



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة صالح بونيدر- قسنطينة 03-
كلية العلوم السياسية
قسم التنظيم السياسي والإداري



الرقم التسجيلي :

الرقم التسلسلي :

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم
السياسية
تخصص السلطة السياسية والحوكمة المحلية
العنوان

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات
المحلية بالجزائر

إشراف الأستاذ الدكتور:
رياض بوريش

إعداد الطالبة:
فضيلة خلفون

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
رضا دمدموم	أستاذ محاضر أ	صالح بونيدر قسنطينة -03-	رئيسا
رياض بوريش	أستاذ التعليم العالي	صالح بونيدر قسنطينة -03-	مشرفا و مقرا
أحمد باي	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر باتنة -1-	عضوا مناقشا
ياسمينة بن عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	صالح بونيدر قسنطينة -03-	عضوا مناقشا
سفيان منصوري	أستاذ محاضر أ	أحمد بوقرة - بومرداس-	عضوا مناقشا
فتاح شباح	أستاذ محاضر أ	الحاج لخضر باتنة -1-	عضوا مناقشا

السنة الدراسية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يَخْتَارُ
مَنْ يَشَاءُ مِنْ
عِبَادِهِ
وَالَّذِي يَخْتَارُ
مَنْ يَشَاءُ مِنْ
عِبَادِهِ
وَالَّذِي يَخْتَارُ
مَنْ يَشَاءُ مِنْ
عِبَادِهِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (٣٢)

صدق الله العظيم

الآية 32 من سورة البقرة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

من سلك طريقا يلتمس فيه علما

سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة

لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم*****

-رواه أبو داود الترمذي-

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين. أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "إ.د بوريش رياض" الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة والتي كانت حافزا في إتمام هذا العمل البحثي المتواضع. كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذه المذكرة. إلى كل أساتذة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكل من جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3 وجامعة باتنة 1. إلى كل الأساتذة الذين سهروا على إنارة دربي العلم إلي من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي وما بعد التدرج. وفي الأخير لا أنسى أن أشكر كل من ساهم في دعم وإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

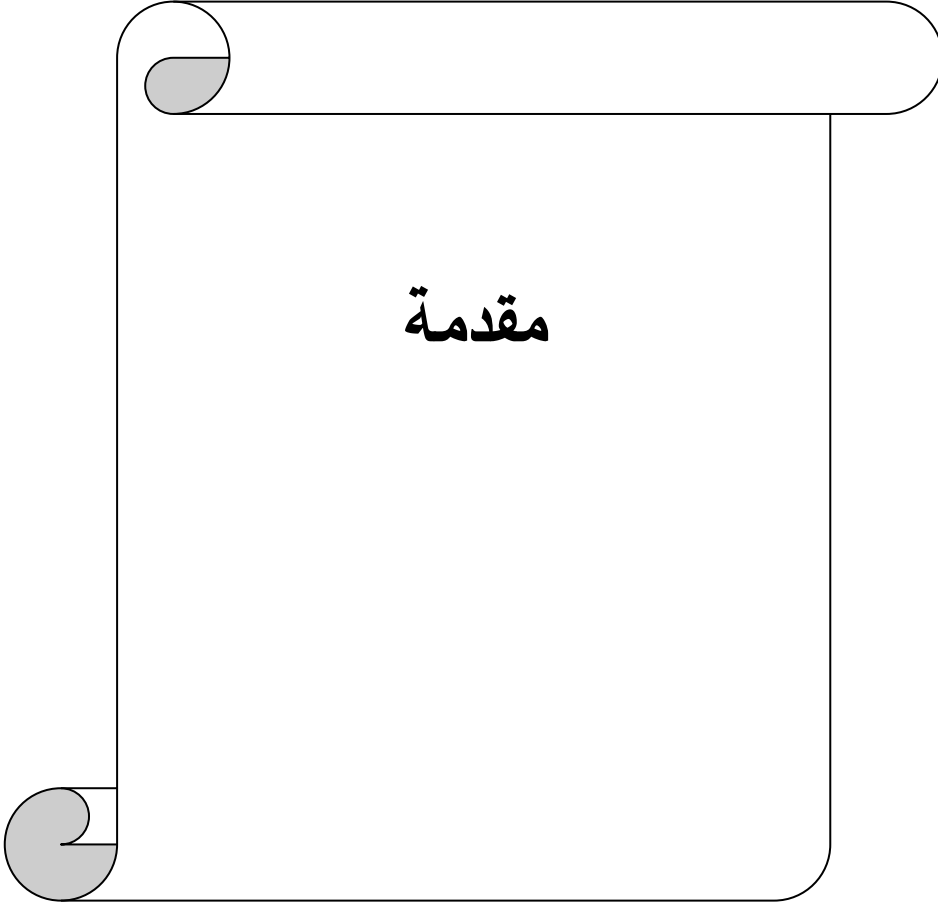
والله ولي التوفيق

خلفون فضيلة 

إهداء

إلى اللذين أنارا دربي ودفعا بي إلى معارج العلم... الوالدين
الكريمين
أطال الله في عمرهما وحفظهما وأبسهما ثوب الصحة والعافية،
إلى أختاي وأخي
إلى جميع الأهل والأقارب والأحباب والأصدقاء والزملاء،
إلى كل طالب علم، إلى كل من علمني حرفا، كلمة، جملة، حكمة،
مقياسا، إلى بلدي الجزائر، إلى كل من حرص على رفع شعلة
العلم والمعرفة.
أهدي هذا العمل.

خلفون فضيلة 



مقدمة

مقدمة

لقد شهد العالم انفتاحا وتطورا تكنولوجيا هائلا في أداء الوظائف الإدارية، ساعد على التحول من الأسلوب الإداري التقليدي في إنجاز المهام، إلى الأسلوب الإداري الحديث الذي يعتمد على استخدام الأجهزة و الأدوات التي تدار بشكل رقمي.

كما احدث هذا التطور انقلابا في مفاهيم وأساليب كانت حتى يوم قريب من المستحيلات، فهذا التطور السريع غير المفاهيم السائدة في أساليب التعامل على مستوى الدول والمنظمات والأفراد بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، وسمح بتجاوز البعد الزماني والمكاني، ليشكل جزءا حيويا فاعلا ومؤثرا في تنفيذ هذه المعاملات.

وفي ظل هذه التطورات التي يشهدها العالم الرقمي وثورة الاتصالات والانفتاح الهائل لنظم المعلومات، زادت أهمية اعتماد التقنيات والآليات الإلكترونية كنتيجة حتمية وضرورية للتطورات والمستجدات الحديثة في مجال الرقمنة، وفي هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث، ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام ، ويمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها، وذلك نظرا لما توفره من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات (الإنترنت والإنترنت والاكسترنانت).

فأضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل الإدارات سواء عامة أو خاصة متميزة في أدائها، من حيث جودة الخدمات المقدمة للمواطن أو حتى الاستجابة لمطالبه بشكل مستمر، فأدى ذلك إلى ضرورة تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر في الوقت الراهن من أهم سمات الإدارات المعاصرة، والتي يطلق عليها مؤسسات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، وأنها مؤسسات إلكترونية تقدم خدماتها لسائر المواطنين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، ومن ثم لم يعد أمام أي إدارة تريد مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من خيار، سوى الاتجاه نحو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

والإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية تقنية فحسب وإنما مسألة حضارية وثقافية فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين، والأخذ بنظام الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفعالية للأجهزة الإدارية العامة والخاصة من خلال السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

فالدول المتقدمة تقنيا أصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة أساسية، لذا عملت على إدخال هذه التقنية في أنشطتها ووظائفها، كما أدركت مختلف بلدان العالم الثالث بما فيها الدول العربية أهمية هذه التكنولوجيا، والتي أخذت بها بدرجات متفاوتة لتشارك في مجال الاستفادة منها، لتحقيق مكاسب وانجازات من خلال الإمساك بمقوماتها التقنية لتحقيق غاياتها المستقبلية، ولمواجهة متطلبات شؤون الدولة داخليا وخارجيا.

وتعتبر الجزائر واحدة من بين الدول العربية التي تسعى للحاق بالموجة التقنية الحاصلة في العالم، حيث سعت جاهدة لإصلاح الإدارات الخاصة والعمومية لمواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية لتعزيز كفاءة أداء الاقتصاد الوطني في ظل انتشار ثورة الكترونية في كل القطاعات، وهو ما ألزمها العمل على تبني مشاريع لرقمنة كل القطاعات الإدارية باستخدام الوسائل الالكترونية الحديثة، فوجد من بين هذه المشاريع "مشروع الجزائر الإلكترونية" لإنشاء مجتمع العلم والمعرفة والذي يدخل في إطار العصرية الإدارية.

وتم الأخذ بفكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى قطاع الجماعات المحلية في الجزائر من أجل تطوير الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمة العمومية المحلية وفقا لمبدأ الرشادة في التسيير المحلي، وتخفيض الإجراءات والمعاملات الإدارية المتعلقة خصيصا بتسيير مصلحة الحالة المدنية والوثائق الأخرى الصادرة عنها كجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة، وبالتالي كان لابد من رقمنتها من أجل تجاوز البطء والتعقيدات في تقديم الخدمات، وتجنب التراحم والوقوف في طوابير الانتظار الطويلة أمام الموظفين في المصالح الإدارية، وأيضا محاولة القضاء على مختلف أشكال البيروقراطية الإدارية، التي تفرق المواطن المحلي وتوتر علاقته مع الإدارة المحلية.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتطرق لتجسيد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر، والتي تعد من أهم القطاعات التي سايرت نظام الإدارة الإلكترونية في محاولة منها مواكبة التطورات التكنولوجية حتى تتمكن من ترقية الأداء الإداري المحلي بها، وتفعيل جميع آليات العصرية وتقديم خدمة عمومية محلية متميزة في طابعها الإلكتروني ترضي المواطن المحلي، ولأجل الوصول إلى ذلك لابد من تحقيق جملة من المتطلبات القانونية، التقنية، المالية والبشرية وتضافر جميع الجهود لتساعد على تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنجاحها.

1- إشكالية الدراسة:

في خضم التوجهات العالمية الحديثة نحو تبني الإدارة الإلكترونية، وفي إطار إبراز العلاقة والدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر، يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر؟.

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟.
- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تطوير الخدمات العمومية المحلية؟.
- ما هو واقع تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية بقطاع الجماعات المحلية؟.
- فيما تتمثل تحديات استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية؟.

2- فرضيات الدراسة:

وبهدف الإجابة على إشكالية البحث واستنادا إلى تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية واختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري للجماعات المحلية.
- الفرضية الثانية: كلما زاد استخدام آليات الإدارة الإلكترونية من قبل الجماعات المحلية كلما أدى ذلك إلى تطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطن المحلي.
- الفرضية الثالثة: تتيح الإدارة الإلكترونية فرصا كثيرة في إطار الارتقاء بكفاءة وأداء الجماعات المحلية في الجزائر .

3- أسباب اختيار الموضوع:

تجدر الإشارة إلى أنه تم الاستناد في اختيار موضوع البحث إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، تتمثل في:

أ- أسباب علمية موضوعية:

أثارت العديد من الأسباب الموضوعية والعلمية الفضول لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية بالجزائر نذكر منها:

- الاهتمام بحقل الإدارة العامة ومحاولة اكتساب معرفة أكبر بهذا المجال.
 - التقنية هي سمة من سمات الحياة اليومية في العصر الحالي، والتي انبثقت على إثرها العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة من أهمها الإدارة الإلكترونية.
 - إلقاء الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة .
 - ضرورة مسايرة العصر واعتماد الإدارة الإلكترونية بمختلف المؤسسات العمومية والمحلية.
 - المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات العمومية والمحلية وتدعيمها للقدرات الإدارية لهذه الأخيرة، في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة.
- ب- الأسباب الذاتية:

يمكن حصرها في النقاط التالية:

- القناعة والميول الشخصي بهذا الموضوع.
- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع خصوصا ونحن نعيش تحولات متسارعة يشهدها المحيط العالمي في مجال التكنولوجيا واستخداماتها.
- الاهتمام بمواضيع نابغة من التخصص، فهذا الموضوع له علاقة متينة بتخصص التنظيم السياسي والإداري.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع.

4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لأحد أهم المواضيع المعاصرة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، والتي جاءت على إثر التطور النوعي لشبكات الاتصالات والمعلومات العالمية، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفرص التي تفرحها الإدارة الإلكترونية في إطار تطوير الأداء الإداري المحلي لقطاع الجماعات المحلية في الجزائر، ويمكن استخلاص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر وما تحققة من قوة وتفوق للإدارات والمؤسسات الرائدة.
 - تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة لتقنيات التسيير الإداري الحديث على مستوى الجماعات المحلية.
 - ضرورة تغيير الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها واستمراريتها.

مقدمة

- تسليط الضوء على أهمية استخدام الجماعات المحلية الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وتطبيق الإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.
- الاهتمام الكبير الذي أولته الجزائر في إطار إعداد بيئة داعمة للإدارة الإلكترونية.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يأتي:

- تسليط الضوء على أحد مداخل مشروع الجزائر الإلكترونية.
- تقديم إطار مفاهيمي نظري علمي منظم، من خلال دراسة الأهمية البالغة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات بالنسبة للمؤسسات العمومية والمحلية.
- الوقوف على واقع الجماعات المحلية الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- التعرف على الإمكانيات التي وفرتها الدولة الجزائرية، لتطبيق برنامج الجزائر الإلكترونية.
- تكمن أهداف هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عددها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي بتقديم تصور حوله .
- إدراك مختلف التحديات والعراقيل التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الجماعات المحلية بالجزائر.
- محاولة إظهار التقنيات المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية، وبما يتناسب مع ظروف إدارة الجماعات المحلية وطبيعة الخدمات التي تتم بداخلها ومدى مساهمة هذه التقنيات في تطوير أدائها.

6- مناهج الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المناهج والمقاربات من أجل الإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة، وهي كالاتي:

أولا المناهج:

يعتبر المنهج الطريق العلمي للوصول إلى الحقيقة، ويختلف باختلاف البحوث العلمية، سواء أكانت هذه البحوث اجتماعية أم تجريبية أم نظرية أم تطبيقية، وللوصول إلى تحكم جيد في الموضوع سيتم إتباع المناهج التالية:

أ- **المنهج التاريخي** : يساعد هذا المنهج على الإلمام بمراحل التطور الإداري للجماعات المحلية في الجزائر منذ الاستقلال، وجمع مختلف الحقائق التاريخية المتعلقة بمراحل نشأة وتطور الإدارة المحلية الجزائرية، بالإضافة إلى التطرق لمسار تطور الإدارة الإلكترونية، كونه يصعب علينا فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل دون دراسة الماضي.

ب- **منهج تحليل المضمون** : يعد هذا المنهج من أساليب البحث المستخدمة في تحليل **البيانات**، ويقدم في هذا الموضوع دراسة وتحليل لمضمون القوانين والتشريعات والمواد القانونية، المرتبطة بموضوع اعتماد الوثيقة الإلكترونية رسمياً، والخاصة بسجلات الحالة المدنية وبجواز السفر البيومتري الإلكتروني كنموذج للدراسة الجارية. (دراسة مشروع الجزائر الالكترونية 2013).

ت- **منهج دراسة الحالة**: يهدف هذا النوع من المناهج إلى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة، ويظهر توظيف هذا المنطلق في البحث من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، حول استخدام التعاملات الإلكترونية، منذ نشأتها ورقياً إلى رقمتها وتحويلها إلى البيئة الإلكترونية، ورصد استعمالاتها والبحث في آليات تسييرها، كما تم الاعتماد على أساسيات هذا المنهج، عند التطرق إلى تجربة الجزائر الإلكترونية.

وسيتم دراسة حالة بعض الخدمات العمومية الإلكترونية، ومدى نجاعتها ونضجها على مستوى والجماعات المحلية والتي تقوم على أساس التعمق في الظاهرة المدروسة .

ثانياً: المقاربات

لقد تم الاستعانة بالمقتربين التاليين:

أ- **المقرب الوظيفي**: تتناول هذه الدراسة موضوع تطوير أداء الجماعات المحلية من أجل تقديم خدمات الكترونية متميز، بالإضافة إلى أنها تسعى للارتقاء بالخدمة العمومية المحلية وهذا ما يفسر أن وظيفة إدارة الجماعات المحلية المتواجدة في بيئة وظيفية تحدد نوعية مخرجاتها، وبالتالي تطلبت المشكلة البحثية التي نحن بصدد دراستها انتهاج هذا المقرب.

ب- **المقرب المؤسسي**: يعتمد هذا المقرب على دراسة المؤسسات التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية (البلدية)، وأهم الوظائف والعمليات الإدارية التي تقوم بها في مجال عصنة العمليات الإدارية، وكذلك الجودة في تقديم الخدمات العمومية المحلية بشكل إلكتروني للمواطنين.

7- أدبيات الدراسة:

إن العلم بناء متكامل وسلسلة متصلة الحلقات، والتجارب الحالية عبارة عن حلقة وصل بين التجارب السابقة والتجارب اللاحقة، والبحث العلمي الناجح هو الذي يبني على الأبحاث والدراسات السابقة لتفادي الأخطاء واستخلاص التجارب وضمان الحدوث وعدم التكرار.

وقد تعددت الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الإلكترونية، تشابهت أغلبها في مضمون الدراسة، وذلك بالتطرق لمزايا العمل السريع، والشبكات الإلكترونية، ومسألة تدريب الموظفين، ومراحل الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من حيث توفير البنية التحتية والمالية والقانونية، واختلفت من حيث الجانب المنهجي والتحليلي، ومن بين الدراسات السابقة نجد ما يلي:

• **كتاب من إعداد الكاتب احمد محمد غنيم بعنوان: "الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات**

المستقبل"، 2004، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح البناء المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية، من خلال التطرق إلى أهميتها ووظائفها والتميز بينها وبين الإدارة التقليدية، والإلماح إلى التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى فعاليتها على مستوى المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية هي أداء الأعمال والوظائف بين فرق العمل، من خلال الاعتماد على شبكة الاتصالات الإلكترونية، بغية تفعيل الأداء وتطويره، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة كشفت على وجود نظام أمن معلوماتي يسعى لحماية المعاملات الإلكترونية الرقمية من الفيروسات وغيرها، ومن أهم تلك الأنظمة نجد التشفير والتوقيع الإلكتروني.

• **كتاب من إعداد محمد سمير احمد بعنوان: " الإدارة الإلكترونية " ، 2009**، استهدفت هذه

الدراسة التعرف على مزايا الإدارة الإلكترونية وخطوات إدخالها وتبنيها من قبل المنظمات وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية وكيفية الوقوف على سبل تطويرها، كما تم التطرق إلى معوقات التطبيق والمتطلبات البشرية الواجب توافرها، إلى جانب دراسة إمكانية حمايتها من جرائم المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن تقع عليها.

كما بينت هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تحقق النمو والتطور والتواصل الدائم والسريع بين المجتمعات، واستخدامها يعمل على رفع من درجة الشفافية للأجهزة الإدارية، وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية بما يساعد في القضاء على مواضع الفساد وذلك من خلال التطرق إلى تجارب أجنبية رائدة في مجال الرقمنة.

وتم الإقرار في هذه الدراسة على ضرورة توفير العمل التشريعي المنظم للإدارة الإلكترونية، وإحلالها محل الإدارة التقليدية، من خلال مراحل يقرها المشرع، وينظم إجراءات العمل بها، إلي

جانب إنشاء إدارة للتطوير الإلكتروني في كل المجالات التي تعمل على نقل التكنولوجيا، وتقوم بمهام النشر والتوعية وضرورة تشجيع المواطنين علي التفاعل معها، وضرورة إصدار تشريعي لمعاقبة المخالفات المعلوماتية المرتكبة من قبل الموظف العام أو القائمين علي الإدارة والعمل على إيجاد وسائل أمن وحماية للمعلومات.

- **أطروحة دكتوراه من إعداد جيلالي بوزكري بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: الواقع والأفاق"، 2016،** كان الهدف من هذه الدراسة تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

كما خلصت هذه الدراسة إلى أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها، أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، وأن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية والمعوقات الأمنية والتشريعية، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

- **أطروحة دكتوراه من إعداد احمد بوشارب بعنوان: "مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية"، 2016،** حيث خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أنّ الحكومة الإلكترونية تصلح لان تكون نظاما متكاملا للإصلاح الإداري، لتحقيق نجاعة العمل الحكومي، حيث يمكن العمل من خلالها في إعادة صياغة دور الإدارات العمومية ووظائفها بشكل فعال، يحقق تبسيط الإجراءات، وتقييم النتائج المحققة فعليا، كما أنه من السهل جدا التغلب على الصعوبات التقنية والإدارية التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، إذا توفرت الإرادة السياسية في عملية التغيير، انطلاقا من تصحيح المفهوم المتبنى لها، فهي

نظام متكامل وليس فضاء للإعلام فحسب، إضافة إلى ضرورة التجسيد الواقعي المرهلي لكل بنود التحول، خاصة التوفير السريع للبنية التحتية الضرورية، ومرافقة المؤسسات الإدارية تقنيا وإداريا إلى غاية التجسيد الفعلي لهذا النظام المتكامل.

• **مقال من إعداد Hassan. N. Rawash بعنوان: Electronic Management's Contribution**

to the Development of Managerial Functions، 2014، تتمحور الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية، وهدفت أيضا إلى تسليط الضوء على أهمية الوظائف الإدارية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

• **مقال من إعداد حورية قارطي بعنوان: "دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح**

الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية من مصالح الجماعات المحلية (البلدية والدائرة) في الجزائر في تحسين جودة خدمة استخراج جواز السفر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة طردية قوية بين كل استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الإدارة العمومية وجودة خدمة استخراج جواز السفر البيومترية مما يدل على أنه يوجد في مصالح الجماعات المحلية موظفين يقومون بالرد على استفسارات المواطنين كما أنهم على إطلاع بمواعيد تقديم خدمات استخراج جواز السفر البيومترية مثل مواعيد اخذ التوقيع الإلكتروني.

وكي تتمكن مصالح الخدمة العمومية من تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تقوم باستخدام آليات ووسائل تتناسب مع قدرات العاملين وذلك بغية تقديم خدمات ذات جودة عالية، عبر القيام بتدريب العاملين لكيفية استخدام آليات الإدارة الإلكترونية وذلك قبل أن يتم ترسيخ هذا المشروع وتطبيقه وحتى يتمكن العاملين من التعامل مع هذه التقنيات بكل احترافية وبالتالي تقدم الخدمات بجودة عالية.

إن ومن خلال عرض الدراسات السابقة و استقراء أهدافها و نتائجها تم التوصل إلى أنّ كل هذه

الدراسات مهمة ومساعدة على إتمام هذا البحث ، وذلك من خلال الاستفادة منها في إثراء الخلفية المعرفية

في البناء المفهوماتي والنظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية، و علاقتها بأداء الجماعات المحلية، وكذلك الاستفادة من النتائج و التوصيات التي توصلت إليها.

وعلى الرغم من ذلك فهذه الدراسات السابقة الذكر لا تقدم إجابات واضحة على بعض المسائل المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، و لذلك ستمم محاولة إثراء هذه الدراسة.

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة كيفية مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر.

ب- **الحدود الزمانية:** دراسة مراحل تطور الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية من الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012 كونها تزامنت مع تطبيق برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013"، وكذا البرنامج الذي أطلقته وزارة الداخلية المتضمن "عصرنة إدارة الجماعات المحلية".

ت- **الحدود المكانية:** يتعلق الإطار المكاني لهذا الموضوع بتطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر.

ث- **الحدود العلمية:** تحاول هذه الدراسة معالجة موضوع تطوير أداء الجماعات المحلية من خلال تبني النظام الإلكتروني ولترقية نوعية وجودة الخدمات المحلية، وذلك من خلال بمتابعة الاستراتيجيات والمشاريع الإصلاحية الموجه لقطاع الداخلية والجماعات، والتي تهدف للوصول إلى تحقيق عامل الثقة بين الإدارة والمواطن وتقريبه منها.

9- صعوبات الدراسة:

ككل دراسة علمية، توجد جملة من الصعوبات تواجه إعدادها، لعل أهمها ما يلي:

- الخلط والتداخل ما بين المصطلحات، خاصة بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، واستخدام المصطلح نفسه في كثير من المراجع المعتمدة للدلالة على معان مختلفة، مما وّد غموضا والتباسا بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير في التفرقة بينها.
- صعوبة الحصول على وثائق رسمية من إدارة الجماعات المحلية (البلدية والولاية) بحكم التحفظ الإداري من قبل الموظفين و المسؤولين، لكون هذه الوثائق بمثابة مادة علمية هامة في موضوع

الدراسة، إذ من خلالها يمكن تتبع مجريات تجسيد هذا البرنامج من خلال تعليمات وزارية، مراسلات وبرقيات.

10- تقسيم الدراسة:

و لمعالجة موضوع البحث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ينقسم كل فصل إلى مباحث ومطالب مرفوقة بمقدمة و خاتمة، فكانت خطة الدراسة كالتالي:

مقدمة: تضمنت توطئة للموضوع وطرح الإشكالية والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع وأهميته.

الفصل الأول: فيما يخص الفصل الأول تم التطرق إلى نقاط تدرج ضمن الإطار النظري والمفاهيمي لمجتمع المعلومات في المبحث الأول، ومفهوم الإدارة الإلكترونية في المبحث الثاني وذلك من خلال إبراز التعاريف والخصائص والوظائف وغيرها من النقاط، وماهية إدارة الجماعات المحلية والتي تشمل المفهوم والأهمية في المبحث الأخير.

الفصل الثاني: تم تقسيم هذا الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث يتقدمهم المبحث الأول الذي يتضمن ماهية الأداء من خلال إبراز التعاريف والأنواع، وكيفية تقييم الأداء وقياسه وتطويره، أما المبحث الثاني فيتعلق بإدارة الخدمات الإلكترونية ويشتمل على التعريف بالبوابة الإلكترونية والثقة بالخدمات الإلكترونية، وكيفية تحقيق الأمن الإلكتروني، أما المبحث الثالث فهو يتعلق بتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المحلي وتمّ فيه تناول تحسين الخدمة المحلية إلكترونيا وأرشفة الوثائق الإلكترونية وتحسين مستوى التواصل الإلكتروني المحلي.

الفصل الثالث: يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط، حيث تم في المبحث الأول واقع إصلاح الأداء الإداري المحلي في الجزائر، أما المبحث الثاني فتمحور حول واقع تبني الجزائر لتكنولوجيا المعلومات، من خلال تنظيم برنامج الجزائر الإلكترونية، ودراسة مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، أما المبحث الثالث فتمّ فيه تناول عصنة أداء الجماعات المحلية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية وتمّ فيه أيضا تناول مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع مختلفة ونماذج عن الخدمات الإلكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية.

الفصل الرابع: تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتمحور المبحث الأول حول إيجابيات وتحديات تبني الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر، أما المبحث الثاني فتمحور حول أهم النماذج الرائدة في النظام الإلكترونية على المستوى المحلي بغية الاستفادة من التجارب العالمية

مقدمة

والعربية، أما المبحث الأخير فتمحور حول رؤية مستقبلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر.

لتكتمل الدراسة بخاتمة عامة تضمنت الإجابة على الإشكالية وما تقدم من فرضيات وتقديم أهم نتائج الدراسة والتوصيات المستخلصة وملخصا.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الاللكترونية
والجماعات المحلية

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الإدارة أدى إلى ظهور نمط إداري جديد، عرف بالإدارة الإلكترونية التي تمثل فرعاً تسييرياً حديثاً، يدخل ضمن العلوم الإدارية الحديثة، وهي لا تشكل بديلاً عن الإدارة التقليدية بقدر ما هي نمط جديد في الإدارة وامتداد لتطور الفكر الإداري يعبر عن سرعة الاستجابة، و تجاوز حدود الزمان والمكان.

وفي الوقت الراهن تعتبر الإدارة الإلكترونية، أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتطوير الأداء الإداري العمومي والمحلي في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، حيث نتج عن هذا التوجه تحولات هامة في طرق تقديم الخدمات للمواطنين خاصة أن نموذج الإدارة الإلكترونية، أصبح يقدم تحسينات هامة في نوعية تلك الخدمات نتيجة لتحالف هذا الأخير مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي الآونة الأخيرة أصبح التوجه الإلكتروني محل اهتمام كبير من قبل الحكومات والمؤسسات العامة والمحلية لزيادة فعالية الأداء الإداري المحلي.

وعليه سنحاول في هذا الفصل ضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بمجتمع المعلومات، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجماعات المحلية، وسنتطرق فيه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مجتمع المعلومات والإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: مدخل مفاهيمي

المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة الجماعات المحلية

المبحث الأول: مجتمع المعلومات والإدارة الإلكترونية

يشهد العصر الحالي تطورا هائلا في الأنظمة الإلكترونية، التي يتم استغلالها بكثرة في العمل والإنتاج، أو فيما يتعلق بالثقافة والحياة الاجتماعية وتكوين هوية الفرد والمجتمع ككل، ومن هنا أصبح يطلق عليه مصطلح مجتمع المعلومات Information society وهذا بفضل الآثار المباشرة وغير المباشرة لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وخاصة الشبكات وخدماتها، والتي أدت في الأخير إلى اكتساب المجتمعات لصفات إلكترونية مختلفة عما هو معروف سابقا في ظل المجتمعات الزراعية أو المجتمعات الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم مجتمع المعلومات:

إنّ مجتمع المعلومات تسمية تطلق على المجتمع الذي يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل نشاطاته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، حيث تصبح المعلومات فيه مجالا للاستثمار نظرا للتزايد الكبير في حجم المعلومات والتراكم المعرفي.

1- تعريف مجتمع المعلومات:

عرف بيتر دراكر Peter Druker مجتمع المعلومات بأنه: " المجتمع المعتمد على اقتصاد المعرفة، وبأنّ الاقتصاد سيتحول في هذا المجتمع المستقبلي من اقتصاد السلع والبضائع إلى اقتصاد المعرفة".¹ ويرى اليفن توفل Alvin Aoffler بأنّ مجتمع المعلومات عبارة عن مرحلة حضارية سمّاها بالموجة الثالثة، والتي جاءت بعد الموجة الأولى الزراعة والموجة الثانية الصناعة، وحسبه مجتمع المعلومات هو " ذلك المحيط الإلكتروني الذكي المنتشر بشكل واسع تحت تأثير الثورة التكنولوجية، والذي تشكل المعلومات مادته الأولية والأساسية".²

ويعتبر ربحي عليان أن مجتمع المعلومات هو " ذلك المجتمع الذي يتعامل أفرادها بشكل عام مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل خاص في تسيير أمور حياتهم، في مختلف قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و السياسية، ...الخ"، فالمعلومات تفرض نفسها في جميع نواحي الحياة الإنسانية داخل هذا المجتمع.³

¹ - مصطفى عليان ربحي، مجتمع المعلومات والواقع العربي (الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2006)، ص 45.

² - مازن عرفة، "مجتمع المعلومات"، مجلة المعرفة، مجلد 37، العدد 418، (1989): ص 62.

³ - محمد فتحي عبد الحميد، مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق (القاهرة: 2007)، ص 27.

وقد عرّفته القمّة العالمية لمجتمع المعلومات بجنيف بأنه: "مجتمع يستطيع كل فرد من استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقاسمها، بحيث يمكّن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكانياتهم في النهوض بتمميتهم المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم"¹. كما يعرف البعض مجتمع المعلومات بأنه: "ذلك التدفق والانسباب للمعلومات الذي يتم من خلال شبكات المنظمات والمؤسسات، وهذا التدفق يمثل سلسلة حقيقية ومكررة ومبرمجة من التبادل والتفاعل بين الفضاءات غير المتصلة"².

وهناك من يرى بأنه: "مجموع الأنشطة والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجاً ونشراً، وتنظيماً واستثماراً، ويشمل إنتاج المعلومات أنشطة البحث والجهود الإبداعية والتأليف الموجه لخدمة الأهداف التعليمية والتثقيفية"³.

2- تطور مجتمع المعلومات:

من المؤكد أنّ المجتمع المعلوماتي لم ينشأ نتيجة لطفرة حصلت في المجتمع المعاصر، بل كان نتيجة لسلسلة عمليات إنبات، مرت بها البذور التي نشأت عن النسق المفاهيمي. كما أنّ رسوخ جذور تقنيات الاتصالات والإلكترونيات في تربة رقمية خصبة، أفرزها التقدم الحاصل في تقنيات المعلومات، قد ساهم في توفير مناخ مناسب، لإنبات براعم جديدة، قادرة على إحداث ثورة مفاهيمية في كثير من الأنساق المعرفية التي استوطنت في تربة العصر الحديث.

وترجع تسمية عصرنا بأنه عصر أو مجتمع المعلومات، كون تاريخ البشرية قد مر بثلاث مراحل تميزت كل مرحلة بسمات معينة:

• **المرحلة الأولى:** وتمثل المجتمع الزراعي، وهو أبسط مرحلة عرفها الإنسان، حيث يعتمد فيه الإنسان على المواد الخام الأولية والجهد العضلي، وخيرات الطبيعة التي توفرها الأرض، وبالتالي كانت السيطرة فيه للإقطاع⁴.

¹ - صبري الحاج مبارك، المعلومات ودورها في التنمية، مجلة دراسات المعلومات، تم تفحص الموقع يوم: 13 سبتمبر 2017.

<http://www.informationstudies.net>

² - محمد لعقاب، مجتمع الإعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه (الجزائر: دار الهومة، 2003)، ص.13.

³ - محمد ابو بكر الهوس، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات (القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002)، ص. 14.

⁴ - محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في أعتاب قرن جديد (مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000)،

• **المرحلة الثانية:** وتمثل المجتمع الصناعي، وتعتبر أيضاً نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت بعد الثورة الصناعية، والتي حلت فيها الآلة محلّ الجهد العضلي وتم الاعتماد فيها على الآلات المصنعة والاختراعات الصناعية والطاقة، فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلة.¹

• **المرحلة الثالثة:** وتمثل مجتمع المعلومات باعتباره أحدث مرحلة عاشتها البشرية من تطور، حيث تعتمد فيها على استغلال المعلومات وما تنتجه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة، فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع، ولم يعد أرس المال هو قوام المجتمع، كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي، وإِنَّمَا أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر.²

إذن طبيعة الاتصال التي كانت سائدة في المراحل الثلاث مختلفة على بعضها، فالعصر الأول كان يعتمد على أوعية الطباعة ذات الاتجاه الاتصالي الواحد كالمطبوعات، أما العصر الثاني فقد اعتمد فيه على الأوعية الإلكترونية ذات الاتجاه الاتصالي الواحد كالراديو والتلفزيون، أمّا المجتمع المعاصر فيعتمد على أوعية اتصالية تفاعلية.

والجدول الآتي يوضح مقارنة بين المراحل الثلاث لتطور مجتمع المعلومات:

الجدول رقم 1: تطور عصر المعلومات

¹ - وليام روك، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات (مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص 79.

² - محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

أوجه المقارنة	المجتمع الزراعي	المجتمع الصناعي	مجتمع المعلومات
سرعة الأداء والاتصال	بطيئة	متوسطة	عالية
النشاط الأساسي	إنتاج زراعي	إنتاج صناعي	إنتاج معلوماتي واتصالات
المورد الأساسي	الأرض والمواد الأولية	رأس المال ومواد الطاقة	المعلومة
طبيعة العمل	العمل اليدوي	العمل الميكانيكي	العمل الفكري
التكنولوجيا المعتمد عليها	الآلات البخارية	الميكانيك والإلكتروميكانيك	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المصدر: باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة (حلب: شعاع للنشر، 2010)، ص 30.

يبين الجدول السابق أن كل مرحلة من مراحل تطور البشرية، تميزت بخصائص مختلفة من مجتمع لآخر، فطبيعة الموارد الإستراتيجية في كل من المجتمع الزراعي والصناعي تتميز بسمتها الملموسة، أما مجتمع المعلومات فيتميز بتداول المعلومات والمعرفة. كذلك بالنسبة لعملية الاتصالات تختلف من مجتمع لآخر، وتكون في حالة تصاعدية من الأسوء إلى الأحسن، والشيء نفسه بالنسبة لطبيعة النشاط، ففي السابق كان يعتمد على الإنتاج الزراعي والصناعي بشكل كبير، أما المجتمع المعلوماتي ينعكس على إنتاج وتخزين المعلومة بشكل كبير، من خلال الاعتماد على وسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.

3- أسباب ظهور مجتمع المعلومات

شهدت المجتمعات البشرية عددا من التطورات المهمة في تاريخ نقل المعلومات والاتصال، التي ساهمت بشكل أو بآخر في ظهور ما يسمى الآن بمجتمع المعلومات، غير أن البعض يرجع عوامل ظهور مجتمع المعلومات إلى تطورين مرتبطين ببعضهما البعض وهما:

أولاً: التطور الاقتصادي

فقد بدأ الأمر بالاعتماد (في المجتمع الزراعي) على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية، مثل: الريح والماء والحيوانات والجهد البشري، وفي المرحلة التالية مرحلة المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة، مثل: الكهرباء والغاز والطاقة النووية، أما المجتمع ما بعد الصناعي فإنه يعتمد في تطوره بصفة أساسية على المعلومات والشبكات الحاسوبية ونقل البيانات.

ثانيا : التطور التكنولوجي

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واضح في النمو الاقتصادي، حيث يرى بعض الاقتصاديين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف تحدث موجة طويلة جدا من النمو الاقتصادي دافعة لنشأة وتطور مجتمع المعلومات.¹

4- أهداف مجتمع المعلومات:

لكي يحقق مجتمع المعلومات التوازن في السيطرة على البيانات المتدفقة نحوه، وليجد نفسه على أعتاب الانتقال إلى مجتمع المعلومات لا بد من تحقق الأهداف التالية:

- الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة في المجتمع.
- إتاحة الفرصة للنفوذ للمعلومات عن طريق شبكات المعلومات العالمية والإقليمية والدولية والمحلية، مع الحفاظ على التنوع الثقافي الذاتي لكل مجتمع واحترام حرياته وخصوصيته.
- إزالة الفروق الاقتصادية والاجتماعية الظاهرة في المجتمعات.
- أن يخدم المصلحة العامة ويهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والنهوض بالخطط التنموية.
- الأخذ بالنظر الاعتبارات الجغرافية الفريدة والنوعية لطبيعة كل منطقة وسكانها.
- تطور التعليم وتجديد المناهج الدراسية، بما تخدمه عملية الانتقال إلى مجتمع المعلومات.²

5- سمات مجتمع المعلومات:

اختلفت وجهات النظر حول خصائص مجتمع المعلومات، ولهذا سنحاول حصر مختلف الخصائص التي تميز هذا المجتمع:

- انفجار المعلومات: تعتبر المعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة أكثر أهمية، مما أنتج في كل تاريخ البشرية، كما أنّ المعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة، نتيجة التطورات البشرية ونمو القوى

¹ - مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص 80.

² - هاشم شريف الغريفي، "أساسيات بناء مجتمع المعلومات"، مجلة آداب البصرة، العدد 46 (2008): ص 330.

- المنتجة والمستهلكة من المعلومات مصيرها لا يتناقض وإنما تتراكم معا، مكونة ظاهرة ثورة عظيمة من المعلومات التي توضح معالم الحقبة المعاصرة.
- **زيادة أهمية المعلومات كمورد أساسي:** إنَّ المعلومة في الوقت الحالي حلت محلَّ الأرض والعمالة ورأس المال والموارد الخام والطاقة، وأصبحت تتدخل في كل الأنشطة والصناعات.
 - **بزوغ المبتكرات التكنولوجية في معالجة المعلومات:** تشمل التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات على الصور الفوتوغرافية والأفلام المتحركة والراديو والتلفون والانترنت، وما يشملها من عناصر كالبريد الإلكتروني والنشر وغيرها.
 - **نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات:** إنَّ ظهور هذه المنظمات والمجتمعات المعتمدة كلياً على المعلومات، أصبحت ظاهرة يتسم بها المجتمع المعاصر والأمثلة التي يمكن توضيحها لهذه المنظمات، تتمثل في مؤسسات الاستعلامات والبنوك وشركات التأمين والمصالح الحكومية.
 - **تزايد كمية المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية:** تتزايد بصفة مطردة كميات المعلومات المنتجة على أوعية لا ورقية كالأشرطة والأقراص المغنطة والأقراص الضوئية.
 - **تقلص سلطة المديرين:** لا يحتفظ المشرفون على مراكز المعلومات بالسلطات التي يفترض أن تتاح لهم فيما يتصل بتخفيض المواد وتكليفات العمل وتقرير خدمات جديدة.¹
- إذن بدأت المجتمعات الحديثة، تهتم بإنتاج المعلومات واستعمالاتها في المجالات والنشاطات التكنولوجية، وكذلك في مجال العلوم والصناعة والتجارة وغيرها. وقد أصبحت هذه المعلومات تأخذ طريقها إلى الجانب التطبيقي الذي يتلاءم والبيئات المختلفة، وعليه تعتبر المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة والتي ساهم في بروز ما يعرف الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الثاني: معايير مجتمع المعلومات ومظاهره:**
- يتضمن مجتمع المعلومات على معايير ومظاهر، يمكن من خلالها التنبؤ بدخول المجتمع، أو تحوله أو تطوره إلى مجتمع المعلومات، ويمكن النظر إلى تكوين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومدى نضوج هذه البنية كمؤشر على كون المجتمع مجتمع معلومات، وهنا سيتم التطرق إلى أهم معايير ومظاهر مجتمع المعلومات.

¹ - محمد مكايي عودة، ثورة المعلومات دراسة تطبيقية وتنظيمية (لبنان: دار الكاتب المصري اللبنانية، 2000)، ص 25.

أولاً: معايير مجتمع المعلومات

- استخلص وليام مارتن Martin William معايير لمجتمع المعلومات، ويعني ذلك أنه ليس كل مجتمعات القرن الواحد والعشرين ليست جميعها مجتمعات معلوماتية، إلا من استوفت المعايير التالية:
- **المعيار التكنولوجي:** في حالة سيطرة تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتطبيقاتها على مختلف نشاطات الأفراد في المكاتب والمصانع والمنازل والمدارس.
 - **المعيار الاجتماعي:** عندما يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة، وينتشر الوعي بالمعلومات.
 - **المعيار الاقتصادي:** عندما تبرز المعلومات كمصدر اقتصادي أو كخدمة أو سلعة، وكمصدر للقيمة المضافة، وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.
 - **المعيار السياسي:** عندما تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية، وذلك من خلال مشاركة أكبر من قبل الجماهير، وزيادة معدل إجماع الرأي .
 - **المعيار الثقافي:** عند الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات، كاحترام الملكية الفكرية والحرص على دقة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية، وذلك من خلال ترويج هذه القيم لأجل الصالح القومي وصالح الأفراد على حد سواء.
- هذه المعايير والخصائص إذن، هي أدوات قياس يمكن من خلالها التنبؤ بولوج المجتمع أو تحوله إلى مجتمع معلومات أو لا، وبالتالي يمكن النظر إلى تكوين البنية التحتية المعلوماتية للمجتمع، ومدى نضوج هذه البنية كمؤشر على ولوج مجتمع المعلومات.¹

ثانياً: مظاهر مجتمع المعلومات

يأخذ مجتمع المعلومات مظاهر وأنماطاً وأشكالاً متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك المظاهر:

1- التعليم الالكتروني:

إنّ التقدم العلمي الذي يشهده هذا العصر، خصوصاً في المجال الالكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية، قد أثر على كافة مناحي الحياة، وغيرَ كثيراً من أنماط الحياة وأساليبها، ولم يكن قطاع التعليم استثناءً من ذلك، إذ تأثرت العملية التعليمية بالتقنية شيئاً فشيئاً، وصولاً إلى ما اصطلح عليه بالتعليم الالكتروني، الذي أصبح حتمية، يتم من خلالها استشراق المستقبل.

¹- محمد فتحي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 63-64.

والتعليم الإلكتروني هو طريقة التعليم والتعلم، باستخدام الوسائط الإلكترونية في عملية نقل وإيصال المعلومات بين المعلم والمتعلم مثل الحواسيب والشبكات، واستخدام الصوت والصورة، والرسومات، والمكتبات الإلكترونية، والإنترنت وغيرها.

2- النشر الإلكتروني:

يسمح النشر الإلكتروني بمتابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الإلكترونية.

ويعرف النشر الإلكتروني بأنه: "عملية إصدار عمل مكتوب بالوسائل الإلكترونية (وخاصة الحاسب) سواء مباشرة أو من خلال شبكات الاتصالات"، أو هو " مجموعة من العمليات بمساعدة الحاسب، يتم عن طريقها إيجاد وتجميع وتشكيل واختزان وتحديث المحتوى المعلوماتي من أجل بثه".

3- الصحة الإلكترونية:

تشجيع الجهود التعاونية للحكومات والمخططين والمهنيين في المجال الصحي، وسائر الوكالات بمشاركة من المنظمات الدولية، من أجل إقامة أنظمة للرعاية الصحية وأنظمة معلومات صحية، لا تعاني من التأخير ويعتمد عليها، وتكون أيضا من نوعية عالية وفي متناول الجميع، من أجل تعزيز التدريب الطبي المتواصل والتعليم والأبحاث الطبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع احترام وحماية حقوق المواطنين في الخصوصية.

4- التوظيف الإلكتروني:

يتم تشجيع الطرق الجديدة لتنظيم العمل ونشاط شركات الأعمال، بغية زيادة الإنتاجية والنمو والرفاه، من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية. كما أن تشجيع صياغة أفضل الممارسات للعاملين وأرباب العمل الذين يعملون عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية، واستنادا لهذه الممارسات على المستوى الوطني إلى مبادئ العدالة والمساواة بين الجنسين، وبمراعاة جميع المعايير الدولية ذات الصلة.¹

¹- كريم مراد، " مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا" (أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، كلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008)، ص 55-56.

المطلب الثالث: نظريات مجتمع المعلومات

حظي موضوع مجتمع المعلومات بالكثير من الدراسات والنقاشات، من قبل المفكرين والباحثين في شتى الميادين، باعتباره مسألة جديدة لم تتضح معالمها بعد، لذلك سنتطرق إلى إبراز الأفكار التي نادى بها المفكرون فيما يتعلق بنظريات مجتمع المعلومات.

1- النظرية الاقتصادية:

وفقا للتفسير الاقتصادي، مجتمع المعلومات هو محصلة التحول من مجمع اقتصادي صناعي، يكون رأس المال فيه هو المورد الأساسي، إلى مجتمع اقتصادي معلوماتي، يقوم على أساس أن المعلومة هي المورد الأساسي فيه.¹

ومن ابرز رواد هذا التوجه فريتز ماكلوب Fritz Machlup ومارك بورات Marc Porat، حيث أشار ماكلوب إلى قطاع المعلومات على اعتبار أنه صناعات المعرفة بمعطيات إحصائية، تنظم الأقسام التالية:

- التعليم في الكليات والمكاتب.
- وسائل الاتصال كالراديو والتلفزيون.
- آلات المعلومات كالحواسيب.
- خدمات المعلومات كالقوانين والتأمينات.
- أنشطة معلوماتية أخرى كالبحوث.

وحاول ماكلوب أن يحدد قيمة اقتصادية، حيث بلغت نسبة المعرفة الناتجة عن التكنولوجيا في الإنتاج الإجمالي الأمريكي أكثر من 50 %، وأن مجموع العاملين في قطاع المعلومات . ممن لهم علاقة بالمعرفة. زهاء ثلاثة أرباع مجموعة القوة العاملة الأمريكية، وبالتالي، فإن جوهر مناقشة ماكلوب، تتمثل في أنّ إنتاج المعرفة له أهمية اقتصادية أكبر مقارنة بإنتاج البضائع.²

أما بورات فبدأ من النقطة التي انتهى منها ماكلوب، وهي أنّ إنتاج المعرفة وتوزيعها هي مورد مهم في اقتصاد متقدم، وبالتالي لم يكن عمل بورات هو التأكد من وجودها، وإنما وصفها بالتفصيل.

¹- جاسم محمد جرجيس، قطاع المعلومات في الوطن العربي: محاولة في تشخيص المشكلات وتوصيف المعالجات (صنعاء: دار

الفكر المعاصر، 2008)، ص 23.

²- مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص 115.

ومن خلال ذلك فبورات يرى أنّ الاقتصاد ككل قد أصبح معتمدا على المعرفة، وتوصل إلى أنّ الإجمالي القومي للولايات المتحدة الأمريكية، يأتي من قطاع المعلومات، وأنّ حوالي 50 بالمائة من القوى العاملة تنتهي إلى قطاع المعلومات.¹

2- النظرية التكنولوجية:

إنّ لبّ وأساس هذه النظرية مرتبط بالإمكانات التكنولوجية الحديثة والاستخدام الواسع لها، والتي أحدثت طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل، وفي سرعة ودقة إنجاز العمل بصورة جعلت العالم يقفز درجات التقدم والنمو بسرعات غير مسبوقة لها من قبل.²

وفي ضوء هذه النظرية المؤمنة بالإمكانات التكنولوجية، يرى الكاتب الياباني يونجيمما سودا Suda Younjima أنّ التطور التكنولوجي هو العنصر الفعال لإحداث التغيير الاجتماعي، كما بين أيضا أنّ مجتمع المعلومات هو مجتمع تحول فيه الاقتصاد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.³ وعموما، فإنّ التطور المعاصر لتكنولوجيا المعلومات، قد قدّم الأدوات الفكرية والمادية التي يمكن استخدامها للمساعدة في استخدام أكثر فعالية للمعلومات. ومن ثم فإنّ مجتمع المعلومات لم يتشكل على يد تكنولوجيا المعلومات أو تكنولوجيا الاتصالات كل على حدة، بل تشكل نتيجة المزج بين التكنولوجيتين معا.

3- النظرية السوسيولوجية:

إنّ التفسير السوسيولوجي لمجتمع المعلومات، يرى بأنّ المجتمع كله يتغير بصفة أساسية، تحت تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد توصل العالم الأمريكي دانييل بيل Bell Daniel أن البلدان الصناعية الحديثة تمر بثلاث مراحل: الأولى تتعلق بالقوى العاملة في مجال المعلومات، والثانية تتعلق بتدفق المعلومات، والثالثة وهي التي يعتمد فيها على تطبيق المعرفة الجديدة أي ثورة المعلومات.⁴

وتعتبر نظرية دانييل بيل لمجتمع المعلومات مفهوما يتعلق بخمسة أبعاد هي:

• التحول من اقتصاد إنتاج السلع والبضائع، إلى اقتصاد إنتاج الخدمات.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص 47-48.

² صالح سالم، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع (مصر: دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002)، ص 5.

³ باسم غدير غدير، مرجع سابق، ص 33.

⁴ مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص 47.

- حجم الإنتاج في تزايد، وفئة العمال المهنيين والتقنيين هي الفئات المتأثرة بالدرجة الأولى.
- مجتمع ما بعد الصناعة هو مجتمع منظم حول المعرفة.
- الهدف العام هو إدارة النمو التكنولوجي.
- التركيز على تطوير الطرق الخاصة بالتكنولوجيا العقلية أو الفكرية.

إنّ، يركز دانييل بيل بشكل كبير جدا على التكنولوجيا العقلية أي: المعرفة والمعلومات، ويعتبرها الأداة الأساسية لمجتمع المعلومات،¹ وجاء بعد ذلك العالم الإسباني مانويل كاستيلز الذي توصل إلى أنّ تطور شبكة الاتصالات العالمية هي أساس التطور الاقتصادي، حيث قدّم عملا يتكون من ثلاث مجلدات بعنوان "عصر المعلومات: الاقتصاد والمجتمع والثقافة"، ويرتكز عمل كاستيلز على أنّ الطرق الجديدة المستعملة في الاتصال وتخزين المعلومات واسترجاعها، سوف تقرر أو تحدد كل شيء تفعله.

4- النظرية التاريخية:

لقد ذهب أنصار هذه النظرية إلى أنّ هناك تغير في المجتمعات قد حدث وسوف يحدث باستمرار، وقد قاد هذا التوجه لمدخل آخر مفاده، أنّ التطورات المهمة في تاريخ نقل المعلومات أو الاتصال، ساهمت بشكل أو بآخر في فهم مجتمع المعلومات.

كما أنّ وسائل الاتصال الجماهيرية اكتسبت أهمية كبيرة، وخاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية لنقل المعلومات والأخبار، حيث أصبحت برامج التلفزيون والراديو تعكس قيم المجتمع وثقافته وأساليب معيشة أفرادها.

كما أنّ أكبر الاختراعات تأثيرا هو الحاسوب، وما يرتبط به والذي أحدث ثورة معلوماتية هائلة، أثرت في كل نواحي النشاط الإنساني، وخاصة الجوانب الاقتصادية.

إنّ المعلومات سواء اعتمدت في تخزينها على الطرق التقليدية أم الحديثة، فإنّ المبادئ تبقى دون تغيير، وما يتغير هو سهولة الوصول أو النفاذ للوسائط. وهكذا حسب هذه النظرية تبقى الحقيقة أنّ هناك تاريخا لا يمكن تناسيه في تحليل مجتمع المعلومات.

5- نظرية متعددة الأبعاد:

¹ نفس المرجع، ص 48.

من الجليّ، أنه ليس هناك رأي واحد متفق عليه، بل إنّ هناك الكثير من الرؤى التي تهتم بتقديم أدلة على معلوماتية المجتمع، وتؤكد هذه الآراء الشيء نفسه وهو أن المجتمعات المتقدمة تحولت بالفعل أو تتحول إلى مجتمعات معلومات.¹

كما أنّ المعلومات تحيط بنا بشكل متزايد على الدوام، وبعض هذه المعلومات تحلّ محلّ معلومات سابقة أو تصححها أو تحدثها فقط، لكن هناك أيضا آلية هائلة تنشأ طوال الوقت، وتكشف عن حقائق وتخلق اهتمامات جديدة، ويخلق هذا الوضع اهتماماته الخاصة، وبالتالي فكل ما زادت المعلومات المتاحة، زاد الاهتمام الذي يولونه للتفاصيل، وفي الحقيقة يتصف هذا الأمر بالأهمية الحاسمة.

إذن، من الصعب أن تكون النظرية النهائية لمجتمع المعلومات ذات بعد واحد فهي متعددة الأبعاد، والواضح أن مجتمع المعلومات هذا، يتدعم باستمرار بوسائل معلوماتية هامة وبتقنيات معلوماتية جديدة وبدون انقطاع كالإنترنت، فكل تقنية أو اختراع يكمل الآخر حتى يتشكل في نهاية الأمر المجتمع الإلكتروني القادم.²

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: مدخل مفاهيمي

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص 54.

*تعرف الإنترنت على أنها شبكة العمل التي تربط بين الحاسبات الآلية عبر العالم، وهي تتكون من بنية أساسية لشبكة عمل من الخادمين واتصالات واسعة النطاق تربط بين مناطق العالم. ويتم استخدامها للحصول على المعلومات ونقلها، وتمثل أيضا شبكة عالمية واسعة النطاق تضم بداخلها مجموعة من الشبكات العامة والخاصة وهي غير خاضعة لأي تحكم مركزي وتعمل كوسيط لنقل كم هائل من المعلومات في جميع أنحاء العالم وتنتقل هذه المعلومات من حاسب إلى آخر باستخدام سلسلة من البروتوكولات. للمزيد انظر: خديجة بشطولة، تأثير تكنولوجيا الانترنت ودورها في تغيير الماؤسات التسويقية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 4 (ديسمبر 2011): ص 397.

² محمد لعقاب، الانترنت وعصر ثورة المعلومات (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 1999)، ص 19.

تستخدم الإدارات الحديثة في مجال عملها التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من كفاءته، بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية وعصرية، تتماشى والمنهج الحديث في مجال العمل الإداري، لهذا نجد أغلب الإدارات اليوم تلجأ إلى إعادة رسكلة وهيكله وظائفها وموظفيها، وفق ما تقتضيه الحاجة التنظيمية إلى تحسين العملية الإدارية .

كما تسعى كل إدارة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها، وتحسين أنماطها وأنظمتها الإدارية التي تستخدمها، وذلك بمواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حتى تتمكن من تأدية مهامها بشكل فعال في ظل الاقتصاد العالمي المتصل ببعده ببعض عبر شبكة الإنترنت، لذلك تسعى هذه المنظمات للخروج من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين من هذه الخدمات في شتى الأماكن وفي وقت قياسي، وهذا لا يتحقق دون الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتي تعتبر أساس الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الإطار الدلالي والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية

إن موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الهامة التي تلقى اهتماما من الأطراف المجتمعية المختلفة، فهي ليست مسألة فنية بحتة، ولكنها مسألة حضارية بالدرجة الأولى لارتباطها بالتغيير في القيم والمفاهيم والعادات السائدة، وسنتناول في هذا المطلب الإطار الدلالي للمصطلح ونشأته ومختلف مجالاته.

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية

قد يبدو للبعض أنّ الإدارة الإلكترونية بدأت مع اتساع استخدام الإنترنت، وتوظيفها في المجالات التجارية وإِتاحتها لعامة الناس في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، غير أن الواقع معاكس لذلك تماما، فحتى وإن كان مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثا نسبيا ولم يعرف إلا في العقدين الأخيرين فقط، إلا أنّ إدخال التكنولوجيا إلى عالم الإدارة أقدم من ذلك بكثير، فظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة لتطور موضوعي، يمتد إلى منتصف القرن العشرين، حين اتجهت المنظمات المختلفة منذ نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن الماضي في السعي نحو الاستفادة من نظم الحاسوب في أنشطتها وأعمالها، حيث تبين للمنظمات والمؤسسات المختلفة أنّ استخدامها للحاسوب سيمكنها من الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد¹.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية(عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010)، ص 63.64.

وقد تزايد اعتماد الإدارات على الحاسوب ومختلف التكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة منذ ذلك الوقت، فاستخدمت في أول الأمر برامج حاسوبية في أغراض الإحصاء وفي إعداد موازنات الدول، غير أنه وخلال عقد السبعينيات كان إعداد الموازنات باستخدام البرامج الحاسوبية يتم على أنظمة الحاسوب الرئيسي التابع للحكومة المركزية للولايات المتحدة الأمريكية فقط، لكن مع مجيء عقد الثمانينيات وتطوير الجيل الرابع من أجهزة الحاسب الآلي المتميزة بصغر حجمها وقدرة أكبر على التخزين والمعالجة، فقد بدأ إعداد الموازنات يتم على أجهزة الحاسوب المتطورة وعلى المستويات كافة حتى بالمرافق المحلية الصغيرة¹، وازداد الاعتماد على أجهزة وبرمجيات الحاسوب في العمل الإداري منذ أواخر الثمانينيات واتسع بشكل أكبر.

وفي سنة 1993 قامت الحكومة الأمريكية رسمياً بإطلاق مشروع للإدارة الإلكترونية العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاء ذلك بعد ما تمّ توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل بعض المؤسسات الأمريكية في أداء أعمالها، حيث استخدمت إدارة الشرطة وإدارة الجمارك والبريد المركزي أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات لتسريع وتحسين أداء مهامها، وقد قامت الحكومة الأمريكية من خلال مشروع الإدارة الإلكترونية بطرح العديد من الخدمات، التي تتيح للمواطنين فرص الوصول السهل للمعلومات والخدمات الحكومية عبر شبكة الإنترنت فأنشأت موقع (firstgove.com) الذي يمكّن المواطنين من الوصول واستكشاف كل الخدمات التي تقدمها الحكومة عبر الشبكة العنكبوتية مباشرة.

وبعد الولايات المتحدة الأمريكية بادرت مجموعة من الدول الأخرى إلى إطلاق مشاريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالمملكة المتحدة، النمسا، كندا وهولندا، وتناولت المنظمات الدولية المختلفة موضوع الإدارة الإلكترونية بمزيد من الأهمية، كالمجلس الأوروبي الذي أطلق مبادرة أوروبا الإلكترونية في اجتماعه الذي عقده بلشبونة سنة 2000، وهي المبادرة التي كان يركز من خلالها على إدارة الحكومة الإلكترونية عبر الإنترنت والتي توفر إمكانية الوصول السهل والسريع للخدمات والمعلومات عبر الخط المباشر لجميع المواطنين²، ويمكن الوقوف على مختلف أبعاد التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، والذي بدأ منذ منتصف القرن العشرين ولازال مستمرا إلى يومنا هذا من خلال المستويات التالية³:

¹ - فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005)، ص 15.

² - نفس المرجع، ص 21.20.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية، الوظائف والمجالات (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

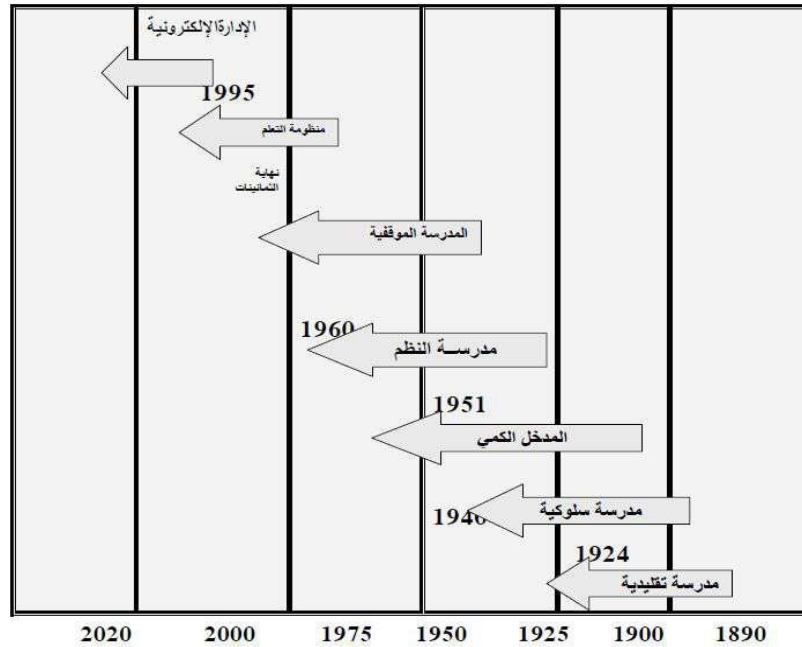
(، ص 129.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

1- تمثل الإدارة الإلكترونية على أنها امتداد للمدارس الإدارية فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من المدرسة البيروقراطية" لماكس فيبر، الإدارة العلمية بفريدريك تايلر، ومدرسة المبادئ الإدارية لهنري فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينيات، حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.

والشكل الآتي يوضح مسارات تطور الإدارة الإلكترونية عبر فترات مختلفة:

الشكل رقم 1 : تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص12

2- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محلّ العامل، وكان هذا في بادئ الأمر مقتصرًا على العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، كما في عملية التصميم، التصنيع وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة.

وتعتبر الإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية، تعاملت فيها

الإدارة مع التكنولوجيا، ولعلّ هذا ما يفسر التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت إذ لا يقف عند الأجهزة، وإنما يتجاوزها بدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفات رقمياً وعن بعد.

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات الصلة

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً إدارياً تقنياً جديداً، برز نتيجة الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أحدثت نقلة نوعية في عمل المؤسسات والإدارات وجعلها ذات جودة وكفاءة وفعالية عالية من حيث أدائها.

وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإدارة الإلكترونية التي تناولها معظم الدارسين في مجال علم الإدارة والفكر الإداري الحديث، والذي يهتم بمظاهر التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في مجال العمل والتنظيمات الإدارية، ويعتبر أنها مثلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث، ونموذج مبتكر للمنظمات مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في أساليب ومعايير الأداء، ويؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، ومن التعاريف نذكر منها ما يلي :

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "إدارة الموارد المعلوماتية التي تعتمد على الإنترنت وشبكات الاتصال، وتميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها".¹

هذا التعريف يربط بين ثلاث عناصر أساسية وهي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد، كما يعطي هذا التعريف قيمة أكبر لرأس المال المعرفي لاكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية، مع حسن التعامل معها واستغلالها استغلالاً أمثلاً.

يعرّف عبد الله سليمان العمار الإدارة الإلكترونية بأنها "عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري في أسرع وقت وبأقل التكاليف، وأيضاً من خلال الاستعانة بشبكات الحاسب الآلي".²

¹ - نجم عبود، مرجع سابق، ص 157.

² - عبد الله سليمان العمار، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني (الرياض: مكتبة فهد الوطنية، 2008)، ص 191.

وبعبارة أخرى فإنّ الإدارة الإلكترونية حسب هذا التعريف تشير إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي، كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى محل المكتب الورقي اليدوي، والإنترنت والكومبيوتر من قبل الإدارات.

وتبعا لهذا المعنى الواسع فإنّ الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الإنترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة عمومية ومحلية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أيّ مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص.

في حين ذهبت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لاسيما شبكة الإنترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل".¹ فهذا التعريف حاول إبراز دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الارتقاء بالإدارة إلى الأفضل، واعتبار هذه التكنولوجيا أداة مساعدة في ذلك ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية.

أما البنك الدولي عرفها بأنها "مصطلح ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات مع الحكومة، للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور المجتمع المدني".²

ويأتي هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي، فينشر مبادئ الحكم الراشد باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى وسائل تطبيقه.

وبالنسبة لمنظمة التربية والعلوم والثقافة اليونسكو UNESCO " فعرفت الإدارة الإلكترونية بكونها "عملية استخدام القطاع العام لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، بغية تحسين توفير وتقديم المعلومات وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار وجعل الحكومة أكثر شفافية ومسؤولية وفعالية".³

¹ -Organisation de coopération et de développement économiques , L'administration électronique: un impératif (Paris, OCDE, 2004), p. 11.

² -قوي بوحنية، عبد المجيد رمضان، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الأول (2016): ص 5.

³ - Mamadou Ndiaye, "e-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques" (thèse du doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Michel de Montaigne bordeaux 3, 2006), p. 139.

ويتضح من خلال هذا التعريف أنّ منظمة اليونيسكو ركزت على المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمنظمات المختلفة ولاسيما تلك المتعلقة بإصلاح وترقية الخدمات العمومية المقدمة من قبل القطاع الحكومي.

أما جاكوبس كاي Jacobs Kai فيعرفها بأنها: " توليفة من الشركاء أو الوحدات والكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من خلال استعمال مجموعة أنظمة واليات تقنية واتصالات فائقة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق".¹

عرفها علاء عبد الرزاق وخالد إبراهيم السليطي بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات يتم معالجتها حسب خطوات معدّة مسبقاً".²

عرّف الدكتور سعد غالب إبراهيم الإدارة الإلكترونية بأنها " منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".³

عرفت أيضا الإدارة الإلكترونية بأنها: "منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف".

يشير هذا التعريف بأنه يترتب عن الإدارة الإلكترونية فوائد، كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.⁴

¹ Jacobs Kai, Trying to keep the Internet Standards Setting Process in Perspective, (Germany: Computer department informatics, Technical University of Aachen Ahornstr,2003), p.11.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 32.

³ ياسين، سعد غالب، مرجع سابق، ص 21.

⁴ -Yogesh Malhotra , "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to " internet Time " , The Executives Journal, 2004 , 15/02/2016.

<http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf>

وهناك من عرفها في هذا السياق على أنها: " أسلوب جديد للعمل باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الذكي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل".¹

يتضح من خلال هذه التعريف أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، ومزج مجموعة من الموارد التكنولوجية والآلية بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والجودة والتميز في الأداء، وهذا ما يتطلب إعادة هندسة جذرية لأعمال الإدارة وذلك بشكل إلكتروني، حيث يمكن القول أن مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية عملية نظامية ومنهجية لإعادة هندسة العمليات والأعمال باستخدام تقنيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

وبعد سرد العديد من التعاريف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية يمكننا تقديم مفهوم جامع لما سبق، وهو: "الإدارة الإلكترونية عبارة عن مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم الإدارة بلا أوراق، ذلك أنه يعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من حاسب آلي وشبكات إنترنت وفاكس وهاتف، في العمليات الإدارية المختلفة من رقابة وتخطيط وتنظيم ومتابعة لمجريات العمل الإداري وتحسين تقديم الخدمات لإدارية على شكل رقمي للمواطنين أو للمتعاملين المرتبطين بها، عن طريق شبكات الإنترنت والإكسترنال والإنترنت، في أي وقت يريدون، وفي كل مكان هم متواجدون فيه".

✓ الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات الصلة:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية E- Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية Electronic business، التجارة الإلكترونية E-Commerce، الحكومة الإلكترونية E- government وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT*.

¹ - خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة

التدريسية الإداريين"، المجلة الأردنية في المعلومات تربية، عدد 3، (2013): ص 200

1- الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد: (E-Management and Remote Management)

يعتبر مفهوم الإدارة عن بعد أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث انه يتم ممارسة الإدارة عن بعد في شكلها التقليدي منذ زمن طويل، ويقصد بها عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنظمة أي عن بعد، بمعنى أنها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاوله الأعمال الخاصة بالمنظمة من خارجها، وهي بدورها (الإدارة عن بعد) تنقسم إلى:

- إدارة عن بعد تقليدية: وهي تتعلق بالوظائف المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي يقوم بها العاملون المتخصصون . عادة . خارج المنظمة.
- إدارة عن بعد إلكترونية: وهي تلك التي تعتمد على الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بها¹.

2- الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: (E- management and E- government)

إنّ مصطلح الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية يتداخلان ويتشابهان في الكثير من النقاط المتعلقة بالأهداف والوسائل، حيث تمثل الحكومة الإلكترونية واحدة من المفاهيم الجديدة التي أثرت على القطاع الحكومي، لارتباطها بثورة تقنية المعلومات والاتصالات، ويشير مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين، وقطاع الأعمال من خلال استخدام التقنيات، وشبكات الاتصال الحديثة، بهدف رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي، وتحقيق الفعالية في التعامل معه².

كما أنّ الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل فيما بينها، وتقدم خدماتها للمرتفقين بشكل مباشر إلكتروني، يعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، ضمانا لتوفير كافة الخدمات الحكومية للمستفيدين أفرادا ومنظمات

* تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كافة الأسس والطرق والخطوات المتبعة عند الاتصال، ونشر المعلومات، والقيام بالعمليات الحسابية باستخدام كافة الأجهزة الإلكترونية المعدة لذلك مثل الحاسوب ووسائل الاتصال المختلفة ضمن ثوابت وقوانين علمية وضعت لذلك، تضم الأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها ، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم ، أو استقبالها من أي مكان في العالم. للمزيد انظر: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تم فحص الموقع يوم: 2019/04/03.

<https://mawdoo3.com>

¹ - سمير عماري، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي " (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018)، ص12

² - نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008)، ص 31.

ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وخدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل، لذا فمفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع وأشمل ، بينما الإدارة الإلكترونية تعني القيام بجعل المعلومات، التي تتجز داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتتم بشكل إلكتروني ، بدءا بالمراسلات، وصولا لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات.¹

بالإضافة إلى أنّ الحكومة الإلكترونية تتشكل من مجموعة من المنظمات التي تعتمد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الخطوة أو المرحلة السابقة لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.

كما يتضح التداخل بين المصطلحين من خلال مقارنة أهداف كل منهما، إذ تهدف الحكومة الإلكترونية مثلها مثل الإدارة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والفعالية في توزيع الخدمات الحكومية، عن طريق تحديث هياكلها، وتحسين جودة خدماتها، باستعمال معايير موضوعية وسرعة أداؤها. كما تهدف إلى تعزيز الشفافية وتحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين، وكذا توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطن، بالتأثير الإيجابي المباشر للحكومة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الحكومي، وتقديمه بشكل لائق وجيد.²

3- الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

تشير الأعمال الإلكترونية في أبسط معانيها على أنها "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة، من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية، بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت".

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن " توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة

¹- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق،ص 94.

²- محمد بن أعراب، " تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منظور

التسيير التقليدي "، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 (ديسمبر 2014) :، ص61

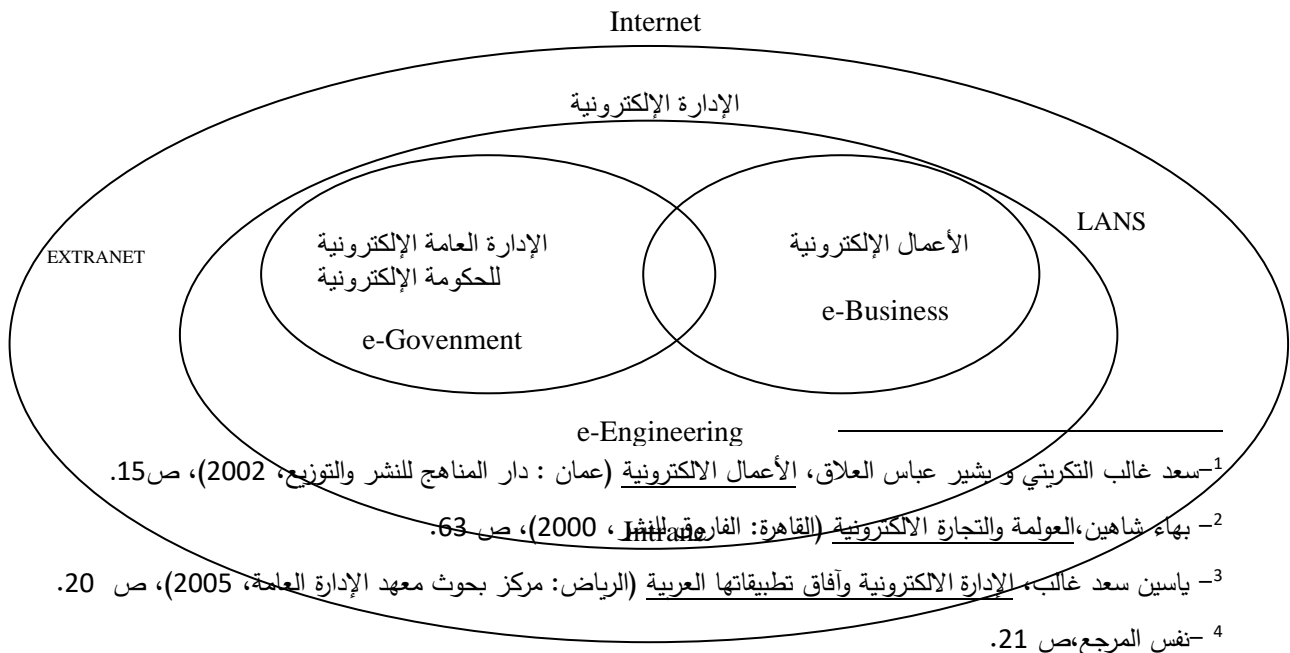
والعمليات وصنع وتطبيق إستراتيجية الأعمال بشكل كفاء وفعال". بمعنى أن الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات والمنظمات الخاصة لتشمل بذلك الأعمال التجارية (تجارة إلكترونية) وكذا الأعمال غير التجارية.¹

4- الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها " تبادل المعلومات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة"، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.²

كما تسمح باستخدام وسائل إلكترونية أو اتصالات إلكترونية، لتمكين عمليات التبادل، بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، التي تتطلب وسائل نقل من مكان لآخر بصورة مختلفة. وضمن هذا السياق، التجارة الإلكترونية هي مجرد بعد أو وجه رئيسي من أوجه الأعمال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني E-mail أو التسويق الإلكتروني E-marketing أو الهندسة الإلكترونية E-engineering.³ وعليه يرى الدكتور سعد غالب ياسين أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، في إطار يشمل كلا من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة إما للمواطنين أو لقطاع الأعمال الخاصة، أو الأجهزة الحكومية الأخرى، ويقدم شكلا توضيحيا لذلك:⁴

الشكل رقم 2 : أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 21.

من خلال الشكل المبين يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كلّ الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يشمل على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت، في ظلّ وجود نظام معلومات.

كما نستنتج أيضا من الشكل رقم 2 أنّ الإدارة الإلكترونية تتضمن بعدين رئيسيين هما:

- **البعد الأول:** يتمثل في الحكومة الإلكترونية Electronic Government إذ أن المقصود بها ليس النظام السياسي، وإنما هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العمومية أي القطاع العام.
- **البعد الثاني:** فيتمثل في الخدمات الإلكترونية لمنظمات الأعمال أو الأفراد، الذين يعملون ضمن القطاع الخاص، وهو ما يطلق عليه الأعمال الإلكترونية Electronic Business أي مستوى الخدمات التي يمارسها الخواص (القطاع الخاص).

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تشبه العملة ذات الوجهين فهي لن تحقق الغرض منها بكفاءة دون أن يتكامل فيها القطاعين العام والخاص.¹

ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع، فإنّ الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في الإدارة في نهاية المشروع، ويمكن تحديدها في:

- **السرعة في الأداء:** يؤدي التحول نحو الإدارة الإلكترونية إلى الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين باستخدام تقنيات الاتصال المباشر، ممّا يقلل التكلفة وخفض الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال، فالإدارة الإلكترونية تدفع إلى استحداث منظمات تعمل بسرعة عالية ودقة

¹ - سمير عماري، مرجع سابق، ص 14.

متناهية، من خلال الترابط الإلكتروني المستند إلى قواعد البيانات المقدمة، وفي الوقت الذي تركز فيه الإدارة الإلكترونية على السرعة في الاستجابة والمعالجة لأداء الوظائف، فإنها تحقق جودة في خدماتها المقدمة، وأحد أهم المداخل لتحقيق هذا الهدف هو تبني فلسفة التمكين، إذ تفسح بيئة العمل الإلكتروني المجال للعاملين والإدارات التنفيذية، أن تتعامل على نحو مباشر مع الإدارات العليا، الأمر الذي يعزز من مكانتها وتخويل الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال بفضل الدور الرقابي المباشر التي تتيحه هذه البيئة، فضلا عن أنّ العاملين في مثل هذه الإدارة هم من عمال المعرفة.

- **تعزيز المكانة المهنية:** تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليص الإجراءات الإدارية وتبسيطها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الأعمال والمستندات الورقية، وإدخال البيانات يدويا أو بالطرائق التقليدية، واستبدالها بطريقة إلكترونية، لإعادة هيكلة المنظمات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال التنسيق والاتصال بين مختلف أقسام المنظمة، بعد تهيئتها تنظيميا، وهو ما يؤدي إلى إتاحة الخدمة بسهولة للمواطنين مما ينعكس في ترسيخ مكانتها لديه، من خلال الاستثمار في الوقت وانخفاض الكلفة بسبب سرعة انجاز الخدمة.

- **الحد من ظاهرة الفساد الإداري:** يعد الفساد الإداري نوعا من السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية والقيم الدينية والأخلاقية، ويقصد به تحقيق منافع شخصية. وعلى هذا الأساس فهو إساءة استعمال الوظيفة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عند ما يقوم الموظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عمل ما، ومما لا شك فيه فإن التعامل بنظام الإدارة الإلكترونية يساعد على الحد من هذه الظاهرة من خلال الشفافية الإدارية.¹

- **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

مما سبق، يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية معوّل عليها للقضاء على العديد من المظاهر السلبية التي كانت تتميز بها الإدارة التقليدية، وعلى رأسها التكاليف الباهظة التي يدفعها المواطن للاستفادة من خدمة

¹-علاء احمد حسن، صدام حسين علي، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية"، مجلة

تنمية الرافدين، العدد 104 (2011): ص 60.

عمومية، مع طول المدة التي تستهلكها الخدمة المقدمة، وبطء الإجراءات، وقلة المردودية، وغيرها من الصور التي يشاهدها المواطن دوريا.

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الفكر الإداري، التي تقوم على استخدام الإنترنت في انجاز الوظائف الإدارية، ولا تتم عملية الانتقال من الإدارات التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على أساس الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصال وغيرها من الجوانب الفنية فقط. رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية. بل تعد قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور، وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتدعمه، بهدف تحقيق مسؤولياتها الرئيسية، والمتمثلة في خدمة المواطنين وتحقيق رغباتهم، مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في الخدمة المطلوبة.¹

هذا التحول أيضا ليس عملية سهلة، بل معقدة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، وتحولا في أسلوب عمل الموظفين في كافة المرافق العمومية والمحلية، ومن بين أهم الأسباب الداعية إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.²
- ترشيد استخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.
- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.
- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.³
- تحسين مستوى الخدمة.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 59.

² - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة (مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007)، ص 46

³ - ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 28

كما أنّ التحول الإلكتروني للوظائف الإدارية التقليدية، هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الإنترنت وإدارته، وتحديث محتوياته لأن الموقع ليس إلا نافذة، تخفي بنية شبكية متطورة، توفر قاعدة تقنية معلوماتية، لنقل الأنشطة الإدارية التقليدية إلى أنشطة إدارية إلكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار، حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن، والعملاء، والعاملين. ويقع على عاتق الإدارة مهام تخطيط وتنفيذ مراحل التحول والتي تتضمن المراحل التالية :

- **مرحلة النشر:** عبر تهيئة المستلزمات الأساسية والموارد الضرورية من خلال نشر المعلومات المفيدة للزبائن، والمستفيدين، وشركاء الأعمال، والزائرين للمنظمة وأنشطتها الرقمية الجديدة.
 - **مرحلة التفاعل:** ويأخذ مسار الحركة الخطية للمعلومات طابعاً مزدوجاً باتجاهين، حيث تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية للزائرين، وذلك عبر الاستقصاء الإلكتروني، ودراسات السوق، وتصنيف الزبائن، وتحليل احتياجاتهم، والتعرف على اهتماماتهم.
 - **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن الدخول إلى أنشطة الأعمال الإلكترونية، الموجهة للزبائن والموردين، وشركاء الأعمال، عن طريق عرض المنتجات والخدمات والمعلومات، من خلال موقع المنظمة على شبكة الإنترنت.
 - **مرحلة التكامل:** تبدأ الإدارة في تحويل كل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أنشطة إلكترونية تعمل وفق شبكة للقيمة مرتبطة مع إدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبائن وأنشطة تخطيط موارد المشروع.¹
- وهناك من يقسم مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:
- **قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة:** ينبغي على المسؤولين في الإدارات أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
 - **تدريب وتأهيل الموظفين:** فالموظف يمثل المورد الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، لذا لا بد من تدريبه وتأهيله لانجاز المهام عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
 - **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** تحتوي كل منظمة على مجموعة من العمليات أو الإجراءات الإدارية، فبعض تلك الإجراءات غير مدوّنة على الورق، أو مدوّنة منذ سنوات، ولم يطرأ عليها

¹- عيسى مقال مقطش، " الإدارة الإلكترونية والتحديات "، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 4 (2013): ص 42.

أي تغيير، لذا لا بد من توثيق كافة الإجراءات الإدارية وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة حجم العمل¹.

• توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: ويقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

• البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: لا بد من حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في ملفات الورقية إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

• البدء برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: ويتم ذلك في كافة أقسام المنظمة، ويتم برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل استخدام الورق.²

إجمالاً، فإن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، تستلزم توفير جملة من المستلزمات تتمثل في:

- وجود بنية شبكية تحتية قوية وسريعة، وقادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال، بحيث ترتبط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة، وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات.
- إعداد نظم معلومات قوية، مع تحويل جميع معلومات الحكومة ووزارتها وإداراتها المحلية الورقية إلى معلومات إلكترونية، وتحديد جميع التعاملات بين المواطن وكل مؤسسة وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية .
- تحضير إطار بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة، وقادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر، وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة. وبالمقابل لا بد أن يكون المواطنون أو المتعاملون مع الإدارة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة وعلى تقديم معاملاتهم عبر الإنترنت أو الهاتف النقال، لذلك وجب توعيتهم بفوائد الإدارة الإلكترونية وأهميتها.³

¹ - محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 72.

² -لمين علوي، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "، مجلة بحوث اقتصاديات عربية، العدد 24 (ربيع 2008):ص147.

³ -مبارك الزيغام، " الإدارة الإلكترونية المغربية "، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2877 (30 جانفي): 2010، تم تقصص الموقع يوم:

الجدول رقم 2: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	أسس المقارنة
شبكات الاتصال الإلكترونية	الاتصال مباشر والمعاملات ورقية	وسائل الاتصال الإداري
إلكترونية	ورقية	الوثائق المستخدمة
ملفات إلكترونية	ملفات ورقية	الحفظ
سهولة استرجاع المعلومات بسبب توافر قواعد للمعلومات ضخمة جدا	استرجاع المعلومات بالغ الصعوبة بسبب كثرة المستندات الورقية	الاسترجاع
موثوقية عالية بسبب توفر نظم حماية المعلومات	أقل موثوقية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات	الموثوقية
استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق أهدافها	اعتمادها على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهدافها	درجة الاعتماد على الموارد
تفاعل سريع - استقبال عدد	تفاعل بطيء بسبب الإجراءات	التفاعل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

هائل من طالبي خدمة الرسائل والرد عليها بسرعة كبيرة- .	البيروقراطية	
تنظيم شبكي مرن	تنظيم هرمي جامد	نوع التنظيم
24 سا/ 24سا و7ايام/7 أيام	محدودية ساعات الدوام التي يقدم فيها الخدمة	مدة الخدمة
جودة عالية	جودة أقل	جودة الخدمة
استشارية	متسلطة	القيادة
الزبون هو الأساس	الإدارة هي الأساس	الإستراتيجية
منخفض	عال	مستوى البيروقراطية
عالمي	محلي	نطاق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المرجع ايفانز جلوريا، الحكومة الإلكترونية (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص. 22-26.

مما يلاحظ من الجدول السابق هو أنّ العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من ربح للجهد والوقت والتكلفة وتحسين الأداء وجودة الخدمة.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية: الوظائف، الخطوات والمتطلبات:

بما أنّ الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها صار من المسلمات التي تساعد على تطوير المنظمات بمختلف أشكالها، بل والأكثر من ذلك تميزها، فإنّ عملية بنائها وفق مبادئ وتصورات منهجية، واستتارة الحقائق الموضوعية، وآليات التحول ودراسة البنية ومنهجية التطبيق على أرض الواقع، بات يشكل ضرورة حتمية، لذلك سنتعرض في هذا المطلب إلى وظائف وخطوات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وتحديد أهم متطلبات هذا النظام.

أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة، ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها، وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها.

وهذه التأثيرات لا تعود للبعد التكنولوجي فقط، وإنما أيضا إلى البعد الإداري، المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية، التي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، في التفويض والتمكين الإداري.

وبالتالي فإنّ الإدارة ووظائفها . ورغم تأثيرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية . تظل تمثل القلب النابض لمؤسسات الدولة، وأنّ تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظلّ هي الوظائف الإلكترونية الجديدة، هذه الوظائف تتلخص في:¹

1- التخطيط الإلكتروني: E-planing

من المعروف بشكل عام أنّ التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، ووفقا للنظرة التقليدية فهو يمثل النهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا ، باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد، من خلال جهاز متخصص يشمل الإدارة والعاملين.

أما التخطيط الإلكتروني يقصد به ما يراد عمله آنيا و مستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة و خارجها، و بتعاون مشترك بين القمة والقاعدة للاستفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، و حاجات الزبائن و تفضيلاتهم المحتملة، ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية و تجزئة واضحة و سهلة لخطط آنية و قصيرة الأمد.²

بالإضافة إلى أنّ التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم تبسيط إجراءات العمل.³

¹ - نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 236.

² - عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 79.

³ - احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2004)، ص ص.

عموما لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي من حيث التحديد العام، وذلك لأن كلاهما يركز على وضع الأهداف وتحديد السبل لتحقيق هذه الأهداف، لكنها تختلف من حيث الآليات والممارسات.¹

ويختلف التخطيط التقليدي عن التخطيط الإلكتروني في الخصائص التالية:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط .
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة، بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر .
- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي تكون بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون.²

2- التنظيم الإلكتروني: E-organizing

يعرف التنظيم على أنه "عملية فنية يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة"،³ كما يعد عملية مستمرة طالما أن المؤسسة تعمل في بيئة تفرض عليها التغيير المستمر، وذلك لمواكبة التغييرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية. والتنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية يكاد يختلف عن التنظيم الإداري التقليدي، حيث أنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة، لأن الهياكل التنظيمية الطويلة يترتب عنها زيادة التكاليف وتتباعد فيها المسافات بين الإدارة العليا والعاملين، مما يؤدي إلى الصعوبة في التنسيق.

¹- Hassan. N. Rawash, Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions, *Academic Research International*, Vol. 5(5), (September 2014) : p219.

²- نجم عبود، مرجع سابق، ص ص 236-237.

³- غليز جمعة النجار، *نظم المعلومات الإدارية* (الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 9.

ويمكن تعريف التنظيم الإلكتروني بأنه "الإطار الفضاوي لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، التي تحقق التنسيق الأنّي وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم".

فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة وإدارة العلاقات الخدمية المتعلقة بالزائرين المستفيدين إلكترونياً. وهناك تغييرات توافقت مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظلّ الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني، وهي كما يلي:

- التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي، حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد.
- الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمؤسسات الأخرى.
- تحقيق التشابك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، والتي تؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود أشكال التنظيم التقليدية.
- إيجاد تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على التنظيم.
- تساهم الإنترنت في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والتنظيمات، كالشركات الافتراضية التي تمارس أعمالها من خلال مواقع الويب، وأجهزة التسوق الإلكترونية، مصادر المعلومات والوساطة الإلكترونية وغيرها.
- تحويل المستفيدين من متلقين سلبيين إلى مشاركين فاعلين.¹

3- الرقابة الإلكترونية: E-controlling

تعتبر عملية الرقابة وظيفة إدارية تستهدف متابعة الأنشطة والأعمال والأشخاص، لتتبع مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة، واتخاذ القرارات المناسبة لتسهيل مهمة الوصول إلى تلك الأهداف.² كما يهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل، وبحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد للاستجابة لأيّ متغير في الوقت المناسب.

¹ -نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 249-250

² -محمد الذنبيات وآخرون، مبادئ الإدارة (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 2002)، ص 308.

ولقد شهد نظام الرقابة تطورا كبيرا مع ظهور تقنيه المعلومات الحديثة التي وسعت نطاق الرقابة عبر الوسائل الإلكترونية المتنوعة للاتصالات، حيث عرفت الرقابة الإلكترونية بأنها "اعتماد النظام الرقابي على الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة، بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة اكبر".

ويمكن حصر مزايا تطبيق الرقابة الإلكترونية في النقاط التالية:

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقديمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونيا.
- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات.
- تعزيز مبدأ المسائلة والمحاسبة الإدارية.
- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.

4- القيادة الإلكترونية: E-Leadership

القيادة بمفهومها التقليدي تعني " القدرة على إقناع الآخرين بالتوجه نحو تحقيق الأهداف"، وهي والتي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل. وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة، التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المرجوة.

ففي عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، لا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة .

كما أنّ انتقال الإدارة أو المؤسسة إلى الأعمال الإلكترونية لا بد من أن يؤثر على طريقة تأدية أعمالها، لذا كان لازما عليها أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية هي :

- القيادة التكنولوجية الصلبة : وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

- القيادة البشرية الناعمة: القيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، واعتمادها على البعد البشري.
 - القيادة الذاتية: إنَّ القائد الإلكتروني مطلوب منه اتخاذ قرارات سريعة وفورية، لما هو مستجد الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة. منه وجب التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق درجة عالية من الموازنة بين تكنولوجيا الإنترنت، التي تتمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة، وبين الحسّ الإنساني في قلب الإدارة، وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني، مجموعة التجارب والخبرات الحيّة، المعرفة الضمنية والذكاء البشري¹.
- ✓المقارنة بين الوظائف الإدارية التقليدية والإلكترونية:
- يمكن من خلال ما سبق ذكره عن الوظائف الإدارية الإلكترونية إجراء مقارنة بينها وبين الوظائف الإدارية التقليدية، والتي يتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3: المقارنة بين الوظائف الإدارية التقليدية والإلكترونية:

وجه المقارنة	الوظائف التقليدية	الوظائف الإلكترونية
التخطيط	- مهمة الإدارة العليا - خطط طويلة ومتوسطة - التخطيط من الأعلى إلى الأسفل	- مشترك بين الإدارة والموظفين - خطط قصيرة الأجل - التخطيط الأفقي
التنظيم	- هرمي متعدد المستويات - تركيز السلطة في الإدارة العليا - التقسيمات التنظيمية ثابتة	- هياكل تنظيمية شبكية - تعدد مراكز السلطة وفرق العمل - التقسيمات التنظيمية متغيرة

¹-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 260-266.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

<p>- القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات</p> <p>- القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين</p>	<p>- القائد مركز التحكم والتوجيه</p> <p>- القائد يدير الآخرين</p>	القيادة
<p>- قائمة على النتائج</p> <p>- الرقابة الفورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال شبكة الاتصال</p>	<p>- مقارنة المدخلات بالمخرجات</p> <p>- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها</p>	الرقابة

المصدر: ايمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 106.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ الوظائف الإدارية التقليدية لا تكاد تختلف عن الوظائف الإدارية الإلكترونية من حيث كونها وظائف إدارية، غير أنها استبدلت التقليدية منها بالإلكترونية ، وهذا نتيجة لظفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمكان لها ضمن هذه الوظائف، مما أدى إلى تأثر هذه الأخيرة وانتقال مزايا تلك التكنولوجيا إليها، وصارت تتميز بالسرعة والمرونة والدقة والتكامل بينها.

ثانياً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية ليست خبرة مستوردة يمكن لأيّ منظمة أو إدارة تطبيقها متى أرادت، بل هي عبارة عن تحول متكامل في الأساليب والهياكل والتشريعات، التي طالما شكلت البنية التحتية للإدارة التقليدية، فهي عملية غير بسيطة تتطلب منظومة متكاملة من الموارد التقنية ، المالية، القانونية، المعلوماتية والبشرية.

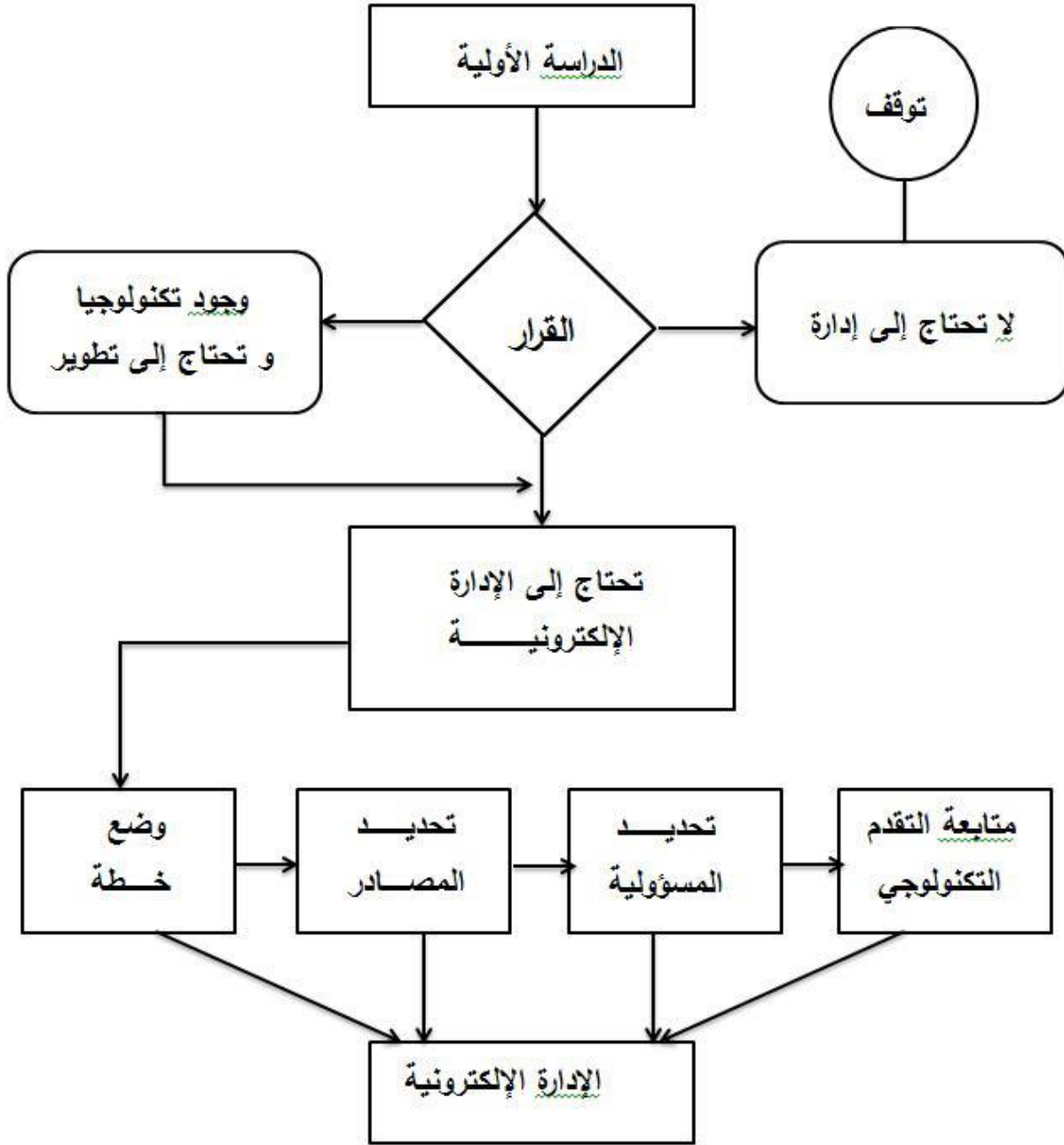
ويمرّ مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية بعدة خطوات تتمثل في:

- إعداد الدراسة الأولية: ولتحضير هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل، يتكون من متخصصين في الإدارة المعلوماتية بهدف معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيّنة من كل النواحي المالية، الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى إحدى النتائج التالية:
- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

- الانسجام مع آخر التطورات الحديثة، واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
 - **تحديد المصادر:** وهي التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغر التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة.
 - **تحديد المسؤولية:** لا بد هنا من تحديد الجهات المخولة بتنفيذ الخطة وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المحددة لها.
 - **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصالات، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإنّ هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية.
 - وهناك من يرى أنّ الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، يستدعي من الإدارات القيام بالخطوات التالية:
 - دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوفرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير.
 - لا بد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات اليومية للمنظمة، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم.
 - تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية إلى المنظمة.¹
- والشكل التالي يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 64-65.

الشكل رقم 3: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 66.

ومن هذا المنطلق لابد من التركيز على رسم خطط إستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس ، ووضع آليات تطبيقية، لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني، وسهولة الانتقال من البيئة التقليدية إلى النمط الإلكتروني، لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي الدخول بثبات في عصر المعلومات والإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

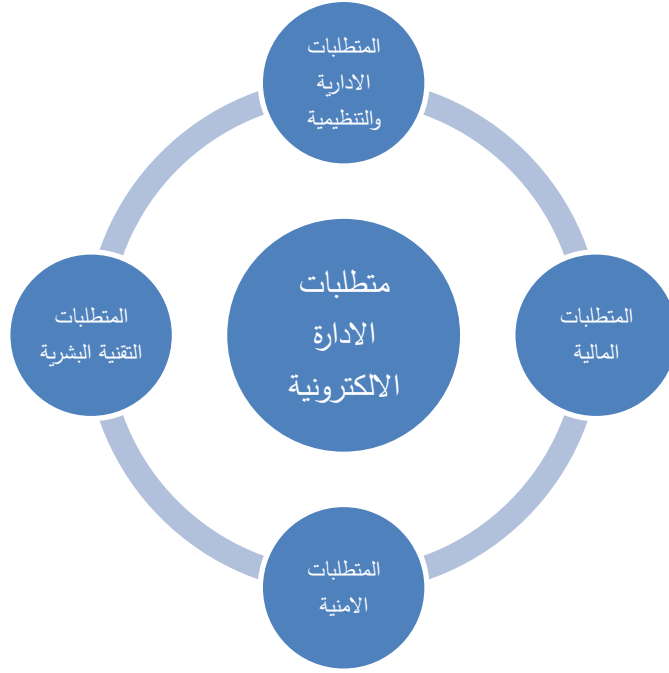
الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته بغية تحقيق الأهداف المرجوة لتنظيم إداري معين، وعليه لا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتوظيف هذا المشروع، لأنّ تقنية الإدارة الإلكترونية تعتمد . في تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين . على مبدئين أساسيين هما:

- تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سرّيتها.
- طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد، عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج والوثائق الورقية.¹

وفي ضوء هذين المبدئين للإدارة الإلكترونية ، ونظراً لكونها تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها المؤسسة، فهي عملية معقدة تشمل نظاماً متكاملًا من المكونات الإدارية، البشرية، التقنية والأمنية، وغيرها ويتطلب توظيفها توافر العديد من المتطلبات والعناصر من أجل إخراجها إلى حيّز التنفيذ، والشكل التالي يوضح أهم تلك المتطلبات.

الشكل رقم 4: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

¹- فيصل بن مصطفى الجابري، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية"(رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009)، ص 43.



المصدر: من إعداد الباحثة

1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

المشروعات أيًا كان نوعها وحجمها، تحتاج لوجود إستراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وطبيعة البيئة المحيطة به، لذا فإنه لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية منها:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط و متابعة و تنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة و مقاييس الإدارة الإلكترونية، و التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. كما تستعين معظم التجارب ببيوت الخبرة العالمية وشركات الاستشارات و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتزويد المكونات البرمجية وتسهيلات بناء القاعدة التقنية التحتية للإدارة الإلكترونية، و قد تعمل هذه الشركات مع فريق الإدارة أو جزء من فريق واحد يتولى مسؤولية تنفيذ مراحل المشروع، بما في ذلك إعداد الدراسات التمهيديّة، و إجراء المسوحات، و جمع البيانات وصياغة إستراتيجية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

- القيادة والدعم الإداري:

¹ - ياسين سعد غالب ، مرجع سابق، ص 264.

القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع، حيث أنّ دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير، تلعب دورا رئيسيا في النجاح أو الفشل، كما أنّ التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة، ولضمان دعم القيادة سيضمن من جانب آخر تزويد القائمين على التطبيق بالمصادر الضرورية لذلك، ومتابعتهم للمشروع وتقديم المعلومات المتجددة سيضمن نجاح المشروع وتطويره.¹

- الهيكل الإداري الإلكتروني:

ويتم ذلك من خلال إعادة هندسة الهياكل والعمليات الإدارية والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونيا، عن طريق:

- تنظيم إداري من أجل إدارة إلكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
- إعادة هندسة الإجراءات المؤسسية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية.²

- القوانين والتشريعات:

تشمل البيئة القانونية للإدارة الإلكترونية، وضع ضوابط وقواعد تنظيمية ومراجعتها بشكل دوري وذلك فيما يتعلق بالتوقيع الإلكتروني والوسائل القانونية لحماية سرية وأمن المعلومات للتأكد من هوية المتعاملين ومكافحة التزوير وتنظيم نشر المعلومات، وتكمن أهمية التشريعات في إعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية وتحديد النشاطات الايجابية والسلبية والعقوبات المفروضة عليها.³

كما يجب توفير تشريعات جديدة تضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها، ومن المتطلبات الأساسية للعمل نذكر:

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.

¹ - علي جاب الله مفتاح، "الإدارة الإلكترونية: الوظائف، المتطلبات، والمعوقات"، مجلة الجامعة المغربية، العدد 258 (2012): ص

124.

² - فيصل بن مصطفى الجابري، مرجع سابق، ص 45.

³ - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 78.

- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية*.
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.
- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.

2- المتطلبات البشرية:

التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن المورد البشري، لكن يجب توفير موارد بشرية لديها القدرات الفنية والإدارية وتمتلك الخبرة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتكون لديها فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتتقبل هذه الفكرة وتعي أبعادها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة والقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

ولتحقيق هذا المطلب لا بد من إتباع عدة خطوات من بينها:

- يجب توافر الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة، والمعلومات القادرة على التعامل مع هذه الإستراتيجية.
- يجب الارتقاء بالكوادر البشرية الحالية، وإعادة تأهيلها للحفاظ على مستويات عالية من المهارة، والقدرات في عملية القيادة الإلكترونية، وذلك من خلال إقامة الدورات، وعقد البرامج التدريبية المختلفة في مجال التطورات الإلكترونية الجديدة.
- الحاجة إلى تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وإيجاد أنماط العمل الجماعي كقاعدة تنظيمية للاتصالات الإلكترونية.
- إيجاد الثقافة الملائمة لإيجاد القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية، وصحتها ودقتها، وأهمية التغيير الذي سيحصل عندما توضع الإدارة الإلكترونية موضع التوظيف.

*الموقع الإلكتروني عبارة عن مجموعة من الموضوعات والملفات الموجودة على خادم الويب، وهو أيضا عبارة عن مساحات الكترونية تم شراؤها من قبل الشركات المتخصصة في ذلك المجال، وهو يعد وسيله مملوكة للجهة التي تتولى الإنفاق عليه وبذلك يصبح وسيله لخدمته مصالح هذه الجهة التي تتولى الاشراف عليه. و يطلق على المواقع الإلكترونية بالانجليزية Web Sites، وتم الوصول إليها عبر محدد موقع المصدر Uniform Resource Locator أو عنوان الموقع الذي سيطله مستعرض الويب، Web browser ولها أنواع وأشكال مختلفة. للمزيد انظر: كريمة عرامة، اتجاهات المواقع الإلكترونية الإسلامية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد 2 (جانفي 2018): ص161.

- نشر الوعي المعلوماتي لدى المستخدمين، لتكوين جمهور واع ولديه القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة من الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال، التي تقدم الخدمات الإلكترونية للمستخدمين.¹

3- المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية. كما أنّ توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة، وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن يعد من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد)، وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.
- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية عبر البرمجيات التطبيقية، والتي تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخ، وتتمثل مكونات البنية التحتية من ما يلي :
- تقنيات الاتصالات: تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، وتتمثل في :
 - ✓ قنوات الاتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية.
 - ✓ محطات الاتصال أو إعادة الإرسال: وتمثل العنصر المتعلق بنقل المعلومات وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة¹.

¹- أيمن فاضل صالح، "اثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات الجامعية"، مجلة البحوث

التجارية، العدد الأول (2011): ص 337.

- **تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته:** أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية تشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات، أجهزة الحاسب الآلي وشبكاتا بمختلف أنواعها وقدراتها.²
- **شبكات الحاسب الآلي:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت و شبكة الإنترنت.

4- المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن وسرية المعلومات وحماية البيانات من الاختراق، من بين أهم المتطلبات الفعالة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في أي منظمة، بحيث تتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها: السرية، التكامل، توفير المعلومات ومعرفة تاريخ حصول أي شخص على المعلومات. و لتحقيق أمن المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات إضافة إلى تطوير أدوات التشفير والتنظيم.³

5- المتطلبات المالية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر قدر كاف من التمويل من أجل اقتناء التجهيزات والوسائل المتطورة ومتابعة الصيانة الدورية لها، وكذلك تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها بشكل مستمر للتكيف مع التغير والتطور المستمر، الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العالمي من جهة، والرقى بالخدمة المقدمة وتحسين جودتها من جهة أخرى.⁴

ومشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج أموالاً طائلة لكي تضمن للمشروع الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، خاصة في ظل ما يفرضه ذلك الأخير من تكاليف تتحملها

¹ - كافية عيدوني وحديد بن حجابة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة أصيل للبحوث

الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني (ديسمبر 2017): ص 230.

² - علي جاب الله مفتاح، مرجع سابق، ص 128.

³ - نجم نجم عبود، مرجع سابق.. ص 123.

⁴ - رأفت رضوان عبد الباقي، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة (الرياض: الجمعية السعودية للإدارة،

2006)، ص 4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية

المؤسسة أو المنظمة من جراء توظيفها للإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في تكاليف شراء الأجهزة والمعدات وكذا تكاليف تدريب العاملين وصيانة المعدات وغيرها.

وهذا ما يحتم على المنظمة ضرورة تبني التخطيط المالي الذي يمكّن من التنبؤ بالموارد المالية اللازمة وتحديد الفجوة المراد استيفاؤها في حالة وجود عجز مالي إلى جانب الاهتمام بتمويل موازنات توظيف الإدارة الإلكترونية

سواء من مصادر خارجية تتحدد أساسا في الاستدانة والمنح المالية، أو المصادر الداخلية التي تشمل رأسمال المنظمة.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الجماعات المحلية

إنّ تغير الرؤية الشعبية لحجم وطبيعة الخدمات المقدمة من قبل الدولة في ظل تطور وظائفها ومع استحالة قيامها بجميع المهام على المستوى الوطني من جهة، وتعدد متطلبات العصر من عولمة وتطور تكنولوجي من جهة أخرى، أدى إلى ازدياد القناعة بضرورة تبني آليات أخرى لتخفيف العبء على الإدارة المركزية، بما يسمح من ترك المبادرة للهيئات المحلية، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق نقل جزء من

الوظائف والخدمات لصالح هذه الأخيرة من خلال توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والسلطات المحلية.

ويتم تبني نظم إدارة الجماعات المحلية كآلية لتحقيق اللامركزية في إدارة الدولة، من أجل جعل إدارة الشؤون المحلية أكثر فعالية، وتختلف مستويات الإدارة المحلية من دولة لأخرى باختلاف البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذا الظروف التاريخية التي مرّت بها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية والمقاربات النظرية المفسرة لها

تعتبر الإدارة المحلية من ثمار الأفكار الديمقراطية في المجتمعات المعاصرة، وتراكم الحركات الفكرية الاجتماعية والسياسية عبر سنوات طويلة من التفاعل والجهود، وذلك من أجل رفع مستوى الحياة الإنسانية.

أولاً: أصل فكرة الإدارة المحلية

انقسمت الآراء تجاه هذا الموضوع إلى اتجاهين، سوف يتم التطرق إليهما فيما يلي:

• الاتجاه الأول :

يذهب أصحاب هذا الاتجاه، إلى أنّ الإدارة المحلية في بدايتها قامت على أساس محلي يرتبط مفهومه بالقبيلة أو القرية أو المدينة، وهذه الإدارة تربط بينها وحدة المصالح المشتركة، وكانت القبيلة يدير شؤونها بصورة ديمقراطية شيخ القبيلة، يساعده في ذلك مجلس يضم كبار القبيلة، ويشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أنّ هذه الديمقراطية هي النواة الحقيقية لنظم الإدارة الحديثة، حيث يرى جانب من الفقهاء إلى أنّ الحكومة ظاهرة لازمت المجتمعات السياسية منذ نشأتها، وصاحبت مولدها في كافة أنحاء العالم، فدائماً كان لكل مجتمع سياسي حكومة تنظمه وترعى شؤونه وتعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، وقد تبادلت المنافع حسب مفهوم العدالة السائدة.

والحكومات في جذورها التاريخية البعيدة في الحضارة الإنسانية، نشأت في مفهوم محلي هو مفهوم القرى والمدن والمساحات المحلية، التي عاشت فيها المجتمعات السياسية الأولى سائر أنحاء العالم، وكانت تتخذ شكل القبيلة أو القرية أو المدينة.

فالحكومات البدائية، كانت تتمثل في رؤساء القبائل أوفي حكام المدن ومجالسها، وتلك كانت عبارة عن حكومات محلية تمارس سلطتها في مساحات ذات مفهوم محلي، ومع انتقال المجتمعات المحلية للعيش في مفهوم إقليمي يجمعها ويوحد مصالحها، لم تستطع الحكومات الإقليمية تطبيق المركزية الكاملة في حكم وإدارة المجتمعات المحلية.

ونجد أنّ المجتمعات الإقليمية، التي تتخذ شكل الدولة القديمة أو شكل الدولة الحديثة بعد القرن السادس عشر للميلاد، قد أقامت أو اعترفت بالسلطات المحلية في إطار الدولة ممثلة في حكام محليين، أو مجالس محلية معينة أو منتخبة، لها صلاحيات محددة في إدارة شؤون المجتمعات المحلية.

ويرى جانب آخر من الفقهاء أنّه يمكن تتبع نظام الحكم المحلي أو الإدارة المحلية في تاريخ الحضارة الإنسانية القديمة، فلا شك أنّ فراغ مصر والأقطار التي شملتها قد لجئوا إلى إتباع نظام الحكم المحلي كوسيلة لإحكام سلطة الدولة على أقاليم الإمبراطورية المصرية القديمة.

كما أنّ الحضارة الإغريقية قد لجأت إلى نظام دولة المدينة اليونانية، ذات الحكومة الذاتية، أمّا الرومان، فقد طبقوا بعد قيام إمبراطوريتهم نوعاً من نظم الإدارة المحلية على مستعمراتهم المترامية الأطراف.

بعد عرض رأي أصحاب هذا الاتجاه نرى، أنّ من الصحيح القول بأنّ الإدارة المحلية لازمت البشرية منذ نشأتها، وبأنها ضرورية لكل تجمع إنساني عبر مراحل التاريخ، إلّا أنّ الإدارة المحلية بمفهومها الحديث لا بد من توفر مقومات لوجودها، فهي لا تقوم على اعتبارات جغرافية وإدارية فحسب، وإنما هي فوق ذلك تقوم على اعتبارات سياسية من الدرجة الأولى.

فضلاً على ذلك، نجد أنّ النظم المشار إليها سابقاً "حكومة القبيلة أو القرية أو المدينة" تتمتع - بالإضافة إلى الاختصاص الإداري - باختصاصات تشريعية وقضائية، ويورد الفقهاء مثلاً على ذلك أنّ شيخ القبيلة يقوم بفض المنازعات بين المختصين، وإقامة العدل وفقاً للأعراف المستقرة، كما يعاونه مجلس القبيلة في ذلك، حيث يؤدي دوراً بارزاً في استقرار الأعراف وثباتها، بإعطائها القيمة الإلزامية من خلال أحكامه، هذا ما يشكل الدور التشريعي الذي يقوم به، وهذا يخالف ما هو عليه الحال في نظام الإدارة المحلية الذي يختص بالوظيفة الإدارية وحدها.

ويمكن الإلماح أيضاً، أنّ الأنظمة السابقة تبقى متمتعة بالاستقلال الكامل، بما أنّها قادرة على حماية كيانها ووجودها، فهذه الفكرة لا وجود لها إطلاقاً في نظام الإدارة المحلية، الذي يبقى على وحدة مع الدولة.

• الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ الإدارة المحلية حديثة النشأة، وأن تاريخها لا يعود إلى أبعد من عام 1835، وذلك عندما اشترك المواطنون في بريطانيا في مجلس تمثيلي لهم، عن طريق انتخاب ممثليهم في مجالس الوحدات المحلية، وبالتالي تعتبر المملكة المتحدة من أقدم دول العالم تطبيقاً لنظام الإدارة المحلية، حيث نشأت السلطات المحلية فيها قبل نشأة الدولة ذاتها.

بينما لم تبدأ السلطة المركزية في فرض رقابتها عليها إلا منذ أواخر القرن الثامن عشر، وقد قام نظام اللامركزية في فرنسا عن طريق تنازل السلطة المركزية، التي كانت تستأثر بكافة سلطات الدولة بعد زوال الإقطاع عن بعض اختصاصاتها للسلطة المحلية مع الاحتفاظ بالوصاية الإدارية عليها¹.

ثانياً: الجذور التاريخية للإدارة المحلية:

عرف تاريخ البشرية تطور علاقة الإنسان بغيره، انطلاقاً من حبه للتجمع وفطرته عليه، تمثل انتقاله من صورة إلى أخرى على النحو التالي:

• **الصورة البدائية:** إنّ أول ما بدأت الحياة الإنسانية في صورة أسر بدائية، تجمعت هذه الأسر بحثاً عن المأوى، المرعى، الصيد والأمن، فكان وجودها في شكل قبائل بقصد إشباع حاجاتها الأمنية والاقتصادية والروحية، حيث كان صاحب السلطة والسيادة في القبيلة أقواها عائلياً أو أقواها اقتصادياً أو حتى دينياً، بعد ذلك نشأت بين أفراد هذه القبيلة أو تلك لغة للتفاهم بين أعضائها وأعرافاً،... الخ، وبمرور الزمن تواجدت على أرض الواقع، ممارسات أصبحت فيما بعد تقليداً لها قوة القانون.

ولم يكن لارتباط الفرد الوثيق بقبيلته ولا لسلطة رئيس القبيلة على أفرادها من مبرر في أذهانهم، سوى أنّ هذه السيادة والسلطة هي الأساس الوحيد لضمان استقرارهم، وتنظيمهم وتوفير الأمن الجماعي لكل فرد منهم وتضافر جهودهم لتأمين الغذاء أو الشرب أو المأوى أو العدالة لهم جميعاً.

أمّا مجلس القبيلة، فيختاره أفرادها من كبار السن وأكثرهم خبرة وأقواهم في الحرب وأوفرهم مالا، وهكذا نشأ نظام الإدارة المحلية في صورته البدائية في شكل مجلس القبيلة الذي كان يتضمن مرافق عامة تتولى إدارته عن طريق مجلسها ورئيسها وتضمن سيرها وانتظامها، ومنه يمكن القول أنّ صورة سلطة القبيلة كانت هي الصورة البدائية للسلطة المحلية مع غياب بعض العناصر الأساسية كالرقابة والاستقرار.

ومع مرور السنين، حدث تألف بين القبائل المختلفة في وحدات إقليمية وسياسية، أكبر من شأنها أنّ تذيب الوحدات الصغيرة في وحدة كبيرة متماسكة قادرة على توفير الحياة الكريمة لجميع أفرادها.

¹ - يونس قرواط، " دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي " (أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التسييرية، كلية العلوم والاقتصاد والتسييرية والعلوم التجارية، جامعة البلدة 2، 2018)، ص 14-15.

• **الصورة المدنية:** بظهور حرفة الزراعة، استقرت القبائل في تجمعات وفي قرى ومدن، وظهرت وظائف جديدة للمجتمع القبلي، كالتجارة والحدادة وصناعة بعض الأدوات وغيرها، وظهرت العمارة لبناء المخازن لمنتجاتهم، كي لا تضر بها العوامل الطبيعية قصد حفظها والحراسة على تأمين تلك المخزونات والمحاصيل في الحقول، وظهرت السلطة الإدارية التي تفض المنازعات وتنظم العلاقات بين أفراد هذه التجمعات.

• **الصورة الحديثة:** بعدما تبين لسكان القبائل والقرى والمدن أنّ التجمعات السياسية، تمثل الأسلوب الناجح للنهوض بمستواهم في شتى مجالات الحياة، فظهرت الدول وتطورت وأصبحت تهتم بالمرافق العامة الحساسة وتؤمن الدفاع الخارجي والداخلي وتقيم العدل وتشبع حاجيات أفرادها وتوفر الخدمات للمواطنين، وتوجه الأفراد للأنشطة الاقتصادية في ظل ما يسمى بالقطاع الخاص من خلال مبادئ الاقتصاد الحرّ.

ولكن بمرور الزمن، اتسعت وظائف الدولة، وشملت أوجه الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كافة، ثم أفرزت الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر مدى حاجة الدولة إلى التخطيط ووضع برامج التنمية وضرورة تدخل الدولة المباشر والمستمر في حياة الأفراد، لتنظيم حركة المجتمع على النحو الذي يكفل نجاح تنفيذ الخطط والبرامج.¹

ولقد ترتب عن ذلك قيام الدولة بتدعيم جهازها الإداري، بما يمكنها من أداء المسؤوليات المنوطة بها، والتي تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي، ولكن مع زيادة الأعباء على الأجهزة الحكومية، أصيب الجهاز الإداري الحكومي بالترهل، مما أفقده القدرة على مواجهة التحديات المستمرة والمتزايدة، لكي تحلّ الدولة المشاكل، التي كانت تتن منها الحكومات المركزية حيث أسندت جانبا من مهامها إلى الأفراد لمباشرتها بواسطة هيئات محلية تمثلهم في أقاليم الدولة، حتى يساعد ذلك على سرعة البث في المسائل والقضايا المحلية المطروحة.

منذ النصف الثاني من القرن العشرين، اتجهت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نحو الأخذ بنظم الإدارة المحلية، وليس هذا الاتجاه إلا نتيجة طبيعية لعدّة متغيرات حدثت في العالم في القرن العشرين، هذه المتغيرات قد تكون سياسية أو اجتماعية أو ثقافية وحتى تكنولوجية، هذه التغيرات كان لها تأثير فعال ورئيسي في تغيير أسلوب إدارة المجتمعات المحلية.

¹ - أمينة قسراوي، "إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل" (مذكرة ماجستير تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسن العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012)، ص ص 4.3.2.

كما تجدر الإشارة إلى ظهور فلسفات وأساليب جديدة، دفعت الحكومات إلى الاتجاه ناحية نظام الإدارة المحلية، ومع استقلال الدول النامية من الاستعمار الغربي، قامت الحكومات في الدول النامية بتطبيق العديد من سياسات الإصلاح الاقتصادي، بهدف التخلص من كل أشكال الحكم ونظم الإدارة التي فرضها المستعمر.

وهناك ثلاث معايير رئيسية يسترشد بها عند تشكيل وحدات الإدارة المحلية:¹

- حجم مساحة الوحدة:

لا بد أن تكون مساحة الأرض، التي تقام عليها الوحدة المحلية كافية لاستيعاب ما ينشأ عليها من مرافق عامة تمكّنها من أداء خدماتها في أحسن الظروف، وعادة ما يستعان بالتضاريس الجغرافية كالسهول والجبال لرسم معالم الحدود بين الوحدات المحلية.

- عدد السكان:

يتم تشكيل وحدة محلية كلما بلغ عدد السكان حدا معيناً سواء أكانت بلدية أم ولاية أم محافظة أم مقاطعة، فكل مستوى من هذه المستويات، يضم عدد محدد من السكان، ويرى بعض الفقهاء القانونيين أن المنطقة التي يقطنها عدد من سكان يتجاوز 1000 تصلح لإنشاء وحدة محلية صغيرة فيها.

- الموارد المالية والاقتصادية:

عند تشكيل الوحدة المحلية يجب الأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحصيل الموارد المالية اللازمة لتوفير الخدمات المحلية للمواطنين.

ثالثاً: تعريف الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، وتلعب هذه الأخيرة دوراً مهماً في تنفيذ السياسة والخطط العامة للدولة، بحيث تصبح ناقلاً ومنفذاً خطط التنمية على أرض الواقع، وتجعل المواطن العادي يشهد بعينه تحقق دور الدولة التنموي، كما تلعب دور الرقيب والمتابع لتنفيذ خطط الحكومة.

وانطلاقاً من الأدوار الجديدة للدولة في هذه الألفية الثالثة، والتي تركز الانتقال من دولة السلطة إلى دولة اللامركزية، والمشاركة المحورية للمجتمع، تعاضد الدور الذي تلعبه الإدارات المحلية في مختلف

¹ - أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013)، ص 20.

المجالات، لذلك فهي تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، تتجلى في المشاركة في إدارة الوحدة المحلية، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

وعليه سندرج فيما يلي عينة من التعاريف والمفاهيم التي قدمت من طرف الباحثين في الميادين الأكاديمية للإدارة المحلية:

عرّفت الإدارة المحلية بأنها " أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية، التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا، بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية".¹

الملاحظ من خلال هذا التعريف شموله على العناصر الأساسية للامركزية الإدارية الإقليمية، وكان الهدف من ذلك هو توضيح المسعى الحقيقي للإدارة المحلية ألا وهو تنمية المجتمعات المحلية.

عرّف الكاتب البريطاني مودي غرام Modie Grame الإدارة المحلية بقوله أنّها " مجلس منتخب ترتكز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".²

لقد أشار هذا التعريف إلى الفكرة الأساسية، التي تنطلق منها الإدارة المحلية والتي مفادها أنّ ثمة مسائل تهم منطقة معينة، يرى المشرع ضرورة أن يترك أمر إدارتها إلى هيئات محلية منتخبة، وعلى الرغم من أنّ هذا التعريف قد تضمن ركنين مهمين من أركان الإدارة المحلية ألا وهما المصالح المحلية التي يعترف بها المشرع، وتولي إدارة هذه المصالح هيئات محلية منتخبة، إلا أنّه أغفل رقابة السلطة التنفيذية كأحد أهم أركان الإدارة المحلية.

عرّفت الإدارة المحلية أيضا على أنّها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، يقوم على فكرة توزيع السلطات والوحدات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أنّ تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة فضلا عن إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها

¹ - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009)، ص 270.

² - زيد أحمد المحيسن، الإدارة المحلية للامركزية الإقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2011)، ص 22.

بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة، فهي إذن تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية، بما يمكّن هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانوناً.¹

عرفها الفقيه الفرنسي والين WALLINE بأنها " نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى مجالس منتخبة بحرية المعنيين، وعرفها جون شارك JHON CHERKE بأنها ذلك " الجزء من الدولة، الذي يختص بالمسائل التي لهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".²

عرفها عبد الرزاق الشخيلي " على أنها مجموعة من الوحدات والأجهزة الإدارية أيًا كانت صورتها، وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة المؤددة، ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية".³

في حين ينظر آخرون أنّ الإدارة المحلية عبارة عن منطقة معينة لها سكان يقيمون فيها مع تنظيم مسموح به، وهيئة حاكمة وشخصية قانونية مستقلة، وسلطة تقديم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال، بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية، وذلك من أجل جباية إيراداتها.⁴ وكذلك عرّفت على أنها " قيام وحدة محلية بإدارة نفسها وتصريف شؤونها الخاصة".⁵

عرفها علي السفلان بأنها " نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية"⁶

كما عرّفت الإدارة المحلية على أنها: " توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها " .

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نخلص إلى أنّ الإدارة المحلية " عبارة عن مناطق جغرافية معينة تتمتع بالشخصية المعنوية، ويقوم بإدارتها مجلس محلي، إمّا عن طريق الانتخاب أو التعيين أو

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 253.

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 18.

³ عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)، ص 18.17.

⁴ صفوان المبيضي وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2011)، ص 21.

⁵ - Pranab Bardhan, Dilip Mookherjee, decentralization and local governance in developing countries: a comparative perspective (Cambridge Mass, Mit prees, 2006) p.31.

⁶ علي السفلان، " الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات، "مجلة الإداري، العدد 68 (1997): ص 123.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الالكترونية والجماعات المحلية

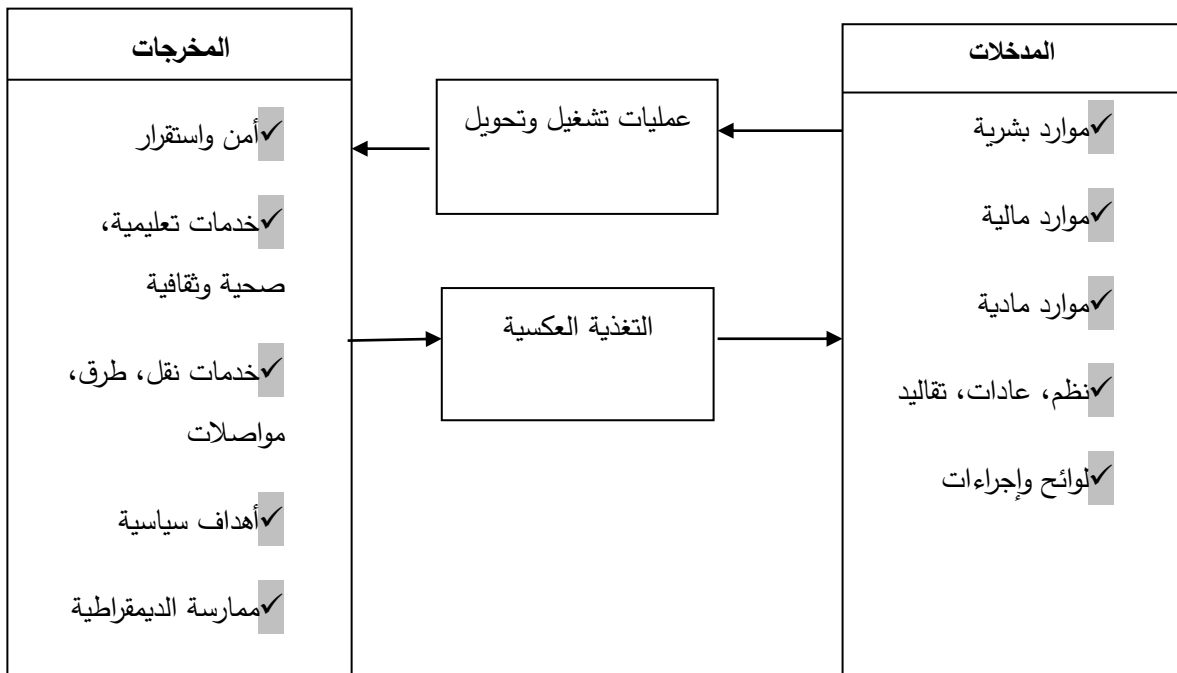
الجمع بينهما، كما تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتمارس اختصاصاتها وواجباتها المنوطة بها، تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية وبموجب القانون".

وعليه أصبحت نظم الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي لأي نظام اقتصادي واجتماعي وسياسي، تطبقه أي دولة من دول العالم، فالإدارة المحلية كنظام يحتل هذا المركز في جميع الأنظمة السائدة، بالرغم من الاختلاف النسبي لأنظمة الإدارة المحلية في كل نظام من تلك الأنظمة، ويرجع ذلك بالضرورة إلى اختلاف الظروف والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتاريخية التي مرت بها المجتمعات البشرية.

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن تحديد بعض خصائص نظام الإدارة المحلية كما يلي:

- وجود منطقة أو أقسام محددة جغرافيا.
- لكي تتمكن الإدارة من ممارسة نشاطها المحلي، لابد من منحها الشخصية الاعتبارية أو القانونية أو المعنوية .
- مشاركة السكان بإدارة شؤونهم عن طريق ممثليهم في الهيئات المنتخبة، التي تمثل هؤلاء السكان وتسمى هذه الهيئة بالمجلس المحلي أو البلدي.
- تتوقف كفاءة نظام الإدارة المحلية على قدرة وحداته على ما تحققه من مخرجات (أهداف)، ومن مدخلات (الموارد والإمكانات) المتاحة في ظل النظام السياسي، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5: نظام الإدارة المحلية

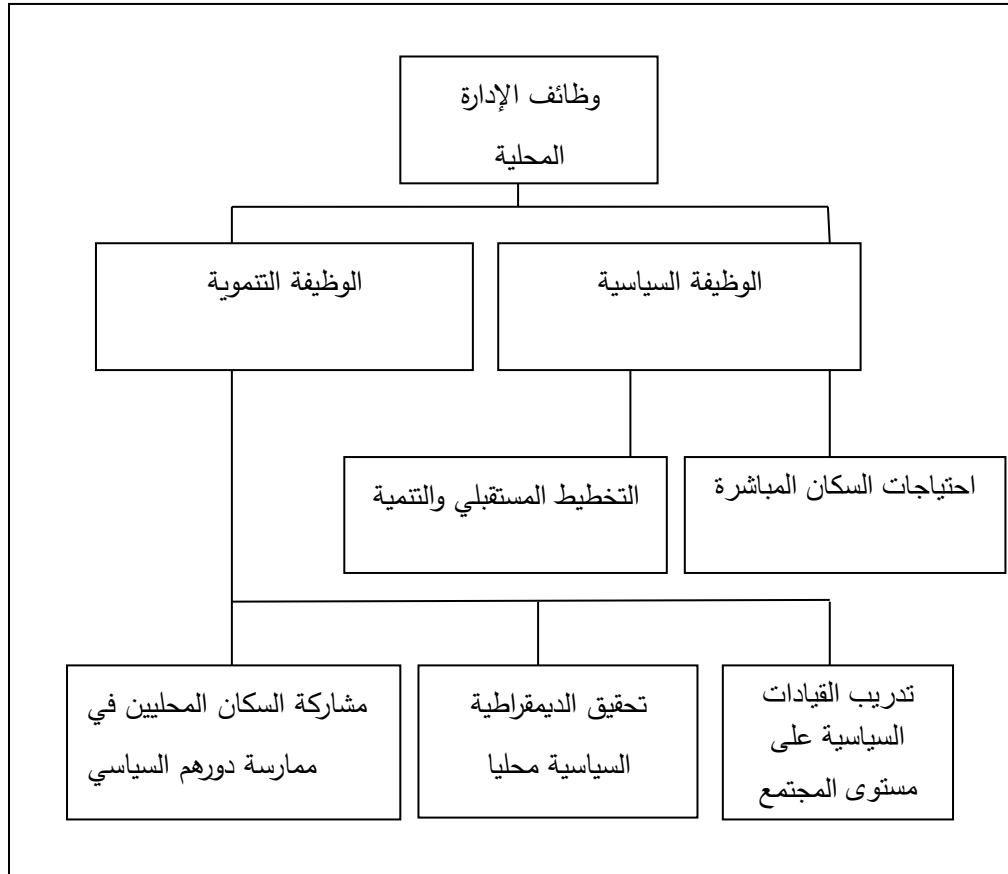


المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية (مصر: الدار الجامعية، 2001)، ص 42.

فالملاحظ من الشكل أعلاه، أنّ مدخلات الإدارة المحلية تشمل الموارد الطبيعية، البشرية والمالية والإمكانيات المادية المتاحة والقوانين والتشريعات واللوائح والنظم القائمة،... الخ، وتعتبر الموارد المالية أهم هذه المدخلات، وتقوم المجالس المحلية عن طريق التعرف على مواردها وإمكانياتها ودراسة المشكلات، التي تواجهها من وضع الحلول المناسبة حسب ما يتوفر لها من مدخلات لكي تحقق العديد من الأهداف من أمن وتنمية واقتصادية، اجتماعية، عمرانية وسياسية... الخ.

- القيام بمجموعة من المهام والمسؤوليات يمكن حصرها في الوظائف السياسية والتنمية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 6: وظائف الإدارة المحلية



المصدر: تم تفحص الموقع يوم: 2019/05/07

www.cpas-egypt.com/pdf/Baher/Dr/004.pdf

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ الإدارة المحلية تقوم ب:

- **وظيفة سياسية:** وتشمل تحقيق الديمقراطية الساسية محلياً عن طريق التمثيل العادل للمواطنين المحليين في المجالس المنتخبة، ودفع السكان المحليين إلى المشاركة في صنع القرارات السياسية المحلية، وتدريب القادة السياسيين على مستوى المجتمع.
- **وظيفة تنموية:** وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الوطنية الشاملة من خلال إدارة عملية التنمية المحلية، وترتبط هذه الأخيرة باختياجات السكان المباشرة ووظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

✓ التمايز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

يعتبر مفهوم الحكم المحلي من المفاهيم القريبة من مفهوم الإدارة المحلية، وقد أثار هذا التمايز بين المفهومين جدلاً واسعاً، غير أننا سنورد بعض الآراء المختلفة مصنفة ضمن ثلاثة اتجاهات نعرضها كما يلي:

- **الاتجاه الأول:** يعتقد بوجود اختلاف كبير بين المصطلحين، فالإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب اللامركزية الإدارية، يتم من خلاله توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية، بمعنى أنها تعنى بالجوانب التنفيذية؛ وينتشر هذا النوع في الدول البسيطة، بينما يشير مصطلح الحكم المحلي إلى أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية؛ إذ يتم من خلاله توزيع الوظيفة السياسية بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية، أي من الناحية السياسية التقريرية والتوجيهية ولا يوجد هذا النوع إلا في الدول المركبة.
- **الاتجاه الثاني:** يعتبر نظام الإدارة المحلية خطوة أو مرحلة أساسية نحو الحكم المحلي، حيث تبدأ بعض الدول عند تطبيق اللامركزية الإدارية بتفويض الصلاحية أو تحويلها أولاً من الحكومة لممثليها في المحافظات، ثم تبدأ بتطبيق الإدارة المحلية بعد ذلك، وفي حالة نجاح الإدارة المحلية تقوم بتطبيق نظام الحكم المحلي.

- **الاتجاه الثالث:** معظم الباحثون يميلون ويدعون إلى عدم التفريق بين المصطلحين، ويرونه اختلافًا في التعبير بمعنى أن لهما مدلولًا واحدًا، وأنهما يشيران إلى أسلوب واحد من أساليب الإدارة يتباين تطبيقه من دولة إلى أخرى، حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.¹ ويمكن التمييز بين المفهومين من خلال المعايير التالية:
 - **معيار الانتخاب:** تتشكل المجالس المحلية كليًا، عن طريق الانتخاب مع وجود أعضاء منتخبين بطريقة غير مباشرة، فهذا يجعل النظام الإداري حكمًا محليًا، بينما في حالة وجود أعضاء غير منتخبين أي معينين تابعين للسلطة المركزية فهذا يجعل النظام الإداري إدارة محلية.
 - **معيار التنظيم:** يبرز الاختلاف في التنظيم من حيث التركيبة الاجتماعية الإقليمية، ويعطى لكل تركيبة التنظيم الملائم لها والذي يحدد سلوكها وهنا نكون أمام نظام الحكم المحلي، على عكس ذلك، ففي نظام الإدارة المحلية على الجماعة أن تتلاءم مع النظام مهما اختلفت التركيبة من عادات وتقاليد، كون الإدارة المحلية هي من تحدد سلوك الجماعة البشرية.
 - **الاستقلالية المحلية:** العلاقة بين الحكم المحلي والسلطة المركزية علاقة زمالة، حيث تتمتع السلطات المحلية بصلاحيات واسعة بالإضافة إلى وجود رقابة مركزية، لكن في حدود احترام الاستقلالية المحلية، أمّا في نظام الإدارة المحلية تكون السلطات المحلية تابعة للجهاز المركزي والرقابة عليها مشددة.
 - **معيار شكل الدولة:** إنّ تطبيق اللامركزية الإقليمية في الدول المركبة يجعلها حكمًا محليًا، بينما يمكن تطبيق الإدارة المحلية في الدول المركبة والبسيطة على حد سواء.
 - **معيار الاختصاص:** إنّ أصالة الاختصاصات الممنوحة قانونيًا للهيئات المحلية، تجعلها خاضعة لنظام الحكم المحلي، أمّا تفويضها من السلطة المركزية فقط لممارسة بعض الاختصاصات يجعلها تتدرج ضمن الإدارة المحلية.
- مما سبق يتضح لنا، أنّ هناك فعلاً اختلاف بين النظامين اختلافًا كميًا ونوعيًا، ففي فرنسا والدول السائرة في فلك النظام القانوني اللاتيني تأخذ بنظام الإدارة المحلية، أما بريطانيا والدول ذات النظام الأنجلوسكسوني جرى الأخذ فيها بنظام الحكم المحلي، وعليه يمكن تعريف الحكم المحلي بأنه: "المناطق

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي (القاهرة، دار الجلال للنشر والتوزيع، 2001)، ص 12.

المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف السلطات المركزية".¹

رابعاً: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

لقد تعدد الأسباب التي أدت ببعض الدول لتبني نظام الإدارة المحلية، ومن هذه الأسباب ما يلي:

أ- الأسباب السياسية: وتتجلى في:

- تغيير الدور الذي تلعبه الوحدات المحلية في المجتمع بفعل التغيرات المحلية والدولية، حيث انتشرت الأفكار الديمقراطية عبر ثورة الاتصالات الحديثة، وسادت الاتجاهات نحو التحرر والأخذ بآليات السوق والخصخصة والعولمة، وأصبحت الدول بمختلف توجهاتها تضطلع بدور جديد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لشعوبها، وتغيير هدف الدولة من المحافظة على الوضع القائم إلى المبادرة بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية، وقد أدى ذلك إلى تشعب وظائف الدولة واتساع مجالات نشاطها وإشرافها وتوجيهها وإدارتها لقواعد العمل ونشاط وتهيئة المناخ.²
- أصبحت الإدارة المحلية أمراً محتماً كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول، إذ أنّ المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ومرد ذلك الاعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم.³
- تقوية البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة، وذلك بتوزيع القوى الإيجابية بدل تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي تتعرض لها الدولة من الداخل أو الخارج.⁴

ب- المبررات الإدارية:

- سرعة إنجاز وتسهيل والتعرف على المشكلات وسرعة مواجهتها بسبب التقدم التكنولوجي الهائل في الميادين المختلفة.
- مراعاة الظروف المحلية الخاصة وقرب صانع القرار من الجمهور.

¹ - عبد الرزاق الشخيلي، مرجع سابق، 2001، ص 20.

² - Georges Dupuis، Marie José Guédon، Chrétien Patrice، droit administratif (Paris : 6eme ED. A colum, 1998), p.112.

³ - وداعة الله عبد الله حماروي، "لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 20 (1984): ص 11.

⁴ - خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 276.

- تعتبر الوحدات المحلية مجالاً أخص بتجربة النظم الجديدة، فإذا تحققت أخذت بها الحكومة المركزية.¹
- إفساح المجال لتجربة النظم الإدارية على النطاق المحلي وإعطاء الفرصة للإبداع الشعبي في هذا المجال، ثم الانتفاع بما تثبتت صلاحيته من أساليب الإدارة والعمل.
- تعاون الجهود الحكومية مع الجهود الشعبية شرط أساسي لازدهار ونجاح أي مرفق تتولاها سلطة حكومية، ولذلك فإنّ اشتراك أهل الوحدة المحلية في إدارة مثل هذه المرافق والخدمات يحقق التعاون على أكمل وجه.

ت- الأسباب الاجتماعية:

- رغبة الدولة في توثيق التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية في أداء الخدمات، التي يفتقر إليها الشعب عن طريق توزيع الدولة للخدمات العامة بين هيئات مركزية وهيئات محلية.
- اعتبار نظام الإدارة المحلية كوسيلة لعلاج ظاهرة التخلف بين القرية والمدينة، وخاصة في الدول النامية وذلك لتطوير القرية وتحديثها أو على الأقل لتحقيق عدالة توزيع الموارد المالية بين الريف والحضر، فلا تستفيد المدينة على حساب القرية حتى يمكن الارتفاع بمستوى الخدمات في القرية.²
- شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهمية التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية، بما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطها بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوة نحو تطوير المواطنة.

ث- الأسباب الاقتصادية:

- تعمل الإدارة المحلية على تقليل النفقات وعدم هدر الوقت.
- الإدارة المحلية وسيلة لتحقيق التنمية المحلية وبالتالي تنمية الدخل القومي.
- تأسيس المشروعات الاقتصادية الملائمة للمجتمعات المحلية.
- الإدارة المحلية تساعد على تحرير المناطق النائية والمتخلفة وتنميتها.

¹- صفوان المبيضين وآخرون، مرجع سابق، ص 34.

²- خالد ممدوح، مرجع سابق، ص ص 277-288.

خامسا: أهداف الإدارة المحلية

إنّ تطبيق نظام الإدارة المحلية في دولة ما، يهدف إلى تحقيق عدّة أهداف لخدمة الصالح العام والمواطنين ومن بينها:

أ- الأهداف السياسية:

ترتبط بمبدأ تشكيل الهيئات المحلية بالانتخاب، الذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة المحلية، وفي إطار ذلك يمكن تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- **التعددية:** يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة، وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذا قويا في المشاركة في صنع السياسات المحلية.

- **الديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية، تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات في انتخاب مجالسها المحلية، ولعل ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على دفع المواطن للاهتمام بالشؤون العامة المحليّة وتنمية الشعور بالدور الذي يؤديه اتجاه محلياتهم ، كما تسمح الإدارة المحليّة بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطنين، وتمكينه من التمييز بين الشعائر والبرامج الممكنة لاختيار التكافؤ منها ومناقشة القضايا المهمة، تتيح فرصة تدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى في المجالين التشريعي والتنفيذي على المستوى القومي.

ب- الأهداف الإدارية:

يعتبر نظام الإدارة المحلية من أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في الأداء وتقديم الخدمات العمومية المحليّة، لأنّه بخلاف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثره بآراء وانتقادات السكان المحليين ، ويمكن تلخيص الأهداف الإدارية فيما يلي:

- **تحقيق الكفاءة الإدارية:** تعتبر الوحدات المحلية أكثر قدرة وفعالية من الناحية الإدارية من خلال تقديم الخدمات، كما أنها أكثر قدرة واستجابة للطلبات المتباينة، مقارنة بالنظام المركزي الذي يقدم الخدمات عند نقطة واحدة وهي نقطة التوازن، والتي تكون في العادة إما أكثر أو أقل من احتياجات السكان المحليين.

- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري: إنَّ خاصية الاستجابة السريعة للإدارة المحلية، والعلاقة المباشرة التي تربط بين المواطنين وموظفي الوحدة المحلية تساعد على التخلص من كل أشكال وأمراض البيروقراطية الحكومية، المتمثلة في الروتين والرقابة وتأخير المعاملات وطوابير الانتظار.
- العدالة في توزيع الأعباء المالية: إنَّ قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة والمحلية، لا يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية على دافعي الضرائب، وربما تتضرر بعض المرافق والأفراد من هذا التوزيع، ولكن في حالة تبني نظام الإدارة المحلية، يتحقق نوع من الرشادة في توزيع الحقوق، إضافة إلى أنَّ ما يدفعونه من ضرائب ورسوم يتم صرفه على المرافق المحلية، وهو ما يحقق نوع من العدالة الاجتماعية وتساوي المواطنين في تحمل المسؤوليات المالية والاستفادة منها.¹
- تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية: إنَّ النظام المركزي . في العادة . يستخدم أساليب متشابهة تطبق على جميع المواطنين في الدولة، لكن الأمر يختلف بالنسبة للإدارة المحلية، الذي يرمي إلى تفادي تنميط الأداء على مستوى الدولة، وذلك كون المشكلات المحلية تختلف عن بعضها البعض، من حيث متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.
- فتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية، يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين، بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة.

ت- الأهداف الاجتماعية:

- تعتبر الإدارة المحلية الرافد الذي يغذي جذور المجتمع؛ فالولاء الذي يتركز حول الوحدات المحلية، من شأنه أن ينمي لدى سكان المدن والمناطق المحلية على . حد سواء. الشعور بالانتماء إلى مجتمع حقيقي، يتميز بالعدل والكفاية الإنتاجية، وترتبط بين أفراد الروابط الروحية بطريقة تحول طاقاتهم إلى إنتاج حقيقي، وتتجلى الأهداف الاجتماعية ، للإدارة المحلية فيما يلي :
- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

¹-عبد الرزاق الشخلي، مرجع سابق، ص 99.

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن، واحترام حريته وإرادته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة.
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها الدولة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمي الحديث.
- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية، بطريقة تحوّل طاقتهم إلى أعمال يأخذ بواسطتها كل مجتمع لنفسه وجودا ذاتيا، بقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده.
- تحقيق رغبات واحتياجات السكان من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث أنّ وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة، يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، ويسهم في زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم، وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحدّ من تلوث البيئة، والحصول على الخدمات المحلية بكل يسر وسهولة.
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد المحليين على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولاتهم.¹

سادسا: المقاربات النظرية الحديثة لإدارة الجماعات المحلية

ويمكن حصرها في المقاربات الآتية:

أ- المقاربة التشاركية: L'approche participative

تشكل المقاربة التشاركية مفهوما جديدا للتسيير المحلي، للتخطيط للتنمية المحلية واستدامة المشاريع التنموية، كما أنّها تشكل خطابا نقديا جديدا لممارسة الماضي القائمة على الفعل الواحد من جانب السلطة دون إشراك الآخرين في الشأن العام المحلي، وخاصة منه فيما يتعلق بالشأن المحلي، ومن منظور هذه المقاربة الجديدة فإنّ الفعل التنموي القديم اتسم دائما بغياب ذلك التفاعل من جانب المواطنين مما عرض الكثير من البرامج والخطط التنموية للفشل، فغياب التفاعل يعني غياب تحمل المسؤولية من جانب المواطن المحلي الذي كان دائما دوره سلبيّا.

كما تشكل المقاربة التشاركية الإطار الجديد للمقاربات التنموية المحلية والذي يعتمد على إشراك المواطنين واعتبار تلك المشاركة كأمر ضروري ومهم حتى تحقق البرامج والمشاريع التنموية هدفها من باب وأنّ التنمية بالمواطن وله، وبالتالي فإنّ إشراك المواطن سيدفعه لتحمل المسؤولية والأعباء في تقوية القدرات التنموية المحلية.

¹ - محمد محمود الطعمنة، "نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف" (ورقة بحثية قدمت في الملتقى العربي الأول حول: نظم

الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان 18 و 20 أوت 2003)، ص ص. 16.17.

إذن فالمقاربة التشاركية في مفهومها العام: " أنها تشتمل على المناهج التي تحرر الجماعات مثيرة بذلك مكتسبات التصور والفهم والإحساس لحيازة المشاريع التنموية المؤدية إلى التغييرات الدائمة وان هذه المناهج متوجهة نحو الأشخاص لتحقيق المزيد من احترام الكرامة الإنسانية وتحسين شروط الحياة اللائقة بحيث أن تطبيقها العقلاني سيؤدي إلى التكليف وقبول المسؤولية والإصلاحات المقترحة"¹.

وتستند أيضا المقاربة التشاركية على مجموعة من العوامل تقضي بالضرورة إشراك المواطن المحلي في العملية التنموية، بالشكل الذي يجعله مواطنا ايجابيا واجتماعيا في ذات الوقت، وعليه يمكن القول أنّ هذه المقاربة تخلق آليات جديدة يستطيع المواطن المحلي من خلالها الانخراط في العملية التشاركية مع المجالس المحلية المنتخبة، والهدف منها إشراك وتدريب المواطن على تسيير الشأن العام المحلي وابتكار البدائل والسياسات واقتراح الحلول والمشاركة في صنع القرارات المحلية . ذلك بان هذه المقاربة تشكل فضاء حقيقيا لممارسة الديمقراطية عن طريق التمثيل المحلي، ويمكن للمواطن من خلالها لاطلاع على القرارات الإدارية والصفقات العمومية التي تقرها المجالس المحلية، المتعلقة أساسا بتسيير الشؤون المحلية، والتي تمكنهم من إبداء آراءهم وطلب استشارات حول جدوى ومشروعية القرارات المتخذة على المستوى المحلي².

ب-مقاربة الحوكمة المحلية: la gouvernance locale

برزت في السنوات الأخيرة الماضية توجهات عالمية تدعو إلى ضرورة مشاركة أفراد المجتمع في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتعميق أفكار الديمقراطية التشاركية المحلية، حيث ظهرت رؤى جديدة تؤكد على أهمية إدارة السكان المحليين لشؤونهم المختلفة، ومن خلال مجالس محلية منتخبة ومنظمات مجتمع مدني محلي فعالة، وقطاع خاص محلي تنافسي خاصة مع كثرة متطلبات المواطنين المحليين كما ونوعا والإلاحاح في سرعة الاستجابة، حيث أصبح المواطن المحلي ينادي بتقديم خدمات تساوي حجم الضرائب التي يدفعها، وقد أدت هذه التغييرات التي طرأت على الصعيد

¹ - رضوان مجادي، " المقاربة التشاركية في الجماعات المحلية واثرها على تنمية قطاع السياحة بالجزائر"، مجلة تحولات، العدد 1 (يناير 2019): ص321.

² - خالد الجليلي، "مقاربة الديمقراطية التشاركية لتجسيد التنمية المحلية"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد2 (ماي 2019): ص237.

المحلي إلى بروز ظواهر جديدة ومفاهيم حديثة على مستوى أداء الجماعات المحلية ومن بينها مقارنة الحوكمة المحلية¹.

وتعتبر الحوكمة المحلية عن نقل الأداء إلى المستويات المحلية من خلال وضع الضوابط التي تضمن حسن سير إدارة الجماعات المحلية من خلال مجالسها المنتخبة وبالشكل الذي يحافظ على مصالح المجتمع المحلي، ويحد من التصرفات غير السليمة للقائمين إدارة هذه الجماعات المحلية ومكافحة الفساد بشتى أنواعه على المستوى المحلي².

أما بالنسبة لخصائص الحوكمة المحلية فهي تشمل ما يلي:

- **المشاركة: Participation** تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، التي تعبر عن مصالحهم القضايا والمشكلات المحلية.
- **المساءلة: Accountability** يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة .
- **الشرعية: Legitimacy** قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد مقبولة وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع.
- **الكفاءة والفعالية: Efficiency & Effectiveness** ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة .
- **الشفافية: Transparency** إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي، من شأنه توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية، تعزيز قدرة

¹ - عنتر مرزوق، "الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر دراسة في التحديات والآليات"، مجلة التراث، المجلد 8، العدد 1 (2018): ص 214-215.

² - عمر شريقي، "مؤشرات الحوكمة المحلية في تونس في ضوء الدستور الجديد لسنة 2014"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 1 (2016) :ص 41-42.

المواطن المحلي على المشاركة، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول نتائج الأعمال.¹

ت- مقارنة التعاون اللامركزي: La Coopération Décentralisée

يمثل التعاون اللامركزي مقارنة جديدة أو شكلا جديدا من أشكال التعاون الأفقي الذي يستمد خصائصه من مبدأ تجاوز الحدود الوطنية، كما تستهدف هذه المقاربة تقوية الإدارة المحلية وتعزيز قدراتها بعيدا عن إغانات ومساعدات الدولة، ومن ثم تحقيق استقلالية أكبر في التخطيط والتنفيذ لمشاريع التنمية المحلية، واستثمار موارد ومقدرات الإقليم المحلي من قبل الجماعات المحلية، مما يؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مسار التنمية المحلية.

ويعرف التعاون اللامركزي بأنه " أحد آليات تحفيز وتنشيط المبادرات المحلية للتنمية على مستوى الجماعات المحلية، ويشير إلى ممارسة تبادل دولي يجعل الجماعات المحلية تتسق مبادرات شراكة مع نظيراتها الأجنبية، إذ تحفز هذه المقاربة الاستقلالية المحلية الديمقراطية القاعدية واللامركزية"، كما يمثل التعاون اللامركزي مجالا خصبا لبناء ثقة عامة عبر التزامات كل طرف بقيم التضامن، الحوار، والفعالية، فهو عامل ومؤشر للديمقراطية المحلية ونموذج بديل في مجال التنمية المحلية أقل مركزية ويتسم بالتكيف العالي مع مطالب وحاجيات المواطن المحلي مقارنة مع المبادرات الحكومية.²

وعليه يمكن تصنيف فواعل التعاون اللامركزي كالآتي:

- الفواعل دون دوائية غير حكومية: وتتمثل في المنظمات والجمعيات المحلية ذات الطابع الغير ربحي.
- الحكومات المحلية الإقليمية والفنية: وهي المرافق العمومية المحلية التي تتمتع باللامركزية الإقليمية كالولايات والمحافظات والمقاطعات والبلديات، وهناك مرافق عمومية أخرى تتسم بالطابع الفني المصلحي وتتمتع باللامركزية والاستقلالية المالية.

¹ - اسماعيل صاري، " الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية"، مجلة البحوث والدراسات الإستراتيجية، العدد 4) سبتمبر 2018): ص195.

² - مغيبة بن لعبيدي، " دور التعاون اللامركزي الأفقي في حوكمة عملية التنمية المحلية - التعاون اللامركزي الفرنسي نموذجا-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 15 (جانفي 2017): ص111.

• **المؤسسات المحلية ذات الطابع الربحي:** وهي مؤسسات اقتصادية وشركات تتسم بالطابع المحلي، وتتقسم حسب الحجم: صغيرة، متوسطة أو كبيرة، والنشاط: صناعية أو خدمية.¹ أما مجالات التعاون اللامركزي تتمثل في:

- التبادل التقني والمؤسسي بين الجماعات المحلية.
- تكوين المنتخبين المحليين وإطارات الجماعات المحلية في التسيير الإداري للشأن المحلي.
- تكوين المستخدمين بغية تحسين قدرات الأداء وتسيير الموظفين.

إذن يشير التعاون اللامركزي إلى أحد أشكال التنسيق والشراكة بين الجماعات المحلية ممثلة في مجالها المنتخبة ومؤسسات ربحية وغير ربحية، ويتأسس هذا النوع من التعاون على مفاهيم مستحدثة في مجال تسيير الشأن العام المحلي على غرار الاستخلاف والتعاقد.

المطلب الثاني: إدارة الجماعات المحلية بين المركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية هما المظهران المتعارضان للأسلوب الذي تسيير عليه إدارة الدولة، فهما وجهان لعملة واحدة، وتأخذ الدولة بقدر من هذا المظهر أو ذاك وفقا لظروفها السياسية والاجتماعية، ومن ثمة يتعاون المظهران معا في العمل الإداري رغم تعارضهما النظري.

ونظرا لزيادة الأعباء الإدارية في الدولة الحديثة، وتضاعف وظائفها جعل إدارة دواليب الجهاز الإداري بواسطة إدارة مركزية أمرا عسيرا وصعبا، ولهذا سارعت الكثير من الدول حتى العريقة في الحكم المركزي إلى تغيير بعض هياكلها الإدارية، وهذا بتوزيع السلطات في الدولة بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية.

أولا: نظام المركزية الإدارية *La centralisation administrative*

لقد تعددت تعاريف المركزية الإدارية، وذلك حسب آراء الكتاب في القانون الإداري والإدارة، إلا أنها تصبّ في قالب واحد، وفيما يلي يمكن استعراض بعض التعاريف الدالة لمفهوم المركزية الإدارية: تمثل المركزية الإدارية الصورة الأولى من النظم الإدارية من الناحية الزمنية، وتعرف بأنها "حصر الوظيفة الإدارية في يد الأجهزة الحكومية في العاصمة كالوزارات، حيث يهيمن هذا الأسلوب على مجمل

¹ عبد الرحمان عكسة و الحامدي عيدون، علاقات التعاون اللامركزي في إقليم المتوسط: تعقد النظام وتحولات في البنية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلد 8، العدد15 (جويلية 2019): ص 5.

الحياة الإدارية، فالوزير الذي يرجع إليه أمر البث في كل كبيرة وصغيرة سواء كان الأمر متعلقا بالعاصمة أو الأقاليم".¹

وبالنظر إلى هذا التعريف نلاحظ أنّ المركزية الإدارية عبارة عن عملية تحكّم كاملة للأجهزة المركزية المتواجدة بالعاصمة على كافة كيان الجهاز الإداري بالدولة.

وتعرف أيضا بأنها " قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة، وهم الوزراء من دون مشاركة الهيئات الأخرى، فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تتبثق من مصدر واحد وهو العاصمة".²

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ المركزية الإدارية تعني توحيد الإدارة في الدولة، وعدم التجزئة وحصر الوظيفة الإدارية في يد السلطات المركزية بواسطة أجهزة إدارية متخصصة، مما يؤدي إلى وحدة النمط الإداري، حيث أقامت أسلوب التدرج الإداري الذي يشمل مجموعة من المراتب المتناسقة ترتبط بالسلطة الرئاسية.

كما تعرف بأنها " حصر مختلف مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة، في أيدي هيئة قائمة في العاصمة ولا تشاركها هيئات أخرى، وليس ما يمنع من أنّ تشترك مع هذه الهيئات المركزية هيئات تعيينها وتكون خاضعة لها خضوعا وثيقا".³

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أنّ المركزية الإدارية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، تستوجب تجميع أو توحيد مختلف مظاهر الوظيفة الإدارية في يد هيئة واحدة، تمارسها بنفسها أو عن طريق موظفين، يعدون من أعوان الدولة ويعملون باسمها ولحسابها، وتحتفظ الدولة كشخص اعتباري بكل السلطة الإدارية، التي تجعل من الموظفين الخضوع التام لرؤسائهم.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للمركزية الإدارية على أنها: " تمركز وهيمنة هيئة مركزية واحدة مثل الدولة أو أحد فروعها، على مختلف أوجه النشاط الإداري في الدولة، بحيث تكون مشاركة الهيئات المحلية في إدارة شؤونها محدودة أو شبه منعدمة".

كما أنّ مقومات المركزية الإدارية تبنى على الأسس التالية:

• تركيز السلطة في أيدي الإدارة المركزية.

¹ - مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1986) ، ص. 3 .

² - سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة (مصر : دار الفكر العربي، 1977) ، ص. 94 .

³ - محمد حلمي، موجز مبادئ القانون الإداري (القاهرة: دار الفكر العربي، 1978)، ص. 31 .

- خضوع موظفي الحكومة المركزية لنظام السلم الإداري.
- السلطة الرئاسية تقوم بإصدار القرارات التي تحرك السلم الإداري القائم عليه النظام المركزي في الدولة.

وتأخذ المركزية الإدارية من الناحية العملية صورتان أساسيتان هما:

- صورة التركيز الإداري: *La concentration administrative*

يعرف التركيز الإداري على أنه "تركيز كل السلطات الإدارية في أيدي الرئيس، ويمتدح على باقي الموظفين والممثلين أن يمارسوا أي سلطة في تصريف الشؤون الإدارية، بل يجب الرجوع إلى هذا الرئيس في كل كبيرة وصغيرة".¹

يبدو من خلال هذا التعريف أنّ التركيز الإداري، يعني حصر وتجميع السلطة الإدارية وتركيزها في يد سلطات الإدارة المركزية للدولة، ويحمل صورة متطرفة من صور المركزية الإدارية، بحيث تقصر دور الهيئات المحلية والوحدات الأخرى في تنفيذ ما أصدره الرؤساء في قمة السلم الإداري من قرارات، دون امتلاك أي سلطة في مناقشتها أو الاعتراض عنها، فالوزير ينفرد وحده بكل الصلاحيات المتعلقة بسلطة البث النهائي في القرارات .

لكن هذه الصورة المتطرفة من المركزية، مستحيلة التحقيق في ميدان الممارسة، لذا لا توجد أي دولة من الدول الحديثة تتبعها، خاصة وأنّ أعباء واحتياجات ومسؤوليات الدولة قد ازدادت، وازداد معها النشاط الإداري، وتعدّد وأصبح يتعذر على الوزير أن يبيث قراره في كل صغيرة وكبيرة، ومن ثم أصبح توزيع الاختصاصات داخل الجهاز الإداري المركزي ضرورة لا مناص منها.

- صورة عدم التركيز الإداري: *La déconcentration administrative*

يعرف عدم التركيز الإداري على أنه: "صورة من صور المركزية، بمقتضاه يستقل ممثل السلطة المركزية، بتصريف بعض الأمور الإدارية دون الرجوع للسلطة المركزية، على أنّ هذا الاستقلال لا يمنع السلطة المركزية، من ممارسة السلطة الرئاسية الكاملة على هذا الموظف".²

هذا يعني أن عدم التركيز الإداري فيه نوع من المرونة والاعتدال في ممارسة المركزية، بحيث يمنح بعض الاستقلالية . ولو محدودة للسلطات والوحدات التابعة للوزارة . بالبث والتصرف في بعض الأمور، وحتى اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الوزير بالعاصمة، وقد يكون عدم التركيز الإداري إمّا بنص

¹ - عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988)، ص. 115.

² - محمد حلمي، مرجع سابق، ص. 26.

تشريعي قانوني، وإِما بتقويض الاختصاص من طرف الوزير،¹ وهذا من شأنه تخفيف بعض الأعباء عن الوزارات والمصالح المركزية، كما يولد نوعا من المرونة والسرعة في معالجة المشكلات التي تتطلب حولا مستعجلة، كما يعتبر عدم التركيز الإداري خطوة إيجابية نحو اللامركزية.

✓ تقييم المركزية الإدارية:

إنَّ المركزية الإدارية وعلى صرامتها تتميز ب:

- توحيد الإدارة في الدولة بما يؤدي إلى إرساء سلطة الحكومة واستقرار أكثر للبلاد.
- تقادي الازدواجية في صنع القرارات واتخاذها.
- تكوين فريق توكل إليه مستقبلا آليات التقرير واتخاذ القرار، وتتاح له الفرص لاكتساب الخبرة الإدارية.
- ترفع من هيمنة الدولة على كلِّ الأمور والجوانب، من خلال وضع السياسات واتخاذ القرارات اللازمة وخاصة في الدولة بمفهومها الحديث، والتي تمتاز فيها السلطة التنفيذية بالقوة والنفوذ والسيطرة على جميع الأقاليم والسكان وتضمن وحدتها.
- كما أن نظام المركزية الإدارية لا يخلو من النفاص التالية:
- البطء في إنجاز المعاملات، نتيجة الروتين الإداري والبيروقراطي المتولد عن كثرة الرئاسات في الإدارة المركزية.
- تؤدي المركزية إلى إتهال كاهل الدولة بصغائر الأمور، مما يشغلها أو يعطلها عن حل كبار الأمور.
- بعد المركز عن المناطق والأقاليم، يجعل من اتخاذ القرار صعبا، وذلك راجع لعدم دقة المعلومات وعدم توفرها، فأصبحت مركزية القرار الإداري تجعله غير ملائم للواقع المحلي.
- الأسلوب المركزي يحرم الأقاليم والوحدات الإدارية البعيدة عنه من نصيبها في النمو الاجتماعي والاقتصادي وكذا السياسي، مما يصيب هذه الأقاليم بالخلل والتخلف.

ثانيا: نظام اللامركزية الإدارية: La Décentralisation administrative

¹ - فهيمة سعد الدين الشاهد، "التكامل بين الإدارة المركزية والمحلية في إعداد وتنفيذ ومتابعة المخططات العمرانية"، مجلة المدينة

العربية، العدد 114 (2003): ص. 9.

لقد جاءت فكرة اللامركزية الإدارية على النطاق الإقليمي المحلى كنظام يفضي إلى فرض واقع جديد للإدارة، تقوده الهيئات المحلية، حتى يتحقق التكامل في إدارة الشؤون المحلية في إطار توزيع الأدوار بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية.

وتعرّف اللامركزية الإدارية بأنها: "توزيع السلطات سواء بين أفراد متخذي القرار، أو بين مواقع متخذي القرار وفقا لحيّز انتشارهم المكاني للدولة، وتهدف إلى الحد من دور السلطات المركزية في إدارة الأقاليم و إعطاء السلطات المحلية سلطات أوسع في تسيير أمورها وقدر أكبر من المرونة وحرية الحركة، لتمكينها من ممارسة سلطاتها لتقريب المسافة، بين مستويات اتخاذ القرار والقاعدة الشعبية، وبذلك تؤكد اللامركزية على أهمية المشاركة الشعبية في إنجاح خطط التنمية".¹

كما تعرّف أيضا بأنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".²

هكذا يتضح لنا أنّ إتباع الدولة لنظام اللامركزية الإدارية في تقسيمها الإداري، يدلّ على وجود سلطات متعددة، تتقاسم الصلاحيات والاختصاصات الإدارية بينها وبين الإدارة المركزية، وتتمثل هذه السلطات في الهيئات المحلية، التي غالبا ما تكون منتخبة، وهذا مالا نجده إطلاقا في النظام المركزي، الذي يتنافى مع قيام إدارة محلية حقيقية.

وتقوم اللامركزية الإدارية على الأسس التالية:

- نظام إداري يوزع الوظيفة الإدارية بين السلطات الإدارية المركزية والهيئات المحلية التي تعدّ وحدات إدارية.
 - تخضع المحافظات والأقاليم جميعها للقوانين المطبقة ذاتها في جميع أرجاء الدولة.
 - تخضع الهيئات الإقليمية للوصاية من الحكومة المركزية في مباشرتها لاختصاصاتها الإدارية.³
- وتأخذ اللامركزية الإدارية في العمل صورتين هما:

- اللامركزية الإقليمية: Décentralisation Territoriale

¹ - فهيمة سعد الدين الشاهد، مرجع سابق، ص 9.

² - سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 117.

³ - كمال إبراهيم علوانة، "مفهوم ونشأة الحكم المحلي"، تم تحصص الموقع يوم: 28 افريل 2017.

إنّ بناء الدولة وإدارة المجتمع، لا يمكن أن يتم بجهود المركز دون الاستفادة من جهود وإمكانات المجتمع، لذلك سعت إلى تنظيم الأجهزة الإدارية بشكل يسمح بتوزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية على أساس جغرافي معين، وتم إحداث عدة هيئات محلية منتخبة تمارس اختصاصاتها بشكل مستقل عن السلطة المركزية¹، حيث تقوم هذه الهيئات بتلبية حاجات المواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة.

- اللامركزية المرفقية: Décentralisation Fonctionnelle

وتطبيقا لمبدأ اللامركزية، تقوم الدولة بإنشاء مرافق عامة، تتمتع بالشخصية المعنوية وقدر من الاستقلالية المالية، والمحور الذي تدور عليه المرافق العامة. أيًا كان نوعها. يتمحور حول تحقيق المصلحة العامة عن طريق أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة للمجتمع، لذلك اكتسبت هذه المرافق العامة نوعا من اللامركزية، أطلق عليها اللامركزية المرفقية أو المصلحية².

• نماذج اللامركزية الإدارية:

لللامركزية الإدارية أربعة نماذج أو أنماط أساسية هي:

- نمط اللامركزية المستقل: Type autonome

في هذا النمط تتنازل الحكومة المركزية عن بعض اختصاصاتها إلى وحدات محلية دنيا كالمحافظة والمقاطعة والبلدية وغيرها من السلطات المحلية، وتمنحها الشخصية القانونية كوحدات لامركزية منفصلة، وبموجب هذا النموذج تقوم السلطة المركزية بتحويل بعض الصلاحيات إلى تلك الوحدات المحلية، ويتميز هذا النمط بالخصائص الآتية:

✓ تتمتع الوحدات المحلية بالاستقلال وشخصية معنوية عن الحكومة ولا تخضع لسيطرتها المباشرة.

✓ للوحدات المحلية حدود جغرافية واضحة ومميزة قانونيا، وتقوم بممارسة السلطات والقيام بالوظائف العامة عليها.

¹ - حسنى بوديار، الوجيز في القانون الدستوري (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2003)، ص.57 .

² - محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1987)، ص.13.

✓ للوحدات المحلية وضع قانوني مؤسسي، ولديها صلاحية ضمان توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بمهامها الوظيفية.

✓ هناك علاقة تبادلية بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية، من أجل تبادل المنافع وتنسيق العلاقات بينهما.

- نمط اللامركزية شبه المستقل: Type semi-autonome

تتمتع الوحدات المحلية في هذا النموذج بشبه استقلال، حيث يتم تفويض الكثير من صلاحيات السلطة المركزية للوحدات المحلية من خلال التشريعات أو بواسطة الأوامر، حيث لا تصل هذه الاختصاصات إلى حد التنازل كما هو واضح في النموذج الأول.

- نمط اللامركزية التابع: Type subordonné

يتضمن هذا النمط تبعية للوحدات المحلية للسلطات المركزية، وعادة ما تفوض هذه الوحدات بصلاحيات محددة في مجالات السياسات والشؤون المالية والإدارية، وتعتمد على موارد مالية ومدخلات من المركز، كما يطلق على هذا النمط عدم التركيز الإداري الذي ينطوي على القليل من نقل الصلاحيات والسلطات واتخاذ قرارات محددة لوظائف إدارية ومالية، كما يمثل هذا النموذج أقل أنماط اللامركزية من حيث درجة الاستقلالية الممنوحة للوحدات المحلية.

- نمط اللامركزية المنفصل: Type divestement

يشير هذا النمط إلى الوحدات الخارجة عن هيكل الحكومة الرسمي، والتي تكون إما غير حكومية أو وحدات القطاع الخاص، وهذا النمط لا يفضل التعامل معه كشكل من أشكال اللامركزية، بل يتعامل معه بتجرد وانفصال.

والانفصال يحدث عندما يتم نقل التخطيط والوظائف العامة من الحكومة إلى المؤسسات الطوعية أو غير الحكومية، مثل غرف الصناعة والتجارة والنقابات المهنية والأحزاب السياسية أو الجمعيات التعاونية... الخ، ولتلك المؤسسات الحق في منح الرخص والتنظيم والتصاريح والإشراف على أعضائها لمزاولة بعض الوظائف التي كانت مسيطرة عليها الحكومة من قبل.¹

✓ تقييم اللامركزية الإدارية:

¹ - محمد محمود الطعمنة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير (القاهرة: بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص. 18.16.

للمركزية الإدارية مزايا عديدة يمكن أن نجملها في:

- تخفيف العبء على الإدارة المركزية، خاصة بعد التوسع الكمي في وظائف الدولة.
- اللامركزية الإدارية قادرة على أن تواجه تنوع الحاجات وتباينها في مختلف مناطق وأقاليم الدولة بسرعة ومرونة أكثر.
- وحدة النظام الإداري، لأنها تحت المراقبة التامة للإدارة اللامركزية بالرغم من تعدد الأشخاص المعنوية.
- تسمح اللامركزية بتجربة كل ما هو جديد من أساليب واختبار نجاعتها وتعميمها على باقي المناطق في حالة ما ثبت نجاحها.¹

ومن بين أهم الانتقادات التي وجهت للنظام اللامركزي في الإدارة ما يلي:

- مساس اللامركزية بالوحدة الإدارية للدولة، نظرا لتعدد وتنوع التوزيع الوظيفي بين السلطات المركزية والهيئات اللامركزية، فالاستقلالية الممنوحة للهيئات المحلية قد تزيد من تقديم المصالح الخاصة لهذه الهيئات على حساب المصلحة العامة للوطن.
- قد تؤدي اللامركزية إلى زيادة التناحر والتنافر بين الهيئات اللامركزية المختلفة، وهذا ما يستدعي ضرورة التنسيق بينها وفرض الوصاية اللازمة لذلك، والعمل على تشجيع روح التنافس الإيجابي والتعاون المستمر.²
- قد يؤدي الاستقلال المالي للهيئات المحلية إلى الإسراف والتبذير للمال العام، في حين تكون بعض المناطق والأقاليم الأخرى في أمس الحاجة إلى هذه الأموال.
- تجاوز سلطات الأقاليم والإدارات المحلية على الخطط الموضوعة في المركز، مما ينعكس في إضعاف تنفيذ السياسات العامة للدولة.
- الحاجة إلى تشديد الرقابة على أنشطة الوحدات المحلية.

المطلب الثالث: مقومات الجماعات المحلية وأشكال الرقابة عليها

يقوم نظام إدارة الجماعات المحلية على عدد من المقومات الأساسية التي تعمل على ضمان وجوده

وتفعيله، والتي يمكن إبرازها في ما يلي:

أ- التقسيم الإداري للوحدات المحلية:

¹-صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري (لبنان: دار الكاتب اللبناني، 1983)، ص.131.132.

²- علي زغود، الإدارة المركزية في المؤسسات الإدارية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1983)، ص. 24.

يتم تقسيم الدولة إلى عدد من التقسيمات المحلية، بحيث يصبح كل منها وحدة محلية، ويتم هذا التقسيم مع مراعاة عدد من الاعتبارات الأساسية ولتحقيق أهداف معينة.¹ ويشير هذا إلى وجود تقسيم إداري لأقاليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي على الأقل بالنسبة لوحدات المستوى الأدنى، وتكون الوحدة ذات مفهوم محلي إذا توفر لسكانها وحدة المصلحة ووحدة الانتماء، فمن شأن هذه العناصر أن تدعم الروابط بين سكان الوحدة المحلية عن طريق القيم والعادات المشتركة.

ويتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية، وعلى الظروف البيئية السائدة في إقليمها، وفي إطار هذين العاملين الرئيسيين توجد عدة عوامل تكون دائماً موضع الاعتبار، عند تقسيم إقليم الدولة أهمها:²

- تجانس المجتمعات المحلية والقوة المالية، أي مدى قدرة الوحدة المحلية، على الحصول على موارد مالية ذاتية تكفي لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها، حتى تستطيع الاضطلاع باختصاصاتها بكفاية.
- يضاف إلى تلك العوامل المحددة لتقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية العامل الخاص بضرورة وجود عنصر المشاركة الشعبية وتوافر أوعية الخدمات، التي تدخل في نطاق اختصاص الوحدة المحلية.

ب- وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:

يقضي منطق ومفهوم الديمقراطية المحلية، أن تتولى إدارة الشؤون المحلية هيئات محلية خاصة على صلة واتصال بأصحاب العلاقات . أي سكان الوحدة المحلية . لذا يستلزم هذا المنطق أن تتكون الهيئات المحلية المكلفة بإدارة الشؤون المحلية من عناصر منتخبة ومختارة من سكان الوحدة المحلية، طالما أنها تمثل هؤلاء السكان سياسياً، وتتولى تصريف شؤونهم المحلية إدارياً، ولا يمكن أن يكون لهذه الهيئات المحلية طابع التمثيلي إلا إذا تنتخب انتخاباً مباشراً من قبل سكان الوحدة المحلية.³

ومن أهم العوامل التي تضمن استقلال المجالس المحلية أن يتم منحها ما يلي:

- الاستقلال الإداري والمالي:

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة (مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص. 328.

² - على أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية (مصر: مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، 2008)، ص. 16.

³ - علي خاطر شنتاوي، الإدارة المحلية (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص. 102.

يتركز نظام الإدارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نطاق جغرافي معيّن في إقليم الدولة، وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثليها، والمقصود بهذا المعنى السلطة المركزية، وبالتالي فإنّ هذه الهيئات تصبح قادرة على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات، وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد من الأشخاص بما يسمح لها القيام باختصاصاتها .

ولا يقتصر دور الاستقلال المالي على دعم الاستقلال الإداري، بل يسهم أيضا في دعم مبادئ الإدارة المحلية، وفي تأصيل مفاهيمها عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لأهالي الوحدات المحلية، سواء كانوا أعضاء في السلطات المحلية، أم مجرد أعضاء في المجتمعات المحلية، فهم أصحاب الموارد الذاتية، وتعود إليهم منافع حاجاتهم المقضية، ومن هنا تتحقق المشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية في آن واحد.

وتختلف الموارد المالية المحلية باختلاف الدول وطبيعة أنظمتها السياسية والاقتصادية، ومن تلك الموارد، الضرائب والرسوم المحلية، وإيرادات الأملاك العامة للمجالس المحلية والقروض، والإعانات الحكومية والتبرعات، وهذا ما يجعل اهتمام المواطنين وتقديرهم للإدارة المحلية يرتبط مباشرة بمدى الاستقلال المتوافر لتلك السلطات.¹

- تشكيل المجالس بأسلوب الانتخاب:

إنّ المؤيدين لطريقة الانتخاب المباشر يرون أنّها تحقق الديمقراطية، وتكسب السكان المحليين الخبرة في العمل الديمقراطي والسياسي وتضمن الاستقلال للهيئات المحلية، كما يرون أنّ طريقة التعيين تجعل ولاء الأعضاء المحليين للسلطة المركزية التي عينتهم، بينما يرى أنصار ملء عضوية المجالس المحلية بالتعيين أنّ الانتخاب لا يفرز بالضرورة أكفأ الأشخاص برغم شعبيتهم، فيما يحقق التعيين وجود أشخاص ذوي كفاءة وخبرة، أما الرأي الأخير فهو الرأي التوفيقى الذي يرى الجمع بين الانتخاب والتعيين لضمان توفير عناصر كفؤة وفي نفس الوقت تحقق الديمقراطية بانتخاب السكان لممثليهم .

ورغم هذا الاختلاف يرى غالبية الباحثين أنّ الانتخاب هو الطريقة المثلى الواجب الأخذ بها عند

ملء مقاعد المجالس المحلية، ويعتبرون ذلك ركنا أساسيا لقيام نظام الإدارة المحلية.²

ت- علاقة الحكومة المركزية بالإدارة المحلية:

¹-صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة : منظور معاصر (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2009)، ص. 295.

²-أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 53.

يتوقف الدور الذي تمارسه الإدارات المحلية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، على طبيعة العلاقة بين السلطات المركزية والأجهزة المحلية، ففي كل الأحوال، يجب أن يكون هناك تعاون بين السلطة المركزية والسلطات المحلية، حتى يمكن للمحليات أن تسهم بنصيب فعال في تنمية المجتمع المحلي¹.

وتشمل الرقابة المركزية عدد من الموضوعات التي من بينها:

- الرقابة على إنشاء الوحدات المحلية وإلغائها، وتعديل حدودها واختصاصها بموجب القانون.
- الرقابة على تشكيل المجالس المحلية بالنسبة لرئيس المجلس أو أعضائه.
- حق إسقاط العضوية عن عضو المجلس أو وقفه عن العمل أو التصديق على قرار العزل والإيقاف الذي اتخذته المجلس المحلي.

ث - المشاركة الشعبية:

يحتاج نظام الإدارة المحلية إلى نوع من الوعي السياسي، الذي يساعد إحساس الموظفين بأهمية دورهم في المشاركة الشعبية، فيما تتخذه المجالس المحلية من قرارات وما تقوم به من أعمال، فالمشاركة الشعبية تعتبر في هذا الإطار أحد المقومات الأساسية، لقيام نظام الإدارة المحلية. وتخضع إدارة الجماعات المحلية لعدة أشكال من الرقابة، وهي²:

- الرقابة الإدارية :

وتسمى كذلك الوصاية الإدارية، وتمارسها السلطة المركزية للدولة على الوحدات المحلية والأفراد العاملين بها، ضمانا لاحترام القوانين المنظمة لها.

- الرقابة التشريعية :

فالقوانين المنظمة لسير الإدارات المحلية تصدر عن السلطة التشريعية، كحجم الصلاحيات الممنوحة للوحدات المحلية، إضافة إلى إمكانية مساءلة السلطة التنفيذية حول الشؤون المحلية، من خلال البرلمان الذي يجسد السلطة التشريعية.

- الرقابة القضائية :

يمارسها القضاء في حالات معينة، كالنظر في مشروعية قرارات تم اتخاذها من طرف المسيرين المحليين.

¹-محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية (مصر: مكتبة الجامعة الحديثة، 2009)، ص. 295.

² - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص . 173.175.

- الرقابة الشعبية :

ويمارسها أفراد المجتمع المحلي (مواطنين، منظمات محلية، إعلام) والهدف من الرقابة على الإدارة المحلية هو:¹

✓ تحقيق وحدة كيان الدولة السياسي والمحافظة عليه ،ومنع وقوع أية تجاوزات محتملة من طرف الهيئات المحلية على اختصاصاتها القانونية.

✓ حماية مصالح سكان الهيئة المحلية نفسها، في حال سوء إدارة المهام الموكلة لهذه الهيئة أو التقصير في أدائها، حيث أنّ عدم الخضوع للرقابة قد يؤدي إلى الإسراف في الإنفاق المحلي، وتبديد الأموال المحلية في أعمال ومشاريع لا تخدم سكان هذه الوحدة المحلية، لهذا فإنّ الرقابة تعتبر أداة قانونية مهمة وضرورية لإجبار الهيئات المحلية على احترام القواعد القانونية القائمة والتقيّد بأحكامها.

✓ حماية مصالح الغير، حيث بإمكان السلطة المركزية إجبار وإلزام الهيئات اللامركزية على الوفاء وبالتزامها وتعهداتها المالية مع الغير، وتنفيذ عقودها المدنية والإدارية واحترام أحكامها وشروطها، لذا تستهدف الرقابة الإدارية قيام إدارة حسنة وفعالة، تتولى تصريف شؤون الوحدة المحلية على أكمل وجه ممكن.

¹ - علي خاطر شنطاوي، مرجع سابق، ص228.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكانا استراتيجيا داخل الإدارات العمومية والمحلية، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات.

كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة التي لم يعد لها مكان في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما فسح المجال لوظائف الإدارة الإلكترونية أمام الإدارات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة تعتبر ثروة حقيقية وركيزة أساسية بدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية وإلى جانب كونها جاءت كمحصلة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية المختلفة، فهي في ذات الوقت ضرورة أملتتها جملة من العوامل والمسببات، التي تجعل من التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أمرا لا بد منه وفي مقدمتها تحديات العولمة وِ اشتداد المنافسة بين الإدارات المختلفة إلى جانب حاجة المؤسسات والدول للتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتلبية حاجيات زبائنها وأعضاء المجتمع عموما، وهذا التحول سيسمح باكتساب مخرجات العملية الإدارية. التي ستم إلكترونيا. مزايا جديدة لم يكن بالإمكان تحقيقها في بيئة الإدارة التقليدية ولعل من أبرزها ضمان التواصل الدائم بين المنظمة وجمهورها وتحقيق المرونة في أداء مختلف معاملاتها التي تصبح تتسم بالكفاءة وأعلى درجات الفعالية الممكنة مع ما يرافق كل ذلك من تجاوز للحدود الجغرافية والتنظيمية والزمنية.

وعلى أساس ذلك أصبح تبني الإدارة الإلكترونية على مستوى إدارة الجماعات المحلية ضرورة حتمية، كونها أسلوب إداري متطور ووسيلة اتصال سريعة وفعالة في إتاحة المعلومات و تقديم الخدمات العمومية للمواطن المحلي، وتعد أيضا آلية ناجعة لتطوير وترقية الأداء الإداري المحلي لتقليص الوقت والجهد والتكلفة.

الفصل الثاني:

علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء

الإداري المحلي

فرضت التغيرات السريعة في البيئة الإدارية، وفي ميدان تكنولوجيا معلومات والاتصالات وتحدياتها وطلبات المواطنين المتعددة، على الإدارات والمؤسسات العمومية والمحلية التحسين من أدائها وترقيته من أجل تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية.

كما أنّ الفكرة التي مفادها بأن تحقيق التفوق في الأداء تتطلب من الإدارات الاهتمام مواطنيها، وتطوير الخدمات المقدمة لهم عن طريق تبنى طرق وأساليب حديثة ، ولعلّ أبرز وأنجع الوسائل المستخدمة اليوم، هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك لما لها من مزايا فريدة قادرة على إحداث تغييرات مهمة في الأداء الإداري.

فضلا على أنّ هذه التكنولوجيا تعدّ عنصرا مؤثرا في الأداء الإداري بشكل عام، نظرا لما توفره من معلومات ملائمة ومعالجة سريعة تساعد الإدارات في إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب، وعليه فهذا الفصل يدرس مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري المحلي، ويتم ذلك من خلال التعرض للمباحث الثلاث الآتية:

المبحث الأول : ماهية الأداء الإداري

المبحث الثاني : تطبيق الخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري للجماعات المحلية

المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري

يعتبر الأداء بمثابة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الإدارات، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، كما يشتمل على مجموعة من الأبعاد، تتمحور كلها في أداء كل من الموظفين في وحدتهم التنظيمية، وكذلك أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للإدارة، وأيضا أداء الإدارة في إطار البيئة الموجودة فيها.

فأداء الموظف في الإدارة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولا إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل مستوى تسييري، تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وجهد، ويقاس الأداء* الإداري بغية الوقوف على مدى قرب الإدارة من الفعالية والكفاءة.

ومن خلال هذا المبحث، سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الإداري وقياسه على مستوى الإدارات مع إبراز أهم مؤشرات الأداء الإداري، وتقييم أداء الموظفين على اعتبارهم رأس المال الحقيقي للإدارات، وفي الأخير سيتم التطرق بعض الأساليب الحديثة لتطويره.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة العامة والخاصة، ولا شك أنّ الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في الإدارات من قدرات ومهارات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه، فأنه يحقق الغرض منه، وإذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإنّ ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة، وتكوين الموظفين لرفع مستوى أدائهم.

أ- تعريف الأداء الإداري

إن أصل كلمة الأداء تتحدر من اللغة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة الأداء Performance وأعطتها معناها¹.

* قياس الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة له مسبقاً، كما يمثل المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدا ثم القياس التجميعي لها ومن ثم قياس النتيجة الصحيحة .
للمزيد انظر: قياس الأداء الوظيفي وأهم طرق قياسه، تم تحصى الموقع يوم: 2018/12/01.

<https://hrdiscussion.com/hr116092.html>

¹-Abdellatif khamkhem, *la dynamique du control de gestion* (Paris: Dunod entreprise, 1995) p.130.

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما أنه يسعى إلى التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹

يفهم أيضا من التعريف بأن الأداء الإداري يتطلب معايير توضح مسبقا لانجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في انجاز هامه وفق المعايير الموضوعية مسبقا قد يكون ساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى بعض الباحثين الأداء الإداري بأنه: " مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية ثم تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".²

والملاحظ أن هذا التعريف قد ربط الأداء الإداري بالكفاءة والإنتاجية، وفي حقيقة الأمر هي عبارة عن ربط العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى البعض أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، ومنه الإنتاجية ليست العلاقة بين الموارد والنتائج بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويعرّف الأداء الإداري أيضا على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".³

قد ركّز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما النوعية فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، وبالنسبة لنمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ هنا أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، والذي هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

¹ - عمر حمداوي، "احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08 (جوان 2012): ص. 150.

² -Alain Burlaud, Jean Yeves Eglem, Dictionnaire de gestion (Paris : édition fousher, 1995), p.271.

³ -احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص. 25-26.

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

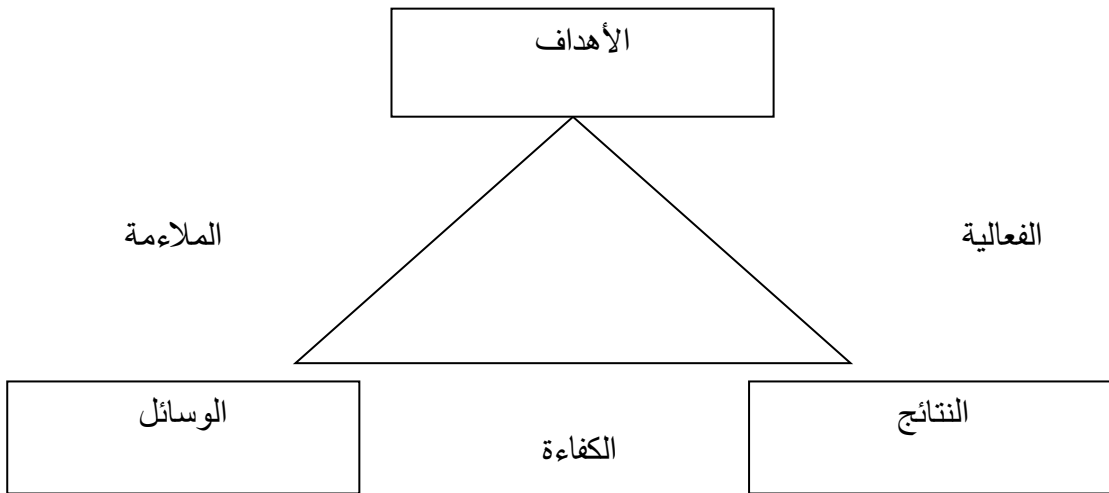
وهناك من يعرف الأداء الإداري على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".¹

أما توماس جيلبرت Thomas Gilbert فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، إي أنه مخرجات أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا.²

كما يقصد بمفهوم الأداء الإداري أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.³

والأداء بصفة عامة كثيرا ما يعبر عنه بمصطلحين هما "الكفاءة والفعالية"، لأنهما يمثلان إما قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها، وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، ومن ثم فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية والملائمة التي تحققها المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 7: المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Christophe Sinnassamy, Entreprise est devenue le modèle de référence qui s'est transposé dans le secteur public (France : revue de trésore, 2004), p.360.

¹-Jean Luis Viargues, le guide du manager d'équipe(paris : edition d organization , 2001), p. 74.

²- عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص. 97.

- عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الفكر العربي، 1989)، ص. 35.

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

يتضح من خلال هذا الشكل أعلاه أنّ الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية والملاءمة، التي تحققها الإدارات، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على الاستخدام الأمثل للوسائل دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في ذلك، في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف المسطرة وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، أما الملاءمة فيقصد بها الأهداف ومستوى الرضا المتوقع، وتقاس بالعلاقة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة. كما يرتبط الأداء الإداري بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها هدر الكثير من الوسائل يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من الاستخدام الأمثل لمواردها دون بلوغ أهدافها المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

و يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: العلاقة بين الأداء الفعالية والكفاءة

المصطلح	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة
المدى	جزئي	شامل	متكامل
المتغيرات	كمية	نوعية	كمية ونوعية

المصدر: سمير عماري، مرجع سابق، ص 104.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، أما الأداء فيعتبر بمثابة نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفعالية، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء هو ناتج الحساب الرياضي لكل من الكفاءة والفعالية :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}.$$

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الأداء الإداري هو عبارة عن " المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف من خلال تأديته لمهامه وواجباته بفعالية ومواصفات محددة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة".

ب- محددات الأداء الإداري:

تعتبر الإدارة بمثابة نظام اجتماعي يمارس أنشطة متنوعة، باستخدام موارد بشرية ومادية، للوصول إلى الأهداف التي تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، وتمارس الإدارة نشاطها في إطار مناخ يتكون من كل المؤسسات الأخرى سواء كانت مساعدة أم منافسة، ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية، وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك الإدارة، كما تفرض هي الأخرى قواعدها ونظم عملها الخاصة من مجموع تلك العلاقات والتفاعلات، وبحسب ما تقوم به الإدارة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل، وتعاني من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والاستمرار والبقاء.

وفي ضوء هذا التصور للإدارة، يمكن تحديد محددات أدائها في مصدرين أساسيين، يتمثل الأول في التكوين الداخلي ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها واستخدامها، والمحافظة عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف، ويتعلق الثاني بالظروف المحيطة بالإدارة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار، أو تفرض عليها من القيود والضوابط والتهديدات ما يشل حركتها أو يحد من أدائها.

لكن مع التطور الهائل في السياسات الإستراتيجية والتغيرات المستمرة في المحيط، فإن العوامل المحددة للأداء الإداري اختلفت من باحث لآخر، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل، ففي هذا الإطار يرى جين بيار ماسي Jean Peirre Mercier أن العوامل التي تحدد أداء الإدارة تتمثل في:

• الإستراتيجية.

• الرؤية، القيم، الرسالة.

• الموارد البشرية.

• هيكل الإدارة.

• العمليات والأنظمة.

• الموازنة.¹

وبالنسبة ل بول بينتو Paul Pinto فيرى أربعة عوامل محددة للأداء الإداري هي:

• القيم الحيوية قاعدة للنظام بمجمله.

• الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

• الأفراد (الإنتاجية) الذين هم الركيزة.

• المردودية (المهم).¹

¹-Jean pierre mercier, mesure et développer les formances(Montréal :IM les édition a quebecor, 2003), p. 7.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الأداء الإداري يتحدد بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى خلاف الآراء فإنها تصب في الإطار نفسه وتختلف في شدة وطريقة التأثير، ومن هذه العوامل من له تأثير غير مباشر، وكنتيجة لذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا.

ت- عناصر الأداء الإداري:

للأداء الإداري عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى الأداء بالإدارات، وقد تعددت تصنيفات عناصر الأداء حسب اختلاف واهتمام الباحثين ويمكن حصرها في:

• الموظف وكفاءته:

الكفاءة وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع²، وتمثل أيضا ما لديه من معلومات، وتشمل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي حقيقة الأمر أنّ البيئة المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمه عديدة كالتكوين.

• العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات، التي يتطلبها العمل من أعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، ويحتوي العمل على عناصر التغذية الاستراتيجية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

• البيئة التنظيمية ومركباتها:

وتتكون من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، فالأولى تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، بيئة العمل، العوامل الفنية، وطبيعة العمل، أمّا الثانية تتمثل في بيئة التنظيم وتأثيره في

¹- Paul pinto, la performance durable- renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent (paris : édition dunod , 2003), p.11.

²-سالم بن بركة براك الفايدي، " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008)، ص . 86.

الأداء الفعال وهي: البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة التكنولوجية والبيئة الدولية.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء الإداري

إنّ عملية تقييم الأداء، هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة، تضمّ التدريب والتطوير والتخطيط وأخيرا تقييم الأداء، وهذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة لدى المنظمات الإدارية، بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقا.

وللتعرف أكثر على عملية تقييم الأداء نحاول في هذا العنصر تعريفه وتحديد أهدافه وخطواته.

أ- تعريف تقييم الأداء:

تتعدد التعاريف الخاصة بتقييم الأداء الإداري، قدمها الباحثون والعلماء فأحدها يتعلق بالحكم على نوعية الأداء التقني لأنظمة المعلومات، والنظام والإدارة الموجهة لتحقيق الأهداف المرجوة، والآخر يتعلق بالحكم على مختلف الأدوات الخاصة بالمؤسسة نفسها ونمط تسييرها.²

يعرّف تقييم الأداء الإداري بأنه " عملية يتم بموجبها تقرير جهود العاملين، بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعادلات، تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".³

كما يعرف بأنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء".⁴

ويعرّف أيضا بأنه: " العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوك أدائه نحو الأفضل، مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة

في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة".⁵

¹-عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003)، ص. 96.

²-Michel Gervais, contrôle de gestion, (paris : Economica, 1997), p104

³-مهدي حسن اوليف، إدارة الأفراد (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2007)، ص. 187. 188.

⁴-عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول (نوفمبر 2001):ص. 95.

⁵- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 (القاهرة: دار الجامعي، 2000)، ص. 332-333.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء الإداري على أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الموظف ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الموظف والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا".

وعليه يمكن تحديد أهداف عملية تقييم الأداء الإداري في النقاط الآتية:

- تهدف عملية تقييم الأداء الإداري إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإدارية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج.
- هذه العملية تسعى باستمرار إلى تحقيق هدفين هما: محاولة دفع الأنشطة في اتجاه تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف وتصحيح مسار الأنشطة أولا بأول ، أما الهدف الثاني من هذه العملية فهو تحسين وتطوير الأداء ورفع كفاءته وفعاليتها.
- تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها مما يساعد على توجيه إشراف الإدارة إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة لها.
- تهدف هذه العملية في كونها تحدد من خلال إعداد الخطط المالية وزيادة فعاليتها والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية مما يؤدي إلى إمكانية تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف، ومن هذا تعدّ عملية تقييم الأداء عملية متشعبة ومتداخلة تستفيد منها كل الأطراف وتصب في النهاية نحو تحقيق غايات وأهداف كافة الأطراف بالمؤسسة.¹

ب- خطوات تقييم الأداء الإداري:

تمرّ عملية تقييم الأداء الإداري للأفراد العاملين بأربعة خطوات أساسية:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء :

¹ - ميعاد حميد، "دور تقييم الأداء في الحد من الفساد المالي والإداري"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39 (2014): ص. 315.

يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء، والتي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، والتي تحدد استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف الإدارة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

• قياس الأداء الفعلي للأفراد:

تتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة أو مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم، فقد تستعمل بعض الإدارات قياسا مكونا من خمس درجات 1، 2، 3، 4، 5 أو تستخدم رتبة ممتاز، جيد جدا جيد، أو مرضي.

• توفير معلومات مرتدة عن نتائج تقييم أرائهم:

إنّ الأساس في عملية التقييم، هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم، لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم السابق، وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات وتحسين أدائهم المستقبلي.

• إدارة وتحسين الأداء:

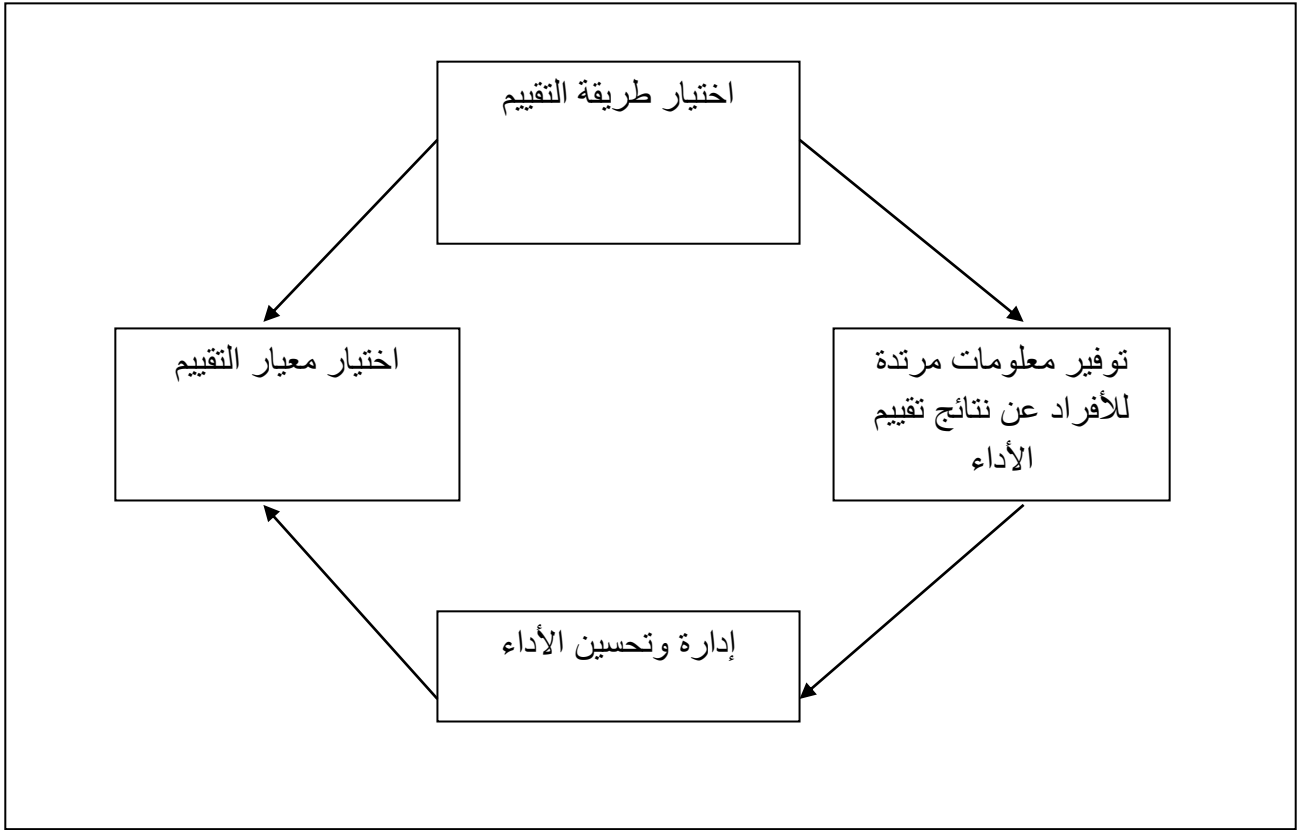
إنّ أساليب تقييم الأداء، قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء، كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، قد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، لذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في الإدارة على تحسين أداء الفرد وليس معاقبتهم أو مكافأتهم¹.
وعليه يمكن توضيح خطوات تقييم الأداء بناء على الشكل التالي:

شكل رقم 8 : خطوات تقييم الأداء الإداري

* الجودة هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين، وتم أيضا تعريف الجودة حسب معيار آيزو على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمون. للمزيد انظر: دانة الوهادين، "مفهوم الجودة"، تم تفحص الموقع يوم: 2018/11/14.

<https://mawdoo3.com>

¹ - احمد كردي، " مبادئ تقييم الأداء"، تم تفحص الموقع يوم: 26 نوفمبر 2017 .



Source : Simon L. Dolan, La gestion des ressources humaines, (Canada : pearson education, 2008), p 216.

ت- طرق تقييم الأداء الإداري:

تتباين طرق تقييم الأداء الإداري من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنّها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم الأداء في إطار المنظمة الواحدة، والتي يمكن أن ينطبق على كافة أفراد العاملين بموضوعية وعدالة.

• الطرق التقليدية:

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، وتتمثل في ما يلي:

- طريقة التدرج:

تتم عملية تقييم الأداء الإداري بمقارنة الأداء البشري مع التصنيفات التي وضعتها إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء.

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد الصفات أو الخصائص، التي تمكّن الفرد من رفع مستوى الأداء الإداري، ويقيّم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لتلك الصفات.

- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة، التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، تحدد في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

- طريقة المواقف الحرجة:

تعتمد على تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، وتوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- طريقة مقابلة:

تتمّ عن طريق كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر، حيث تصف جوانب الضعف والقوة، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.¹

- طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتمّ الاعتماد في ذلك على المعايير، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام أي ترتيب العاملين حسب أدائهم.²

- طريقة المقارنة بين العاملين:

تتمّ عن طريق مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في القسم نفسه ويتكون من ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات نستطيع التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وذلك وفق أدائهم العام والمقارنات التي تمت.

- طريقة القوائم المرجعية:

تستند هذه الوثائق إلى عدد من الجمل الوصفية، وتتطلب من المقوم تحديد مدى انطباقها على الموظف وكل جملة تعطي قيمة رقمية تتناسب مع أهميتها الوظيفية، لكنّها غير معروفة للمقوم الذي تنحصر مهمته في اختيار الجملة التي تنطبق على سلوك الموظف، ومن ثمّ تقوم الإدارة بتقويم

¹- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين (مصر: منشأة المعارف، 2004)، ص. 58.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الجامعة، 2007)، ص. 421-426.

الموظف بحساب متوسط الدرجات التي حصل عليها، وبذلك يكون الرئيس المباشر مقرراً أكثر منه مقوماً¹.

• الطرق الحديثة:

جاءت لتتفادى عيوب وأخطاء الطرق التقليدية وتتجلى في:

- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم فيها تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك منبثق من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، وكذا توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها.

- مقياس الملاحظات السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع الأهداف المسطرة، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب درجات، ثم يتم جمع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.

- طريقة مراكز التقييم:

تعرف بأنها " عملية التقييم التي من خلالها تقييم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقومين ASSESSURES الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات، كقاعدة للتقييم، وصياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة"².

والجدول التالي يوضح مختلف الفروق بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة:

الجدول 5: طرق تقييم الأداء الإداري

¹-احمد ابو شيخة دادر، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.238.

²-Lou Van Beirendonck, tous compléments : le management des compétences dans l'entreprise (Belgique : édition de boeck , 2006), P.P .80-81.

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

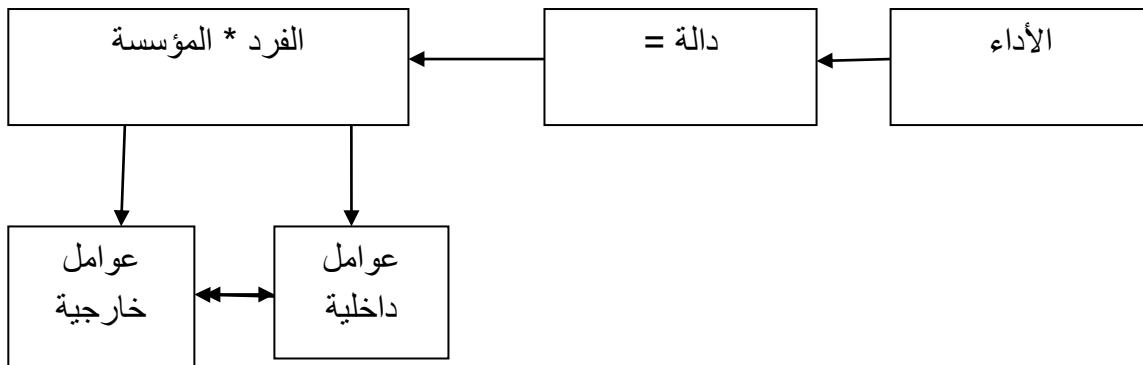
تقييم حديث	تقييم تقليدي
<ul style="list-style-type: none"> متعلق بالجماعة التركيز على النوع وتنمية الموارد البشرية يقوم بالتقييم سواء العملاء أو المسيرين 	<ul style="list-style-type: none"> متعلق بالفرد التركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية يقوم بالتقييم المدير الإداري

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: آليات تطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني أو الأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص الإدارة التي يعمل بها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ، وعوامل خارجية تتعلق بالإدارة منها أهداف الإدارة، ثقافة الإدارة، نمط القيادة في الإدارة، سياسات الإدارة... الخ، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

الشكل 9 : العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

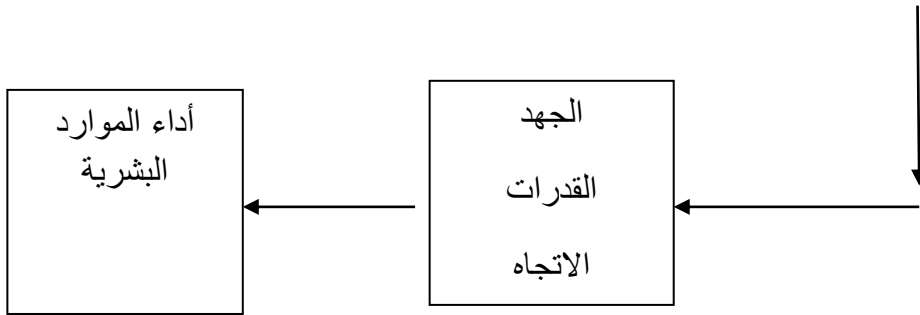


المصدر: مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية، 2008، ص73.

وهناك من ينظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 10 : العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري

الظروف المادية الإضاءة الضوضاء ترتيب الآلات الحرارة- الأجهزة
--



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 218.

في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشكل مداخلًا حديثة لتطوير الأداء والبلوغ به إلى مستويات التفوق والتميز، ومن أبرز هذه الأساليب نجد:

• أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يركز هذا الأسلوب على التغيير الجذري في العمليات الإدارية، من أجل تطوير خدماتها كماً ونوعاً وكيفاً بهدف إرضاء مواطنيها، وتعرف إعادة الهندرة على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسريعة، وتمثل أيضاً منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبياً".¹

ويتطلب أسلوب تطبيق إعادة الهندرة تحقيق ما يلي:

¹ – Micheal hammer and others, reengineering the corporation : a manifesto for business revolution, online, seen in :june 15.2016.

<http://www.imamu.edu.sa/scientific/selection/abstracts/documents/reengineering/20the/20corporation.pdf>.

- البداية من الإدارة العليا ومدى إيمانها بالحاجة للتغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية.
 - تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها.
 - اقتراح البدائل وتقييمها.
 - إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل.
 - تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسن في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.
- أسلوب الهندسة القيمة:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية، التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون.

وتعرف الهندسة القيمة بأنها: " دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكاره دون المساس بالمتطلبات الأساسية".

• أسلوب تمكين الموظفين:

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للموظفين وإشراكهم في صنع قرارات العمل، حيث يعرف التمكين بأنه " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، ومنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر، ويساهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما أمر به".¹

كما حدد هاينز Haynes ثلاث مداخل لتطوير الأداء تتمثل في:

✓ أولاً تطوير الموظف:

يرى هاينز أن تطوير الموظف يعد أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تطوير في أداءه، فهناك عدة وسائل لإحداث ذلك وهي:

- الوسيلة الأولى :

¹- عمر حوتية و عبد الرزاق مولاي لخضر ، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية" (ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس، 2005)، ص ص 252 - 253.

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التطوير في الأداء من خلال أساليب الاستفادة، مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- الوسيلة الثانية:

تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأنّ وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.

- الوسيلة الثالثة:

الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تطوير الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها، من خلال إظهار أنّ التطوير المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

✓ ثانياً تحسين الوظيفة:

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة، يوفر فرص تطوير الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتواؤها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تطوير الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

✓ ثالثاً تحسين الموقف:

يرى "هاينز" أنّ الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، تعطي فرص التغيير يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة، أي فريق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، ويضيف أنّ عمل جداول للعمل

وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيت همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري والتي تلعب دوراً فعالاً في تطوير الأداء هي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء، التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أراد التخطيط لتطوير الأداء بنجاح فيجب المعالجة بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

✓ رابعا الاتصال المباشر:

تمثل الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء، وذلك من حيث تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الامتثال المناسبة، ومن أمثلتها: سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم، لذلك لا بد من استشاراتهم حول كيفية الوصول إلى تطوير الأداء، فمثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الأفعال السلبية لدى العاملين¹. ولكي تكون الإدارة قادرة على فهم مشاكل العاملين والاستفادة من مقترحاتهم وإبداعاتهم وإسهاماتهم في سبيل تطوير الأداء وتحسينه والعمل وفق مبدأ الإدارة بالأهداف، فهناك عدة إرشادات يجب على المدراء والمشرفين الالتزام بها، ومن بينها:

- إتاحة الفرص للمرؤوسين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بحرية كاملة.
- عدم المقاطعة وحسن الإصغاء، والابتعاد عن استخدام قوة السلطة في التعامل مع المرؤوسين.
- تبني أسلوب الإقناع في الرد على الآراء والمقترحات والاستفسارات والابتعاد عن استخدام تعسف السلطة وإتاحة الفرصة أمام العاملين لطرح مشاكلهم ومناقشتها.

المبحث الثاني: تطبيق الخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

بفضل الانتشار الواسع لشبكات الحاسب الآلي، وما تقدمه من سهولة في التعامل والتواصل، فقد سعت معظم الإدارات العمومية والمحلية إلى تقديم عديد من الخدمات اعتماداً على هذه التقنية، حيث أصبح يطلق عليها اسم الخدمات الإلكترونية، وبرغم السهولة في التعامل مع هذه الخدمات، والمزايا

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الأردن: دار وائل للنشر، 2003)، ص. 157.

المضافة العديدة، فإنّ هذا الأسلوب الإلكتروني قد أخرج هذه الخدمات من الحيز التقليدي إلى الحيز المطلق الذي لا يقع ضمن نطاق الإدارة الجغرافي أو نطاق تنفيذ سياستها.

ومن هذا المنطلق جرى التركيز والتشدد عند بناء هذه الخدمات الإلكترونية ، على سياسات وإجراءات الحماية الواجب إتباعها في تصميم النظم والبرمجيات التي تقدم هذه الخدمات، وكذلك في متابعة ومراقبة حسن تنفيذ هذه الخدمات، إضافة إلى الإجراءات الوقائية الواجب اتخاذها، وذلك للتخفيف من الأذى القابل للحدوث في حال اختراق هذه الأنظمة .

المطلب الأول: الخدمة الإلكترونية: المفهوم والمجالات

إنّ تبني أي إدارة للعمل الإلكتروني بعد اتخاذ قرار الانتقال أو التحول يتطلب أيضا بنية أساسية للعمل، من خلال تنفيذ بعض الإجراءات الضرورية، كارتباط الإدارات بالشبكات وبناء قاعدة بيانات ومعلومات، وتطبيق نظم آلية وإلكترونية للتعامل مع هذه المعلومات واستخدام التقنية العالية لنظم الكمبيوتر بهدف إشباع رغبات المواطنين والوصول إلى السرعة المطلوبة في أداء معاملاتهم .

1- مفهوم الخدمة الإلكترونية: يمكن ذكر بعض التعاريف التالية:

تعرف الخدمة الإلكترونية على أنّها: " تلك الخدمات التي تقدم من خلال الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها".

وتعرف بأنّها " إجراء الكثير من المعاملات كليا أو جزئيا عبر الإنترنت".¹

عرفت أيضا على أنّها " تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية كالإنترنت"،² هذه الأخيرة قد تخطت حدود الأعمال الإلكترونية إلى مرحلة انتقالية نوعية جديدة، حيث صار بالإمكان تزويد المؤسسات والأفراد بخدمات أعمال مبتكرة باستخدام الشبكة، ولم تعدّ الإنترنت مجرد أداة تجارة، بل تحولت إلى بوابة * (Porta) لأداء الأعمال بطريقة مثلى .

¹ -نورة بنت ناصر الهزاني، مرجع سابق، ص 48.

² - بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية، 2004)، ص 64.

* البوابة هي عبارة عن موقع والذي يشكل نقطة البداية للاتصال بمواقع الويب الأخرى. وقد جاء اسم البوابة من وظيفتها كباب مفتوح يطل المرء منه على عالم المعلومات والفعاليات الأخرى التي يوفرها الإنترنت. وتتميز البوابة عن مواقع الويب بدرجة عالية جدا من التنظيم، إذ تتيح خدماتها المتكاملة الولوج بسهولة وسرعة إلى أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الناس. وتحصل أغلب البوابات على تمويلها من الروابط الإعلانية التي تظهر فيها، وتقود هذه الروابط زوار البوابة إلى مواقع المعلنين أنفسهم. للمزيد انظر: البوابات الإلكترونية، تم تفحص الموقع يوم: 2018/12/22.

ومن أمثلة الخدمات الإلكترونية:

- دفع الرسوم المالية وتحصيل الإيرادات.
- استصدار الشهادات الصحية بأنواعها.
- استصدار التأشيرات والاقامات.
- طرح استفسارات المناقصات عن طريق الإنترنت.

ومما سبق يمكن تقديم تعريفا شاملا للخدمة الإلكترونية على أنها " تلك الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية والمحلية باستخدام إحدى الوسائل الإلكترونية المتاحة مثل الشبكات المحلية، الإنترنت، والبريد الإلكتروني لجمهور المستفيدين بما يحقق التفاعل بينهم".

وقد قسم Rais and Nazariah الخدمات الإلكترونية حسب تطورها إلى أربعة مستويات:

- **الخدمة المعلوماتية:** وهي الخدمات التي يحتاجها جميع الأفراد والمؤسسات بشكل روتيني، ولا تحتاج إلى تكنولوجيا متطورة أو بنية تحتية عالية الجودة .
- **الخدمات الإلكترونية التفاعلية:** وهي الخدمات التي تحتاج إلى بنية تحتية أعلى من الخدمات المعلوماتية، وهي تربط بين الخدمات الإلكترونية والخدمات التقليدية .
- **خدمات المعاملات الإلكترونية:** وهذا المستوى يحتاج إلى بنية تحتية أعلى من الخدمات الإلكترونية التفاعلية، والى قدرات تكنولوجية بجودة عالية تكفي لإجراء المعاملات بشكل إلكتروني كدفع الضرائب والرسوم إلكترونيا.

- **الخدمات الإلكترونية المتكاملة:** وهنا تنتقل الخدمات من المستوى الإقليمي لتصبح خدمات دولية بين الأفراد والمؤسسات والحكومات وفيما بين الحكومات.¹

ويقوم مفهوم الخدمة الإلكترونية على عدد من المبادئ الأساسية في الإدارات العمومية المحلية،

ومن بينها:

- سهولة وسرعة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية العمومية.
- شمولية الوصول إلى الخدمات العمومية الإلكترونية لجميع المواطنين .

¹-Nazariah, Moh.K, Mohamed Rais. A.K, E-government in Malaysia: improving responsiveness and capacity to serve (malaysia: Pelanduk Puplications,2003), p .76.

- شمولية الوصول إلى الخدمات العمومية الإلكترونية من خلال قنوات متعددة مثل: الإنترنت، وشبكة البنوك وغيرها.
 - أن تكون الخدمات العمومية الإلكترونية غير مكلفة.
 - توفير الأمن المعلوماتي فيما يتعلق بضمان الخصوصية للمواطن المستفيد من الخدمة.
 - إتاحة الخدمات الإلكترونية على مدار الساعة، وفي كل مكان.¹
- 2- المجالات الرئيسية للخدمات العمومية الإلكترونية:

يعد تحقيق الخدمات الإلكترونية توجهها استراتيجيا لكثير من الدول، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث قدرة توصيلها للمستفيد، واختلاف مجالاتها والتي من أهمها:

- الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة لمواطنيها: وتنقسم إلى:
 - الخدمة العامة البسيطة: وهي تلك الخدمات المقدمة للمستفيد عبر جهاز إداري واحد، مثل الحصول على جواز السفر.
 - الخدمة العامة المركبة: وهي عبارة عن مجموعة مترابطة من الخدمات البسيطة، التي تنتج خدمة متكاملة في نهاية المطاف للمواطن مثل: خدمة تسجيل الزواج، التي تحتاج إلى إجراءات بسيطة كالحصول على وثيقة إثبات الهوية للزوج والزوجة، والحصول على إثبات الهيئات المدنية، وإصدار وثيقة الزواج... الخ.

ولعل من أهم أمثلة الخدمات العامة بشقيها البسيطة والمركبة ما يلي:

أ- خدمات التسجيل:

وهي الخدمات التي تُعنى بتسجيل بيانات عن الأشخاص، وهذه البيانات ينظمها القانون، ومن أمثلتها:

- شهادات الميلاد.
- شهادات الوفايات.
- قسمة الزواج وقسمة الطلاق.
- شهادات بحث العقار.
- الجواز.

- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مرجع سابق، ص 138 - 139.¹

- البطاقة الشخصية.

ب- خدمات التراخيص:

وهي الخدمات، التي تُعنى بإصدار الوثائق ومستندات تسمح لطالبي الخدمة بممارسة نشاط معين، وقد تكون هذه الخدمات مجانية، أو مقابل رسوم، يتم دفعها للجهات المعنية بتقديم الخدمة، ومن أمثلة هذه الخدمات:

- رخصة البناء.
- إجراء التسجيل بمؤسسة تعليمية.
- رخصة ممارسة الأعمال على المستوى المحلي.

ت- خدمات إدارية:

وهذه الخدمات تؤدي إلى تدفقات مالية من المواطنين، والشركات إلى الهيئات الحكومية، ومن أمثلة هذه الخدمات:

- دفع الجمارك.
 - دفع الزكاة.
 - دفع الضرائب المختلفة.
 - دفع عوائد العقار على المستوى المحلي.
- ث- الخدمات القطاعية على اختلافها: ومن أمثلتها:

- الخدمات الصحية الإلكترونية.
- التعليم الإلكتروني.
- الخدمات المصرفية الإلكترونية.

إنّ إتاحة هذه الخدمات على مدار الساعة يتم من خلال بناء بوابة إلكترونية موحدة للدخول لتلك الخدمات التي يتم تنظيمها، وتجميعها ضمن باقة خدمية تعكس حاجات المواطن.¹

فيما يلي نوضح الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية، والتي تمّ جمعها في الجدول

التالي:

الجدول رقم 6: الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية

- عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق (لبنان: المؤسسة العربية، 2004)، ص ص. 138.139¹

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

الخدمات التقليدية	الخدمات الإلكترونية
غير ملموسة	غير ملموسة لكن تحتاج التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
لا يمكن تخزينها	يمكن تخزينها
عدم التلازم	قابلية الفصل أو عدم التلازم
لا يمكن اخذ براءة الاختراع	يمكن الحصول على حق المؤلف وفي حالات معينة تمنح براءة الاختراع
وحداتها غير متجانسة	وحداتها غير متجانسة
صعبة التسعير	صعبة التسعير
لا يمكن نسخها	يمكن نسخها
لا يمكن تقاسمها	يمكن تقاسمها
تحقق الاستهلاك المتكافئ	لا تحقق الاستهلاك المتكافئ
قائمة على الذرات	قائمة على البتات bits

المصدر: باسم المبيضين ونجم عبود نجم ، الجودة الإلكترونية: نحو نموذج مقترح لأبعاد الجودة الإلكترونية ، تم تفحص الموقع يوم: 2017 /08/02.

<http://www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content>

ما يلاحظ من خلال الجدول أنّ الخدمات الإلكترونية تتقاطع في نقاط على غرار ميزة غير ملموسة، عدم التلازم، وحدات غير متجانسة وصعبة التسعير، ويختلفان في ميزات أخرى كالتخزين ، الحصول على براءة الاختراع، عملية النسخ والتقسيم، عملية الإنتاج، فيمكن للخدمات الإلكترونية أن تخزن وتقسّم من خلال اعتمادها على البتات، كذا الحصول على حق المؤلف وعلى براءة الاختراع وهذا كله عكس الخدمات التقليدية، التي لا تتميز بهذه الخصائص الأخيرة، وهذا كاه بفضل المميزات التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء و تقديم الخدمات .

المطلب الثاني: خدمات البوابة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

تمثل البوابات الإلكترونية أساس الإدارة الإلكترونية، إذ إنّ الهدف الأساسي الذي تسعى إليه هو التواصل والمشاركة مابين الجهات الحكومية ومواطنيها، بما فيها القطاع الخاص والمجتمع المدني. ومن

جهة أخرى، تمثل البوابة تجسيدا لمبدأ حصر المعاملات مع الحكومة عبر نافذة واحدة، وانطلاقا من ذلك لابد تسليط الضوء على ما يعرف ببوابة الخدمات الإلكترونية.

1- تعريف البوابة الإلكترونية: E-Gateway

تعرف البوابة الإلكترونية بأنها "عبارة عن موقع ويب يعتبر نقطة بداية وانطلاق للاتصال بمواقع الويب الأخرى، والتي بدورها تتخصص في محتوى معين أو مجموعة من الخدمات"، ومن هنا جاء اسم البوابة حيث تعتبر وظيفتها كباب مفتوح يمكن من خلالها أن يجد الشخص أكبر عدد من المعلومات والفعاليات والنشاطات المختلفة، وأهم ما يميزها عن مواقع الويب الأخرى تمتعها بدرجة عالية جدا من التنظيم والشمولية، إذ تتيح خدماتها بسرعة وسهولة الوصول إلى أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الناس، وتعد المقصد الأول والرئيسي للعديد من مستخدمي الإنترنت ومن أكثر المواقع تصفحا مقارنة بالعديد من المواقع الخدمية الأخرى.

كما تعرف البوابة الإلكترونية أيضا بأنها "مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو التطبيقات، التي تشترك في نطاق قطاعي محدد والهادفة إلى خدمة جمهور من طبيعة متشابهة"¹، كما تمثل عند استخدامها الاطلاع والتفاعل مع المعلومات ذات الصلة، والتطبيقات وعمليات المشاريع باختيار من المستفيدين لأهدافهم الذاتية في المقام الأول.

ويمكن من خلال هذه البوابة أن تقوم الإدارات الإلكترونية ببناء بوابة الخدمات الإلكترونية، والتي تساعد المواطنين على إيجاد ضالتهم من الخدمات التي يريدونها ومن دون البحث في العديد من مواقع الوزارات والإدارات العمومية... الخ.

تستطيع ادارة الجماعات المحلية أن تقوم ببناء بوابات إلكترونية خاصة، إما بالمواطنين أو بالموظفين أو بين الإدارات فيما بينها وحتى بين الإدارة ومنظمات الأعمال، ويمكن توضيحها أكثر فيما يلي:

• خدمات البوابة الإلكترونية تجاه المواطن: Administration to citizen gateway

من أهم مبررات ظهور نظام الإدارة الإلكترونية، هو تطوير علاقات الإدارات مع المواطنين، وتحسين خدماتها العمومية المحلية المقدمة لهم، ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الإنترنت، وتظم هذه

- عباس بدران، مرجع سابق، ص 176. ¹

العلاقة أنشطة متنوعة، ومهمة ذات الصلة بالدور الحيوي للإدارة في حياة المواطنين كالتسجيل المدني، والخدمات الاجتماعية، والتعليم ... الخ.¹

فيتمّ بذلك تقديم الخدمات بسرعة، نتيجة توفر كل المعلومات اللازمة والدقيقة عن المستفيد ضمن الأرشيف الإلكتروني، الذي يسهل على العون تفحصه بسرعة مباشرة لإتمام المعاملة في أقصر وقت.

• خدمات البوابة الإلكترونية تجاه الإدارة: Administration to administration gateway

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال، التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات عمومية في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص المعاملات الورقية المكتنية وتحويلها إلى معاملات إلكترونية، بهدف تخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة وتسريع وقت الانجاز وسرعة نقلها، وبالتالي تعزيز العلاقات الرسمية بينها، بما يكفل توحيد الجهود الضخمة لموظفي الإدارات وتحسين الإنتاجية الإدارية.

• خدمات البوابة الإلكترونية تجاه منظمات الأعمال: Administration to business gateway

تتفاعل الإدارات العمومية المحلية مع قطاع الأعمال من خلال أدوارها المختلفة، فالإدارة تلعب دور المخطط، المنظم، والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة، بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وتساهم مبادرات خدمات البوابة الإلكترونية في تقليل العبء على الأعمال، عن طريق تبني العمليات التي تقلل بشكل كبير من جمع البيانات غير الضرورية.

إذ يمكن للإدارات المحلية أن تصدر قرارات وتقدمها إلى المنظمات عن طريق نشرها على مواقع الإنترنت، وتستطيع المنظمات الرد عليها من خلال الشبكة أيضا، ولقد دأبت الدول المتقدمة في عرض الإجراءات واللوائح والرسوم ونماذج المعاملات على الإنترنت، حيث تستطيع المنظمات الإطلاع عليها بطريقة إلكترونية وإجراء المعاملات إلكترونيا من غير الحاجة إلى مكتب وسيط.²

¹ - وسيلة واعر، " دور الحكومة الإلكترونية في جودة الخدمات الحكومية - حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، " ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2014)، ص7.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 190.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الجماعات المحلية هي الجهة الحكومية المتخصصة في تقديم الخدمات الإلكترونية، عبر البوابة الإلكترونية للمواطنين أو منظمات الأعمال وحتى بين الإدارات فيما بينها بغية تحقيق أداء أسرع وأحسن في عملية تقديم الخدمات العمومية المحلية بشكل إلكتروني.

2- خصائص البوابة الإلكترونية لإدارة الجماعات المحلية:

تتميز البوابة الإلكترونية للجماعات المحلية بعدد من الخصائص التقنية، والتي تهدف إلى تسهيل عملية التواصل بين المواطنين والهيئات العمومية المحلية، ومن الخصائص التي تتميز بها البوابات الإلكترونية ما يلي:

• إمكانية تخصيص البوابة:

معظم المواطنون يحبون أن تعكس ممتلكاتهم بعض السمات الشخصية عنهم، وينطبق الأمر على بوابة الإدارة الإلكترونية فمن الواضح أن جمهور مستخدميها واسع، وليس من الضروري أن يتشارك أفرادها في ذوق الألوان والتصاميم نفسها، أولوية وأهمية المعلومات المعروضة نفسها، ونوعية الخدمات الأكثر استخداماً وغيرها. في حين يجب بعضنا أن يقرأ عن نشاطات الحكومة الاقتصادية، ويميل البعض الآخر إلى الأخبار والنشاطات السياسية، وهو بالتالي يحد أن تسلط الحكومة الضوء على المعلومات والخدمات التي يراها هو ذات أولوية، ومن غير المعقول للحكومة القيام بإرضاء كل الأذواق والحاجات الخدمية في الوقت نفسه، ولكنها من دون شك تستطيع تقنياً أن تفتح المجال أمام المواطن للقيام بتخصيص البوابة الإلكترونية Portal Personalization حسب حاجاته الخاصة، وحين يقوم بتسجيل الدخول مرة ثانية في موقع البوابة فسوف يرى بوابة الحكومية الإلكترونية بألوانها التي يحب والمعلومات والخدمات التي يراها مناسبة له.

• إدارة الحملات الإعلامية:

من خلال هذه الميزة، سوف تتمكن الحكومة الإلكترونية من إدارة الحملات الدعائية والإعلانية على بوابتها الإلكترونية ومن دون تعديل بالبرمجيات، ويمكن للمدراء في الحكومة أن يحددوا أوقات وتفاصيل ظهور الإعلانات الحكومية من خلال أدوات سهلة تتاح لهم مع أنظمة البوابة الإلكترونية، كما يمكنهم البدء بحملات عبر بريد إلكتروني وبناءً على ظروف ومواضيع

معينة.¹

¹ - على الموقع:

• **ليوننة المظهر الخارجي:**

معظم البوابات الإلكترونية تدعم مجموعة من التقنيات الهادفة إلى إضفاء صفة ديناميكية على المظهر الخارجي للبوابة الإلكترونية، فمن الممكن للمدراء تفصيل "ألبسة" (Look and Feel) للبوابة الإلكترونية، حيث ترتديها في مختلف فصول السنة، ولتوضيح الفكرة يقوم مبرمجو البوابة في الحكومة بتفصيل مظاهر خارجية للبوابة الإلكترونية، ووضعها متوفرة بين أيدي المدراء، ليقرروا متى وكيف يغيرون اللباس الخارجي للبوابة، ويمكن تخصيص لباس مختلف حسب الأحداث الأساسية في البلاد، مثل: شهر التسوق، عيد الدولة الرسمي، الأعياد الدينية وغيرها وهذا يضفي ديناميكية وانجذاب أكثر من قبل الجمهور للدخول إلى البوابة الإلكترونية.

• **أدوات البحث:**

في كثير من الأحيان، يحاول المواطن إيجاد الخدمة التي يريد عبر البحث من خلال الكلمات المفتاحية لاعتقاده بأنها أسرع من الدخول إلى الخدمة عبر قنوات المواضيع والباقات الخدمية، ومن المهم أن تدعم بوابة الحكومة الإلكترونية عمليات البحث الحرّ، والتي تعتمد على كلمات مفتاحية أو بحث حسب السؤال أو حسب حقول توصيف الخدمة وغيرها من وسائل وأساليب البحث.

• **خدمة الاشتراك بالمعلومات:**

يضطر المواطن في كثير من الأحيان، إلى الحصول على معلومات عن موضوع معين بشكل دوري، وكثيرا ما يرغب بأن تصله المعلومات إلى بريده الإلكتروني، أو هاتفه الجوال بدل أن يقوم هو بالبحث عنها، والتأكد من أنها أصبحت متوفرة، وعلى هذا الأساس يمكن للبوابة الإلكترونية إتاحة الفرصة أمام المواطن للاشتراك بخدمة بث المعلومات عن موضوع خدماتي معين أو عدة مواضيع، وتحديد وسيلة الحصول على تلك المعلومات مثل البريد الإلكتروني، الهاتف الجوال، البريد العادي، ويجب إتاحة الفرصة للمواطن أيضا بتعديل اشتراكه بتلك الخدمات أو إلغائها.

• **خدمة التسجيل الموحد:**

تحتاج بعض الخدمات الحكومية، إلى التأكد من هوية المواطن لمعرفة مدى أهليته للاستفادة من الخدمة الحكومية، وبما أنّ الخدمات عادة ما يتم تنفيذها فعليا في وزارات وإدارات

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

مختلفة فسوف يصبح المواطن عرضة للتعريف عن نفسه خلال جلسة العمل الواحدة لدى أكثر من جهة حكومية، ولحسن الحظ تمثل بوابة الحكومة الإلكترونية المكان الأمثل للتعريف والتأكد من هوية المواطن وإصدار إذن دخول إلكتروني (Security Token) يستطيع أن يحمله معه إلى مختلف مواقع الوزارات والإدارات العامة، و تسمى هذه العملية بخدمة التسجيل الموحد (Single Sign On)، والتي يجب أن تكون مدعومة على مستوى البوابة الحكومية الإلكترونية.

• خدمات إدارة البوابة:

تمثل مجموعة خدمات المكتب الخلفي (Portal Back Office Administration)، والتي يستطيع من خلالها الموظفون في الحكومة الإلكترونية من إدارة الموقع وإضافة الوثائق والتطبيقات والخدمات عليه، ويمكن تفويض بعض العمليات الإدارية لأشخاص مختلفين، مثل: تفويض إدارة خدمات الصحة لموظف خبير في هذا الشأن، وتفويض خدمات الأمن لموظف آخر وهكذا.

• تحديد أدوات الوصول:

في كثير من الأحيان تدعم البوابة الإلكترونية عدة وسائل للوصول إلى المعلومة مثل: الهاتف الجوال، الإنترنت، المجيب الصوتي وأكشاك المعلومات، ونظرا لطبيعة المعلومات المتوفرة في أنظمة الحكومة الإلكترونية والتي عادة ما تكون على شكل ملفات فسيكون بالإمكان تظهيرها إلى أي نسق آخر.

• أدوات التعاون والتواصل:

تستطيع أدوات المحادثة والمشاركة والمنتديات الإلكترونية (Portal Collaboration Tools) من إغناء التعاون والمشاركة الفعالة بين جمهور مستخدمي البوابة الحكومية وموظفيها، ويمكن إنشاء المنتديات الخاصة بمواضيع الخدمات الإلكترونية الموجودة على البوابة، من أجل الرد على الاستفسارات إلكترونيا واعتماد مفهوم شبكات الاستعلامات الحكومي الإلكتروني، والذي يجيب على أسئلة واستفسارات ومراجعات المواطنين عبر وسائل المحادثة الآمنة الإلكترونية.

• خدمة التقارير والإحصائيات:

من المفيد في كثير من الأحيان أن يطلع مدراء الحكومة الإلكترونية على نسبة المشاركة الشعبية والمؤسسية في العملية الإلكترونية، وقد يضطرون إلى رفع تقاريرهم في هذا المجال إلى الوزير المختص، وعبره إلى المجلس التنفيذي في البلد أو الحكومة، لذلك كان من اللازم على

نظام البوابة الإلكترونية تدعم أولئك المدراء بأدوات استخراج التقارير والإحصاءات، مثل: عدد زوار البوابة وما هي المعلومات والخدمات الأكثر طلباً ونوعية، الزوار والبلدان التي يدخلون منها إلكترونياً والكثير من التقارير المفيدة في هذا المجال.¹

المطلب الثالث: بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

بالرغم من مزايا شبكة الإنترنت، وما أحدثته من ثورة كبيرة في الاتصالات ونقل المعلومات والوصول إليها، إلا أنه في الوقت نفسه وجد في هذا النظام الجديد مجموعة من الثغرات، تؤدي إلى إفشاء أسرار أي إدارة أو تؤدي إلى فقد الثقة في المشروع من جانب المتعاملين، ولذلك أصبح من المهم داخل أي إدارة عامة أو محلية أن تتبع نظام الأعمال الإلكترونية وأن تقوم بتعديل نظام الرقابة الداخلية ليتناسب مع نظام العمل الإلكتروني، بحيث يصبح نظام الرقابة الداخلية الإلكتروني قادراً على حماية الإدارات من الاختراقات الخارجية، أي يجب على الإدارات المحلية وضع إجراءات الرقابة الداخلية الإلكترونية بحيث يكون بالإدارة نظام متكامل لأمن المعلومات.²

ويعد أمن تكنولوجيا المعلومات المكوّن الأكثر وضوحاً، لوجود الأنشطة الضرورية لحماية المعلومات من الوصول غير المصرح به والتعديل عليها، ولكن هذه الأنشطة قد لا تتواجد في كل المؤسسات، كما هو الحال عندما يتم توفير عمليات وخدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال المزود الخارجي في إطار ما يصطلح عليه الاستعانة بالمصادر الخارجية، ومن المعتاد أن نجد مدير أمن المعلومات في قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل في إطار أهداف معروفة ومهام محددة بشكل واضح من كافة الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنه من القيام بواجباته على نحو سليم.

1- أهمية أمن المعلومات الإلكترونية:

إنّ وجود نظام يؤمن قواعد البيانات وبنوك المعلومات أصبح يمثل ضرورة ملحة على المؤسسات والدول، خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي، ويشمل أمن المعلومات على أمن الحاسبات والشبكات، وله ثلاثة أبعاد هي:

¹ - عباس بدران، مرجع سابق، ص 183-184.

² - سوسن عبد الفتاح ومحمد أبو الجود، "إجراءات الرقابة الداخلية للشركات في ظل التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول (2000): ص. 299 - 300.

• تأمين سرية المعلومات، و تتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الاطلاع عليها، إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك، كما يشمل ضمان وسريّة المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.

• تأمين سلامة المعلومات، وهذا يعني أنّ المعلومات المخزّنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة على الشبكات يجب ألاّ يتمّ تغييرها إلاّ من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

• تأمين وجود المعلومات، وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين .

2- المستلزمات التقنية لأمن وسلامة الخدمات الإلكترونية:

تعتبر مرحلة تصميم أمن النظام الآلي للمعلومات، من أهم المراحل في بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية، وذلك نتيجة لتداخل مرحلة تصميم أمن النظام مع كل المراحل الأخرى، وتأثيره فيها على ضوء تجارب المصممين والمهتمين بمجال الأمن في النظم الآلية للمعلومات، هناك عدة متطلبات فنية وأخرى إدارية أساسية وضرورية لتصميم أمن وسلامة الخدمات الإلكترونية وبناء الثقة بها ومن أهمها:

• استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعاملات الإلكترونية: وتشمل البرامج المستخدمة لحماية البرامج والبيانات من كافة عمليات الاختراق والتعديل والاضطلاح غير المصرّح به، بحيث تكون هذه البرامج أصلية ليسهل تحديثها، بما يضمن سد الثغرات الأمنية في النظام، ومن بين هذه البرامج نجد: برامج مكافحة الفيروسات، وبرامج التشفير.

• الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة: ومن أهم الطرق نجد النسخ الاحتياطي للبيانات في أماكن مختلفة يمكن الاحتفاظ بها لفترات طويلة والرجوع إليها أثناء الحاجة إليها.

• توافر نظام فعال يخول لبعض الأشخاص الوصول إلى المعلومة: وتشمل الوسائل التي تهدف إلى ضمان استخدام النظام من قبل الشخص المخوّل له، وتضمّ كلمات السر، والبطاقات الذكية المستخدمة للتعريف، والمفاتيح المشفرة، ...الخ.¹

3- المستلزمات الإدارية لأمن وسلامة الخدمات الإلكترونية:

لتكتملة المتطلبات الفنية التي يجب مراعاتها في بناء النظم الآلية للمعلومات لحماية الخدمات الإلكترونية، هناك عدّة واجبات إدارية أهمّها:

• **التنظيم الإداري:**

¹ عبد الماجد شحده خليل، "مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد" (رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011)، ص. 66.

- تنظيم إدارة خاصة بأمن النظم الآلية للمعلومات يناط بها تحديد السياسة الأمنية للنظام من حيث الإدخال، التعديل، ومن حيث ضمان استمرارية العمل بالكفاءة المطلوبة.
- يحدد مسؤول أمن يمثل المستخدم، ويكون مسؤولاً لدى الجهة المستخدمة للنظام من أجل ضمان التزام إدارة الحاسب الآلي بالسياسة الأمنية المحددة، وتحديد مستوى الصلاحية لكل المتعاملين مع النظام.
- يحدد قسم للمراجعة في إدارة الأمن مهمته: عمل وتنفيذ نظام دقيق للمخزون من أجهزة وأشرطة وأقراص وتوثيق ومكتبات وقطع غيار وأوراق طباعة وحبر، وغيرها من المستلزمات التشغيلية.

• خطط الطوارئ:

لا بدّ من وضع الخطط لاستمرارية عمل النظام في حالة المشاكل الكبيرة كتعطل الحاسب الآلي تعطلاً طويلاً، أو غير ذلك من الحالات الطارئة ولا بد أيضاً من قياس المشاكل التي سيواجهها مستخدم النظام في هذه الحالات ووضع البدائل.

• مراقبة الأفراد:

أمن الأنظمة الآلية للمعلومات يعتمد أولاً وأخيراً على أمانة الأفراد المتعاملين معها، فلا يكفي التأكد من أخلاقيات الموظف وأهليته عند تعيينه، بل يجب أن تستمر مراقبته لأنّ التغيير السلوكي متوقع في أي وقت، كذلك يجب عدم الاعتماد على موظف واحد بأي حال من الأحوال، وإن كان لا بدّ من ذلك، فيجب أن يشمل ذلك الموظف إشرافاً أو مراقبة دقيقة وتوثيقاً دقيقاً لأعماله وتدريب مساعدين لهم.

• الصيانة والتأمين :

تعتبر الصيانة خط الدفاع الثاني في أمن الأنظمة الآلية للمعلومات، ووجود الصيانة ضماناً للتشغيل المستمر للأنظمة، كما أن التأمين التجاري يغطي تكلفة إرجاع المعلومات المفقودة وتغطية الخسارة الناتجة عن تعطيل النظام، إضافة لتغطية الأجهزة إذا لم تغط بواسطة عقود الصيانة.¹

4- التشريع في حماية المعلومات

صدر أول قانون فدرالي لجرائم الحصول أو الوصول غير المخوّل به إلى المعلومات المصنفة عن الأمن القومي أو السجلات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1984. ولكن معظم دول العالم المتقدم والنامي لم تعالج موضوع جرائم الحاسوب بشكل دقيق ومحدد باستثناء القانون الفرنسي الذي صدر عام 1988 والمتعلق ببعض جرائم المعلوماتية واعتباره باباً مستقلاً، واعتباره

¹- اكرم عمار محمد جمال، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين" (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009)، ص ص. 63-64.

خلق جنائي معلوماتي، حيث عالج موضوع الاعتداء على البرامج والمعلومات، لكن رغم هذا فهناك فراغ قانوني في مجال جرائم سرقة المال المعلوماتي المعنوي.

وفي 1990 اتخذت الأمم المتحدة قرارا في المؤتمر الثامن لمنع الجريمة ومعاملة السجناء المنعقد في هافانا، والذي يؤكد على ضرورة دراسة ووضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وتشريع القوانين لمكافحة عمليات إساءة استخدامها وتحديث القوانين الوطنية لهذا الغرض.

كما انقسم الرأي القانوني في معالجة جرائم الحواسيب والتجاوز على المعلومات المخزنة بها إلى اتجاهين أساسيين: العقوبة يجب أن تتناسب مع تأثير الجريمة، فإذا كانت بدافع التسلية والعبثية تكون العقوبة خفيفة، أما في الحالة الثانية التي تمس سلامة الحقوق وسرقة المعلومات أو الجهود فإن العقوبات تكون شديدة وقاسية.

لكن رغم المجهودات المبذولة لهذا الغرض إلا أن المشرعين لم يستجيبوا بصورة عامة للتطور التقني الكبير وما يحدث من اعتداءات إجرامية على الأموال المعلوماتية، قد تكون النصوص الجنائية التقليدية قابلة للتطبيق على جرائم الحواسيب، وفي حالة كونها غير مناسبة فلا بد من ملء الفراغ التشريعي في هذا المجال، حيث لا بد أن يكون للجريمة في نطاق المعلوماتية ساعيا نحو وظيفتي العقوبة من ردع عام وردع خاص، وبكل وضوح وصولا إلى تقليص القاعدة الاجتهادية.

5- الأخطار المحدقة بالخدمات الإلكترونية:

لاشك أن التهديدات السيبرانية تؤثر بالسلب على جميع عمليات الإدارات، وبالتالي تؤثر على نظام المعلومات بها، ومن تلك التهديدات نجد¹:

- البرمجيات الخبيثة:

- إن عدد البرمجيات الخبيثة المنفذة على حواسيب الأفراد في ازدياد مستمر، ومن بينها ما يلي:
- **الفيروسات:** تنتقل الفيروسات إلى أجهزة الحاسب بطرق عدة، ومن بينها البريد الإلكتروني وهو أكثر طرق انتشار الفيروسات إلى أجهزة الحاسبات، وتختلف نوعية وحجم الأضرار التي قد تحدثه تلك الفيروسات على جهاز الحاسب، فمنها ما يقوم بمسح جميع المعلومات الموجودة على الجهاز أو

¹- على الموقع:

إحداث أضرار على بعض مكونات الجهاز، مثل: الشاشة وتدخل الأنظمة الإلكترونية لتخرب برامجها، وبالتالي فهي قد تخرب أي معلومة داخل الأجهزة الإلكترونية وإذا تم تخريب أي معلومة أو تغييرها فإنه بالطبع سيؤثر على نظام المعلومات.

- **ديدان شبكة الإنترنت:** وهي أخطر من الفيروسات على نظام المعلومات حيث أنها تتجه لتخريب البرامج وقواعد البيانات بالكامل، والتي يحتاجها ويعتمد عليها بدرجة كبيرة النظام المعلوماتي.
- **برامج المخترقين وأحصنة طروادة:** هذه البرامج خطيرة جدا على نظام المعلومات، حيث عن طريقها يستطيع المخترقون معرفة أسرار المؤسسة خاصة إذا كانت مؤسسة ذات طابع مالي، كما تحاول السيطرة على نظم المعلومات للسرقة وتغيير البيانات وتدميرها، كما يمكن أن تقوم بالتجسس على الحاسوب.

- **الأخطار الشبكية:** تتنوع الأخطار التي تهدد الشبكات من بينها:

- **وجود ثقب أمني في أنظمة التشغيل:** يسمح للمستخدم العادي في الشبكة أن ينتحل شخصية مدير النظام، وأن يستأثر بسلطة القرار كأن يغيّر كلمات السرّ للمستخدمين الآخرين وأن يضيف عناوين جديدة أو أن يتصرف تماما بالأسلوب ذاته الذي يتبعه عادة مدير الشبكة.
- **رفض الخدمة:** ويعني الهجوم على موقع محدد من حاسوب معين أو عدة حواسيب، يهدف إلى زيادة الحمل على الخوادم بطلبات متكررة تفوق قدرة الخادم على تلبيتها، وبالتالي يصبح النظام عاجزا عن أداء عمله.
- **عملية الاختراق:** من أهم المخاطر المتوقعة، التي يمكن أن تهاجم النظام الإلكتروني هو اختراق الموقع ومعرفة شفرة والقيام بأعمال غير مشروعة، وتحاول شركات الكمبيوتر إمداد شبكة الإنترنت باستمرار بتشكيلة واسعة من التدابير الوقائية الرامية إلى تقليص والقضاء على الاختراقات.¹

6- الحلول الفنية لحماية الفضاء السيبراني وأمن الخدمات الإلكترونية:

تساهم الحلول الفنية في تلبية الحد الأدنى من معايير أمن المعلومات، مثل: توفر البيانات وإتاحتها وتكاملها وسلامتها وسريتها، ولتوضيح ذلك لا بدّ من التطرق إلى:

- **المتطلبات العامة لحماية الفضاء السيبراني:**

يجب أن تتضمن الحلول الفنية لمواجهة التهديدات الإلكترونية توفير الخصائص الضرورية لأمن الخدمات الإلكترونية، وهي كالنحو التالي:

¹- أحمد عبد الله العوضي، "العوامل في التسويق والتجارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06 (2010): ص. 174.

- **الحماية المادية:** أي حماية المواقع المادية التي تحتوي على الخدمات الإلكترونية وغيرها من العيب والنفاذ الغير مخول إليها.
 - **المتاحة:** أي إتاحة البيانات، واستمرارية الخدمات والنظم والبيانات ومكونات البنية الأساسية للنظم.
 - **السرية:** وتعني حماية المعلومات والخدمات من اطلاق غير المخولين عليها، وذلك من خلال عمليات التشفير وضبط النفاذ.
 - **تكامل البيانات وسلامتها:** بمعنى سلامة الخدمات الإلكترونية وحمايتها من التغيير الطارئ المتعمد وغير المتعمد ومن العيب والتدمير.
 - **الاستيقان (التعرف على المستخدم):** ويقصد به توفير ما يثبت هوية المستخدم الحقيقية، كما يوفر الاستيقان أيضا ضمانا بعدم محاولة التكر من جانب أي كيان أو الردّ بلا مسوّغ على اتصالات سابقة.
 - **عدم التنصل:** هو القدرة على الحيلولة، دون إنكار المستعملين فيما بعد أن قاموا بتصرفات معينة، وتشمل هذه التصرفات ابتكار محتوى والإرسال والاستقبال السليم ، كما توفر متطلبات عدم التنصل دليلا لا يمكن تزويره على إرسال أو استقبال بيانات للحيلولة دون تنصل المرسل من رسالة مشروعة أو إنكار المستقبل لها.¹
- **طرق تطوير خدمات إلكترونية موثوقة:**
- هناك العديد من الطرق أو المنهجيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات الإلكترونية وتقديمها من أجل بناء ثقة المستخدمين بها، ومن بين هذه الطرق ما يلي:
- **تقديم خدمات ذات قيمة مضافة:** نظام الخدمات الإلكترونية يكون ناجحا إذا توفرت قيمة مضافة واضحة للمستخدمين، كتوفر الوقت، الكلفة والجهد، وإتاحتها على مدار الساعة، كما يتطلب نجاحها تحقيق قيمة إضافية وواضحة لمقدم الخدمة، كخفض تكلفة أداء الخدمة وكلفة تسيير الأعمال الداخلية والخارجية.

¹ - الاتحاد الدولي للاتصالات، "الأمن في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، ديسمبر 2003، تم فحص الموقع يوم:

ولتجسيد قيم مضافة واضحة للهيئات العمومية والمحلية المسؤولة عن توفير الخدمات الإلكترونية، فلا بدّ أن يهتم مطورو الخدمة الإلكترونية بدراسة باقة الخدمات الإلكترونية، التي يمكن أن يوفرها مقدم الخدمة وحساب كلفة القيام بها وما يمكن أن يحققه بتوسيع نطاق خدماته.

• **الالتزام بتقديم الخدمة إلكترونياً:** يبدأ نجاح تفعيل نظام الخدمات الإلكترونية من خلال إنشاء قيادة تعي ما يقدمه ذلك النظام، من إضافات ومزايا لمختلف الأطراف، وما يرتبط بها من تقنيات وآلات كالحواسيب والشبكات من أجل تحسين أداء الخدمات ، كما يجب على المؤسسات العمومية والمحلية حين تقرر تطوير نظام الخدمات الإلكترونية ألا تحتفظ بالممارسات التقليدية .

- **بناء الثقة بالخدمات والتطبيقات الإلكترونية:** هناك العديد من المبادئ التوجيهية العامة التي يجب اتخاذها لتطوير وتقديم الخدمات الإلكترونية بشكل موثوق، وتتمثل هذه المبادئ في:

- التعليم والتوعية بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- إمكانية المحاولة والتعلم من التجربة.
- توفير تدابير الاستيراد.
- توفير الضمانات وتعزيز الثقة في حال الشروع في المعاملة.
- زيادة الشفافية بهدف تعزيز الثقة.
- نشر السياسات الخاصة بتقديم الخدمات والحفاظ على المعلومات.¹

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية بمنطقة الاسكوا، تم تفحص الموقع يوم:

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري للجماعات المحلية:

تعدّ الإدارة الإلكترونية كمنظومة للأعمال والأنشطة المنفذة عبر الشبكات عملية ديناميكية مستمرة، لتحسين أداء وإنجاز الأعمال المحليّة، والتي تأتي من طبيعة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تم توظيفها بكثافة في العديد من الدول لتجعل من الإدارة الإلكترونية الحكومية نموذجا فعّالا لتطوير وتحسين الخدمة الإلكترونية المقدمة للمواطنين.

المطلب الأول: إنجاز الخدمة العمومية المحلية وفق نظام الإدارة الإلكترونية

تعتبر تطوير الخدمات العمومية المحليّة من أهم متطلبات المواطن، ومن هنا احتلت مكانة بارزة في اهتمامات الجميع، ليس فقط لأهميتها في تلبية احتياجات المواطنين المحليين، بل أيضا في طريقة تقديم تلك الخدمات، وهي في هذا المعنى تمثل أهم ما يمكن أن يقدم للمواطن، كما تمثل أيضا ضرورة إدارية لبناء مجتمع قادر على الأداء والتطور في مجالات التنمية الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية:

تمثل الخدمات العمومية المحليّة أهمية بالغة بالنسبة للدولة أو ومؤسساتها العمومية المحليّة بصفة عامة وبالنسبة للمواطن بصفة خاصة، وذلك لما لها من تأثير على حياة المواطنين، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين أهم المفاهيم المرتبطة بمجال الخدمات العمومية المحليّة.

1- مفهوم الخدمة العمومية:

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعبين والالتزام في منحج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".¹

وهناك من عرفها على أنها: " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون لحد ما غير ملموسة وتنطوي على تفاعل وتأثير بين الزبون من جهة والهياكل والموارد والسلع والأساليب المهيأة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى".²

كما تعرف أيضا بأنها " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوافر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي نصّ عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها".³

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تقديم الخدمات العمومية يتم من طرف الدولة بصفة أساسية.
- تلبية رغبات المواطنين وحاجاتهم الأساسية.
- تسيير الخدمات العمومية يتطلب كفاءة عالية لتحسين وترشيد الموارد المخصصة لها.
- تتمتع الخدمة العمومية بمعياري ثنائي فهي إداري من جهة واقتصادي من جهة أخرى.
- تسعى الخدمة العمومية إلى تحقيق الصالح العام أو الفائدة العمومية .
- تهدف الخدمة العمومية إلى تعظيم الربح الاجتماعي وليس الربح المادي.

ثانيا: أنواع الخدمة العمومية ومعاييرها:

1- أنواع الخدمة العمومية:

¹ - العربي بوعمامة و حليلة رقاد، "الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9 (سبتمبر 2014): ص.40.

² - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005)، - ص13.

³ - محمد امين عودة، إدارة المشروعات العامة: القضايا والاستراتيجيات (الكويت: منشورات جامعة الكويت، 1996)، ص 56.

تظم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة ومتنوعة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة، يمكن حصرها في ما يلي:

- **الخدمة الإدارية:** كالخدمات المرتبطة بالمجالس البلدية والولائية.
- **الخدمات الإلزامية:** ومنها الخدمات الاجتماعية والمتعلقة بالمعرفة، وتشمل خدمة التعليم المدرسي، والتطعيم الطبي ضد الأمراض والأوبئة الخطيرة كشلل الأطفال والفيروسات التي تهاجم البشر من فترة إلى أخرى.
- **الخدمات المتعلقة بمستلزمات الحياة الضرورية:** وأهمها خدمة المياه، وخدمة الكهرباء، والصرف الصحي، وتوزيع الوقود والغاز وغيرها.
- **خدمات مجانية وأخرى مدفوعة:** وهي تلك الخدمات التي تقدمها الجهة الرسمية، ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين كإنارة الشوارع، وعمل الشرطة، أما الخدمات المدفوعة التي تقدمها مقابل التزام المواطن بدفع التكاليف كاملة كخدمة المياه، فيما يوجد نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي الخدمات التي تشارك في دفع تكاليفها المالية كل من الدولة والمواطن كالنقل العام، وتوفير شبكة الكهرباء للمنازل.¹

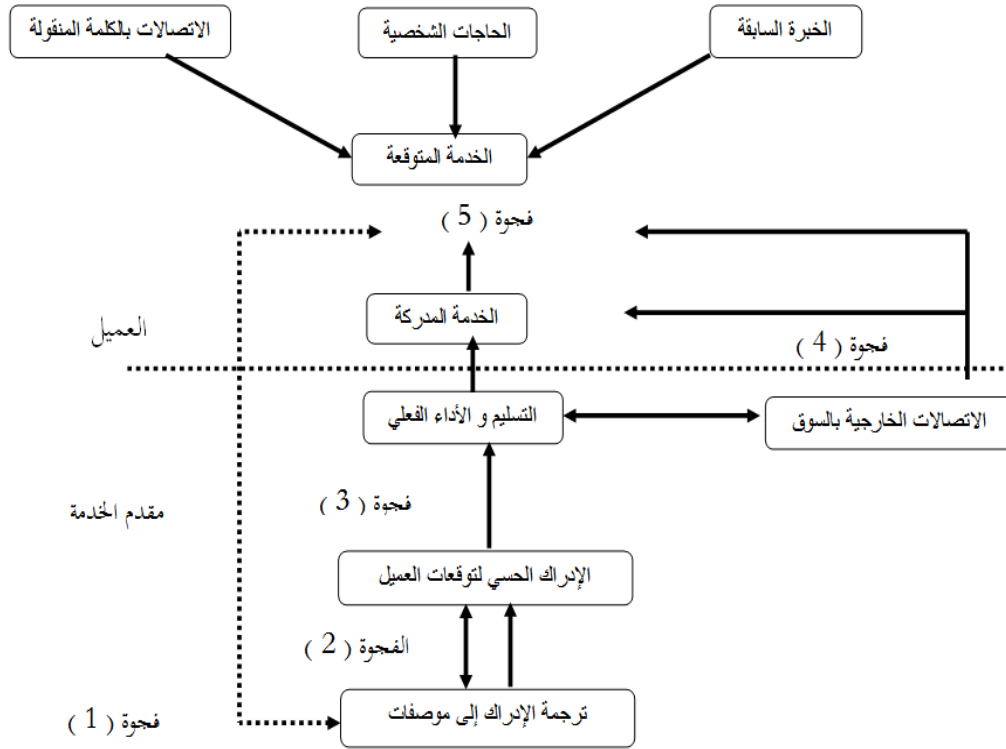
2- معايير الخدمة العمومية:

- من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثين في مجال علم الإدارة، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية، ينبغي عليها استخدام قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:
- **المساواة:** فلجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس، أو اللون، أو العرق، أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.
 - **الديمومة:** إن ما يميز الخدمة العمومية أنها لا تنتهي؛ كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، مما يتطلب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف؛ بسبب بعد موفر التمويل، أو إضراب الموظفين، أو الأحوال الجوية القاسية.
 - **التطور:** يجب أن تواكب الخدمات العمومية أشكال التقدم، ولاسيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام، وطرق تسديد فواتير الكهرباء مثلا.

¹ - على الموقع:

- **مقياس الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح، الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإنّ مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.
 - **مقياس الشمولية:** انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية، كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لاعتبارها ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإنّ هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.
 - **مقياس التضامن:** الخدمة العمومية ما هي إلاّ تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين، تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، التي تسهم في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.¹
- وحتى تستطيع الإدارة تحقيق هذه المعايير عليها أن تتفادى عدة فجوات يمكن أن تقع فيها، و قد تم وضعها في نموذج تطوير الخدمة، كما يوضحه الشكل التالي:
- الشكل رقم 11 : تطوير جودة الخدمة**

¹ - عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة (د ب ن: منشورات elge ، 1997)، ص.15.



المصدر: حورية قارطي، "دراسة اثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 3، العدد 1 (2017): ص. 239.

يظهر من الشكل، أنّ هناك خمسة فجوات وهي :

أ- فجوة بين توقع العميل و إدراك الإدارة :

نجد أنّ الإدارة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء و كيفية حكم العميل على مكونات الخدمة، لأنّ المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق و أنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.

ب- فجوة بين إدراك المؤسسة و تحديد درجة دقة مواصفات الجودة :

و تعني أنّ مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة ، و قد يعود السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة، أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترقى لمستويات توقعات العملاء المستهدفين ، أو قد تكون واضحة و تروق للعملاء إلا أنّها لا تصل إلى طموحات الإدارة.

ت- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة و التسليم الفعلي للخدمة :

إنّ هناك كثيرا من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة و منها أن تكون المواصفات معقدة جدا و غير مرنة، أو أنّ العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة، أو

لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة، واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب و المحدد مسبقا.

ث- فجوة بين أداء الخدمة و الاتصال بالمحيط:

تعني بأنّ الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، و قد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات و التسويق الخارجي في المؤسسة، و من أمثلة ذلك قيام العميل بتحديد مواعيد استلام جواز السفر البيومتري بمواصفات بناء على الإعلان المقدم من طرف مصالح الخدمة العمومية لا تتطابق مع ما استلمه أو مع ما طلبه.

ج- فجوة بين الخدمة المؤداة و المتوقعة:

وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، و قد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.¹

ثالثا: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العامة:

تمثل الإدارة الإلكترونية إستراتيجية جديدة من استراتيجيات العصرنة الإدارية، إذ يؤدي الاعتماد على هذا الأسلوب أو التقنية إلى مجموعة من التغيرات المتتالية، بهدف تطوير وتفعيل الخدمات العمومية وتحسين أداء ووظائف المؤسسات العمومية المحلية، التي تتولى مهمة تقديم الخدمات الإلكترونية. كما تلعب تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال دورا كبيرا في سرعة ودقة إيصال المعلومات للزبائن أو المتعاملين أو حتى بين الموظفين، حيث تمتاز بقلّة نسبة الأخطاء بسبب الدقّة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، وتوفير اختصار الوقت أو لمسافة لصالح طالبي الخدمة بشكل تنهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.

1- مزايا تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية:

يمكن حصر المزايا التي يوفرها نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير الخدمات العمومية في النقاط التالية:

- **التقاط المعلومات Capturing of information** : يمكن من خلال استخدام الحواسيب الآلية معالجة، جمع، ورصد قياس المعلومات بسهولة.
- **تخزين المعلومات Storing of information** : يمكن تحويل المعلومات إلى شكل رقمي ويمكن الاحتفاظ بها واسترجاعها عند الحاجة.

- نفس المرجع، ص 239¹.

- معالجة المعلومات **Manipulate information**: يمكن للحواسيب إعادة ترتيب المعلومات وإجراء حسابات جديدة مع المعلومات المتاحة.
 - توزيع المعلومات **Distribute information**: يمكن للحواسيب نقل، تحويل وعرض المعلومات إلكترونياً.
- كما أنّ الإدارة الإلكترونية تسعى لتحسين مستوى المساءلة في الإدارات العمومية المحلية، وذلك من خلال سهولة إتاحة المعلومات للمواطنين، وتسمح لهم بالمشاركة الفعالة في اقتصاد المعلومات العالمي، المجتمعي والحكومي.
- وتساعد صانعي السياسات العمومية المحلية في تطوير إقليمهم من خلال البدء بمشاريع إدارية إلكترونية ناجحة، فالأقاليم التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تستفيد من خدمة عمومية متطورة، ومن بين هذه الفوائد المنتوقعة ما يلي:
- **المزيد من الراحة More convenience** : وذلك من خلال استخدام الخدمات الإدارية عبر الإنترنت، فلا يتعين على المواطنين الانتظار في الصفوف من أجل الحصول على الخدمة، وبالتالي يستطيعون توفير الوقت والعناء .
 - **أفضل خدمة للمواطنين Better citizens service** : التكنولوجيا يمكن أن تساعد الإدارات على توفير خدمة أفضل للمواطنين من خلال ترجمة المعلومات بسرعة عبر الإنترنت أو من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات الإدارية بكل سهولة.
 - **الوصول إلى معلومات أكثر More information access** : تتيح تكنولوجيا المعلومات للمواطنين القدرة على دخول الخط اونلاين 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع.
 - **تحسين قيمة الأموال Improved value for money**: يمكن للمواطنين الحصول على الخدمات الإلكترونية بأقل التكاليف وبسرعة كبيرة وبالتالي ربح الوقت والمال.
 - **دعم الشرعية Supports legitimacy**: كل المواطنين يحصلون على نفس المعاملة الإلكترونية وإمكانية الوصول للمعلومات وضمان المساواة والمساءلة.¹
- 2- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية:

¹ -Liza Ceciel Van Jaarsveldt, Information technology competence in undergraduate public administration curricula (South Africa, LC Van Jaarsveldt, 2010), p.p 40-44.

إنّ الإدارة بطبيعتها عبارة عن منظمة ذات معلومات مكثفة تستعملها في مجالات عدّة منها صناعة القرار وصنع السياسة العامة، وبناء إستراتيجية توزيع الخدمة العمومية، التي تتطلب توزيعها كميات كبيرة وكافية من المعلومات، ذلك لتغطية الحاجيات اليومية للمواطن لهذا من الضروري تخزين جميع المعلومات الإدارية وحمايتها وجعلها متاحة في وقت الحاجة.

كما أنّ تفعيل الأجهزة الإلكترونية في مجال توزيع الخدمات العمومية إبان سنوات الستينيات، عمل على تغيير عملية استعمال المعلومات ومعالجتها، حيث قدم الحاسب الآلي فرصة العمل على كميات هائلة ومتنوعة من المعلومات في وقت قصير، باعتبار هذا الأخير هو عبارة عن أداة للإدارة الفعالة يتم فيها تحويل واسترجاع المعلومات في وقت قياسي، ويقوم بتحويل حدود الكمية، السرعة والحجم التي كانت تعاني منها الإدارة التقليدية في معالجة المعلومات.

وتتجلى أهمية المعلومات للموظفين العموميين المحليين في:

- إنهاء الأعمال والمهام المسندة إليهم.
 - توفير الدعم والاستشارة الدقيقة للموظفين السياسيين.
 - تزويد الجمهور بالمعلومات والخدمات.
 - التعرف على الحاجيات والقضايا التي تهّم المجتمع.
 - تتيح المعلومات فرصة التفاوض والتواصل بطريقة صحيحة مع باقي أقسام الحكومة والمؤسسات الحكومية.
 - خلق المعلومات التي يمكن استعمالها في صناعة القرار والتخطيط لتوزيع الخدمة العمومية.
 - المشاركة في عملية صناعة القرار.
 - المساعدة في اتخاذ القرار.
 - تحسين عملية حل المشاكل التي تواجه المنظمة.
 - وضع الميزانية والقيام بالتخطيط المالي.
 - استكمال التقارير والتحقيقات بطريقة سريعة وسهلة.
- وعليه يعد استعمال المعلومات مهم بشكل متزايد، فلذلك لا بد على الإدارات أن تولي اهتماما مستمرا لاستعمال المعلومات في التطوير والتنفيذ وفي الظروف المتغيرة، التي ترافقها في تطوير استعمال الأدوات الإدارية، وعليه فاستعمال الحاسب الآلي أكثر أداة خاصة في عملية التخطيط والبرمجة.

واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل صحيح، يساعد موظف الخدمة العمومية على القضاء على عدم جدوى المعلومات المتكررة، وتحسين جودة وفاعلية توزيع الخدمات، بعيدا على عملية صناعة القرار وتوفير الخدمات، كما أنّ نظم المعلومات يمكن أن تساعد الإدارات على استرجاع المعلومات والحفاظ عليها، وهذا ما يجعل التنبؤ بالمعلومات المتاحة قائمة على أسس فعلية من حيث التكلفة، فالحاسب الآلي كذلك يساعد موظف الخدمة العمومية العمل على عمليات كبيرة ومعقدة وعلمية، من أجل تحسين عملية توزيع الخدمات، وفي هذا الصدد يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تعمل على :

- أ- تبسيط الإجراءات في العمل.
- ب- تسهيل عملية الولوج للمعلومة.
- ت- المساعدة على توفير أفضل المنتجات.
- ث- توفير الأموال.
- ج- التسريع في المعاملات.
- ح- توفير بيانات آمنة.

ويمكن الإشارة إلى أنّ بدايات تطور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان في القطاع الخاص، ذلك من أجل التشجيع على التطور التنظيمي* والابتكار، غير أنّ القطاع العام في المقابل عمل على البحث والاستثمار في فوائد تكنولوجيا المعلومات من أجل : تحسين الابتكار والإنتاجية، تقليص التكلفة، خلق سبل جديدة لتزويد وتوفير الخدمات العمومية¹.

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى القيام بعدة خدمات عمومية بشكل إلكتروني وذات جودة في إطار تعاملها مع المواطن أهمها:

- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.

*التطوير التنظيمي هو عملية مخططة طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل حيث يتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطورها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف، كما تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي (كتغيير الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمية، ونظام المكافأة، والأهداف والإجراءات). للمزيد انظر: محمد احمد اسماعيل، مفهوم التطوير التنظيمي، تم تخصص الموقع يوم: 2018/09/05.

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية، دون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع اختزال للوقت و الجهد والطاقات.
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت، مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة، وتعمل الإدارة الإلكترونية كنظام بالتنسيق بين متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية: المتطلبات المالية، المتطلبات التشريعية، متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ، عن طريق:
 - إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للإدارة، ويتم معالجتها ثم تدخل إلى قاعدة البيانات .
 - تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الحاسب الآلي ،والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

✓ معالجة الكلمات.

✓ البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.

✓التحاور عن طريق الحاسب الآلي.

✓ قواعد بيانات إدارية مختلفة.

✓ تطبيقات الأخرى.

- يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسب الآلي.

- الأنظمة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم

بعضاً، أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسب الآلي والاتصالات.¹

إذن، كل هذه الخصائص التي توفرها الإدارة الإلكترونية تساعد على إعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن المحلي وتقريبها منه، كون إعادة الثقة تعد ركناً مهماً لتفعيل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

¹ -العربي بوعمامة حليلة رقاد، مرجع سابق، ص 41.

والاتصال، والتي تستطيع من خلالها أن تجسد بنجاحة، وذلك من خلال زيادة شفافية والقضاء على التعقيدات الإدارية والبيروقراطية¹.

المطلب الثاني: الأرشفة الإلكترونية لإدارة الجماعات المحلية

ثاني مظهر لتحسين الأداء الإداري المحلي يتمثل في الأرشفة الإلكترونية، هذه الأخيرة جاءت بفعل التطور التكنولوجي في عالم التقنية والاتصالات، وما أحدثه من ثورة حقيقة وانقلاباً جذرياً على الأساليب القديمة في معالجة المعلومات وحفظها وتداولها، حيث فرضت مفاهيم جديدة وتقنيات متقدمة في وظيفة الأرشفة وحفظ المراسلات.

أولاً: تعريف الأرشفة الإلكترونية

استخدم مصطلح الأرشفة الإلكترونية مرادفاً لمصطلح الحفظ الإلكتروني Electronic preserve ويعني "نظم وطرق حفظ المعلومات داخل الأوعية الإلكترونية وإتاحتها للمستفيدين بما يوفر الجهد والزمن"، كما أنها عبارة عن "عملية تخزين الوثائق والبيانات والمعلومات على وسيط إلكتروني لمدة طويلة الأجل، لأهمية تلك الوثائق واسترجاعها عند الضرورة".

كذلك تعني الأرشفة الإلكترونية بأنها "عملية إنشاء وثائق الكترونية تنتجها الإدارة دون أن يتوفر لها أي مقابل ورقي، ذلك بان العمل الإداري يجري في بيئة الكترونية بحتة".

ويعرف معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات الأرشفة الإلكترونية بأنها "قاعدة بيانات إلكترونية تقوم بمها أنظمة الأرشيف الإلكتروني لأوعية مختلفة من المعلومات لتحل محل الأرشيف اليدوي".

إذن الأرشفة الإلكترونية، تتمثل في تقنية تحويل الأرشيف الورقي بكل وثائقه ومستنداته إلى شكل إلكتروني يقرأ بواسطة الحاسب².

¹ - Christine Aidonidis , *E-Administration: enjeux et facteurs clés de succès* , (République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information,2007) , p07.

* الأوعية الإلكترونية عبارة عن مصادر للمعلومات الإلكترونية التي تنشر على وسائط الكترونية سواء ممغنطة أو ليزيرية أو على الأقراص الصلبة للحاسبات، بأنواعها أو تلك المصادر اللاورقية والمخزنة أيضاً بشكل إلكتروني حال إنتاجها من قبل مصدرها في ملفات قواعد بيانات وبنوك معلومات ومتاحة للمستفيدين عن طريق الاتصال المباشر بمركز المعلومات من خلال الأقراص. للمزيد انظر: نموذجية المعلومات و أدوات البحث على الانترنت، تم فحص الموقع يوم: 2017/07/14 .

من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ الأرشفة الإلكترونية هي " عملية نقل ومسح وإدخال الملفات التقليدية إلى الوسائط الإلكترونية المختلفة ، بحيث يمكن تخزينها لفترات طويلة ، كما تستعمل كذلك كأداة مساندة إذا ما فقدت الملفات الأصلية من وسائط التخزين الورقية أو التقليدية".¹

ومن أهم الخصائص التي تقوم عليها الأرشفة الإلكترونية ما يلي:

- التأمين وسرية المعلومات.
- توفير المساحة التي كانت تحتلها الوثائق الورقية.
- إمكانية تطبيقها على مستوى الشبكة المحلية وتوسيعها دون أيّ عائق.
- إدخال الملفات بواسطة الماسح الضوئي.
- استيراد الملفات الإلكترونية من على القرص الصلب أو المرن أو من الخط المباشر على الشبكة.
- تنظيم الملفات بواسطة الهيكل المؤسسي وطبيعة نشاطه الإداري والتطبيقي والقوانين التي تحكم المؤسسة.
- سهولة البحث واستخراج البيانات والوثائق بأقصى سرعة ممكنة باستخدام تقنيات عالية.²

ثانياً: أهداف الأرشفة الإلكترونية

يعتبر الأرشيف الإلكتروني وسيلة عمل، وأداة تسيير للإدارات على غرار الموارد الأخرى سواء أكانت بشرية أم مادية، والتحكم في تسيير الأرشيف ينعكس إيجاباً على حسن تسيير الإدارات، ويمكن حصر أهداف نظام الأرشفة الإلكترونية فيما يلي:

- توفير المساحات المكتبية المستهلكة لتخزين الملفات الورقية.
- توفير نسخة احتياطية من الوثائق في حالة تعرض الأصول للتلف والفقْدان.
- تقليل الوقت المستهلك في البحث عن الملفات.
- سهولة تبادل الوثائق داخل أقسام الإدارات.
- زيادة فعالية صلاحيات الاطلاع على الوثائق.
- إتاحة الوثائق للاطلاع عليها من قبل العديد من الأشخاص في نفس الوقت.

¹- هدى بنت محمد العمودي، " الأرشفة الإلكترونية نموذج تطبيقي للاستخدام التقني بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة الملك فهد

الوطنية، المجلد 16، العدد 1 (ديسمبر 2009): ص. 28.

²- سماح زينهم عبد الجواد، المكتبات والإرشفيات الرقمية، التخطيط والبناء والإدارة (ب ب ن: ب د ن، 2006)، ص 55.

- سهولة استرجاع الوثائق المطلوبة وذلك باستخدام طرق مختلفة للبحث، مع إمكانية وضع أكثر من صيغة بحث.¹

وهناك أهداف إستراتيجية لنظام الأرشفة الإلكترونية تتجلى في:

- توفير الوقت، الجهد والمال.
- إدارة بلا ورق.
- تبادل الوثائق بين الإدارة والمواطنين وبين الإدارات فيما بينها.
- تطبيق منهجية الحكومة الإلكترونية.²

ثالثا: أنواع وأشكال الأرشفة الإلكترونية

التكنولوجيات الرقمية أحدثت انقلابا في تكوين أو مكونات الأرشفة الأرشيفية، من خلال تنوع الوثائق المنتجة، وهناك أنواع رئيسية للأرشفة الإلكترونية تتجلى في:

- النوع الأول: هو كل ما أنتج بصورة أولية بجهاز الحاسوب وليس له مقابل مادي، سواء أكانت وثائق نصية أم خرائط... الخ.
- النوع الثاني: هو كل أرشيف رقمي له مقابل مادي، وتم رقمته بمرقمات سواء كان وثائق نصية أو خرائط... الخ.

أما بالنسبة لأشكال الأرشفة الإلكترونية تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- الشكل الأول: هو ما يكون متواجد داخل القرص الصلب للحاسوب، ويمكن معاينته عبر شاشة الحاسوب أو استخراجها بطباعته على الورق، أو الحصول عليه مباشرة على الخط في حالة وجود شبكات الإنترنت.
- الشكل الثاني: ويكون مخزنا على وسائط التخزين الخارجية مثل الأقراص المغناطيسية والأقراص الضوئية.

رابعا: موضع الأرشيف الإلكتروني في الإدارة الإلكترونية

¹- مازن سمير علي، "الأرشفة الإلكترونية"، تم تفحص الموقع يوم: 2017/08/14.

<http://www.uotechnology.edu.iq/ictc/news/01-11-2011/archlecture2.pdf>

²- كمال محمد رمزي، "الأرشفة الإلكترونية"، تم تفحص الموقع يوم: 2017/08/15.

<http://keu92.org/uploads/Search%20engineering/Sarwar%20Kamal%20Mohamad.pdf>

إنّ مرحلة الأرشفة الإلكترونية، تعد مرحلة حاسمة ومهمة لجميع مؤسسات الدولة، خاصة منها المحلية في التحول من البيئة التقليدية إلى البيئة الإلكترونية، والتي لها دور أساسي في تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية، حيث تسمح بتوسيع قاعدة الوصول للمعلومات ومختلف الخدمات، ويتدفق من أداء المهام والمؤسسات المختلفة قدرا ضخما من المعلومات التي لها فائدة كبيرة لجمهور المستخدمين من المواطنين، وتمكينهم من الاستفادة من هذا الكم الهائل المتدفق من المعلومات وإتاحتها بسرعة وسهولة.

ومن أهم فوائد تبني نظام الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير وتنمية الخدمات الأرشيفية، كونها قدمت حولا بمعايير ومقاييس متفوقة وتمييزة في الخدمة والأداء، مما أسهم في تغيير كبير في التعاملات والإجراءات، وذهبت الإدارة الإلكترونية إلى أبعد من ذلك حينما استطاعت تغيير مفهوم الأرشيف من مجرد غرفة مملوءة بالملفات الورقية إلى عمليات آلية محسوبة، وحفظ منظم وسرعة هائلة في الاسترجاع. ومما لاشك فيه أنّ الكثير من المزايا أو الفوائد ستتحقق للإدارة الإلكترونية من خلال وجود أرشيف إلكتروني، لاسيما وأنّ هذا الأخير يحقق الآثار الإيجابية التالية:

- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية والتحلل من عقدة الروتين الإداري المعقد والتعقيدات الكتابية.
 - الارتقاء بمستوى أداء الخدمات، وفي الوقت ذاته يحقق كفاءة عالية للجهاز الإداري بالدولة.
 - تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بسبب الاعتماد على العناصر المدربة، والسرعة الفائقة في الحصول على المعلومات الإدارية بأقل تكلفة ممكنة.
 - إمكانية استيعاب وتشغيل البيانات الإحصائية في عمل دراسات الجدوى لسائر العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال وغيرها.
 - إمكانية متابعة العمل والنشاط الإداري لسائر الوحدات الإدارية.
- إلا أنّ هناك العديد من المخاطر التي تواجه الأرشفة الإلكترونية نذكر منها:
- التطور السريع لبرامج الأرشفة ووسائل الأرشيف الإلكتروني والتي لا يمكن ملاحظتها، مما يؤكد على ضرورة إيجاد سياسة واضحة لإدارته وتوفير وسائل وأجهزة لاسترجاعه .
 - يتطلب تكاليف كثيرة تحتاجها الأجهزة والعاملين في إعداد ملفات الأرشيف وتطويرها ومتابعتها من حين إلى آخر لتحديثها.
 - إمكانية تعرض المواد الأرشيفية للسرقة والتلاعب والتحريف.
 - فقدان المعلومات.

- تعرض جهاز الحاسب الآلي لأي حادث، مثل: الأعطال أو الصدمات الكهربائية قد يؤثر على البيانات المحفوظة في هذا الأرشيف كلياً أو جزئياً، مما يكون له تأثير بالغ على العمل في المكتب بشك لكلي.¹

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى التواصل الإداري للجماعات المحلية

إنّ أحد أهم مظاهر تحسين الأداء الإداري عند استخدام الإدارة الإلكترونية هو الرفع من مستوى التواصل الإداري، حيث أن هذا الأخير له دور مهم وحيوي في أي إدارة، وذلك أنّ فعالية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فعالية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، والتي تربط بين مختلف الوحدات الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل مع الاتصال .

أولاً: تعريف الاتصال الإداري

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الاتصال الإداري، فهناك من عرّفه على أنّه " عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد في كل المستويات الإدارية داخل المؤسسة بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية".²

ويعرّف أيضاً بأنه "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كلّ المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أيّ هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم".³

كما يعرّف بأنه " الاتصال المنطوق أو المكتوب التي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي أو الجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال الإداري هو " وظيفة من وظائف المنظمة وتعدّ من مؤشرات كفاءتها للوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق احتياجاتهم المطلوبة".

وللاتصال الإداري مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الاتصالات حالة ديناميكية متغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق هدف معين.
- تتطلب العملية الاتصالية توافر جهتين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل.
- لا يتحقق الهدف من الاتصال إلاّ إذا تلقى المستقبل المعلومة أو الفكرة.

¹- عبير العريفي، "سليبات الأرشفة الإلكترونية"، تم فحص الموقع يوم: 2017/08/18.

<https://abarifi.wordpress.com/2012/04/18>

²- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال (مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص. 16.

³- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 128.

⁴- فضيل دليو، اتصال المؤسسة (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص 28..

ثانياً: أهداف الاتصال الإداري

إنّ الهدف الرئيسي لعملية الاتصال داخل الإدارة هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة بها وخدمة لمصالحها، وكذلك تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بمهامهم بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضي عن الأعمال، وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين.

بالإضافة إلى أنّ الاتصال يسهل عملية تدفق المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها، وهنا نلخص الأهداف المتعلقة بالعملية الاتصالية في النقاط التالية:

- الأخبار والإعلام.
- الاستعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.¹
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- قيادة وتوجيه الموظفين والتنسيق بين جهودهم.
- التعرف على مدى تنفيذ المهام المنوطة بالموظفين وكذلك المشاكل التي تواجه المرؤوسين.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى التواصل الإداري للجماعات المحلية

تشكل تقنيات الاتصال داخل الإدارة أساس عملها، باستعمالها عدة أشكال ووسائل بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية وبين هذه الوحدة والوحدات المماثلة، التي تدخل معها في علاقات متعددة، قصد تسهيل وضمان عملية التواصل والاستجابة الآنية للاحتياجات الإدارية، وهذا ما سنبينه في النقاط التالية:

1- سهولة الرقابة من خلال عملية الاتصال:

يمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية على النحو الآتي:

- تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء.
- يمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية، تقف على الأخطاء وتصححها في وقت مبكر.
- تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام، وبما يحافظ على موارد المنظمة.

¹ نوري منير بارك وآخرون، "الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، تم تحفص الموقع يوم:

2- سهولة التوجيه من خلال عملية الاتصال:

ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في التوجيه بما يأتي:

- منحت المستويات الإشرافية والوسطى مزيدا من الحرية في التوجيه، بسبب تضيق نطاق الإشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتصاص جزء كبير من الأعمال الروتينية.
- ساعدت على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال، التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية.¹

3- سرعة نفاذ الخدمة:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل، وفي سرعة ودقة الإنجاز، الشيء الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الشاملة، حيث ينجز في دقائق ما كان يتحقق في أيام، لذلك فالأهداف المسطرة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ترمي إلى تزويد المواطن بإدارة فعالة وسريعة وخدمات ذات مستوى عال، وتمكنه من الحصول على طلباته الإدارية بسرعة تجعله يتفادى اتساع ضياع الوقت، وريح الوقت جاء كنتيجة للانتقال من التدبير الورقي إلى التدبير المعلوماتي، أي التحرر من العمليات الحسابية ومن بعض الأعمال المتكررة وتقليص عدد المطبوعات والتسجيلات التي كانت تأخذ من الإدارة وقتا طويلا.

4- تبسيط الإجراءات الإدارية:

إن إقحام التكنولوجيا الحديثة في إدارتنا، سيساعد . مما لا شك فيه . على تجاوز تأزم العلاقة بينها وبين مرتقيها، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمتجسدة على وجه الخصوص في حق المرتفقين في الإعلام وفي الإطلاع على الوثائق الإدارية وبثها على شبكات الاتصال، الذي يعطي بعدا جديدا لمفهوم الشفافية الإدارية وتمهيد لدمقرطة الإدارة ومواطنيها.²

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول، أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره، وظهور شبكات

¹- أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد

24، العدد 4 (2016)، ص 3400 - 3401.

²- مبارك الزيغام، مرجع سابق، على الموقع:

الإنترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في الإدارات الرسمية كافة، بوصفها تمثل تحولا جذريا في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وتنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيدا عن كل مظاهر الفساد سواء كان فسادا أخلاقيا أم ماليا أم إداريا.

كما يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري وتحسينه بالإدارات العمومية بصفة عامة والإدارات المحلية بصفة خاصة من خلال النقاط التالية:

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الإداري.
- يقلل عدد المستويات الإدارية، مما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات.
- نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ، التي من شأنها أن تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر، فهو يخنزل كثيرا من حلقات العمل وروتينيته، ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية.
- نظام الإدارة الإلكترونية يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذاك، بمعنى أن هناك شفافية في التعامل.
- للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة الإدارات في استغلال مواردها المختلفة، لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب، وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء الخدمات.

5- تحسين أداء الموظف إلكترونيا

يعتبر الموظف أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي، الذي يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا لاتصالات الحديثة، حيث يلعب الموظف دورا مهم في تحقيق ميزة في الأداء.

الموظفون العاملون في إطار الإدارة الإلكترونية هم الأشخاص الملائمون، الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وخاصة الإدارة الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة.¹

فأصبحت أتمتة العمل المكتبي من عوامل زيادة فعالية وكفاءة أداء الإدارات، وسوف تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها، وحسن مراقبة المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المتخصصة في الإدارة، مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية إلى أنّ هناك مؤسسات كبيرة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونياً، والذي انعكس على جودة الأداء، وهذا يقودنا إلى ضرورة الاهتمام بالكاдр البشري الذي هو عنصر مهم جداً في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي، فيجب الاهتمام به بالتدريب والتوجيه وتهيئة البيئة المناسبة لذلك.²

وتعتبر القوى البشرية العنصر المهم لتحقيق التنمية الإدارية، حيث تحرص المؤسسات على تنمية وإعداد المورد البشري في عصر تقنية المعلومات بمختلف الوسائل والطرق لإعداد قوة عاملة على الإبداع والتميز، لتتعامل مع آليات ونظم الإدارة الإلكترونية من جميع الجوانب الإدارية والتكنولوجية والتقنية. بذلك غيرت الإدارة الإلكترونية بتكنولوجياتها المتنوعة طبيعة تنفيذ الأعمال، واعتادت ترتيب وتشكيل مفردات بيئة العمل، حيث غدت مجمل المهام، التي تتولها تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية تتراوح بين استلام التعليمات من الرؤساء إلى تحليل خطط العمل، ويختلف هذا الأسلوب مما عليه الحال في العمل الورقي الذي كان أساس تحقيق الأهداف، إلاّ أنّه في ظل الأسلوب الحديث للإدارة الإلكترونية أصبح مكان التنفيذ وزمانه مصدر لراحة الفرد المعني بالعمل.

وعليه جاءت الإدارة الإلكترونية محملة معها العديد من التغييرات التي انعكست على أداء الإدارة العامة وعلى أداء المورد البشري خاصة، ويمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية:

- وضع الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين التقنية والتعلم المستمر وبناء المعرفة.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.

¹ - عمر احمد ابو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية (الأردن: دار المناهج، 2013)، ص ص 110-111.

² - محمد الغساني، "الإدارة الإلكترونية ومكننة العمل الإداري"، مجلة ديجيتيل، العدد 3 (2005)، ص. 34.

- استمرار الاتصال الفعال بين الموظفين والمستويات الإدارية.
- التوثيق الإلكتروني لجهود الموظفين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف.
- توفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال اختصار مراحل إنجاز العمل.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم ثقافة الإدارة.
- زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة المنظمة.
- تحسين مستوى الخدمات من خلال تخفيض عدد الأخطاء، السهولة في إنجاز المعاملات، تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل.
- إعادة هيكلة الإدارة التقليدية لتحسين الأداء من خلال كسب الوقت وتقليل التكاليف.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- تقديم الخدمات بصورة مرضية خلال أربع وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات والإجراءات.
- ضمان دقة المعلومات الإدارية وتجنب الأخطاء.
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والاستغلال الأمثل للموارد.¹

6- تحفيز التنمية المحلية:

تحتل التنمية المحلية مركز مهم على رأس قائمة أهداف الجماعات المحلية، التي يتوجب السعي لتطويرها بغية ترقية وظائفها المتنوعة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تقديم الخدمات الإدارية المحلية للمواطنين، ورغم طل ذلك لازالت تعاني جملة من العراقيل والعقبات، التي تحول دون قيام الجماعات

¹ - وداد بورصاص، " دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة قطاع العدالة بالجزائر" (أطروحة دكتوراه تخصص تسويق استراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسييرية والعلوم التجارية، جامعة عنابة، 2016)، ص.

المحلية بمهامها التنموية على أحسن وجه، هذا الأمر الذي جعل من أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي القيام بتحفيز التنمية المحلية والنهوض بها بصورة تخدم الهيئات المحلية والمركزية. عرفت التنمية المحلية بأنها: " مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي من مناطق محددة تقوم على أسس و قواعد من مناهج العلوم الاجتماعية و الاقتصادية ، وهذا الأسلوب يقوم على تفسير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وان يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا" (1).

وقد عرفت هيئة الأمم المتحدة بأنها: " عمليات يمكن لها توحيد جهود المواطنين و المواطنين والحكومة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في رقيها بأقصى قدر المستطاع".

وما يسجل مما سبق، أنّ التنمية المحليّة تهدف بالدرجة الأولى والأخيرة إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وهو الأمر الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية المحليّة التي تهدف إلى تلبية حاجيات المواطنين بما يتوافق ومتطلبات العصر.

ومن الدوافع الرئيسية التي جعلت من الحكومات تضع تحفيز التنمية المحلية ضمن قائمة أهداف التحول الإلكتروني على مستوى الجماعات المحلية نذكر ما يلي:

- ترقية الأنشطة الإدارية الملائمة لكل إقليم من خلال مراعاة الخصوصية التي تتميز بها كل جهة.
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في مختلف الميادين الإنتاجية والخدماتية.
- إقحام المواطنين في تحديد احتياجاتهم الفردية والمشاركة وإشراكهم في العمل الإداري.
- التصدي للآفات الاجتماعية وممارستها وتنظيم برامج التوعية والأبواب المفتوحة والحملات وتنظيم الندوات والمحاضرات.
- تحسين ظروف وإطار حياة المواطنين من خلال تطوير مراكز الحياة وترقية نوعية الخدمات الجوارية وتحسين فعالية البرامج والأجهزة الاجتماعية لضمان الاستقرار الاجتماعي خاصة في المناطق الريفية.
- حشد وتثمين الموارد والأموال المحلية وترشيد استعمالها، والتخفيف من الفوارق التنموية بين الأقاليم والولايات وداخل الإقليم الواحد.

¹ - مصطفى الجندي، الإدارة المحلية و استراتيجياتها، الاسكندرية: منشأة المعارف، 1987، ص 49.

إلى جانب مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمساهمة في خدمة التنمية الوطنية ووضع أسس التنمية المحلية المستدامة بصورة من شأنها خدمة الإدارات العمومية المحلية والأجهزة الإدارية الوطنية. أمام هذه الأهمية التي تحتلها التنمية المحلية فإنّ تطوير وتحفيز أسسها جاء ضمن أهم أهداف الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات المحلية، إلى جانب إيرادها كمحور من محاور السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، والتي جاء فيها أنّ قطاع الداخلية يعمل في إطار تحفيز التنمية المحلية بكل أبعادها على أربعة مسائل هامة تتعلق الثلاثة الأولى منها بكل من ترقية الاستثمار الاقتصادي على المستوى المحلي، تحفيز الدور الاقتصادي للجماعات، إعادة النظر في نظام المالية والجباية المحلية، في حين تم تحديد المسألة الرابعة لإعادة تأهيل وعصرنة وتحسين خدمات المرافق العمومية الجوارية، وذلك من خلال اخذ التدابير التنظيمية والقانونية لمعالجة مختلف النقائص المسجلة واعتماد ميكانيزمات مبتكرة وفعالة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن تحسين الأداء و تطوير و تجديد الإدارات لم يعد أمرا اختياريا، و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من منظور شامل، يستهدف في الأساس تكوين و تدعيم القدرة التكنولوجية و التي يمكن لها أن تلعب دورا فعّالا ومهما في دعم تطوير أداء الإدارات المحلية و تطوير خدماتها عن طريق الجودة والتميز والابتكار فيها. كما يمكن توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الإداري المحلي، من خلال النقاط التالية:

- الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد سعيا إلى تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية، ويظهر نتيجة توافق بين الدافعية الفردية وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز المهام، وبالتالي هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرة وإدراك الدور.
- تركز عملية تطوير الأداء على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: تطوير الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف، والاتصال المباشر بين العاملين والمشرفين.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري، من خلال ما أدخلته من تكنولوجيا جديدة لتنفيذ الوظائف وجلبت معها تسهيلات كبيرة على مستوى أداء الوظائف، بحيث انعكست بشكل جلي على أداء الموظفين من حيث الجودة والسرعة في تقديم الخدمات العمومية المحليّة بشكل إلكتروني.

الفصل الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري، من خلال مجموعة من النقاط أهمها: جودة الخدمة العمومية المحلية المقدمة للمواطن بشكل إلكتروني، تفعل نظام الأرشفة الإلكترونية على مستوى المؤسسات العمومية المحلية، وتطوير العمل الإداري بشكل إلكتروني ما بين الإدارات المحلية لتسهيل عمليات الاتصال بشكل فعال، وأيضا تطوير أداء الموظف إلكترونيا لكي يتمكن من أداء الوظائف الجديدة.

الفصل الثالث:

واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء
مشروع الإدارة الإلكترونية

يعد التعرف على البيئة التي يجري فيها البحث وتحديد طبيعتها ومقوماتها أمرا أساسيا لنجاح البحث، ونظرا لقيمة موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاته، التي تفرض أن لا تتوقف عند إدارة بعينها، ولا يمكن اقتصار استغلال مخرجاتها وحتى انعكاساتها على قطاع محدد، وإنما واقع الأمر يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية موضوعا ينبغي أن يتسم بالشمولية، لذلك يأتي هذا الفصل للتعرف على البيئة الحقيقية التي يجري فيها البحث عن مدى التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر، وقبل الانتقال إلى البحث في ذلك نرى أنه من اللازم التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية الجزائرية، وذلك من خلال التطرق لمجهودات الدولة الجزائرية في هذا الخصوص، واستعراض بعض ما أنجز لتحقيق هذا الغرض، ولذلك سيتم خلال هذا الفصل تقديم عرض أولي عن مشروع "الجزائر الإلكترونية" الذي تبنته الحكومة الجزائرية، للانتقال بالمؤسسات والمجتمع ككل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية ويكون ذلك من خلال تبيان المحاور الأساسية لهذا المشروع، ثم ننتقل لعرض البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر، مع تقديم مؤشرات عن بعض الانجازات لتعميم استخدام هذه التكنولوجيات على المستوى الوطني ثم في نهاية هذا الفصل نحدد أهم البرامج الإدارية الإلكترونية المجددة في قطاع الجماعات المحلية بالجزائر.

وعليه يعالج هذا الفصل واقع أداء الجماعات المحلية على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، ويتم ذلك من خلال التعرض للمباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: واقع الإصلاح الإداري المحلي في الجزائر

المبحث الثاني: الإستراتيجية الوطنية الجزائرية للتحويل للإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: عصنة أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارات المحلية تحد كبيراً والمتمثل في إيجاد العلاقة الأفضل بين التكلفة والفعالية والكفاءة، لذلك فهي تحاول التعامل مع مجموعة من المشاكل والحقائق أبرزها الضغوط من المواطنين، الذين يطالبون بخدمات تتماشى أكثر مع حاجاتهم في ظل تزايد وتعدد هذه الحاجات، ويرجون أن تشهد الخدمات العمومية المحلية تحسناً، وأن تصبح ذات جودة أكبر تماماً كالتحسين الذي حصل بالنسبة للخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة تحت ضغط المنافسة، فمنظمات القطاع الخاص تدفعها المنافسة إلى تحسين أدائها باستمرار حتى تحظى بمكانة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق وهو ما تفتقده الإدارات المحلية بالجزائر¹.

المطلب الأول: تطور النظام الإداري المحلي في الجزائر:

إنّ نظم الإدارة المحلية في الجزائر، تأثرت بشكل كبير بما كانت عليه خلال فترة الاستعمار ونظم الإدارة الفرنسية، يرجع ذلك أساساً إلى نقص الكفاءات بعد الاستقلال، ما أدى إلى المحافظة على استقرار نظم الإدارة تلك، من خلال تبني النمط نفسه في سيرها قبل الاستقلال، لذلك فإنّ النظام الإداري المحلي متأثر بشكل كبير بما كان عليه قبل الاستقلال وينظام الإدارة المحلية الفرنسي.

أولاً: نظام الإداري المحلي بالجزائر قبل الاستقلال

يشكل النظام الإداري المحلي شكلاً للمركزية، والذي غالباً ما يبنى كأداة تساعد على تحقيق التنمية، ولم يكن خلال فترة الاستعمار على هذا الشكل، حيث أقامت فرنسا نظاماً يخدم مصالحها، وقسمت البلاد إلى مناطق وفق ذلك، كما أنّ هذا التقسيم كان يحمل بعداً عنصرياً كونه بني على أساس أماكن توطن الجزائريين والأوروبيين، فالبلديات التي شكلتها مثلاً منذ 1868 م، كانت مجسدة في ثلاث أنواع حسب أماكن تواجد الأوروبيين وهي كالاتي²:

- البلديات الأهلية:

وجدت في مناطق الجنوب وفي بعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال إلى غاية 1880، وقد تميزت إدارتها بالطابع العسكري، فقد تولى تسييرها فعلياً رجال الجيش الفرنسي، بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي تم تعيينهم تحت تسميات مختلفة.

- البلديات المختلطة:

¹- Xavier greffe, gestion public, paris :Dalloz, 1999, p 141.

² - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية (الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص 37-39.

كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوربيين (الفرنسيين) بالقسم الشمالي من الجزائر، وتدار بهيئتين هما: المتصرف واللجنة البلدية.

- البلديات ذات التصرف التام :

أقيمت في مناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، وقد خضعت إلى القانون الفرنسي، الذي ينصّ على أنّ البلدية تديرها هيئتان هما: المجلس البلدي وهو منتخب من الشعب والعمدة يتم اختياره من المنتخبين. ولا يختلف الأمر بالنسبة للولايات، والتي كانت تسمى عمالات، فقد تم إخضاع مناطق الجنوب للسلطة العسكرية، بينما قسم الشمال في البداية إلى ثلاث عمالات هي الجزائر، وهران، وقسنطينة، مع إخضاعها نسبيا إلى القانون المتعلق بالمحافظات أو العمالات في فرنسا منذ 1945م إلى غاية 1956م، بصدور مرسوم يتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر ومع نهاية فترة الاستعمار كان بالجزائر 15 عمالة و 91 دائرة.¹

ثانيا :النظام الإداري المحلي في الجزائر بعد الاستقلال

يمكن تقسيم تطور النظام الإداري المحلي الجزائري بعد الاستقلال إلى ثلاث مراحل، وذلك وفق طبيعة الإصلاحات، فالمرحلة الأولى شهدت إجراءات تهدف إلى تحقيق الاستقرار، أمّا المرحلة الثانية شهدت صدور قانوني البلدية والولاية، ثم المرحلة الثالثة التي تضمنت إصلاحات أملت الظروف التي مرت بها البلاد خاصة من الناحية السياسية.

- المرحلة الانتقالية 1962-1967:

ورثت الجزائر نظام إدارة محلي مشوّها، كونه لم يبنى على أسس علمية ولا على أهداف تنموية، يمكن أن تخدم مرحلة ما بعد الاستقلال بذلك كان لا بد من تعديله، ونتيجة الفراغ الذي شهده تنظيم البلدية والولاية مباشرة بعد الاستقلال والهجرة الجماعية للإطارات الأوربية، وغياب التأهيل المطلوب لدى الجزائريين لتسيير شؤون البلدية والولاية، اتخذت بعض الإجراءات المؤقتة، التي تمثلت أساسا في الإصلاح الإقليمي للبلديات، تم في إطاره تقليص عدد البلديات من 1578 إلى 676 بلدية، وبالنسبة للولاية فقد تم دعم سلطات الوالي، مع تأمين حد أدنى من تمثيل السكان إضافة إلى تمديد العمل

بالنصوص الفرنسية².

¹ - نفس المرجع، ص. 112.

² - أحمد محيو، ترجمة محمد عرب صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية (الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،

كل الإجراءات التي اتخذت خلال السنوات الخمس الأولى من الاستقلال، كانت تهدف إلى ملء الفراغ الذي نتج بخروج المستعمر، ومحاولة تحقيق الاستقرار المطلوب لانطلاقة جديدة.

- المرحلة الثانية 1967-1989:

تم في هذه المرحلة إطلاق إصلاحات ذاتية، بإصدار قانوني البلدية والولاية وكذا تعديل التقسيم الإداري للجزائر بالشكل الذي يخفف درجة المركزية، ففي سنة 1967 م صدر القانون البلدي، والذي شكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر، ذلك أنه مثل محاولة لبعث الديمقراطية في المجال الإداري¹. وفيه تمّ تحديد هياكل وأدوار البلدية ومختلف الجوانب التنظيمية المتعلقة بها، كما تمّ تعريف البلدية في مادته الأولى بأنها "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية"².

وقد تميز هذا القانون بالتأثر بنموذجين مختلفين، هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي، ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاصات للبلديات بحكم العامل الاستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سرّه إلى وحدة المصدر الإيديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد، وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين، كما صدر سنة 1969 م قانون الولاية والذي تمّ في مادته الأولى تعريف الولاية على أنّها "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة"³، وفيه تمّ أيضا تحديد هياكل وأدوار الولاية ومختلف الجوانب التنظيمية المتعلقة بها.

ويشكل إصدار قانوني البلدية والولاية بداية التأسيس لنظام إدارة يراعي جوانب تنموية، حتى وإن كان مستوحى من النظام المورث عن الاستعمار، ومنذ إصدارهما وحتى 1990م مرت الإدارة المحلية بعدة إصلاحات تتوافق وما استجد على الساحة أبرزها:

• التقسيم الإداري لسنة 1974 م:

(1979)، ص.224 .

¹ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص.40 .

² - ج ج د ش، الأمر 4-67 المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية، رقم 6 ، 18 جانفي 1967 ، المادة رقم 1 .

³ - ج ج د ش، الأمر 38-69 المتضمن لقانون الولاية، الجريدة الرسمية، رقم 44 ، 23 ماي 1969 ، المادة رقم 1.

بموجب هذا التقسيم تم استبدال مصطلح المقاطعة بمصطلح ولاية، وارتفع عددها من 17 مقاطعة إلى 31 ولاية، أما عدد البلديات فبلغ 704 بلدية بعد أن كان عددها 676 بلدية في سنة 1967م، وكان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد نوع من التوازن الإقليمي والتقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن، وذلك بتوسيع وتكثيف الأنشطة الاقتصادية، ومنه خلق أنشطة متجانسة بحصرها في حدود ولايات تتمتع باكتفاء ذاتي في جميع الميادين.

• التقسيم الإداري لسنة 1984 م:

في سنة 1984 م تم تقسيم البلديات القديمة واستحداث أخرى جديدة، لغرض تقريب الإدارة من المواطنين وتكريسا لمبدأ اللامركزية والاستقلالية، فتضاعف عدد البلديات ليصل إلى 1541 بلدية، وعدد الولايات ليصل إلى 48 ولاية، بموجب قانون 04 فيفري 1984م، وبقي عدد البلديات والولايات مستقرا إلى يومنا هذا، إلا أن عدد الدوائر حدد بموجب المرسوم رقم 86-310 المؤرخ في ديسمبر 1986 م ليصل إلى 229 دائرة، ثم تضاعف العدد إلى 522 دائرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-306 المؤرخ في 24 أوت 1991م، وهذا بغرض الاشراف الجيد والفعال على العدد الهائل من البلديات ولتحسين مستوى الأداء .

- المرحلة الثالثة منذ 1990

عاشت البلدية الجزائرية خلال الفترة (ديسمبر 1989 م . جوان 1990م) مرحلة انتقالية بعد التغيير السياسي الحاصل، والذي أقره دستور 1989 ، فقد صدر قانون رقم 98-17 في 11 ديسمبر 1989م يتضمن تأجيل الانتخابات البلدية لمدة ستة أشهر، وقد تضمن نظاما لتسيير البلدية، حيث يتكفل بإدارة الشؤون البلدية في هذه المرحلة مجلس شعبي بلدي مؤقت يتكون من ثلاث إلى خمس أعضاء بينهم الرئيس، كما حددت المادة الثالثة والرابعة من هذا القانون مهام هذا المجلس.

فرضت التحولات التي شهدتها الجزائر خلال الثمانينات إصدار قانون بلدية وولاية جديد سنة 1990م والذي انعكست فيه التغييرات الحاصلة في الدستور، خاصة السياسية منها كتلك المتعلقة بالتعددية الحزبية، ولم يعد للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل، بعد أن ثبت هجر النظام الاشتراكي¹. وقد استمر العمل بهذا القانون إلى غاية 2011م بصور قانون البلدية الجديد، ثم قانون الولاية سنة 2012 م والذي تضمن مزيد من الإصلاحات.

المطلب الثاني: مظاهر العجز في الجهاز الإداري المحلي بالجزائر

¹ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري (الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 274 .

يعاني الجهاز الإداري العمومي المحلي في الجزائر من بعض مظاهر العجز، التي طالما أثبتت عجزه وعدم مقدرته على الوفاء بالتزاماته بتقديم خدمة عمومية محلية في المستوى المطلوب، وهو ما يظهر من خلال مختلف ملامح الجمود والمظاهر السلبية الراسخة في الأجهزة البيروقراطية الجزائرية، التي نوضحها فيما يلي:

- 1- **زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للجهاز الإداري:** حيث تحول إلى هيكل هش نتيجة الازدواجية في اختصاص أجهزته، وتفاقم مشكلة التنسيق على مختلف المستويات.
- 2- **المركزية الشديدة:** حيث يميل القادة الإداريون إلى المركزية، وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، ما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.
- 3- **غياب الرقابة الفعالة:** حيث أدى ذلك لانتشار الفساد الإداري، أي استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق المصلحة الخاصة، وما يترتب عنه من تفشي الوساطة واختلاس المال العام.
- 4- **التهرب من المسؤولية:** غياب الالتزام بالشعور بالمسؤولية لدى أغلبية القادة من جهة، وبروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المحولة للموظفين من جهة أخرى، وهذا ما يصعب من عملية اتخاذ القرار.
- 5- **هجرة الكفاءات من القطاع العام:** حيث تعاني الإدارات العمومية الجزائرية من هجرة الإطارات الأكفاء إلى القطاع الخاص، أين يجدون الاعتبار المادي والمعنوي.
- 6- **انتشار ظاهرة التسيب واللامبالاة:** أدى إلى تذمر المواطنين من الإدارة وفقدان الثقة بها.
- 7- **الروتين الإداري:** تعقيد الإجراءات، غياب الشفافية والجمود ومقاومة التغيير أصبح من بين العوامل المعيقة لتحسين الكفاءة الإدارية.

*التضخم الوظيفي يمكن وصفه ببساطة، بفائض أعداد الموظفين في المؤسسات والدوائر والمعامل الحكومية، وهو ما يطلق عليه بالبطالة المقنعة، بمعنى أن الحكومة تقوم بتوظيف أعداد من العمال أو الموظفين، لا يحتاجهم العمل الإنتاجي، أو الإداري، أو الصحي، والتربوي والتعليمي وما شابه، فقد تضطر الحكومة إلى مثل هذه التعيينات، لاستيعاب الخريجين الجدد، أو لتقليل نسبة البطالة، ولكن إذا كان التوظيف غير مدروس، فوضوي ارتجالي من دون تخطيط، فإنه سيقود إلى تدمير اقتصاد الدولة على نحو عام. للمزيد انظر: ماهو التضخم الوظيفي، تم تفحص الموقع يوم 2019/01/21.

- 8- نمو الأعراض المرضية للبيروقراطية من إفراط في الرسمية والشكلية، والجمود ومقاومة التغيير و تحويل الوسائل إلى غايات، وأصبحت الحكومات المتعاقبة في سدة الحكم تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية التي غالبا لا تنفذ.
- 9- غياب الإبداع والابتكار وما ينتج عنه من مقاومة للتغيير، حيث يحرم الإدارات العمومية والمحلية من إمكانية إيجاد طرق أفضل لأداء الأعمال بأقل تكلفة وأكثر فاعلية.
- 10- تعاني أغلب الإدارات العمومية والمحلية من غياب الحافز المادي والمعنوي لدى الموظفين، وهو ما يكرّس الإهمال واللامبالاة داخل الإدارة، وما ينجر عنه من تبذير للموارد وعدم السعي لاستغلالها بفاعلية.
- 11- يستغل المسيرين العموميين المحليون المعلومات التي يمتلكونها، لتحقيق مكاسب شخصية ونهب موارد عمومية، مستغلين الثغرات القانونية والرقابية التي قد تصادفهم، ويعدّ ذلك استنزافا لهذه الموارد¹.

ولقد أدت العوامل السابقة الذكر ورغم المحاولات العديدة لرفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري إلى تفشي الظواهر المرضية في الإدارة الجزائرية، واستفحال اللامبالاة والإهمال، مما أدى ذلك إلى زيادة الفجوة بين الإدارة والمواطن، ويعود فشل الإدارة الجزائرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء نتيجة ظروف داخلية متنوعة نذكر منها:

- غياب الثقافة الإدارية الأصلية والبناءة وضعف القيم المهنية والأخلاقية للموظفين.
- ضعف الإطار القانوني، إذ معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات البيئية المختلفة، مما انعكس سلبا على تحديث أساليب الإدارة.
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع ، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع، والغريب أن يتم إخفاء هذه الفجوة بين التوقعات و الحقائق عن طريق إصدار القوانين التي لا يتم تطبيقها، والعمل بتنظيمات تتعلق بشؤون التوظيف، ولكن يتم تجاوزها، والإعلان عن تفويض صلاحيات إدارية مع إبقاء رقابة المركز محكمة، و حصر حق اتخاذ القرارات فيه.

¹ - محمد قاسم القربوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، ص. 25.

- عدم استقرار أنماط التسيير الإدارية وضعف وهشاشة الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري، كما أنّ التغيير المستمر للعاملين بها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري، ناهيك عن غياب المقاييس العلمية والموضوعية في اختيار وتعيين المسؤولين الإداريين وغيرها...
- النظام الاقتصادي الليبرالي ذو الأبعاد المادية، الذي فرض نفسه على الأفراد في المجتمع مما دفع إلى تناسي تفعيل القيم في المجتمع (القيم الوطنية، الدينية، الأخلاقية) ... وعدم اهتمام السياسة العمومية بتسخير مختلف الوسائل الممكنة لنشر القيم الصحيحة.
- تعاني الإدارات العمومية المحلية الجزائرية بشكل عام . من عجز حقيقي في التكوين في مجال المهارات الإدارية، كالتسيير الاستراتيجي، تسيير المشاريع، إدارة الجودة...¹.
- عدم مواكبة الهياكل التنظيمية في معظم الأجهزة الحكومية لمتطلبات العمل اليومي بها، مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية على تحقيقها ، فلم تتمكن هذه الأجهزة من تكييف وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل يساعد على الأداء بمستوى يوازي اتساع دورها وتزايد نشاطاتها ، بل اقتصر دور معظم الأجهزة الحكومية على إجراء بعض التعديلات المحدودة التي لا تفي بالعرض و تفتقر إلى النظرة الشمولية.
- طول الإجراءات التي تتبع في كثير من الأجهزة الحكومية لإنجاز المعاملات دون مبرر مقبول في معظم الحالات ، ممّا أدى إلى استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية، ونقص الفاعلية في الأداء نتيجة لعدم وجود أدلة شاملة مكتوبة للإجراءات، توضح خطوات سير العمل في كثير من الأجهزة الحكومية، ممّا فتح المجال لاجتهادات الموظفين وبالتالي اختلاف الخطوات الإجرائية المتعلقة بخدمة معينة من معاملة إلى أخرى وذلك نتيجة لتعدد الاجتهادات.
- تعقد الإجراءات الإدارية بسبب سلوك القادة الإداريين وذلك بالتطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا، ممّا وسع الهوة بينهم وبين مرؤوسيه من جهة، وبين الإدارة والمواطنين من جهة ثانية، ما نتج عنه بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد مستويات التنظيمات الإدارية، وهذا ما يؤدي في معظم الأحيان إلى شلل الجهاز الإداري واتصافه بالجمود وتعدد الإجراءات.²

¹ -Belmihou .M .C, La réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre, forum euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, tunis 15-17 juin 2005, P21 ,consulté le 28 mars 2017, sur le lien:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030357.pdf>

² - علي شتى السيد، الفساد الإداري مجتمع المستقبل، (القاهرة: المطبعة المصرية ، 2003)، ص.30 .

هذه أبرز المشاكل التي لطالما تواجدت فيها الإدارة العمومية المحلية الجزائرية، رغم كل الإصلاحات التي خطت لها الحكومات السابقة، إلا أنه ظهرت في نفس الوقت أسباب دفعت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات، لكن ما تعبر عنه الإدارة اليوم هو نتيجة يتحمل مسؤوليتها كل الطاقم الإداري، على المستوى المركزي والمحلي ومن المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بالرغم من أنه يرجع تفسير ذلك الضعف والقصور في أداء الخدمات العمومية إلى الجوانب القانونية لكن من خلال الدراسة والبحث وخاصة . البحوث الميدانية. توضح أنّ مشاكل التنفيذ وغياب الرقابة و المتابعة لها دور في بروز هذه المعوقات، ورغم كل الجهود التي وظيفتها الدولة من أجل الارتقاء بأداء إدارتها و تحسين نوعية خدماتها، إلا أنها لم تسلم من الوقوع في أخطاء أنتجت ظواهر منافية لإدارة عمومية محلية ناجحة .

المطلب الثالث: تطور مسار الإصلاح الإداري المحلي وعصرنته في الجزائر

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل، وعرف الإصلاح الإداري بأنه: "الجهود المنظّمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وفي اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها، من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية". و لقد قامت الجزائر بصدد إصلاح المنظومة الإدارية . والتي كانت تعاني من أوضاع متدهورة. بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني:

- **1966** : إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
- **1968**: تحولت المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.
- **1976**: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث نيابات مديريةية : مديريةية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، والبحث الإداري.
- **1982**: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول، ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
- **1983**: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي، يرأسها كاتب الدولة وتتكون من الأمناء العامين لوزارات الداخلية المالية ،العدل ، وممثل الأمانة العامة

- للحكومة ومن وظائفها: تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين شروط عمل الموظفين العموميين.
- **1984**: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، و التي حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي، ومن مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، وتكيف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسية واقتراح كلّ السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وتسيير المصالح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين .
- **1988**: صدور مرسوم رقم 88 - 131 بتاريخ 1988م، والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن .
- **1994**: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
- **1996** : وزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والتوظيف العمومي ، وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.
- **1999**: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية .
- **2000**: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 11/22 /2000م، والتي تتولى مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية .
- **2003**: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات و كل القطاعات.
- **2006**: إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته.
- **2014**: تم إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تابعة مباشرة للوزير الأول تتولى مهمة الإصلاح الإداري¹.
- بالإضافة لتلك الهيئات السالفة الذكر، يمكن أيضا توضيح أهم البرامج الإصلاحية والمتمثلة في:
- برنامج تحديث الإدارة العمومية المحلية :

¹ - فتيحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15 (2016): ص.310.

حسب ما جاء في مخطط عمل الحكومة لسنة 2009 م ودائما في إطار تعزيز دولة القانون و ترشيد الحكم و تحسين عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، جاء برنامج الحكومة مشيدا بالجهود السابقة للإصلاحات، التي توالى من أجل تحسين أداء الإدارة العمومية المحلية، مضيفا إلى أنه ستشهد هاته الإصلاحات في هذا المجال وتيرة أسرع و سيتم تعميقها أكثر، وأهم الملفات التي تناولها برنامج الحكومة في مجال تحديث الإدارة ما يلي¹:

- تحسين تكوين الأعوان العموميين: و يكون من خلال رسكلة المستخدمين و استحداث مدارس عليا متخصصة كفيلة بتزويد أسلاك الإدارة بإطارات ذات تأهيل عال.
- تأهيل الوظيفة العمومية المحلية مع تحفيز أكبر لمستخدميها : من خلال الاعتماد على أنظمة تعويضية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين.
- إعادة تنظيم مختلف المرافق العمومية المحلية: التي ستتواصل تدريجيا، مع الحرص على تعزيز فعاليتها وترتكز إعادة التنظيم على اللجوء إلى وكالات عمومية تتوفر على أكبر قدر من المرونة في التسيير.
- تحديث وسائل عمل الإدارة العمومية المحلية: الذي سيتم استكمالها على أساس تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية، إذ لاشك في أن تعميم استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في سير الإدارة العمومية المحلية، سيفضي إلى نوعية أفضل وسرعة أكبر في الخدمة العمومية، ويرفق ذلك بالتخفيف قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية.

• برنامج عصرنه الإدارة العمومية المحلية:

- وحسب ما جاء في برنامج الحكومة في مجال عصرنه الإدارة العمومية المحلية، فإنّ جهود الدولة تواصلت وسعت إلى² :
- إرساء علاقات جديدة بين الإدارة و المواطن و تعزيز الثقة بينهم.

¹ - ج ج د ش ، مخطط العمل للحكومة ،تنفيذ برنامج الحكومة ، ماي 2009 ، ص ص 9-10.

² - ج ج د ش ، مخطط عمل الحكومة لتنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، سبتمبر 2012 ، ص.5 .

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

- فرض احترام القانون وضمان الحريات العامة وتلبية حاجيات المواطن لاسيما في مجال الخدمات العمومية باكتسابها للنوعية ومطابقة للمعايير العصرية.
- جعل السلطات العمومية في تطابق مع متطلبات دولة القانون، التي من شأن عملها أن يضع حدًا لكل أشكال التعسف والتجاوزات التي تغذي الشعور بالظلم والحرمان والتهميش.
- نشر برنامج عمل يقوم على إستراتيجية تشمل المبادئ الأساسية، التي تحسن العلاقة بين الإدارة والمواطن المتمثلة في:
 - ✓ حق المواطن في الأمن و السكنية وفي محيط هادئ.
 - ✓ حق المواطن في الإعلام والشفافية في أعمال الإدارة، وفي الحماية من تعسف السلطات.
 - ✓ تحسين وتبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية ومساواة الجميع في الخدمة العمومية المحلية.
 - ✓ تمكين المواطن من مراقبة أفضل للشؤون العمومية المحلية.
- كما تمّ تكثيف الجهود من أجل رد الاعتبار للمرافق العمومية المحلية من خلال:
 - تحسين شروط استقبال المواطنين و الاستمرار في محاربة البيروقراطية .
 - عصرنة طلب العقود الإدارية عبر الانترنت ومنها طلب مستخرج شهادة الميلاد 12 خ .
 - التعجيل بجوازات السفر البيومترية بفضل رفع وتيرة قدرات الإنتاج، و مواصلة تسليم جواز السفر العادي إلى غاية سنة 2015 م .
- إضافة إلى دمج تنظيمات إدارية تساهم في إعادة كسب ثقة المواطن و تعزيزها إزاء الدولة وتتمثل في:
 - إصغاء أفضل للمواطن .
 - إنتاج مؤشرات يجب أن تسير على أساسها المرافق العمومية المحلية، من أجل ترسيخ الطلبات المشروعة لتحسين نوعية الخدمة العمومية.
 - العناية المتواصلة للمرافق العمومية المحلية الجوارية وبوجه خاص تلك المكلفة بالنظافة والسلامة العموميتين.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الوطنية الجزائرية للتحويل للإدارة الإلكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة وزيادة شدة المنافسة الدولية في شتى المجالات، أدركت العديد من الدول أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطة الإدارات العمومية والمحلية، بما فيها

الجزائر، فهي تسعى كباقي الدول للاستفادة من الإمكانيات، التي تتيحها هذه التكنولوجيا وكلّ ذلك مرهون بمدى توفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: تنظيم برنامج الجزائر الإلكترونية

تحتاج عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى برنامج يجسد من خلال إستراتيجية يتم تحديدها مسبقاً، وفي إطار ذلك سعت الجزائر على غرار باقي الدول لتحويل مؤسساتها وإداراتها للتعامل بشكل إلكتروني من خلال وضع برنامج، يتم تجسيده في فترة معينة وعبر مراحل.

1- المحاور الرئيسية لبرنامج الجزائر الإلكترونية:

أعدت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مخططاً متعدد القطاعات، يسمى: "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013" تمّ تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها في غضون الخمس سنوات، حيث يركز المخطط على ثلاثة عشر محورا رئيسيا، بحيث تم إعداد وتقييم الوضع بالنسبة لكل محور وتحديد أهدافه الرئيسية والخاصة المسطرة على مدى الخمس السنوات، مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف، تتمثل هذه المحاور كالاتي¹:

الشكل رقم 12: المحاور الرئيسية للجزائر الإلكترونية 2013

¹ - اللجنة الإلكترونية، "الجزائر الإلكترونية 2013"، ديسمبر 2008، ص8، تم تفحص الموقع يوم: 2018/07/5.



المصدر: بوحدة رشيدة، "البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق" (اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية، 03 جوان 2010)، تم تفحص الموقع يوم: 2018/7/5.

<http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt>

وأهم ما يمكن ملاحظته على الشكل السابق أن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، جاءت متضمنة تقريبا لكافة العناصر التي تسمح بتجسيدها على أرض الواقع، مع وجود تركيز أساسي على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني، وباقي المحاور تسهم في تجسيد هذه الأبعاد الثلاثة الرئيسية لمشروع الجزائر الإلكترونية على أرض الواقع، وسنعمل فيما يلي على عرض المحاور الثلاثة عشر، التي تضمنتها إستراتيجية الجزائر الإلكترونية مع إبراز الأهداف الخاصة بكل محور على حدة.¹

¹ - علي حميدوش و محمد برباج، "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع"، (ورقة بحث قدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2013)، ص.5.

- المحور الرئيسي أ " تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية المحلية":

يعد إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها على شبكة الإنترنت، والتي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل، يتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وفي هذا السياق، تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخصّ الجوانب التالية:

- استكمال البنية الأساسية المعلوماتية .
- وضع نظم إعلام مندمجة .
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة .
- تنمية الكفاءات البشرية .
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى في الجزائر، انطلاقا من تقييم الوضع الذي أجرى إعداد إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013".

- المحور الرئيسي ب " تسريع استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الإلكترونية)":

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحى أمرا ضروريا، من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء، ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف، وبفضل الإنترنت أصبحت السوق العالمية في الاقتصاد تعتمد على المعرفة كقيمة أساسية، ومنه فإنّ الأهداف من هذا المحور هي المؤسسة الإلكترونية وذلك من أجل:

- دعم تملك تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تطوير تطبيقات أداء الشركات .

- تطوير عرض الخدمات الإلكترونية من طرف الشركات.¹
- المحور الرئيسي ج "تطوير آليات وإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(المواطن الإلكتروني)": يجب تعميم النفاذ إلى الإنترنت، من أجل السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعارف الهائلة المتمثلة في الإنترنت، وإرفاق برامج التجهيز وتطوير التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط، ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- كما تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الإنترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة:
- إعادة بعث عملية أسرتك عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.
- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضائيات العمومية الجماعية ومجلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط و الحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.
- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الإنترنت.
- المحور الرئيسي د "دفع تطوير الاقتصاد الرقمي":
يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية : البرمجية، الخدمات والتجهيز، ويتمحور الهدف الرئيسي في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطويرا مكثفا، ويمكن تفريع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف:
- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية"، ووضع آلية شراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص.
- توفير كل الظروف الملائمة، لنتمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون .
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو التصدير.

¹- زهية براهيم، "السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال: برنامج المخطط الاستراتيجي-الجزائر الإلكترونية -" (ورقة بحث قدمت في ندوة فكرية حول الإدارة الإلكترونية السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجزائر، مجلس الأمة، 17 أفريل 2010)، ص.48.

- المحور الرئيسي هـ "تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة" الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور، يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى تقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات والإدارات.

ويتفرع هذا الهدف إلى أربعة أهداف:

- تأمين البنية التحتية الوطنية للاتصالات .
- تأمين الشبكات .
- توعية خدمات الشبكات.
- التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ" بمعنى تحسين رؤية الجزائر فيما يخص الإنترنت عبر تسيير فعال لاسم النطاق، وإنشاء وكالة تسيير اسم النطاق، وإطلاق عملية وطنية لبلوغ استخدام مليون اسم نطاق "DZ" في إطار "الجزائر الإلكترونية 2013".

- المحور الرئيسي و "تطوير الكفاءات البشرية":

يجب إرفاق تعزيز البنية التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإجراءات ملموسة، في مجال تكوين وتطوير الكفاءات البشرية، من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمان تملكها على جميع المستويات، ولتحقيق ذلك تمّ تحديد هدفين:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

- تلقين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الفئات الاجتماعية، أسر، موظفين.

ويبلغ عدد العمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 136662 أي ما يعادل

1.46 % من مجموع العمال¹.

- المحور الرئيسي ز " تدعيم البحث - التطوير والابتكار-":

يتمحور الهدف الرئيسي لهذا المحور حول تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في

مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق تعزيز نشاط البحث والتطوير والابتكار.

¹- اللجنة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 9.

وتشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد: التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث، وكشف الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

وتتحقق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات منها إنشاء مراكز البحث التكنولوجي، مثلا: CERIST وتشغيل الحظيرة المعلوماتية بسيدي عبد الله وحظائر وطنية، جهوية، كعناية ووهران، تكوين دورات تدريبية للباحثين في الخارج، تطوير التعاون العلمي مع مراكز البحث والجامعات الأجنبية.

- المحور الرئيسي ح "ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني":

لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني، تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات ومع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة. إن الهدف الرئيسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة، يشجع علي إقامة الإدارة الإلكترونية وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيم ملائم منها:

- إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية وحيدة للأفراد والشركات، وبالتوقيع الإلكتروني.
- إعداد وتفعيل وتنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية والمصادقة عليها وفق إطار تنظيمي يحدد صلاحية ونجاعة العقود الإلكترونية.

- المحور الرئيسي ط "المعلومات و الاتصالات":

تلعب كل من المعلومات والاتصالات دورا رئيسيا ومرجحا في اقتصاد المعرفة، حيث شهدت الصحافة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا حقيقيا، وقد تم تحديد الأهداف الخاصة بالنسبة لهذا المحور في:

- إعداد و تنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- بناء نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

- المحور الرئيسي ي: "تثمين التعاون الدولي":

يهدف التعاون مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تراكم في المعارف، الذي يضمن استمرارية المشاريع وانتشارها، والذي لم تحققه المشاريع المبعثرة لبلادنا، لاسيما مع الاتحاد الأوربي في إطار مشروع MEDA II.

يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تلك التكنولوجيات والمهارات، وكذا إشعاع صورة البلد. ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين هما:

• المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية .

• إقامة شركات إستراتيجية بهدف امتلاك التكنولوجيات والمهارات.

- **المحور الرئيسي ك: "آليات التقييم و المتابعة":**

تواكب عملية التقييم كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات، التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا الحور في تجديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي " الجزائر الإلكترونية 2013" من جهة أخرى، ويتشكل هذا الهدف الرئيسي من الهدفين التاليين:

• إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية .

• إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

- **المحور الرئيسي ل " إجراءات تنظيمية":**

في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات، وضعت الجزائر هياكل دعم لسياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترتب عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات . سابقا. إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب إنشاء شركتين منفصلتين: "اتصالات الجزائر" و"بريد الجزائر"، وإقامة سلطة ضبط (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية)، مما يسمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم السياسة القطاعية.

في إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، تم تشكيل لجنة وزارية "اللجنة الإلكترونية" يترأسها السيد الوزير الأول وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال، كما تمّ تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية، وفي هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها في:

• تدعيم الانسجام و التنسيق وطنيا وبين القطاعات.

• تدعيم قدرات التدخل على المستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

- **المحور م " الموارد المالية":**

يستلزم تنفيذ إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013 " موارد مالية معتبرة يستحيل توفرها من مصدر واحد، وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما أنه يجب أن تكون

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية، مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات، حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

يحدد برنامج ميزانية "إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013" وفق المراحل التنفيذية المرتقبة وسيتم عرضه سنويا إلى غاية استكمالها مع تدقيقه بصفة شاملة على مدى فترة 2009-2013.

وقد قدمت اللجنة الإلكترونية جهات التمويل كالتالي:

✓ **جهاز التمويل:** ستقيد المصاريف على مستوى:

- ميزانية الدولة، بعنوان التجهيزات والتسيير .
- **صناديق لدعم التنمية الاقتصادية:** صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبرنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الموارد الخاصة للمؤسسات.

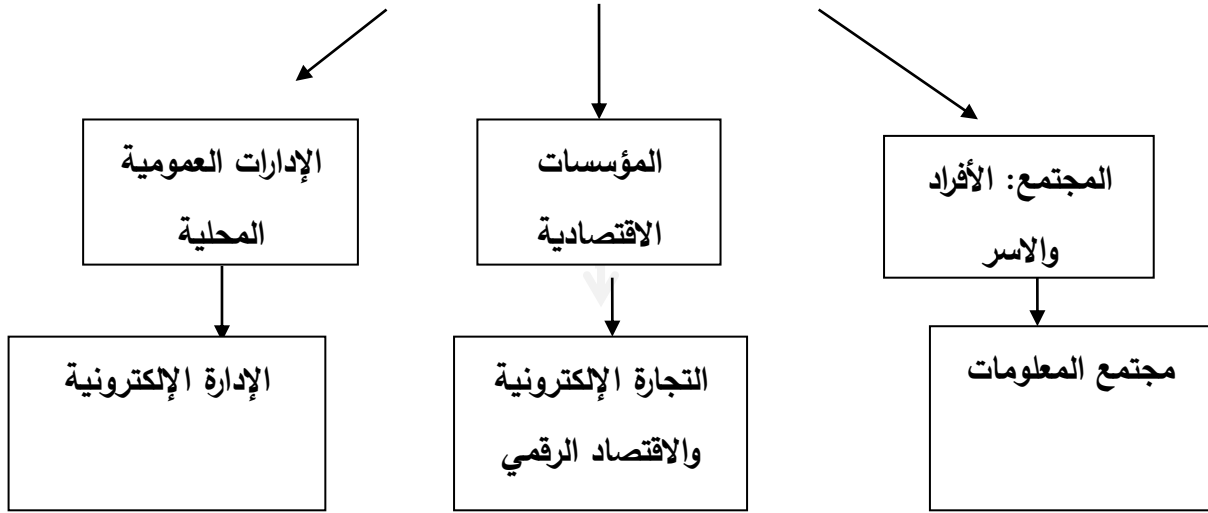
المطلب الثاني: المنهجية المعتمدة لتطبيق برنامج الجزائر الالكترونية 2013

تم إعداد الوثائق المتضمنة تقييما للوضع الراهن آنذاك، والمحددة للأهداف والأعمال الواجب تنفيذها، بالتشاور مع جميع الهيئات والدوائر الوزارية، فضلا عن المتعاملين العموميين والخواص الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشكل الآتي يوضح المنهجية المعتمدة لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم 13: مكونات برنامج الجزائر الإلكترونية 2013

إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

¹ - نفس المرجع، ص ص 10-12.



المصدر: محمد الطيب العسكري، "الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات" (ورقة بحث قدمت في ندوة فكرية حول: الإدارة الإلكترونية السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، مجلس الامة الجزائر، 2010/04/27)، ص. 25.

تجسد برنامج عمل تنفيذ مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" ضمن المبادرات والمشاريع التنموية، التي تتبناها حكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويتمثل هذا البرنامج في¹:

- برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- برنامج التطوير الإداري التنفيذي: ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية، لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع كما يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية، والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 15.

- برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية، بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل، التي يتم تكوينها على جميع الجهات الحكومية، التي تشارك في مشروع الإدارة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته.
 - برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الإدارة الإلكترونية.
- كما تم إعداد الوثائق المتضمنة تقيما للوضع الراهن آنذاك والمحددة للأهداف والأعمال الواجب تنفيذها، بالتشاور مع جميع الهيئات والدوائر الوزارية، فضلا عن المتعاملين العموميين والخواص الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تم كذلك اشراك الأوساط العلمية والأسرة الجامعية في اثراء الأفكار، وتوضيح رؤى مختلفة الجهات للمشاركة في تنفيذ الخطة المتعددة القطاعات لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- كما هدف برنامج " الجزائر الإلكترونية 2013 " إلى تجسيد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة المواطن، وهذا ببرمجة ألف عملية على مستوى كل الإدارات العمومية، المؤسسات والمجتمع، أين نالت الإدارات العمومية الجزء الأكبر من هذه العمليات ب 824 عملية تستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها، متجهة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستويين القطاعي والأقليمي وهذا من خلال¹:

- عصرنة الإدارة العمومية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

بمجموع 377 عملية وذلك من خلال استكمال الشبكات والمنظومات على مستوى الشبكات الداخلية (Intranets) والشبكات المحلية، هذه العملية تتكفل بها مختلف الوزارات، وهي تتعلق بتطوير وسائل نقل المعلومات بمجموع 130 عملية، وكذا نظم المعلومات (تخطيط موارد المؤسسات ERP) وقواعد البيانات بمجموع 106 عملية، بالإضافة إلى التطبيقات الخاصة بالقطاع بمجموع 97 عملية، وأخرى تكوينية بمجموع 44 عملية.

- تقريب الإدارة العمومية من المواطن بتطوير الخدمات الإلكترونية:

بمجموع 491 عملية، تتفرع عنه نوعان من الأهداف الخاصة (أفقية وعمودية)، أولها تطوير تطبيقات حكومية أفقية: خدمات إلكترونية موجهة إلى الإدارات العمومية بمجموع 44 عملية، وثانيها

¹- جيلالي بوزكري، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع و آفاق " (رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم العلوم التسييرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015)، ص172.

تطوير تطبيقات قطاعية أو عمودية في القطاع العمومي بمجموع 447 عملية، منها 295 خدمة إلكترونية موجهة للمواطنين.

وتتمثل الآليات العملية التفصيلية الخاصة بالمحاور التي يتضمنها برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013" في: إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية وتعزيز استخدامها؛ ووضع مختلف خدماتها على شبكة الإنترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتم في هذا الإطار وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية لاستكمال البنى الأساسية المعلوماتية ونشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى.

وكذلك دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها، من خلال تنفيذ عدد من العمليات منها وضع مصاريف إلكترونية، وإرسال الاستثمار الإلكتروني وإدارة الأعمال الإلكترونية، والتمويل الإلكتروني واستحداث السجل الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، كما سيتم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستثمرات الفلاحية لرفع الإنتاج والإنتاجية.

وأيضاً إعادة بعث عملية "أسرتك"، من خلال توفير الحواسيب الشخصية وخطوط التوصيل ذات التدفق السريع، وتقديم مضامين خاصة بكل فئة من فئات المجتمع، ويجري في هذا الإطار، إعداد ملف حول المقاربة الجديدة لهذه العملية وإعداد ملفات أخرى، تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات وقطاع التربية، والصحة وأصحاب المهن الحرة، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجها في النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للبلد.

ولتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تم تحديد الأهداف والمتمثلة في مواصلة النقاش الناتج عن عملية إعداد البرنامج في الجوانب الخاصة بالحكومة الإلكترونية، وتوفير الشروط الخاصة بتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والتجهيز، وإقامة اجراءات تشجع على إنتاج المضامين، حيث سيتم في إطار تأهيل مستوى المنشآت الوطنية للاتصال، القيام تدريجياً باستبدال تجهيزات المشتركين المركبة في مراكز التحوّل البالغ عددها 4 ملايين، بمعدل 900 ألف خط في السنة خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2013، واقتناء تجهيزات نفاذ جديدة لصالح المناطق المحرومة، وإعداد برنامج خماسي لتطوير مجموع الشبكات السلكية لربط المشتركين، وتوصيل مليون مشترك إضافي من خلال بسط شبكات سلكية في

التجمعات السكانية أو المناطق السكنية الجديدة غيرالموصولة بشبكات اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى إنجاز شبكة للألياف البصرية موصولة بالمازل والعمارات والأرصفة بسعة مليون منفذ، وإقامة نظام للإشراف على الشبكة وكشف الأعطال، يسمح بتصليح 5000 عطل في الشهر في آفاق سنة 2013، وتحويل شبكات الربط المحلي اللاسلكي المركبة في المناطق العمرانية نحو المناطق الريفية، بالإضافة إلى تأهيل مستوى الشبكة المتعددة الخدمات، وإنشاء مركز وطني لمعالجة المعلومات، حيث يأخذ البرنامج بعين الاعتبار مسألة تحسين رؤية الجزائر فيما يخص وإنشاء وكالة تسيير باسم النطاق المذكور.¹

المطلب الثالث: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ومكانتها وفقا للمؤشرات العالمية

تمثل مؤشرات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الوقت الراهن محورا أساسيا في كل من النشاطات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كما تمثل أحد آليات المنافسة داخل الاقتصاد المعاصر، لذلك سنتعرض في هذا المطلب الى أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ومكانتها التي تحتلها وفقا للمؤشرات العالمية لتقارير الأمم المتحدة.

1- دراسة مؤشرات اقتصاد البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر

تم إصدار قرار تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر سنة 2000، حيث حضي هذا الأخير بالعديد من الإصلاحات ترجمت في إنشاء سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 2001، كذلك تم إصدار قوانين بهدف النهوض بهذا القطاع وترقيته منها:

قانون 03-2000 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وقانون رقم 20-01 المتعلق ببيان توجيهي للبنية التحتية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام، وقانون رقم 15-04 والمحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، وقانون رقم 09 - 04 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، وغيرها من الإصلاحات والقوانين التي تدعو في مجملها إلى تطوير مختلف جوانب سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية لتهيئته للمنافسة، وتوفير أطر الحماية، وتشجيع النفاذ إلى الإنترنت والانضمام إلى مجتمع المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول الرائدة في القطاع، والتي تعكس مدى أهمية

¹ - اللجنة الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 29-30.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

وأولوية القطاع في التنمية، ومن أجل تقييم وضع قطاع الاتصالات أخذنا بعين الاعتبار بعض المؤشرات والمتمثلة في : مؤشر عدد الحواسيب، مؤشر الهاتف الثابت، مؤشر الهاتف النقال، مؤشر الإنترنت.

• مؤشر الهاتف الثابت:

يعتبر حاليا مجمع اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد في خدمة الهاتف الثابت، حيث يتجه عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر في الفترة الاخيرة نحو استقرار نوعي حيث فاق الثلاث ملايين مشترك منذ سنة 2015، والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7: تطور اشتراكات الهاتف الثابت

سنوات	الهات الثابت اللاسلكي	الهاتف الثابت السلكي	مجموع مشتركى الهاتف الثابت
2010	655885	2265846	3026469
2011	518064	2541272	3131065
2012	533233	2756130	3231332
2013	421529	2717385	3138914
2014	272960	2825827	3098787
2015	254132	3013460	3267592
2016	229950	3174759	3404709
2017	0	3130090	3130090
2018	/	/	/

المصدر:وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، "مؤشرات تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجتمع المعلومات"، تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/28.

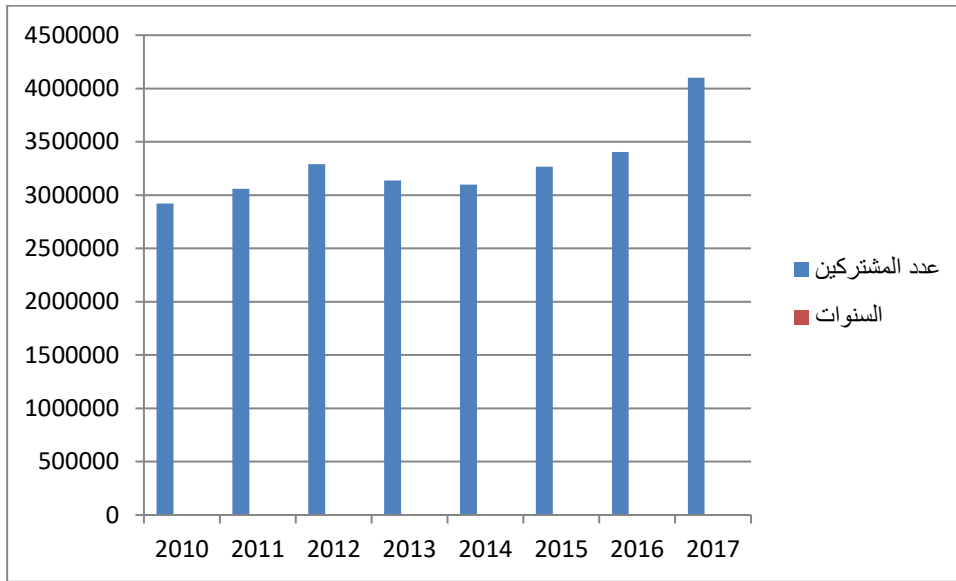
[/https://www.mpttn.gov.dz](https://www.mpttn.gov.dz)

من خلال الجدول، نجد أنّ عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت لا يزال يعرف ركودا نسبيا منذ انفتاح سوق الهاتف النقال، حيث أصبح يلبي . بشكل أفضل . متطلبات السوق، وذلك بفضل مزاياه العديدة، رغم ذلك هناك ارتفاع ملحوظ سنة 2016، حيث سجّل عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت 3404709 مشترك مقارنة ب 2015 التي سجل فيها 3267592 مشترك.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

كما عرفت سنة 2017 الاستغناء عن تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكي، الذي خصص للمناطق الريفية وذلك راجع الى استراتيجية الدولة بتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة؛ كما نجد أن كثافة الهاتف الثابت عرفت انخفاضا حيث بلغت في سنة 2017 نسبة 7,50 % وفي سنة 2016 نسبة 8,26 % ويرجع ذلك لتوجه المواطن الى الهاتف النقال.

الشكل رقم 14: تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت 2010-2017



المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/25.

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

يبدو جليا من خلال الرسم البياني والأرقام، أنّ حجم التطو الذي عرفه سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال السنوات الاخيرة يميل نحو الاستقرار بحوالي أكثر من ثلاثة ملايين مشترك مع ارتفاع ملحوظ من سنة الى اخرى مع تراجع في شبكة اللاسلكي، وذلك يعود للتكلفة المرتفعة مقارنة باللاسلكي وخدماته المحدودة على مناطق معينة خاصة ماتعلق منها بالإنترنت.

• مؤشر الهاتف النقال:

تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

كما شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016، وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى 49,87 مليون مشترك سنة 2017 مقابل 47,04 مليون مشترك سنة 2016 أي بزيادة قدرها 6,02%.

وبدأت خدمة الهاتف المحمول الجيل الثالث 3G في الجزائر في ديسمبر عام 2013، وفي شهر واحد فقط تم تسجيل 308019 مشترك، وتضاعف هذا الرقم 27 مرة في عام 2014؛ وفي عام 2017 وصل إلى أكثر من 23 مليون مشترك.

في إطار التحديث ونشر شبكة الاتصالات في البلاد لتوجيه البلاد نحو الاقتصاد الرقمي، أعلنت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة يوم 1 أكتوبر 2016 من الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال في الجزائر، حيث تم تسجيل 10 968 492 مشترك سنة 2017 حيث يمثل عدد الاشتراكات المدفوعة مسبقا نسبة 87,95%.

الجدول رقم 8: عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال

المؤشرات	عدد الاشتراكات في الجيل الثالث للهاتف المحمول (G3)	عدد الاشتراكات في الجيل الرابع للهاتف المحمول (G4)	نسبة ولوج شبكة الهاتف النقال

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

99.28%	/	/	2012
102,40%	/	308019	2013
109,62%	/	8509053	2014
107,40%	/	16684561	2015
113.35%	1464811	25214732	2016
121.05%	10968495	23701023	2017

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، تم تححص الموقع يوم: 2018/09/26.

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

حضيت خدمات الجيل الثالث في الجزائر بقبول كبير من قبل المواطنين منذ الاعلان عنها سنة 2013، حيث وصل عدد المشتركين 308019، وتضاعف هذا الرقم عدة اضعاف سنة 2014 و 2015 حيث وصل الى 16684561 مشترك، وحقق انتشارا واسعا أيضا سنة 2017 وبلغ 23701023 اشتراكا، وهذا ما شجع الوزارة الى الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال سنة 2016، وتم تسجيل خلال هذه السنة 1464811 مشترك ثم ارتفع سنة 2017 الى 10968495 مشترك وهو رقم مشجع على الاستثمار في هذه الخدمات.

• مؤشر شبكة الإنترنت:

قد تم في أواخر سنة 2017 ربط كل البلديات بشبكة الألياف البصرية، من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الإنترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، كما لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور حيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 810155 جيجابايت/ثانية.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

وفيما يخص شبكة الإنترنت في الجزائر، فقد بلغ عدد المشتركين 37.83 مليون في أواخر 2017، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (G4LTE).

الجدول رقم 9: مؤشرات شبكة الانترنت في الجزائر من 2012 / 2017

المؤشرات	طول الألياف البصرية (كم)	عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	عرض نطاق الانترنت الوطنية (ميغابايت/ثانية)	عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)
2012	46231	1000	130 000	104448
2013	50800	1180	172 021	166000
2014	61556	1922	348 000	278000
2015	70700	1132	390 000	485155
2016	76.514,5	1774	/	630150
2017	81872	1451	801000	155810

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، تم تححص الموقع يوم: 2018/09/26.

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

تبين الأرقام الواردة في الجدول حجم الانجازات لربط الجزائر بخدمات شبكة الإنترنت، حيث عرفت من سنة الى أخرى تطورا ملحوظا سواء من حيث المسافة المشمولة بالخدمة أو عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية، وهي من أحدث التكنولوجيات التي تتيح تدفق عالي للإنترنت وبجودة عالية.

2- دراسة مكانة الجزائر وفقا للمؤشرات العالمية: مؤشر الامم المتحدة للحكومة الإلكترونية

انطلاقا من مؤشرات تطوير الحكومات الإلكترونية الموضوعة من طرف قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة (UNDESA)، سوف نحاول تحديد مكانة الجزائر على المستوى الدولي وفقا لمجموعة من المؤشرات المتمثلة في :

- مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية
- مؤشر المشاركة الإلكترونية.
- مؤشر رأس المال البشري.
- مؤشر البنى التحتية الإلكترونية.
- مؤشر الخدمات الإلكترونية.

وفيما يلي تمّ تحديد تطور نسب هذه المؤشرات في الجزائر على مدار عشر سنوات من سنة 2010

الى سنة 2018:

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 10: مكانة الجزائر من خلال مجموعة من المنشورات

2018		2016		2014		2012		2010		2008		
الرتبة	المؤشر	الرتبة	المؤشر	الرتبة	المؤشر	الرتبة	المؤشر	الرتبة	المؤشر	الرتبة	المؤشر	
1	0.20	1	0.	1	0.0		0.0		0.01	1	0.0	المشاركة الإلكترونية
65	22	67	1186	72	784	0	526	57	43	52	227	
1	0.42	1	0.	1	0.3		0.3		0.31	1	0.3	جاهزية الحكومة الإلكترونية
30	27	50	2999	36	106	32	608	31	81	21	515	
	0.66		0.		0.6		0.6		0.73		0.7	رأس مال البشري
	40		6412		543		463	31	77		114	
	0.38		0.		0.1		0.1		0.12		0.1	البنى التحتية التكنولوجية
	89		1934		989		812		48		230	
	0.215		0.0		0.07		0.25	1	0.098	/	/	الخدمات الإلكترونية
3			652		87		49	48	4			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الامم المتحدة ، تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/28.

<http://www.unpan.org/Library/MajorPublications/UNEGovernmentSurvey/tabid/646/language/en-US/Default.a>

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنّ الصورة العامة للجزائر غير مشجعة، حيث تشير الإحصاءات والارقام البارزة في الجدول إلى نتائج سلبية حول برنامج الإدارة الإلكترونية الجزائرية، من بينها أنّ هناك تأخر عام في أوضاع البرنامج بينتها الأرقام الخاصة بالمراتب، التي تحتلها الجزائر، في المؤشرات العامة للتقارير، وهناك تباين في المؤشرات المختلفة ما بين السنوات للفترة الممتدة بين 2008 و 2018، وبالتالي لم يتم تحقيق نتائج ملموسة تظهر عند تحليلها حسب المقاييس الدولية.

كما يمكن ملاحظة نقاط أساسية في مقدمتها يظهر أن هناك تقدم ضئيل في مؤشر المشاركة الإلكترونية، جاهزية الحكومة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية نتيجة للأوضاع الداخلية سواء كانت تنظيمية أو إدارية أو حتى تشريعية، رغم التحسن المستمر للبنية التحتية التكنولوجية من سنة لأخرى، والتي تعود للجهود المبذولة على المستوى الفني النظامي والذي يمكن التحكم فيه من قبل القائمين عليه، أمّا مؤشر رأس المال البشري فشهد تراجعاً ضئيلاً يمكن القول أنه بقي على حاله.

اذن، يمكن القول بأنّ تحسين أوضاع برنامج الجزائر الإلكترونية وفقاً لمؤشرات تقارير الأمم المتحدة مشروط بتطوير المعايير التنظيمية والتقنية معاً، وليس التقنية لحالها بل الإثنين معاً.

الجدول رقم 11: مكانة الجزائر داخل مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية

مستوى المقارنة	2008	2010	2012	2014	2016	2018
الدولي	121	131	132	136	150	130
الافريقي	09	16	12	16	24	14
العربي	12	13	14	12	16	13

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الامم المتحدة ، تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/28.

<http://www.unpan.org/Library/MajorPublications/UNEGovernmentSurvey/tabid/646/language/en-US/Default.aspx>

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنّ ترتيب الجزائر حسب مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية متاخر كثيراً عما يجب أنّ يكون عليه، سواء على المستوى الدولي أو الافريقي أو العربي، بالرغم من أنّ الجزائر تمتلك الموارد والمؤهلات البشرية والمادية أكثر من بعض الدول الافريقية والعربية التي تسبق الجزائر بعدة خطوات في الوقت الحالي .

المبحث الثالث: عصنة أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية عموماً قناة فعالة لتحسين الخدمات التي تقدمها الجماعات الإقليمية للسكان، وذلك من خلال القضاء على حواجز الزمان والمكان، مما يخفف من وطأة البيروقراطية، علاوة على ذلك، فهي تسهل عملية المشاركة في العمليات الديمقراطية والسياسية، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والشفافية.

وقد أظهرت بعض الدراسات، أنّ المستوى الاقتصادي يرتبط بشكل إيجابي بشفافية المعلومات في الإدارات العامة والمحلية، وخاصة في المسائل المالية والضريبية.¹ كما تنعكس هذه العلاقة إيجاباً على المستوى التعليمي والخدمات المقدمة، من حيث الدقة والتكاليف وتبسيط الإجراءات وشفافيتها.

المطلب الأول: الإطار القانوني والهيكلية لإنشاء واستغلال الإدارة الإلكترونية

من أجل النهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سعت الجزائر بسنّ مجموعة قوانين، وكان التشريع متدرجاً وهذا حسب كل مرحلة تمرّ بها الجزائر، كما قامت بإعطاء بعض التسهيلات من أجل تمكين وتطوير هذا القطاع، وخاصة في مجال أجهزة الإعلام الآلي بإطلاق برنامج جهاز الحاسوب لكل أسرة.

أولاً: البنية التشريعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في شهر مارس من عام 1994، عن طريق مركز البحث و الإعلام العلمي والتقني Cerist، ففي السنة نفسها كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا حيث تقدر سرعة الارتباط ب 9600 حرف في الثانية (9.6 KO)، وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى (Réseau d'information Africain) وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

كما عرفت الجزائر تقدماً ملحوظاً في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، حيث تم ربط آخر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقوة 1 ميغابايت في الثانية لتصل في شهر مارس

1999 بقوة 2 ميغابايت في الثانية¹.

¹ عبد المجيد سلامة، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على الجماعات المحلية"، مجلة الحقوق والحريات، العدد 8 (2018):ص

وقد تدرّجت الجزائر في إصدار مجموعة القوانين من أجل تنظيم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأهمها ما يلي:

1- خدمات الإنترنت واستغلالها:

المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419 الموافق 25 أوت 1998² يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، وجاء في هذا المرسوم ما يلي:

تعرف خدمات الإنترنت على أنّها:

- خدمات "واب" الواسعة النطاق "www" وهي خدمة تفاعلية للإطلاع أو احتواء صفحات متعددة الوسائط "MultiMedia" (نصوص، رسوم بيانية، صوت أو صورة) موصولة بينها عن طريق صلات تسمى نصوص متعددة "Hypertexte".
 - خدمة البريد الإلكتروني: هي خدمة تبادل رسائل إلكترونية بين المستخدمين.
 - خدمة تلنت Telnet: هي عملية النفاذ إلى حواسيب متباعدة بصيغة المحاكاة الطرفية.
 - بروتوكول نقل الملفات FTP: وهي خدمة تعبئة الملفات عن بعد بصيغة نقطة إلى نقطة.
 - منبر التحوار: تسمح هذه الخدمة بتبادل المعلومات بين مجموعة من المستخدمين ذوي اهتمام مشترك حول موضوع معين.
- وجاء في هذا المرسوم بعدم الترخيص بإقامة خدمات الإنترنت واستغلالها لأغراض تجارية ضمن الشروط التي حددها نفس القانون، إلاّ لأشخاص معنويين الخاضعين للقانون الجزائري، المدعويين ب: "مقدمي الخدمات".

2- ضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها:

¹- مصطفى بلمقدم و مصطفى طويطي ، "التجارة الإلكترونية في الوطن العربي بين سلبيات الواقع وأمال المستقبل (عرض تجربة الجزائر)" (ورقة بحث مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنه نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية المركز الجامعي خميس مليانة - الجزائر ومي 26-27 أفريل 2011)، ص. 16.

²- ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 257/98، المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419، الموافق 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد 63 الصادرة بتاريخ 26 أوت 1998، ص. 6 - 7.

حدد المرسوم التنفيذي رقم 307-2000 المؤرخ في 16 رجب 1421 الموافق 14 أكتوبر 2000، والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419 الموافق 25 أوت 1998، شروط وكيفية إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها،¹ كما جاء ليعدل بعض المواد الصادرة بالمرسوم التنفيذي رقم 98-257، و أهم تلك التعديلات هو تغيير لفظ رخصة المستعمل في صلب المرسوم التنفيذي رقم 98-257 وتحديد شروط منح الترخيص لمقدمي خدمات الإنترنت، وتقليص أعضاء اللجنة التي تشرف على دراسة والموافقة على طلب هذه التراخيص، وسمح هذا الإجراء بظهور مزودي خدمة الإنترنت خواص وعموميين إلى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني.

3- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

حدد القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1421 الموافق 5 أوت 2000 القواعد العامة المتعلقة بالبريد المواصلات السلكية واللاسلكية، وجاء فيه إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق، كما حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والمهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باعتبارها منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية.²

4- النص على التعامل الإلكتروني ضمنيا:

تضمن القانون رقم 15/03 المؤرخ 29 شعبان 1424 الموافق ل 25 أكتوبر 2010، الموافقة على الأمر 11/03 المؤرخ في 21 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض³، وهو أول قانون جزائري ينص ضمنيا على التعامل الإلكتروني الحديث في القطاع المصرفي، ويتضح ذلك من خلال المادة 69 التي تضمن نصها " تعتبر وسائل دفع كل

¹ - ج ج د ش، المرسوم التنفيذي 307/2000، المؤرخ في 16 رجب 1421، الموافق 14 أكتوبر 2000، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419، الموافق 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية العدد 60 الصادرة بتاريخ 15 أكتوبر 2000، ص. 15 - 16.

² - ج ج د ش، قانون رقم 03/2000، المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1421، الموافق 5 أوت 2000، المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية العدد 48 الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000، ص. 08 - 09.

³ - ج ج د ش، قانون 15/03 المؤرخ في 29 شعبان 1424، الموافق 25 أكتوبر 2003 يتضمن الموافقة على الأمر 11/03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424، الموافق ل 26 أوت 2003، والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادرة بتاريخ 26 أكتوبر 2003، ص. 5.

الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكون السند أو الأسلوب التقني المستعمل"، ويتبين من خلال هذا النص محاولة المشرع الجزائري الانتقال من وسائل الدفع الكلاسيكية إلى وسائل دفع حديثة إلكترونية.

5- تعميم استعمال وسائل الدفع الإلكترونية*:

الأمر رقم 05-06 مؤرخ في 18 رجب 1426 الموافق 23 أوت 2005 ، المتعلق بمكافحة التهريب، وفي المادة الثالثة من الفصل الثاني حول التدابير الوقائية، واستعمل صراحة مصطلح "تعميم استعمال وسائل الدفع الإلكتروني¹" والتي اعتبرها المشرع الجزائري من بين التدابير والإجراءات الوقائية لمكافحة التهريب.

6- الإثبات الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني:

القانون رقم 05 - 10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم، فقد أدرج التوقيع الإلكتروني للمرة الأولى من قبل المشرع الذي تم من خلاله الاعتراف بالكتابة الإلكترونية كوسيلة إثبات، وذلك بإضافة المادتين 323 مكرر 1 "، يعتبر الإثبات بالكتابة في الشكل الإلكتروني كالإثبات بالكتابة على الورق" والمادة 327 وجاء فيها "ويعد بالتوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر 1.²

* يقصد بوسائل الدفع الإلكتروني على أنها مجموعة من الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدره المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع، وتتمثل في البطاقات البنكية، والنقود الإلكترونية، والشبكات الإلكترونية والبطاقات البنكية، و تتضمن عملية الدفع الإلكتروني أربعة أطراف: المتعامل (الدافع أو المشتري) ، المصرف الذي أصدر وسيلة الدفع، المصرف الذي يتحصل على المبلغ لحساب المستفيد من الدفع (البائع)، شبكة البطاقات. للمزيد انظر : وسائل الدفع الإلكترونية، تم تفحص الموقع يوم 2019/04/10.

http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/05/blog-post_1711.html

¹ - ج ج د ش، الأمر 06/05 المؤرخ في 18 رجب 1426 ، الموافق 23 أوت 2005 ، المتعلق بمكافحة التهريب، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 28 اوت 2005، ص. 4.

² - ج ج د ش، قانون رقم 10/05، المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 ، الموافق 20 جوان 2005 ، المعدل والمتمم للأمر رقم 58/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395 ، الموافق 26 سبتمبر 1975 ، والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم، المتضمن الاعتراف بالكتابة الإلكترونية كوسيلة إثبات الجريدة الرسمية، العدد 44 ، الصادرة بتاريخ 26 جوان 2005 ص 4 2.

7- التصديق الإلكتروني*:

المرسوم التنفيذي رقم 07 - 162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق 30 ماي 2007، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01 - 123 المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق 9 ماي 2001، والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف المواصلات السلكية واللاسلكية، حيث نصت المادة 03 على خدمات التصديق الإلكتروني، كما تطرقت المادة 03 مكرر إلى التوقيع الإلكتروني.¹

8- الوقاية من الجرائم الإلكترونية:

القانون رقم 09 - 04 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق ل5 اغسطس سنة 2009 والمتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.²

ثانيا: البنية الهيكلية للإدارة الإلكترونية في الجزائر: وتشمل الهياكل التالية

1- شبكة الاتصالات:

تم إنشاء شبكة اتصالات الجزائر، التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 الصادر بتاريخ 5 أوت 2005، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

* التصديق الإلكتروني يمثل وسيلة فنية آمنة للتحقق من صحة التوقيع أو المحرر الإلكتروني، حيث يتم نسبه إلى شخص أو كيان معين عبر جهة موثوق بها أو طرف محايد يطلق عليه اسم مقدم خدمات التصديق الإلكتروني. للمزيد النظر: منصور محمد حسنين،

الإثبات التقليدي والإلكتروني (مصر: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص

¹ - ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 07 / 162، المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428، الموافق 30 ماي 2007، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01 / 123 المؤرخ في 15 صفر 1422، الموافق 9 ماي 2001، والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوعين من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 7 جوان 2007 ص 13.

² - ج ج د ش، قانون رقم 09 / 04، المؤرخ في 14 شعبان 1430، الموافق 05 اغسطس 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة بتاريخ 16 أوت 2009 ص 05.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وأصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر، مؤكدة على مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري، وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

• شبكة الاتصالات الوطنية¹:

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية، وقبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم 47.000 كم في منتصف 2013.

وارتفعت سعة شبكة الاتصالات من 2.5 Gbps^{*} في سنة 2000، إلى 350 Gbps في الشمال بالوقت الحالي، و120 Gbps في جنوب البلاد، كما تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها، والذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني، وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة، التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، وتقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ 23.935 كم.

• شبكة الاتصالات الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية للاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية.

¹ - موقع اتصالات الجزائر، تم تفحص الموقع يوم: 2018/11/20

http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations

* Gbps : Gigabits per second is commonly used to measure data transfer speeds between hardware devices.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

ونظرا للطلب المستمر للإنترنت ذات التدفق السريع والإنترنت الفائقة السرعة، عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2، التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.

وأیضا تمّ توفير الصّلة التّحت المائیة الثانیة SMW4* التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، والتي أتاحت فرصا متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة، التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والإنترنت.

زيادة إلى الصلات التّحت مائیة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفنسيا (اسبانيا).

من ناحية أخرى، ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا، بحيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP).

2- الإنترنت:

عرف مجال الإنترنت، تقدما إيجابيا في عدّة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور، أنّه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الإنترنت ذات التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008 ، تم ربط 1541 بلدية الإنترنت

*SMW 4: South East Asia–Middle East–Western Europe 4 (SEA-ME-WE 4) is an optical fibre submarine communications cable system that carries telecommunication between Singapore, Malasia, Thailand, Bangladesh, India, Sirilanka, Pakistan, Unated Arab Emirates, Sausi Arabia, Sudan, Egypt, Italy, Tunisia, Algeria and France . It is intended to be a complement to, rather than a replacement for, the SEA-ME-WE 3 cable.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

بفضل شبكة الإنترنت ذات التدفق السريع، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الإنترنت بهذه الخدمة، حيث ارتفعت نسبة توفر الإنترنت ذات التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013.

كما عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطتين من 3 Gbps و 4 Gbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010، ليصل بعدها إلى 131 Gbps، وهذا بتتويج على مستوى الرابط الدولي 4 Smw، ALPAL2* ومزودين دوليين للإنترنت (FRANCE Telecom و Telecom Italie وغيرها).

وفيما يتعلق بعدد أجهزة الإنترنت ذات التدفق السريع فقد انتقلت من 56.000 جهاز في 2005 إلى 1.309.454 جهاز في نهاية شهر مارس 2013، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN*، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الإنترنت ذات التدفق السريع ADSL2+* . أما ما يتعلق بعدد زبائن الإنترنت ذي التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007

إلى 1.188.201 زبون في مارس 2013، حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الإنترنت ذات التدفق السريع مع مودم WIFI.

وتزايد الطلب على خدمة الإنترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالإنترنت ذات التدفق السريع. في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps أما بعدها فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL 2+ كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps .

3- شبكت الإنترنت والإكسترنات* (LAN/MAN):

جل الإدارات والمؤسسات الجزائرية لديها شبكة الإنترنت والإكسترنات أو هي في طور إنجازها، حيث تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها من المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أم خاصة مجموعة من الخدمات، عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، فقد تم تشغيل أكثر

* ALPAL-2 is a submarine telecommunications cable system in the Mediterranean Sea linking Algeria and the Spanish Balearic island of Majorca.

* MSAN : multiservice access node

* ADSL : Asymmetrical Digital subscriber Line.

* LAN : local area network / MAN : metropolitam area network.

من 83.000 رابط إنترنت ذي التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، و55% للإنترنت ذي التدفق السريع ADSL و SHDSL و39% وصلات متخصصة، فانقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 صلة في 2005 إلى 32.500 صلة في 2013 أي بزيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة، وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط، كما تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.¹

المطلب الثاني: البرامج الحكومية في مجال عصنة أداء الجماعات المحلية في الجزائر

إلى جانب ضبط البنية القانونية والهيكلية لتعميم الإدارة الإلكترونية في الجزائر، سعت الدولة أيضا إلى وضع العديد من البرامج الحكومية الهادفة لنشر الثقافة الإلكترونية لتشجيع المواطن للدخول إلى عالم المعاملات الإلكترونية محل المعاملات الورقية، وذلك من خلال تطوير التجهيزات والشبكات الاتصال الإلكترونية لتجسيد برنامجين أساسيين هما:

• برنامج أسرتك حاسوب لكل أسرة:

لقد كان انتشار استخدام الحواسيب في الوسط الأسري بطيئا ومحتشما قبل عدة سنوات بسبب الضعف الدخل الفردي من جهة وارتفاع أسعار الحواسيب والاشتراك في خدمات الإنترنت من جهة ثانية، لذلك وقصد نشر ثقافة الحواسيب وتعميم استخدامها على المستوى الوطني أطلقت الجزائر في سنة 2005 برنامجا لتزويد الأسر الجزائرية بحاسوب واشتراك إنترنت، وقد هدف المشروع الذي أطلق رسميا في 20 أكتوبر 2010 تحت اسم "أسرتيك" لتزويد 6 ملايين أسرة جزائرية بحاسوب موصول بالربط السريع للإنترنت عن طريق التمويل البنكي، غير أن مشروع حاسوب لكل أسرة لم يحقق النجاح المرجو منه بسبب مجموعة من العراقيل التي حالت دون تحقيقه، لذلك قامت الحكومة الجزائرية في سنة 2009 وفي إطار مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 بإعادة إطلاق مشروع "أسرتيك" من جديد تحت اسم "أسرتيك2" مع تخفيض أسعار الحواسيب إلى 10000 دج إلى جانب تخفيض أسعار الاشتراك في الإنترنت بنسبة 50% والذي قامت به الحكومة الجزائرية في سنة 2008، لكن ورغم هذه المحاولات فإن مشروع "أسرتيك1" و"أسرتيك2" لم يحققا الأهداف المرجوة ولم يجسدا بشكل فعلي على أرض الواقع.

• إنشاء بوابة المواطن:

¹ - موقع اتصالات الجزائر، تم تفحص الموقع يوم: 2018/11/24.

تشكل هذه العملية خطوة محورية في برنامج تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث تمثل بوابة حكومية تم إطلاقها سنة 2011 من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، من أجل السماح للمواطن بالقيام بالإجراءات الإدارية مباشرة والحصول على المعلومات والخدمات الإلكترونية في كل وقت من خلال تلك البوابة الإلكترونية، هذه الأخيرة أيضا تقوم بوضع إحالات على المواقع الإلكترونية تهم المواطن مع وضع إطار بحث يطرح من خلاله للمواطن سؤاله حول الخدمة التي يطلبها ويتم توفيرها عبر البوابة في حالة تواجدها بشكل إلكتروني.

الشكل رقم 15: بوابة المواطن الإلكترونية

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Français اتصال خريطة الموقع

بوابة المواطن

الخدمات المواطن

خدمات عن بعد

موقع التسجيلات الجامعية الأولية

برنامج السكن للبع بالابحار الوكالة "عدل

الجريدة الرسمية

جميع الخدمات

أسئلة وأجوبة

التصريح المتأخر بالمواليد الجدد

تمويل المؤسسات المصغرة

المدة القانونية لعقد الإدماج

التوصيل بشبكة توزيع الكهرباء

تجديد بطاقة التعريف الوطنية

جميع الأسئلة

دليل الإدارة

السفارات

المطارات

البنوك و التأمينات

المراكز الإستشفائية الجامعية

الولايات

المؤسسات و الوزارات

العيادات الخاصة

الدليل بأكمله

استطلاع الرأي

هل تعتقد أن خدمات الضمان الإجتماعي، بعد إدخال بطاقة الضمان

رديكم

لم تحسنت

لم تتغير

تراجعت

Validier

يمكن للأشخاص الذين يتفرون على جواز سفر بيومييري التقدم بطلب للحصول على بطاقة الهوية الوطنية اليومية مباشرة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية حسب ذات المواقع

الحصول على بطاقة الهوية الوطنية اليومية : إمكانية (...) القيام بطلب عبر الدرد الوطني بحدث موقع التدرج تحت اسم "طرباني" لمستعملي الطريق الاجتماع 19 للتلافة : اتفاق على تحديد سن التقاعد ب 60 سنة

القطاع

الأسرة

ال الميلاد

الزواج

الإقامة

الصحة

الوفاة

كل الأسرة

وسائل التنمية

السكن

الموارد المائية

الكهرباء و الغاز

النقل

الانترنت و الهاتف

كل وسائل التنمية

وسائل الراحة

السفر

الشيبة و الرياضة

كل وسائل الراحة

الشركة

المرشد العام

تدابير لدعم إنشاء الشركة

الشكايات

دعم الأجهزة

وسيط الأجهزة

المواطن

السيادة الوطنية

الحقوق و الواجبات

الحالة المدنية للمقيمين بالجزائر

الحالة المدنية للمقيمين بالخارج

التضامن

كل المواطن

الحياة العملية

التكوين و التعليم

التعليم العالي

العمل

المالية

التدريب المتخصص

كل الحياة العملية

ملفات

التدابير الأخيرة

مستجدات

أسئلة وأجوبة

الدليل

خدمات عن بعد و إستمارات

ملفات

التخصص القانونية

2 / 09 / 2015

قائمة النصوص التشريعية والتنظيمية الصادرة من قبل قطاع التكوين والتعليم المهنيين والصادرة في الجريدة الرسمية ((أكتوبر 2003- جاني 2015

18 / 03 / 2015

الواعد العامة المتعلقة بالتوقيع و التصديق الإلكترونيين

12 / 11 / 2014

كشفت الحصول على المساعدة المباشرة الممنوحة من الدولة لبناء سكن ريفي

جميع النصوص

أرقام هاتمية مفيدة

16

الدليل الدولي

كل الأرقام

مواقيت الصلاة

الجزائر العاصمة

13/01/2018

Fajr	06:29
Dhuhr	12:56
Asr	15:34
Maghrib	17:53
Isha	19:19

الطقس

الجزائر العاصمة

Jour	Nuit
Max °C	Min °C
Inconnu	Inconnu

المصدر : وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الموقع الرسمي لبوابة المواطن، تم تفحص الموقع يوم: 2018/02/14.

www.elmouwatine.dz

✓ رقمنة الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة نماذج قطاعية

حاولت العديد من القطاعات العمومية الشروع في تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية، تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تمت مشاريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة قطاعات ومؤسسات سواء كان ذلك يتم بشكل إرادي أم تبعاً لما تمليه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تجعل من التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية في غالب الأحيان حتمية وليست خياراً. كما أنّ هناك عدّة مبادرات للانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية في الجزائر تقوم بها هيئات حكومية رسمية والبعض الآخر تقوم به مؤسسات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة، وسنستعرض فيما يلي إلى بعض هذه المبادرات.

1- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تكريسا لتأسيس نظام الخدمات العامة الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، قامت هذه الأخيرة بمحاولة عصرنة قطاع البريد من خلال¹ :

- **الشباك الإلكتروني**: ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهيكلًا للأجهزة الإلكترونية، التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.
- **بطاقة السحب الإلكترونية la carte ccp** : بطاقة السحب الإلكترونية يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني، إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شباك بريدي، أو موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكتروني على السرعة، توفر الأمن ودعم السرعة للاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين للحصول على الخدمة في شكل متواصل، حيث قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب إلكتروني لدعمها، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدائيات أولية، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني، وتعميم استعمالها حيث اختيرت الجزائر العاصمة كمرحلة تجريبية أولى قبل أن تشمل العملية باقي المناطق.
- **بطاقة الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية"** : أطلقت مؤسسة بريد الجزائر بطاقة الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية"، التي تسمح بإجراء مختلف المعاملات عبر الإنترنت، ولقد أوضحت وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام والاتصال أنّ مؤسسة بريد الجزائر في مرحلة إصدار الحصة الأولى والمقدرة ب 5 ملايين بطاقة دفع إلكتروني، وذلك بداية من شهر ديسمبر 2017 مع تحقيق الهدف المسطر على المدى المتوسط والمتمثل في تزويد 20 مليونا من أصحاب الحسابات البريدية الجارية بهذه البطاقات، التي تتيح لحاملها إجراء مختلف عمليات السحب ودفع الأموال على حساباتهم البريدية عبر الإنترنت، وتسديد الفواتير الاستهلاكية الخاصة بالكهرباء والغاز والماء، كما ستشمل خدمة الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر مستقبلا على خدمة دفع الوقود GAB بعد تحميل تطبيق نفضال، كما يمكن لحاملي هذه البطاقة سحب الأموال عبر الموزع الآلي والشبابيك داخل المكاتب البريدية، حيث تعمل هذه البطاقة بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن بعد أن يتم التأكد

¹ - فاطنة بلقرع وآخرون، "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 7 (2017): ص.10.

من حقيقة هويتهم، عن طريق إدخال الرمز البريدي الخاص بنظام الترميز والذي من خلاله يتم التأكد من هوية مستعمل البطاقة¹.

- **الخدمات البريدية عبر النت:** وتتمثل هذه الخدمات أساسا في القدرة على الإطلاع على الرصيد البريدي الجاري مباشرة عبر الإنترنت شريطة امتلاك رقم سري، الذي يمكن طلبه من أي مكتب بريدي مع إمكانية إجراء عملية لكشف الحساب لفترة قد تصل إلى غاية 24 شهرا، مع القدرة على تحميل والاحتفاظ بوثيقة كشف الحساب البريدي، كما تتيح مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها إمكانية طلب نماذج الصكوك البريدية والبطاقات الممغنطة مباشرة عبر النت عن طريق تسجيل طلب بهذا الخصوص، كما أطلقت المؤسسة مؤخرا خدمات جديدة كخدمة "برقيتك" التي تتيح لزبائن المؤسسة ضمان إرسال وإيصال رسائلهم في اليوم نفسه، كما تعمل المؤسسة كذلك على إنشاء متجر إلكتروني لضمان نقل مختلف المنتجات إلى غاية منازل الزبائن².

2- مشروع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة:

يعتبر قطاع العدالة من أولى القطاعات، التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية و يدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية لإصلاح العدالة والتي أقرها الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003 وذلك للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكثر فعالية وأكثر سرعة، ومن أهم الخطط المتبعة لذلك نجد:

- إنجاز أرضية الإنترنت ISP * :

فمنذ نوفمبر 2003 تم تزويد قطاع العدالة بممول الدخول إلى الإنترنت ذي نوعية رفيعة.

- استحداث موقع إلكتروني:

تم إنشاؤه في نوفمبر 2003 والذي يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس، أما محتوى الموقع فهو يتضمن معلومات حول تنظيم القطاع ومهامه وبرامجه ونشاطاته، كما يحتوي على معلومات قانونية عامة بالإضافة إلى تطوير شبكة الإنترنت INTRANET في قطاع العدالة، والموجه بالخصوص إلى الاتصال الداخلي بين الموظفين، وبين سنتي 2005 و 2009 تم إنجاز مواقع (واب) للمجالس القضائية تتضمن هذه المواقع

¹ - الهام يحيوي، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16 (2016): ص. 42.

² - الموقع الرسمي لبريد الجزائر، مصلحة الزبون، تم تفتيش الموقع يوم: 2019/02/28.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

معلومات حول نشاطات هذه المجالس، كما تم وضع الشبكة الداخلية للوزارة سنة 2006 والتي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الوزارة والمجالس القضائية.

• إنشاء بوابة القانون:

أنشئت في أواخر نوفمبر 2003 والتي تضع تحت تصرف المتخصصين في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع، التنظيم، الاجتهاد القضائي والاتفاقيات والمعاهدات الدولية، وهذا الموقع مزود بمحرك حسب الموضوع وإمكانية النسخ على قرص مضغوط، وقد انطلق العمل الفعلي لهذا الموقع بداية من جوان 2006 .

• إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية:

تم استلامه في 06 فيفري 2004 وهو مشروع يمثل مرجعية حقيقية لتطوير وعصرنة الإدارة، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة وإعداد ومنح البطاقة رقم 3 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، وذلك بهدف:

- تسهيل عملية طلب هذه الوثيقة بالنسبة للمواطن.
- مساعدة الجهات القضائية نفسها، بحيث تساعدها على المعالجة السريعة والفعالة لملفات المساجين.

• الشبكة القطاعية لوزارة العدل:

هي عبارة عن قاعدة تحتية مادية وضرورية بصفة مطلقة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية، وتم وضع شبكات محلية أولا في موقعين رئيسيين (الجهات القضائية للجزائر ووهران) ومن ثم تعميمها في 144 هيئة قضائية في ديسمبر 2004، وعقبها توسيع ربط الشبكات المحلية للمؤسسات القضائية (المحاكم، المجالس القضائية، المحكمة العليا ومجلس الدولة بالإدارة المركزية منذ سنة 2007).

• نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية:

ضمانا لشفافية وموضوعية القضايا من خلال التمكن من معرفة ملفات كل المتدخلين بما فيهم المواطن المعني ومحاميه، عن طريق الاستشارة الآلية والشباك الإلكتروني، وتم إنجاز هذا النظام في سنة 2006 وهو ما يسمح للمواطن بالحصول آنيا وآليا على معلومات حول مسار القضايا المطروحة على الجهات القضائية. وكأخر الإصلاحات التي مست قطاع العدالة نجد اعتماد السوار الإلكتروني كبديل عن الحبس المؤقت، وذلك في إطار إصلاح قانون الإجراءات الجزائية وكخطوة تتدرج ضمن عصرنة قطاع العدالة، أيضا كبديل لتطبيق العقوبات السالبة للحرية، كما أنه يستعمل كإجراء تحفظي لتفادي الحبس المؤقت، ولقد كان أول استعمال للسوار الإلكتروني في المحكمة الابتدائية لولاية تيبازة بتاريخ 25 ديسمبر 2016 .

وتهدف هذه الإجراءات إلى عصرنة قطاع العدالة من جهة، و تعزيز حقوق الإنسان من جهة أخرى، بحيث سعت الدولة الجزائرية لذلك سعيا واضحا وملموسا وهو ما رشح الجزائر لاحتلال المراتب الأولى عربيا بتبنيها اعتماد السوار الإلكتروني في المتابعات القضائية¹.

3- مشروع الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة العمل الإداري، على مواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، من خلال استغلال تدريجي لما أفرزته تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خدمات لصالح الطلبة والأساتذة على حد سواء، ومن خلال التسجيل الإلكتروني للناجحين في شهادة البكالوريا، وأيضا توفير المعلومات للأساتذة والطلبة من خلال المواقع الإلكترونية، والربط بين الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين على غرار التكوين عن بعد، وعليه أتاحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العديد من الخدمات الإلكترونية أهمها:

- المكتبة الإلكترونية.
- التسجيلات الجامعية عن بعد.
- التسجيل لفرق البحث.
- نظام SNDL: وهو نظام تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني "CERISTE"، والذي يتيح للباحثين الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات الوطنية والدولية، كما يعتبر هذا النظام أداة فعالة لترقية وتطوير البحث العلمي في الجزائر، يستفيد منه الأساتذة والباحثون وطلبة ما بعد التدرج، وهو متاح 24/24 ساعة.
- وتم إدخال طرق جديدة للتكوين والتعليم عن بعد ترمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاث مراحل:

- مرحلة استعمال التكنولوجيا كالمحاضرات المرئية قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للطلبة.
- مرحلة تعتمد على البيداغوجيا الحديثة الخاصة بالواب أي: التعلم عبر الخط قصد تحقيق النوعية.
- مرحلة التكامل: والتي يتم من خلالها المصادقة على نظام التعليم عن بعد بواسطة قناة المعرفة التي تستهدف جمهورا واسعا.

4- مشروع الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي:

¹ - المكي دراجي و راشدة موساوي، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام بالجزائر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17 (جانفي 2018): ص.30-31.

شهد قطاع التأمين الاجتماعي في السنوات الأخيرة استحداث أنظمة عمل جديدة مكنت المستفيدين من الحصول على تعويضاتهم في أسرع وقت ممكن وبصورة منظمة ومبسطة، من خلال إدخال أنظمة الإعلام الآلي وخاصة بطاقة الشفاء الإلكترونية بهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد شمل برنامج العصرية الذي شرع في تطبيقه خلال السنوات الأخيرة عدة محاور من بينها:

- عصرية المنشآت القاعدية مع تهيئة أكثر من 1000 هيكل تابع لهيئات الضمان الاجتماعي.
- تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإنشاء شبكات التواصل الداخلي Intranet مما سمح بتوسيع حظيرة الإعلام الآلي لهيئات الضمان الاجتماعي، بحيث انتقل عدد مراكز الحساب من 17 مركز سنة 2000 إلى 89 مركز سنة 2012 .
- ارتفاع عدد الهياكل التي تم ربطها بشبكات التواصل الداخلي من 300 هيكل في سنة 2000 إلى أكثر من 950 هيكل في سنة 2012.
- عصرية أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي، من خلال تكوين أعوان الأرشيف وفق معايير معقدة لدى المركز الوطني للأرشيف وتطوير برمجيات في مجال تسيير أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي، وفتح ثلاثة مراكز جهوية مختصة في حفظ الأرشيف الصندوق الوطني للتقاعد مدعمة بتجهيزات عصرية في كل من عين تموشنت وأم البواقي وغرداية.
- **نظام بطاقة الإلكترونية للشفاء**: وهو نظام عصري يرتكز على آليات تقنية تستعمل فيها تقنيات حديثة، فهي بطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية، دوّنت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعويض على المؤمنين وعلى ذوي الحقوق، كما تحتوي على معلومات تسمح لهم بالحصول على حقهم في تعويض أداء الضمان الاجتماعي، وتستعمل هذه البطاقة محل تلك التي كانت بحوزتهم سابقاً.

وجاء قانون 01/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 ليكمل نصوص القانون 11/38 المتعلق بالتأمين الاجتماعي، ويعتبر هذا القانون الوعاء التشريعي الذي يقوي تطبيق استعمال بطاقة الشفاء. وفي هذا السياق، صمّم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء برمجيات مهنية موجهة للاستعمال من قبل الممارسين الصحيين، الذين تم تزويدهم بمفتاح الممارسين الصحيين بحيث يمكنهم من استعمال البرمجيات التالية: الشفاء الصيدلي، الشفاء الطبيب، الشفاء صانعي النظارات الطبية.

- نظام المحاضرات المرئية عن بعد: بغرض تعميم نظام الشفاء وتسهيل تطبيقه تم اللجوء إلى تكوين العنصر البشري، وهذا من خلال استغلال الوسائط الإلكترونية التي تعتبر في حد ذاتها احد تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وهذا من خلال استغلال وسائل تكنولوجيا المعلومات من خلال إقامة محاضرات وملتقيات تكوينية، تهدف إلى الرفع من كفاءة العنصر البشري وهو ما اصطلح على تسميته بنظام المحاضرات المرئية عن بعد، والذي أطلق على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، عن طريق إدراج نقل الصورة أو فيديو عبر الشبكة بتكوين المستعملين، وإعلام المؤمن لهم اجتماعيا بمراكز الدفعو كذا مراقبة مواقع الصندوق عن بعد.

- نظام التصريح عن بعد باشتراكات الضمان الاجتماعي: يمثل وسيلة بسيطة وسريعة ومكيفة وفق احتياجات أرباب العمل، قصد احترام آجال الاستحقاق دون الحاجة إلى التنقل إلى وكالات الصندوق لولايات انتسابهم، وذلك بتقديم نفس الخدمات التي يقدمها التصريح العادي، في إطار إستراتيجية العصرية المنتهجة من قبل الضمان الاجتماعي، وكذا التحسين المتواصل للخدمة العمومية ولا سيما في مجال تسهيل إجراءات التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي لفائدة العمال الأجراء، كما قام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإطلاق إجراءات جديد لفائدة أرباب العمل على مستوى كافة التراب الوطني، ويتعلق الأمر بنظام التصريح عن بعد باشتراكات الضمان الاجتماعي عن طريق الإنترنت¹.

المطلب الثالث: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، و بالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الإنترنت . كتنقية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني . مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية المحلية.

¹ - نور الدين شنوفي وخليل مولاي، "الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات تجربة قطاع الضمان الاجتماعي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 10 (2016): ص. 283.

وانطلاقاً من سنة 2008 شرعت الجزائر في مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، وهذا بوضع مختلف النصوص التشريعية وإعداد القواعد الأساسية التي تضمن ذلك، لتهيئة مختلف القطاعات لمثل هذا التطور، حيث تعد الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008 أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، الذي يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمياً إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى سرعة اتخاذ القرار، وهو ما انعكس بشكل جلي في الخدمات الإلكترونية والتي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

أولاً: أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر

لقد شرعت وزارة الداخلية رسمياً في اعتماد سياسة الإدارة الإلكترونية، بهدف القضاء على جميع العراقيل البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن، حيث أعلنت في بيان لها إمكانية القيام بها

وبجميع إجراءات إرسال ملف جواز السفر البيومتري* عن طريق الإنترنت، من خلال الولوج إلى موقع الوزارة وإرسال الاستمارة والصور والوثائق المطلوبة إلكترونياً، ويمكن للمواطن متابعة مختلف الأطوار الإدارية لجواز سفره، الذي يستلمه في مدة وجيزة لا تتعدى 24 ساعة بعد تاريخ إيداع الملف إلكترونياً، وأضافت الوزارة أنه يمكن للمواطنين أيضاً استخراج شهادة الجنسية عن طريق الإنترنت بعد تسجيل أنفسهم، وسيتوسع الإجراء إلى مختلف الوثائق الإدارية والشخصية، أين يعفى المواطن نهائياً من التوجه إلى الإدارة، ويتمكن من استخراج مختلف الوثائق من البيت.

* كلمة بيومتري تمثل القياس والتحليل الإحصائي للخصائص الفيزيائية والسلوكية الفريدة للناس، يتم استخدام هذه التكنولوجيا بشكل رئيسي لتحديد الهوية والتحكم في الوصول، أو لتحديد الأفراد الذين يخضعون للمراقبة، والفرضية الأساسية للمصادقة البيومترية هي أنه يمكن تحديد كل شخص بدقة، من خلال سماته الجسدية أو السلوكية الذاتية، ومصطلح البيومترية مشتق من الكلمات اليونانية bio التي تعني الحياة، و metric تعني المقياس. للمزيد انظر: شرح مفصل لتقنية بيومترية، تم فحص الموقع يوم: 2019/05/14.

تهدف وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى وضع تسهيلات بغية تحسين جودة الخدمة العمومية المحلية، وهذا من خلال:

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة العمومية و تقليص آجال الانتظار.
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى.
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع، ومحو الأمية المعلوماتية و إيجاد بيئة أعمال أفضل.
- تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف المجالات.
- التخفيف من حدة التزاحم داخل المرافق العمومية الجزائرية، وتدعيم العدالة وتحقيق الشفافية في الحصول على الخدمة.¹
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا، والمساهمة كذلك في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات.
- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب، والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.¹

¹ عامر، هني ونور الدين دخان، "الحكومة الإلكترونية والخدمة العمومية في الجزائر: بين التحديات والرهانات"، مجلة العلوم

ثانيا: تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية المحلية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدّة مشاريع في مجال عصنة المرفق العام باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والتي تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية، ومن بين أهم الانجازات في هذا المجال²:

1- إدخال النظام البيومتري: système biométrique

تمثل عملية عصنة وثائق الهوية والسفر والحالة المدنية أبرز أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، لما يحمله هذا المشروع من مزايا كثيرة تعود بالنفع على حياة أفراد المجتمع عموما، وفي إطار الإصلاحات التي باشرتها الدولة منذ سنة 2011 الرامية إلى تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية، وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق مشاريع لعصنة الإدارة المركزية والإدارات المحلية (الولايات والبلديات)، وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف الإلكتروني المؤمن الذي يرتكز على ثلاث محاور أساسية وهي كالاتي:

• إصدار بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية:

وتعتبر بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية وثيقة مؤمنة تماما، وذات شكل أكثر مرونة، حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية تحتوي كل المعلومات الخاصة بحاملها بما في ذلك صورة رقمية دقيقة، كما تضمن هذه الوثيقة للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات الإدارية اليومية، وهذا بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط مع القطاعات الأخرى، ومن المفترض أن يكون للإدارة، إمكانية إدخال خدمات إلكترونية على الشبكة لفائدة المواطنين والجزائريين وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية. وتم استحداث هذه الوثيقة بموجب المرسوم 67-127 وتسلم لكل مواطن جزائري من دون شرط السن، وحددت الوزارة النموذج الأتي لبطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية:

الشكل رقم 16: بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية

¹-نسيمة اعرج مجاهد ، "إستراتيجية إقامة الحكومة الالكترونية: المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 3 (جوان

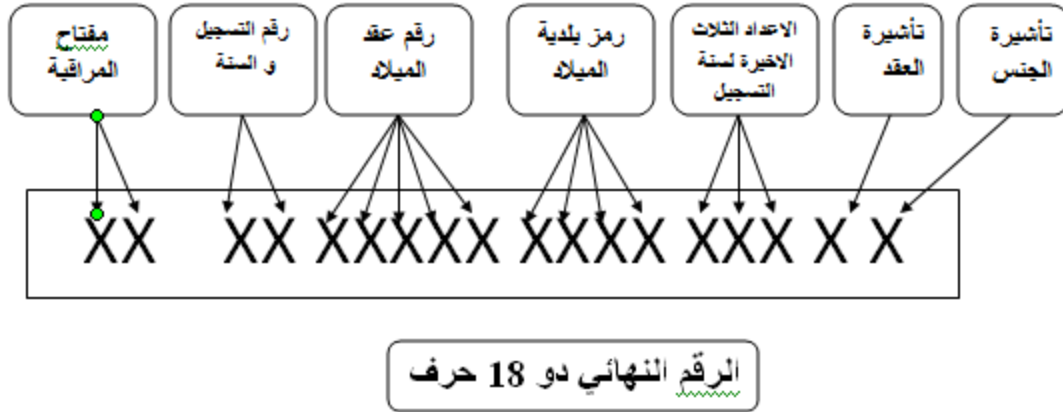
2016): ص. 216.

²- وسيلة واعر، مرجع سابق، ص. 17.

- إنشاء الرقم النهائي على مستوى المركز الوطني للوثائق المؤمنة:

و يشمل تشكيلة ال 16 حرفا المكوّنة مسبقا على مستوى البلديات، و يضاف إليها رقمين يمثلان مفتاح المراقبة الذي يدرجه المركز الوطني للوثائق المؤمنة.

الشكل رقم 18: الرقم النهائي ذو 16 حرفا



إنّ هذا الإجراء المتمثل في التعبير عن الهوية بطريقة جبرية وفقا لسلسلة الفارقمية Alphanumerique مشفرة يستحيل قراءتها و فكّها، ترفق بكل وثائق الحالة المدنية الخاصة بنفس المواطن، و هو طريقة بارعة تحدّ من التزوير و التلاعب المتعمد، وحتى الأخطاء العفوية التي تحدث أثناء القراءة للأرقام، و حاليا تعمل السلطات على إدخال هذا الرقم في أعلى وثيقة شهادة الميلاد 12 الخاصة، عند دفعها لإنشاء جواز السفر البيومتري، في انتظار تعميمها لكل المواطنين الحاملين للجنسية الجزائرية¹.

• إصدار جواز السفر الإلكتروني البيومتري:

هو عبارة عن وثيقة هوية وسفر مؤمنة، قابلة للقراءة آليا وتحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية، حيث بدأ التداول بجواز السفر البيومتري الجزائري منذ 04 جانفي 2012، وهذا على

¹ - فتيحة اربو، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر وخصائص المستندات الإدارية: دراسة حالة وثائق الحالة المدنية والهوية الخاصة بالجالية الجزائرية" (مذكرة ماجستير في علم المكتبات والتوثيق، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2015)، ص ص 170.-171.

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

مستوى 48 موقعا نموذجيا، ثم تم تعميم العملية تدريجيا ليشمل كافة المقاطعات الإدارية، الدوائر، الممثلات الدبلوماسية والقنصليات¹، وحدد له النموذج الآتي:

الشكل رقم 19: جواز السفر البيومتري



المصدر: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، "جواز السفر البيومتري"، تم تفحص الموقع يوم:

2019/03/25.

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar>

أطلق المشروع استجابة لتوصيات المنظمة العالمية للطيران المدني، التي حددت تاريخ 24 نوفمبر 2015، كآخر أجل لإلغاء استخدام جواز السفر الكلاسيكي، وعلى الصعيد المحلي، يعتبر ردا على البرنامج الرئاسي القاضي بالإصلاح الإداري والتنظيمي لهياكل اقتصاد الدولة، ومواكبة وتحديث الإدارات والخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية وتفعيلها لخدمة المواطن، وكذلك الحد من الاحتيال والفساد بشتى أنواعه.

في إطار الإصلاحات الهيكلية الشاملة في مؤسسات ومهام الدولة واقتصاد البلاد، التي سطرتها الدولة، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالإنشاء التدريجي لنظام الوطني للهوية المؤمن وتسليم ومراقبة وثائق السفر، مع توضيح بأن هذا الجواز البيومتري لاحتوائه على بيانات بيومترية (الصورة، بصمة)....، و إلكتروني لاحتوائه على شريحة إلكترونية مقروءة بواسطة الآلة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الجزائر قد دخلت في المسعى العالمي لعصرنة وثائق السفر، والذي أصبح لا مناص منه بسبب الانشغال المزدوج لتأمين تنقل المسافرين العابر الحدود، بواسطة التعرف الموثوق، وكذا لضمان سهولة أكثر لتنقل المسافرين وبالأخص عن طريق الجو أو البحر. حيث تمنح الوثيقة

¹ - فارس مسدور وكريمة وضحة، "مساهمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - في تطبيق الحكومة الإلكترونية، (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، جامعة محمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014)، ص. 9.

المؤمنة ضمانات لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ، المطارات والمراكز الحدودية البرية، بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين، إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية البيومترية.

ومن الناحية العملية، يتطلب إصدار جواز السفر البيومتري إجراءات مراقبة صارمة للوثائق المكوّنة للملف، وإدخال المعطيات الألفبائية الرقمية وكذا إدخال المعطيات البيومترية لمقدم الطلب، وذلك من طرف محطات الرقمنة الحية (LIVE SCAN) على مستوى الدوائر والمقاطعات الإدارية.

• إصدار رخصة السياقة الإلكترونية البيومترية:

تعتبر رخصة السياقة الإلكترونية من بين بطاقات الهوية الوطنية، التي تستعمل من طرف المتحصل عليها من أجل سياقة مختلف المركبات حسبها صنفها، ويحق لكل مواطن الحصول عليها بمجرد استيفائه للشروط القانونية المطلوبة، ولأجل حصول المواطن على رخصة السياقة البيومترية لا بد من تكوين ملف إداري يحتوي على مجموعة من الوثائق، محددة بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية، قبل أن يجتاز مسابقة الحصول على الرخصة من طرف مدارس تعلم السياقة المعتمدة¹.

2- إنشاء السّجل الوطني الآلي للحالة المدنية:

هو قاعدة إلكترونية ضخمة و شاملة، تضم كلّ الصور المسوّحة ضوئيا لجميع عقود الحالة المدنية للسجلات و البيانات الوصفية المتعلقة بها، المستخلصة من مشروع رقمنة السجلات على مستوى كل البلديات، كما يمثل امتدادا لمشروع رقمنة وثائق الحالة المدنية، و يعتبر تنويجا لكل الجهود المبذولة على مستوى وزارة الداخلية الجماعات المحلية، قصد عصرنه الخدمة العمومية لفائدة المواطن، وتسهيل طلب الحصول على الوثائق المختلفة برقمته جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني، وأحدث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في سنة 2014 م، لربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية وكذلك بعض القطاعات الوزارية بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية².

وقد بدأت بوادر العمل على إنشاء هذا السجل من خلال التعلّمة التي توجهت بها وزارة الداخلية في

8 ديسمبر 2013 إلى الولاية و المتضمنة تنسيق عملية تحويل سجل الحالة المدنية إلى الموقع

¹ - الموقع الرسمي للمواطن، تم تفحص الموقع يوم: 2019/05/24:

<http://www.elmouwatin.dz/>

² - ج.د.ش، وزارة الداخلية، قانون رقم 14-08 المتعلق بالحالة المدنية، المؤرخ في 9 أوت 2014 المعدل والمتمم للامر رقم 20-70 المادة 25 مكرر، الجريدة الرسمية، العدد 49، الصادرة بتاريخ 20 أوت 2014، ص 4.

المركزي لوزارة الداخلية، ليكتمل العمل من خلال التعليمات التي أضافها وزير الداخلية في 20 جانفي 2014 المتعلقة بإجراءات تطبيق هذه العملية.¹

وأتاح هذا السجل على الخصوص:²

- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية في زمن قصير من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل³، وبالتالي لم يعد عليه الذهاب إلى بلدية المولد لاستخراج بعض الوثائق مثلما كان عليه الحال سابقا.
 - تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12خ) مباشرة عبر خدمة الإنترنت، والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
 - إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا بناء على ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 15 - 204 المؤرخ في 27 يوليو 2015 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية، المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
 - إصدار نسخ إلكترونية لوثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، مثلما نصّ عليه المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، المتعلق بإصدار نسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.
- وفي هذا الإطار فإن إنجاز هذا السجل مرّ بمرحلتين أساسيتين:
- أولا: إنشاء قاعدة معطيات للحالة المدنية على مستوى 1541 بلدية على مستوى التراب الوطني زيادة عن المراكز الدبلوماسية والقنصلية بالخارج⁴.

¹ - R.A.D.P, ministère de l'intérieure et des collectivités local, instruction n°00052 relative à la mise en oeuvre du fichier national d'état civil, 19 janvier 2014.

² - وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، "عصرنة المرفق العام"، تم تفحص الموقع يوم: 2019/03/25.

<http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/2-non-categorise>

³ - République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales, Instruction Ministérielle, " Mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé", n°1435, 13 Février 2014 .

⁴ - République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales, Instruction Ministérielle, "Procédures pratiques de mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil

- ثانيا: إنجاز السّجل الوطني الآلي للحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية، عن طريق تجميع قواعد المعطيات لجميع بلديات التراب الوطني.
- وبذلك، فإنّ هذا النظام يمكن له استيعاب ما يزيد عن 10 آلاف طلب لاستخراج شهادات الحالة المدنية، و يسمح للمواطن باجتناّب الطوابير ومشقة التنقل إلى مسقط رأسه لاستخراج شهادة الميلاد 12 خاصة، و تقليص أخطاء التسجيلات المدونة في العقود بما في ذلك التواريخ، الأسماء، الجنس وغيرها، حيث تبلغ طلبات تصليح الأسماء 150000 طلب سنويا و على مستوى 1541 بلدية.
- أما بالنسبة للبنية التقنية و الجانب التطبيقي للسجل الإلكتروني للحالة المدنية فمن الناحية العملية ارتكز هذا المسعى على محورين أساسيين هما:
- إنشاء شبكة اتصالات ذات تدفق عالي خاصة ومؤمنة لإرسال البيانات المرقمنة إلى مصالح وزارة الداخلية LE JET و إقامة ENTENNES ADMINISTRATIVE لربط البلديات بالدوائر.
- وضع ثلاثة برمجيات لتسيير نظام الإعلام الآلي على مستوى كل بلدية، نذكر منها:
 - ✓ برمجيات تسليم شهادات الميلاد وتحويل الشهادات.
 - ✓ برمجية التعديلات.
 - ✓ برمجيات التبليغ عن أخطاء محتملة أثناء الحجز أو التحويل .
 - ✓ تجنيد خلية متخصصة على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية للتكفل بمعالجة الأخطاء، الناجمة عن عملية حجز المعلومات التي جرت على مستوى البلديات، علما بأنّ عملية تصحيح مثل هذا النوع من الأخطاء تجرى مساء نفس اليوم.
- في الأخير، يعتبر السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، تنويجا لكل الجهود المبذولة على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، قصد تحسين الخدمة العمومية لفائدة المواطن وإعفاءه من مشقة التنقل لمسافات بعيدة لاستخراج شهادة الميلاد.

3- تخفيف الوثائق الإدارية:

وتعرف أيضا بالتبسيط الإداري أو تبسيط الإجراءات الإدارية، وهي بمثابة وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري وتحديث الإدارة، وذلك من خلال الانتقاص وتخفيف في الوثائق المطلوبة من المواطن في تكوين

ملفاته الإدارية، فمن خلال هذا الإجراء يمكن تسهيل الحياة اليومية للمواطن وضمان تحسين في العمل الإداري.

ومن هذا المنطلق، جاء برنامج تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية الجزائرية ليسلط الضوء على قضية التبسيط الممكن في الوثائق والإجراءات المطلوبة إداريا، بغية التخلص من المعوقات أو ما يسمى بشبح البيروقراطية، وفي هذا الصدد جاءت البداية بإصدار مرسوم تنفيذي رقم 75/14 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية¹ والذي نص على التقليل الوثائق من 28 وثيقة إلى 14 وثيقة، هذا من شأنه رفع الضغط والتوتر على المواطن والإدارة في نفس الوقت.

وفي إطار تخفيف الإجراءات الإدارية أيضا، تم صدور مرسوم تنفيذي رقم 204/15² يتضمن إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، حيث نص في مادته الثانية ألا تشترط الإدارات والسلطات العمومية على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكن الإطلاع عليها مباشرة من السجل الوطني الآلي.

ومن أهم مخرجات عملية التبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، بعدما تم تقليص وثائق الحالة المدنية كما تمت الإشارة سابقا، أضيفت إجراءات أخرى:

- **تمديد صلاحيات بعض الوثائق الإدارية:** واشتملت على وثائق الحالة المدنية :
- **مدة صلاحية عقد الميلاد:** وذلك بتمديده إلى مدة صلاحية عشر سنوات مقارنة بما كانت عليه سنة واحدة.
- **مدة صلاحية عقد الوفاة:** والتي عدلت إلى أجل صلاحية غير محدد، بعدما كان محددًا بسنة واحدة، وهو أقرب إلى المنطق كون أن حالة المتوفى لن تتغير إلى حالة أخرى.
- **إلغاء التصديق:** وهو الأمر الذي كان يعيق كاهل المواطن من أجل التصديق على كل الوثائق المصورة طبق الأصل، وهو ما بعث النظر في الموضوع في إطار تخفيف الضغط على مصالح الحالة المدنية والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية التي تنغص حياة المواطن، فأوجد الحل

¹ - ج.د.ش، مرسوم تنفيذي رقم 75/14 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية، المؤرخ في 17/02/2014، الجريد الرسمية العدد 11، الصادرة في 26/02/2014، ص 6.

² - ج.د.ش، مرسوم تنفيذي رقم 204/15 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، المؤرخ في 27 جويلية 2015، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة في 29 جويلية 2015، ص 16.

بإصدار مرسوم تنفيذي 14/ 363¹ يهدف إلى إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المستلمة من طرف الإدارات العمومية، وذلك حسب ما جاء في المادة 2 من المرسوم أنه لا يمكن اشتراط التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عن المؤسسات والإدارات والأجهزة والهيئات العمومية والجماعات المحلية وكذا المصالح التابعة لها، باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة بموجب قانون أو مرسوم رئاسي.

وأهم ما ميز هذه المرحلة هي أنها كانت بمثابة الأرضية، التي يبني عليها نجاح برنامج الإصلاح وذلك بتمييزها بالتحضير لوضع حيز التنفيذ أهم مشروع في البرنامج وهو السجل الآلي للحالة المدنية، الذي سمح بالقيام بعمليات تنظيمية والتنازل على عدة معاملات وتكفل الإدارة بعدة مهام بدلا من المواطن.

إضافة إلى خطوات تنظيم الملف الإداري من خلال تمديد صلاحيات بعض الوثائق وإلغاء أخرى وهو ما يعتبر دفعة جيدة لوضع الإدارة العامة عامة والإدارة المحلية خاصة، إذ سمح ذلك لتحضير الانتقال إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما للعمل الإداري وهي مرحلة تسريع الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت تظهر جليا في الآونة الأخيرة.

4- الخدمات الإلكترونية عن بعد:

من خلال هذه الخدمات يمكن للمواطن:

- تحميل وطباعة الاستمارات المختلفة التي تطلبها المصالح الإدارية في ملفات ورقية ما مثل: استمارات جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريان الإلكترونيان، وملحق الولي الشرعي وملحق الزوجة والأولاد واستمارة طلب جواز السفر الاستعجالي.
- تحميل وإرسال الصورة الرقمية البيومترية، واختيار مركز النقاط المعلومات وأخذ موعد لإيداع الملف ومتابعة ملف جواز السفر عن بعد والاستعلام عنه، حيث أنه لكي يتمكن المواطن من متابعة ملف جواز سفره عبر الإنترنت، يجب عليه فتح حساب Compte وذلك لإنشاء ملف تعريف خاص به على الموقع، مثل إنشاء أي بريد إلكتروني، حيث يكون له كلمة مرور خاصة به للولوج إلى حسابه، وفي حالة ما إذا كانت هناك أي ملاحظة تخص الملف مثل عدم مطابقة الصورة للمعايير الدولية، يتم إرسال رسالة نصية قصيرة (SMS) تتضمن غير مطابقة الصورة

¹ - ج.د.ش. مرسوم تنفيذي رقم 14/ 363 المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية، المؤرخ في 15/12/2014، الجريدة الرسمية، العدد 72، ص 28.

المأخوذة للمعايير المطلوبة، يمكن للمعني تحميل صورة بيومترية جديدة مطابقة للمعايير المطلوبة عبر حسابه المنشأ لهذا الغرض.

- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12) (خ) مباشرة عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها، وهذا بعد فتح حساب خاص به (Compte) مؤمن بكلمة مرور، حيث يمكنه إجراء الطلب ومتابعة ملفه إلى غاية وصول الوثيقة إلى القنصلية، حيث يتم معالجة الطلبات على مستوى مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية بمطابقتها مع السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ثم يتم إرسال نتائج المعالجة إلى قنصلية التسجيل، وبعد التأكد من أن صاحب الطلب مسجل فعلا في قاعدة المعطيات على مستوى قنصلية التسجيل يتم تسليمه الوثيقة 12خ.
- إرسال الشكاوي والعرائض والإخطارات المتعلقة بالممارسات البيروقراطية والتجاوزات، التي قد يتعرض لها المواطن في تعاملاته مع المصالح التابعة للوزارة من ولايات، دوائر، بلديات ومصالح غير مركزية وتبليغ الانشغالات ومباشرة إلى المفتش العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وذلك عبر البريد الإلكتروني المنشأ لهذا الغرض:

insp_general@interieur.gov.dz

أما باقي العرائض المستلمة، والتي لا تتدرج ضمن هذا الإطار، فيمكن للمواطنين المعنيين توجيهها إلى ركن العرائض العامة على مستوى نفس الموقع.

[www.interieur.gov.dz/Requetes/::http](http://www.interieur.gov.dz/Requetes/)

- التسجيل الإلكتروني لقرعة الحج، حيث بدأ العمل بها مؤخرا في مارس 2016، حيث يمكن للمعني أو أحد أقربائه تسجيله من أي مكان دون وجوب الذهاب إلى الشباك المخصص لذلك، وقد تم تعميم هذا الإجراء الإلكتروني على مستوى التراب الوطني.
- رقمنة وثائق البطاقة الرمادية: حيث كان يعتمد في السابق على نظام مركز باستعمال أجهزة من نوع (HP) ونهايات طرفية (Des terminaux) موجودة في بعض الأماكن فقط (الولايات والدوائر الإدارية بالعاصمة)، أما حاليا ومنذ وقت ليس بالبعيد فقد تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP) بشبكة اتصال عن بعد (Accès à distance) مبنية بملقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل به حاسبات موجودة على مستوى البلديات وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة، وبذلك فهذه العملية قد حققت

نجاحا كبيرا بتقليص الوقت المستغرق في استخراج هذه الوثيقة ونقص الضغط والحد من الصعوبات التي كانت تتميز به المصالح المختصة سابقا¹.

- **تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات:** من خلال شبكة داخلية (إنترانت) 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.

- **التراسل الإلكتروني:** تم تنصيب موقع خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني، حيث يتم إرسال الرسائل الرسمية إلكترونيا مباشرة إلى الجهة المعنية، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية، واختصارا للوقت والجهد، إذ تم فتح بريد إلكتروني لجميع رؤساء الدوائر، وكذلك لأعضاء دواوين الولاية².

كل هذه الخطوات التي سعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تنفيذها من خلال بناء نظام إلكتروني ناجح من أجل إلغاء كل المعاملات الورقية وكثرة التنقل للمقرات الإدارية، وتوفير حلولاً لمعظم المعاملات الإدارية جعلها أكثر تفاعلا وأريحية بالنسبة للمواطن أولا، وأمن المعلومات و حفظها ثانية، و تنظيم محيط عمل الموظف ثالثا.

وقد سجل قطاع الداخلية والجماعات المحلية انفتاحا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الإدارات التابعة لهذا الأخير سواء مركزيا و محليا، مما أدى إلى تحسين أدائها من ناحية السرعة والسهولة في الإجراءات الإدارية والجودة في تقديم الخدمات العمومية المحلية مقارنة بالسنوات السابقة وجعلها تتميز بالكفاءة والفعالية في التكفل بانشغالات المواطنين.

¹ - République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales, Instruction ministérielle, "Instruction relative à l'allégement des dossiers administratifs ,des procédures et à l'amélioration des prestations fournies par les administrations locales", n°1599, 25 Mai 2011.

² - احمد بوشارب، "مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد النظام الحكومية الإلكترونية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016)، ص. 311-312.

وتشمل الإجراءات التي تبنتها السلطة الوصية في سبيل تطوير إدارة الجماعات المحلية ضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعاً لمخططات التحول لخدمة عمومية إلكترونية، أنّها تصب جميعها في ترقية المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن. وذلك ما أكدته وزارة الداخلية والجماعات المحلية. ولهذا الغرض تم تقديم عروض متعلقة بحالة تقديم مختلف مشاريع العصرية التي يقوم بها الجماعات المحلية، ولاسيما إنتاج الوثائق المؤمنة ومنافعها على المواطنين من خلال تعميمها.

كما أشارت مديريةية السندات والوثائق المؤمنة إلى الخدمات الجديدة المقدمة للمواطنين عبر الإنترنت، كما تم التأكيد من خلال العرض المقدم لوزارة الداخلية أنّه تم إنتاج 15 أكثر من مليون وثيقة بيومترية مختلفة إلى حد اليوم، ومن هنا إلى حلول عام 2021 سيتم إنتاج 46 مليون وثيقة بيومترية، وحسب ما تمت الإشارة إليه فإنّ المديرية تقوم بعملها بمقتضى التعليمات المتعلقة بتسهيل الإجراءات الإدارية، وكذا حسب مخطط الحكومة ولاسيما شقه المتعلق بتقريب الإدارة من المواطن ولامركزية الخدمة العمومية، وفي هذا السياق أشارت الوزارة أنّ استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل الإداري لا يعني بأي شكل من الأشكال التخلي عن العنصر البشري، منوهة إلى أنّ الاقتراحات التي قدمها الشركاء قد تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد قانون البلدية الجديد والتسيير الحديث للجباية المحلية¹.

فمما سبق نلاحظ أنّ الدولة الجزائرية أولت اهتماماً بارزاً لتطوير أدائها وتحسين الخدمة العمومية المحلية من خلال عملية تعميم الإدارة الإلكترونية على معظم قطاعاتها، وذلك لتوطيد العلاقة بينها وبين المواطنين، وتطوير نظم الحكم من أجل التوصل إلى حكم راشد بأكثر فعالية وأقل تكلفة.

¹ - المكي دراجي و راشدة موساوي، مرجع سابق، ص ص 34-35 .

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تبلور وتجسد مشروع الجزائر الإلكترونية على أرض الواقع ولم يبق مجرد اقتراحات وتطلعات، و لعل ما التمسناه من خلال دراستنا من انجازات على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية والتطورات الجلية في أداء الخدمات العمومية المحلية خير دليل على ذلك، إضافة إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات في خدمة المواطن، والقيام بإصلاحات تمس الهيئات العمومية المحلية والتي منها عصرنة الأداء الإداري ، ووضع بوابات المؤسسات الحكومية على الويب و العمل على تقريب الإدارة من المواطن بوضع خدمات على الخط أو خدمات عن بعد و تخفيف الإجراءات الإدارية الثقيلة، بالإضافة إلى استحداث النظام البيومتري وعصرنة السجل الوطني للحالة المدنية.

وما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أنه على الرغم من كل المشاريع المحققة والخطوات الهامة السابقة الذكر التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي، إلا أن هناك العديد من نقاط القصور التي لازال يعاني منها المواطن المحلي، والتي من بينها ضعف ثقافة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا راجع لنقص القدرة والكفاءة في التحكم في نظم الإدارة الإلكترونية وقلة برامج التدريب والتكوين عليها.

ويمكن الإشارة أيضا، أنه رغم ضخامة محاور مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والأهداف التي يسعى لها، وما أنفقت الدولة في هذا المجال مازالت في مؤخرة الترتيب، حيث بلغت الرتبة 130 عالميا حسب إحصائيات سنة 2018 في تقارير الأمم المتحدة المتعلقة بجاهزية الحكومة الإلكترونية، وهذا

الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية

الترتيب متأخر مقارنة بالدول المجاورة لها مثل تونس والمغرب وحتى بعض الدول الإفريقية، على أساس فهرس تطوير الحكومة الإلكترونية الذي لم تعمل الجزائر على تطويره منذ تبنيها للمشروع.

الفصل الرابع:

تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق

تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحليّة

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

تميّز المجتمعات في هذا العصر بتغيرات كبيرة، وذلك نتيجة لظهور ما يسمى بالتكنولوجيا المعلوماتية، بحيث شمل تأثيرها مختلف الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية في المجتمعات الحديثة، بدءاً بالأفراد و مروراً بالمؤسسات الحكومية والإدارات العمومية والمحلية التابعة لها. وقد شهدت السنوات الأخيرة في معظم الدول بما فيها الجزائر عمليات جادة، لإطلاق إصلاحات اقتصادية وسياسية واجتماعية لبناء أنظمة إلكترونية، حيث اهتمت هذه الأخيرة منذ بضعة سنوات بتوفير متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال اتخاذها لمجموعة من الإجراءات تمسّ قطاعات مختلفة.

فمن خلال دراسة البنية التحتية الإلكترونية والخدمات الإلكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، برزت مجموعة من الرهانات والتحديات، التي تقف عائقاً أمام ترقية وتطوير مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستويات مختلفة، وهذا ما يستدعي على السلطات المعنية في الجزائر أن تعمل على تجاوز هذه التحديات حتى تلتحق بالدول الأخرى والاستفادة من تجاربها في هذا المجال. وتكمن آفاق هذه الدراسة في وضع إستراتيجية وطنية للإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، تهدف إلى تطوير القدرات الفنية والتقنية في مجال النظام، و بالتالي أصبح من الضروري تحديد رؤية مستقبلية لجعل النظام الإلكتروني يؤثر بشكل فعال على الأداء الإداري المحلي . وعليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تقييم أداء الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر .

المبحث الثاني: الاستفادة من التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء

الجماعات المحلية في الجزائر .

المبحث الثالث:آفاق التحول إلى النظام إلكتروني فعّال بقطاع الجماعات المحلية في الجزائر .

المبحث الأول: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر

يتمّ الاعتقاد على أنّه عند تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية، سوف تخفّي كلّ المصاعب والمشاكل المرتبطة بأداء العمل داخل الجماعات المحلية، لكن الواقع العملي يشير عكس ذلك، فتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية وما يترتب عنه من مزايا، فإنّه كذلك قد يحمل في طياته العديد من التحديات، تؤثر على التوجّه نحو التحول إلى هذا النظام، وهو ما سيتمّ توضيحه في هاذين المطلبين.

المطلب الأول: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية العديد من المزايا الإيجابية، التي تتصرف إلى المرافق والهيئات العمومية المحلية وتؤثر بصورة مباشرة وإيجابية على مشكلة البيروقراطية الإدارية، ويمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية:

1- الارتقاء بالأداء الإداري المحلي

إنّ تطوير المرافق العمومية المحلية باعتبارها الأقرب للمواطن المحلي وذات الصلة المباشرة به تعتبر من أهم إيجابيات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية المحلية، وقد مثّل هذا الارتقاء بالأداء المحلي محورا استراتيجيا باشرته وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار تنفيذ مخطط السياسة الحكومية على مستوى الهيئات المحلية.

وتعدّ عملية العصرية مسعى متكامل، يمتد ليشمل التنمية الاقتصادية والإدارية والسياسية للعديد من الدول، ويرتكز في ذلك على مرجعيات الاستراتيجيات والوسائل المتبناة عبر السنين، وغايته هي التحكم في توجيه التطور الاقتصادي وإعادة الاعتبار للمؤسسات الحكومية وتعزيز التنمية الإدارية، وصولا إلى تحديد المسؤولية السياسية والقانونية للسلطات العمومية المحلية والوقوف على قدرتها في التسيير المحلي بشكل فعال.¹

وفي هذا الإطار وتنفيذا لمخطط عمل الحكومة الساعي إلى تطوير وعصرية الأداء المحلي، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد مشاريع هامة في مجال العصرية، باستخدام وسائل تكنولوجيا والمعلومات الحديثة كما تمّ الإشارة لها سابقا، والتي تهدف إلى تمكين المواطن من الحصول على خدمات إلكترونية ذات جودة، وبالتالي تحقيق ما يلي:

- التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عن ضياع وتلف الملفات.

¹ - وزارة الداخلية والجماعات المحلية، "السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية"، تم تفحص الموقع يوم: 2018/12/6.

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحويلها لتكون الوسيط بين المؤسسات العمومية المحلية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية إلى العولمة والمزج بينها وبين ما هو محلي.
- الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية إلى العمليات الإلكترونية الرقمية.
- التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من ظاهرة البيروقراطية الإدارية .
- توسيع مجال الشفافية والمساءلة الأمر الذي من شأنه الحد من الفساد الإداري.
- توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات في حال تعميم تلك التجارب على المستوى المحلي.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات المحلية.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية المحلية مما ينعكس إيجابا على الخدمات المقدمة من طرفها.
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية وتقليل الجهد على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للجماعات الإقليمية.¹

2- تحسين جودة الخدمة الإلكترونية المحلية

لقد أدرك القائمون على برامج الحكومة أهمية التغييرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مفهوم الإدارة أيضا، ولم يعد لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية خيار آخر إلا التفكير جديا في تطبيق الإدارة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت وفي أي مكان، وهو ما سيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال، ومتاعب انتقال المواطنين إلى المكاتب العمومية المحلية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء إجراء روتيني لمعاملة ما.

وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المحلية المقدمة من خلال:

¹ -سمية بهلول، "تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية"، مجلة المفكر، العدد 16 (ديسمبر 2016): ص. 745.

- من الأمور التطويرية التي سعت إليها الإدارة الإلكترونية الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها، حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء وتيسير أمورهم وعدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الإدارة.
- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ، المطارات والمراكز الحدودية البرية وسهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية¹.
- زيادة دقة البيانات، وذلك لتوفير إمكانية حصول المواطنين المحليين على المعلومات المطلوبة من طرف جهة الإدخال الأولية، وهو الأمر الذي يجعل الثقة في صحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها مرتفعة، وهو الأمر الذي سيخلص المواطنين من القلق لعدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي للمعلومة.
- العدالة والمساواة في تقديم الخدمات الإدارية الإلكترونية التي يحتاجها المواطنون، فالإدارة الإلكترونية تعمل على تقديم الخدمات العمومية لجميع المواطنين بنفس الدقة والجودة وبنفس الجهد والتكلفة وفي وقت محدد للجميع.

3- تحقيق الشفافية ومحاربة المظاهر السلبية للبيروقراطية الإدارية:

توفر بيئة الاتصالات . في ظل الإدارة الإلكترونية قدرا من الشفافية في نقل المعلومات من المستفيدين واليه، ويحدث ذلك إجرائيا من خلال إلزام كل إدارة بوضع بيان تفصيلي على موقعها الإلكتروني، ومتاح لكافة المستفيدين بفرص متساوية على كافة الإجراءات المطلوبة لكل خدمة مقدمة، وهو ما يدفع المستفيد إلى أن يكون على دراية كاملة بإجراءات خدمته، التي يريد الحصول عليها. والشفافية الكاملة داخل الإدارات الإلكترونية، هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تؤمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، وتتميز هذه الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة الموظفين. كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتقليل من شدة المركزية وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص.16.

4- القضاء على الفساد الإداري المحلي:

ظهرت الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد الحلول المقترحة للقضاء على الفساد الإداري المحلي، فقد لعبت هذه الأخيرة دورا كبيرا في تغيير الكثير من المفاهيم والأسس الإدارية، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري المحلي بالجزائر، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات المحلية، التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للإدارة للتغلب على الصعوبات الإدارية من جهة، والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

فالإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية توفر للمواطن المحلي أمرين في غاية الأهمية هما: الوقت والمال، فالإجراءات أصبحت أكثر يسرا وأقل تكلفة، ومن هنا يظهر دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي، فالتحول إلى التقنية يقضي على الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور المحلي، كما يحدّ بشكل كبير من عملية الرشوة، إن لم نقل يقضي عليها بشكل نهائي.

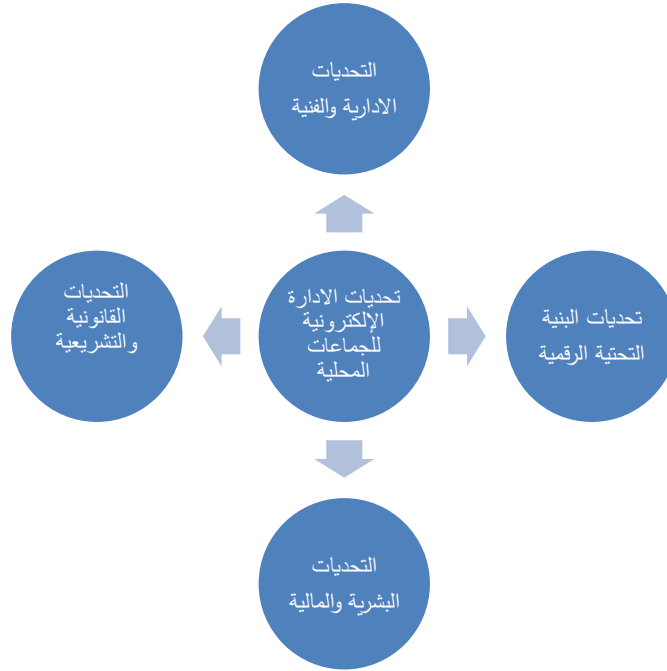
ذلك أن سنّ الأنظمة ووضع الحدود القانونية، وحتى تطبيق العقوبات الصارمة، قد لا تحقق النتائج المتوقعة إذا لم يصاحبها عدد كبير من الإجراءات الوقائية والخطوات الإدارية الضرورية والموارد المالية المناسبة، بالإضافة إلى توافر القوى البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً مهنياً عالياً، والتي توفر عناصر الحياد والعدالة والجدارة .

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحقّقها الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية ناجعة وفعالة وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء الإداري ، كما أنّها تسهم في تحقيق الجودة الإدارية من خلال إنجاز الأعمال الإلكترونية بالطرق الصحيحة والسريعة في تقديمها وبأقل تكلفة وجهد، وهنا يبرز الدور المهم للعامل التكنولوجي المعرفي، والذي يعد الأكثر فعالية وتأثيراً على الأداء المحلي وتحقيقاً للأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر

على اعتبار أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية هو بمثابة توجه جديد لم تكتمل معالمه وأطره بعد، فإنّ تطبيقها لا يزال يشهد العديد من المشاكل والعقبات على مستوى الجماعات المحلية، نظرا لطبيعة الاختصاصات الموكلة لها وحساسيتها، كونها الرابط الرئيسي بين السلطات المركزية والمواطن المحلي.

الشكل رقم 20: تحديات مشروع الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية



المصدر: من إعداد الباحثة

1- التحديات الإدارية والفنية

تتمثل التحديات الإدارية والفنية في عدم وضوح الرؤية ووجود تفاوت في أخذ الجماعات المحلية بأسباب تفعيل أنظمة المعلومات الإدارية، وضعف تكامل التخطيط والتحليل والمواءمة بين الحاجات المتنوعة، كما يمكن لمس العديد من المعوقات الإدارية والفنية التي تحول دون تطبيق النظام الإلكتروني بشكل فعال على مستوى الجماعات المحلية الجزائرية نذكر منها:

- بطء عملية اتخاذ القرارات المحلية وعمليات الإصلاح والاندماج، بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.¹
- قلة الاهتمام بالمعلوماتية، إضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية التي تعاني منها السلطات المحلية بالجزائر، والتي تقف عائقا أمامها لدخول عصر المعلوماتية ومواكبة التطورات.

¹ - عبد القادر عبان، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016)، ص. 103.

- لا توجد إستراتيجية وطنية محلية للمعلومات طبقت بكل مرتكزاتها وأهدافها، وذلك نظرا لعدة اعتبارات اقتصادية، سياسية، اجتماعية،... الخ مما ينعكس سلبا على التقدم قدا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ضعف التعاون والتنسيق بين السلطات المركزية والسلطات المحلية، بسبب أنّ المركزية السياسية والإدارية الشديدة أعاقت الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية بالطريقة السريعة والفعالة.
- عدم وجود جدية كافية من قبل بعض المسؤولين في تسيير خدمات الحكومة الإلكترونية خاصة المجالس المحلية المنتخبة.
- ضعف ثقافة استخدام أجهزة وشبكة الإنترنت بين المواطنين الجزائريين ينعكس سلبا على خدماتها العمومية، بمعنى في ظل تعميم خدمات الإدارة الإلكترونية سيصعب على المواطن الجزائري التعرف والحصول على بعض خدماته العمومية، عن طريق شبكة الإنترنت والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- وجود عدد غير كاف من الكفاءات والإطارات المتخصصة في مجال التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك رغم الجهود التي تبذلها المؤسسات والمرافق العمومية الجزائرية في تكوين وتدريب الموارد البشرية في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب، مثل حداثة مشروع الإدارة والحكومة الإلكترونية بالجزائر وعدم نجاعة بعض الدورات التدريبية والتكوينية.¹

2- التحديات القانونية والبنية التحتية الرقمية

تتعلق جملة التحديات القانونية التشريعية بغياب البيئة القانونية اللازمة المحفزة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، والمحتاجة إلى الحلول الاعتبارية المطلوبة لحسن تنفيذ برنامج الجزائر الإلكترونية²، كما يحتاج هذا الأخير إلى الارتكاز على أسس قانونية تمنحه الصفة الرسمية والإلزامية، التي تخوله للحصول على متطلبات تنفيذية من حيث تحديد المسؤوليات والإمكانات وكذلك ممارسة المهام والوظائف، ومن هذا الجانب يفقد مشروع الجماعات المحلية الإلكترونية إلى وجود اتفاقية تضمن العمل في إطار هذه المبادرة.

¹ - عامر مهني ونور الدين دخان، مرجع سابق ص ص 556-557.

² - لمياء خزار، "الحكومة الإلكترونية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الكتوراه، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة باتنة 1، 2018)، ص.93.

فالعلاقة بين السلطات المحلية والمواطن المحلي في شتى الميادين تأسست على تعبئة المطالب وتسليم الأصول والحصول على مستندات رسمية... الخ من الوقائع، التي تجعل علاقة المواطن المحلي بالموظف المحلي لا يحكمها غير الورق المكتوب، وإنما في الغالب نماذج حكومية موثقة ضمن مفهوم المستندات الرسمية المقررة قانونيا.

وهناك عقبات تواجه المعاملات الإلكترونية، سواء بين السلطات المحلية فيما بينها أو بين المواطنين المحليين والسلطات المحلية، ولعل من بينها¹:

- محدودية النصوص القانونية والتشريعية في مجال الإدارة والحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى عدم تفعيلها بالشكل الكافي وما يتخللها من ثغرات عديدة أعاققت تطبيقها بالشكل السليم والرشيد والفعال.

- تحديد مدى حجية الدفع وقانونيتها والدفع الإلكتروني ومدى قبوله.

- حجية التعاقد الإلكتروني* وحجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية.

- الخشية من أن يكون التعامل الإلكتروني على حساب السرية وعلى حساب الخصوصية وحرية الأفراد.

- إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الإلكترونية في ظل غياب استراتيجيات أمن شمولية في بيئة المؤسسات العمومية المحلية الجزائرية .

وعليه لا بد العمل على ضرورة توافر عدد من التشريعات والتدابير القانونية، وذلك لضمان التفاعل الصحيح مع الوسائل الإلكترونية الحديثة وتشجيع المؤسسات المحلية على تبني تقنيات الإدارة الإلكترونية المختلفة، وهذه التدابير تتضمن:

- توفير بيئة قانونية وتشريعية تتسم بالشفافية والمرونة، من خلال ملاءمة وتكييف القوانين المتعلقة بالتعامل الإلكتروني، والمعايير والمقاييس وغيرها من القوانين والأنظمة.
- وجود قواعد متكاملة وشاملة بخصوص السرية وتحقيق الأمان والمحافظة على الخصوصيات.

¹- الهام يحيوي، مرجع سابق، ص.39.

* يمثل التعاقد الإلكتروني التقاء إيجاب صادر من الموجب بشأن عرض مطروح بطريقة إلكترونية، سمعية أو مرئية أو كليهما على شبكة للاتصالات والمعلومات، بقبول مطابقه صادر من الطرف القابل بذات الطرق بهدف تحقيق عملية أو صفقة معينة يرغب الطرفان في إنجازها. للمزيد انظر: سمية عباس، وسائل الدفع الإلكتروني في النظام البنكي الجزائري الواقع والمعوقات والآفاق المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6 (ديسمبر 2016): ص 347.

- وضع سياسات أو قواعد عامة، يكون الهدف منها حماية المواطن المحلي والمحافظة على حقوقه.

بالإضافة إلى تحدي البنية التحتية إذ يمثل تحد ذو طبيعة تقنية يتصل به تحديات بناء وتطوير الكوادر البشرية في حقل المعرفة التقنية، وتحديات استراتيجيات إدارة مشاريع المعلوماتية، في القطاعين العام والخاص وسلامة التعامل مع لغتها ومتطلباتها. إذ ما تزال غالبية الدول العربية ومن بينها الجزائر تعاني من مشكلات البنى التحتية في حقل الاتصالات والحوسبة، عوضا عن النقص أو عدم الاستثمار الكافي للكفاءات والكوادر المؤهلة للتعاطي مع تحديات البناء التقني الفاعل، مع غياب استراتيجيات إعادة بناء قدرات التعليم في حقل التكنولوجيا والمعلومات والتأهيل والتدريب التطبيقي ووسائلها جميعا، ويتصل بهذا البعد عدم تخطي مشكلات السياسات التسعيرية لبدائل الخدمات الاتصالية وخدمات تزويد الإنترنت.

ومن بين التحديات التي يواجهها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر نذكر ما يلي:

- ضعف تجهيز المؤسسات والإدارات المحلية بالتجهيزات التكنولوجية من حواسيب وشبكات الإنترنت وعدم إدماج التكنولوجيات الحديثة فيها.
- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها على مستوى المحليات، وتأسيسا عليه فإنّ الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية .
- ضعف تدفق الإنترنت مقارنة مع الحجم الهائل المفروض استعماله في المؤسسات العمومية والمحلية، وكذا انقطاعاتها المتكررة، مما ساهم في توقف المؤسسات العمومية عن تقديم خدماتها للمواطنين لفترات منقطعة، وهذا ما يجعل المواطنين المحليين يتذمرون بسبب بطء خدماتهم وتعطيلها لمصالحهم.
- النقص الواضح للمؤسسات الرسمية ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضعف البنية المؤسسية الحكومية: ففي تونس مثلا قامت الدولة بوضع عدّة وكالات وهيئات حكومية تشرف على السير الحسن لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من بينها الوكالة الوطنية للإنترنت، الوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية والوكالة الوطنية للترددات، بالإضافة إلى الهياكل الاستشارية والتنسيقية والتي تضم اللجنة الوطنية للإنترنت، المجلس الأعلى للإعلامية والاتصالات، ولكن في الجزائر يوجد فقط اتصالات الجزائر، سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية واللجنة الإلكترونية التي يرأسها رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين.

- غياب النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناطق الداخلية والمناطق الجنوبية، ونقص اهتمام السلطات بهذه المناطق: بحيث أنه كل ما اتجهنا شرقا أو غربا فإن نسبة المشاركة في الهاتف الثابت أو الإنترنت تنقسم إلى قسمين مقارنة بالمناطق الوسطى، وكلما اتجهنا نحو الجنوب الشرقي أو الغربي فإن نسبة المشاركة تنقلص ولا تتجاوز ربع نسبة المشاركة في المناطق الشمالية الوسطى.
- ضعف انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حيث أن عدد مستخدمي الإنترنت والذي يعتبر من أهم مؤشرات البنية التحتية الرقمية ضعيف جدا، لأنه هو الآخر يعتمد على عوامل عديدة منها مدى توافر الحواسيب ورخص ثمنها وصيانتها وتعليم الطلاب في المدارس ومحاربة الأمية المعلوماتية، ورخص أسعار الاشتراك في الهاتف والاشتراك في الإنترنت وتوفر الهواتف والخطوط لتأمين سرعة انتقال المعلومات، وبالتالي النظر إلى واقع استخدام تكنولوجيا الاتصالات في الجزائر يكشف وجود هوة رقمية بيننا وبين البلدان التي طوّرت نسيج تكنولوجيا الاتصالات فيها.
- ضعف الثقافة التقنية والوعي الإلكتروني بين أفراد المجتمع، حيث تلعب الثقافة والمعرفة بتكنولوجيا المعلومات دورا هاما في انتشارها وتطورها على كل المستويات، ويعد مستوى ونوعية التعليم في أي بلد وسيلة مهمة في نشر الثقافة والاستخدام الإلكتروني.

3- التحديات المالية والبشرية

- تعتبر إشكالية نقص الموارد المالية من أكبر المعوقات التي تقف وراء تدني الخدمات المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي، حيث أكد العديد من رؤساء المجالس الشعبية البلدية نقص الموارد المالية مقارنة بحجم الاحتياجات المحلية، خاصة أن القانون يلزم البلدية بضرورة توفير الموارد قبل المبادرة بأي مشروع، وعليه يمكن حصره التحديات المالية في النقاط التالية:
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لرقمنة التعامل الإلكتروني المحلي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
 - قلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل للموظفين من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية المحلية.
 - التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية وارتفاع تكاليف خدمات الصيانة، ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

أما بالنسبة للتحديات البشرية فتمثل أحد أهم عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية، كون توفر العنصر البشري القادر على استخدام الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتعامل مع برمجيات الأنظمة الإلكترونية وإتقان اللغات الأجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية، والتي تعتبر لغة الإنترنت الأساسية من الرهانات الأساسية لنجاح ممارسة الخدمات الإلكترونية.

وعلى الرغم مما تتمتع به الجزائر من رصيد بشري، فإنه توجد العديد من التحديات التي تواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية المحلية ومن أهمها¹:

- قلة الكوادر البشرية المحلية المؤهلة تأهيلا علميا، فنيا وتكنولوجيا، والقادرة على التعامل مع المعلومات بشكل فعال، حتى وإن توفرت الكوادر البشرية بكل المواصفات فإن المحيط العام لا يساعد على الحفاظ عليها.
- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي، والذي يفقد معظم أساسيات التدريب الفعّال، وحصص مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني، وعدم الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.
- الابتعاد عن الجامعات والمدارس العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي، لتوضيح احتياجات المؤسسات والهيئات من الموارد البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباتها.
- انخفاض محسوس في نسبة الشهادات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي لا تتجاوز 0.76 % من مجموع الشهادات الجامعية.
- نقص في الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة وغياب المراجع والمناهج العلمية والتربوية، التي تساعد على نشر ثقافة التكنولوجيات الحديثة.

كما يمكن إضافة تحديات أخرى، تقف أمام تطوير مشروع نظام الإدارة الإلكترونية المحلية في الجزائر وهي كالاتي²:

- تحدي تجسيد وتكريس مبدأ المشاركة :

¹ - Rapport national sur le développement humain, Algérie 2008 , consulté le 25/01/2019. Sur le lien : <http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/library/poverty/rapport-national-sur-le-developpement-humain-2008.html>

² - الهام يحيوي، مرجع سابق، ص ص. 37-38.

إنّ الإدارة الإلكترونية تقوم في الأساس على خدمة المواطنين ومؤسسات الأعمال وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني، لذلك ينبغي التعاون معها ودفعاها إلى المشاركة في بناء وإرساء علاقات متبادلة وتحالفات تعود بالنفع على المجتمع ككل، ولا يقتصر التعاون على العلاقات مع المواطنين ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني فحسب، وإنما يشمل علاقة المصلحة الحكومية بإدارتها ووحداتها وتنظيماتها المتعددة، وعلاقة كل ذلك بمصالح الأجهزة الحكومية على كافة المستويات المركزية والمحلية، فالتعاون ضروري لتعزيز ثقة المواطنين بالإدارة الإلكترونية كونه يوفر قدرا من الشفافية التي تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، ولأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جعل كافة المعاملات تتم مباشرة على الشبكة، ومشاركة كافة الجهود في هذا المشروع، وتقنية المعلومات في القطاع الخاص يمكنها أن تقدم للحكومة مجموعة من الخدمات والمتمثلة في البنى التحتية وتقديم المهارات الفنية وتقديم برامج التعلم والتدريب للكوادر الحكومية، كذلك لا تقتصر المشاركة على المعاملات الإلكترونية فحسب، بل تمتد لتشمل الرؤى والأفكار والتصورات¹.

- تحدي التميز* والاستمرارية:

عبارة عن تحدي تصلب الأداء أو على نحو أدق يتعلق بمفهوم تطوير الأداء، فإنه إن كان يعتمد على جودة الخدمة وعلى اتساع حجم الخدمات الإلكترونية الجزائرية، فإن بناء المشاريع المحلية الإلكترونية بالجزائر لا يعكس إقرارا حقيقيا بأهمية هذا البعد، فالمطلوب ليس مجرد الوجود على الشبكة، لأن الوجود دون قدرة التميز والتطوير الدائم والمستمر للمعاملات الإدارية المحلية يعادل عدم الوجود.

- التحديات النفسية:

ويعد من أخطر المشاكل التي تواجه تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، لأنه مشكل يتصل بقناعة الأشخاص أنفسهم بفكرة التشابك والتعامل الإلكتروني، حيث نجد القائمين على الوحدات الحكومية تعودوا على الانعزالية في التسيير وتأدية الخدمات واتخاذ القرارات داخل هذه الوحدات، وهم يرفضون هذا التشابك لكي لا يفقدوا سيطرتهم على الوحدات التي كانوا هم سادة القرار

¹ - احمد ضيف و محمد بن موسى، "الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 5 (2013): ص ص 159-160.

* التميز في الأداء يمثل مرحلة متقدمة من الجودة في الأداء، الإبداع الإداري، التجديد والابتكار، والتفوق التنظيمي المبني على مفاهيم إدارية رائدة تهدف إلى انجاز نتائج غير مسبوقه وتحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها للمنظمة وفق معايير قابلة للقياس، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. للمزيد انظر: مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2006)، ص 68.

فيها، بالإضافة إلى عدم وعيهم بأهمية الشبكات والعمل الإلكتروني ويرجع ذلك إلى الذهنيات القديمة التي تعرقل من تقدم المشروع.

- تحدي إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة إحدى التحديات الكبرى التي أصبحت تواجهها معظم الهيئات الحكومية في ظل بروز ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، مما حتم على هذه الهيئات إعداد الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات وتمكنها من احتواء ملامح ومقومات مجتمع المعرفة، وهذا من خلال جعل الإدارة الإلكترونية حقيقة اقتصادية واجتماعية، مما يستلزم تبني إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحويل المعارف الشخصية إلى معارف تعاونية.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة حقيقة لكثير من المؤسسات العمومية والمحلية، حيث أنّ التطور السريع في المعلومات والاتصالات قد غير الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة أو الإدارة العمومية المحلية . فلم تعد في قدرتها الاستخدام الأمثل للموارد. حيث يكمن في ما تمتلكه من أصول فكرية وعقليات الأفراد الموظفين ومهاراتهم، من خلالها تستطيع الهيئات العمومية والمحلية تحقيق مزيد من النجاح، أي أنّ نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على مدى قدرتها على العمل في بيئة عالم متغير يتميز بالمعرفة الفائقة. وتحتاج الإدارة الإلكترونية التي تسعى إلى تطوير الأداء في ظل إدارة المعرفة إلى أن تغير قيمها وأن تستثمر ما لديها من أصول فكرية، ولكي تفعل ذلك ينبغي على الموظفين اكتساب مهارات وتقنيات جديدة وعلى وجه التحديد فإنهم في حاجة إلى تعلم الكفاءات التي تسمح لهم بإيجاد وإدارة واستخدام المعلومات والمعرفة.

- تحدي الفجوة الرقمية :

يقصد بالفجوة أو الهوة الرقمية الفارق في حيازة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكلها الحديث، وحيازة المهارات التي يتطلبها التعامل معها بين الدول المتقدمة المنتجة لهذه التكنولوجيات ولبرامجها و لمحتوياتها، و بين الدول النامية التي لا تساهم في إنتاج هذه التكنولوجيات وفي صياغة محتوياتها، وتمثل أيضا الفارق في توزيع هذه التكنولوجيات على الأفراد بين الدول المتقدمة والدول النامية، وكذا بمدى النفاذ

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

إلى المعرفة من حيث توفر البنى التحتية اللازمة للحصول على موارد المعلومات والمعرفة بالوسائل الآلية أساسا دون إغفال الوسائل غير الآلية من خلال التواصل البشري.

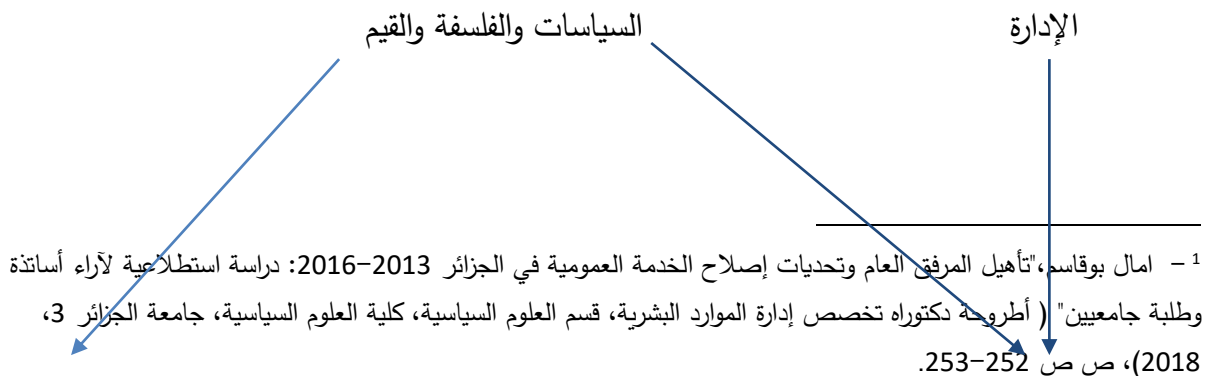
و تحديد هذه الفجوة في المجتمع الجزائري تكمن في تأصيل مجتمع المعلومات في أوساط المجتمع الجزائري، بحيث يعاني هذا الأخير نسبيا من الأمية الإلكترونية، إلى جانب عدم تكوين الثقة الكاملة للتعاملات الإلكترونية بالرغم أن الفرد الجزائري من طموحاته وآماله هو رفع من مستوى الخدمات التي يتلقاها بأساليب أكثر حداثة، لكن التطبيقية في المستوى الفكري والثقافي تجعل من هذه المعاملات في الإدارة الجزائرية تبقى كخيار وليس واجب إلى غاية زوال عائق الأمية الإلكترونية¹.

فهذه القضية ستخلق هوة أخرى بين الإدارة و مواطنيها، ففي الوقت الذي كان يعاني المواطن من السلوكيات الناجمة عن التسيير التقليدي، يجد نفسه اليوم أمام مشكل آخر وهو التأقلم مع المتعامل الجديد وهو الجهاز الآلي والإنترنت.

- تحدي ثقافة الإدارة :

من بين التحديات التي تواجه إدارة الجماعات المحلية في الجزائر هي ثقافة المؤسسة باعتبارها محددًا للقيم وأخلاقيات وسلوكيات الموظفين، حيث أنها تؤدي إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي بالتبعية إلى الإبداع والابتكار داخل الإدارة، وثقافة الإدارة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم التي تجعل سلوك الموظف متميزا من خلال الادراكات والتصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين ثقافة الإدارة وسلوك الموظف المحلي بها²:

الشكل رقم 21: العلاقة بين ثقافة الإدارة وسلوك الموظفين



² - مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مصر : الدار الجامعية، 2005)، ص.99.

الأداء والسلوك → المعرفة والتعلم → التصور → الإدراك → الاعتقاد

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 99.

ويتضح من الشكل أنّ:

- المعرفة والتعلم يولدان الاعتقاد، والاعتقاد يسهل إدراك المواقف المحيطة، وفي ضوء الإدراك يحدث التصور، وعندما يكون التصور يحدث السلوك والأداء.
 - لابد من التركيز على الاعتقاد لتطوير ادراكات وتصورات الموظفين، للتوصل إلى الأداء والسلوك السليم الذي يحقق أهداف الإدارة المرجوة.
 - من الضروري وجود مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية السليمة التي تحكم الاعتقاد السليم لدى موظفي الإدارات.
- وعليه فإنّ عدم قدرة الجزائر على تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بشكل فعال جدا يحتم عليها إعادة النظر في مشروعها الإلكتروني، وهنا يمكن توضيح عدة عوامل لنجاح نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر نذكر منها ما يلي:

- ضرورة الإصلاح الإداري والتشريعي بما يتزامن مع إدارة الجماعات المحلية، أي إدراك أنّ أتمتة الإدارات العمومية المحلية تتطلب الوقوف على كافة تشريعات النظام القانوني مع مراعاة

* مصطلح الأتمتة يشير إلى انتشار التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والآلات والمعدات داخل بيئة عمل ما، بالقدر الذي يمكنه إلغاء دور الإنسان بشكل كلي أو جزئي، وتلك العملية في الوقت الحالي تتم في معظم المجالات سواء الصناعية أو الزراعية أو الأعمال المنزلية أو الإدارية، وكلمة "الأتمتة" كانت قد أخذت في الانتشار منذ منتصف ثلاثينيات القرن العشرين وذلك للتعبير عن جميع العمليات التي استطاع الإنسان تسخير آلات ميكانيكية للقيام بها بدلاً عنه، وانتشرت تلك العملية بكثافة حتى أصبحت تعبر عن كل عمليات الإنتاج التي يتطلب إنجازها تدخل مباشر من الإنسان كمجالات الهندسة الكيميائية والبتروكيماوية والطبية وغيرها. للمزيد انظر: معنى

مصطلح الأتمتة، تم تفحص الموقع تاريخ: 2019/06/19 <https://weziwezi.com>

- عدم نقله وتطبيقه لأنه قد يكون مناسباً في بيئة مغايرة وغير مناسب في البيئة المحلية وعدم تربيته أي أن يكون الإصلاح الإداري جذرياً.
 - خلق التوعية الشاملة عند الموظفين المحليين بأهمية نظام الإدارة الإلكترونية.
 - ضرورة وجود بنية أساسية فنية مناسبة وذلك بتوفير الحاسبات الآلية بأسعار مناسبة وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات، وما يستلزمه ذلك من توفير شبكات الاتصالات الهاتفية بصورة جيدة، وكذلك عمليات تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والعمليات والوثائق الإلكترونية، إذ أنّ هناك جرائم إلكترونية تسعى إلى تخريب وتدمير وانتهاك سرية البيانات والمعلومات، ويتطلب ذلك حماية معلوماتية.
 - إعداد نظام معلومات مكوّن من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
 - إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة معلومات ومعدات وشبكات في إدارة الجماعات المحلية والاستفادة منها في تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية.¹
 - توعية وتدريب الموظفين المحليين.
- كذلك يجب اعتبار الإدارة الإلكترونية وسيلة وأداة لتحقيق أهداف معينة ومحدودة، ومن بين الشروط الواجب توافرها من أجل الاستعمال الجيد والناجح داخل إدارة الجماعات المحلية نذكر ما يلي²:
- المرحلة في التنفيذ فهي أكثر الأمور فائدة من ناحية الخبرة والتكلفة وتوعية المستخدمين بأهمية المشروع.
 - توفير كثير من الوقت والجهد في التخزين واسترجاع المعلومات.
 - استخدام البريد الإلكتروني داخل الإدارات من أكثر الأمور التي تساعد على سرعة الحصول على آراء ومقترحات الموظفين وأكثرها توفيراً للوقت.
 - الاستثمار في تطبيق الإدارة الإلكترونية بحيث يجب أنّ يبدأ بتوعية الموظفين المحليين بإيجابيات التحول وتدريب الموظفين على استخدام إمكانيات النظام.
 - وجود موظفين أكفاء يتميزون بالمهارات اللازمة لتسيير وتنمية النظام الجديد والمحافظة عليه.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، 2008، ص. 71.

² - Centre Afican de formation et de recherche administrative pour le developpement ,séminaire sur la gestion des ressources humaines en afrique, défis pour le troisième millénaire, rapport générale, tanger, maroc ,23/27 octobre 2000, p11.

- إن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب انتهاج طرق عمل وتسيير جديدة، وطرق اتصالات جديدة، وإجراءات جديدة تقضي على البيروقراطية وخلق جوّ تسوده المسؤولية والشفافية. وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها، إذ أن بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية، التي كانت السبّاقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن المحلي ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات المحلية الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية اللتين تتماشى معها.

المبحث الثاني: الاستفادة من التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء للجماعات المحلية في الجزائر

اهتمت عديد من الدول بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج الإصلاح الإداري، خاصة مع ظهور شبكة الإنترنت التي أصبحت وسيلة من وسائل الإدارة الإلكترونية في توفير الخدمات عن بعد، وعليه ظهرت تجارب رائدة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي، والتي سنتطرق إليها من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول : تجارب الدول الغربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

بدأت تجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي منذ فترة ليست بالبعيدة، حيث تباين استخدام وتطبيق الدول الغربية لهذا النوع من النظام الإلكتروني حسب الكثير من المتغيرات والعوامل، سواء السياسية أم الاقتصادية أم الاجتماعية، كما لعب الفنيون أيضا في مجالات علوم الحاسب الآلي والاتصالات السلكية واللاسلكية الدور الكبير في البدء بالتطبيق، الذي يتوقف استخدامه على الإمكانيات المادية للدول.

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعدّ الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي تبنت إستراتيجية كاملة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، وأحرزت تقدما كبيرا في هذا المجال من خلال ثلاث مستويات وهي : الحكومة الفيدرالية، وحكومات الولايات، والحكومات المحلية، كما قامت الحكومة الأمريكية بإلزام حكومات الولايات رسميا باستخدام نظام الحكومة الإلكترونية من خلال قانونين قامت بسنهما، وهما:

- قانون التخلص من الأعمال الورقية* Government paperwork elimination act

• قانون كلينجر - كوهين Clinger Cohen Act*

هذين النصين القانونيين يأمران إدارة الحكومة الفدرالية بوضع الخدمات للمواطنين والمؤسسات الاقتصادية الخاصة عبر شبكة الإنترنت، وأنّ تركز اهتمامها على إدراك النتائج المترتبة على استثماراتها

*سن في 21 أكتوبر 1998 م والذي يهدف الى التوجه الى استخدام اخر ما وصلت اليه تقنية تكنولوجيا المعلومات والشبكات في سبيل تطوير افضل الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق اقصى درجات التكامل بين قطاع الاعمال وهيئات الحكومة الفدرالية ونطاق الشبكات العريض. للمزيد انظر: الموقع التنفيذي للولايات المتحدة الامريكية، تم تفحص الموقع بتاريخ: 2019/06/1:

<https://www.whitehouse.gov/search/?s=omb+fedreg+gpea2>

* سن في فبراير 1996م والذي يقتضي بتحسين أداء الحكومة الفدرالية والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، ويفضي هذا القانون على وجود هيئة فدرالية مكلفة بتوفير الاحتياجات المختلفة من تقنيات تكنولوجيا المعلومات للحكومة، وتتصف هذه الهيئة بصفات قطاع العمل الخاص من إدارة رأس المال والربحية وخطط العمل المنظمة. للمزيد انظر: عبيد صالح حسن المختن، الحكومة الإلكترونية في مجال خدمات المرور (الشارقة، مكتبة الشارقة، 2013)، ص 180.

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

في مجال تقنية المعلومات، وباعتماد تعريف الحكومة الإلكترونية على أساس استخدام تقنية المعلومات من قبل المواطنين، الجمهور العام والقطاع الخاص¹.

وتعكس تجربة الولايات المتحدة الأمريكية النظام اللامركزي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تطبيقها على المستوى الفيدرالي ومستوى الولايات ومستوى المحليات لتحتل الولايات المتحدة الأمريكية الصدارة على مستوى العالم، وتعتبر أمريكا من أكثر الدول تقدما في مجال تقديم الخدمات المتنوعة عبر الولايات، كما حدد البيت الأبيض 2002 الرؤية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية التي تقوم على:

- التركيز على المواطنين وليس على الإجراءات البيروقراطية.
- التركيز على النتائج، والتسويق.
- تنمية والابتكار.

وقد تم عمل مواقع إلكترونية تشمل وصف للمكاتب والإدارات المحلية والمعلومات المتصلة بها وبيانات عن التنمية الاقتصادية، وعلى المستوى المحلي نجد أنّ بعض المواقع تعطي للمواطنين حق السؤال وتسمح لهم بالدخول والبحث من خلال جلسات المجلس، كما يتمكن المواطنون من مخاطبة أعضاء المجلس عبر البريد الإلكتروني، من خلال اجتماع المجلس وعرض أسئلته واستفساراته واعتبار تلك المداخلات والاستفسارات جزءا من محضر الاجتماع الرسمي².

كما قامت حكومات الولايات مجبرة على الاستجابة لطلبات المواطنين المحليين، وذلك من خلال تقديم العروض الأكثر تطورا والأكثر تركيزا على المواطن، والتي تتطلب تكامل إدارات متعددة، وتمثلت صور التكامل في الجوانب الآتية:

- ✓ الولوج إلى حكومات الولايات وكذا الحكومة الفيدرالية انطلاقا من بوابة إلكترونية واحدة.
- ✓ استهداف الحكومات المحلية جمع ضرائب الممتلكات والخدمات باستخدام الإنترنت.
- ✓ تركيز جميع مستويات الحكومة على أهمية السرية والخصوصية.

2- تجربة بريطانيا:

تعتبر تجربة بريطانيا في مجال الإدارة الإلكترونية من التجارب الناجحة، حيث كانت انطلاقها تهدف إلى جعل بريطانيا أفضل مكان في العالم في المجال الإلكتروني من خلال رفع كفاءة أداء

¹ - E. Dagiral, La Construction sociotechnique de l'administration électronique : Les usagers et les usages de l'administration fiscale (thèse de l'École des ponts Paris Tech , Université Paris Est, 2007) , P. 262.

² - دليلة قادة، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية بومرداس -" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير العمومي، قسم العلوم التسييرية، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص. 172.

الخدمات المحلية وتحسين مستوى جودتها، ومن خصائص الإدارة الإلكترونية في بريطانيا أنها تعتمد على مبدأ الشفافية والكفاءة والفعالية والعدالة والمساواة، وكذا السرية وحماية الخصوصية من أجل القضاء على البيروقراطية، ومن أجل تكريس ذلك لابد لها من أدوات أهمها شبكة المعرفة التي تعمل الحكومة استنادا إليها، وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق الوصول إلى الإحصاءات الحكومية والمعلومات الرسمية وكذا الوصول إلى أوراق العمل ووثائق السياسات العامة وتسهيل وصول الرسائل الإدارية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توفر الإدارة الإلكترونية البريطانية على المستوى المحلي ما يلي:

- **الخدمات المدمجة في مكان واحد ومبدأ جماعة المستفيدين :** تتمحور خدمات الإدارة الإلكترونية البريطانية حول المواطن، وهذا ما أوجب عليها أن توفر الأساليب الأكثر مرونة في إدارة المعلومات لتقديم الخدمات بعيدا عن القيود التي تفرضها الهيكلة الإدارية . التي تؤدي مهام المكتب الخلفي .، بحيث أن يكون تقديم الخدمات مخططا بصورة تستجيب لاحتياجات المواطنين.
- **الكفاءة والشفافية والعدالة :** تعتمد الإدارة الإلكترونية في بريطانيا بالتركيز أكثر على تميز أسلوب التفاعل مع المستفيدين من الخدمات، فمثلا يجب أن تكشف نماذج تقدير الضريبة المتوفرة على الموقع الإلكتروني، عن الحسابات التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات وأن تجعل خيارات المستفيدين من الخدمة أكثر شفافية وأيسر فهما.
- **العدالة وحرية الوصول للمعلومات:** يهدف النظام الإلكتروني إلى تحقيق الدخول في الإنترنت عالميا، حيث تكون فيه المعلومات على الإنترنت ممكنة لأغلب المواطنين، وتعتبر مبادرات التغلب على الفجوة الرقمية جوهرية لنجاح الإدارة الإلكترونية، وفي ذات الوقت، عاملا رئيسيا في سياسة الحكومة الاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم المبادرات في هذا المجال قرار وزارة التربية وتنمية المهارات البريطانية بإنشاء 1200 مركز اتصال مباشر بالحاسب الآلي في أرجاء الدولة مع 1050 مركز آخر، حيث تسهل هذه المراكز الدخول في الإنترنت والتدريب على تقنيات المعلومات والاتصالات.
- **السرية والموثوقية والحماية:** تعدّ أحد مجالات الاهتمام الرئيسية للحكومة البريطانية، إذ يتعين على المواطنين الوثوق بالتعاملات الإلكترونية واستخدامها على نطاق واسع، كما يتعين على الإدارات أيضا أن تكون واثقة من مصدر وسلامة وموثوقية البيانات التي تصلها من خلال القنوات الإلكترونية، وعلى ذلك تعتبر سرية البيانات وحمايتها مسائل أساسية في إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، وهناك أيضا اعتقاد على نطاق واسع بأن المشاركة في البيانات وتبادلها تعتبر

ضرورة لتخفيض تكاليف الأوراق المتداولة داخليا، ولأن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد عليها بصورة أساسية¹.

المطلب الثاني: تجربة دول جنوب شرق آسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية

تحتل الدول في شرق آسيا بصفة عامة مرتبة أعلى من المتوسط العالمي في تبنيها للنظام الإلكتروني، لذلك تعتبر من التجارب المتميزة والناجحة في هذا المجال، من حيث قيادة الحكومة الإلكترونية وسياسات المشاركة الإلكترونية الشاملة والخدمات الإلكترونية الواسعة النطاق وبوابات البيانات الحكومية المفتوحة الشاملة، وفي هذا الصدد سنقوم بعرض تجربة ماليزيا وسنغافورة.

1- تجربة ماليزيا:

لقد كان وما زال تقديم الخدمات يمثل عنصرا جوهريا في التزام أي حكومة اتجاه مواطنيها، ومع ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات، أصبحت هناك حاجة أكثر إلى أن تعتمد الحكومات على هذه التقنيات لتقديم خدمات محلية أفضل وبصورة فعالة للمواطنين المحليين، ونتيجة لتقنية المعلومات والاتصالات المتقدمة أصبح في مقدور الخدمة العامة المحلية في ماليزيا تعزيز إمكانية إحداث ثورة في تقديم الخدمات عن طريق حكومة متلاحمة ومتكاملة بواسطة تطبيقات قيادة حكومتها وإدارتها الإلكترونية. فمشروع الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي في ماليزيا يرتكز على تسخير تقنية المعلومات والوسائط المتعددة لمزيد من الإنتاجية والتميز في الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز كفاءة العمليات الداخلية للهيئات الحكومية الوطنية والمحلية، ويحسن من أسلوب تقديم تلك الخدمات، ويتمثل الهدف الرئيسي من الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني والمحلي في ماليزيا هو إعادة تنظيم الهيئات الحكومية المحلية، من خلال تحديد العلاقة بين الحكومة المحلية والمواطن المحلي، وقد تجسدت مبادرة الحكومة المحلية الإلكترونية في ماليزيا بالمشاريع الآتية:

- إنشاء بيئة المكتبة العامة لمكتب رئيس الوزارة، الذي يقدم بيئة عمل الحكومة إلكترونيا بصورة متكاملة وفي إطار شمولي، بحيث تكون هذه البيئة موزعة محليا أي غير مركزية.
- إنشاء نظام مراقبة المشاريع الحكومية، والذي يسمح بمراقبة المشاريع الحكومية عن بعد أي بطريقة إلكترونية وبالتركيز أيضا على المراحل المختلفة لها.
- إنشاء بوابة الخدمات الإلكترونية، بحيث تقوم الحكومة الماليزية بإقامة خدماتها إلكترونيا عبر التقنيات المختلفة كالإنترنت وخدمات الواب.

¹ - احمد بوشارب، مرجع سابق، ص 211

- تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.¹

2- تجربة سنغافورة:

عكست تجربة سنغافورة النظام المركزي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم دمج سلطة الاتصالات والإحصاءات العامة بمؤسسة واحدة سميت بسلطة تطوير المعلوماتية، إذ تقوم هذه السلطة بتطوير تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تقديم النصح والمشورة الفنية في هذا المجال لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية.

وبدأت سنغافورة تنفيذ خطة عمل الإدارة الإلكترونية اعتباراً من يونيو 2000 وذلك بمشاركة كافة المستويات في القطاع الحكومي لتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة، لتحل سنغافورة المركز الرابع على مستوى العالم في تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب تقارير الأمم المتحدة، وتقوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في سنغافورة على محاور أساسية وهي:

أ- تقديم الخدمات الإلكترونية المتكاملة التي تلبي احتياجات المواطنين، وذلك من خلال العمل خارج الحدود التنظيمية لتحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات والنظم.

ب- إعادة البنية الأساسية التكنولوجية لتهيئة المواطنين لاستخدام التكنولوجيا في الحصول على الخدمات، على سبيل المثال توضع خطة للتعليم التكنولوجي وتدريب المدرسين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس لإعداد جيل جديد قادر على التعامل مع الاقتصاد الرقمي.

ت- إعداد الموظفين الحكوميين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لزيادة إحساس الموظف العام بأهميته والآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات على النشاط الاقتصادي والاجتماعي لتمكينهم من اتخاذ القرارات الواعية.

وعليه فتجربة سنغافورة الإلكترونية لم تركز فقط على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أداء الأعمال الحكومية، وإنما اهتمت بالتغييرات الإدارية المطلوب إحداثها لمسايرة التغييرات التكنولوجية، وكذا إلى التركيز على إعداد العنصر البشري.

وسنغافورة التي احتلت المرتبة الثانية في آسيا لسنة 2014، لتقفز بعدها من المرتبة العاشرة عالمياً إلى المرتبة الثالثة، وبهذا تواصل سنغافورة قيادتها للإدارة الإلكترونية في جنوب شرق آسيا وعلى المستوى العالمي أيضاً، حيث ساهم في نجاحها وتميزها انخفاض عدد السكان وصغر مساحة الدولة، بالإضافة

¹ رابح الوافي، "محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى" (مذكرة لنيل شهادة

الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسييرية والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2015)، ص 45.

إلى مؤشر التنمية البشرية المرتفع جدا، وكذا إجمالي الدخل الوطني المرتفع للفرد 74.210 دولار أمريكي، كما ساعد المعدل المرتفع لانتشار الهاتف النقال والهاتف الذكي في سنغافورة الحكومة على توفير الدخل الإلكتروني للمواطنين، من خلال التطبيق "الحكومة المتنقلة الموحدة"، مما سمح بالاستخدام الأسرع والأسهل والأكثر ملائمة للموارد الإلكترونية، خاصة الحصول على النماذج وتنفيذ معاملات من الحكومة إلى المواطن.

كذلك وضعت سنغافورة برنامجا متعدد الوكالات، تقوده وزارة المالية، أطلقت عليه "التحالف من أجل التميز المؤسسي" والذي يجمع الأنظمة وبيئات التشغيل الخاصة بالموارد البشرية والتمويل والمشتريات في نظام واحد مشترك، وهذا يمكّن الجهات الحكومية من مشاركة المعرفة والبيانات وأفضل الممارسات بطريقة غير مباشرة وفي الوقت المناسب، ووجود أيضا التدفق التفاعلي الاقتصادي من الحكومة إلى الحكومة الذي ينتج العديد من المزايا الاقتصادية، ولن تعود بالفائدة على الحكومة فقط بل المواطنين أيضا، من خلال توفير خدمات ذات الجودة في أقل وقت وبتكلفة منخفضة، وهذه الخدمات لن تكون متاحة إلا بتطوير تقنية المعلومات.¹

المطلب الثالث: التجارب العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

اتجهت الدول العربية إلى تنفيذ برامج وآليات الإدارة الإلكترونية، إلا أنّ هذه الدول تختلف في المستوى الذي وصلت إليه من مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على المستوى الوطني أو المستوى المحلي، وقد بدأت بعض هذه الدول في إتاحة فرصة إمكانية تقديم الخدمات إلكترونيا للقضاء على المعاملات الرسمية ودون الحاجة إلى التعاملات الورقية.

1- تجربة الإمارات العربية المتحدة

تعد تجربة الإمارات العربية المتحدة من التجارب الرائدة في البلدان العربية، والتي حققت نتائج جيدة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فأصبحت تمثل مركزا إقليميا لخدمات وصناعة تكنولوجيا المعلومات، واتخذت في سبيل ذلك مجموعة من المبادرات من بينها:²

¹ وسيلة لشهب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجماعات المحلية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجائر 3، 2017) ص ص. 55-56.

² هاشم الشمري وناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 241.

- معهد الابتكار التكنولوجي الذي يستهدف إنشاء أعمال متميزة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - إنشاء بيئة مناسبة ومتطورة للحكومة الإلكترونية بين الدول الأعضاء في الإسكوا ولديها قيادة إلكترونية قوية وقدرات مالية جيدة.
 - اعتماد مبدأ النافذة الواحدة لكل الخدمات الإلكترونية، وذلك من خلال بوابتها الإلكترونية.
- كما تمتلك الإمارات العربية المتحدة شبكة اتصالات سريعة وفعالة تنظمها الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، حيث احتلت مقدمة الدول العربية في مؤشر الجاهزية الشبكية لسنة 2018 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويظهر ذلك الحالة القوية لقطاع الاتصالات للدولة، ونجاح الحكومة في تحقيق إنجازات هامة في قطاع تقنية المعلومات والاتصال.

أ- سياسة قطاع الاتصالات في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تهدف هذه السياسة إلى تسريع معدلات نمو قطاع الاتصال وتفعيل دوره في تعزيز جهود الحكومة، وأهدافها الرامية إلى تحويل دولة الإمارات إلى مركز رئيسي لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى العالمي، والوطني والمحلي، فالحكومة تدرك أن توفير البنية ذات مواصفات عالمية ومنافسة يعتبر مطلباً جوهرياً لإنجاح جهود التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية، وضمان معدلات النمو المنشودة للاقتصاد المحلي وذلك لما يتمتع به قطاع الاتصالات من أهمية كأحد الروافد الداعمة لبقية القطاعات الاقتصادية، وما يمثله كدافع رئيسي لجهود التنمية الوطنية.

وقامت الحكومة الإماراتية بتطوير مجموعة من السياسات المتعلقة بقطاع الاتصالات منها:

- فتح سوق الاتصالات المحلية أمام المنافسة بشكل تدريجي، بغية رفع كفاءة هذا القطاع والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة للمواطنين وضمان توافرها.
- تأكيد استمرارية المنافسة عبر إيجاد إطار تشريعي الملائم لحماية حقوق المؤسسات العاملة في هذا القطاع.
- ضمان توافر خدمات الاتصالات الأساسية لقطاعات المجتمع المختلفة بكلفة معتدلة.
- تنمية البنية الأساسية لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالدولة .
- التأكيد على الكفاءة الفردية ذات الاختصاص العالي في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

- تحقيق الريادة الإقليمية في مجال الإدارة الإلكترونية وخدماتها على مستوى المنطقة اعتمادا على البنى الأساسية الحالية والمستقبلية .
 - التأكيد على إيجاد بيئة ملائمة للاستخدامات التي تشمل حماية المعلومات والشبكات والتوثيق الإلكتروني من خلال وضع السياسات والإطار التنظيمي الذي يخدم هذا الغرض.
 - الاستثمار في تطوير القدرات المحلية لتلبية حاجات السوق من العناصر الوطنية المتخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتأهيلهم لمواكبة التطورات الجديدة في هذا القطاع.
 - تشجيع استخدامات المعلوماتية في قطاعات التعليم والتدريب وتطوير الموارد البشرية المحلية. وتعتبر تجربة الإمارات العربية نموذجا عربيا ناجحا في ولوج مجتمع المعرفة، لهذا تظل ذات مغزى حقيقي على المستوى الوطني، والإقليمي والعالمي وذلك للأسباب التالية:
 - يمثل مجتمع إمارة دبي أوضح النماذج العربية للاندماج في مجال العولمة اقتصاديا واجتماعيا، لهذا فهو يعدّ معمل تجارب واقعا لالتقاء ثقافة العولمة بالثقافة العربية.
 - تعد تجربة الإمارات نموذجا لرؤية واضحة وواعية من قبل القيادة السياسية والدعم الحكومي الغير محدود لجهود تنمية اقتصاد المعرفة.
 - حكومة دبي الإلكترونية المسؤولة عن تقديم الخدمات الإلكترونية بين حوالي 25 وزارة .
 - عدم وجود ثغرات رقمية بين الإدارات والمؤسسات والمصالح الحكومية .
 - ارتفاع الدخل الوطني.
 - تبسيط الإجراءات القانونية بما يتلاءم مع المشروع الإلكتروني الجديد.
- وعليه حازت التجربة الإماراتية من خلال تطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية العديد من الجوائز ترمينا واعترافا لها بالجهود المبذولة، فقد نالت العدد الأكبر من جوائز الحكومة الإلكترونية الخليجية، ولهذه الانجازات عوامل ساعدت على تفوقها أهمها:
- إيمان القيادة السياسية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، وحث جميع الوزارات على ذلك دون استثناء.
 - العمل على تبسيط الإجراءات والتشريعات بما يتلاءم مع المشروع التكنولوجي الحديث.
 - ارتفاع الدخل الوطني.
 - عدم وجود ثغرات رقمية بين الإدارات والمؤسسات والمصالح الحكومية .
- ب- النتائج المحققة لدولة الإمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات:

حققت دولة الإمارات إنجازات جيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها، سمحت لها بأن تتال المراتب الأولى المتقدمة عربيا وعالميا في بعض المؤشرات العالمية، إذ تؤكد عدد من الدراسات الدولية المنشورة مؤخرا الأداء الايجابي للدولة على الصعيد الدولي عبر مختلف مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن إيجازها في ما يلي:

- مؤشر الجاهزية الشبكية: الأولى عربيا حسب تقارير الأمم المتحدة لسنة 2018 من حيث:
- عرض نطاق الإنترنت لكل مستخدم.
- مؤشر المشاركة الإلكترونية.
- قوة المنافسة المحلية.
- إجمالي خوادم الإنترنت الأمن .
- انخفاض معدلات قرصنة البرمجيات.

كما احتلت دولة الإمارات العربية المتحدة المركز 16 من إجمالي 138 دولة في مؤشر التنافسية العالمية لعام 2016/2017 والمركز الأول على جميع مستوى الدول العربية، وهو مؤشر يقيس مستوى أسس التنافسية المحلية ويتم تحديد مؤشر التنافسية من خلال قياس 12 مجموعة من المؤشرات التي تشمل جاهزية التكنولوجيا والابتكار¹.

وعليه فنيل دولة الإمارات العربية المتحدة للمراتب المتقدمة في مختلف المؤشرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال . يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك . الإدارة السياسية الرشيدة والقوية للحكومة بولوج نظم الإدارة الإلكترونية، كما تؤكد تجربة الإمارات أنّ بناء نظام الإدارة الإلكترونية غير مستحيل إذا توفرت النية الصادقة لذلك، كما يمكن للدول العربية تبادل الخبرات فيما بينها في المجال نظرا لطبيعة الظروف المتشابهة بينها دون اللجوء للنماذج الغربية.

ويمكن حصر عوامل نجاح تجربة الإمارات في تطوير الأداء المحلي بشكل إلكتروني في:

- الاستعانة بشركات القطاع الخاص العالمية.
- التركيز على احتياجات ومتطلبات العملاء .
- تغيير العقلية.
- تدريب العملاء والموظفين .

¹ - مراد الرايس، " آفاق ومعوقات الاندماج في مجتمع المعلومات " (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2017)، ص. ص 261-264 .

- تطوير وتبسيط الإجراءات.
- إدارة المشروع والمشاريع الأخرى ذات العلاقة.
- ترويج فعال للمشروع عامة والخدمات المتوفرة خاصة.
- دعم متطلبات العميل (واجهة التقديم الشكاوي والاقتراحات.. الخ).
- بنية تحتية يعتمد عليها.
- استقطاب أفضل المواهب البشرية والحفاظ عليها.
- توفير بنية تقنية متكاملة ونكية.
- إدارة الأصول والموارد المالية بكفاءة.
- ترسيخ ثقافة الريادة والحوكمة المؤسسية.
- مؤسسة متعلمة أساسها الإبداع والابتكار.
- تعزيز العلاقة مع الشركاء المحليين والدوليين والموردين.
- مشاركة المجتمع والتواصل الفعال¹.

2- تجربة الأردن:

في إطار برنامج تحديث وتطوير القطاع العام في الأردن، استحدثت وزارة التنمية الإدارية موقعا على شبكة الإنترنت، لتسهيل تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، ويقدم الموقع قاعدة للبيانات الإدارية عن أجهزة الدولة وإرشادات للتعامل مع دليل خدمات الحكومة، مقسما إلى قطاعات وهي قطاع الدوائر المركزية، وقطاع النقل وقطاع الصحة والعمل والتنمية الاجتماعية، وقطاع الزراعة والمياه والري، وقطاع المال والاقتصاد.

وكانت وزارة التنمية الإدارية قد قامت بحصر جميع الدوائر الحكومية التي لها علاقة مباشرة مع الجمهور، وأعدت أدلة لخدماتها تشتمل على نوعية هذه الخدمات وإجراءاتها والوثائق المطلوبة للحصول عليها ومكان تقديمها ومعدل الوقت اللازم لإنجاز كل معاملة، وتم إدخال جميع الأدلة على الإنترنت، وقد تضمنت إستراتيجية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني والمحلي في الأردن مجموعة من المحاور منها:

✓ التشريعات التي تناولت عملية تحديث الإطار التشريعي.

¹ - مصطفى عبد اللطيف وآخرون، "البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة - تجربة بلدية دبي"، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3 (جوان 2018):ص. ص 134-135.

✓التدريب والعمل على سدّ النقص في مجال الخبرات المتخصصة.

✓البنية التحتية التي تشمل تهيئة شبكة المعلومات الوطنية وأنظمة المعلومات ومعايير المعاملات الإلكترونية¹.

✓الخدمات الإلكترونية التي تشمل جميع أنواع الخدمات المقدمة للمواطنين والشركات ورجال الأعمال وغيرهم.

ومن ضمن الخدمات الحكومية المرفقية في الأردن نجد: التسجيل في الأحوال المدنية ويشمل التسجيل في عقد الميلاد وإصدار جوازات السفر، واستخراج الهوية الشخصية وإصدار عقود الزواج، فبالنسبة للمواطنين في الأردن، فإنّ معظم المعاملات تبدأ من البلدية وخصوصاً مصلحة الحالة المدنية، وفي ضوء الانتقال إلى خدمات الإدارة الإلكترونية فإنّه من الواجب أن تحتفظ كل البلديات والدوائر بسجلات رقمية دقيقة للمواطن، ومن دون الأرشيف الرقمي لا يمكن للمواطن أن يتقدم بطلب ملف أو شهادة بواسطة شبكة الإنترنت، ويبقى بذلك تقديم الوثائق والطلبات إمّا بشكل شخصي أو بواسطة البريد.

خلال السنوات الأخيرة نشرت الحكومة عدداً من التطبيقات المبتكرة لخدمة الرسائل النصية، وقد أطلقت عمان عاصمة الأردن بوابة خدمات الرسائل النصية القصيرة التي تهدف إلى زيادة قنوات الاتصال بين المواطنين والحكومة، وهي معروفة كأكثر أدوات الاتصال انتشاراً لدى كافة قطاعات المجتمع الأردني، مما يساعد في تعزيز جودة وكفاءة الخدمات الحكومية.

وتزود البوابة المواطنين بنوعين من الخدمات:

- رسائل دفع المعلومات باتجاه المستخدم من قبل المؤسسات والإدارات الحكومية، مثل رسائل التذكير والحملات التوعوية.

- رسائل سحب المعلومات من قبل المستخدم، التي يرسلها المواطنون على شكل رسالة نصية قصيرة إلكترونية وتجيب عليها الإدارة الحكومية ذات الصلة بشكل مستمر.

¹- احمد محمود الطعمانة وطارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي (القاهرة: منشورات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص ص. 169-170.

المبحث الثالث: آفاق التحول إلى نظام إلكتروني فعال بقطاع الجماعات المحلية في الجزائر

إنّ هناك مجموعة من الحلول العملية أو الخيارات أو الاقتراحات الممكنة لتطوير نظام إلكتروني متكامل وفعال على مستوى قطاع الجماعات المحلية في الجزائر، والتي يمكن الاعتماد عليها أيضا من أجل التحول إلى نظام رقمي يتسم بالفعالية والكفاءة والدقة.

المطلب الأول: خصوصيات النظام الإلكتروني الذي يمكن تحقيقه بفعالية بقطاع الجماعات المحلية في الجزائر

يمكن أن تسير المرافق العمومية المحلية وفق نظام إلكتروني فعال وناجح بقدر أكبر وبوتيرة أفضل بدلا من تسييرها بالطريقة التقليدية، وذلك عن طريق:

- الاقتراب من المواطن المحلي عبر بناء بوابة إلكترونية شاملة عن البلدية والولاية.
- تخفيف أعباء المعاملات على المواطن وإدارة البلدية من خلال توزيع الاستثمارات الإلكترونية.
- الانتقال بالخدمات اليدوية إلى الخدمات عبر الإنترنت و الهواتف الجواله.
- ترويج المنطقة المحلية و تسليط الضوء على مشاريعها و منتزهاتها.
- التماشي مع التقدم الحاصل في البيئة الاقتصادية المحيطة.
- ربط الأنظمة الداخلية للبلدية بواجهة الإنترنت.

ولتجسيد ذلك لابد من تحقيق ما يلي:

- توافر التأييد اللازم من السلطات الحكومية الجزائرية باعتبار أنّها تمتلك القدرة على تطوير النظام الإلكتروني المحلي، وتذليل العقبات التي قد تواجهها، كما أنّ تنفيذ هذا النظام ليس منوطا بالحكومة وحدها بل يتعين على سائر أصحاب المصلحة من مؤسسات القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني المشاركة في ذلك.

- يجب تدعيم هذا النظام بخطة تمويلية سليمة توضح مصادر التمويل الداخلي والخارجي، كما يجب توفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ بنوده ومحاوره، مع الأخذ بعين الاعتبار رأس مال القطاع الخاص، الذي يمثل مصدر هام للاستثمار في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ولكن يجب خلق الظروف السليمة لجذب هذا التمويل وتهيئة بيئة داعمة للإدارة الإلكترونية المحلية.
 - يجب وضع هيئة على أعلى مستوى تمتلك السلطة الكافية، التي تمكنها من وضع وتنفيذ، ومتابعة هذا النظام الإلكتروني، بحيث تكون قادرة على قياس الأداء و على التدخل بالتوجيه واقتراح الحلول للمشكلات التي قد تعترض عمليات تنفيذ هذا النظام.
 - تقوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية على رؤية مستقبلية بعيدة المدى، تعتمد على استراتيجيات و تجارب دولية سابقة.
 - يجب أن تستجيب السياسات الحكومية بمرونة للتطورات السريعة في البيئة التكنولوجية.
 - ينبغي أن يساهم النظام الإلكتروني لقطاع الداخلية والجماعات المحلية في تعزيز العلاقات الوظيفية بين الإدارات المحلية في كافة أنحاء الوطن في ظل تقاسم للمسؤوليات، حيث أنّ هذا التعزيز يؤدي إلى فعالية أكبر للخدمات المقدمة.
- وعليه نستنتج أنّ هذا التطوير في طرق الأداء الإداري الوظيفي في مختلف المصالح المحلية للدولة، سوف يدفع تدريجيا القطاع العمومي المحلي إلى اعتماد أدوات جديدة في توفير الخدمات العمومية، ومن أمثلتها نجد تكوين الموارد البشرية وبناء الثقافة الإلكترونية فيها من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال و ضمان تملكها على جميع المستويات، ومن ثم فإنّ إعداد و تنفيذ خطط مكثفة وعاجلة للتنمية البشرية في التعليم والتأهيل والتدريب على التقنيات المتقدمة يعد أساسا لا غنى عنه لإنجاح هذه الإستراتيجية الإلكترونية¹.

المطلب الثاني: التصويت الإلكتروني كتصميم مقترح لتطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر

يعدّ التحول نحو نظام التصويت الإلكتروني من بين الخدمات التي تحاول الدول توفيرها، للقضاء على الأعمال الإدارية التقليدية التي تواجه مشكل الشفافية وارتفاع التكاليف، والصعوبة في الحصول على النتائج في كل استحقاق انتخابي، لذلك فإنّ نظام التصويت الإلكتروني يسمح بتوفير جسور الثقة بين المواطن و الإدارة(الحكومة)، والجزائر كغيرها من الدول يمكن لها أنّ تستفيد من هذه التقنية الحديثة والمتطورة، بما يتماشى

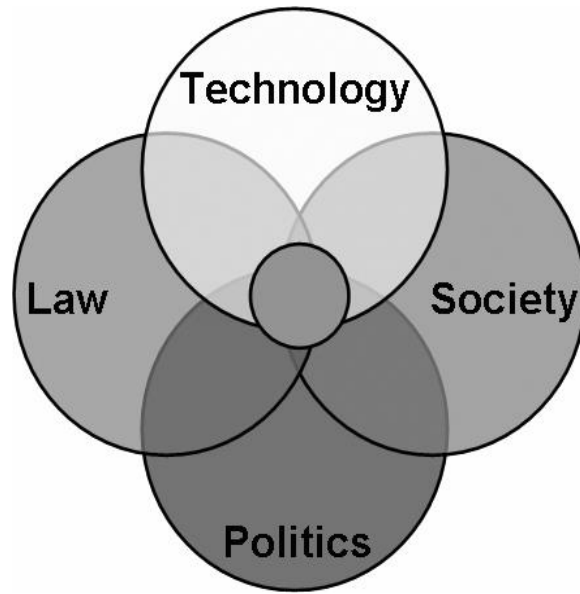
¹ - أمير فرج يوسف، التجارة الإلكترونية (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2008)، ص. 201.

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

والاتجاه الذي بدأت تتطلع إليه كل الدول، بما يضمن سلامة ونزاهة العملية الانتخابية وتقليل التكاليف وتقريب المسافة للمواطن والاستفادة من عامل الوقت.¹

- 1- **بناء نظام التصويت الإلكتروني في الجزائر:** إنّ الجزائر مثلها مثل الدول التي تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتطويرها، ومن بين أهم طرق تطوير هذه الأخيرة هي التوجه نحو بناء نظام تصويت إلكتروني يعمل في أي عملية انتخابية، بهدف إعطاء شفافية أكبر ونزاهة للعملية الانتخابية، وللتحول إلى نظام التصويت الإلكتروني قابل للتطبيق في الجزائر من الضروري المرور بالمراحل الآتية:
- **المرحلة الأولى:** تتمثل هذه المرحلة في توفر عناصر بيئية مناسبة لنظام التصويت الإلكتروني في الجزائر وهي:

Figure n 22: Dimensions of E-Voting



source : Alexander Prosser, Robert Krimmer, The Dimensions of Electronic Voting Technology, Law, Politics and Society, 2004, p25 : [sur le lien](#)

https://www.researchgate.net/publication/236960907_Electronic_Voting_in_Europe_Technology_Law_Politics_and_Society

- توفر الإرادة السياسية :

¹ - محمد حنايف وقويدر معيزي، "التصويت الإلكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13 (جوان 2018): ص. 59.

تمثل حجر الأساس لنجاح نظام التصويت، لأن الإرادة السياسية والقيادة السياسية هي صاحبة المبادرة وسيدة القرار، وقائدة جمهور المواطنين إلى تعميم واكتمال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وخدمات الحكومة الإلكترونية، والبناء الحقيقي للتحويل الإلكتروني في الإدارة المحلية.

فالحكومة المركزية هي من تضع القوانين وتسن التشريعات وترسم الخطط وتسير الإدارة العامة المحلية وتراقب أداء الإدارة المحلية في تسيير الشأن العام المحلي، بالإضافة إلى دورها الرئيسي في تمويل خدمات الحكومة الإلكترونية.¹

- **توفير التشريعات واللوائح التنظيمية** من خلال توفير النصوص القانونية واللوائح والقرارات التنظيمية التي تحكم وتسير جميع مراحل هذه العملية من تحضير القوائم الانتخابية وعملية التصويت، وعملية الفرز والإعلان عن النتائج.
- **توفير المورد البشري الفني** يسمح هذا المورد البشري بتطوير الأنظمة المعلوماتية والبرامج، لإنجاح العملية الانتخابية بشكلها الإلكتروني، وذلك من خلال اختيار الموارد ذات الكفاءة والفعالية وذات التكوين العالي، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق هذا النوع من الأنظمة.
- **توفير الموارد المالية**: يمثل الجانب المالي محورا أساسيا لتنفيذ هذه العملية، حيث تسهل الموارد المالية إمكانية الحصول على أنظمة التصويت الإلكتروني الحديثة وكذلك جلب التكنولوجيا اللازمة لإنجاح العملية..
- **إصلاح الهيئة العليا المستقلة لمراقبة الانتخابات**: لتصبح هيئة لا تختص فقط بالرقابة على الانتخابات، بل القيام بتوسيع صلاحياتها وجعلها هيئة تقوم بتسيير والإشراف العملية الانتخابية وضمان تطوير التصويت الإلكتروني وضمان شفافية أكثر، من أول مرحلة إلى آخر مرحلة بمعنى ألا يقتصر دورها على الرقابة فقط.²
- **توفير أنظمة المعلومات الإلكترونية**: ويتجسد ذلك في السجل الآلي الوطني للحالة المدنية الذي استحدثته وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، والذي يقوم بتوفير المعلومات عن المواطنين المحليين ومكان إقامتهم، ثم لا بد بعد ذلك القيام بوضع لكل مواطن رقم وطني لا يشترك فيه

¹ - عامر مهني ونور الدين دخان، مرجع سابق، ص. 560.

² عادل ذبيح، "الهيئة العليا المستقلة لمراقبة الانتخابات بين سمو هدف الإنشاء واكراهات الممارسة"، مجلة الدراسات والبحوث

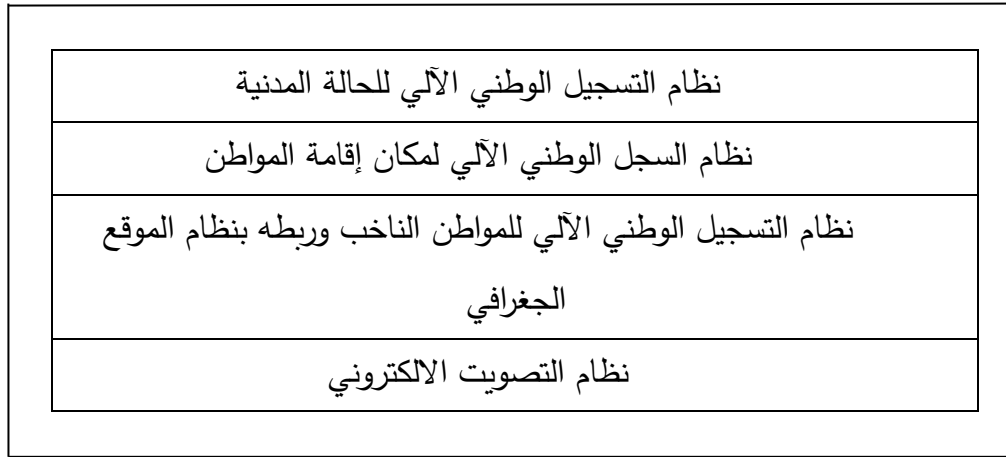
القانونية، المجلد 2، العدد 4 (2017): ص. 242.

اثنان وهو الذي يسمح له بالتصويت الإلكتروني، وفي الأخير يتم ربط هذا النظام بنظام تحديد المواقع الجغرافية التي تسهل على النظام العام تحديد مكان المصوت إلكترونياً.

- المرحلة الثانية: تتم في هذه المرحلة عملية انجاز نظام معلومات الإلكتروني وتجريبه عبر ربطه بالأنظمة الفرعية (السجلات الآلية الوطنية للحالة المدنية وسجل الإقامة الإلكتروني)، والقوانين والتشريعات... الخ.

- تقديم نظام التصويت الإلكتروني: هو نظام رئيسي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (نظام السجل الآلي الوطني للحالة المدنية، نظام السجل الآلي الوطني لمكان إقامة المواطنين، نظام تحديد الموقع الجغرافي يسمح بتحديد مكان تصويت المواطنين، نظام التسجيل الوطني الآلي للناخبين).

الشكل رقم 23: نموذج مقترح لنظام التصويت الإلكتروني في الجزائر



المصدر: محمد حنايف وقويدر معيزي، مرجع سابق ص. 62.

من خلال الشكل يمكن أن نتبين خطوات تسجيل مواطن جديد في نظام التصويت الإلكتروني عن طريق عدة مراحل، حيث يعتبر نظام السجل الآلي الوطني للحالة المدنية أول خطوة حيث يسمح هذا النظام بتوفير كل المعلومات التي تتعلق بالمواطن الذي يسعى إلى تسجيله من خلال عرض معلوماته الشخصية، ثم يتم نقل هذه المعلومات كثنائي خطوة لتكون مدخلات لنظام السجل الوطني لمكان إقامة المواطن بهدف تحديد مكان المواطن الذي سيتم تسجيله (لتفادي ازدواجية التسجيل)، وفي المرحلة الثالثة يتم تحويل المعلومات إلى نظام آلي وطني للتسجيلات الخاصة بالمواطنين الناخبين، ثم يتم ترتيبه في قوائم الناخبين، وتحويله للقوائم الرقمية للمواطنين المسجلين في نظام التصويت الإلكتروني كآخر مرحلة.

- **كيفية التسجيل في نظام التصويت الإلكتروني:** هناك طريقتان للتسجيل في هذا النظام هما:
 - **التسجيل التلقائي:** يتاح لكل مواطن تتوفر فيه شروط الانتخاب (السن القانوني للانتخاب 18 سنة) أن يسجل تلقائيا في القوائم الانتخابية، وهنا يعد هذا الجانب مشكلة لأنّ شروط الانتخاب ليس فقط السن، بل توفره على الأهلية وللأهلية ضوابط قانونية أخرى.
 - **التسجيل عن طريق الطلب:** يكون هنا التسجيل مباشرة في النظام الوطني الآلي للمواطنين الناخبين بناء على طلب المواطن، عن طريق الحضور الشخصي لدائرة أو قسم الانتخاب أو عن طريق المواقع الإلكترونية، وتعتبر هذه الأخيرة طريقة جيدة لعملية تسهيل التسجيل المواطنين الناخبين للإدلاء بحقهم في الانتخاب.
- وبعد عملية التسجيل في نظام السجل الآلي الوطني للمواطنين الناخبين يتم إعطاء المواطن بطاقة إلكترونية للانتخاب مع رقم سري للتصويت لا يحمله مواطن آخر ، لتفادي حصول مواطنين اثنين على رقم واحد، أو من خلال تزويد بطاقة التعريف البيومترية الشخصية المتوفرة ببرنامج يحمل مباشرة على البطاقة البيومترية وإعطائه رقم وطني سري يسمح له بالتحويل إلى نظام التصويت الإلكتروني.
- **طريق التصويت الإلكتروني:** هناك طريقتان لعملية التصويت وهما:
 - **التصويت الإلكتروني في مكاتب التصويت:**

الناخب يتوجه إلى مكتب التصويت للإدلاء بصوته، عن طريق البطاقة الإلكترونية للناخب التي سلمت له بعد عملية التسجيل، وكأول خطوة يتم إدخال البطاقة الإلكترونية في القارئ المخصص والمربوط بالحاسب الآلي، أو عن طريق إدخالها في الأجهزة المختصة لعملية التصويت، وبعد إدخال الرقم السري كخطوة ثانية، تظهر له معلوماته الشخصية ليتم تأكيدها، وفي المرحلة الثالثة تظهر قائمة المرشحين ليقوم الناخب باختيار مرشحه، وفي المرحلة الرابعة يتم تأكيد الناخبين خلال الضغط على زر التصويت ليتم تسجيل تصويته في النظام الرئيسي، بعد ذلك يمكنه سحب بطاقته الإلكترونية كمرحلة نهائية.
 - **التصويت عن طريق الشبكة:**

تعتبر هذه الطريقة رائدة في العالم كونها تجسد حقيقة التطور التكنولوجي والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، والتي تمكن الناخب من الإدلاء بصوته بكل راحة ومن أي مكان، وتتمّ في أول خطوة عند الدخول إلى الموقع المخصص للتصويت الإلكتروني، وكمرحلة ثانية يقوم بإدخال رقم

الناخب في الخانة المخصصة له، وبعد ذلك تظهر له المعلومات الشخصية ليتم تثبيت هويته وبعد تأكيد المعلومات الشخصية، تأتي الخطوة الثالثة حيث تظهر نافذة خاصة باختيار المرشح الخاص به، ثم كمرحلة رابعة تأتي نافذة أخرى لتأكيد المعلومات مع رقم المرشح الذي اختاره من خلال النقر على زر التأكيد، وكمرحلة خامسة تظهر نافذة تبين أنه تم تسجيل صوته في نظام التخزين ومن ثم يمكنه الخروج، وتتم هذه الطريقة بعدة وسائل كالحاسب الآلي من المنزل أو العمل، أو الهاتف النقال الذكي أو اللوحات الإلكترونية.¹

- **المرحلة الثالثة:** وتتمثل في معرفة النتائج و نسبة التصويت، ونسبة العزوف عن التصويت، والنتائج النهائية في شكل جداول إحصائية تبين لكل مرشح كم نسبة التصويت المتحصل عليها، ومقارنتها بمجموع الأصوات التي قامت بالتصويت وطينيا، وكذلك نسبة التصويت عليه في كل ولاية.

من خلال ما سبق، يمكن أن نعتبر التصويت الإلكتروني هو عملية السرعة في الإنجاز وتقليل التكاليف والجهد المبذول في عمليات التصويت والعدّ والفرز وإظهار النتائج، عكس التصويت التقليدي الورقي الذي يتطلب جهدا ووقتا وعنصرا بشريا و موارد مالية كبيرة، كما أن التصويت الإلكتروني لا يؤثر بالسلب على العملية الانتخابية كما يراها البعض بل يسهل من إجراءاتها.²

وللتطبيق السليم لهذا النظام على مستوى كل مركز من مراكز الجماعات المحلية، يجب توفر بعض المتطلبات الضرورية للمباشرة في العمل بهذا النظام في العمليات الانتخابية، وهي كما يلي:

- **أجهزة الإعلام الآلي:** يتطلب هذا النظام بشكل ضروري توفير الحواسيب الآلية ليتم تخزين فيها البيانات والمعلومات الخاصة بالناخبين، مع توفير كل أجهزة الإعلام الآلي التي تسمح للمواطن التقرب لمراكز التصويت.
- ضرورة توفير مهندسين في الإعلام الآلي وهم الأشخاص المسؤولون على عملية توريد النظام بالمعلومات وتفرغ النظام عند الحاجة إلى ذلك.
- ضرورة توفير مهندسين مختصين في بناء وتطوير الأنظمة، من أجل الوصول إلى نظام يحقق الأهداف التي يسعى إليها التصويت الإلكتروني.

¹ - محمد حنايف و قويدر معيزي، مرجع سابق ص. 60.

² - وهاج خضاير عباس وسهى زكي نوري، "ميكانيزم التصويت الإلكتروني"، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد 4 (2015)

- توفير مختصين في مجال الحماية والأمن، حيث يسمح هذا العنصر بتوفير أمن وحماية مسار المعلومات والنظام ككل.
- توفير أجهزة قراءة البطاقات الإلكترونية، التي تسمح بقراءة البطاقة الإلكترونية للناخب.
- تكوين المورد البشري الذي له علاقة مباشرة أو المسؤولين عن نظام التصويت الإلكتروني.

المطلب الثالث: آفاق البلدية الذكية كنموذج مبتكر لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر بين

الواقع والمأمول

إن الإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تصب في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي ومحاربة كل أشكال البيروقراطية التي تعرقل حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب¹.

ومن أجل تجسيد حلم "البلدية الذكية"، هذا الأخير الذي تسعى وزارة الداخلية على إنشائه وتعميمه على باقي ولايات الوطن في أسرع وقت ممكن، قد شرع في تجسيده خلال الأشهر الماضية سنة 2017 عبر توفير كافة الوسائل التكنولوجية واللوجستية اللازمة في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والمواطن لإنشاء نظام الإدارة الإلكترونية، ومنه ضمان توفر قنوات الاتصال من حواسيب وهواتف وشبكة إنترنت عالية التدفق وأقمار صناعية قادرة على نقل البيانات بشكل متبادل بين المصالح الإدارية والمواطن، وهي المهام التي أوكلت للجنة الاتصال وتكنولوجيات الإعلام التابعة لولاية الجزائر، هذه الأخيرة تقوم بالتنسيق مع الوزارة الوصية بتنفيذ كافة المشاريع التي تم الإعداد لها في إطار مخطط العصرية.

حلم "البلدية الذكية" وتحسين خدمات الإدارة العمومية ببعض بلديات ومقرات الإدارة يواجهه عدة عقبات تحول دون إنجازه على أرض الواقع، فالزائر لبعض مقرات بلديات العاصمة يلحظ جليا أن هذه الأخيرة تعاني ضيقا شديدا في مقراتها، والتي لا تستوعب حتى المواطنين الذين يقصدونها لاستخراج الوثائق اللازمة بالإضافة إلى غياب الكفاءة المهنية لدى بعض الموظفين، كما أن العديد من مقرات البلدية تقتصر إلى الربط بشبكة الإنترنت أو انقطاعها بشكل متكرر، كل هذا يحول دون تحقيق مسعى اللجنة الولائية للاتصال وتكنولوجيات الإعلام للبرنامج التكنولوجي، هذا الأخير الذي يهدف إلى جعل عاصمة البلاد ترقى بمقراتها وخدماتها لما هو أفضل، خاصة وأن هناك العديد من الإجراءات التي اتخذتها الوصاية لرقمنة البلديات حيث بات ممكنا للمواطن استخراج وثائقه بسهولة، بالإضافة إلى إلحاق خدمة استخراج الوثائق البيومترية بها بعد أن كانت حكرا على الدوائر الإدارية.

¹ - عبد اللطيف مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص ص 138-139.

وبالحديث على المواقع الإلكترونية التي من المفروض توفرها في كامل البلديات، نجد أن 80 % من البلديات لا تملك موقعا الكترونيا، أما البلديات التي تملكه، فتعد على الأصابع وشكلي فقط، فمن بين 57 بلدية أربع أو خمس بلديات فقط تملك موقعا باستثناء بعض المبادرات الشخصية التي يقوم بها بعض الشباب لنشر بعض المستجدات والانشغالات ببلدياتهم، وحتى إن توفرت الشبكة في بلديات أخرى، إلا أن مسؤوليها لم يكلفوا أنفسهم عناء تزويدها بمواقع إلكترونية لإيصال كافة المعلومات للمواطن والتواصل المباشر معه، والتكفل الأفضل بانشغالاته في أقل وقت ممكن، حيث يبقى المواطن رهينة أساليب الاتصال التقليدية، التي تضطره إلى التنقل إلى مقر البلدية لطرح انشغاله على رئيس البلدية، الذي لا يحظى في أغلبية الأحيان باستقباله، خاصة إذا لم تكن الزيارة خلال يوم الاستقبال¹.

يستلزم تنفيذ برنامج " البلدية الذكية " مجموعة من الخصائص والمقومات التي جاء في مقدمتها توديع عهد الأوراق واستبدالها بالحواسيب الآلية وتوفير الإدارة على الأرشيف الإلكتروني والبريد والمفكرات الإلكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، بالإضافة إلى التخلص من محدودية الزمن والمكان بحفظ جميع هذه الخدمات على الوسائل التكنولوجية الحديثة، ناهيك عن التخلص من النظم الإدارية الروتينية الجامدة وكذا الرقي بالعلاقة الرابطة بين الإدارة والمواطن بتبسيط إجراءاتها الإدارية وتعزيز الشفافية لتخفيف حدة النزاعات الناشئة بين الطرفين في الإدارة الكلاسيكية، ولترتقي بالخدمة إلى مستوى العالم الرقمي الذي أضحي يرسم معالم العواصم الدولية، لابد أن يعتمد البرنامج بالدرجة الأولى على تطبيق تكنولوجيات الإعلام في الإدارة العمومية، عن طريق خلق قاعدة بيانية خاصة بالبلدية تحتوي على جميع المشاريع ومشاكل البلديات، هذه الأخيرة توصل بمقاطعها الإدارية عن طريق شبكة الألياف البصرية، ليتم بعد ذلك ربطهما بالولاية، العملية تمس كامل بلديات العاصمة ال 57 ، التي تكون قد زودت بموقع الكتروني محمي، للتواصل مع المواطنين بكل سهولة، حيث يستطيع أي مواطن تصفح هذه الأخيرة ومعرفة كامل المشاريع الآنية وحتى نسبة إنجازها أو أسباب تعطلها، في ظرف ثواني معدودة، وهذا وفقا للإطار القانوني والتنظيمي المعد من طرف الحكومة وفقا لمجموعة من التنظيمات والقوانين التي تنظم مختلف العمليات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية كالتوقيع الإلكتروني والإقرار والتصديق الإلكترونيين، والتبادل وآليات حماية الإدارة الإلكترونية من الجرائم المعلوماتية، إلى جانب توفير الموارد البشرية المؤهلة من طاقات تمتلك معرفة بالمجال المعلوماتي على غرار المبرمجين، موظفي الشبكات، الصيانة، التأمين والحماية وغيرها، وكذا توفير جميع الوسائل التكنولوجية واللوجيستية اللازمة لإنجاح المشروع.

¹ - نفس المرجع، ص 139-140.

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإحداث ثورة تكنولوجية في مطلع عام 2017 توازي ثورة الدفع الإلكتروني التي أطلقتها وزارة المالية، ويجري العمل حول نظام معلوماتي للبلدية والولاية والمعروف بالبلدية الإلكترونية والولاية الإلكترونية، وعليه ستصبح كل مصالح البلدية والولاية تسير بشكل آلي من خلال متابعة تسيير كل شؤونها، من تهيئة حضرية وبيئة وصحة عمومية وميزانية، بالإضافة إلى رخص البناء ومختلف التراخيص الأخرى، إلى جانب العمليات التضامنية والطرق والسكن.

كل المعلومات ومسائل التسيير ستصبح آلية وتنقل إلى رئيس البلدية ورئيس الدائرة والوالي الذين يتابعون كل ما يجري عن بعد ويتخذون قراراتهم اللازمة، حيث سيتمكنون موظفو البلديات من التسيير الآلي بداية من إعداد الميزانية إلى الإعلان عن الصفقات ونهاية بمعالجة طلبات المواطنين كالسكن وتراخيص البناء.

فبفضل البلدية الإلكترونية ستعالج كل المعلومات المتعلقة بتسيير البلدية من إعداد الميزانية إلى منح الصفقات ومتابعة سير إنجاز المشاريع التنموية، وصولاً إلى معالجة طلبات المواطنين فيما تعلق بالسكن وتسليم رخص البناء وغيرها من المشاريع آلياً وفي شفافية تمكن الولاية والإدارة المركزية من المتابعة الآنية للتسيير المحلي، وإطلاق البلدية الإلكترونية سيترتب عنه إطلاق موقع إلكتروني عبر الإنترنت، يسمح بمعالجة كل الوثائق الإدارية والمشاريع التنموية بالبلدية، خاصة مع انتهاء وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تعميم اعتماد السجل الآلي للحالة المدنية ومكّن من إلغاء عدّة وثائق في الملفات الإدارية، وعبر هذا الموقع سيتمكن المواطن من طلب أي وثيقة عن بعد بمنزله أو مكان عمله، ويمكنه متابعة مسار استخراجها من دون التنقل إلى المصالح الإدارية المعنية، والهدف من ذلك هو تقديم خدمة عمومية جديدة للمواطن متطورة وذات نوعية بعيداً عن أي تعقيدات بيروقراطية.

خلاصة الفصل الرابع:

نتج عن التطور المتسارع في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال وانتشار الشبكة العنكبوتية عبر العالم وزيادة الطلب على استخداماتها، بروز فجوة رقمية بين الدول الرائدة في مجال استعمال هذه التكنولوجيات والمعاملات الإلكترونية. سواء عربية أو أجنبية. والدول التي لازلت تشهد استعمالاً متواضعاً لهذه الوسائل، وهو الأمر الذي انعكس على تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء الجماعات المحلية وخلق هوة من حيث التحول الرقمي وانتهاج الأنظمة الإدارية الإلكترونية للدول.

الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية

وبالرغم من المجهودات المبذولة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر، إلا أنها لا زالت تعاني الكثير من التحديات والرهانات وأوجه القصور التي تم التطرق لها في هذا الفصل والتي حالت دون تحقيق نتائج ايجابية للنظام الإلكتروني المحلي، ونتج عنها أيضا تمركز تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن مراتب متراجعة على المستوى العالمي. وفي الأخير تم التطرق إلى رؤية مستقبلية لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية من خلال :

- تحديد خصائص نظام إلكتروني فعال لتسيير الجماعات المحلية، وذلك من خلال إدارة المرافق العمومية المحلية وفق إستراتيجية ناجعة بقدر اكبر وبدلا من إدارتها بالطريقة التقليدية.
- التصويت الإلكتروني كتصميم مقترح لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، والذي يتيح إمكانية تجسيد الثقة بين المواطن و الإدارة، والاستفادة من آليات هذه التقنية المبتكرة، بما يضمن شفافية الاستحقاقات الانتخابية، وتقليل التكاليف والجهد والوقت.
- البلدية الذكية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، والتي تسعى لتقديم خدمة عمومية ذات جودة وذات نوعية للمواطن المحلي بعيدا عن أي تعقيدات إدارية أو بيروقراطية.



خاتمة

خاتمة

لقد كان ولازال لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإسهام الكبير في إحداث نقلة نوعية في حياة الأمم والشعوب، حيث انتهت معاناة كثير من المواطنين في طلب الخدمات والحصول عليها بسبب التطور التقني الذي نعيشه في عصر المعلومات، والذي سخرته مختلف الحكومات لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والكفاءة اللازمة.

ويعكس التحول إلى الإدارة الإلكترونية سعي الدول إلى الأخذ بمستجدات الثورة التكنولوجية والاتصالية الحديثة بمحمل الجد، والعمل على الالتحاق بالركب الحضاري من حيث تقديم خدمات ذات ميزات معاصرة للمواطنين وتحقيق متطلباتهم المتنوعة، وهي بذلك تعيد صياغة علاقة حسنة بمرونة تامة وتحافظ عليها . دون التقييد بزمان . سواء بين الإدارة والإدارة أو بين المواطن والإدارة.

وعليه أصبح تطوير الأداء الإداري عنصرا مهما في برامج السياسات الحكومية للدول سواء لدى المتقدمة منها أو النامية، حيث تسعى من وراء التحديات الإدارية إلى تلبية حاجات المواطنين المتزايدة اتجاه الخدمات العمومية المحلية المقدمة لهم من طرف المؤسسات العمومية والجماعات المحلية، وذلك من أجل تحقيق رفاهية أكبر وفعالية وكفاءة في أداء الخدمات لهم، في ظل تزايد الوعي لديهم بحقهم في ذلك، إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الحاصلة .

فقامت الحكومة الجزائرية كغيرها من الدول انتهاز سياسات جادة رامية لتطبيق وتعميم الإدارة الإلكترونية بقطاع الداخلية والجماعات المحلية، محاولة منها الرفع من مستوى جودة الخدمات العمومية المحلية لاسيما مع نجاح مشروع رقمنة في العديد من القطاعات الأخرى، فاستحدثت بذلك السجل الوطنية الإلكترونية للحالة المدنية والنظام البيومترى لكل من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية.

بالإضافة إلى ذلك تم التماس التطوير في الأداء، الذي كان له الأثر البارز من حيث إلزام الجماعات المحلية عدم اشتراط على المواطن المحلي تقديم الوثائق التي يمكنها أن تطلع عليها مباشرة من خلال السجل الإلكتروني الوطني للحالة المدنية، وقد سمحت هذه التقنية بتسريع العمليات وتخفيف الإجراءات الإدارية في استخراج الوثائق، وتحسين الأداء على مستوى شبابيك الحالة المدنية ومصالح التنظيم، وكذا تحسين استقبال المواطنين المحليين وتوجيههم وضمان تأطير أفضل للمصالح الإدارية .

نتائج الدراسة:

في ظلّ التطورات الحاصلة ومن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاولة منّا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

خاتمة

- الإدارة الإلكترونية هي نظام إلكتروني متكامل ذو تقنية شاملة لجميع المجالات الإنسانية، يهدف إلى تحقيق كفاءة العمل الإداري والرفع من القدرة التنظيمية للإدارات.
- تعكس الإدارة الإلكترونية عدة أبعاد تشمل مدى نجاعة وفعالية الجانب التقني والإداري، والبشري للإدارات.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل جليّ على أداء الموظفين، وذلك من خلال تسهيل العمل والمعاملات من حيث الجودة والنوعية المقدمة للمواطنين.
- أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطوراً، إذ تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد من أجل تقليص الفجوة الرقمية، والتي يعاني منها جل دول العالم الثالث.
- أهداف الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي عديدة أهمها: التخلص من حدة البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتقليل الجهد المبذول، وكذا ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية، وفك الاختناقات التي يعانيها كثير من الإدارات والطوابير، إضافة إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد، والحدّ من الاعتماد على الورق واستخدامه، وغيرها من الإيجابيات التي توفرها ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها.
- مشروع الإدارة الإلكترونية بقطاع الجماعات المحليّة متميز ذو كفاءة عالية له القدرة على تطوير الأداء.
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة.
- جهود الدولة الجزائرية في هذا الصدد، وهو ما يعتبر دليلاً قوياً للتكفل بمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وذلك ما يعكس وبصورة واضحة المساعي الجزائرية في تطوير وعصرنة الإدارة، بما يتماشى والتطورات المحليّة والإقليمية والدولية في ذات المجال والسعي للولوج إلى عالم الإدارة الرقمية.

خاتمة

- عصرنة الجماعات المحلية في الجزائر في سبيل تحسين الخدمة العمومية المحلية، ساهم وبشكل ملحوظ في تجويد الخدمة المقدمة للمواطنين رغم قلتها وحدائتها، وهذا الأمر يوحي بأن مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر واعد مستقبلا.
 - حالة الانغلاق والانسداد التي ما تزال السمة الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر .
 - ضعف الترسانة القانونية في الجزائر، حيث لا تغطي كافة المسائل المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - البلدية الإلكترونية بالجزائر لا زالت تواجه عدّة عقبات وأهمها غياب الكفاءة المهنية لدى بعض الموظفين، والربط الشبكي للإنترنت.
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة تم بناء مجموعة من الفرضيات ودراستها، وعليه كانت نتائج دراسة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى والتي كان مضمونها " توجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري للجماعات المحلية"، فقد تم التأكيد من خلال الفصلين النظريين الأول والثاني أنّ الإدارة الإلكترونية تعد إستراتيجية جديدة تهدف إلى تطوير الأداء الإداري العمومي بصفة عامة والمحلي بصفة خاصة.
- الفرضية الثانية والتي كان مضمونها " كلّما زاد استخدام آليات الإدارة الإلكترونية من قبل الجماعات المحلية كلّما أدى ذلك إلى تطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطن المحلي"، فتم تسليط الضوء على طريقة عمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية لتتوصل في الأخير أنّ هذا القطاع يستخدم آليات الكترونية في عمله بشكل مكثف بغية تحقيق وتوفير خدمات الكترونية محلية ذات جودة، وبرز ذلك جليا في مزايا النظام البيومترى والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية وتخفيف الإجراءات الإدارية.
- الفرضية الثالثة والتي كان مضمونها " تتيح الإدارة الإلكترونية فرصا كثيرة في إطار الارتقاء بكفاءة وأداء الجماعات المحلية في الجزائر" فتم بذلك بإبراز فرص تتجلى في إيجابيات ومزايا وفرتها الإدارة الإلكترونية في إطار الرفع من فعالية وكفاءة قطاع الجماعات المحلية، وتم أيضا التوصل في الأخير أنّ الإدارة الإلكترونية تتيح بشكل كبير فرصا تسمح بتطوير الأداء الإداري المحلي بالجزائر.

خاتمة

التوصيات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- تدريب وتأهيل موظفي الجماعات المحلية من خلال تكوينات وتربصات في الإدارة الرقمية، وهذا بغية رفع الكفاءة المهنية لديهم وتوافقها مع متطلبات العصر.
- ضرورة ترقية عمل الجماعات المحلية وخاصة البلديات، وجعلها أداة أكثر حيوية وتجاوز المركزية في اتخاذ القرارات بها، كونها الشريك الهام والفاعل في تحقيق التنمية بالبلاد.
- وضع سياسات وتشريعات ملائمة ومتوافقة مع متطلبات العصر، تشجع على التعامل الإلكتروني مع توفير الحماية ضد الاختراق وسوء الاستخدام.
- ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية العلمية والواضحة الأهداف من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التي من شأنها أن تساعد الجماعات المحلية والبلديات خصوصا في التجاوز السريع للمتغيرات الحديثة، وبالتالي خلق بيئة تكنولوجية داعمة للتأقلم السريع مع العولمة الرقمية.
- توفير الدعم المالي المناسب لتغطية كافة التكاليف التقنية والبرمجية لمختلف الجهات المرفقية.
- إقرار القوانين الخاصة بالحماية الأمنية والقانونية، لمنع التلاعب بمعلومات الغير أو منع أي شكل من أشكال الاختراق، للحفاظ على أمن وسرية المعلومات.
- يجب العمل على تطوير قطاع الاتصال والإعلام على مستوى عال، لتجنب الاختلالات المتكررة التي تحدث إثر نقل البيانات والمعلومات، وكذا أثناء أداء الخدمة مما يؤدي بالضرورة إلى عرقلة العمليات الإدارية وعدم دقة المعلومات وتدني جودة الخدمة المقدمة.
- الحرص على وضع هيئات مختصة للرقابة الإلكترونية للحفاظ على سر العمل وعلى المعلومات الشخصية للمواطنين.
- ضرورة الإطلاع على الإنجازات ودراسة التجارب الناجحة للدول، التي سبقتنا في هذا المجال بغية تبادل الخبرات وربح الوقت والاستفادة منهم في هذا المجال.
- تزويد المرافق العمومية المحلية بالمستلزمات التكنولوجية الضرورية، وإعادة بناء هيكلها التنظيمية للتوافق مع متطلبات النظام الإلكتروني، من أجل ضمان أداء أفضل لهذه الجهات الحكومية، بعيدا عن جميع السلبيات ومظاهر الفساد الإداري.
- تصميم البرامج والتطبيقات محليا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات، وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها.

خاتمة

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية، خاصة الخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج الإلكترونية وتحديث وصيانة الأجهزة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية.
- غرس ثقافة التغيير لدى موظفي الجماعات المحلية بالجزائر على الحد من مقاومة التغيير من خلال اعتماد القيادة الرائدة، وتمكين العاملين من العمل بروح الفريق المشترك، وتحسين مناخ وبيئة العمل.

آفاق البحث:

- وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع، التي تعتبر كأبحاث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر كآفاق لبحثنا ما يلي:
- دراسة مستوى ثقافة وإدراك المجتمع الجزائري اتجاه استعمالات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية.
 - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي.
 - الإدارة الإلكترونية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية المحلية.
 - تحديات تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية في ظل البيئة الجزائرية.



الملحق رقم 1

1 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المرجع	التسمية
ح.م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 2	الدفتر العائلي
ح.م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية
ح.م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج
ح.م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة
ح.م 6	مستخرج من السجل الأصلي
ح.م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 12- خ	مستخرج عقد الميلاد الخاص
ح.م 8	بيان الوفاة
ح.م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 10	رخصة الدفن
ح.م 11	شهادة الحياة - الحماية

2 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة ما بين المصالح

المرجع	التسمية
ح.م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق
ح.م 14	إعلان بيان الوفاة

الملحق رقم 2

Mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé

Mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES

Le Ministre d'Etat

Instruction ministérielle n° du 13 FEV. 2014

A

Madame et Messieurs les walis

En communication à Mesdames et Messieurs :

- Les walis délégués ;
- Les Chefs de daïras ;
- Les Présidents des Assemblées
Populaires communales.

№ 14 35

Objet : Mise en exploitation du registre national de l'état civil automatisé.

Dans le cadre de la concrétisation du programme d'action du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales relatif à l'allégement des procédures administratives, à l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux citoyens et à la modernisation de l'Administration centrale et des collectivités territoriales et au regard des contraintes et difficultés auxquelles sont confrontés les citoyens, liées à l'obligation de déplacement aux lieux de naissance pour le retrait des documents d'état civil les concernant, sur la base des registres, il est devenu impératif de créer le Registre National de l'Etat Civil Automatisé.

Cette opération est considérée comme l'une des priorités les plus importantes de la modernisation, car elle vise la concrétisation de plusieurs missions essentielles dont :

1- L'amélioration indéniable de la qualité des relations entre l'Administration et les citoyens par la prise en charge avec célérité de leurs demandes ;

2- La garantie du rapprochement de l'Administration des citoyens par la mise en place de nouvelles antennes administratives au niveau des communes et leurs raccordements par des réseaux de fibres optiques aux sièges des communes;

3- La création d'une base de données nationale comportant les différents événements de l'état civil enregistrés au niveau de l'ensemble des communes ainsi que tous les éléments nouveaux et les éventuelles modifications intervenues, qui constituent le Registre National de l'Etat Civil Automatisé.

4- la résolution définitive des contraintes vécues auparavant par les citoyens induites par l'obligation du déplacement vers leurs lieux de naissance avec toutes les conséquences négatives qu'elle implique sur les plans financier et matériel pour retirer leurs actes de naissance sur la base des registres de l'état civil tenus au niveaux des communes.

De ce fait, tous les officiers de l'état civil des communes et des antennes administratives du territoire national, sont autorisés à établir, signer et délivrer les actes de naissance, en se référant uniquement au Registre National de l'Etat Civil Automatisé et ce, à compter du 15 février 2014 ; par conséquent, le citoyen ne sera plus obligé à l'avenir, de s'adresser à la commune de son lieu de naissance pour satisfaire sa demande.

A cet effet, je vous demande de prendre, sous le sceau de l'urgence, les mesures nécessaires pour assurer personnellement un suivi constant et indéfectible de l'application dans de bonnes conditions de cette instruction et me tenir informé de toute difficulté éventuelle qui pourrait être rencontrée, dans ce domaine.

Le Ministre d'Etat
Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales



Taye



الملحق رقم 3

Procédures pratiques de mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé

Procédures pratiques de mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales

1436

13 جواني 2014

A

Madame et Messieurs les Walls

En communication à Mesdames et Messieurs :

- Les Walls délégués ;
- Les Chefs de daïras ;
- Les Présidents d'Assemblées Populaires Communales.

Objet: A/S procédures pratiques de mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé.

Référence: Instruction Ministerielle n°1435 du 13 Février 2014

Dans le cadre de la modernisation de l'Administration centrale et des collectivités locales et l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux citoyens, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales a mis en place le Registre National de l'Etat Civil Automatisé.

A ce titre, tous les officiers de l'état civil des communes sont autorisés, par l'Instruction ministerielle citée ci-dessus en référence, à signer et délivrer les actes de naissance aux citoyens non natifs, en se référant uniquement au Registre National de l'Etat Civil Automatisé.

La présente note a pour objet de préciser les procédures pratiques de gestion de la délivrance de ces actes par les officiers de l'état civil.

1- Création du Registre National d'Etat Civil Automatisé au niveau du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales

Le Registre National d'Etat Civil Automatisé constitué à partir de la consolidation des bases de données des 1541 communes du Territoire National, comprend une image numérique (données saisies et images scannées par les APC du lieu de naissance des actes de tous les registres de naissance).

1

2- Création d'une base de données d'état civil au niveau de la wilaya

Une base de données d'état civil de la wilaya est créée par la consolidation des bases de données des communes qui en dépendent.

3- Création d'une base de données d'état civil au niveau des communes :

La base de données de chaque commune est constituée à partir de la numérisation (données saisies et images scannées) de tous les actes de l'état civil des registres de la Commune.

4- Réseau :

Les 1541 communes et les 48 wilayas sont interconnectées via le réseau haut débit (RHD) du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales .

5- Logiciels de gestion du système :

03 logiciels sont déployés au niveau de chaque commune ; il s'agit :

- Un (01) logiciel de délivrance des actes ;
- Un (01) logiciel de transfert des actes et des modifications ;
- Et un (01) logiciel de signalement des erreurs éventuelles de saisie ou de transcription .

5-1.1 Logiciel de transfert des actes :

Chaque commune transmet, chaque semaine, les mises à jour de la base de données saisies (naissances nouvelles et mentions marginales) au Registre National d'Etat Civil Automatisé via la wilaya au moyen du logiciel de transfert d'actes.

a- Logiciel de délivrance des actes :

Chaque commune doit spécialiser un (01) guichet avec un (01) ordinateur, au lancement de l'opération (évolution selon besoins), qui sera affecté uniquement à la délivrance des actes de naissance pour les citoyens non natifs de la commune.

Un logiciel du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales permet la délivrance des actes de naissance.

Pour les citoyens qui sont nés dans cette commune, leurs actes de naissance continuent à être délivrés par le système informatique propre à la Commune.

La commune consulte directement le Registre National d'Etat Civil Automatisé dans sa partie données saisies.

L'acte de naissance demandé par le citoyen est imprimé puis soumis à la vérification du citoyen avant sa présentation à la signature.

Dans le cas où il n'y a pas d'erreur, l'acte est signé par l'officier d'état civil de la commune et remis à l'intéressé séance tenante.

• **Données pratiques :**

Dans la mesure où l'entête de l'acte de naissance délivré par le dispositif informatique ne correspond pas à la localité du lieu de naissance du bénéficiaire, né au niveau d'une autre commune, d'une autre wilaya, il est prévu d'ajouter après la localité de naissance la mention du code de la Commune de naissance sur l'acte de naissance.

Exemple :

L'acte de naissance délivré par la commune d'Ain-Kercha (wilaya d'Oum El Bouaghi) va comprendre l'entête de la wilaya d'Oum El Bouaghi et celui de la commune d'Ain-Kercha.

Le citoyen bénéficiaire étant né à Adrar, la mention du lieu de naissance sera complétée par le code de la commune d'Adrar (0101).

- Dans le souci de sécuriser les données figurant dans l'acte de naissance délivré, un code à barres est généré automatiquement en bas de page à droite par le logiciel. En cas de doute, il permet à l'autorité concernée de vérifier l'authenticité du document auprès de l'autorité habilitée du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales.

Cette procédure de délivrance permet donc, de faire bénéficier tout citoyen algérien d'un acte de naissance au niveau de n'importe quelle commune du Territoire National par consultation du Registre National d'Etat Civil Automatisé.

b- Logiciel de signalement d'erreurs éventuelles :

Un logiciel de signalement d'erreurs est mis en place au niveau des communes.

Dans le cas où le citoyen signale une ou plusieurs erreurs :

- Le préposé va transmettre l'information au Registre National d'Etat Civil Automatisé en utilisant le logiciel du signalement d'erreurs ;
- Le citoyen est invité à patienter 24 heures pour se présenter au niveau de cette commune ou de n'importe quelle autre commune ;
- A partir de 17h00, le Registre National d'Etat Civil Automatisé recense toutes les erreurs signalées par toutes les Communes du pays et traite les signalements d'erreurs à l'échelle nationale par une comparaison avec l'image scannée des actes concernés stockés dans la base centrale;

- Un sous-fichier d'erreurs est mis en place au niveau de la base centrale pour garantir la traçabilité des opérations ;

En cas d'erreur, trois (03) situations peuvent se produire:

- **Première situation**

Le traitement d'erreur a permis de relever qu'il s'agit d'une erreur matérielle de saisie.

Dans ce cas, la correction est apportée automatiquement au niveau de la base centrale, durant la nuit, à partir de 17H00 de la journée de signalement (heure de fermeture des bureaux des Communes). Ainsi, le Registre National d'Etat Civil Automatisé est mis à jour et le lendemain matin, le citoyen peut demander l'acte de naissance au niveau de n'importe quelle commune (délai de 24 heures).

Concernant la commune du lieu de naissance, les rectifications apportées à la base de données centrale lui sont notifiées automatiquement par réseau pour lui permettre de corriger la base locale de données saisies.

Un système de traçabilité permet au Registre National d'Etat Civil Automatisé de s'assurer que les corrections sont apportées par cette commune.

- **Deuxième situation**

Le traitement d'erreur a permis de relever qu'il s'agit d'une erreur sur le registre d'état civil

Dans le cas où le Registre National d'Etat Civil Automatisé découvre que l'erreur figure sur le registre de l'état civil par la comparaison avec l'image scannée du registre :

- L'information est communiquée à la commune qui a signalé l'erreur et à la commune du lieu de naissance dépositaire du registre de naissance ;
- **Rôle de la 1^{ère} commune :**
La première commune informe le citoyen qu'il doit entrer en contact avec sa commune de naissance pour engager la procédure judiciaire de rectification en vigueur ;
- **Rôle de la commune du lieu de naissance :**
La commune du lieu de naissance doit prendre les dispositions nécessaires pour assister le citoyen concerné auprès des instances judiciaires afin d'obtenir une rectification dans les meilleurs délais ;

- Une fois la rectification judiciaire obtenue, la mention est apportée sur le registre de naissance de cette commune et notifiée au Registre National d'Etat Civil Automatisé dans le cadre des mises à jour hebdomadaires.

• **Troisième situation**

Le traitement d'erreur a permis de relever qu'il s'agit d'une erreur liée à la transcription en langue arabe des registres de l'état civil transcrits en français (registres antérieurs à 1980)

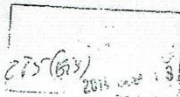
Dans le cas où le Registre National d'Etat Civil Automatisé découvre que l'erreur concerne la transcription des données de l'état civil en langue arabe (à partir du français) :

- Le Registre National d'Etat Civil Automatisé notifie à la commune qui a signalé l'erreur et à la commune du lieu de naissance ;
- **Rôle de la 1^{ère} commune :**
L'intéressé est informé par la première commune qu'il doit demander une rectification par voie judiciaire avec l'assistance de la commune du lieu de naissance ;
- **Rôle de la commune du lieu de naissance :**
La commune du lieu de naissance doit prendre les dispositions nécessaires pour assister le citoyen concerné auprès des instances judiciaires afin d'obtenir une rectification dans les meilleurs délais ;
- Une fois la rectification judiciaire obtenue, la mention est apportée sur le registre de naissance de cette commune et notifiée au Registre National d'Etat Civil Automatisé dans le cadre des mises à jour hebdomadaires.

J'attache la plus grande importance à l'application stricte des mesures édictées par la présente note.

Le Secrétaire Général du Ministère de l'Intérieur
et des Collectivités Locales.

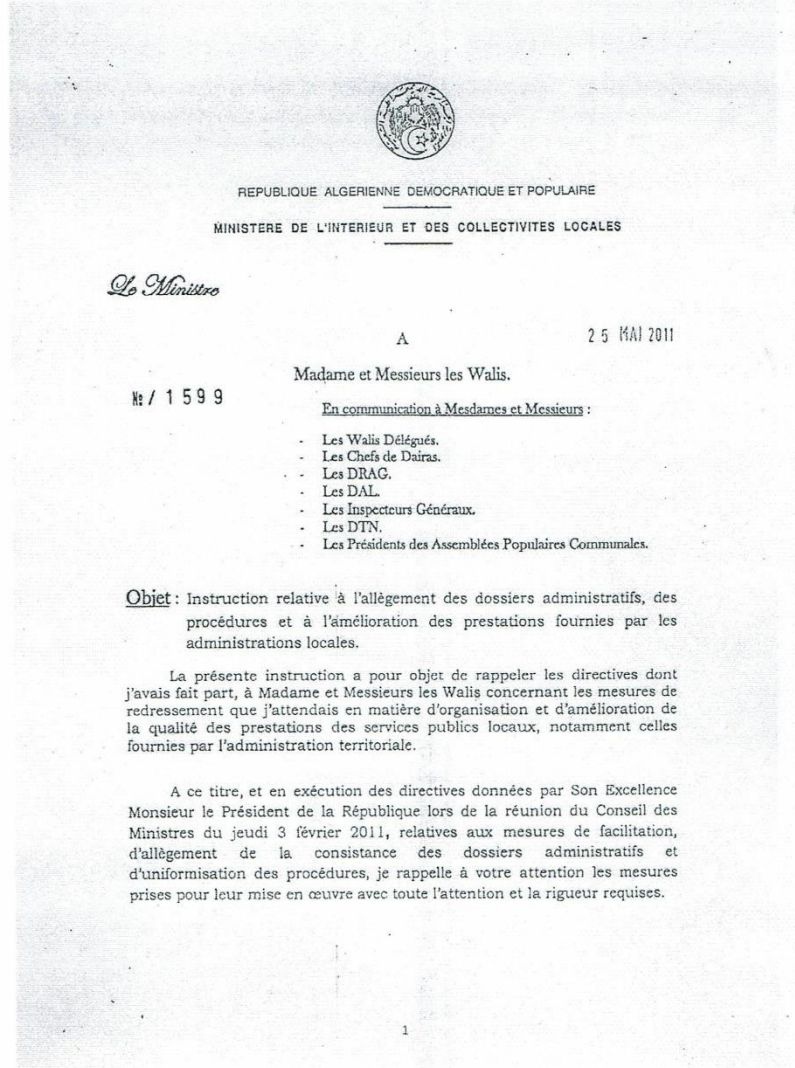
Ahmed ADLI



الملحق رقم 4

Instruction relative à l'allégement des dossiers administratifs ,des procédures et à l'amélioration des prestation fournies par les administrations locales

Instruction relative à l'allégement des dossiers administratifs ,des procédures et à l'amélioration des prestation fournies par les administrations locales



En matière d'allègement des différents dossiers de demande de documents d'identité, de voyage et de circulation, j'ai décidé la suppression de certains documents administratifs dont le maintien est devenu contraignant à la fois pour le citoyen et pour la bonne marche des services en charge de leur délivrance. Ces allègements concerneront :

I - Le dossier de demande du Passeport et/ou de la Carte Nationale d'Identité :

Il ya lieu de retenir :

1. L'allègement et la simplification du formulaire de demande qui est mis à votre disposition ainsi que sur le site web du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales,
2. La suppression de la fiche familiale d'état civil,
3. Le remplacement du certificat de nationalité par la carte nationale d'identité ou le passeport parvenu(s) à expiration, accompagné(s) de l'acte de naissance du père ou de la mère, ou à défaut, l'acte de décès de l'un des deux parents, lorsqu'il s'agit d'une demande de renouvellement.

II- Le dossier de demande d'immatriculation automobile (Carte Grise) :

Dans l'attente de la finalisation du projet de mise en place du fichier national informatisé des cartes grises, et à l'effet de mettre un terme aux difficultés rencontrées par les citoyens pour l'immatriculation de leurs véhicules dans des délais raisonnables, les mesures ci-après doivent être mises en œuvre dans les délais prescrits :

- 1- La wilaya d'accueil est tenue de demander la confirmation du véhicule à la wilaya d'origine par messagerie électronique, par le biais des services de la Direction des Transmissions Nationales de la Wilaya, dès le dépôt de la demande d'immatriculation par le citoyen concerné.
- 2- La wilaya d'origine doit transmettre, selon le même procédé, la lettre de confirmation ou de non immatriculation du véhicule au niveau de ses services, dans un délai maximum de quinze (15) jours à compter de la réception de la demande.

Ainsi, les délais fixés respectivement par l'instruction n°1251 du 30 août 1994 et l'instruction n° 18 du 30 mai 1998 pour les véhicules transférés vers d'autres wilayas sont annulés.

- 3- La lettre de confirmation doit être dûment signée par les responsables concernés, de la Direction de la Réglementation et des Affaires Générales, de la Circonscription Administrative ou de la Daira.

4- Un journal quotidien informatisé du suivi des lettres de confirmation doit être mis en place et tenu à jour, en attendant la mise en œuvre d'un système plus sécurisé.

5- Désigner deux (2) fonctionnaires au moins et les responsabiliser pour la gestion et le suivi desdites lettres de confirmation.

6- La fiche de contrôle doit être remise à l'intéressé le jour même du dépôt de la demande, ou au plus tard le lendemain, si le dépôt de celle-ci a été effectué dans l'après midi.

7- Les services concernés de la wilaya, de la Circonscription Administrative ou de la Daira sont tenus de délivrer la carte d'immatriculation, après accomplissement de la procédure du dépôt du dossier réglementaire par le demandeur, dans les délais fixés comme suit :

7/1- Pour tous les véhicules non assujettis à la procédure de confirmation, dans les 24 heures qui suivent le dépôt du dossier de demande ;

7/2- Pour les véhicules soumis à la procédure de confirmation, dans un délai maximum de 21 jours à compter de la date de dépôt de la demande.

III- Le dossier de demandeur d'établissement du Permis de Conduire automobile :

Il y a lieu d'inviter les personnels chargés du traitement des demandes à se conformer aux nouvelles mesures de facilitations suivantes :

1. Remettre une copie du certificat de capacité à l'intéressé le jour même, ou au plus tard dans les 24 heures qui suivent le dépôt de la demande.

2. Transmettre l'original du certificat de capacité par messagerie électronique - par le biais des services de la DTN - accompagné d'une correspondance signée par le responsable habilité au service destinataire où le dossier du renouvellement a été déposé.

3. Désigner deux (2) fonctionnaires au moins et les responsabiliser pour la gestion et le suivi desdits certificats de capacité.

A l'effet d'assurer l'entrée en vigueur, à compter du 15 juin 2011, des nouveaux délais susmentionnés dans les formes et conditions prescrites, il appartient à Madame et Messieurs les Wali de mettre en place l'organisation matérielle et humaine appropriée y afférente dès réception de la présente instruction.

IV-En matière de délivrance des documents d'état civil, et en vue d'éviter la survenance de toute éventuelle rupture de stocks d'imprimés, je vous rappelle qu'il a été décidé la mise en place, de deux (2) dispositifs placés sous la conduite et l'autorité directe du Wali.

> Le premier est destiné à assurer un véritable suivi quotidien et une régulation rigoureuse des quotas d'imprimés selon les besoins des Communes, des Circonscriptions Administratives et des Dairas en vue d'éviter toute rupture de stock et de prévenir celle-ci suffisamment à l'avance. L'objectif étant évidemment, qu'aucune rupture de stocks ne puisse survenir afin d'éviter tout mécontentement des usagers susceptible d'être exploité à des fins malveillantes et à des effets d'entraînement de nature à troubler l'ordre et la tranquillité publics.

> Le second dispositif vise à mettre en place un système de contrôle et de suivi dont l'encadrement est confié aux responsables concernés (Inspecteur Général -DRAG - DAL - Walis Délégués - Chefs de Dairas et Chefs de Services) à travers la conduite de missions d'inspection régulières, y compris par le Wali jusqu'au redressement de la situation.

Il demeure entendu que cette action de redressement ne doit, en aucun cas, être assimilée à une campagne conjoncturelle, mais doit s'inscrire dans la durée pour asseoir un fonctionnement des services publics locaux en adéquation avec leur vocation pérenne.

V- En ce qui concerne l'organisation des services publics et outre la mise en place de bureaux d'accueil adaptés qui feront l'objet de dispositions particulières, je vous demande d'organiser de façon appropriée et régulière l'accueil des citoyens et de procéder à l'ouverture d'antennes administratives.

En second lieu, et s'agissant des agglomérations ayant atteint de par leur nombre d'habitants et de constructions, des proportions importantes, il vous appartient de procéder à l'ouverture à très court terme, de nouvelles antennes destinées à soulager les chefs lieux de communes des contraintes quotidiennes induites par la forte affluence au niveau des guichets d'état civil.

A cet effet, j'insiste beaucoup sur la dynamisation du programme FCCL de réalisation des antennes administratives inscrites au titre de l'année 2010.

Au plan de l'organisation et de la prise en charge ordonnée des flux quotidiens de demandeurs, notamment au niveau des services les plus sollicités, il y a lieu de lutter contre les facteurs favorisant le désordre et le mécontentement en organisant ces services de manière à assurer leurs prestations dans des conditions irréprochables.

Il convient donc, entre autres mesures d'amélioration, d'équiper les espaces réservés au public, notamment ceux connaissant une forte affluence des usagers (à l'exemple de ceux réservés à la demande de l'EC-12 et de l'EC12-S), de kits d'organisation de l'ordre de passage devant les guichets (système de tickets numérotés avec écran lumineux indiquant l'ordre de passage).

En outre, il y a lieu de mettre en œuvre tout autre moyen que vous jugerez utile à l'effet d'établir la sérénité et la discipline dans cette relation de prestation de service entre l'administration et les administrés.

A ce titre, Madame et Messieurs les Walis veilleront personnellement sur les comportements des personnels en charge de la délivrance des documents sollicités par les citoyens, notamment en ce qui concerne le respect de l'ordre de dépôt des demandes, de respect des usagers et du citoyen.

Au regard de toutes ces mesures, j'attends de Madame et Messieurs les Walis un réel redressement de la situation en termes de respect des délais de traitement des demandes, de bannissement de toute forme de laissez aller, de laxisme et de passe-droits.

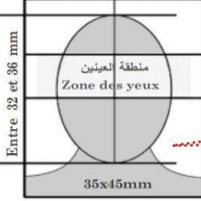
J'attache une importance particulière quant l'exécution stricte et conforme des prescriptions contenues dans la présente instruction.



الملحق رقم 5

استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الداخلية
والمجماعات المحلية
MINISTRE DE L'INTERIEUR,
ET DES COLLECTIVITES LOCALES



استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية الالكترونية والبيومترية
FORMULAIRE DE DEMANDE DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE
ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

يجب أن تكون الصورة بيومترية و بدون إطار ، ذات خلفية موحدة و بيضاء
Le fond de la photo biométrique doit être uni, sans contour et de couleur blanche

جواز السفر PASSEPORT بطاقة التعريف الوطنية CARTE NATIONALE D'IDENTITE الوثيقة المطلوبة DOCUMENT DEMANDÉ

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT الحالة المدنية لطالب الوثيقة (أ)

1. اللقب		2. الاسم	
3. Nom			
4. Prénom (s)			
5. الجنس ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>		6. تاريخ الميلاد	
Masculin Sexe		Date de naissance	
7. مكان الميلاد			
Lieu de naissance			
8. الحالة العائلية			
Situation familiale			
9. لقب الزوج			
10. اسم الزوج			
11. Nom de l'époux			
12. Prénom de l'époux			
13. الطول		14. لون العينين	
Taille		Couleur des yeux	
16. فصيلة الدم		15. لون الشعر	
Groupe sanguin		Couleur des cheveux	
17. علامات خصوصية			
Signes particuliers			
18. الجنسية الحالية		19. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة)	
Nationalité actuelle		Année d'obtention de la nationalité Algérienne (si nouvellement acquise)	
20. الجنسية الأصلية		21. العنوان	
Nationalité d'origine		Adresse	
22. سنة بداية الإقامة به		23. مهنة المعنى بالأمر	
Début de résidence à cette adresse (Année)		Profession	
24. صاحب العمل		25. البلدية/ المدينة	
Employeur		Ville/Commune	

Remarque importante :

1. ملء الحالات الخاصة بالإسم واللقب بالعربية و الفرنسية.
2. ملء الحالات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
3. بالنسبة للمتزوجات ملء الحالات المتعلقة بلقب و اسم الزوج.
4. بالنسبة للقصر ذوي ولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

B) INFORMATIONS PERSONNELLES DU PERE (ب) المعلومات الشخصية للأب

26. اسم الأب	26. لقب الأب
27. Nom du père	
28. Prénom(s) du père	
30. الجنسية الحالية للأب Nationalité actuelle du père	29. الجنسية الأصلية للأب Nationalité d'origine du père
31. تاريخ ميلاد الأب Date de naissance du père	
32. مكان ميلاد الأب Lieu de naissance du père	
Pour les personnes nées en Algérie (le père) بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأب)	
بلدية Commune	ولاية Wilaya
Pour les personnes nées à l'étranger (le père) بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأب)	
بلد الميلاد Pays de naissance	

C) INFORMATIONS PERSONNELLES DE LA MERE (ج) المعلومات الشخصية للأم

34. اسم الأم	33. لقب الأم
35. Nom de la mère	
36. Prénom(s) de la mère	
38. الجنسية الحالية للأم Nationalité actuelle de la mère	37. الجنسية الأصلية للأم Nationalité d'origine de la mère
39. تاريخ ميلاد الأم Date de naissance de la mère	
40. مكان ميلاد الأم Lieu de naissance de la mère	
Pour les personnes nées en Algérie (la mère) بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأم)	
بلدية Commune	ولاية Wilaya
Pour les personnes nées à l'étranger (la mère) بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأم)	
بلد الميلاد Pays de naissance	

أصرح بشرفي عن صحة المعلومات الواردة في الاستمارة
Je déclare solennellement que les renseignements contenus dans cette demande sont authentiques.

حرر بتاريخ	توقيع طالب الوثيقة أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر Signature du demandeur ou du tuteur légal pour les mineurs	مخصص بالإدارة التوقيع والختم الشخصي للعون الإداري الذي صادق على الملف
Année / السنة	Mois / شهر	Jour / يوم

أي تصريح كاذب من طرفي يعرضني للعقوبات الواردة في المادتين 222 و 223 من قانون العقوبات
Toute fausse déclaration de ma part m'expose aux sanctions prévues par les articles 222 et 223 du code pénal
www.interieur.gov.dz

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

قائمة المصادر

أولاً: الوثائق الحكومية (القرارات، القوانين والمراسيم)

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الأمر 67/4 المتضمن القانون البلدي. الجريدة الرسمية. رقم 6-18 الصادرة في جانفي 1967. المادة رقم 1.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الأمر 69/38 المتضمن لقانون الولاية. الجريدة الرسمية. رقم 44. 23 ماي 1969. المادة رقم 1.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 257/98. المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419. الموافق 25 أوت 1998. المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها. الجريدة الرسمية. العدد 63. الصادرة بتاريخ 26 أوت 1998.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي 307/2000. المؤرخ في 16 رجب 1421، الموافق 14 أكتوبر 2000. يعدل المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1419 الموافق 25 أوت 1998. المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها. الجريدة الرسمية العدد 60. الصادرة بتاريخ 15 أكتوبر 2000.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 03/2000. المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 5 أوت 2000. المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. الجريدة الرسمية العدد 48. الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون 15/03 المؤرخ في 29 شعبان 1424. الموافق 25 أكتوبر 2003. يتضمن الموافقة على الأمر 11/03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 26 أوت 2003. والمتعلق بالنقد والقرض. الجريدة الرسمية. العدد 64. الصادرة بتاريخ 26 أكتوبر 2003.

قائمة المراجع

- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الأمر 06/05. المؤرخ في 18 رجب 1426. الموافق 23 أوت 20. المتعلق بمكافحة التهريب. الجريدة الرسمية. العدد 59. الصادرة بتاريخ 28 اوت 2005.
- 8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 10/05. المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426. الموافق 20 جوان 2005. المعدل والمتمم للأمر رقم 58/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975. والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم. المتضمن الاعتراف بالكتابة الإلكترونية كوسيلة إثبات الجريدة الرسمية. العدد 44. الصادرة بتاريخ 26 جوان 2005.
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 07 / 162. المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق 30 ماي 2007. يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01/123. المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق 9 ماي 2001. المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف المواصلات السلكية واللاسلكية. الجريدة الرسمية. العدد 37. الصادرة بتاريخ 7 جوان 2007.
- 10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 04/09. المؤرخ في 14 شعبان 1430 الموافق 05 اغسطس 2009 . المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها. الجريدة الرسمية. العدد 47 . الصادرة بتاريخ 16 أوت 2009 .
- 11- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. قانون رقم 08/14 المتعلق بالحالة المدنية. المؤرخ في 9 اوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70/20. المادة 25 مكرر. الجريدة الرسمية . العدد 49، الصادرة بتاريخ 20 اوت 2014.
- 12- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مرسوم تنفيذي رقم 75/14 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية. المؤرخ في 17/02/2014. الجريد الرسمية العدد 11. الصادرة في 26/02/2014.

قائمة المراجع

- 13- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مرسوم تنفيذي رقم 14/ 363 المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية. المؤرخ في 2014/12/15 . الجريدة الرسمية. العدد 72.
- 14- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . مرسوم تنفيذي رقم 204/15 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية. المؤرخ في 27 جويلية 2015. الجريدة الرسمية. العدد 41. الصادرة في 29 جويلية 2015.
- 15- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مخطط العمل للحكومة. تنفيذ برنامج الحكومة. ماي 2009.
- 16- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مخطط عمل الحكومة لتنفيذ برنامج رئيس الجمهورية. سبتمبر 2012 .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 2- أبو السعود، محمد أحمد. الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. مصر: منشأة المعارف، 2004 .
- 3- أبوبكر، مصطفى محمود. الإدارة العامة. مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 4- ابو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 5- ابو شيخة دادر، احمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 6- أبو نصر، مدحت. الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية، 2008.
- 7- ابو هاشم الشريف، عمر احمد. عبد العليم، أسامة احمد وبيومي، محمد هشام. الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية . الأردن: دار المناهج، 2013.

قائمة المراجع

- 8- التكريتي، سعد غالب. العلاق، بشير عباس. الأعمال الالكترونية. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.
- 9- الجندي، مصطفى. الادارة المحلية و استراتيجياتها. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1987.
- 10- احمد سمير، محمد. الإدارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- الخالدي، محمد محمود. التكنولوجيا الالكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2009.
- 12- الذنبيات، محمد. القريوتي، محمد. الصباغ، زهير. مبادئ الإدارة. عمان: جامعة القدس المفتوحة، 2002.
- 13- السالمي، عبد الرزاق علاء. الإدارة الالكترونية. عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- 14- السيد، علي شتى. الفساد الإداري مجتمع المستقبل. القاهرة: المطبعة المصرية، 2003 .
- 15- الشمري، هاشم والليثي، ناديا . الاقتصاد المعرفي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 16- الشيلخي، عبد الرزاق. الإدارة المحلية دراسة مقارنة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
- 17- الطعمانة، محمد محمود و العلوش، طارق شريف. الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 18- الطعمانة، محمد محمود. عبد الوهاب، سمير محمد. الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير. القاهرة: بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 19- الطماوي، سليمان. مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة. مصر: دار الفكر العربي، 1977.
- 20- الطنوبي، محمد عمر. نظريات الاتصال. مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
- 21- العريشي بن حسن، جبريل والمعثم بن عبد الرحمان، نبيل . الأرشفة الالكترونية وإدارة الوثائق في العصر الحديث. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر، 2012.

قائمة المراجع

- 22- العزازي محمد وإدريس، أحمد. الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية. مصر: مكتبة الجامعة الحديثة، 2009.
- 23- العسكري، على أنور. الفساد في الإدارة المحلية. مصر: مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، 2008.
- 24- العلاق، بشير عباس. الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية، 2004.
- 25- العمار، عبد الله سليمان. الإدارة الالكترونية والتحول الالكتروني. الرياض: مكتبة فهد الوطنية، 2008.
- 26- القريوتي، محمد قاسم. الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2001.
- 27- المبيضين، صفوان. الطروانة، حسين. عبد الهادي، توفيق. المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 28- المحيسن، زيد أحمد. الإدارة المحلية للامركزية الإقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2011.
- 29- المفرجي، حرحوش عادل. صالح، احمد على. البياتي، بيداء ستار. الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 30- النجار، غليز جمعة. نظم المعلومات الإدارية. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2007.
- 31- النعيمي، عبد الحميد محمود. مبادئ الإدارة العامة. د ب ن: منشورات elge، 1997.
- 32- الهزاني، نورة بنت ناصر. الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
- 33- الهوس، محمد ابو بكر. التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
- 34- الهيتي، صلاح الدين. تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2009.
- 35- اوليف، مهدي حسن. إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2007.

قائمة المراجع

- 36- بدران، عباس. الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق. لبنان: المؤسسة العربية، 2004.
- 37- بعلي، محمد الصغير. قانون الإدارة المحلية الجزائرية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- 38- بن ناصر العبود، فهد. الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005.
- 39- بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة العامة المقارنة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 40- بوديار، حسنى. الوجيز في القانون الدستوري. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.
- 41- بوضياف، عمار. الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2007.
- 42- جرجيس، جاسم محمد. قطاع المعلومات في الوطن العربي: محاولة في تشخيص المشكلات وتوصيف المعالجات. صنعاء: دار الفكر المعاصر، 2008.
- 43- جلوريا، ايفانز. الحكومة الالكترونية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 44- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 45- حلمي، محمد. موجز مبادئ القانون الإداري. القاهرة: دار الفكر العربي، 1978.
- 46- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 .
- 47- درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 48- دليو، فضيل. اتصال المؤسسة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 49- خطاب، عايدة. التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1989.
- 50- روك، وليام. ترجمة الخزامي، عبد الحكيم احمد. تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات. مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 51- زغودو، علي. الإدارة المركزية في المؤسسات الإدارية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.

قائمة المراجع

- 52- زينهم عبد الجواد، سماح. المكتبات والارشفيات الرقمية، التخطيط والبناء والإدارة. ب ب ن: ب د ن، 2006.
- 53- سالم، صالح. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع. مصر: دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002.
- 54- سعد غالب، ياسين. الإدارة الالكترونية. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010.
- 55- سعد غالب، ياسين. الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مركز بحوث معهد الإدارة العامة، 2005.
- 56- سيد مصطفى، احمد. إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21. القاهرة: دار الجامعي، 2000.
- 57- شاهين، بهاء. العولمة والتجارة الالكترونية. القاهرة: الفاروق للنشر، 2000.
- 58- شنطاوي، علي خاطر. الإدارة المحلية. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 59- شيهوب، مسعود. أسس الإدارة المحلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
- 60- صدوق، عمر. دروس في الهيئات المحلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
- 61- صقر، عاشور احمد. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 62- عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- 63- عبد الباقي، رأفت رضوان. الإدارة الالكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، 2006.
- 64- عبد الحميد، عبد المطلب. التمويل المحلي والتنمية المحلية. مصر: الدار الجامعية، 2001.
- 65- عبد الحميد، محمد فاروق. نظرية المرفق العام في القانون الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1987.
- 66- عبد الحميد، محمد فتحي. مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق. القاهرة: 2007.

قائمة المراجع

- 67- عبد المحسن زكي، إيمان. الحكومة الالكترونية: مدخل إداري متكامل. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- 68- عبد الوهاب، سمير محمد. اللامركزية والحكم المحلي. القاهرة: دار الجلال للنشر والتوزيع، 2001.
- 69- عبد الهادي، محمد فتحي. المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في أعتاب قرن جديد. مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.
- 70- عبود، نجم نجم. الإدارة الالكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
- 71- عبود، نجم نجم. الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية، الوظائف والمجالات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 72- عليان ربحي، مصطفى. مجتمع المعلومات والواقع العربي. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2006.
- 73- عودة المعاني، أيمن. الإدارة المحلية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- 74- عودة، محمد أمين. إدارة المشروعات العامة: القضايا والاستراتيجيات. الكويت: منشورات جامعة الكويت، 1996.
- 75- غدير، باسم غدير. اقتصاد المعرفة. حلب: شعاع للنشر، 2010.
- 76- غنيم، احمد محمد. الإدارة لالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2004.
- 77- فرج يوسف، أمير. التجارة الالكترونية. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2008.
- 78- فؤاد، صالح. مبادئ القانون الإداري الجزائري. لبنان: دار الكاتب اللبناني، 1983.
- 79- لعقاب، محمد. الانترنت وعصر ثورة المعلومات. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 1999.
- 80- لعقاب، محمد. مجتمع الإعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه. الجزائر: دار الهومة، 2003.

قائمة المراجع

- 81- ماضي، محمد توفيق. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005.
- 82- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 83- محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشري: مدخل استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
- 84- محيو، أحمد. ترجمة صاصيلا، محمد عرب. محاضرات في المؤسسات الإدارية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1979.
- 85- مكايي عودة، محمد. ثورة المعلومات دراسة تطبيقية وتنظيمية. لبنان: دار الكاتب المصري اللبنانية، 2000.
- 86- ممدوح، خالد. البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009.

ثانيا: المجالات والدوريات

- 1- أبو عاشور، خليفة مصطفى و النمري، ديانا جميل. "مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية الإداريين". المجلة الأردنية في المعلومات تربوية. عدد 3 (2013).
- 2- احمد حسن، علاء و علي، صدام حسين. "مدى توافر بعض متطلبات استعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الالكترونية". مجلة تنمية الرافدين. العدد 104 (2011).
- 3- السفلان، علي. "الهيكل التنظيمية للمدن والبلديات". مجلة الإداري. العدد 68 (1997).
- 4- الشاهد سعد الدين، فهيمة. "التكامل بين الإدارة المركزية والمحلية في إعداد وتنفيذ ومتابعة المخططات العمرانية". مجلة المدينة العربية. العدد 114 (2003).
- 5- اعرج مجاهد، نسيمة. "إستراتيجية إقامة الحكومة الالكترونية: المحاولة الجزائرية". مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. العدد 3 (جوان 2016).
- 6- العمودي، هدى بنت محمد. "الأرشفة الالكترونية نموذج تطبيقي للاستخدام التقني بجامعة الملك عبد العزيز". مجلة الملك فهد الوطنية. المجلد 16. العدد 1 (ديسمبر 2009). 28.

قائمة المراجع

- 7- العوضي، أحمد عبد الله. "العوامل في التسويق والتجارة الإلكترونية". مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 06 (2010).
- 8- الغريفي، هاشم شريف. "أساسيات بناء مجتمع المعلومات". مجلة آداب البصرة. العدد 46 (2008).
- الغساني، محمد. "الإدارة الإلكترونية ومكنة العمل الإداري". مجلة ديجيتيل. العدد 3 (2005).
- 9- بالجيلالي، خالد. "مقاربة الديمقراطية التشاركية لتجسيد التنمية المحلية". مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية. المجلد 4. العدد 2 (ماي 2019).
- 10- بلقرع، فاطنة. العمري، دلال و قريشي، هادر. "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية". مجلة البديل الاقتصادي. العدد 7 (2017).
- 11- بن أعراب، محمد. "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منظور التسيير التقليدي". مجلة العلوم الاجتماعية. العدد 19 (ديسمبر 2014).
- 12- بن لعبيدي، مفيدة. "دور التعاون اللامركزي الأفقي في حوكمة عملية التنمية المحلية التعاون اللامركزي الفرنسي نموذجا". مجلة العلوم القانونية والسياسية. العدد 15 (جانفي 2017).
- 13- بوحنية، قوي و رمضان، عبد المجيد. "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر". مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الخامس. العدد الأول (2016).
- 14- بوعمامة، العربي و رقاد، حليلة. "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد 9 (سبتمبر 2014).
- 15- بهلول، سمية. "تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية". مجلة المفكر. العدد 16 (ديسمبر 2016).
- 16- حماروي، وداعة الله عبد الله. "لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية". مجلة الإدارة العامة. العدد 20 (1984).
- 17- حمداوي، عمر. احمد بخوش، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 08 (جوان 2012).

قائمة المراجع

- 18- حميد، ميعاد. " دور تقويم الأداء في الحد من الفساد المالي والإداري". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 39 (2014).
- 19- حنايف، محمد و معيزي، قويدر. "التصويت الالكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الالكترونية بالجزائر". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. العدد 13 (جوان 2018).
- 20- خضاير عباس، وهاج و نوري، سهى زكي . ميكانيزم التصويت الالكتروني". مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد 4 (2015).
- 21- دراجي، المكي و موساوي، راشدة . " دور الادارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام بالجزائر". مجلة العلوم القانونية والسياسية. العدد 17 (جانفي 2018).
- 22- ذبيح، عادل. "الهيئة العليا المستقلة لمراقبة الانتخابات بين سمو هدف الإنشاء و كراهات الممارسة". مجلة الدراسات والبحوث القانونية. المجلد 2. العدد 4 (2017).
- 23- سلامة، عبد المجيد. "تطبيقات الإدارة الالكترونية وأثرها على الجماعات المحلية". مجلة الحقوق والحريات. العدد 8 (2018).
- 24- شريقي، عمر. "مؤشرات الحوكمة المحلية في تونس في ضوء الدستور الجديد لسنة 2014". مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة. العدد 1 (2016).
- 25- شنوفي، نور الدين و مولاي، خليل . "الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات تجربة قطاع الضمان الاجتماعي". مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 10 (2016).
- 26- شواي محمد، احلام. "الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه". مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. المجلد 24. العدد 4 (2016).
- 27- ضيف، احمد و بن موسى، محمد. "الحكومة الالكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل". مجلة الإستراتيجية والتنمية. العدد 5 (2013).
- 28- عبد الفتاح، سوسن و أبو الجود، محمد. "إجراءات الرقابة الداخلية للشركات في ظل التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات- دراسة ميدانية". مجلة الدراسات المالية والتجارية. العدد الأول (2000).

قائمة المراجع

- 29- عبد اللطيف، مصطفى. زواويد، لزهاري وحجاج، نفيسة. "البلدية الالكترونية أداة لتجويد الخدمة - تجربة بلدية دبي-". مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. العدد 3 (جوان 2018).
- 30- عرفة، مازن. "مجتمع المعلومات". مجلة المعرفة. مجلد 37. العدد 418 (1989).
- 31- عكسة، عبد الرحمان و عيدون، الحامدي. "علاقات التعاون اللامركزي في إقليم المتوسط: تعقد النظام وتحولات في البنية". مجلة الجزائرية للأمن والتنمية. المجلد 8. العدد 15 (جويلية 2019).
- 32- علوطني، لمين. "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية". مجلة بحوث اقتصاديات عربية. العربية العدد 24 (ربيع 2008).
- 33- عيدوني، كافية وبن حجوبة، حميد. "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية". العدد الثاني (ديسمبر 2017).
- 34- فاضل صالح، أيمن. "اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات الجامعية". مجلة البحوث التجارية. العدد الأول (2011).
- 35- فرطاس، فتيحة. "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن". مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 2، العدد 15 (2016).
- 36- قارطي، حورية. "دراسة اثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة مجاميع المعرفة. المجلد 3. العدد 1 (2017).
- 37- مثقال مقطش، عيسى. "الإدارة الالكترونية والتحديات". مجلة الدراسات المالية والمصرفية. العدد 4 (2013).
- 38- مجادي، رضوان. "المقاربة التشاركية في الجماعات المحلية واثرها على تنمية قطاع السياحة بالجزائر". مجلة تحولات. العدد 1 (يناير 2019).
- 39- مرزوق، عنتر. "الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر دراسة في التحديات والآليات". مجلة التراث. المجلد 8. العدد 1 (2018).

قائمة المراجع

- 40- مزهوده، عبد المليك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية. العدد الأول (نوفمبر 2001).
- 41- مفتاح، علي جاب الله. "الإدارة الالكترونية: الوظائف، المتطلبات، والمعوقات". مجلة الجامعة المغربية. العدد 258 (2012).
- 42- مهني، عامر و دخان، نور الدين. "الحكومة الالكترونية والخدمة العمومية في الجزائر: بين التحديات والرهانات". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد 7 . العدد 14 (2018).
- 43- يحيوي، الهام. "الحكومة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 16 (2016).

ثالثا: الرسائل والمذكرات

- 1- اريو، فتيحة. "الإدارة الالكترونية في الجزائر وخصائص المستندات الإدارية: دراسة حالة وثائق الحالة المدنية والهوية الخاصة بالجالية الجزائرية" (مذكرة ماجستير في علم المكتبات والتوثيق، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2015).
- 2- الجابري بن مصطفى، فيصل. "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الالكترونية" (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009).
- 3- الرايس، مراد. "آفاق ومعوقات الاندماج في مجتمع المعلومات" (أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017).
- 4- الفايدي، سالم بن بركة براك. " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008).

قائمة المراجع

- 5- الوافي، رابح. "محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى" (مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسييرية والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2015).
- 6- بورصاص وداد. " دور الإدارة الالكترونية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة قطاع العدالة بالجزائر" (أطروحة دكتوراه تخصص تسويق استراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسييرية والعلوم التجارية، جامعة عنابة، 2016).
- 7- بوزكري، جيلالي. " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع و آفاق " (اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015).
- 8- بوشارب، احمد. "مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد النظام الحكومة الالكترونية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016).
- 9- بوقاسم، امال. "تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013-2016: دراسة استطلاعية لآراء أساتذة وطلبة جامعيين" (أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2018).
- 10- شحدة خليل، عبد الماجد. " مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد" (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011).
- 11- عبان، عبد القادر. " تحديات الإدارة الالكترونية في الجائر" (أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016).
- 12- عماري، سمير. " دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي " (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018).
- 13- قادة، دليلة. " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية بومرداس-" (مذكرة ماجستير في التسيير العمومي، قسم العلوم التسييرية، جامعة الجزائر 3، 2011).

قائمة المراجع

- 14- قرواط، يونس . " دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي " (أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التسييرية، كلية العلوم الاقتصاد والتسييرية والعلوم التجارية، جامعة البليدة2، 2018).
- 15- قصرابي، أمينة . "إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل"(مذكرة ماجستير تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012).
- 16- لشهب، وسيلة. "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء" (مذكرة ماجستير في إدارة الجماعات المحلية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجائر 3، 2017).
- 17- محمد جمال، أكرم عمار. " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين " (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009).
- 18- مراد، كريم. " مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا" (أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008).

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1- الطعمنة، محمد محمود . " نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف". ورقة بحثية قدمت في الملتقى العربي الأول حول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان 18 و 20 أوت 2003.
- 2- العسكري، محمد الطيب. "الحكومة الالكترونية: الواقع والتحديات". ورقة بحث قدمت في ندوة فكرية حول: الادارة الالكترونية السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، مجلس الأمة، الجزائر، 2010/04/27.
- 3- براهيم، زهية. "السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال: برنامج المخطط الاستراتيجي -الجزائر الالكترونية-". ورقة بحث قدمت في ندوة فكرية حول الإدارة الالكترونية السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجلس الأمة، 17 افريل 2010.

قائمة المراجع

4- بلمقدم، مصطفى و طويطي، مصطفى. "التجارة الإلكترونية في الوطن العربي بين سلبيات الواقع وأمال المستقبل .عرض تجربة الجزائر". ورقة بحث مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية المركز الجامعي خميس مليانة - الجزائر يومي 26-27 أفريل 2011.

5- حميدوش، علي و براج، محمد. " إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2013.

6- حوتية، عمر ومولاي لخضر، عبد الرزاق. "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية". ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس، 2005.

7- مسدور، فارس و وضحة، كريمة. "مساهمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - في تطبيق الحكومة الإلكترونية . ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014.

8- واعر، وسيلة. " دور الحكومة الالكترونية في جودة الخدمات الحكومية - حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية". ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- الاتحاد الدولي للاتصالات. "الأمن في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات". ديسمبر 2003. تم تفحص الموقع يوم: 2017./10/18 .

<https://www.itu.int/itudoc/itu-t/85097-ar.pdf>

2- الحاج مبارك، صبري. " المعلومات ودورها في التنمية". مجلة دراسات المعلومات. تم تفحص الموقع يوم: 13 سبتمبر 2017.

قائمة المراجع

[/http://ww8.informationstudies.net](http://ww8.informationstudies.net)

3- الزيغام، مبارك . " الإدارة الإلكترونية المغربية " . مجلة الحوار المتمدن، العدد 2877، (30 جانفي). 2010. تم تفحص الموقع يوم: 2016/02/15 .

<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=197837&r=0>

4- العريفي، عبير . "سليبات الأرشفة الإلكترونية". تم تفحص الموقع يوم:2017/08/18.

<https://abarifi.wordpress.com/2012/04/18>

5- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. "بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية بمنطقة الاسكوا". تم تفحص الموقع يوم: 2017/10/20.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unescwa/unpan038133.pdf>

6- اللجنة الإلكترونية، "الجزائر الإلكترونية 2013"، ديسمبر 2008، ص8، تم تفحص الموقع يوم: 2018/07/5.

<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>

7- المبيضين، باسم ونجم عبود، نجم. "الجودة الإلكترونية: نحو نموذج مقترح لأبعاد الجودة الإلكترونية". تم تفحص الموقع يوم: 2017 /08/02.

[/http://www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content](http://www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content)

8- بارك، نوري منير. بوزيان، نعيمة والرحماني، هاجر. "الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية". تم تفحص الموقع يوم: 2017/09/01.

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>

9- بوحد، رشيدة. " البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق" (اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية، 03 جوان 201). تم تفحص الموقع يوم: 2018/7/5.

<http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt>

10- تقارير الامم المتحدة. تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/28.

<http://www.unpan.org/Library/MajorPublications/UNEGovernmentSurvey/tabid/646/language/en-US/Default.a>

قائمة المراجع

- 11- رمزي، كمال محمد. "الأرشفة الالكترونية". تم تفحص الموقع يوم: 2017/08/15.
<http://keu92.org/uploads/Search%20engineering/Sarwar%20Kamal%20Mohamad.pdf>
- 12- سمير علي، مازن. "الأرشفة الالكترونية". تم تفحص الموقع يوم: 2017/08/14.
<http://www.uotechnology.edu.iq/ictc/news/01-11-2011/archlecture2.pdf>
- 13- علوانة، كمال إبراهيم. "مفهوم ونشأة الحكم المحلي". تم تفحص الموقع يوم: 28 افريل 2017.
<http://www.israj.net/vb/t5018>
- 14- كردي، احمد. "مبادئ تقييم الأداء". تم تفحص الموقع يوم: 26 نوفمبر 2017 .
<http://kenana/ahmed kordey/users/online.com>
- 15- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال. "مؤشرات تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجتمع المعلومات". تم تفحص الموقع يوم: 2018/09/28.
[/https://www.mpttn.gov.dz](https://www.mpttn.gov.dz)
- 16- موقع اتصالات الجزائر. تم تفحص الموقع يوم: 2018/11/20.
http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations
- 17- الموقع الرسمي لبريد الجزائر، "مصلحة الزبون"، تم تفحص الموقع يوم: 2019/02/28.
<http://www.poste.dz/customer>
- 18- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. "جواز السفر البيومتري". تم تفحص الموقع يوم: 2019/03/25.
<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar>
- 19- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. "عصرنة المرفق العام". تم تفحص الموقع يوم: 2019/03/25.
<http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/2-non-categorise>
- 20- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية. "السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية". تم تفحص الموقع يوم: 2018/12/6.
www.interieur.gov.dz

قائمة المراجع

21- موقع:

http://a-baktheer.blogspot.com/2011/08/blog-post_9854.html

22- موقع:

<http://www.kutub.info/library/category/57>

23- موقع:

<http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=17209>

24- موقع:

www.cpas-egypt.com/pdf/Baher/Dr/004.pdf

II - المراجع باللغة الفرنسية:

Instructions Ministérielle:

- 1- République Algérienne Démocratique et Populaire. ministère de l'intérieure et des collectivités local. instruction n°00052 relative à la mise en œuvre du fichier national d'état civil, 19 janvier2014.
- 2- République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales, Instruction Ministérielle, " Mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé". n°1435. 13Février 2014 .
- 3- République Algérienne Démocratique et Populaire. Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales. Instruction Ministérielle, "Procédures pratiques de mise en exploitation du Registre National de l'Etat Civil Automatisé". n° 1436. 13 Février 2014
- 4- République Algérienne Démocratique et Populaire. Ministère de L'intérieur et des Collectivités Locales, Instruction ministérielle. "Instruction relative à l'allégement des dossiers administratifs ,des procédures et à l'amélioration des prestation fournies par les administrations locales". n°1599. 25 Mai 2011.

Livres :

- 1- Beirendonck, Lou Van. tous complétents : le management des compétences dans l'entreprise. Belgique : édition de boeck , 2006.
- 2- Burlaud, Alain. Yeves Eglem, Jean. dictionnaire de gestion . Paris : édition fousher, 1995.
- 3- Dolan, Simon L. La gestion des ressources humaines. Canada : pearson education, 2008.
- 4- Dupuis, Georges. Guédon, Marie José. Chrétien Patrice , droit administratif . Paris : 6eme ED A colum, 1998.

قائمة المراجع

- 5- Gervais, Michel. contrôle de gestion. paris : Economica, 1997.
- 6- Greffe, Xavier. gestion public. paris :Dalloz, 1999.
- 7- khamkhem , Abdellatif. la dynamique du control de gestion .Paris: Dunod entreprise, 1995.
- 8- Mercier, Jean pierre. mesure et développer les formances. montréal :IM les édition a quebecor, 2003.
- 9- Organisation de coopération et de développement économiques . L'administration électronique: un impératif . Paris : OCDE, 2004.
- 10- Pinto, Paul. la performance durable- renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent . paris : édition dunod , 2003.
- 11- Sinnassamy, Christophe. entreprise est devenue le modèle de référence qui s est transposé dans le secteur public .France : revue de trésor, 2004.
- 12- Viagrgues , Jean Luis. le guide du manager d'équipe. paris : edition d' organisation , 2001.

séminaires:

- 1- Centre Afican de formation et de recherche administrative pour le développement .séminaire sur la gestion des ressources humaines en Afrique, défis pour le troisième millénaire. rapport générale. tanger, maroc ,23/27 octobre 2000.

Les articles :

- 1- Christine Aidonidis , E-Administration: enjeux et facteurs clés de succès ,(République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information,2007) , p07.

Rapport :

Rapport national sur le développement humain, Algérie 2008 , consulté le 25/01/2019. Sur le lien : <http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/library/poverty/rapport-national-sur-le-developpement-humain-2008.html>

Thèse :

- 1- Dagiral, Eric. "La Construction sociotechnique de l'administration électronique : Les usagers et les usages de l'administration fiscale" (thèse de l'École des ponts Paris Tech , Université Paris Est, 2007) .
- 2- Ndiaye, Mamadou."e-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques" (thèse du doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Michel de Montaigne bordeaux 3, 2006).

Sites Officiels:

- 1- Belmihoub, M .C. La réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre, forum euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration. tunis 15-17 juin 2005, P21 .consulté le 28

قائمة المراجع

mars 2017, disponible sur :

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030357.pdf>

-III- المراجع باللغة الانجليزية:

Books:

- 1- Bardhanp, Pranab. Mookherjee, Dilip. decentralization and local governance in developing countries: a comparative perspective . Combridge Mass ,Mit prees,2006.
- 2- Kai, Jacobs . Trying to keep the Internet Standards Setting Process in Perspective. Germany: Computer department informatics, Technical University of Aachen Ahornstr,2003.
- 3- Nazariah, Moh.K. Rais, Mohamed, A.K. E-government in Malaysia: improving responsiveness and capacity to serve .malaysia: Pelanduk Puplications,2003 .
- 4- Van Jaarsveldt ,Liza Ceciel. Information technology competence in undergraduate public administration curricul .South Africa, LC Van Jaarsveldt, 2010.

articals:

- 1- Hassan, Rawash. Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. Academic Research International. Vol. 5(5). September 2014.

Rapports :

- 1- hammer, Micheal . Champy, James . reengineering the corporation : a manifesto for business revolution, online, seen in :june 15.2016.
<http://www.imamu.edu.sa/scientific/selection/abstracts/documents/reengineering/20the/20corporation.pdf>.
- 2- Malhotra, Yogesh ."Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to " internet Time ", The Executives Journal, 2004 , 15/02/2016.
<http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf>
- 3- Prosser, Alexander. Krimmer, Robert. The Dimensions of Electronic Voting Technology, Law, Politics and Society,2004, p25 .
https://www.researchgate.net/publication/236960907_Electronic_Voting_in_Europe_Technology_Law_Politics_and_Society
<https://bitly.com>

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	تطور المدارس الإدارية	01
38	أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية	02
53	خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية	03
55	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	04
69	نظام الإدارة المحلية	05
70	وظائف الإدارة المحلية	06
98	المفاهيم المرتبطة بالأداء	07
105	خطوات تقييم الأداء الإداري	08
108	العوامل المؤثرة في الأداء الإداري	09
109	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء	10
134	تطوير جودة الخدمة	11
167	المحاور الرئيسية للجزائر الالكترونية 2013	12
174	مكونات برنامج الجزائر الالكترونية 2013	13
179	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت 2010 - 2017	14
196	بوابة المواطن الالكترونية	15
206	بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية	16
207	الرقم المؤقت ذو 16 حرف	17
207	الرقم النهائي ذو 16 حرف	18
208	جواز السفر البيومتري	19
225	تحديات مشروع الإدارة الالكترونية للجماعات المحلية	20
234	العلاقة بين ثقافة الإدارة وسلوك الموظفين	21
251	Dimensions of E-Voting	22
253	نموذج مقترح لنظام التصويت الالكتروني في الجزائر	23

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	تطور عصر المعلومات	01
44	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	02
50	المقارنة بين الوظائف الإدارية التقليدية والالكترونية	03
99	العلاقة بين الأداء الفعالية والكفاءة	04
108	طرق تقييم الأداء الإداري	05
117	الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الالكترونية	06
178	تطور اشتراكات الهاتف الثابت	07
181	عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال	08
182	مؤشرات شبكة الانترنت في الجزائر من 2012 / 2017	09
184	مكانة الجزائر من خلال مجموعة من المؤشرات	10
185	مكانة الجزائر داخل مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية	11

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرافان
13-01	مقدمة
04	1- إشكالية الدراسة:
04	2- فرضيات الدراسة:
05	3- أسباب اختيار الموضوع:
05	4- أهمية الدراسة:
06	5- أهداف الدراسة:
07	6- مناهج الدراسة:
10-8	7- أدبيات الدراسة:
11	8- حدود الدراسة:
11	9- صعوبات الدراسة:
13-12	10- تقسيم الدراسة:
93-14	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية
15	تمهيد
27-16	المبحث الأول: مجتمع المعلومات والنفاذ إلى الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الأول: مفهوم مجتمع المعلومات
21	المطلب الثاني: معايير مجتمع المعلومات ومظاهره
24	المطلب الثالث: نظريات مجتمع المعلومات
60-28	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: مدخل مفاهيمي
28	المطلب الأول: الإطار الدلالي والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية
40	المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الثالث: وظائف وخطوات الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

فهرس المحتويات

92-61	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الجماعات المحلية
61	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية والمقاربات النظرية المفسرة لها
81	المطلب الثاني: إدارة الجماعات المحلية بين المركزية واللامركزية
88	المطلب الثالث: مقومات إدارة الجماعات المحلية وأشكال الرقابة عليها
93	خلاصة الفصل الأول
153-94	الفصل الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الإداري للجماعات المحلية
95	تمهيد
112-96	المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري
96	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري
102	المطلب الثاني: تقييم الأداء الإداري
108	المطلب الثالث: آليات تطوير الأداء الإداري
130-113	المبحث الثاني: تطبيق الخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية
113	المطلب الأول: الخدمة الإلكترونية: المفهوم والمجالات
118	المطلب الثاني: خدمات البوابة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية
123	المطلب الثالث: بناء الثقة بالخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية
151-131	المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري للجماعات المحلية
131	المطلب الأول: انجاز الخدمة العمومية المحلية وفق نظام الإدارة الإلكترونية
140	المطلب الثاني: الأرشفة الإلكترونية لإدارة الجماعات المحلية
144	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى التواصل الإداري للجماعات المحلية
152	خلاصة الفصل الثاني

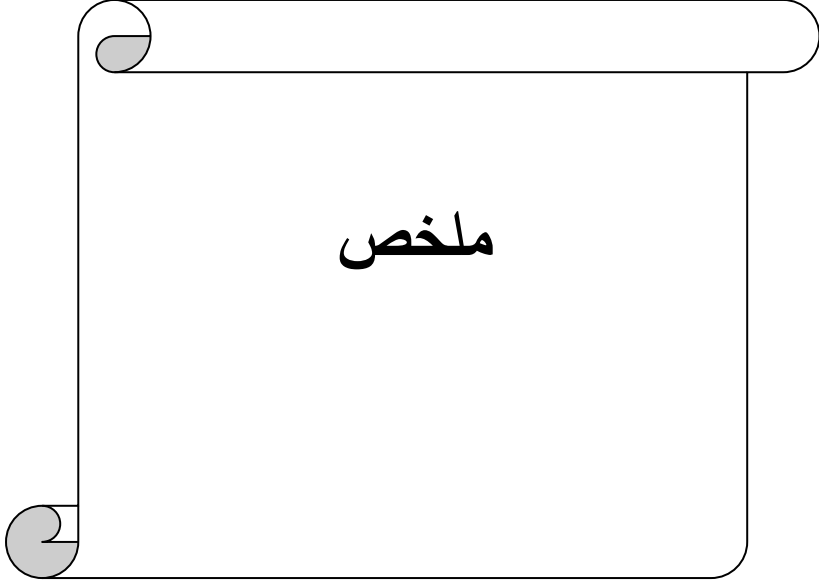
فهرس المحتويات

218-153	الفصل الثالث: واقع أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية
154	تمهيد
165-155	المبحث الأول: واقع الإصلاح الإداري المحلي في الجزائر
155	المطلب الأول: تطور النظام الإداري المحلي في الجزائر
159	المطلب الثاني: مظاهر العجز في الجهاز الإداري المحلي بالجزائر
162	المطلب الثالث: تطور مسار الإصلاح الإداري المحلي وعصرنته في الجزائر
185-166	المبحث الثاني: الإستراتيجية الوطنية الجزائرية للتحويل للإدارة الإلكترونية
186	المطلب الأول: تنظيم برنامج الجزائر الإلكترونية
194	المطلب الثاني: المنهجية المعتمدة لتطبيق برنامج الجزائر الإلكترونية 2013
203	المطلب الثالث: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ومكانتها وفقا للمؤشرات العالمية
217-186	المبحث الثالث: عصرنة أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية
188	المطلب الأول: الإطار القانوني والهيكلية لإنشاء واستغلال الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر
196	المطلب الثاني: البرامج الحكومية في مجال عصرنة أداء الجماعات المحلية في الجزائر
204	المطلب الثالث: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر
218	خلاصة الفصل الثالث
260-219	الفصل الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تفعيلها لتطوير أداء الجماعات المحلية
220	تمهيد
236-221	المبحث الأول: تقييم أداء الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

فهرس المحتويات

	في الجزائر
221	المطلب الأول: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر
225	المطلب الثاني: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر
248-237	المبحث الثاني: الاستفادة من التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر
237	المطلب الأول: تجارب الدول الغربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
240	المطلب الثاني: تجارب دول جنوب شرق آسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية
243	المطلب الثالث: تجارب الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
259-249	المبحث الثالث: آفاق التحول إلى نظام إلكتروني فعال بقطاع الجماعات المحلية في الجزائر
249	المطلب الأول: خصوصيات النظام الإلكتروني الذي يمكن تحقيقه بفعالية بقطاع الداخلية والجماعات المحلية
250	المطلب الثاني: التصويت الإلكتروني كتصميم مقترح لتطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر
256	المطلب الثالث: البلدية الذكية كنموذج مبتكر لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر
259	خلاصة الفصل الرابع
265-260	خاتمة
281-266	الملاحق
204-282	قائمة المصادر والمراجع
207-205	فهرس الأشكال والجداول
313-208	فهرس المحتويات
317-314	ملخص

تمت بعون الله وبحمده



ملخص:

تطورت التكنولوجيات الحديثة للمعلوماتية والاتصالات كثيرا، وأصبحت بذلك تلعب دورا فعالا ومهما في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من الآليات الضرورية التي ينبغي استغلالها في الأعمال الإدارية كونها تحقق العديد من المزايا التي لم تكن لتتحقق دون التطور الحاصل في الأعمال والأجهزة الإلكترونية، فهي بذلك توفر حفظ المعلومات واستخدامها في الوقت والمكان والشخص المناسب، دون عناء التنقل التقليدي والانتظار في الطوابير وتضييع الوقت والجهد والمال.

وتمثل الإدارة الإلكترونية إحدى الآليات الحديثة، التي أفرزتها الثورة المعلوماتية لتحديث التسيير المحلي، كما تمثل إستراتيجية محورية يمكن أن تضفي نتائج ايجابية على أداء الأجهزة الإدارية، التي بإمكانها تحقيق مقدار من الشفافية والفعالية وسرعة الاستجابة في الخدمات الإلكترونية المقدمة لجمهور المواطنين، بالإضافة إلى تمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وتنفيذ سياساتها وخططها بسرعة ونجاعة عالية.

وعليه تتناول هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، من أجل القضاء على مظاهر الروتين والبطء والجمود الإداري، والمساهمة في تقريب الإدارة من المواطن المحلي لتقديم خدمات ذات جودة، وذلك في إطار التوجه نحو تبني هذا النظام في عمل الإدارة ومحاولة التخلي عن الوظائف التقليدية.

كما تهدف إلى التعرف على تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على بعض الخدمات العمومية المحلية المقدمة من طرف الوزارة وجماعاتها المحلية، وذلك بالتركيز على نظامها البيومترى وتسيير السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية المعتمد من قبل مصالحها المحلية، وما صاحب العملية من تطوير في آليات الإدارة الإلكترونية كالترسال الإلكتروني وفتح فضاءات إلكترونية لتلقي هذه العملية بضلالها على مردودية الإدارة، من حيث الزيادة في الإلتقان والخفض في التكاليف والسرعة في الانجاز وتبسيط الإجراءات.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، تطوير الأداء، الجماعات المحلية، الجزائر.

Abstract :

Modern technology of information and communication has developed a lot. It has played an important and effective role in the modern administrative work, because it is considered a necessary mechanism that should be exploited in the administrative work, The fact that it achieves many advantages that were not to be realized without the development in electronic devices, thus provides preservation and use of information in the time, place and suitable person, without the trouble of traditional and waiting mobility in queues and wasting of time, effort and money.

Electronic management is a new mechanism to modernize local groups and it is a central strategy to achieve positive results for the performance of the administrative machinery with all effectiveness and transparency and responsiveness to electronic services of citizens, also enabling the government from ensuring more efficient management of their resources and implement its policies and plans rapidly and with high efficiency.

This study deals with the subject of electronic management and their relationship to developing the performance of local groups in Algeria, in order to eliminate the routine and administrative inertia and the contribution to close the administration to the local citizen for providing quality services, for adopting this system in the activities of the administration and tried to abandon traditional activities.

It also aimed to identify the extent of the impact of the use of some electronic management of the interests of local groups in Algeria to improve the quality of public services especially biometric system and the functioning of the national electronic register of the civil situation. The process was accompanied by the development of e-management mechanisms of electronic communication and the opening of electronic spaces to receive this process, Where the increase in perfection and reduction in costs and speed of completion on the one hand and simplification of procedures.

Key words:

Electronic management, Local groups, Improving performance, Algeria.

Résumé :

les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont connu un développement considérable de notre temps, car elles jouent un rôle très efficace et important dans le travail administratif contemporain. Aussi Elles sont considérées comme un mécanisme très essentiel qu'on doit exploiter dans les fonctions administratives parce qu'elles réalisent beaucoup d'avantage qu'on ne pouvait pas atteindre auparavant, sans le développement obtenu dans les fonction et les appareils électronique, alors elles permettent la préservation de l'information et l'utilisation rationnel du temps, du le lieux et des personnes convenables qu'il faut, sans pour autant fournir les efforts de mobilité traditionnelle, l'attente dans les queues, et perte de temps, des efforts et d'argent.

L'administration électronique représente une nouvelle mécanisme qui a produit une révolution de l'information a fin de moderniser l'administration local, et considérée comme une stratégie central qui a permis de dégager des résultats positifs pour la performance des appareils administratifs qui ont pu réaliser une somme de transparence , d'efficacité et de réactivité pour les services électronique destinés au public . En plus elle permette au gouvernement d'assuré une administration plus effective pour ses sources et l'exécution ses politiques et plans dans la rapidité avec haute efficacité et efficience.

Cette étude met en évidence le sujet de l'administration électronique et sa relation avec le développement et la performance des collectivités locales en Algérie pour mettre fin et abolir la routine, lenteur, l'inertie administrative, et contribuer, de rapprocher l'administration du citoyen local, pour offrir des services publics de grand qualité dans le cadre d'une perspective qui tend vers l'adaptation de ce nouveau system de gestion, dans le travail administratif et d'essayer d'abandonner des fonctions traditionnelles.

Elle vise a connaitre l'influence de l'administration électronique sur quelque services publics et locaux, offertes de la part du ministère d' intérieur et des collectivités locales , en se focalisant sur son system biométrique et l'aménagement du registre électronique national de l'état civil utilisés par leurs services locaux, et tout ce qui a permis l'accompagnement du processus de la développement des mécanismes de l'administration électronique , transmission électronique et l'ouverture des espaces électroniques, ce qui a engendré de cette opération, un impact sur la performance administrative d'où la maitrise et la réduction des coûts, rapidité de réalisation et la simplification des procédures.

Mots clés :

Administration électronique, Développement de la performance, les collectivités locales, Alegria.