف الجاهزية بمختلف جوانبها: البنية التحتية ،التقنية ،التنظيمية ،التشريعية و البشرية، وهي تمثل العمود الفقري لأي تحول رقمي حقيقي لتحقيق الأهداف المرجوة منه، واللاحق بركب الدول الرائدة في هذا المجال.

### التوصيات و الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

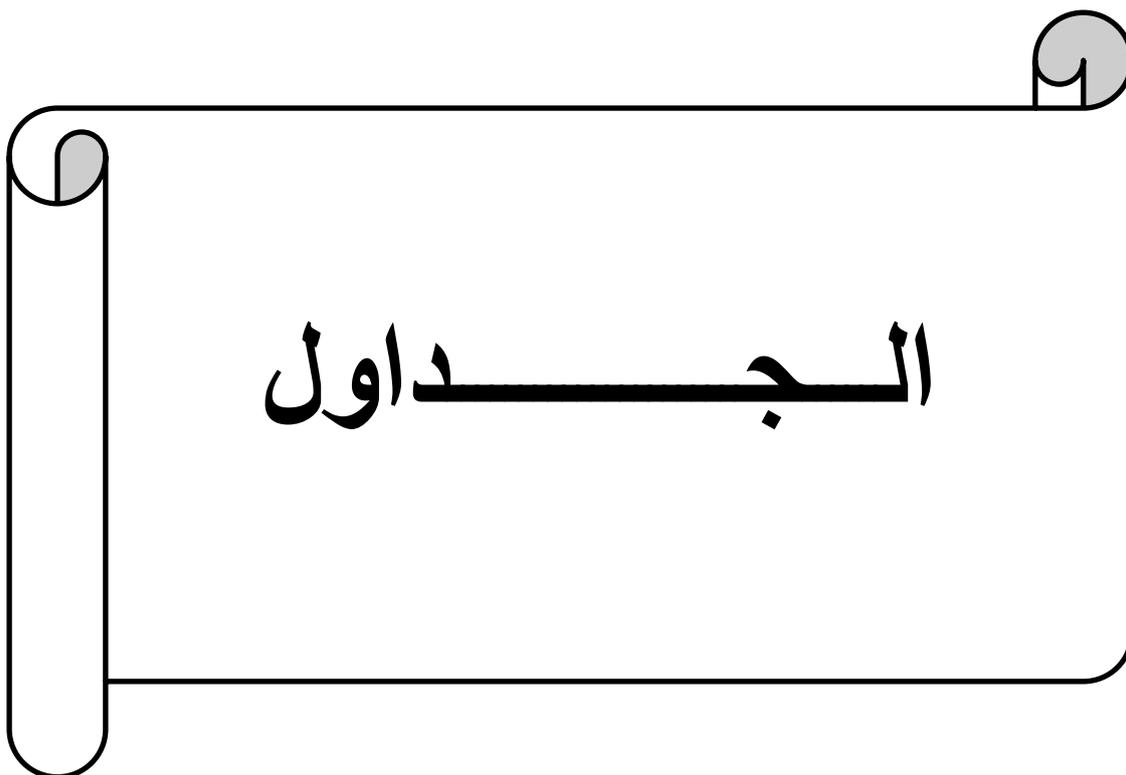
- تطوير المناهج التعليمية لإنتاج جيل رقمي قادر على التحكم في التكنولوجيات الحديثة.
- توفير البنية التحتية من خلال ربط البلديات بالألياف البصرية والأنترنيت ذات التدفق العالي.
- توفير الإمكانيات التقنية كالحواسيب والهواتف الذكية والأجهزة المتطورة وغيرها .
- توفير التمويل المالي المناسب لتغطية النفقات التي تتطلبها عملية التحول الرقمي.
- تطوير المنظومة التشريعية بما يتلائم والمستجدات الحاصلة في مجال الرقمنة .
- تطوير البرامج التكوينية والتدريبية لموظفي الإدارة المحلية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- الإطلاع على المستجدات العالمية الحاصلة في المجال العمل الإلكتروني.
- عقد إتفاقيات وتوأمة مع الدول الرائدة من أجل الإستفادة من خبراتها في هذا المجال.

- التقليل من الأمية الرقمية من خلال توفير وسائل الإتصال الحديثة وإتاحة استعمالها للجميع، بالإضافة إلى توعية المواطنين بمزايا وإيجابيات الخدمات العمومية الإلكترونية، وكيفية الحصول عليها.

الأشكال

## قائمة الأشكال:

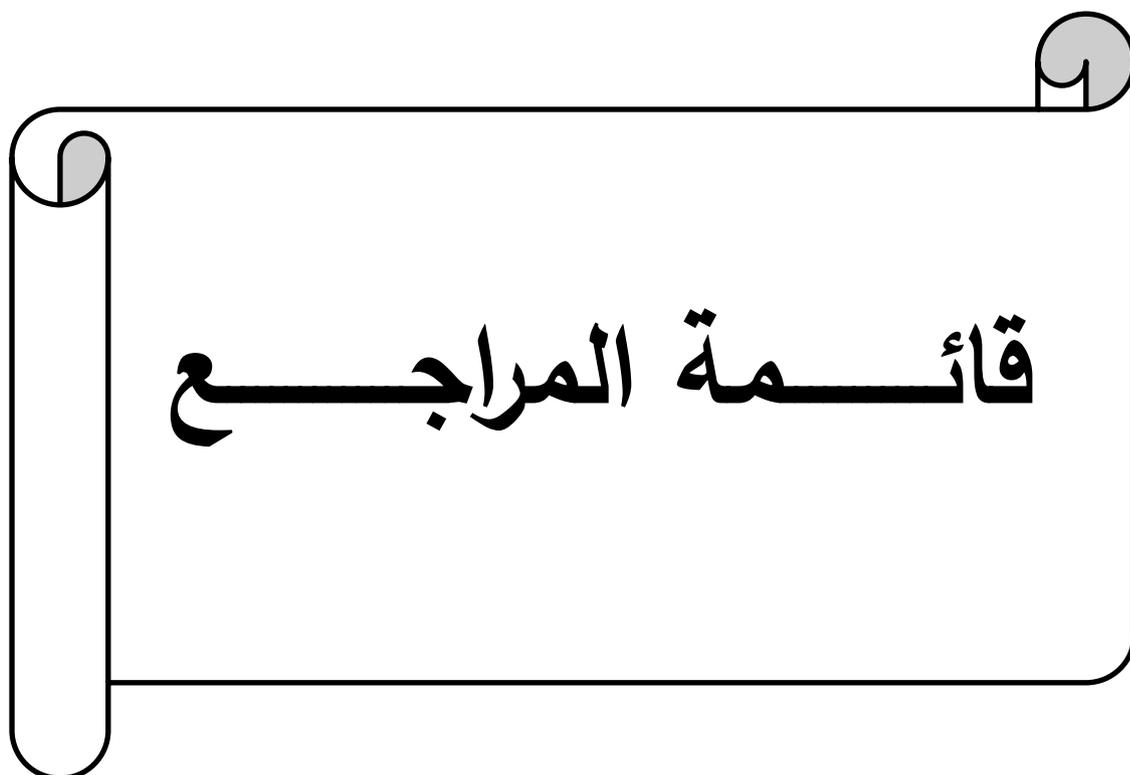
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	01
07	أنواع شبكات الاتصال	02



الجد اول

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	مؤشرات وترتيب الجزائر في مجال الإدارة الإلكترونية حسب تقرير منظمة الأمم المتحدة	01



قائمة المراجع

## - المراجع باللغة العربية:

### أ-الكتب باللغة العربية:

1. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
2. الأحبابي نبراس محمد جاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة :دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،(د.س ن).
3. الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. السالمي عامر عبد الرزاق محمد، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
5. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2009.
6. الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
7. القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
8. الغامدي محمد بن فوزي، الإدارة الإلكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر،2021.
9. بدير يوسف جمال، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
10. بيومي حجازي عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 11-جلوريا إيفانز، الحكومة الإلكترونية، ترجمة : قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
12. حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012.

13. نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية- الوظائف-المجالات-، دار اليازوري، عمان، 2009 .
14. عبد ملحم سعد حسين، التفاوض في العقود عبر شبكة الأنترنت، جامعة النهرين، العراق ، 2004.
15. علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الرابة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
16. غالب ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث العامة، المملكة العربية السعودية، 2002.
17. غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، العراق، 2003.

## ج- المجلات:

18. الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد01، المجلد 08 ، 2019.
19. بودواية محمد و ميمونة سعاد، البلدية بين حتمية تقديم الخدمة العمومية ومواكبة الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، العدد03، المجلد05، 2020.
20. بوزازي خليفة، الحكومة الإلكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، العدد1، المجلد 5، 2021.
21. بوقنور إسماعيل و حميداني سليم، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الرشادة الإدارية:البلدية الإلكترونية نموذجاً، حوايات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد01، المجلد15، 2021.

22. بلحربي نوال، دور البلدية الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر (2010-2022): بلدية ترعي باينان بولاية ميلة نموذجاً، **المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية**، العدد 01، المجلد 17، 2022.
23. بن عبد العزيز ميلود و بوزكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد 02، المجلد 15، 2022.
24. دادو مراد و غازي رابح، دور التوقيع الإلكتروني في تحسين أداء الإدارة العمومية- دراسة استطلاعية لبعض القطاعات العمومية في الجزائر-، **مجلة دراسات اقتصادية**، العدد 02، المجلد 21، 2021.
25. ديدوش هاجرة و حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، **مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية**، العدد 07، 2021.
26. دراجي المكي و موساوي راشدة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر- دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية-، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 17، جانفي 2018.
27. وهيبة ختيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، العدد 02، المجلد 04، 2020.
28. حاج قاسي محمد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، العدد 02، المجلد 2022، 05.
29. حاحة عبد العالي ومناصرة شهرزاد، البلديات الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية، **مجلة الحقوق والعلوم السياسية**، العدد 11، 2019.
30. حمدي أمينة، رقمنة الإدارة كآلية لتحسين الخدمة العمومية للمرفق العام، **مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية**، العدد 02، المجلد 35، (د.س.ن).

31. حريزي منال و هامل مهدية، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية.(بطاقة التعريف البيومرتري وجواز السفر البيومرتري نموذجاً)، **مجلة دراسات إنسانية واجتماعية**، العدد01، المجلد 11، 2022.
32. حرشاو مفتاح، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكترونية، **مجلة البحوث السياسية والإدارية**، العدد12، (د.س.ن).
33. مجاد حنان و طاشمة بومدين، عقبات الإدارة المحلية ومشكلة التعقيد الإداري في الجزائر، **مجلة مدارات سياسية**، العدد01، المجلد 2021، 05.
34. منزر سامية و بولقواس زرفة، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية**، العدد1، المجلد12 2020.
35. مقورة مفيدة، عصرنة قطاع العدالة في الجزائر: دراسة في الإنجازات وتشخيص للمعوقات، **مجلة ميلاف للبحوث والدراسات**، العدد 02، المجلد7، ديسمبر 2021.
44. مركمال علي، عصرنة الإدارة في الجزائر، **مجلة آفاق للعلوم**، العدد04، المجلد06 2021.
36. مخناش رزيقة، الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى البلدية في الجزائر، **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**، العدد02، المجلد 06، 2020.
37. مختارية ملال، عصرنة الإدارة المحلية " مقارنة لترشيد الخدمة العمومية"، **مجلة البحوث السياسية والإدارية**، العدد12، (د.س.ن).
38. سايح جبورعلي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، **مجلة المقار للدراسات الاقتصادية**، العدد01، 2017.
39. سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد04، 2018.
40. سيفر كنزة و لبيد عماد، البلدية الإلكترونية كآلية لتفعيل الإدارة الجوارية في الجزائر، **مجلة الحقوق والعلوم السياسية**، العدد01، المجلد 10، 2023.

41. عزالدين عبد الرؤوف و تواتي فضيلة، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، العدد01، المجلد 2021،14.
42. عيسات عيني، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، **المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية**،(د.س.ن).
43. عشة عبد العزيز سلمى و فروانة حازم أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة وصفية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، **مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية**، العدد01، المجلد03، 2022.
44. فقاير فيصل، واقع وتحديات التوجه نحو مفهوم المرفق العام الإلكتروني في الجزائر: مشروع البلدية الإلكترونية نموذجا، **المجلة الجزائرية للسياسات العامة**، العدد01، المجلد09، فيفري 2021.
45. قادة بن عبدالله نوال و بن حمو محمد سعيد، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، **مجلة الفكر المتوسطي**، العدد02، المجلد 11 ، 2022.
46. قاشي خالد وآخرون، استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق، **مجلة الإدارة والبحوث للدراسات**، العدد 04، (د.س.ن).
47. رابحي لخضر و لكل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية ، **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**، العدد 03، 2016.
48. رزيق الدراجي و عبد اللاوي عبد السلام، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد05، 2021.
49. ريميلوي سفيان، عصنة الخدمة العمومية المحلية : دراسة في الآليات والتحديات، **دفا تر السياسة والقانون**، العدد03، المجلد 2021،13.

50. شليحي الطاهر و قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات: عرض مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، **مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، العدد02 ، المجلد 03، 2019.
51. تبينة حكيم ،تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر - قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية-، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، العدد03، المجلد 05، 2020 .
52. تفرات يزي و آخرون، مبررات الانتقال إلى نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر - مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-، **مجلة البديل الاقتصادي**، العدد02، المجلد 07، 2020.
53. خالدي عبد الرحمان و بوضياف مليكة، اسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق الحوكمة عصرنة قطاع العدالة نموذجا، **مجلة الفكر**، العدد02، المجلد 2022، 17.
54. خوخاوي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر: دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات** ، العدد01، المجلد11، 01 جوان 2022.
55. خنفرى خيضر و بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجرية الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا"، **مجلة المستقبل الاقتصادي**، العدد 05، 2017.
56. وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، **مجلة الداخلية**، العدد02، 2018.

## ج- الوثائق الرسمية:

57. القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015، **المتعلق بعصرنة العدالة**، الجريدة الرسمية العدد06، المؤرخة في 10 فيفري 2015.
58. القانون رقم 18-01 المؤرخ في 30 جانفي 2018 المتمم للقانون رقم 05-04 المؤرخ في 06 فيفري 2005، **المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الإجتماعي للمحبوسين**، الجريدة الرسمية، العدد 05، 2018.

59. المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 21 أبريل 2017، المتضمن **كيفية إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها**، الجريدة الرسمية، العدد 25، المؤرخة في 19 أبريل 2017.

60. المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن **إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية**، الجريدة الرسمية، العدد 41، المؤرخة في 29 جويلية 2015.

61. المرسوم التنفيذي رقم 13-137 المؤرخ في 10 أبريل 2013، يتضمن **إنشاء وتنظيم سير المركز الدولي لسير الفاعلين المحليين للمغرب العربي (سيفال-المغرب العربي)**، الجريدة الرسمية، العدد 21، المؤرخة في 23 أبريل 2013 .

62. المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، المتضمن **إصدار نسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية**، الجريدة الرسمية، العدد 68، المؤرخة في 27 ديسمبر 2015.

63. المرسوم التنفيذي رقم 16-134 المؤرخ في 25 أبريل 2016، يحدد **تنظيم المصالح التقنية والإدارية للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وسيرها ومهامها**، الجريدة الرسمية، العدد 26، المؤرخة في 28 أبريل 2016 .

64. المرسوم التنفيذي رقم 16-135 المؤرخ في 25 أبريل 2016، يحدد **طبيعة السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني وتشكيلها وتنظيمها وسيرها**، الجريدة الرسمية، العدد 26، المؤرخة في 28 أبريل 2016.

## د- المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية:

65. هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2017-2018 .

66. كرازدي سارة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية قطاع العدالة نموذجاً، (أطروحة دكتوراه في الحقوق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2021-2022.

67. عبد الباسط بن عبيد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

68. عشة عبد العزيز سلمى ، دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر :دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية )، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1 ، السنة الجامعية 2018-2019.

69. أسابع صباح، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية: دراسة ميدانية لمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

70. حمادن جهيدة، الإدارة الإلكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري: دراسة حالة بلدية الناصرية- ولاية بومرداس-، ( مذكرة ماجستير في العلوم السياسية)، تخصص السياسات العامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.

71. محي الدين نعيمة، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية : دراسة ميدانية لبلدية درارية،(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، 2016-2017.

72. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر(مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010.

73. بن زينب خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية ، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم الجزائر، 2014.

74. بركات حمزة و بلحاج سفيان، دور الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون الإعلام الآلي والأنترنيت، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2022.

75. دادوش أسماء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2021.

76. دروازي لخضر، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة أكلي محند أولحاج، 2020.

77. كسيس فتيحة و لحر حياة، أثر مشروع الجزائر الإلكترونية على عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية ،

قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.

78. سلامة حسن و علواوي محمد الأمين، أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية خدمات بريد الجزائر دراسة حالة بريد الجزائر - وحدة المدينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2017.

79. فراحي وهيبة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2019.

80. خذرية عبد القادر، تحديات عصرنة الإدارة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص دولة ومؤسسات، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2020.

### ه - الملتقيات:

81. لبيد عماد وبلال موزاوي، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، 2021.

### و - المواقع الإلكترونية:

82. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية <http://www.interieur.gov.dz>

### - المراجع باللغة الفرنسية:

83. BOUKLIA MOHAMED ,The Importance of Electronic Management and Its Role in Evaluating the Activity of the Effectiveness of Human

**Resources Management . Case Study of Algeria Telecom (OOREDOO),**  
Business Sciences Review, Special Issue, June, 2021.

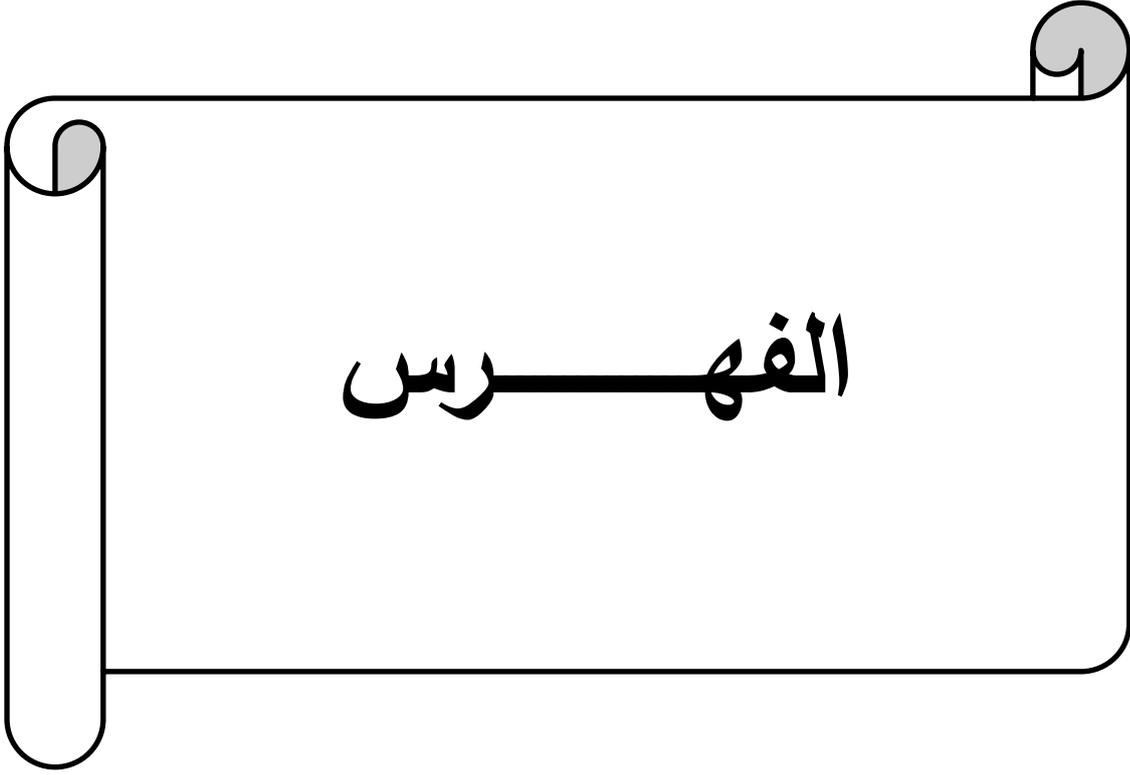
84. HENRI TSAAC, **e-management, concept et méthodologie**, paris dauphine university psl, january, 2003.

85.FADWA SATRY et EZZOHRA BELKADI, administration électronique évolution et processus de transformation, **revue organisation et territoires**, n 5, octobre 2020.

### – المراجع باللغة الإنجليزية:

86. SHAHNAVAZI MOHAMMAD ISAAC AND YOUNES SHAHNAVAZI  
**‘E-Municipality; New Step in Providing Electronic Services in Iran,**  
International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 15;  
August ,2012.

87.MALIPULA RACHEL GEORGE ,**Exploring the perceived obstacles toE-Administration byFaculty members of Eastern Mediterranean University,**  
Master of Arts in Marketing Management, Institute of Graduatestudies and Research, Eastern Mediterranean university, Gazimagusa,North Cyprus, 2015.



شكر وتقدير

إهداء خاص

مقدمة.....أ- د

**الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية**

المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.....01

المبحث الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية.....05

المبحث الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.....09

المبحث الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية.....13

خلاصة الفصل.....17

**الفصل الثاني: مسار التحول الرقمي في الجزائر**

المبحث الأول: واقع الإدارة التقليدية الجزائرية.....18

المبحث الثاني: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر (2013).....23

المبحث الثالث: نماذج للتحول الإلكتروني في الجزائر.....29

المبحث الرابع: معوقات وآفاق التحول الرقمي في الجزائر.....36

خلاصة الفصل.....40

**الفصل الثالث: البلدية الإلكترونية في الجزائر**

المبحث الأول: تعريف البلدية الإلكترونية.....41

المبحث الثاني: أهداف وأهمية البلدية الإلكترونية.....43

المبحث الثالث: مؤشرات التحول الرقمي في البلدية الجزائرية.....46

المبحث الرابع: معوقات وآفاق البلدية الإلكترونية.....56

خلاصة الفصل.....59

الخاتمة.....60

قائمة الأشكال.....63

قائمة الجداول.....64

قائمة المراجع.....65

الفهرس.....76

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بموضوع البلدية الإلكترونية في الجزائر، وذلك من خلال تسليط الضوء على مسار التحول الرقمي في الجزائر، والتطرق إلى مشروع البلدية الإلكترونية، وتجلي هذا التحول الرقمي من خلال مؤشرات خدماتية وتفاعلية ومعلوماتية، رغم التحديات والعراقيل التي تواجه عملية التحول نحو البلدية الإلكترونية، أهمها ضعف الجاهزية الرقمية، وقد تم معالجة إشكالية هذا البحث باستخدام المنهج المقارن من خلال المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجزائر، بالإضافة إلى المنهج الوصفي من خلال وصف وسرد مختلف التطورات والإنجازات المحققة في مجال الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى البلدية. وخلصت الدراسة بأن مسار التحول الرقمي في البلدية الجزائرية عرف قفزة نوعية في مجال تجويد الخدمة العمومية، والرفع وترقية الأداء، ورغم الإنجازات المحققة فعملية التحول نحو البلدية الإلكترونية تواجهها عدة عراقيل ومعوقات أهمها ضعف الجاهزية الرقمية.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، البلدية الإلكترونية، الخدمة العمومية الإلكترونية.

## Abstract:

This research aims to take note of the subject of the electronic municipality in Algeria, and this is done by highlighting the path of digital transformation in Algeria, and touching on the electronic municipality project, this digital transformation was manifested through service, and interactive and service indicators, despite the challenges and obstacles facing the transition towards the electronic municipality, the most important of which is poor digital readiness, the problem of this research has been addressed using the comparative approach through the comparison between the traditional administration, and the electronic administration in Algeria, in addition to the descriptive approach by describing and listing the various developments and achievements in the field of electronic online service at the municipal level.

The study concluded that the path of digital transformation in the Algerian municipality, witnessed a qualitative leap in the field of improving public service, and upgrading performance, despite the achievements made, the process of transformation towards the electronic municipality is facing several factors and obstacles, the most important of which is poor digital readiness.

**Keywords:** The electronic administration, Digital transformation, Electronic municipality, Electronic public service.