



جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

الإدارة الإلكترونية بين الأحكام القانونية والتطبيقات العملية

. جامعة البويرة نموذجا .

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام

تخصص: قانون إداري.

تحت إشراف

من إعداد الطلبة:

الدكتور. قاسه عبد الرحمان

لزرقي مريم.

مقران ريان.

لجنة المناقشة

رئيسا.

الدكتور: لعميري ياسين

مشرفا و مقررا.

الدكتور: قاسه عبد الرحمان

ممتحنا.

الدكتورة: وعلي ياسمين

السنة الجامعية 2023/2022

## الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد خاتم الأنبياء والمرسلين.

نشكر الله العلي القدير ونحمده على ما هدانا ووفقنا وأعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ثم نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذ المشرف "قاسة عبد الرحمان" على توجيهاته وإرشاداته القيمة لإخراج هذا العمل .

حفظك الله ودمت فخرا لنا.

إلى سادة أعضاء لجنة المناقشة.

وإلى جميع أساتذة الحقوق وكل من ساهم وساعدنا بأي شكل من الأشكال من قريب أو من بعيد .

إليكم جميعا ألف شكر.



إهداء

أهدي هذا العمل

إلى من حملتني وهنا على ومن ضجعت وعمليت بك في

سبيلي وعلمتني معنى الكفاح وجعلتني ما أنا عليه

أمي الحبيبة شفاك الله وأطال الله في عمرك

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار ومن أحمل اسمه بكل افتخار

وصاحب الفضل لما وصلت اليوم إليه فجزاه الله الجزاء الأوفى

أبي الغالي "

إلى الذين زينوا حياتي بأزهار العطف والحنان " أخي " وكل

أفراد عائلتي

وكل من حملته ذاكرتي ولم تحمله ذاكرتي

مريم لزرقوي



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى أهله ومن  
وفى أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى أغلى ما أملك في الدنيا والتي لا تكفي الكلمات  
لمدحها وإعطاءها حقها أُمي الغالية وأطال في عمرها.  
إلى أبي الغالي سدي في الحياة حفظه الله وأدامه نوراً  
لدربي.

وإلى كل الأقارب والأحباب دون استثناء.

ومن كل قلبنا نمدىكم هذا العمل وتقبلوا منا كل الشكر  
والتقدير.

مقران ريان

قائمة لأهم المختصرات

ج.ر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ص : صفحة.

ص ص : من الصفحة ..... الى الصفحة.

# مقدمة

تعتبر الإدارة في جوهرها علم وقدرة على إنجاز المهام من خلال الموارد البشرية المكونة لها من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتلبية احتياجات الأفراد من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة، فلا شك أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يعد نقلة مهمة في علم الإدارة وفي الحياة بشكل يؤثر على حياة الأفراد، نتيجة للتقدم العلمي والتقني وانتشار الإنترنت برزت تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، حيث تراجعت الأشكال التقليدية للخدمة العامة إلى نمط جديد قائم على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العامة وجعلها قائمة على متطلبات ملائمة للرقمنة. وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة في جميع الأوقات لا يقتصر فقط على أوقات العمل.

تعد الإدارة الإلكترونية من بين أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي ظهرت مؤخراً كمصطلح معاصر نتيجة تزايد الحاسبات والشبكات المعلوماتية بشكل عام، مما يمكن المؤسسات بكافة أنواعها وأنشطتها من الاستفادة من تطبيقاتها، وذلك بفضل توافر وسائط مبتكرة ذات قدرة عالية لتخزين وتبادل المعلومات من خلال شبكة الإنترنت والشبكات المحلية الأخرى، في ضوء التقدم التكنولوجي، وثروة الاتصالات وتطوير نظم المعلومات، فإن الإدارة التقليدية أظهرت عدم قدرتها على جعل المؤسسات الإدارية مواكبة لتطورات العصر.

حيث شهدت الإدارات والمؤسسات الجزائرية اليوم تغييراً في نظامها، مما دفع هذه الأخيرة للاستفادة من تحديات العصر وخصائص التطورات الرقمية الحديثة، وهذا لا يأتي إلا بتوافر عدد من المتطلبات، فلا يمكن تطبيقه في ظل نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي لم تعد مجدية نتيجة لبطء الأداء وعدم الاستفادة من السرعة والدقة التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

كما أن الجزائر كغيرها من الدول سعت إلى مواكبة متغيرات العصر وتطوراتها، حيث قدمت اهتماماً كبيراً بالتقنيات الرقمية، من خلال تطبيقها في أجهزتها، مؤسساتها وإداراتها

المختلفة، نظراً لنجاحها. فأى منظمة أو مؤسسة اليوم تعتبر القدرة على الاتصال الرقمي وصناعة المعرفة من أهم أولوياتها، والإدارة الإلكترونية الجزائرية تحاول تطوير نفسها رغم الظروف المحيطة بها لكنها تجد نفسها تواجه تحدياً كبيراً نتيجة التدفق غير المسبوق للمعلومات والمعرفة القائمة على أسس رقمية.

فبما أنّ المؤسسات الإدارية بشتى أنواعها يمكنها تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيرها الداخلي ولاسيما قطاع التعليم العالي والبحث العلمي المتمثل في الجامعات الذي ينعكس إيجاباً على الواقع التطبيقي، على الرغم من الصعوبات التي يمكن أن تعتري تطبيق هذا النمط في تسير الجامعات بسبب جملة من النقائص التي من شأنها أن تحد من فعاليته، خاصة بسبب حداثة استعماله في هذا المجال.

حيث اقتنعت الجزائر بأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها على أرض الواقع معتمدةً على التشريعات والقوانين المنصوص عليها في المجال الرقمي دون الاستغناء عن المتطلبات الأخرى التي من شأنها المساهمة في نجاح هذا المشروع.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.
- تختصر الإدارة الإلكترونية الجهد والوقت على الأفراد وهذا ما يستجبه العصر.
- تدفع الإدارة الإلكترونية بالمعرفة المحلية إلى العالمية لكي تكون هذه المعرفة أثرى وأوسع.

دفعتنا العديد من الأسباب لإختيار دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية من الشقين القانوني والتطبيقي، وتباينت هذه الأسباب بين الشخصية و الموضوعية نذكرها فيما يلي :

- الميول الشخصي نحو كل ما هو مستحدث ومتعلق بتطورات العصر كالإدارة الإلكترونية.
- التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر والأنظمة المكرسة لها
- إكتشاف النقائص التي تعتري الإدارة الإلكترونية وبهذا يمكن حل هذه المشاكل.



- العمل على تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف الإدارة الإلكترونية للمواطنين.

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:

- تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وتحسين أدائها.
- التحسيس بمدى أهمية التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية.
- تفسير مبادئ و طرق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- محاولة إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

من خلال ماسبق عرضه من أهداف الموضوع وأهميته العملية التي يقتضيها استعمال هذا الأسلوب الحديث في تسيير المرافق العمومية، إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية

(1) ماذا نقصد بالإدارة الإلكترونية ؟

(2) ماهي أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية؟

(3) ما هي التطبيقات العملية للإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

(1) يمكن للإدارة الإلكترونية أن تغير من الواقع الإداري إلى الأحسن وفي وقت قياسي.

(2) التحول الإداري الشامل من الإدارة الورقية إلى الإلكترونية شامل وناجح.

(3) الإدارة الإلكترونية الجزائرية تنافس الإدارة الإلكترونية في دول العالم المتقدم

كما تتمثل الحدود التي أجريت في إطارها هذه الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:**تم إجراء الدراسة في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة مع تخصيص الدراسة لولاية البويرة فقط.

**الحدود الزمانية:**طبقت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2023/2022 وذلك من أجل طلب معلومات متعلقة بموضوع دراستنا في المدة الزمنية من فيفري إلى ماي.

لقد تم الإعتماد على مجموعة من المناهج في إعداد هذا البحث منها المنهج الوصفي والتحليلي و المقارن وهذا التنوع ناتج من خصوصية الموضوع التي تحتاج لإيجاد الثغرات

واقترح حلول لها، إما الأدوات المستعملة هي المقابلة وكذلك الاستبيان خاصة في الجانب التطبيقي.

تطرقنا في موضوعنا إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة وفي جامعة أكلي محند أولحاج البويرة بصفة خاصة على ضوء القوانين المنظمة للإدارة الإلكترونية وفق خطة تضم فصلين كالآتي:

- الفصل الأول بعنوان التكريس القانوني للإدارة الإلكترونية حيث قسمناه إلى مبحثين جاء في المبحث الأول تفعيل الإدارة الإلكترونية في النظام الجزائري والمبحث الثاني بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الفصل الثاني بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وكان المبحث الأول يضم العوائق التي تؤثر على الإدارة الإلكترونية بينما خصصنا المبحث الثاني لدراسة حالة جامعتنا في إطار الإدارة الإلكترونية.

وختمنا بحثنا بعرضنا لأهم ما توصلنا إليه من نتائج، وقدمنا البعض من التوصيات التي من الممكن أن تحسن من مردود الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة.

## الفصل الأول

### التكريس القانوني للإدارة الإلكترونية

إن المؤسسات الجزائرية اليوم تسعى إلى كسب تحديات العصر ومسايرة التطورات وهذا لا يتأتى إلا بتوفير جملة من المتطلبات، ومجموعة من الظروف التي تحسن من أداء الإدارة، وصولاً إلى مشروع "الجزائر الإلكترونية" الذي أعطى تصوراً للتحويل الشامل نحو تبني الرقمنة في قطاعات واسعة من الإدارة العمومية الجزائرية. وكان هذا المشروع هو أول خطوة نحو تكريس الطابع التكنولوجي على جميع الأصعدة في الإدارة سواء على الصعيد الداخلي بين الموظفين مع بعضهم البعض أو مع رؤسائهم أو على الصعيد الخارجي بين الإدارة والمواطن (المبحث الأول).

كم هدفت الإدارة الإلكترونية لتحقيق التنمية الإدارية فهي تعتبر آلية من آليات هذه التنمية وذلك عن طريق تحقيق السرعة في إنجاز العمل، المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات المساعدة لإنجاح عملية التحويل الإداري، ولكن حتى تتوفر كل المتطلبات اللازمة إلا أنه لكل عملية صعوبات تعيق سيرها، كما تمخضت عن التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قفزة نوعية في جميع المجالات بصفة عامة وفي مجال الإدارة بصفة خاصة وذلك ما حتمّ على العديد من الدول تبني نهج الإدارة الإلكترونية والتخلي عن الإدارة التقليدية التي كانت تعاني مع عدة مشاكل خاصة البيروقراطية منها، كانت الجزائر من بين هذه الدول التي سعت لتطبيق إدارة الصفر ورقة، كما يرى العديد أن عصرنة الإدارة وأساليبيها التقليدية أصبح ضرورة ملحة في وقتنا هذا لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين والتطوير من الواقع الرقمي، وللوصول لهذه الأهداف المسطرة من طرف الدولة الجزائرية يجب توفر متطلبات عديدة وإمكانيات تخدم المجال الإلكتروني (المبحث الثاني).

## المبحث الأول

### تفعيل الإدارة الإلكترونية في النظام الجزائري

الإدارة الإلكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة (العمل الإلكتروني) أو الإدارة بلا ورق. والأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية، كما أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء (المطلب الأول).

كما تعتبر هذه الإدارة المستحدثة أسلوب جديد لتقديم الخدمات، إذ إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيتسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### مفهوم الإدارة الإلكترونية

أصبح المواطن يسعى للحصول على خدمات إدارية أكثر دقة وسرعة وتطورا وتزايد نقاط العجز والقصور التي تعاني منها الإدارة الورقية التقليدية، وهو الأمر الذي فرض على جميع دول العالم ضرورة التفكير جديا في تطوير وتحسين أساليب تقديم الخدمات الإدارية وبالتالي العمل على ربط مختلف الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية في الدولة

بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويشمل التحول نحو الإدارة الإلكترونية جميع ووظائف الإدارة العمومية التقليدية من تخطيط وتنفيذ واتصال ومتابعة وتقييم وتحفيز وتتميز بالتطور والتحديث المستمر وتعتمد بالأساس على تطوير القواعد المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة من شأنها تحقيق التميز الإداري للمؤسسات والهيئات العمومية، ومن هنا سنحاول في المطلب الوقوف على مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال ضبط مختلف التعاريف التي سيقى في هذا المجال (الفرع الأول)، ومن ثم تحديد مختلف الخصائص التي تتميز بها (الفرع الثاني) وكذا التطرق لمبادئ الإدارة الإلكترونية (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

### تعريف الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة. خاصة في مجال القانون وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. كما أنها مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها. ولهذا المصطلح عدة تعريفات، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد، ألا وهو الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> ربيع نصيرة، محاضرات موجهة لطلبة الماستر 01 تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكليم حند أول حاج، البويرة، 2020، ص 4.

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية لابد من بيان تعريف الإدارة العامة على الرغم من أن وضع تعريف جامع ومانع للإدارة العامة يعتبر من الأمور الصعبة كثيرا لارتباطها بالعلاقات الإنسانية من جهة ولكونها نشأت وتطورت مرتبطة ومتداخلة مع العديد من المجالات غرار القانون والسياسة والاقتصاد وهو الأمر الذي يصعب معه تحديد مفهوم موحد ودقيق، فمصطلح الإدارة والذي يطلق عليه باللغة الفرنسية تسمية (l'administration) يستند إلى المعنى اللغوي للفعل (administrer) وهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (ad-ministrar) والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون.<sup>(1)</sup>

وعليه تعرف الإدارة بأنها : نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أطرافها لتحقيق الهدف المنشود، إذ تحتاج للتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها.

**فالإدارة هي:** وسيلة لجمع الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها ومن ثم إعادة رسالتها لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل صورة ممكنة، فهي عملية اجتماعية أُعِدَّتْ من أجل التعاون والمشاركة وتدخل واشتراك مع الآخرين بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المنوطة.<sup>(2)</sup>

تعد الإدارة الإلكترونية نقطة تحول للتطور الإلكتروني للبيانات من ناحية تبادلها، وعندما بدأت في الدول المختلفة ولأسيما المتقدمة منها إلكترونيا، باعتماد المعلومات في أنظمة أعمالها الداخلية بين المنظمات التي تعمل ضمن بيانات إلكترونية موحدة، إذ كان هذا التبادل متخصصا في مجالات ضيقة وضمن وظيفة معينة، لكن التبادل الإلكتروني للبيانات تطور مع شبكة الانترانت (intranet) يمكن أن تزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات،

<sup>1</sup> بهلولسمية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2018، ص، 64.

<sup>2</sup> وهيبة حارش، سمير يوسف خوجه، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف 2، 2021، ص 166.

وشبكة أخرى خارجية تسمى بالإكسترانت (extranet) وهي تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، وعليه فإن تطور الإدارة الإلكترونية ظهر في نطاقها الضيق مع التبادل الإلكتروني للبيانات لتتسع مع التجارة الإلكترونية، وهي من ثمة الأعمال الإلكترونية، وتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الحكومة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

وفي هذا السياق المتعلق بإرسال البيانات إلكترونياً، نذكر على سبيل المثال قطاع العدالة الذي دخل حيز تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة حيث نصت المادة (09) أنه بغض النظر عن الطريق الذي يحدده قانون الإجراءات المدنية والإدارية وقانون الإجراءات الجزائية يمكن أيضاً أن يتم التبليغ وإرسال البيانات والوثائق القضائية بالطريق الإلكتروني وفقاً للشروط والكيفيات المحددة في هذا القانون وتحدد هذه الكيفيات عن طريق التنظيم.<sup>(2)</sup>

كما عرفها البعض على أنها استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستفيد وتتميز بالسرعة والدقة.<sup>(3)</sup>

ويعرف **محمد بن عبد العزيز الضافي** الإدارة الإلكترونية بأنها: استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف إلكترونياً بما يؤدي إلى خفض التكلفة والسرعة والجودة في تقديم الخدمات.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة - 01، 2018، ص 25.

<sup>2</sup> القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، ج.ر. العدد 06 لسنة 2015.

<sup>3</sup> بوخلط محمد الأزهر، وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، ورقلة، 2019-2020، ص 3 و 4.

<sup>4</sup> ربيع نصيرة، الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 08، جامعة خنشلة، 2017، ص 974.



ويعرفها كذلك الأستاذ نجم عبود نجم: بأنها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية أو الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية.<sup>(1)</sup>

الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.<sup>(2)</sup>

كما يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي أكثر من مجرد موقع إلكتروني على الانترنت. وأخذت صور وتسميات كثيرة أصبحت شائعة الاستخدام مثل الأعمال الإلكترونية، الديمقراطية الإلكترونية، الحكومة الرقمية... إلخ. ومصطلح الإدارة الإلكترونية يمثل شكلا من أشكال الأعمال الإلكترونية الذي يشير إلى العمليات والهياكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء. بمعنى آخر يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبائن، وبين الحكومة والأعمال والقيام بالعمليات الداخلية والترابط بين الأعمال بعضها ببعض إلكترونيا بغية تبسيط وتحسين أوجه الإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء وهي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت. في حين هناك من يرى الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال بحيث تمنحها قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون

<sup>1</sup> زينب بقرية، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي ولاية سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016، ص 10.

<sup>2</sup> ربيع نصيرة، محاضرات في الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 5.

منها، كما تسهم في تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين أفراداً أو مؤسسات، من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.<sup>(1)</sup>

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريف إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة، ومن خلال هذا التعريف نستشف أن الإدارة الإلكترونية تتميز بما يلي:

**أولاً:** إنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغيير) وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية والرقابة عليها .

**ثانياً:** الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح "الإدارة الإلكترونية".<sup>(2)</sup>

## الفرع الثاني

### خصائص الإدارة الإلكترونية

تتسم الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص والتي تتميز عن الإدارة التقليدية، في كونها:

ـ إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

<sup>1</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، عدد خاص بالمؤتمر العلمي العاشر 24-25 تشرين الأول 2009، العدد 14، الجامعة المستنصرية، 2010، ص 161.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 121.

\_ إدارة بلا مكان، تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية **virtual**. إدارة بلا زمان، تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

\_ استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.

\_ لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين الدول فإمكان تلك الجهات الالتقاء إلكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية، فيكون تبادل الخبرات واللقاءات والإحتكاك بين جهات العمل المختلفة.<sup>(1)</sup>

\_ إدارة بلا تنظيمات فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.<sup>(2)</sup>

\_ تحقيق الشفافية لكون هذا التحول ينقلنا مباشرة الى الرقابة.

\_ الحفاظ على السرية والخصوصية من خلال حجب معلومات العملاء.<sup>(3)</sup>

\_ تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على الأساس الشبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

<sup>1</sup> **جمعية ذهبية،** الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلديّة خنشلة، مذكرّة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، ص ص 23- 25.

<sup>2</sup> **بن عبد الرحمان حمزة،** دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة [دراسة ميدانية ببلدية أدرار]، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع والمنظمات والمناجمت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2020، ص 56.

<sup>3</sup> **اكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور،** دور الإدارة الإلكترونية في الظروف الاستثنائية (كوفيد 19)، مذكرّة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2021، ص 20.

**\_ أمن المعلومات،** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.<sup>(1)</sup>

**\_ الرقابة المباشرة والصادقة،** من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكاننا أن نتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات التي تتواجد على مستوى الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية.<sup>(2)</sup>

**\_ عدم وجود علاقة مباشرة بين المتعاملين،** حيث توجد أثناء التعامل في شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**\_ تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.**<sup>(3)</sup>

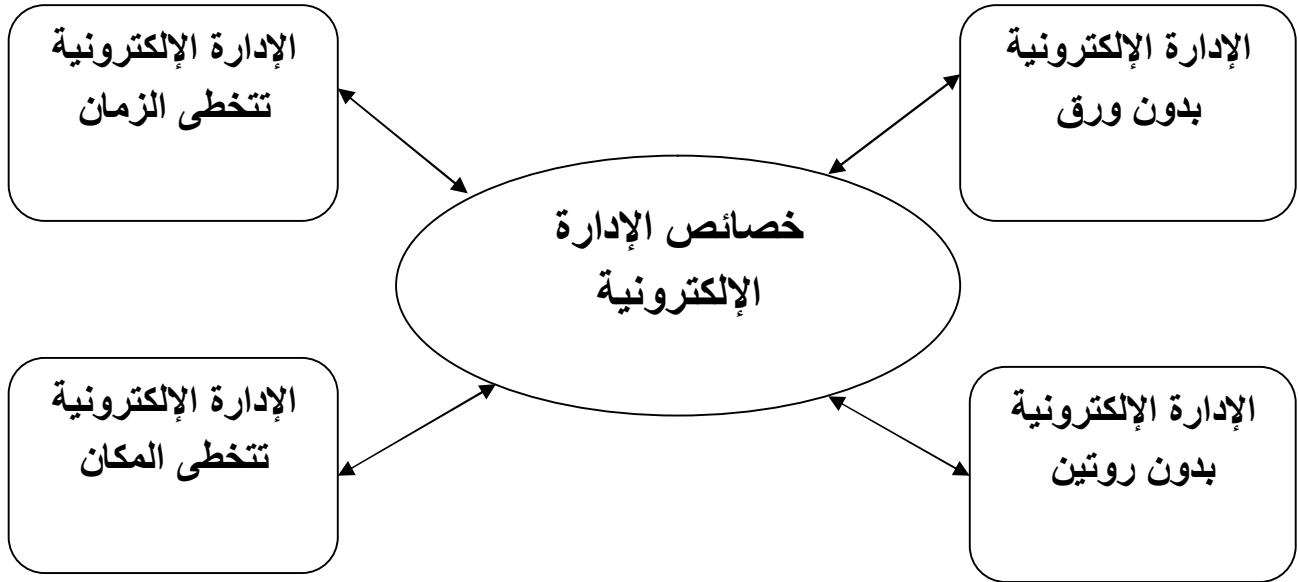
بالإضافة لما سبق نرى أن الإدارة الإلكترونية جاءت بهدف مشاركة المعلومات بدلا من الاحتفاظ به. أيضا لتوفير الخدمة بشكل مباشر ومستمر.

<sup>1</sup> سمير عمري، دور لإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 17 و 18.

<sup>2</sup> ساسيمريم، الإدارة الإلكترونية [دراسة مقارنة]، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكليم حند أولحاج البويرة، 2016، ص 9 و 10.

<sup>3</sup> بوعامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية، المجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، كلية العلوم الاجتماعية جامعة إليزي، 2002، ص 110 و 111.

الشكل 01: مخطط يوضح الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية: (1)



### الفرع الثالث

#### مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

تعتبر الشفافية من أهم مبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية، كما إن هذه الأخيرة تسهل الولوج العالمي للمعلومة وتحفز الفعالية والتفعيل. (2)

• تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

<sup>1</sup> جمعية ذهبية، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> زواري فرحات سليمان، دراغو عز الدين، إستراتيجية إقامة حكومة إلكترونية في الجزائر: من الفكرة الى التطبيق، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، 2017، ص

. التعرف على جوهر كل مشكلة تقومبتشخيصها وما عرفت كيانها.

. ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

. القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

. تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

• التركيز على النتائج ونقص هذا المبدأ إن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا " أن التكنولوجيا تم توطئتها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن انهيار الدولتين انهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في نصف قرن".

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.<sup>(1)</sup>

• **تخفيض التكاليف** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 14 و15.

• **التغيير المستمر** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.<sup>(1)</sup>

كما نرى أن هذه المبادئ الخاصة بالإدارة الإلكترونية أحدثت عدة تغييرات على الواقع التطبيقي للإدارة.

## المطلب الثاني

### مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 من المشاريع الكبرى التي عملت عليها الدولة في مدة زمنية وجيزة مقدرة بست أشهر، وسعت لتطبيقها في أرض الواقع ما بين سنة 2008 وسنة 2013. كما يندرج هذا المشروع ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف مجالات الحياة كما يمكن القول أن مشروع الجزائر الإلكترونية يندرج في إطار بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري والذي يدعو جميع مؤسسات الدولة لتبني نظام إلكتروني متطور شامل وتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في قطاعات الاتصالات والبنوك والإدارة العمومية وقطاعات التربية والتعليم وصولاً إلى تقديم خدمات بشكل أفضل وأبسط للمواطنين من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الانترنت لصالح المواطنين والشركات والإدارات فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية بين الحكومة والمجتمع لتطوير جودة الخدمة المقدمة.

فجاء هذا المشروع في شكل وثيقة عبارة عن محاور تنظم هذا البرنامج في جميع المجالات وسنحاول التعرض لأهم المحاور (الفرع الأول)، والأهداف التي سعى لهذا

<sup>1</sup> بوزكريجيلي، طيباوي أحمد، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيسمسيلت، 2019، ص 37.

الأخير(الفرع الثاني) وعلى طريقة تنفيذ هذه المحاور على ارض الواقع بشكل سليم دون شوائب وعراقيل تنقص من قيمة هذه الخطوة التي قامت بها الدولة الجزائرية (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

### محاور مشروع الجزائر الإلكترونية

تتضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ثلاثة عشر [13] محورا رئيسيا،حيث تحدد هذه المحاور الأهداف الرئيسية والخاصة، والمزعم إنجازها إلى غاية سنة 2013 أما عن مضمون هذه المحاور فيمكن تلخيصها فيها يلي:

1 - المحور "أ"تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية:يعدّ إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارات العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب.

2- المحور"ب" تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.

3 - المحور"ج" تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال:إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.



- 4- المحور "د" دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة للتمكين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.<sup>(1)</sup>
- 5 - المحور "هـ" تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة: من خلال تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.<sup>(2)</sup>
- 6- المحور الرئيس "و" تطوير الكفاءات البشرية: وهذا من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.
- 7 - المحور " ز " تدعيم ثلاثية البحث التطوير والإبتكار: وهذا من خلال العمل على تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال التكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز نشاط البحث، التطوير والابتكار.
- 8 - المحور "ح" ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: وهو المحور الذي يهدف إلى إيجاد البيئة التي تسمح بإجراء مختلف العمليات الإلكترونية بشكل آمن، وهذا ما يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم إلى جانب إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية للأفراد والشركات بالتوقيع الإلكتروني من خلال إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية بما يحدد صلاحية وقانونية العقود الإلكترونية.
- 9 - المحور " ط " الإعلام والاتصال: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور بتحسين دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. ويكون ذلك من خلال إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر وإقامة نسيج جمعيكا متداد للمجهود الحكومي.

<sup>1</sup> خالد قاشي، وآخرون، إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية 2013" فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 04، جامعة البليدة، 2013، ص 93 .

<sup>2</sup> الشيكور أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة ، 2019، ص 293.

10 - المحور " ي " تـمـيـن التـعاـون الدـولـي فـي مـجال تـكـنـولـوجـيـات الإـعـلام والـاتـصـال:الـذي تجسـد من خـلال العـمـل عـلى تـفـعـيـل المـشـاركة الفـعـالـة فـي الـحـوار والمـبـادرات الفـردية الدـولية.

11 - المحور " ك " آليات التقييم والمتابعة: وهو الذي يهدف إلى تحديد نظام مؤشرات محددة وتقييم يخول قياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية من جهة، زيادة على إجراء تقييد دوري لتنفيذ برنامج "الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى مع التركيز على الإطار التصوري لنظام المؤشرات النوعية الملائمة.<sup>(1)</sup>

12 - المحور " ل " إجراءات تنظيمي: في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع الاتصالات من أجل دعم سياسته في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإن هذا المحور من الإستراتيجية يشير إلى ضرورة وضع تنظيم مؤسساتي متناسق، ويكون ذلك من خلال تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات وأيضا تدعم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

13 - المحور " م " الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية تحدد له ميزانية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.<sup>(2)</sup>

تسعى الجزائر من خلال تبني هذا البرنامج، إلى عصنة القطاع الحكومي من خلال تنمية قدرات ومعارف الكفاءات البشرية والمادية، بما تمليه الحاجة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي مست العالم من التقدم التكنولوجي والعلمي.

<sup>1</sup>فرطاس فتيحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة خميس مليانة، 2016، ص 317.

<sup>2</sup>عبدالعزیز سلمی عشبة، بوراس منيرة، مشروع الجزائر الإلكترونية بين التخطيط والتجسيد، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المجلد 05، العدد 14، جامعة بن عكنون الجزائر، 2021، ص 60 و 61.

هذا الانتقال يكون بطريقة تدريجية حسب الإمكانيات المتاحة، ووفق مخطط تنظيمي يسمح بانتقال وتغيير وتطوير يتناسب والمعطيات الاقتصادية والمالية ويتوافق مع النمط الاجتماعي للمجتمع.<sup>(1)</sup>

لقد جاءت هذه المحاور بهدف تطوير المجالات الخاصة بالتكنولوجيات والاتصال بصفة مركزة وجدية لأنها أهم نقطة لينطلق منها مشروع ناجح وسائد في حل ما طبقت هذه المحاور بشكل صحيح، ستتبعكس عدة ايجابيات على الحكومة داخليا لسهولة التنسيق بين جميع قطاعاتها، وخارجيا أيضا لأن أي وضع ايجابي داخل دولة ما ينعكس على الجانب الخارجي ويضيف لها وزنا دوليا.

## الفرع الثاني

### أهداف مشروع الجرائز الإلكترونية

بالرجوع إلى وثيقة مشروع الجرائز الإلكترونية يتبين لنا من خلال هذه الوثيقة مجموعة من الأهداف الرئيسية بالإمكان حصرها في الآتي:

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطن وأن تكون متاحة للجميع وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق ومعلومات.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.
- 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 الحوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

<sup>1</sup> عيسات عيني، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال المشروع والجزائر الإلكترونية 2013، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 02، جامعة بن عكنون الجزائر، 2013، ص 86.

- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة والعابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتنفيذ وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.
- القضاء على معاناة المواطن من جوانب الحياة اليومية، فالإدارة الإلكترونية توفر عن المواطن مشقة التنقل لاستخراج وثائقه أو الاستفسارات حول انشغالاته.<sup>(1)</sup>
- كما يعود هذا المشروع بالنفع على الجانبين المجتمع بما فيه المواطن وعلى مؤسسات الدولة:

. **بالنسبة للمواطن:** إن تجسيد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سينقص عناء المواطنين في الكثير من جوانب الحياة اليومية، فالإدارة الإلكترونية ستوفر عن المواطن مشقة التنقل لاستخراج وثائقه أو الاستفسار حول انشغالاته، وسيكون كافياً أن يدخل كل مواطن بياناته الشخصية على الشبكة المعلوماتية ليحصل على وثائقه الضرورية، وهذا فيه ربح كبير للوقت والمال وحتى اقتصاد للمجهود البشري، وهو يعود بالإيجاب على اقتصاد البلد.

. **بالنسبة للمؤسسات:** إن تجسيد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية يمكن للمؤسسات العمومية وحتى الخاصة من سرعة انتشار المعلومات وتحسين عملية الاتصال مع المواطنين، ولا يخفى على أحد أننا في الجزائر نعاني من أزمة اتصال كبيرة بين المواطن ومختلف مؤسسات الدولة. كما أن هذا المشروع سيضيف ديناميكية وفعالية أكثر إلى المؤسسات الاقتصادية وسيشجع الاستثمارات الداخلية والخارجية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> بوراس بودالية، واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة عين تموشنت، 2021، ص 26 و 27.

<sup>2</sup> خالد قاشي، وآخرون، المرجع السابق، ص 92.

وكمثال عن الرقمنة في قطاع المؤسسات العمومية الاقتصادية نجد أن المشرع قد أخضع قطاع البريد والمواصلات لنظام إداري إلكتروني من خلال سن قوانين متعلقة بهذا المجال حيث جاءت المادة (07) من القانون رقم 18-04 موضحاً لذلك في مضمونها.<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج أن هذا المشروع جدير بتغيير النظام الإداري للدولة بجميع مجالاتها إذا طبق كما جاء في الوثيقة لكن الواقع ومع الأسف يقول العكس حيث لا تزال الجزائر نوعاً ما متأخرة في مجال الرقمنة والمعلوماتية وتواجه هذه الأخيرة العديد من الصعوبات التي سنذكر البعض منها في الفصل الثاني من هذه الدراسة، ومع ذلك لا يمكن الإنكار أن الدولة الجزائرية تسعى دائماً للعمل على تحسين مجال التكنولوجيا لأن واقع التطور الحاصل في العالم هو من يملئ على جميع الدول رقمنة القطاعات.

### الفرع الثالث

#### برنامج تنفيذ المشروع

يتمثل برنامج تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الجزائر في ما يلي:

- **برنامج تطوير التشريعات:** من خلال إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- **برنامج تطوير البنية المالية:** يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات مالياً لتصبح أكثر مرونة.
- **برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:** ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.

<sup>1</sup> تنص المادة (07) من قانون رقم 18-04 مؤرخ في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج.ر، العدد 27 الصادرة في 13 مايو 2018، على أن: تقوم الدولة في إطار مهامها المتعلقة بتطوير البريد والاتصالات الإلكترونية، بوضع الخدمة الشاملة للبريد والخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية وتسهر على تنفيذها من طرف المتعاملين. ويتم توفير هذه الخدمات بصفة مستمرة لصالح الجميع عبر كافة التراب الوطني. تساهم هذه الخدمات على الخصوص في مجهود التهيئة الرقمية للإقليم وتقليص الفجوة الرقمية.

- **برنامج التطوير الفني:** يركز البرنامج على استخدام تكنولوجيايات الرقمية في المصالح الحكومية لتطوير القدرات اللازمة لإنجاز المشروع، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.<sup>(1)</sup>
  - **برنامج تنمية الكوادر البشرية:** من خلال تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية المشاركة في مشروع الحكومة الإلكترونية.
  - **برنامج الإعلام والتوعية:** وذلك من خلال إنتاج خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول الإلكتروني وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>
- جاء هذا المشروع بغرض تحسين الخدمة المقدمة للمواطن من طرف الهيئات العمومية وكانت أول خطوة لتنفيذه هي سن القوانين، حيث ظهر التكريس القانوني للإدارة الإلكترونية في عدة قطاعات مختلفة يمكن ذكرها فيما يلي:
- تحول الوثائق الأساسية للمواطنين الجزائريين إلى وثائق بيومترية كجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة (رقمنة الوثائق الادارية المحلية)، وذلك بناء على المرسوم الرئاسي رقم 17 - 143 في مواده 06 و 07 و 08 موضحا للجانب البيوميتري لبطاقة التعريف الوطني، تحتوي على شريحتين وتسلم هذه البطاقة برمز سري يستعمل من أجل الوصول للخدمات الإلكترونية كما تحدد المواصفات التقنية والمعلومات المشفرة من طرف الوزير المكلف بالداخلية،<sup>3</sup> وفي نفس الصدد جاء القرار المؤرخ في 25 مايو 2011 المتعلق بملف طلب بطاقة

<sup>1</sup> مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، جامعة تلمسان، 2013، ص 279.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 280.

<sup>3</sup> مرسوم رئاسي رقم 17 - 143 في 1 ابريل سنة 2017 يحدد كفاءات اعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج. ر، العدد 25، الصادر في 22 رجب عام 1438 الموافق 19 ابريل 2017.

التعريف الوطنية وجواز السفر حيث جاء في مادتيه 05 و 06 أنه يمكن إرسال الإستمارة المملوءة عن طريق الأنترنت في الموقع الخاص بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، كما يكون حضور طالب جواز السفر اجباري من أجل الصور وأخذ التوقيع الرقمي.<sup>1</sup> أما بالنسبة لرخصة السياقة الإلكترونية جاء منشور وزاري مشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018 المتعلق بحيز تداول رخصة السياقة من النوع الإلكتروني.<sup>2</sup>

- رقمنة وثائق الحالة المدنية وذلك عن طريق إنشاء سجل وطني وآلي للحالة المدنية بناء على القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 غشت سنة 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المؤرخ في 1970 الخاص بالحالة المدنية.<sup>3</sup> أما فيما يتعلق برقم التعريف الوطني الوحيد جاء المرسوم التنفيذي رقم 10 - 210 المتضمن إحداثه.<sup>4</sup>

- رقمنة الأعمال الإدارية المحلية المتمثلة في تنظيم العمليات الانتخابية المحلية و إبرام العقود الإدارية إلكترونيا وذلك بناء على المرسوم الرئاسي 15-247 الخاص بالصفقات العمومية و المرفق العام الذي جاء في فصله السادس ينظم الإتصال

<sup>1</sup> قرار مؤرخ في 25 مايو سنة 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، ج. ر، العدد 31 الصادرة في 5 يونيو 2011.

<sup>2</sup> منشور وزاري مشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018 المتعلق بوضع حيز التداول رخصة السياقة من نوع بيومتري إلكتروني.

<sup>3</sup> قانون رقم 14-08 مؤرخ في 9 غشت 2014 يعدل و يتم الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 19 فبراير 1970 المتعلق بالحالة المدنية، ج. ر، العدد 49 في 10 غشت 2014.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 10 - 210 مؤرخ في 07 شوال يتضمن إحداث الرقم الوطني التعريفي الوحيد، ج. ر، العدد 54 الصادرة في 19 سبتمبر 2010.

وتبادل المعلومات بطريقة إلكترونية حيث جاء في معنى المادة 203 تؤسس بوابة إلكترونية خاصة بإبرام الصفقات العمومية.<sup>1</sup>

من هنا نستنتج أن التجربة الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية انطلقت مع تأسيس مشروع الجزائر الإلكترونية حيث كانت بوابه في سن القوانين المنظمة للمجال الرقمي وإستحداث عدة مواقع إلكترونية على سبيل المثال إنشاء مواقع للوزارات، كما سطر هذا المشروع مجموعة من الأهداف تسعى بالدرجة الأولى لحماية المواطن والمجتمع بصفة عامة من جميع سلبيات الإدارة القديمة، ولكن بالمقارنة مع التجربة الدول المتطورة نرى أن الجزائر كانت متأخرة مقارنة بدول العالم الرائدة في الرقمنة.

## المبحث الثاني

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تسعى المؤسسات الجزائرية اليوم لتطبيق منهج الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح وياكب متغيرات العصر وتطوراته، ولا يكون ذلك إلا بتوفر مجموعة من المتطلبات والإمكانيات من جميع المجالات ليكون هناك نشاط تعاوني اتصالي تفاعلي يدفع بعجلة الإدارة الإلكترونية للأمام .

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد

<sup>1</sup>مرسوم رئاسي رقم 15 - 247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر، العدد 50 الصادرة في 20 سبتمبر 2015. أنظر المادة 203 التي نصت على ما يلي: تؤسس بوابة إلكترونية للصفقات العمومية، تسير من طرف الوزارة المكلفة بالمالية والوزارة المكلفة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كل فيما يخصه، ويحدده، في هذا المجال، قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال صلاحيات كل دائرة وزارية. يحدد محتوى البوابة وكيفية تسيرها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.



في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسوب.

الإدارة الإلكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول، إجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، على الرغم من أن الأجواء مهيأة لنجاحها إلا أن الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الإعدادات والتجهيزات المادية والبشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، وربما تضيع ميزة هذا النجاح المرجو من عمل غير مدروس وغير معد له سلفاً.

ومن أجل النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من وجود متطلبات تساعد على تسهيل وترقية النظام الإلكتروني للعمل الإداري، فبدون الإمكانيات والمتطلبات لا وجود لعمل الكتروني منظم وجدير بالاستخدام. وكذا عدم وجود بنية تحتية شاملة قد يضعف نسبة نجاح هذه الإدارة المستحدثة التي تحتاج إلى بنية تحتية قوية نوعاً ما، كما أنه يجب توعية الموظفين لعدم حدوث قصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وللنهوض بهذه الأخيرة يجب توفر مستلزمات (المطلب الأول)، ومتطلبات أخرى لوجستكية (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### المتطلبات المنظمة للإدارة الإلكترونية

الإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن الإدارة الإلكترونية يجب أن تراعي عدّة متطلبات لكي تكون ناجحة وفعالة.

ولبناء إدارة إلكترونية محكمة ومعتمدة يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تقوية البنية الإدارية ويجب أن تكون هذه المتطلبات مجتمعة لتقوم بدورها لأنها مرتبطة ارتباط وثيقا ببعضها البعض، فلنجاح الإدارة الإلكترونية يجب توفر هذه المتطلبات

جملة واحدة فإذا تخلف متطلب واحد لا تعمل هذه الأخيرة بالشكل الفعال، ويكون هناك قصور واضح في الخدمة المقدمة للمواطنين وكذا التسيير الداخلي للإدارة.

ومن أهم المتطلبات التي يجب توفرها داخل الإدارة الإلكترونية هي المتطلبات الإدارية التي تهتم بالدرجة الأولى بتدريب الموظفين والقدرات وطرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات و البيانات اللازمة للعمل والتسيير الداخلي التكنولوجي (الفرع الأول)، وكذا المتطلبات البشرية التي لا يمكن الاستغناء عنها لأنها العنصر النشط الذي يسير الوسائل الإلكترونية. صحيح أن عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة المتمثلة في الموظف و المواطن يقل أو يصبح مخفف، لكن العنصر البشري هو الذي يسير هذه المنظومة الرقمية (الفرع الثاني) وأيضاً ما ينظم الإدارة الإلكترونية من ناحية القوانين و التشريعات التي تعطي لهما طابعاً حكومياً (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

### المتطلبات الإدارية

وتعني بذلك أحداث التغيرات الجوهرية في الهياكل الإدارية و الإدارات الحكومية بقصد التكيف مع الخدمات الحكومية التي تأخذ أبعاداً جديدة. حيث أن التنظيم الجديد ينتج عنه بدون شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث وظائف جديدة، وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغير النوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين، وخاصة أننا في القرن الواحد والعشرون نتطلع لحصول المواطنين على خدمات راقية وترضية زبائن الإدارات الحكومية، وإدارات القطاع الخاص بأي وسيلة كانت، لأن الزبائن هي القوة المحركة في المجتمعات الحديثة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> حماد مختار، المرجع السابق، ص 23.

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات تمس الهيكل الإداري والتنظيم والإجراءات والأساليب المعتادة في الإدارة التقليدية بما يتناسب مع مبادئ الإدارة الجديدة، فقد يتم استحداث مصالح وإدارات جديدة أو إلغاء ودمج بعضها وفق إطار زمني متدرج، بالإضافة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، وتكييف عناصر البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكترونية، حتى تصبح العمليات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، الإدارة الإلكترونية يستدعي القيام بتغييرات على مستوى الهياكل التنظيمية حيث لابد من جعل العمل جماعي يقوم على أسلوب الفرق أو الوحدات المختصة. وفي إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، و جوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني وحمايته اعتماداً<sup>(1)</sup>.

حيث تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

● **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

<sup>1</sup> زينب قريوة، المرجع السابق، ص 61.

● **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية:** ويكون هذا وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثلا (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

● **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

● **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق:** عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

● **تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية أحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة الى توعية المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> **عبان عبد القادر،** تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 73.

<sup>2</sup> **لامية علل، سعاد بوقيدح،** معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل والإقامات التابعة لها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019، ص 58.

● **تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الانترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن تهيئة المنظمة إلكترونياً لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي :

1 . تطوير و تطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

2 . تنمية الموارد الإلكترونية .

3 . ابتكار الثقافة الإلكترونية.

4 . استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

● **متطلب الإصلاح الإداري إن تطبيق الإدارة الإلكترونية:** يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.<sup>(1)</sup>

● **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط شبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها و تأمين وسائل الاتصال الحديثة.<sup>(2)</sup>

تعد البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونه، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية

<sup>1</sup> وهيبه حارش، المرجع السابق، ص 172 .

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 72.

التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية. فالبنية التحتية تقوم على العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.<sup>(1)</sup>

## الفرع الثاني

### المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن كفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تعد من التغييرات الجذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية<sup>(2)</sup>، حيث يعتبر كذلك متطلبا رئيسيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو من يقوم بتشغيل عناصر النظام الإلكتروني، ولن يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إلغاء الأهمية القائمة للموارد البشرية، حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر موارد بشرية تتميز بخصائص جديدة وتتمتع بمهارات تجعلها قادرة على التعامل مع بيئة العمل الجديدة، فمن الضروري التركيز على تنمية الكفاءات البشرية من أجل زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> فرورة فهمية، حفير ليدية، في المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2020، ص 12.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 74 و 75.

<sup>3</sup> بن عبيد عبد الباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 148.

وبالتالي هناك جملة من المتطلبات البشرية يجب تحديدها كما يلي :

. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات و البرمجيات.

. إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

. التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .<sup>(1)</sup>

. توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني.

. نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

. يجب إن تركز إستراتيجية الدولة على إعداد وتهيئة المواطن لفهم واستيعاب مزايا التعامل الإلكتروني من حيث تقليل الوقت والجهد والتكلفة، حيث تواجه بعض الدول النامية صعوبات في محاولة نقل التجارب في مجال تكنولوجيا المعلومات دون اتخاذ الإجراءات اللازمة لتكيفه وتهيئة مجتمعاتها لهذه النقلة الحضارية، مما يعرض شعوبها إلى صدمة ثقافية لعدم قدراتها على مسايرة هذه التغيرات التكنولوجية والتجاوب معها، وذلك من خلال أتباع الخطوات التالية:

- تغيير الصورة الذهنية الراسخة لدى المواطن عن الخدمات الحكومية، والتأكيد على حرص الإدارة على راحة المواطن ورفاهيته من خلال الحملات الإعلامية المكثفة

<sup>1</sup> منصف شرفي، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة سطيف 02، 2019، ص 238 .

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2010، ص 90.

لإعادة الثقة في الحكومة بل من خلال تقديم خدمة ذات جودة و في مستوى متطلبات الفرد.

- الإعلام عن مواقع الخدمات الإدارية الإلكترونية في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة و تلفاز و جرائد ومجلات، وشرح كيفية الوصول إليها والمزايا التي تحققها.
- التوسع في تدريب المواطنين على استخدام شبكة الانترنت في المعاملات الإلكترونية مع إتاحة الفرصة لمشاركة القطاع الخاص في نشر الوعي التكنولوجي.
- التوسع في إنشاء مراكز لتقديم الخدمات الحكومية على كافة المستويات المركزية والمحلية.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن ما تم عرضه من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى أن متطلب تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري.<sup>(2)</sup>

وبالتالي نستنتج أن المتطلبات البشرية جد مهمة لسير الإدارة التقليدية وكذلك نفس الشيء بالنسبة للإدارة الإلكترونية، يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر فعلى سبيل المثال إذا كان الفرد البشري مؤهل وذو همة عالية ومتطور في مجال البرمجة والرقمنة فهذا سينعكس إيجاباً على الإدارة داخليا في مجال التسيير وخارجيا على جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

<sup>1</sup> ربيع نصيرة، محاضرات في الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> وهيبة حارش، سمير يوسف خوجه، المرجع السابق، ص 173.



## الفرع الثالث

### المتطلبات التشريعية

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصياغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها، وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلبات بما يحافظ على سرية العامل الإلكتروني وخصوصيته.<sup>(1)</sup>

ومن هنا سنذكر بعض من هذه الركائز التي تعطي للإدارة الإلكترونية طابع منظم فيما يلي:

• توفر الحماية القانونية لا شك أن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية و تقديم الخدمات عبر شبكة المعلومات يحتاج إلى تشريعات خاصة تحكم وتقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيق أهداف هذا النظام الحديث على أفضل وجه ممكن.<sup>(2)</sup>

• توفر الإرادة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة المناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

• وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>نعومي سمير، بداوي سميرة، تطبيقات و متطلبات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد، العدد 09، جامعة البليدة، 2017، ص 19.

<sup>2</sup>بركاني حسين، الحكومة الإلكترونية: الإطار المفاهيمي ومنطلقات نظرية بالتركيز على بعض المؤشرات والتجارب الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، 2021، ص 456.

• تشكيل جهة ( لجنة ) عليا تتولى وضع الاستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية وعلى تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

• وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

• الاستعانة بالجهات الاستشارية البحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط.<sup>(2)</sup>

تجسد دور الدولة في مجال التنظيم الإلكتروني عن طريق التشريعات والهيئات التي تسعى لتبسيط الإجراءات لكي لا تتثقل كاهل المواطن وتحسن من الخدمة الإدارية عن طريق الرقمنة، حيث إهتم المرصد بعصرنة المرفق العام حيث إقترح مجموعة من التدابير التي من شأنها تطوير الإدارة الإلكترونية وهو ما جاء في المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 7 يناير 2016.<sup>3</sup>

حيث ظهر هذا التنظيم الرقمي في عدة نماذج تقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وكان ذلك على ضوء نصوص تشريعية نذكرها بعضا منها:

<sup>1</sup> الهاشمي مقراني، براهيم نجا، الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 13، جامعة الجزائر 2، 2019، ص 34.

<sup>2</sup> محمد شريف أمينة، متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 01، العدد 02، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 01، 2021، ص 475 و 476.

<sup>3</sup> مرسوم رئاسي رقم 16-03 مؤرخ في 7 يناير 2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج.رن العدد 02 الصادرة في 13 يناير 2016. نصت المادة 05 من المرسوم أعلاه على مايلي: يكلف المرصد، في مجال عصرنة المرفق العام، بدراسة واقتراح كل التدابير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام. وبهذه الصفة يقترح كل تدبير من طبيعته أن: . يحفز تطوير الغدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها، . يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع أرائهم وإقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

- نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي: مثلا كحفظ معلومات المريض في جهاز الحاسوب لكي تسهل على الطبيب الوصول إليها، وكذلك إستحدث البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا الذي يطلق عليها بطاقة الشفاء وكذا المفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج حيث جاء ذلك في المرسوم التنفيذي رقم 10-116 الذي يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهني الصحة وشروط تسليمها و إستعمالها وتجديدها كما جاء في المادة 2 و 28 من هذا المرسوم أن هذه البطاقة الإلكترونية والمفاتيح يتم تصنيعها وفقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال.<sup>1</sup>

- نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع البنكي: ففي هذا المجال تم إبتكار عدة بطاقات إلكترونية كالبطاقة الذهبية، بطاقة الائتمان بطاقة الاعتماد، بطاقة الدفع والنقود الإلكترونية لكي تسهل على المواطن عملياته المصرفية وهذا

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 10 - 116 مؤرخ في 18 فبراير 2010 يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهني الصحة وشروط تسليمها وإستعمالها وتجديدها، ج.ر، العدد 26 الصادرة في 21 أبريل 2010. تنص المادة 02 من المرسوم أعلاه على أن: تسمى البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا "بطاقة الشفاء". ويتم إعدادها وفقا طبقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال. تتضمن بطاقة الشفاء على المستند معلومات شخصية تتعلق بالمؤمن له اجتماعيا او صاحب البطاقة وتركيبية إلكترونية "دارة مصغرة".

النظام يمنحه حرية الاختيار كما جاءت المادة 69 من الأمر 11-03 تعرف وسائل الدفع ومن بينها الوسائل التقنية.<sup>1</sup>

• **نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية:** في إطار رقمنة قطاع التربية و التعليم تم إنشاء موقع للوزارة المختصة كغيرها من الوزارات التي سعت لتطبيق الإدارة الإلكترونية وكذا طرح عدة منصات لفائدة التلاميذ وأولياءهم كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 23-94 المؤرخ في 5 مارس 2023 يؤكد إهتمام القطاع التربوي بالجانب الرقمي من حيث التزويد بالأجهزة وصيانتها حيث ظهر ذلك بصورة واضحة في المادة (06) من نفس المرسوم.<sup>2</sup>

• **نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي:** يعتبر هذا المجال البيئة الخصبة لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال فمن الضروري تطبيق الرقمنة داخل الجامعات الجزائرية طبقا للمادة (03) من القانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي التي نصت على ضرورة رفع المستوى

<sup>1</sup>أمر رقم 11-03 مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 26 غشت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، ج.ر، العدد 52 الصادر في 27 غشت 2003.

<sup>2</sup>مرسوم تنفيذي رقم 23-94 مؤرخ في 5 مارس 2023 يتضمن إعادة تنظيم مركز التموين بالتجهيزات والوسائل التعليمية وصيانتها، ج.ر، العدد 15 الصادر في 12 مارس 2023. وهو ما أشار إليه كذلك المنشور الوزاري المحدد لكيفية متابعة تنفيذ مشروع رقمنة قطاع التربية وتحيين المعلومات رقم 1923 المؤرخ في 17 ديسمبر 2015.

المستوى على جميع الأصعدة عن طريق نشر الثقافة و الإعلام العلمي و

التقني.<sup>1</sup>

يمكننا استنتاج أن النصوص التنظيمية للإدارة الإلكترونية، هي الوسيلة التي تعطي هذه الأخيرة الطابع القانوني وتضفي عليها المصادقية والمشروعية، كما أن التشريعات التي تصدر في صدد تطبيق الإدارة الإلكترونية تعطيها وزنا وقوة على أرض الواقع في حالة تطبيق هذه القوانين كما يجب.

## المطلب الثاني

### المتطلبات اللوجستية

هناك العديد من المبررات و الدوافع التي أدت إلى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الأسلوب الحديث المواكب لتطورات العصر المتمثل في الإدارة الإلكترونية، ومن أهم المبررات هي تلك المتصلة بالتطورات التقنية في عالم التكنولوجيا والاتصال وكذلك بالسرعة أيضا.

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة الذكر التي تم التطرق لها في المطلب السابق، سنرى في هذا المطلب الثاني المتطلبات اللوجستية التي تعتبر هي الأخرى ركيزة من أهم ركائز الإدارة الإلكترونية و من دونها لا يمكن أبدا مباشرة العمل الإداري الرقمي، فهذه الأخير تتمثل في جميع الأجهزة الإدارية والكفاءات المادية فلا يمكن التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة العصرية دون توفير الموارد المادية التي تكون هي جوهر التحول.

<sup>1</sup> قانون رقم 99-05 مؤرخ في 4 ابريل 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ج.ر، العدد 24 الصادرة في 7 أفريل 1999.

فالتحول الإداري الإلكتروني يتطلب جملة من التغيرات التي تقع على الوسائل المستعملة داخل الإدارة، فيفرض هذا التطور على المؤسسات الإدارية التخلي على الوسائل القديمة واستبدالها بوسائل أخرى تكنولوجية تستجيب للتطور الحاصل في العالم كما لا يخفى علينا أن هذا التغير يستدعي حماية أمنية وضرورة توفر ذمة مالية للمؤسسة لكي تستطيع تغطية جميع تكاليف هذا التحول .

نرى هنا أن المتطلبات اللوجيستكية تنقسم إلى ثلاث أقسام جد مهمة لبناء إدارة إلكترونية ناجحة وتتمثل في المتطلبات التقنية و سيتم التطرق إليها (الفرع الأول)، وسنتطرق للقسم الثاني المتمثل في المتطلبات المالية ضمن (الفرع الثاني) وأخيرا سنرى المتطلبات الأمنية (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

### المتطلبات التقنية

لا يمكن تصور تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية دون توفر مجموعة من الوسائل التكنولوجية السلكية ولا سلكية الحديثة داخل الإدارة المراد تحويلها، المتمثلة في معدات الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات المحلية والوطنية، فكل هذه المعدات تعتبر من البنية التحتية التي تعمل على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية من جهة ومن جهة أخرى بين المؤسسات و المواطنين.<sup>(1)</sup>

يمكن القول أن المتطلبات التقنية هي عبارة عن مجموعة الوسائل الإلكترونية المستعملة في تفعيل الإدارة الإلكترونية، كما يمكن القول أنها البنية التحتية الرقمية التي تشمل شبكة الاتصالات والتجهيزات التكنولوجية المستخدمة لتحقيق هدف هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> قنون أحمد كمال، مبارك نجاح، مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة وهران، 2018، ص 507 و 508.

أي توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة لاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة و الهواتف الذكية وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالإنترنت أو الشبكة الداخلية المنشأة التي تتيح لمعظم الناس الحصول عليها أي الحصول على الخدمة المطلوبة.<sup>(1)</sup>

من أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تنحصر في ما يلي:

. الحاسبات الآلية: وهي أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات وتخزنها وتقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات وخلال العقدين الماضيين زادت قدرات وإمكانيات الحاسبات الآلية الشخصية بطريقة غير مسبوقة سواء في إيجاد برامج سهلة أو في زيادة استيعاب الذاكرة، والزيادة المتنامية في سرعة الأجهزة، فضلاً عن ظهور أنواع متعددة من الأجهزة الملحقة على الحاسب الآلي التي أتاحت تنوع استخدامه حسب رغبات المستخدمين، حيث وفر الحاسب الآلي المقومات اللازمة للعمل الإلكتروني عن طريق تخزين البيانات والمعلومات بكميات ضخمة ضمن أحجام صغيرة وتحويل الملفات الورقية الكبيرة الحجم إلى ملفات إلكترونية في وسائط تخزين صغيرة الحجم.<sup>(2)</sup>

. مراكز للحاسب الآلي: مما يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها ، ويمكن حصر شبكات الحاسب الآلي في الآتي:

الشبكة الداخلية للمنظمة ( الإنترنت): حيث تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين وتحقيق هذه

<sup>1</sup> بوعنينة وهيبة وآخرون، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة سكيكدة ، 2021، ص 114.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي و آخرون، المرجع السابق، ص 95 و 96.

الشبكة إمكانية الإرسال والاستقبال للمراسلات والتعليمات في ظروف مختلفة، وتقديم خدمات أفضل عن طريق السرعة في الحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة في الوقت المحدد من فروع المنظمة أو المنظمات المتعاونة معها، وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار.

**الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء ( الإكسترنات ) :** والتي تسمح لبعض المستخدمين فقط بالدخول عليها من أي مكان وفي أي وقت عن طريق شبكة الإنترنت وفق قيود وصلاحيات محددة لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، خاصة في المجال التجاري الذي يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء، ويتم حمايتها بنظام أمني يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق في ذلك.

**الشبكة العالمية ( الإنترنت ) :** وتقدم شبكة الإنترنت خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها في خدمة الاتصال عن بعد، خدمة البريد الإلكتروني خدمة منتديات الحوار، خدمة تبادل الملفات خدمة المحادثات وعالم الويب، وهو برنامج يقوم بالربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية، مما للمستخدمين من خدمات التعليم والمعارف والبحث عن المستندات والوثائق، وتتبع الأخبار وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية تعتبر أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لا بد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما

<sup>1</sup> خريشي إلهام، محاضرات القيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة إلكترونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2021/2020، ص 15.



تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والإنترنت والإكسترانت.<sup>(1)</sup>

ويمكن القول أن مكونات المتطلبات التقنية تتكون من مختلف المكونات والأجهزة التكنولوجية و التي تتمثل فيما يلي:

**عتاد الحاسوب :** هو أحد المتطلبات الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية، فيعتبر عتاد الحاسوب من أساسية عناصر تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يمكن تعريفه على أنه يضم مختلف المكونات المادية للحاسوب ومختلف نظمه و لواحقه.<sup>(2)</sup>

**. الشبكات والأنظمة:** تمثل الشبكة البني القاع دية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تسمح بنقل المعلومات من مختلف مواقع ترتبط مختلف مصالح الإدارة المركزية في شبكات محلية (LAN) ومنها 53% ترتبط بشبكة (WAN). كما توفر 81% من الإدارات قاعدة واحدة أو أكثر مخصص للشبكات (salle de réseaux) كما نجد 15% من الإدارات تتوفر على شبكة اتصالات داخلية اعتمدت من خلالها كل من وزارة العدل المالية الطاقة والمناجم الأشغال العمومية، والتعليم العالي والبحث العلمي، برمجة نظام المؤتمرات المرئية عن بعد.

أما بالنسبة لرابط عبر شبكة الإنترنت فنجد نسبة استعمال شبكة (ADSL) لا تتجاوز 42% من الوزارات محل الدراسة، وتعتمد هذه الوزارات بنسبة 58% على خطوط مخصصة (ligne spécialisée) ترتبط من خلالها في المحيط الخارجي. وواقعيا وسجل أن 58% من المواقع الحكومية المتاحة عبر شبكة الإنترنت هي مواقع جامدة لا يتم تعديلها حسب المستجدات. وفيما يتعلق بالبريد الإلكتروني

<sup>1</sup>قنديل فاطمة الزهراء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة المستودع الرقمي لجامعة الزاوية، العدد 06 (عدد خاص بالمؤتمر الدولي)، 2020، ص 8.

<sup>2</sup>فريرة فهمية، حفير ليدية، المرجع السابق، ص 37.

نجد 69% من الوزارات تعتمد عليها التقنية من خلال نقل المعلومات عبر موزعها الخاص (propre serveur) إلى مختلف الهيئات التابعة لها.<sup>(1)</sup>

ومن هنا نستنتج أن الشبكات الإلكترونية بنوعها السلكية واللاسلكية من أهم مكونات الإدارة الإلكترونية ففي حالة غيابها تكون أجهزة الحاسوب غير عملية ويعتريها القصور الحاد، حيث جاء في القانون رقم 2000-03 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية في نص المادة 08 عرفت هذه الشبكات بأنها منشأة واحدة أو عدة منشآت تقوم بالتراسل وإرسال في آن واحد عن طريق الإشارات السلكية و اللاسلكية مع تبادل معلومات التحكم والتسيير المشتركة ما بين هذه الشبكات.<sup>(2)</sup>

ومن كل ما سبق في هذا الفرع نستنتج أن المتطلبات التقنية هي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية، وهي البنية القاعدية للإدارة العصرية كما يجب تطوير هذه البرمجيات باستمرار لكي تواكب تطورات العصر الحاصلة في العالم، فإذا توقفت هذه التكنولوجيا عن التطور حتما لن تحقق الأهداف المطلوبة من الإدارة الإلكترونية .

## الفرع الثاني

### المتطلبات المالية

لا تقل المتطلبات المالية أهمية عن المتطلبات الأخرى المذكورة بل هي أيضا تلعب دورا مهما، أي مشروع من يحتاج تمويل وميزانية مدروسة لتطبيقه، فبما أن الإدارة الإلكترونية تهدف لتحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات

<sup>1</sup> يحيوى محمد، شلالي عبد القادر، تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر لفترة 2008-2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، المجلد 13، العدد 03، جامعة المسيلة، 2020، ص 635 و 636.

<sup>2</sup> القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ج.ر العدد 48 الصادرة في 06 أوت 2000.

طبيعة الكترونية ورقمية باستخدام التطورات التقنية الحديثة " العمل الإلكتروني " أو " الإدارة بلا أوراق"، فبطبيعة الحال تحتاج المؤسسات التي تسعى للتحويل إلى ذمة مالية .

فأصبح من الضروري تطبيق الحكومة الإلكترونية لما تضمنه من تقديم خدمات حكومية ذات كفاءة، إلا أنه يجب على الدول ألا تغفل عن دراسات الجدوى من مشروعات الحكومة الإلكترونية التي تتضمن تحليلا للتكلفة والعائد، حيث الإنفاق على برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية تعد كبيرة جدا، فمثلا أنفقت الولايات المتحدة الأمريكية مبلغ 48 بليون دولار عام 2002 على تكنولوجيا المعلومات.<sup>(1)</sup>

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من أهم المشاريع وأضخمها التي حاز على عناية من الدولة لتطبيقه والذي أحتاج إلى أموال الطائلة، لكي يستمر وينجح فيبلوغ الأهداف المسطرة له: من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

كما تستدعي الإدارة الإلكترونية توفر مستوى لا بأس به من التمويل، حيث تقوم الحكومة بهذا الدور المهم لتدريب الموظفين والكوادر من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب و الحفاظ عليه لتقديم خدمات ذات جودة و مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، وكذا يغطي التمويل إجراءات الصيانة الدورية .

تتجلى ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على المشاريع الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي. فمشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تمويل مادي يتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، إلا أن معظم

<sup>1</sup>بوزينة نسيم، بن العزيز فطيمة، الحكومة الإلكترونية: تجربة الإمارات العربية المتحدة ( نموذج بلدية دبي) والدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 404.

الإدارات والقطاعات الحكومية تعاني من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، لذلك يستدعي الأمر تدعيم مالي من قبل مؤسسات فاعلة سواء عمومية أو خاصة وقيادات عليا قادرة على تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات وما يترتب عنها من متطلبات واحتياجات لدعم إنشاء المشروع.<sup>(1)</sup>

فبما أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع مضمك كبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع وهذا يشير إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة لتقليدية. فهذا التباين الصارخ يستدعي من الجهات القائمة على تنفيذ هذا المشروع صرف مبالغ محترمة لكي يكون هناك نتائج في المستوى المطلوب، كما يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية وتحديث الأجهزة والبرمجيات.. الخ.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث

#### المتطلبات الأمنية

تعتبر مسألة أمن المعلومات من أهم المعضلات الإلكترونية، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجب حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل، يجب أن توفر على الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن

<sup>1</sup> سليمان فيسة نورة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر : دراسة حالة بلدية البلدية، مجلة طلبة للدراسات العملية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، جامعة باتنة، 2021، 557، 558.

<sup>2</sup> سيباوي سلمى، سيباوي سالمة، مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستري في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قاله، 2016، ص 34.

الدول أو الأفراد إما بوضع الأمن برمجيا أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فيمكن الإدارة الإلكترونية القيام بالعديد من الإجراءات الأمنية.<sup>(1)</sup>

قد تقع جرائم بكافة صورها من خلال شبكة الانترنت كاختراق نظم المعلومات وانتهاك سريتها ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع سياسة وإستراتيجية أمنية لتقنيات المعلومات بما فيها لخدمات الانترنت.
- سن التشريعات والقوانين التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات، والاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .
- أن تكون كلمة المرور أو السر من ست خانات على الأقل وتكون مزيجا من الحروف والأرقام.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لضمان وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية.
- اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة، محفظة إلكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> فرفورة فهمية، معزز عبد السلام، المرجع السابق، ص 54.

<sup>2</sup> بكوش دلال، سعودي نسرین، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص 111 و 112.

• توفير الأمن وحماية المعلومات الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

ولردع هذه الجرائم المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال جاء المشرع الجزائري بالقانون رقم 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، الذي أنشأت بصدده هيئة وطنية للوقاية من الجرائم الإلكترونية ومكافحتها في نص المادة 13 و14 من القانون أعلاه، حيث نصت أن تشكيلة الهيئة وسيرها وعملها يكون عن طريق التنظيم، أما بالنسبة للمهام المخولة لها تتمثل في تنشيط عمليات الوقاية من الجرائم الإلكترونية ومكافحتها، مساعدة السلطات التي تعمل على هذه الجرائم المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ويكون ذلك عن طريق تجميع المعلومات وإنجاز الخبرات القضائية، وكذا تبادل المعلومات بين الدول قصد جمع معلومات تساعد على حل قضايا متعلقة بأمن المعلومات الرقمية وتحديد أماكن مرتكبي هذه الجرائم.<sup>(2)</sup>

كما جاء المرسوم الرئاسي رقم 15 - 261 المؤرخ في 8 أكتوبر 2015 حيث جاء في الفصل الأول منه أحكام عامة وتعريف وجاء في الفصل الثاني تشكيلة الهيئة و تنظيمها و الفصل الثالث كيفية تسير الهيئة ومن هنا نستشف أن المشرع حدد جميع مقتضيات هذه الهيئة من ناحية التسيير و الأحكام.<sup>(3)</sup>

ونذكر على سبيل المثال المتطلبات التي تضمن حماية المعلومات والبيانات الخاصة بالجامعات الجزائرية فيما يلي :

<sup>1</sup>دايرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 07، جامعة سوق أهراس الجزائر، 2021، ص 97 .

<sup>2</sup>القانون رقم 09-04 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430، الموافق 5 غشت 2009 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج ر العدد 47 الصادرة في 16 غشت 2009.

<sup>3</sup>المرسوم الرئاسي رقم 15-261 المؤرخ في 08 أكتوبر 2015 يحدد تشكيلة و تنظيم وكيفيات سير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال و مكافحتها، ج.ر العدد 53 الصادرة في 08 أكتوبر 2015.

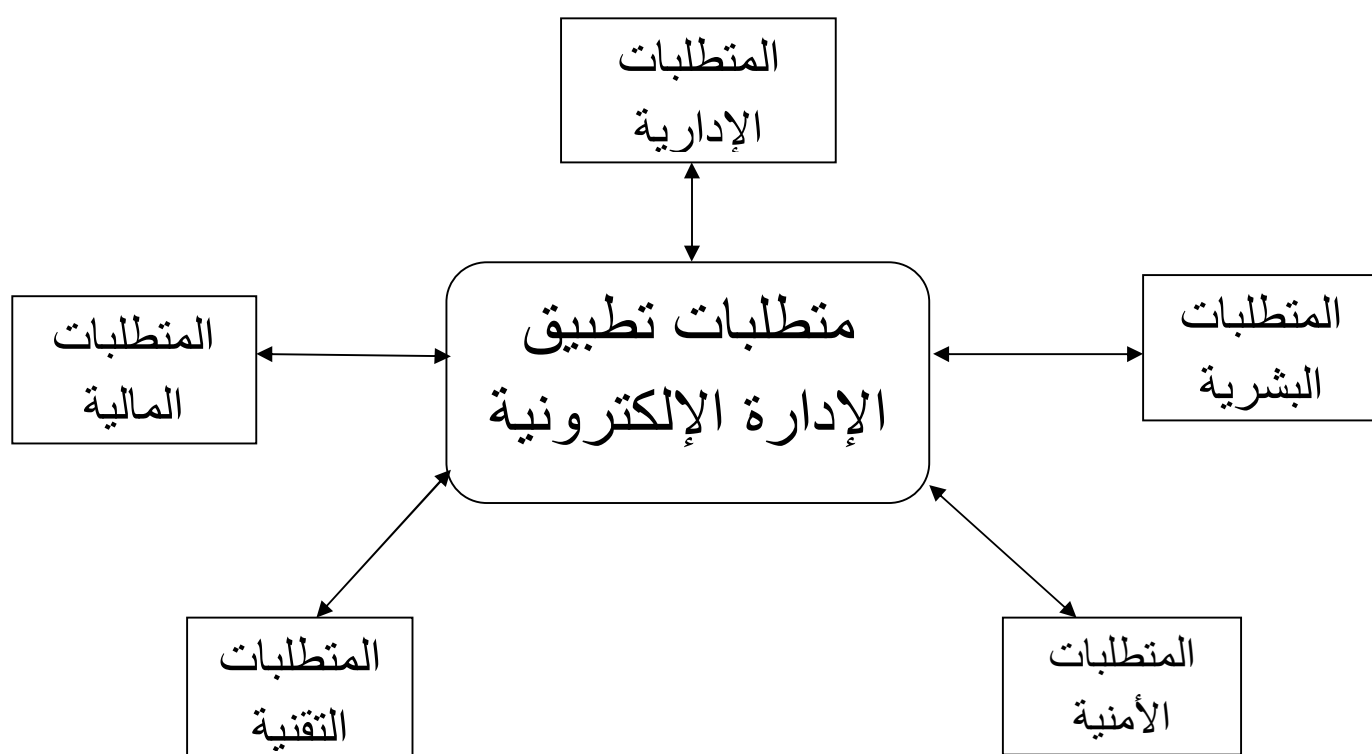
. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال، لحماية المعلومات الوطنية والشخصية و المؤسساتية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث.

. مواكبة المستجدات في مجال الأمن الإلكتروني وتحقيق الموارد اللازمة لتحديث و متابعة التطورات في هذا المجال، ومواكبتها من حيث التجهيزات والبرمجيات والدورات اللازمة لذلك.<sup>(1)</sup>

نستنتج من كل ما سبق أن المتطلبات الأمنية في غاية الضرورة و الأهمية لما توفره من أمن للمعلومات من ناحية التخزين و من ناحية توفي المعلومة للمواطنين بشكل متساوي، فلنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يجب العناية بالجانب الأمني السري للبيانات، لردع جميع أنواع الجرائم التي قد تتعرض لها الإدارة من سطو إلكتروني وانتهاكات للخصوصيات المؤسسات والأفراد.

<sup>1</sup> شرفي منصف، بوزيان حسان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة أم البواقي، 2019، ص 293.

شكل رقم 02: مخطط يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .



المصدر: من إعداد الطالبتين.



## الفصل الثاني

### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في

#### الجزائر

يقصد بمعوقات الإدارة الإلكترونية كل العوامل التي تمنع نجاح العمل الإداري وتسبب له العثرات، وقد تؤدي به في النهاية إلى الفشل التام. تتنوع تلك العوامل ما بين ما هو داخلي، أي عوامل يمكن تحسينها والتحكم بها من خلال الإدارة والموظفين، وما هو خارجي وهي عوامل خارجية لا يستطيع الطاقم الإداري السيطرة عليها أو منعها، ولكن كل ما عليه هو الحد من تأثيرها قدر الإمكان.

لقد سعت هيكل الحكومة الجزائرية للخروج بمشروع إلكتروني ناجح إلى حد ما، وذلك من خلال توفير عدة إمكانيات منها إدارية تنظيمية وأخرى تقنية وأمنية ... وغيرها إلا أن هذا المشروع واجه عدة عقبات وتحديات كغيره من المشاريع المستحدثة في المجال الرقمي، إذ تكمن عوائق تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في التحول من العمل اليدوي في الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهذا ليس بالأمر الهين، فالمميزات الكبيرة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية تقابلها العديد من السلبيات والمعوقات، منها تخوف المؤسسات من تغيير نظام الإدارة بسبب عدم تقبل بعض المدراء والموظفين من استخدام التقنيات الحديثة واعتبارها تعديا على الأساليب التقليدية في الإدارة التي أثبتت فاعليتها على مر العقود من وجهة نظرهم فهذا التغيير الجذري الحاصل على مستوى الإدارة عبارة عن عدم استقرار وتوازن وهذا يبعث في أنفسهم عدم الشعور بالأمان من ناحية طريقة العمل والتسيير الذي يجدون صعوبة فيها لأنها شيء جديد على الموظفين والمدراء ومن ناحية أخرى يخافون على أمن المعلومات الإدارية لتحويلها من معلومات ورقية ملموسة إلى معلومات رقمية .

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى التحديات والمعوقات التي واجهت الإدارة الإلكترونية مقسمة على مبحثين في (المبحث الأول) سنذكر المعوقات التي يمكن أن تقلل من فعالية الإدارة الرقمية وعدم نجاحها بالصورة المطلوبة وفي (المبحث الثاني) سيتم مراجعة ما إذا كانت جامعتنا (جامعة البويرة) تواجه نفس العوائق التي تم ذكرها أعلاه.

## المبحث الأول

### العوائق التي تواجه الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الالكترونية إلى تقليص الإجراءات واختصارها، أن هذه الإدارة تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى التطبيقات المعلوماتية بما فيها استخدام شبكة الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض في عملية التسير، والحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وأقل تكلفه وأسرع وقت ممكن، وكما ساعدت هذه الإدارة بصورة كبيرة في الابتعاد عن الأرشفة بحيث تكون الإدارة الالكترونية هي الوسيط لإتمام التعاملات الإدارية المنظمة بصفة فعالة وعلى ضوء هذا ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين عمل المؤسسات وأدائها للأعمال الإدارية، فمع جميع هذه المميزات لا يمكن إنكار أن هذه الأخيرة ليست بالمثالية التي نتصورها فهي أيضا لها سلبيات ومعوقات تعرقل السير الحسن للإدارة.

سنحاول خلال هذا المبحث سنحاول ذكر أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية حيث قسمناها على مطلبين نذكر في (المطلب الأول) معوقات البشرية والإدارية وتشريعية وفي (المطلب الثاني) نرى المعوقات التقنية والأمنية والمالية .

## المطلب الأول

### المعوقات التنظيمية

يعد نهج الإدارة الإلكترونية من الخطوات الجريئة التي قد تتخذها أي دولة في العالم سواء كانت دولة نامية أم دولة متطورة، لأن مجال التكنولوجيات والرقمنة ليس بالمجال الثابت الذي سهل التحكم فيه حيث يتميز هذا الأخير بسرعة في التقدم والتطور مع مرور الزمن فيعتبر مرناً لدرجة كبيرة، فكل شيء سريع التغير يخلق نوعاً من صعوبة في عملية التحكم فيه وتسييره وهذا المبدأ ينطبق أيضاً على الإدارة الإلكترونية فلا شك أنها ستواجه في طريقها العديد من العقبات التي قد تعرقل نجاح هذا المشروع.

ولكي يتكامل أي مشروع بالنجاح يجب أن يكون وفق نظام معين، فبطبيعة الحال أي عمل عشوائي سيكون مصيره الفشل ولا يحقق أي من الأهداف المرجوة منه في دراستنا هذه يمكن إدراج العنصر البشري والعمل الإداري تحت النظام الأساسي للإدارة الإلكترونية، فإذا اختل أي ركن من هذين الركنين سيشكل صعوبة في تسيير الإدارة ويصبح عائق من العوائق المؤثرة على مشروع الإدارة الإلكترونية.

سنتطرق في هذا المطلب لمجموعة من العوائق التي تأثر على النظام المؤسسي للإدارة باعتباره وسطاً مكون من موظفين إداريين وهم من يمثلون العنصر البشري القائم على هذا المشروع وسنوضح ذلك في (الفرع الأول) كما أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مرفق عام ذات تسيير داخلي خاص بوسائل تقنية (الفرع الثاني)، أيضاً أي مجال يحتاج إلى تنظيم في الناحية التشريعية (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

### المعوقات البشرية

تعتبر المعوقات البشرية هي نفسها الصعوبات المتعلقة بالعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية من إداريين بمختلف المستويات الإدارية.<sup>(1)</sup>

ففي ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وشيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، يبقى المورد البشري في الكثير من الإدارات العمومية محصورا في نطاق ضيق يقوم على أساس وممارسات يغلب عليها الطابع التقليدي، الذي لا يتماشى مع حجم ومستوى التطور الحاصل في المجال العلمي والتكنولوجي، وتتعلق هذه المعوقات بالجانب البشري والمتمثلة في :

-الانتشار الواسع للأمية في شكلها التقليدي أي الذين لا يفقهون القراءة والكتابة خاصة في المجتمعات النامية، فما بالك بتقنيات الإدارة الإلكترونية والأمنية المعلوماتية (الجهل بأساليب التعامل بأجهزة الحاسوب والبرمجيات).

- قلة الموارد البشرية المكونة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> إيهاب جميل، وآخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 01، جامعة السعودية، 2020، ص 290.

<sup>2</sup> بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 107.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرقة، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث خفضها في استخدام العنصر البشري.<sup>(2)</sup>

- قلة الموظفين المدربين والقادرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي طارئ يعترضها سواء على مستوى التشغيل أو الصيانة.<sup>(3)</sup>

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.<sup>(4)</sup>

## الفرع الثاني

### المعوقات الإدارية

تعتبر متابعة تنفيذ مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أحد أهم المعوقات على الصعيد الإداري، حيث يتولى المسؤولون الإداريون نجاح هذا المشروع. وفي هذا الصدد يذكر ما ذهب إليه الدكتور "موسى اللوزي"، حيث اعتبر أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير من بينها: صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية وكذا عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> سالم حسين، قراءة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع تحديات أفاق، المنعقد بتاريخ 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 6 و 5.

<sup>2</sup> عروبة رشيد علي البدان، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها [دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة]، المجلد 10، العدد 37، جامعة البصرة، 2014، ص 129.

<sup>3</sup> بوسليمان صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع تحديات أفاق، المرجع السابق، ص 21.

<sup>4</sup> دايرة عابدة، يخلف لمياء، المرجع السابق، ص 97

<sup>5</sup> تبون عبد الكريم، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية [المبررات والمعوقات]، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، جامعة باتنة الجزائر، 2021، ص 75.

- يؤكد "تيربان turban" أنه بالرغم من أن بعض المنظمات تعمل على إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف كعائق في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.<sup>(1)</sup>

. عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

. عدم توفر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.

. الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي.<sup>(2)</sup>

. التمسك بالمركزية ومقاومة التغيير الإداري.<sup>(3)</sup>

. ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية .

. تعقيد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات، وهذا على المستوى العام للدول وليس على مستوى الأجهزة.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> فار كمال، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام [مرفق الحالة المدنية ببلدية برج بوعرييج نموذجا]، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 08، العدد 04، جامعة بن عكنون، 2021، ص 91.

<sup>2</sup> مكيد علي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية [دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت]، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 19، جامعة الجلفة، 2014، ص 229.

<sup>3</sup> عروبة رشيد علي البدان، عبد الرضا ناصر محسن، المرجع السابق، ص 129.

<sup>4</sup> إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات التنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم والأمنية، 2007، ص 40.

. المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

. مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

. عدم وجود جهة معينة تأخذ على عاتقها مسؤولية تنفيذ الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم التوافق بين الأطراف المعنية بالتنفيذ.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث

#### المعوقات التشريعية

تعد المعوقات التشريعية من أصعب النقائص التي قد تواجه أي مشروع ولاسيما إذا كان يخص الإدارة و طريقة تسيرها، ففي حالة ندرت التشريعات والنصوص التنظيمية تصبح هذه الأخيرة في حالة فوضى وسنذكر بعضا من هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود بيئة تشريعية تحمي العمل الإلكتروني.
- صعوبة الإثبات القانوني لحجية المراسلات الإلكترونية في ظل عدم اعتماد التوقيع الإلكتروني.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> **جبهة حمزة**، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي [دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال]، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، بسكرة، ص 27.

<sup>2</sup> **بوقلاشي عماد**، المرجع السابق، ص 105.

<sup>3</sup> **رمزي حموش، بوضياف سامية**، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2021، ص 371.



حيث جاء في المادة (02) من القانون 15-04 المؤرخ في 01 فبراير سنة 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني التي شرحت التوقيع الإلكتروني والموقع وجميع البيانات المتعلقة بالتصديق الإلكتروني وتفاصيله للإمام بجميع ما يخص هذا الجانب دون الوقوع في خلط بين المصطلحات المتعلقة بالتصديق والتوقيع الإلكتروني.<sup>(1)</sup>

• عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

• الافتقار إلى التخطيط السليم يعيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهو ما أكدته معظم الموظفين ومن خلال مقابلتهم، حيث يرون أن ذلك يرجع إلى عدم وجود خبراء في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

• نقص القواعد والأطر القانونية التشريعية والإسراع فيعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(4)</sup>

• عدم تبني نمط التغيير وحفاظ بعض الإدارات على النمط البيروقراطي في بعض الخدمات العامة.

• غياب الإرادة السياسية لدى المسؤولين في عملية التحول ما يؤدي إلى غياب إستراتيجية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية على المؤسسات.<sup>(5)</sup>

• ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> القانون رقم 15-04، المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج.ر، العدد 6 لسنة 2015.

<sup>2</sup> بوقلاشي عماد، المرجع السابق، ص 106.

<sup>3</sup> كمال فار، المرجع السابق، ص 95.

<sup>4</sup> الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 05، جامعة الجزائر، 2021، ص 186.

<sup>5</sup> لببيد عماد، موازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر [ الواقع الأفق التحديات ]، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/ برلين، 2021، ص 76 و 77.

## المطلب الثاني

### المعوقات المادية

منذ انطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ، تعرض للعديد من الانتكاسات التي أثرت سلبا على سيره فبالإضافة إلى المعوقات التي تم ذكرها في المطلب أعلاه سنكمل ذكر المعوقات الأخرى التي لا تقل تأثيرا عن المعوقات الأخرى.

فهذه المعوقات تقلل من فرص النجاح كما تحد من فعالية المشروع ككل فهي تمس الجانب المادي للإدارة الإلكترونية الذي يعتبر ركيزتها فهو الذي يخلق الفارق بين الإدارة الحديثة والإدارة التقليدية التي كانت تلقى نجاحا قبل دخول العالم في التطور الرقمي والتكنولوجي، ففي حالة عدم توظيف هذه الإمكانيات المادية بالشكل المطلوب تصبح عائقا في وجه الإدارة التي تسعى للتقدم بتطبيقها للإدارة الإلكترونية وتخليها عن الإدارة القديمة التي كانت تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الذي كان نظامه الإداري وراقي بحت بعيد كل البعد عن التقنيات الحديثة.

وللإلمام بجميع هذه المعوقات قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع تلخصها، حيث تم التطرق إلى المعوقات التقنية في (الفرع الأول) وإلى المعوقات التي تمس الجانب المالي في (الفرع الثاني) وأخيرا في (الفرع الثالث) تم ذكر المعوقات التي تهتم بأمن المعلومات الإدارية .

### الفرع الأول

#### المعوقات التقنية

<sup>1</sup>مروش آمال، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر دراسة ميدانية بمنظمة الضمان الاجتماعي، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 03، العدد 04، جامعة البليدة، 2015، ص 6 و7.

يمكن القول أنّ المعوقات التقنية هي الصعوبات التي تتعلق بالمكونات المادية والبرمجيات والشبكات فبالمختصر هي كل المعدات الرقمية والتكنولوجية التي تبنى بها الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

إنّ الجانب التقني لا يقل أهمية عن الجوانب السالفة الذكر، لذلك فإن كل خلل فيه يؤدي إلى إحباط مخطط نجاح الإدارة الاليكترونية. وفي هذا المجال نذكر بعض المعوقات والعقبات التي خلقت عرقلة في تعميم الإدارة الاليكترونية ومنها التكاليف الباهظة من أجل تطوير النظم والشبكات، بالإضافة إلى مشاكل التشغيل والصيانة لأجهزة الحاسوب. وفي هذا الإطار خلصت نتيجة تحقيق قامت به الحكومة إلى صعوبة تحقيق المشروع خلال فترة وجيزة لا تتجاوز خمس سنوات بسبب عوامل لاتساهم إيجابيا في "التقاؤل" بقدرة وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال على الوفاء بالتزاماتها في الآجال المعلنة.

إضافة إلى عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبرالانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا. ضعف التقنية لدعم اللغة العربية، وخوف المتعاملين على مصالحهم من آثار سلبيات التقنية الحديثة. كما أن التخبط السياسي وعدم استقرارالأوضاع السياسية والاقتصادية يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكّل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.<sup>(2)</sup>

حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع

<sup>1</sup>جميل عبد الفتاح عبد الرحمان ايمان، حربي هاشم تادرس ابراهيم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوز كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 01، جامعة السعودية، 2020، ص 290.

<sup>2</sup>غيتاوي عبد القادر، عوائق وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يوم دراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المنعقد بتاريخ 1 مارس 2012، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم العلوم التجارية، جامعة ادرار، ص 5.

المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقا في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

ويعزز هذا الرأي كلا من "جيسب وفالسيش" <sup>jessupvalacich</sup> حيث وضحا أن معظم المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية كما أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية. وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهي:

. عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.

. اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.

. عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى المعوقات التقنية المذكورة أعلاه نذكر مجموعة أخرى من المشاكل التي تعتبر أول ما يواجه المؤسسات العمومية أثناء تسعيها إلى تعميم التطبيقات الإلكترونية في نظامها الإداري:

. ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة. وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد

<sup>1</sup>أفار كمال، المرجع السابق، ص 91 و 92.

الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.

. صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

. عجز البنى التحتية كالشبكات مثلاً لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

. ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.

. ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات الفنية وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الانترنت. المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الانترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطلب الخدمة والسطو عليها عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً مما يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والتزامات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 130.

## الفرع الثاني

### المعوقات المالية

تعاني جل المؤسسات الإدارية من شح المداخل التي تعتبر المحرك الرئيسي لأي عملية تنموية محلية وعلى اعتبار أن البنية التحتية التكنولوجية للإدارة الالكترونية مرتفعة التكاليف فمعظم الإدارات المحلية عاجزة على توفيرها.

إن العجز المالي الذي تتخبط فيه الإدارات والذي لا يسمح بتغطية مصاريف وربط كل فروع ومصالح الإدارات على كل التراب الوطني ببعضها البعض يحدث خلا داخل المنظومة، وهو ما تم ملاحظته بعد التطبيق الفعلي.

كما أن هذا العجز لا يسمح باقتناء تجهيزات تكنولوجية عالية النوعية، ولا القيام بعملية تكوين للموظفين الحاليين، ولا الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

يؤدي نقص الإمكانيات المالية المتمثلة في ارتفاع التكاليف وتجهيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية إلى التعقيد من مشروع التحول الالكتروني، إضافة إلى ضعف الدعم المالي للإدارة لتنظيم ندوات تكوينية ودراسات في هذا المجال وتوفير شبكة انترنت قوية تلبي رغبات المستفيدين مما يستوجب أموالا معتبرة، فبمرور البلاد في هذه الفترة بظروف صعبة فإن تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه صعوبات منها، عدم إيصال كل المناطق بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ولا يقتصر ذلك على المناطق النائية بل يشمل المدن التي يصعب فيها الحصول على خط هاتفي. فإذا كانت الإدارة الالكترونية من الأشياء الحديثة التي إهتمت بها الدول يعنى أنها طور الإنجاز وهذا يعرضها لعراقيل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي مسعودي نصر الدين، بن مقلّة رضا، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 17، العدد 02، جامعة البويرة، 2022، ص 1239.

<sup>2</sup> مركب حفيزة، حتمية الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جامعة برج بوعريّيج، 2020، ص 101.

ومم سبق ذكره أعلاه، يمكن تلخيص أبرز المعوقات المالية فيما يلي:

. ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات والدورات التكوينية وورشات العمل)، وضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال الإدارة الإلكترونية بصفة عامة .

. التكلفة المالية العالية لأجهزة الإدارة الإلكترونية.

. عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة لأن تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع أهداف لتلك البرامج وتقدير حجم الموارد اللازمة لتحقيق تلك الغايات.

. قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

. ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الإلكترونية ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال .<sup>(1)</sup>

. ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، فهي تحتاج إلى شبكة اتصال

جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك.

. قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>رابحي لخضر، لحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 20، العدد 03، جامعة الأغواط، 20، ص 248.

<sup>2</sup>عزيز سامية، قواج أم الخير، الإدارة الالكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة إليزي، 2021، ص 128.

### الفرع الثالث

#### المعوقات الأمنية

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات كمجال الأمن المعلوماتي، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أ وحتى الدول.

فمصدر الخطورة هذا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا تنادي إلى الإبقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة للالكترونية، ومصدر خطر الالكترونية يأتي غالبا من ثلاث فئات:

. الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.

. الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).

. الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.<sup>(1)</sup>

وتتمثل المعوقات الأمنية في:

<sup>1</sup>الوافي رابع، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019، ص 79 و 80.



. التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا من المساس بالعنصر الأمني والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها .

. وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

. خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، أي عدم الثقة في سرية وأمن التعاملات، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.

. عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة.

. عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على غرار الوصول إلى الشبكات والحواسيب غير المرخص بها، وتخريب البيانات والمعلومات الخاصة بالغير، وقرصنة برامج النظم، بالإضافة إلى تزوير البيانات المتعلقة بالهوية والبريد الإلكتروني والسجلات

<sup>1</sup>بوخالفة فيصل، الإدارة الالكترونية بين متطلبات الترشيد ومعوقات التطبيق، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، جامعة الأغواط، 2019، ص 6.

الإلكترونية وصولاً إلى ما هو أخطر من ذلك مثل الحصول على معلومات سرية واستغلالها في أعمال غير مشروعة.

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية ليست ظاهرة طارئة أو حدثاً وقتياً بل طريق ملئ بالكثير من المعوقات، هذه الأخيرة تمثل الأساس المبدئي لأي عملية تطويرية، حيث يجب مواجهتها أو تقليص آثارها السلبية، للوصول إلى نتائج مرضية، ويبقى الوعي والتوجيه وإرشاد المستفيدين من الأمور المطلوبة قبل البدء بالتطبيق وذلك لضمان نجاح هذا الأسلوب من الإدارة.<sup>(1)</sup>

ومن كل ما سبق يظهر لنا التباين الحاصل بين الدول في مدى نجاح الإدارة الإلكترونية، ففي بعض الدول نرى أنها لاقت نجاحاً و فاعلية في الواقع مثل (الولايات المتحدة الأمريكية). على غرار دول أخرى لا تزال في بداياتها ولم تحقق بعد تلك القفزة النوعية بين الإدارة التقليدية و الإلكترونية بل بقيت ما بينهما تمزج بين التعامل الرقمي و الورقي في آن واحد على سبيل المثال (الجزائر).

حيث تتفوق الولايات المتحدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من ناحية التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات، أو من حيث حجم الاستثمارات، ومن ثم من حيث العوائد المالية من إجراء الاستثمار في المجال المعلوماتي، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الإنترنت لذا كانت تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإتاحة الكاملة في جميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الإنترنت بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة مثلاً تملك الولايات المتحدة أكبر قاعدة معلومات شرعية متاح في شبكة الإنترنت وهي

<sup>1</sup> محمد بودوار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية املاك الدولة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019، ص 32.

قاعدة (lixus) حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء كان منظمة أعمال أم زبائن التعرف على إطار التنظيم القانوني لأي قضية من خلال الحوار والتفاعل تطلع من قيامها بأداء تحت النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعها من مكان طبعا مستفيد لهذه النماذج على طبيعتي الخاصة مثل عامل ايه في إطار تعليمات واضحة قبل التوجه إلى مركز إدارة المعلومات، وهذا الأسلوب يقضي على احد الاختلافات الرئيسية التي تؤثر في أداء الخدمة كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية في نهاية عام 1999 إدارة التنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية والموردين المسجلين في هذه التوريدات حيث يتم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي وتنفيذ عمليات الشراء إلكترونيا محققين بذلك وفرا هائلا في الاتفاق الحكومي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات الحكومية.<sup>(1)</sup>

الجزائر هي الأخرى قد تأثرت بالتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال متأخرة جدا في تطبيق الإدارة على أرض واقع ولا تزال فقط حبر على ورق في اتفاقيات ومواثيق، وكانت نقطة البداية في سنة 1970 حيث تم إنشاء المحافظة الوطنية للإعلام الآلي والبدئ بإدخالها في تسير المؤسسات وكانت أول مؤسسة قد استعملتها هي شركة سوناطراك والخطوط الجوية الجزائرية، من ثم بدأت مرحلة جديدة ممتدة ما بين سنة 1980 وسنة 1990 حيث لاقت الإدارة الإلكترونية إقبالا واسعا بين دول العالم وكانت الجزائر من بين هذه الدول حيث أنشأت حظائر أجهزة الكمبيوتر إضافة إلى إنشاء مركز الدراسات والبحوث في الإعلام العلمي والتقني وفي سنة 1994 تم إقامة مشروع تعاون مع منظمة اليونيسكو لإقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا فتضمن هذا المشروع ارتباط الجزائر بالإنترنت عن طريق إيطاليا. ومن هنا نرى أن دول إفريقيا ومن بينها الجزائر كانت تعاني من نقصا حادا في مجال الشبكات الإلكترونية، حيث احتاجت لشبكة الانترنت من دولة أخرى كانت قد خضت شوطا لا بأس به في هذا المجال الإلكتروني، وفي مرحلة ما بين التسعينات إلى يومنا هذا

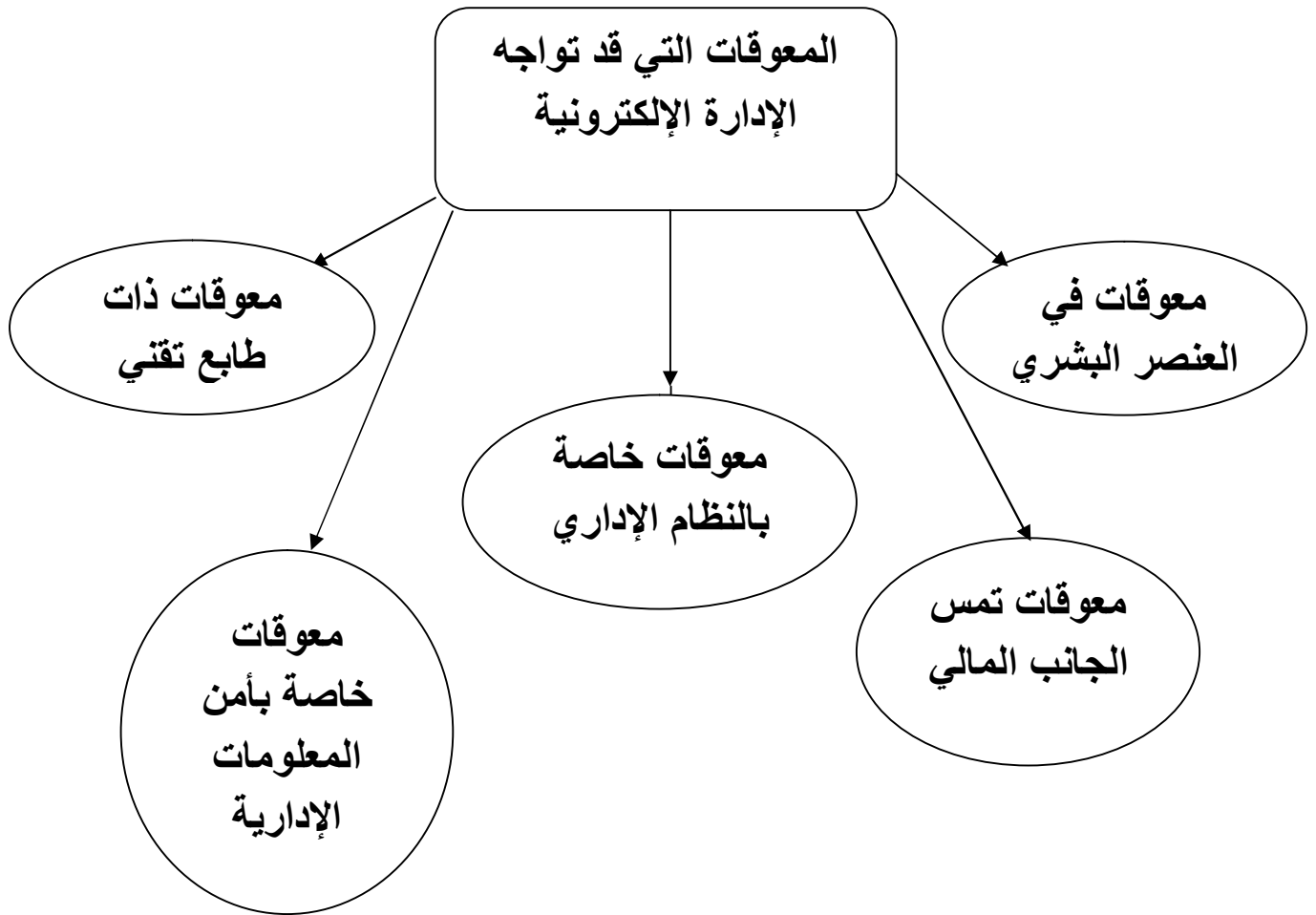
<sup>1</sup>عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 84.

قد عرفت الجزائر تطورا سريعا في عملية التحول الرقمي من خلال محاولة تطوير البنية التحتية ومجال الشبكات والهواتف وإنشاء مؤسسات تدعم هذا التحول الحاصل. ومع كل هذا التقدم نرى أن الجزائر لا تزال متأخرة مقارنة بالدول الرائدة في هذا المجال وبقي أمامها شوطا طويلا لتقطعه لكي تحقق الهدف المطلوب من الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

حيث تعتبر العوائق المادية وخاصة التقنية منها من بين الأسباب التي ربما لم تسمح للإدارة العمومية الجزائرية بمواكبة التسيير الحديث الالكتروني للمرافق العمومية، وعلى الرغم من ذلك لمسنا في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في هذا المجال، أين سعت الجزائر إلى تطوير وترقية الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، من خلال سن نصوص قانونية تركز فعلا أسلوب الادارة الالكترونية للانتفاع من خدمات المرافق العامة في العديد من القطاعات، لا سيما قطاع التعليم العالي الذي خصصنا له جزءا تطبيقيا من الدراسة، أين أجرينا دراسة ميدانية في جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة، لنرى مدى نجاعة هذا الأسلوب في تسيير الجامعة، والصعوبات التي تواجه الأسرة الجامعية من اداريين وطلبة وأساتذة، والأسباب التي تحدهم من الاستفادة من رقمنة هذا القطاع.

<sup>1</sup> بورزقة صفاء، قاسم ميلود، الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي والجزائري - دراسة مقارنة-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الوادي، 2021، ص 1052.

الشكل 03: مخطط يوضح المعوقات التي تعترض طريق نجاح الإدارة الإلكترونية .



المصدر : من إعداد الطالبتين الباحثتين .

## المبحث الثاني :

### تطبيقات الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة (أكلي محند أولحاج)

أنشأت جامعة أكلي امحمد أولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241

المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة

البويرة. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>.

ترتّب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه، إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكّلة من ستّ (06) كليات ومعهد على التوالي:

.كلية العلوم والتكنولوجيا.

.كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

.كلية الآداب واللّغات.

.كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

.كلية الحقوق والعلوم السياسية.

.معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

.معهد التكنولوجيا

علاوة على أربع نيابات مديريةية على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة بـ:

.التكوين العالي في الطورين الأوّل والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرّج.

.التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرّج.

<sup>1</sup>مرسوم تنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 04 يونيو 2012 يتضمن إنشاء جامعة البويرة، ج.ر. العدد 35 الصادرة في 10 يونيو 2012. معدل ومنتقم بمرسوم تنفيذي رقم 13-179 مؤرخ في 05 مايو 2013 يتضمن إنشاء جامعة البويرة، ج.ر. العدد 25 الصادرة في 12 مايو 2013.

. العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية.

. التنمية والاستشراف والتوجيه.

## المطلب الأول

### التعريف بالجامعة (جامعة البويرة)

#### نبذة تاريخية عن تطور الجامعة

2002/2001: إنشاء ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس تتضمن تخصص العلوم القانونية والإدارية.

2003/2002: فتح تخصص اللغة والأدب العربي.

2006/2005: ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع استحداث تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية بالإضافة إلى ميدان الحقوق والعلوم السياسية.

2007/2006: فتح تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2008/2007: فتح ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

2008/ 2009: فتح ميدان العلوم والتكنولوجيا.

2011/2010: فتح ميدان الآداب واللغات، بالإضافة إلى قسم علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

2012/2011: فتح كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

2012/06/04 : ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.

## مهام الجامعة

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، المعدّل والمتمّم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي:

تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:

تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

تلقي الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.

المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

تأمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.



## الفرع الأول

### آفاق جامعة أكلي محند اولحاج البويرة

ينظر المشرفون على جامعة البويرة على أنها:

جامعة عصرية تستثمر في التنمية الاقتصادية المستدامة للمنطقة، وكذلك المساهمة في المجهودات المبذولة في التنمية السوسيو-اقتصادية للبلد.

جامعة نموذجية تسمح لكل أفراد الأسرة الجامعية من تنمية قدراتها في محيط مؤسساتي ديناميكي.

و يمكن لجامعة البويرة الفتية أن تتطور بصفة تدريجية، ولكي تستطيع أن تكون نموذجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- انفتاح الجامعة على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي.
- ضرورة أقلمة النشاطات الجامعية مع الحاجيات النوعية للاقتصاد الوطني والتنمية المحلية.
- انتهاج السياسة الوطنية للبيئة التي تمكن من المحافظة على الموارد الطبيعية في إطار سيرورة عملية التنمية المستدامة.
- تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير الظروف الملائمة للأساتذة الباحثين.
- الإرادة في تطوير التعاون الدولي عن طريق تسطير برامج تكوين خاصة بالأساتذة في مختلف ميادين اختصاصاتهم.

المصدر: المعلومات المذكورة أعلاه مستمدة من موقع الجامعة.



<https://www.univ-bouira.dz/fr>

### الفرع الثاني:

الهيئات التابعة للجامعة التي تستعمل الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً: المكتبة

تعتبر المكتبة من أهم الهيئات التي تستعمل الإلكترونيات، حيث تحتوي على عدد لا بأس به من عتاد الحاسوب، والعديد من المنصات الرقمية التي تسهل على الطلبة عملية الوصول إلى المادة العلمية بأسهل الطرق وأسرع وقت ممكن، حيث وضعت منصة خاصة بالمكتبة المركزية على مستوى الموقع الإلكتروني للجامعة الذي هي الأخرى تحتوي على عدة منصات ك:



المكتبة الرقمية (Dspace)BouiraUniversity Digital Spacen وهذه الأخيرة خاصة فقط بالبحث العلمي الخاص بجامعة البويرة، فمثلا تمكن أي شخص من الحصول على المذكرة التي يبحث عنها فقط يضع العنوان في خانة البحث، مع وجود العديد منالخصيات التي تسهل الولوج للمعلومة بأسرع طريقة فيطلق عليه اسم المستودع المؤسساتيللجامعة.



Bouira University Digital Space

### Production Scientifique de l'Université de Bouira

Bienvenue sur le dépôt institutionnel de l'Université Akli M'hand Oulhadj - Bouira Dspace réunit l'ensemble des publications de la communauté scientifique de l'Université : Publications scientifiques, thèses, mémoires, articles des revues scientifiques ... Ces articles sont prioritairement disponibles en texte intégral sauf avis contraire des éditeurs. Merci de nous faire part de toute suggestion, correction ou

النظام الوطني للتوثيق على الإنترنت (Sndi) يسمح بتصفح الوثائق الإلكترونية الوطنية والدولية الغنية والمتنوعة، والتي تشمل جميع ميادين التعليم والبحث العلمي.

تصنف هذه الوثائق إلى فئتين، الفئة الأولى يمكن الوصول إليها بصفة مباشرة بالنسبة للطلبة، الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين بالجامعات ومراكز البحث. أما الفئة الثانية، فتخص جانب البحث و هي موجهة إلى الأساتذة الباحثين، الباحثين الدائمين، إلى طلبة ما بعد التدرج (طلبة الدكتوراه والماجستير)، الطلبة المهندسين في نهاية التخرج ماستر 2. تصفح هذا النوع من الوثائق يكون بصفة مباشرة أيضا لكن بالحصول على حساب شخصي وهذا الحساب الشخصي يكون بتسجيل على مستوى المكتبة المركزية في مكتب خاص بذلك.

Modifier mot de passe | Déconnexion

MESRS | DGRSDT | CERIST

Langue: Français

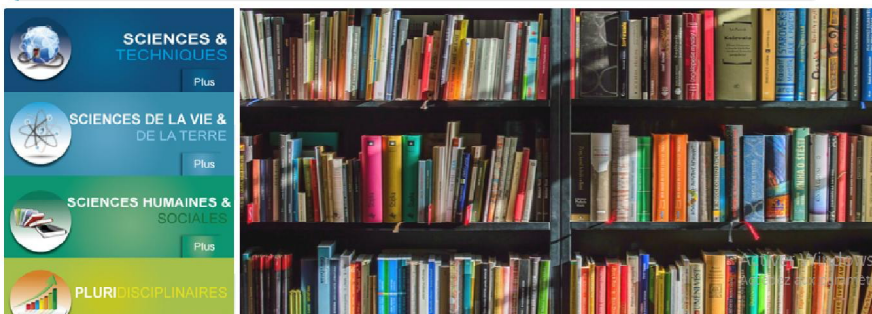
13 June 2023 15:00 : The Lancet Group - the best science to help you improve lives



Lazargui Meriem bienvenue dans votre espace



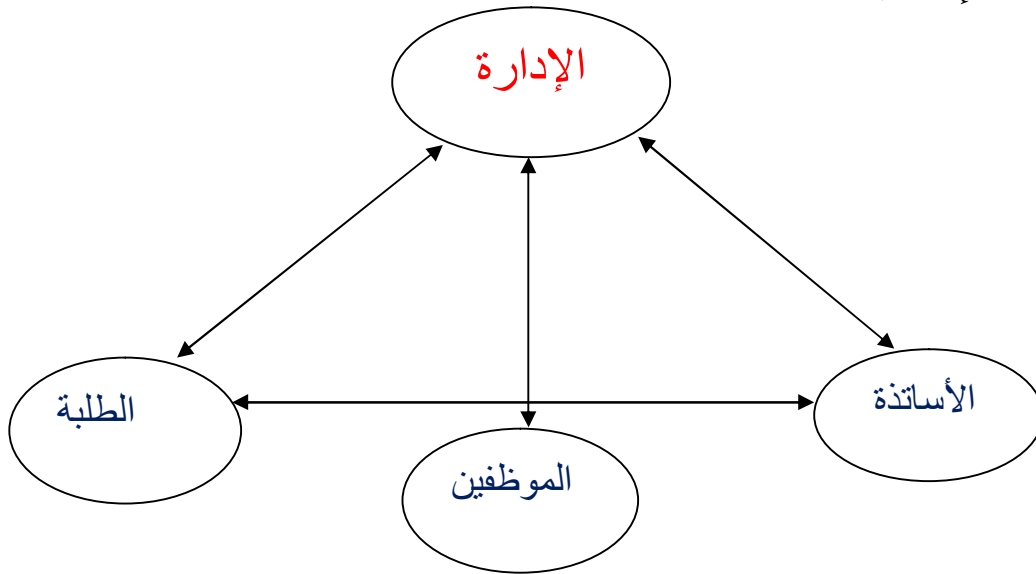
ACCUEIL - ACTUALITES - BASES DE DONNEES - OPEN ACCESS - PORTAILS - FORMATIONS - F.A.Q



<https://www.sndi.cerist.dz/index.php>

### ثانيا: الإدارة العامة

وهي الإدارة المركزية التي تتسق بين جميع كليات الجامعة من حيث التسيير وتقديم التعليمات التنظيمية وغيرها من العمليات الإتصالية التي تسعى إلى خلق جو منظم داخل الحرم الجامعي سواء بين الموظفين في الإدارة ورؤسائهم أو بين الإدارة والكليات وغيرهم من العلاقات الإتصالية.



### ثالثا: الكليات (التعليم و الإعلام عن بعد)

يعتبر التعليم عن بعد الشكل الحديث لتوصيل المعلومة للطلاب عن طريق تكنولوجيا الإعلام والاتصال بأسرع وقت ممكن وبطريقة تواكب تطورات العصر، و كذا عدم تقيد الطالب بالوقت والزمان، ولكي تكون هناك منظومة تعليمية معتمدة يجب أن تتوفر عدة مكونات كالوسائل الإلكترونية وشبكة الأنترنت والمنصات التعليمية وغيرها من الهياكل القاعدية (قاعات التحاضر عن بعد)، فالجامعة التي تطبق التعليم عن بعد تسعى لإدراج الثقافة الإلكترونية و في القطاع العلمي و كذا إنشاء جيل يعرف كيف يتعامل مع التقنيات الرقمية فعلى سبيل المثال تخصيص منصات لتحميل الدروس في الموقع الخاص



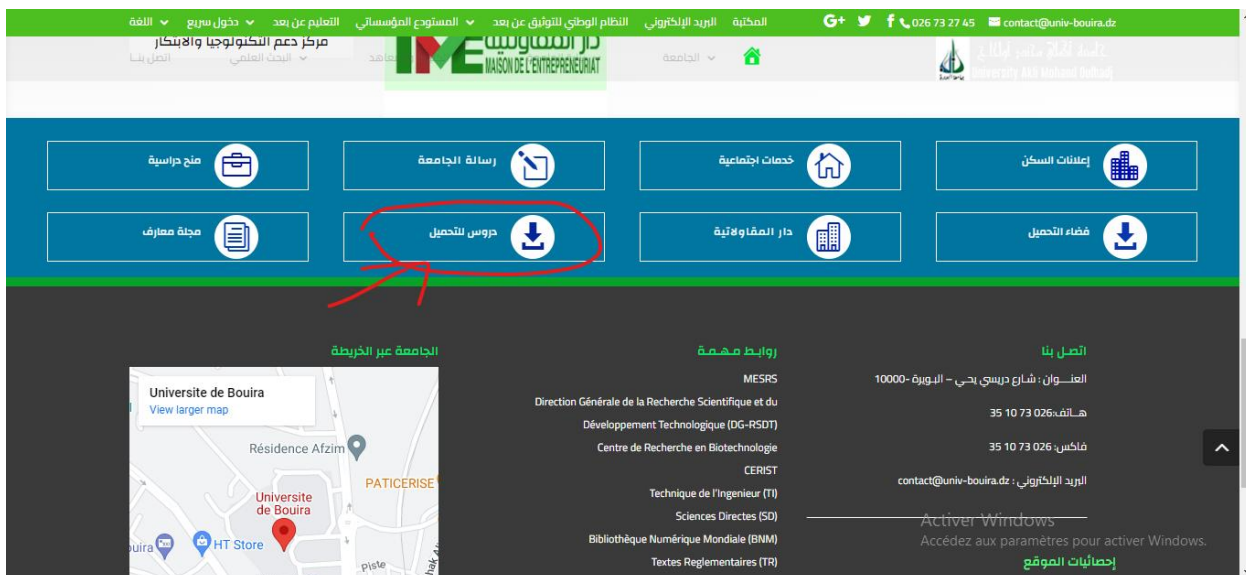
بالجامعة فأصبح الأستاذ يستطيع أن يطرح محاضراته في المنصة بصيغة PDF ليحملها الطالب من بيته، والإطلاع على نتائج الإمتحانات وغيرها كجداول الإختبارات على موقع على سبيل المثال موقع كلية الحقوق (FDSP bouira) وكذا موقع (progres) الذي أصبح مطبق في جل الجامعات الجزائرية.

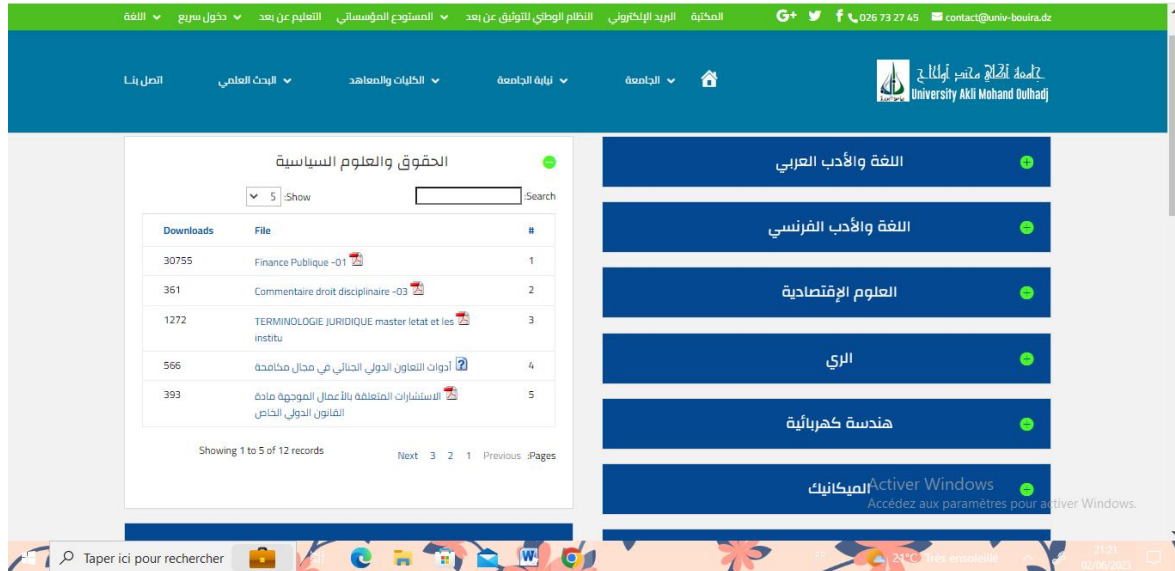
صورة لموقع كلية الحقوق البويرة:



<http://fdsp.univ-bouira.dz>

صورة توضح كيفية تحميل الدروس من المنصة الإلكترونية





صورة لموقع progres



<http://univ-bejaia.dz/doc/app/webetu-v1.3.2.apk>

مع كل هذه التطورات والميزات التي تقدمها الجامعة في مجال الرقمة إلا أننا لا نغفل عن مخاطرها من الجانب الأمني، فعندما تكون المعلومة المكتوبة ورقيا سيطلع عليها فقط المرسل والمرسل إليه، لكن عندما نحول المعلومة الورقية إلى معلومة إلكترونية هنا يكون الخطر فهذه الأخيرة تكون معرضة لهجوم سببراني كتهكير هذه المواقع الخاصة بالتعليم والتلاعب بها، فمن الضروري أن تكون الإدارة الإلكترونية محصنة من هذا الجانب بمعدات وتقنين متمرسين في المجال الرقمي.

### المطلب الثاني:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة (نظرا لإستبيان إلكتروني).



نقصد بالواقع التطبيقي أي الواقع العملي الذي نستشف منه ما مدى توفر المتطلبات التي تساعد على العمل الإلكتروني مؤسستا يعنيًا ما كانت ترقى هذه الأخيرة للمستوى المنشود، وهل التقنيات المستعملة تستجيب لتطورات العصر وتساعد في نجاح مجال الرقمنة أم أنها تعمل ضد الأهداف المخطط بها أي تعرقل السير الجيد للعملية الإدارية في الحرم الجامعي، ففي حالة وجود عدة عراقيل لا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين الخدمة المقدمة بل تصبح هي في حد ذاتها مشكلة بين الإدارة والأطراف التي تقدم لها الخدمة إذا كانت الإدارة الإلكترونية تشوبها المشاكل والعراقيل.

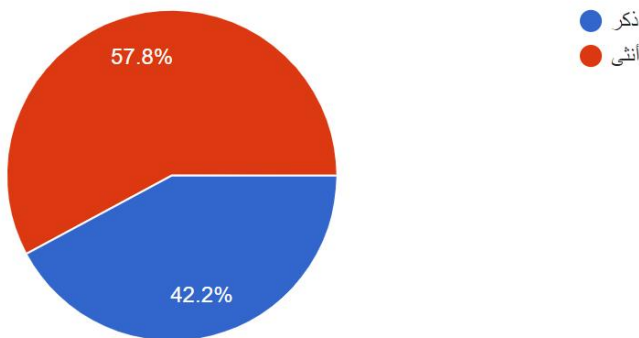
### الفرع الأول:

#### البيانات الشخصية

الجنس	العدد الإجمالي 102	النسبة %
ذكر	43	57.8%
أنثى	59	42,2%

الشكل رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

102 رد

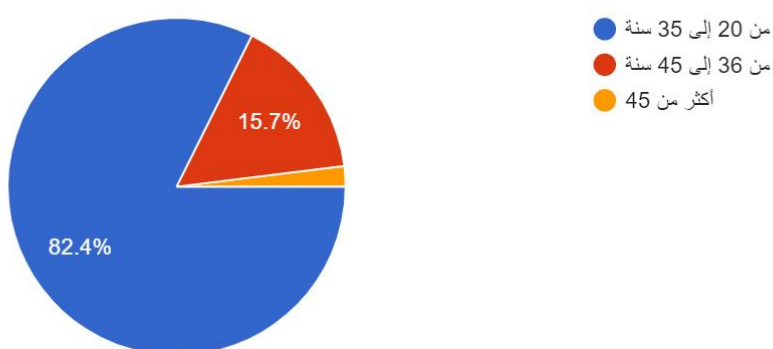


السن	من 20 إلى 35	من 36 إلى 45	من 45 فأكثر
النسبة %	82,4%	15,7%	2%

الشكل رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن

رد 102

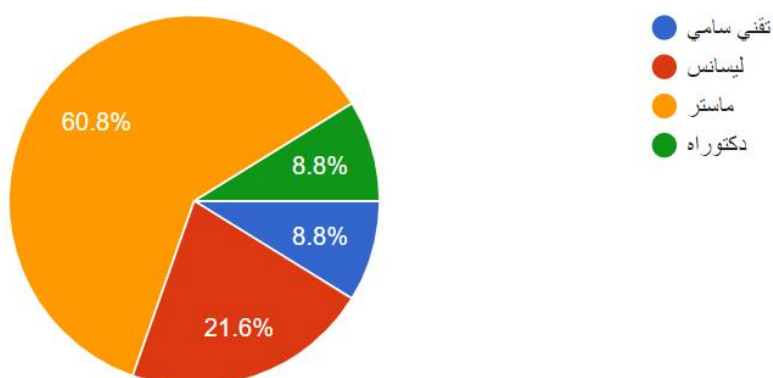


المؤهل العلمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه
النسبة %	8,8%	21,6%	60,8%	8,8%

الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

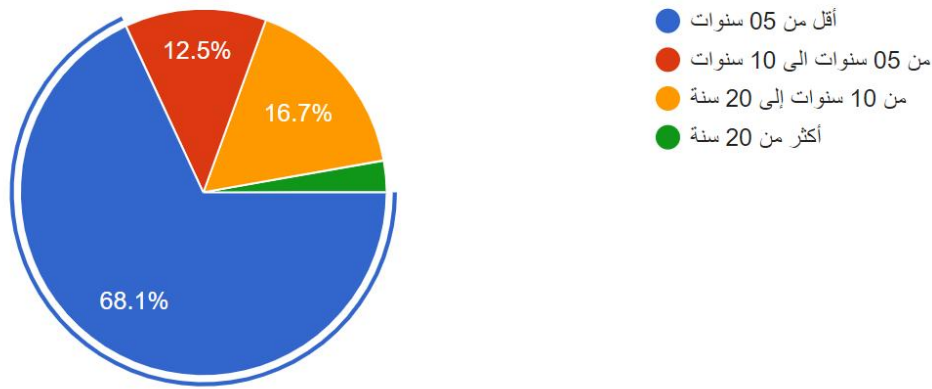
المؤهل العلمي {الصفة}

رد 102



الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
النسبة %	68,1%	12,5%	16,7%	2,8%

الشكل رقم 4 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



### الفرع الثاني:

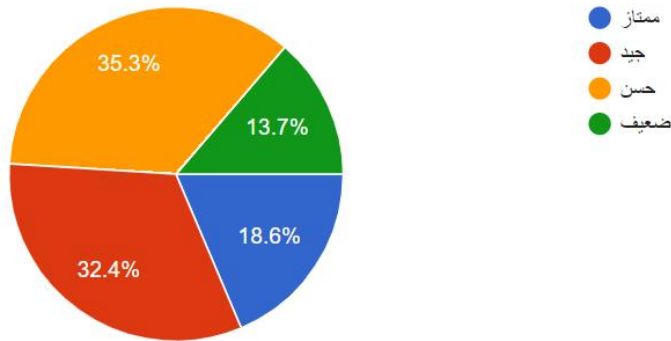
#### البيانات الموضوعية:

من أجل تحليل البيانات التي وردتنا من تفريغ الإستبيان الذي قمنا به بإستعمال برنامج Google forms الذي يبين لنا إجابات بالنسبة المؤوية لكي يتضح لنا مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة و ماهي النقائص والتوصيات التي وردتنا من عينة الدراسة.

الشكل 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

ما هو مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم ؟

102 رد

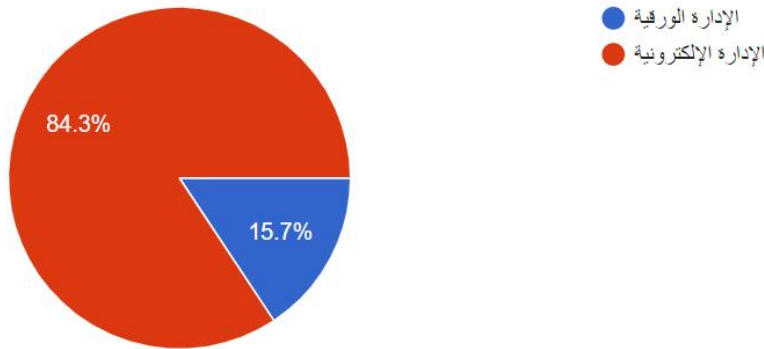


نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة حسن بالنظر للنسبة المقدرة بـ 35.3%، كما أن المستوى متجه نحو الجيد لأن النسبتين متقاربتين حيث تقدر نسبة الجيد بـ 32.4% فممكن إذا تم العمل أكثر على تحسين جودة التسيير الإلكتروني داخل المؤسسة ستصل للمستوى الجيد في الأعوام القادمة، وتتراوح نسبة الإجابات التي تقول أنها ممتازة بـ 18.6% وهذا مؤشر يحفز على تطوير المجال الإلكتروني ليصل للمستوى الممتاز، وجاءت نسبة 13.7% للإجابة التي تدلي أن مستوى الإدارة الإلكترونية في الجامعة ضعيف وهذا أكيد بسبب نقص في بعض المتطلبات التي تصبح عائقاً أمام التطبيق الجيد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال .

## الشكل 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الواقع التطبيقي للإدارة والخدمة العمومية المقدمة.

من الواقع التطبيقي للإدارة والخدمة العمومية المقدمة ماذا تفضل؟

102 رد

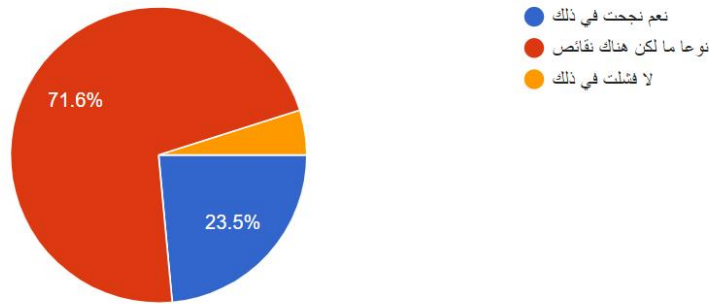


نستنتج من هذا الشكل والنسب المتحصل عليها أن معظم العينة تفضل الإدارة الإلكترونية لما تقدمه من امتيازات سواء للطالب أو الموظفون أو الأساتذة لأن هذه الأخيرة تستجيب لتطورات العصر وتقتصر الجهد والوقت عليهم كما تسهل عليهم أعمالهم حيث كانت نسبة الأشخاص الذي اختاروا الإدارة الإلكترونية على حساب الإدارة الورقية 83.3% أما نسبة الأشخاص الذين اختاروا الإدارة الورقية كانت جد منخفضة وهي 15.7% فمن هنا نستشف أن الإدارة الورقية لم تعد سائدة ولا تلبي احتياجات الطاقم الجامعي بجميع مكوناته.

## الشكل 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى نجاح إدارة الصفر ورقة في تحقيق أهدافها.

تعتبر إدارة الصفر ورقة من أبرز الأهداف المسطرة من قبل الدولة عند إنشائها لمشروع الإدارة الإلكترونية، في رأيك هل حققت هذا الهدف؟

102 رد

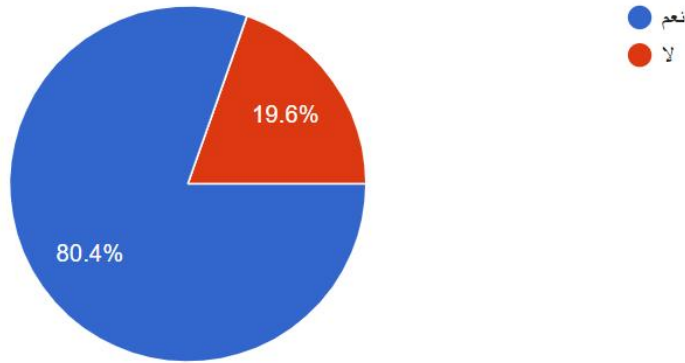


بما أن الجامعة تعتبر مؤسسة إدارية عمومية هي الأخرى تسعى للوصول لهدف صفر ورقة والتحول إلى المعلومة الإلكترونية، حيث نرى نسبة الإجابات التي تقرر أن الجامعة نجحت في تحقيق هدف الصفر ورقة هي 23.5% ومن الناحية الأخرى هناك نسبة تقرر أنها فشلت في الوصول إلى الهدف وتقدر هذه النسبة في 4.9%، لكن هناك فئة 71.6% جمعت بين الرأيين وهو أن جامعة البويرة نجحت نوعا ما لكن ليس بصفة مثالية بل هناك عدة نقائص تحول بينها وبين النجاح الكامل للإدارة الرقمية.

الشكل 08 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى امتلاك الجامعة لشبكة الاتصال ومدى استخدامها.

هل تملك الجامعة شبكة إتصال داخلية خاصة بها - الأنترنت - و تستخدمها لتنفيذ عمالياتها الإدارية اليومية ؟

102 رد

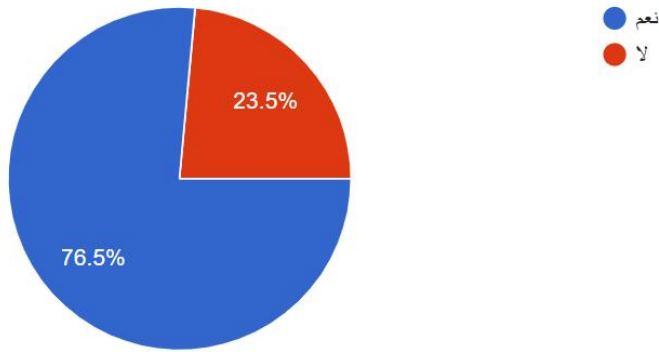


بما أننا طرحنا سؤال على عينة الدراسة مفاده: هل الجامعة تملك شبكة انترنت خاصة بها وتقوم باستعمالها في الأعمال اليومية سواء الإدارية أو التعليمية وصلتنا النتائج أن معظم الإجابات كانت نعم بنسبة 80.4% ونسبة الإجابات التي أقرت بأنه لا توجد شبكة خاصة هي 19.6% ومن هذه النتائج نستنتج أن الجامعة مزودة بشبكة اتصال تستعملها للقيام بأعمالها في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية والسعي لتطويرها والدفع بها إلى الأمام.

الشكل 09: توزيع أفراد العينة حسب مدى استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين ادارة الجامعة وموظفيها.

هل يتم استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين ادارة الجامعة و موظفيها من بينهم - الاساتذة - ؟

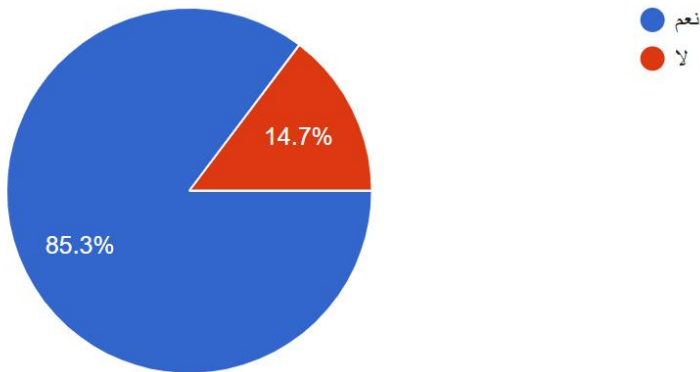
102 رد



الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى استخدام البريد الإلكتروني بين الأستاذ والطالب

هل يتم استخدام البريد الإلكتروني بين الأستاذ و الطالب ؟

102 رد



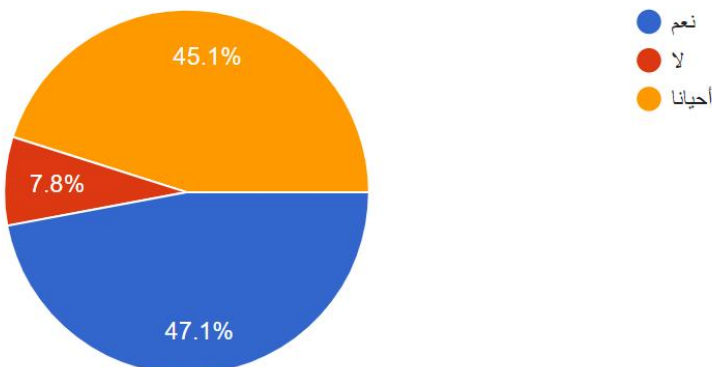


لقد قمنا بالاستفسار هل يتم استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين أطراف الطاقم الجامعي بجميع عناصره المتمثلة في الموظفين والأساتذة و الطلبة، فقدمت لنا الإحصائيات أنه يستخدم بشكل واسع بين جميع الفئات سواء بين الإدارة و موظفيها حيث كانت النسبة 76.5% و يقابلها نسبة ضعيفة متمثلة في 23.5% تقول أن البريد الإلكتروني غير مستعمل بين الإدارة و الموظفين، أما من ناحية استعمال البريد الإلكتروني بين الأستاذ و الطالب كانت نسبة مرتفعة أكثر وهي 85.3% على عكس فئة قليلة جدا كانت إجابتها أن البريد الإلكتروني غير مفعل بين الطالب والأستاذ، ومن هذه الإحصائيات نستنتج أن البريد الإلكتروني من أبرز البرامج المستعملة داخل الجامعة بسبب خاصية الرسمية و السهولة التي يمتاز بها، ولذلك نرى إقبالا عليه من كل الأطراف لأنه لا يقتصر فقط على من هم متمكنين من تقنيات الإتصال بل أي شخص يملك جهاز ومتصل بشبكة الانترنت يستطيع استعماله.

الشكل 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تسهيل الإدارة الإلكترونية بالقيام بالمهام داخل المؤسسة.

هل تسهل الإدارة الإلكترونية عليك القيام بمهامك داخل المؤسسة ؟

102 رد

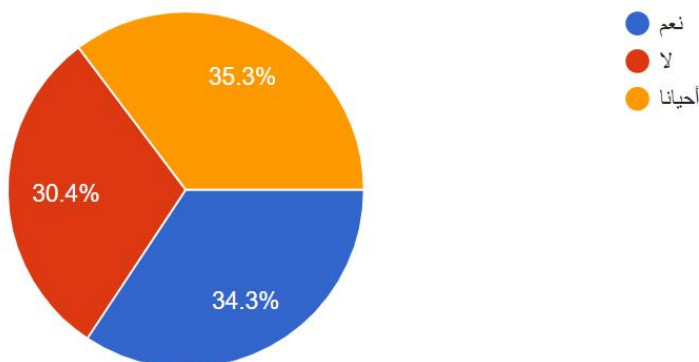


بالنظر للإحصائيات التي وردتنا من طرح السؤال: هل الإدارة الإلكترونية تسهل على الموظفين القيام بمهامهم داخل المؤسسة؟ فكانت أعلى نسبة من الإجابات هي "نعم" 47.1% وبعدها تأتي نسبة الإجابات بـ أحيانا 45.1% وأقل نسبة كانت "لا" أي أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم أبدا في إنجاز المهام داخل الجامعة، ومن هنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية أعطت بعض المرونة للأعمال الإدارية وسهلت على الجميع القيام بمهامهم وواجباتهم. صحيح أنها لم تكن بالصورة المطلوبة والمثالية لأنه في بعض الأحيان يتعذر الأمر فتلجأ إلى الإدارة الورقية، لكن أضافت نوعا ما بصمة إلكترونية في الوسط الجامعي، فمثلا الإدارة تريد أن تبلغ الطلبة بأي خبر تقوم فقط بضغطة زر وتنتشره على الصفحة الرسمية للجامعة وفي غضون ثواني تكون قد أبلغت الطلاب بما تريد، وذلك بالاستغناء عن الطباعة وتعليق المنشور في المكان المخصص لذلك هنا نكون قد اختصرنا الجهد والوقت في آن واحد.

الشكل 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب استعانة المؤسسة بمختصين في تطوير الإدارة الإلكترونية.

هل تستعين مؤسستكم بمختصين لتطوير أداكم في ظل الإدارة الإلكترونية ؟

102 رد



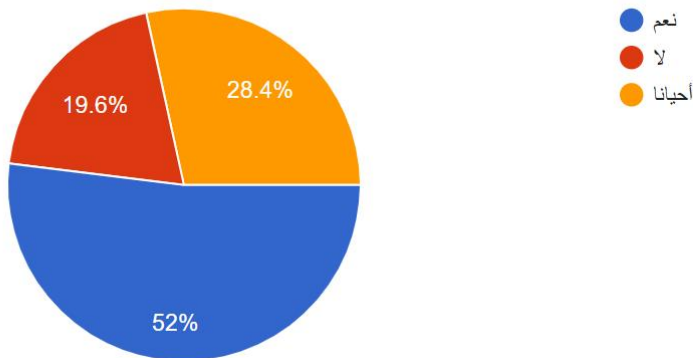
حسب الشكل أمامنا نرى أن النسب المؤوية متقاربة فيما يخص الاستعانة بمختصين لتطوير الأداء الرقمي للمؤسسة نرى أن النسبة الأعلى كانت "أحيانا" ما يتم الاستعانة

بمختصين بـ 35.3% وتأتي بعدها نسبة الإجابات بـ "نعم" 34.3% والنسبة المنخفضة كانت إجابتها "لا" بـ 30.4% أي أن المؤسسة لا تستعين أبدا بمختصين من أجل تطوير التقنيات و البرامج و الشبكات وجميع ما يخص الإدارة الإلكترونية، فمن خلال النتائج المتوصل إليها نستشف أن هناك تضارب في الآراء إذا ما كان هناك مختصين أم لا، لكن بما أن النسبة الأعلى كانت أحيانا نقول أن هناك حالات تحتاج فيها المؤسسة للاستعانة بمختصين في تقنيات التكنولوجيا و الاتصال ولكن هناك حالات لا تستدعي أن يتم إحضار مختص وتتمكن من حل المشكل من قبل الموظفين الموجودين داخل الجامعة، لكن إذا كان الأمر يحتاج إلى طلب خدمات من خارج الجامعة فأكيد لا تمتنع المؤسسة من الاستعانة به لأنها ستطور من الخدمة المقدمة داخل الحرم الجامعي.

### الشكل 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وجود متخصصين لصيانة الأجهزة.

هل يوجد موظفين مختصين لصيانة الأجهزة ؟

102 رد



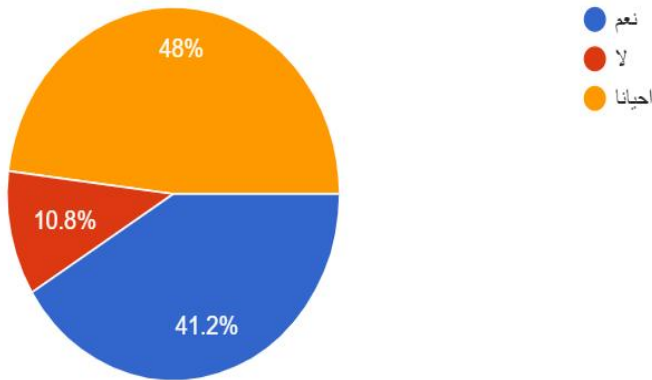
إنّ صيانة الأجهزة الإلكترونية بشكل عام هي عملية دورية تضمن بقاء هذه الأجهزة في حالة جيدة وتعمل بالشكل المطلوب وتمنع أي عطل مفاجئ قد يعرقل السير الحسن للمؤسسة، فنرى من الدائرة المؤوية أمامنا أن الإجابات التي قالو "نعم" هناك موظفين يقومون بالصيانة هم الأكثر حيث كانت النسبة 52.2% فهذا مؤشر جيد يوحي أن هناك عناية بالأجهزة الإلكترونية وبرمجياتها، وهناك فئة تقرباً هناك صيانة لكن "أحيانا" 28.4% ليس بصفة

دورية مما قد يشكل بعض المشاكل ويمنع السير الحسن لتفعيل النظام الإلكتروني داخل الجامعة، أما النسبة الأقل كانت إجابتها "لا" 19.6% أي أن الجامعة لا تستعين أبدا بمختصين لصيانة الأجهزة، فبالنظر لجميع النسب المتباينة نرجح أن الجامعة تستعين بموظفين مختصين في مجال الصيانة حتى ولم تكن بصفة مستمرة لكن هي موجودة فمن المستحيل أنها لم توظف مختصين في المجال وهي تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية و الحد من العراقيل التي تحول بينها وبين النجاح الكلي في المجال الرقمي.

الشكل 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وجود أخطاء أثناء إدخال البيانات في مركز التخزين بالجامعة.

هل هناك كثرة في الأخطاء المادية اثناء إدخال البيانات والمعلومات في مركز تخزين البيانات الرقمية الخاصة بالجامعة؟

102 رد



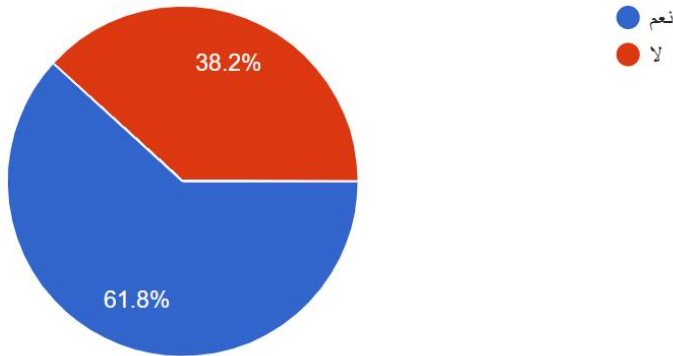
تعتبر مراكز تخزين البيانات من المنشآت المهمة لحفظ المعلومات في أي مؤسسة ولا سيما إذا كانت الجامعة التي تحتوي على عدد معتبر من الطلبة و الموظفين ففي هذا الصدد

طرحنا سؤال على عينتنا مفاده: هل يرتكب العنصر البشري أخطاء أثناء إدخاله للمعلومات في مراكز التخزين؟ فوردتنا الإجابات على شكل نسب، حيث كانت النسبة الأعلى "أحيانا" 48% أي أن هناك بعض الأخطاء التي تحدث لأن أي عمل يعتمد على الأداء البشري لا بد أن تكون فيه نسبة من الخطأ، لكن يجب أن تكون هذه الأخطاء محدودة لا تؤثر بشكل كبير على المعلومات أثناء تحليلها أو دراستها. فعندما تغطي الأخطاء تكون الإدارة الإلكترونية تعمل ضد الأهداف المسطرة لها، أما الفئة التي بعدها أجابت بـ "نعم" 41.2% أي يوجد أخطاء في عملية حفظ البيانات و بالتالي يتسبب في إصدار قرارات خاطئة إذا تم الاعتماد عليها، فمثلا الموظف أخطأ في إدخال معدل طالب في البرنامج وعند ظهور النتائج يجد نفسه معيدا بسبب خطأ أي هنا تم اتخاذ قرار مغلوط مبني على بيانات خاطئة، لكن في حالة كثرة الأخطاء يجب أولا التأكد من سبب الخطأ هل هو من الموظف بشكل مباشر أم بسبب خطأ تقني متعلق بالبرمجة، وكانت أقل نسبة تقول "لا" 10.8% أي لا يوجد أخطاء أثناء إدخال المعلومات وهذا مؤشر جيد يحفز الموظف على الانتباه أكثر لكي لا يكون هناك أخطاء قد تسبب قرارات خاطئة

الشكل رقم 15: يمثل توزيع افراد العينة حسب خوفهم من عدم سرية المعلومات الشخصية المتواجدة على مستوى الأجهزة الرقمية.

هل لديك خوف من عدم سرية معلوماتك الشخصية المتواجدة على مستوى الأجهزة الرقمية ؟

102 رد

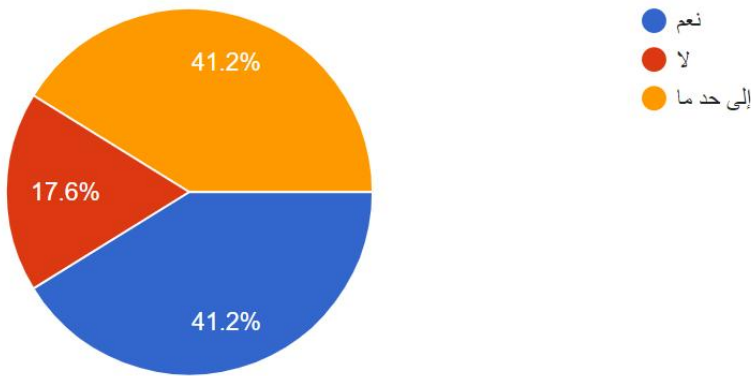


حسب ما توصلنا من نتائج الاستبيان المقدم لعينة الدراسة نرى أن الفئة الأكبر لديها خوف من عدم سرية معلوماتها الشخصية الموجودة على مستوى الأجهزة الرقمية حيث كانت نسبة 61.8% وهذا يدل على عدم التأقلم الكامل مع التحول التكنولوجي، كما يدل على نقص الثقة في إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية دون التعرض لمعوقات أو اختراقات في الجانب الأمني. ولكي نضيق من نطاق إمكانية اختراق البيانات يجب أن يتم تكوين مختصين في مجال أمن المعلومات للحد من هذه الاختراقات وتطوير برامج أمنية، أما الفئة الثانية فكانت إجابتها "لا" بنسبة 38.2% أي أنهم لا يخافون على معلوماتهم في ظل التحول الرقمي وهذا يعني أن الأفراد لديهم ثقة في إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية و التغلب على القصور الأمني.

الشكل 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول البنية التحتية للتكنولوجيات والموارد المالية المناسبة لتفعيل إدارة إلكترونية .

هل ترى أنَّ البنية التحتية للتكنولوجيات و الموارد المالية مناسبة لتفعيل إدارة إلكترونية معتمدة ؟

102 رد

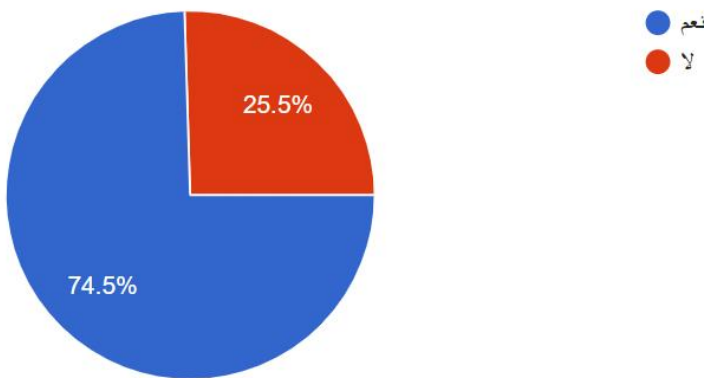


تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وسيلة يتم العمل بها ومجال بحث في آن واحد، فبما أن الوزارة المعنية بالتعليم العالي و البحث العلمي تسعى إلى تطوير الجانب الإلكتروني داخل مؤسساتها فمثلا تحتوي جامعة البويرة على معهد لتكنولوجيا وهذا يدل على سعي مؤسستا إلى تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني والتطوير من إمكانياتها في هذا المجال، فبالنظر للإجابات المتحصل عليها من الاستبيان نلاحظ أنَّ هناك نسبتي متساويتين 41.2% هما للإجابتي "نعم" و "إلى حد ما" أي أن البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات داخل المؤسسة في المستوى المطلوب لتفعيل إدارة إلكترونية معتمدة مع نقائص قليلة أما النسبة الأقل كانت إجابتها "لا" 17.6% أي أن هناك قصور حاد في البنية التحتية الإلكترونية التابعة لجامعتنا، ومن النتائج المتحصل عليها نستنتج أن هناك بنية تحتية معتمدة نوعا ما تكفي لتفعيل الإدارة الإلكترونية دون إنكار وجود بعض النقائص التي يمكن تداركها مع مرور الزمن.

الشكل 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود عوائق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

هل توجد عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ؟

102 رد



من النظرة الأولى للدائرة النسبية نرى تباين صارخ في النسب حيث نرى اللون الأزرق الذي يمثل الإجابة "نعم" أكثر بثلاث مرات من الإجابات التي قالت لا حيث كانت نسبة "نعم" 74.5% و "لا" 25.5% حيث تحجز فقط ربع من مساحة الدائرة. فمن هنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية في جامعتنا تعترض طريقها مجموعة من المعوقات بجميع أنواعها، فهذا القصور قد يعترض طريق أي مشروع مستحدث وسريع لاسيما إذا كان هذا في المجال الرقمي الذي يمتاز بالمرونة والسرعة فالتحول من الإدارة الورقية إلى الإلكترونية ليس بالشيء السهل و الهين والتعود على النمط الجديد الذي تفرضه الرقمنة يحتاج إلى إمكانيات هائلة على جميع الأصعدة، وربما هذه العراقيل ناجمة من نقص الوعي الثقافي بتقنيات الحاسوب أو عدم التمويل الكافي لإنجاز مشروع بهذه الأهمية والضخامة، فيستوجب على

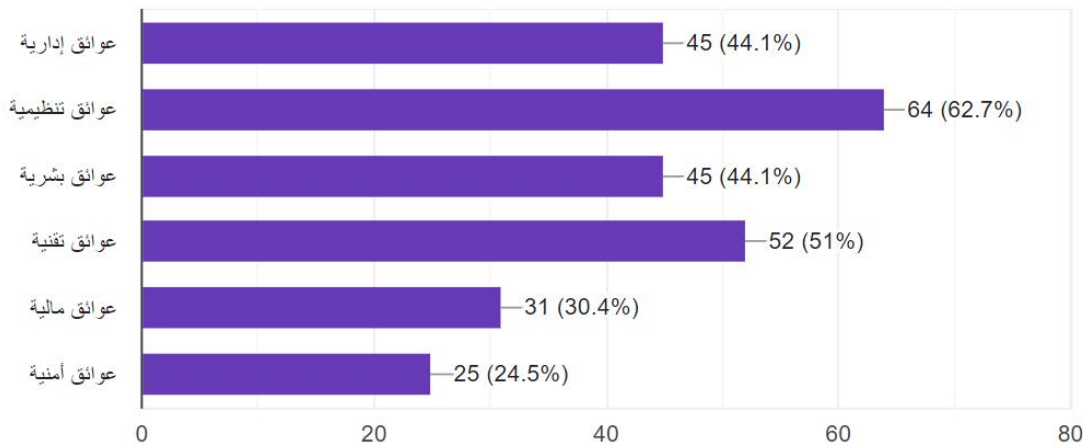


مؤسستنا تدارك هذه النقائص و محاولة علاجها لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية على أكمل وجه.

الشكل 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب أنواع العوائق التي تعترض طريق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

ما هي أنواع العوائق التي تعترض طريق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

102 رد



بما أننا تطرقنا في موضوعنا هذا لوجود معوقات تؤثر على السير الحسن للإدارة الإلكترونية، طرحنا سؤال على عينتنا: ما هي العوائق التي تعترض طريق الإدارة الإلكترونية في جامعتنا؟ وكانت الإجابات بالترتيب على النحو التالي من المعوقات الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على فعالية لإدارة الإلكترونية:

. المعوقات التنظيمية بنسبة 62.7%.

. المعوقات التقنية بنسبة 51%.

. المعوقات البشرية و الإدارية بنسبة متساوية وهي 44.1%.

. المعوقات المالية بنسبة 30.4%.

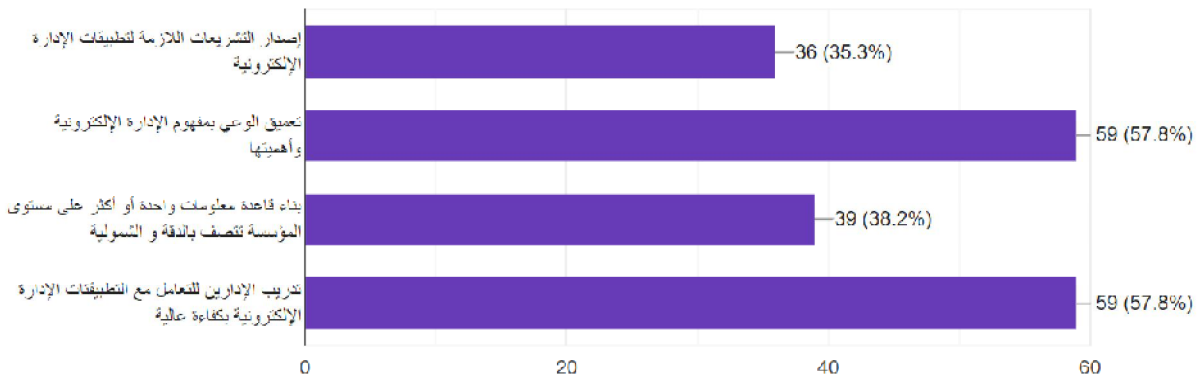
. وأخيرا المعوقات الأمنية بنسبة 24.5%.

فمن هذا التدرج نستشف أن أكثر المعوقات التي لها تأثير سلبي كبير على عدم تفعيل الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يدفع بها إلى الأمام هي المعوقات التقنية والتنظيمية، فمن هنا يجب على الجامعة التركيز على تحسين هذان المتطلبان لكي لا يصبح عائق ويتحول إلى ميزة.

الشكل 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التوصية التي تقترحها على عوائق الإدارة الإلكترونية في مؤسستنا.

ما هي التوصية التي تقترحها للتغلب على عوائق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم ؟

102 رد



من خلال التوصيات المقترحة على العينة نستنتج أن أهم توصيتين يمكن تطبيقهما لتحسين الإدارة الإلكترونية في الجامعة هما: تعميق الوعي بمفهوم لإدارة الإلكترونية و أهميتها بنسبة 59.8 % متساوية مع توصية: تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، من هنا نستنتج وجود علاقة طردية بينهما، لأنه بتكوين الإداريين في المجال التقني والبرمجي يستطيع الموظف أن يقدم خدمة متقنة و ذات جودة، و للحفاظ على البيانات المتواجدة على مستوى المؤسسة، يجب إنشاء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر تتصف بالدقة والشمولية لكي تبنى علاقة ثقة بين الإدارة والمتعاملين معها وكانت نسبة هذه التوصية

38.2%، وكانت التوصية الأخيرة تقر أنه يجب إصدار التشريعات لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى جيد وفعال أي عراقيل حيث كانت نسبتها 35.6%، ومن نظري أرى أن جميع المجالات تحتاج لتنظيم من الناحية القانونية ولاسيما إذا كانت في مجال مستحدث كالإدارة الإلكترونية.

خاتمة

لقد أضى التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية مع الثورة المعلوماتية التي تجتاح العالم في عصرنا هذا، لهذا أصبحت من أهم التطبيقات التي تستعمل في جميع الميادين وهذا خلق جو تنافسي بين المؤسسات، فمع هذه النقلة النوعية في العمل الإداري نرى أن الجامعات أيضا تعد مكان خصب لتطبيق هذه التقنية، وأمام هذا نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يدعو لتسهيل التعاملات دون التواصل المباشر بين الأطراف وهذا يختصر شوطا من الوقت والتكاليف، لكن مع تواجد هذه المميزات تلتزم أن هناك العديد من النقائص التي لم يتم لحد الساعة تداركها، والتي تمنع الوصول إلى المستوى المطلوب في الواقع التطبيقي على عكس ما تم التخطيط له من خلال القوانين ومشروع الإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج مما تم عرضه في متن البحث أن الواقع العملي للإدارة الإلكترونية لم يلقى ذلك النجاح الباهر بل هو يتعرض للعديد من التحديات التي تعرقل فعاليته خاصة في الجامعات التي لم تقم بالتحول الشامل من الإدارة التقليدية الورقية، بل هناك مزج بين إدارة الورقة وإدارة التقنية في تعاملاتها اليومية، حيث نرى أن جامعتنا تحاول التطوير من نفسها في المجال الإلكتروني على مدار السنة وكانت ذروة التحول في جائحة كورونا، فمن هناك وهي تسعى للتطور والمضي قدما في مجال المعلوماتية، لكن هذا التحول يستدعي وجود موظفين مكونين على عكس ما نرى في الواقع أشخاص يحتاجون لتدريب معمق في الرقمنة حتى لا تصبح الإدارة الإلكترونية تعمل عكس العمل الذي استحدث لأجله وهو تحسين الخدمة العمومية، أستشرف أنه في الأعوام القادمة إذا ما تم تدريب الموظفين المستخدمين للتكنولوجيات يمكن أن تتغلب على العراقيل وتستجيب أكثر فأكثر لتطورات العصر.

من خلال دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية بين الأحكام القانونية والتطبيقات العملية مع اتخاذ جامعة البويرة نموذجا للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر الجزائر دولة تملك منظومة قانونية لا بأس بها في المجال الرقمي لكن مع ذلك يجب استحداث قوانين تضبط التكنولوجيا أكثر باعتبار هذه الأخيرة مجال سريع التطور ومرن.
- تركز الإدارة الإلكترونية على عدة متطلبات فإذا اختلفت متطلبات واحد نقصت فعاليتها فما بالك إذا كان هناك قصور في مجمل متطلباتها.
- تعتبر الجامعة من المؤسسات الخصبة للتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعترض طريقا لإدارة الإلكترونية العديد من العوائق يجب تداركها كي لا تتحول الرقمنة منعمة إلى نقمة.

وانطلاقا مما تم تناوله في هذه الدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، تظهر نتائج اختبار الفرضيات المطروحة سابقا فيما يلي:

- (1) اختبار الفرضية الأولى: إلى حد الساعة لم تتمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق جميع الأهداف التي سطرت لها.
- (2) اختبار الفرضية الثانية: لم يكن التحول الإلكتروني من الإدارة التقليدية شامل بل تعيش الآن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة حالة مزج بين الإدارة الرقمية والورقية في آن واحد.
- (3) اختبار الفرضية الثالثة: لمترقى الإدارة الإلكترونية الجزائرية المستوى التنافس فهي تحاول التطبيق في الواقع وتفادي ما يعرقلها، أما مجال المنافسة الدولية لم تصل إليه بعد.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- ✓ تدريب وتكوين الموظفين الإداريين الذين يستعملون الرقمنة وإخراجهم من القوقعة الورقية ودمجهم في الواقع الإلكتروني بأسس صحيحة ترفع من مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ✓ ضرورة إعادة النظر في بعض القوانين وتعديلها بما يناسب الواقع الإلكتروني المحلي، خاصة فيما يتعلق بالجانب الأمني للمعلومات.
- ✓ العمل على توفير بنية تحتية معلوماتية للمؤسسات وخاصة الجامعات لأنها لا تستجيب لحجم الأفراد الموجودين داخلها.
- ✓ عمل دراسات على الدول الرائدة في المجال الإلكتروني وإتباع خطواتها للتحسين من المستوى الرقمي.
- ✓ إتاحة مناصب خاصة بالتقنيين المختصين بالحاسب الآلي للعمل في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ ضرورة التشجيع على استخدام الرقمنة دون تخوف.
- ✓ تطبيق سياسة المحافظة على المعلومات الإلكترونية في أمن تام دون أي تهديد خارجي.
- ✓ العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية داخل الجامعة من أجل تحقيق السرعة في إنجاز المهام دون عرقلة أو تعسف.
- ✓ تسطير أهداف قريبة المدى ترمي لتحسين الخدمة المقدمة داخل الجامعة، على سبيل المثال تحديد أهداف متعلقة بالرقمنة في بداية كل سنة دراسية وتعمل المؤسسة على تحقيقها خلال هذه السنة.
- ✓ تخصيص ذمة مالية مستقلة لتطوير المجال الإلكتروني داخل الجامعة (أعمال الصيانة الدورية للأجهزة، تزويد الجامعة بتقنيات حديث مناسبة لتطورات العصر ...).

## قائمة المراجع



## أ . الكتب:

1. **حسين مصطفى هلاي وأخرون**، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2010.
2. **ليبيد عمان**، موازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر (الواقع، الأفق، التحديات)، دار الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ألمانيا، 2021.
3. **محمد سمير أحمد**، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2009.
4. **نجم عمود نجم**، الإدارة و الإلكترونية ( الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

## ب . الأطروحات و المذكرات الجامعية:

### 01 : أطروحات الدكتوراه:

1. **بنعبد الرحمان حمزة**، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة (دراسة ميدانية ببلدية أدرار)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2020.
2. **بن عبيد عبد الباسط**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
3. **بهلول سمية**، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2018.

4. **بوزكري جيلالي، مكيد علي،** الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
5. **عبان عبد القادر،** تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
6. **عماري سمير،** دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
7. **هدار رانية،** دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2018.
8. **الوافي رابح،** أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019.

## 02. مذكرات الماجستير:

1. **إيهاب خميس أحمد المير،** متطلبات التنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم و الأمنية، 2007.
2. **بوقلاشي عماد،** الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية (دراسة حالة وزارة العدل)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

3. **حماد مختار**، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.

4. **علال لامية، سعاد بوقيدح**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل و الإقامة التابعة لها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2019.

5. **قريوة زينب** ، الإدارة الإلكترونية و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016.

### 03. **مذكرات الماستر:**

1. **بكوش دلال، سعودي نسرين**، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015.

2. **بوخلط محمد الأزهر وآخرون**، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ورقلة، 2020.

3. **بودوار محمد**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر

أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019.

4. **جمبية ذهبية**، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة ببلدية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1845 قالمة، 2016.

5. **جهرة حمزة**، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

6. **ساسي مريم**، الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام، تخصص إدارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2016.

7. **سيساوي سلمى**، مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016.

8. **عطية إكرام**، زرزور فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإلكترونية في الظروف الإستثنائية (كوفيد 19)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021.

9. **فرورة فهمية**، حفير ليدية، المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2020.

### 3- المقالات في المجلات العلمية:

1. **إيهاب جميل وآخرون**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 01، جامعة السعودية، 2020.

2. **بركاني حسين**، الحكومة الإلكترونية: الإطار المفاهيمي و منطلقات نظرية بالتركيز على بعض المؤشرات و التجارب الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، 2021.

3. **بوخالفة فيصل**، الإدارة الالكترونية بين متطلبات الترشيح ومعوقات التطبيق، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، جامعة الأغواط، 2019، ص6.

4. **بوراس بودالية**، واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البصائر للدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة عين تموشنت، 2021.

5. **بورزقة صفاء**، **قاسم ميلود**، الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي و الجزائري (دراسة مقارنة)، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الوادي، 2021.

6. **بوزكري جيلالي**، **طيباوي أحمد**، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الإقتصاد و التنمية السدامة، المجلد 02، العدد 02، جامعة البويرة، 2019.

7. **بوزينة نسيمة**، **بن العزيز فطيمة**، الحكومة الإلكترونية تجربة الإمارات العربية المتحدة (نموذج بلدية دبي) و الدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجزائر

- الإلكترونية، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2019.
8. **بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد**، أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية)، المجلة الأكاديمية للبحوث في الإجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2002.
9. **بوعنينة وهيبة وآخرون**، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة سكيكدة، 2021.
10. **تبون عبد الكريم**، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (المبررات و المعوقات)، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، جامعة باتنة، 2021.
11. **جميل عبد الفتاح عبد الرحمان إيمان، حربي هاشم تادرس إبراهيم**، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 01، جامعة السعودية، 2020.
12. **حارش وهيبة، سمير يوسف خوجه**، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة تيزي وزو، 2021.
13. **حموش رمزي**، بوضياف سامية، معوقات الإدارة الإلكترونية و أثرها على جودة الخدمات الجبائية (دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2021.

14. دايرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية و دورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، المجلد 05، العدد 07، جامعة سوق أهراس الجزائر، 2021.
15. الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات و رهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 02، العدد 05، جامعة الجزائر، 2021.
16. رابحي لخضر، لكل عائشة، الادارة الإلكترونية كألية من أليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 20، العدد 03، جامعة الأغواط، 2016.
17. ربيع نصيرة، الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد 08، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2017.
18. زواري فرحات سليمان، دراغو عز الدين، إستراتيجية إقامة حكومة إلكترونية في الجزائر: من الفكرة إلى التطبيق، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الوادي، 2017.
19. سليمان فيسة نورة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البلدية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، جامعة باتنة، 2021.
20. شرفي منصف، الإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة سطيف 02، 2019.
21. الشكير أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2019.

22. عبد العزيز سلمى عشبة، بوراس منيرة، مشروع الجزائر الإلكترونية بين التخطيط و التجسيد، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المجلد 05، العدد 14، جامعة بن عكنون الجزائر، 2021.
23. عروبة رشيد علي البدان، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية و إمكانية تطبيقها (دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة)، مجلة الحقوق، المجلد 10، العدد 37، جامعة البصرة، 2014.
24. عزيز سامية، قواج أم الخير، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة إليزي، 2021.
25. علي مسعودي نصر الدين، بن مقلّة رضا، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، مجلة المعارف، المجلد 17، العدد 02، جامعة البويرة، 2022.
26. عيسات عيني، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 02، جامعة بن عكنون الجزائر، 2013.
27. فار كمال، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام (مرفق الحالة المدنية ببلدية برج بوعريريج نموذجا)، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 08، العدد 04، جامعة بن عكنون، 2021 .
28. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة خميس مليانة، 2016.
29. قاشي خالد وآخرون، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 فجوة النظرية و التطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 04، جامعة البليدة، 2013.



30. قدوري سحر، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، المجلد ، العدد 14، الجامعة المستنصرية، 2010.
31. قتديل فاطمة الزهراء، متطلبات تصنيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة المستودع الرقمي، المجلد، العدد 06، جامعة الزاوية، 2020.
32. قنون أحمد كمال، مبارك نجاح، مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر بين الواقع و المؤمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة وهران، 2018.
33. محمد شريف أمينة، متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 01، العدد 02، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 01، 2021.
34. مركب حفيزة، حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جامعة برج بوعرييج، 2020.
35. مروش آمال، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر(دراسة ميدانية بمنظمة الضمان الإجتماعي)، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 03، العدد 04، جامعة البلدية، 2015.
36. مسيردي سيد أحمد، معيدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، جامعة تلمسان، 2013.
37. مقراني الهاشمي، براهيمى نجاة، الإستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 13، جامعة الجزائر 03، 2019.

38. **مكيد علي**، معوقات تصنيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 19، جامعة الجلفة، 2014.

39. **نعومي سمير**، بداوي سميرة، تطبيقات و متطلبات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد، العدد 09، جامعة البليدة، 2017.

40. **يحياوي محمد، شلالي عبد القادر**، تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر لفترة 2008-2018، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، المجلد 13، العدد 03، جامعة المسيلة، 2020.

#### 4- المداخلات:

1. **بوسليمان صليحة**، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني المنعقد بتاريخ 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

2. **غيتاوي عبد القادر**، عوائق وسلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يوم دراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المنعقد بتاريخ 1 مارس 2012، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، قسم العلوم التجارية، جامعة أدرار.

#### 5. المحاضرات:

1. **خرشي إلهام**، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة إلكترونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2020.

2. **ربيع نصيرة**، محاضرات موجهة لطلبة الماستر 01 تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2020.

6 -النصوص القانونية:

1.1 النصوص التشريعية:

1. القانون رقم 99-05 مؤرخ في 4 ابريل 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ج.ر، العدد 24 الصادرة في 7 أفريل 1999. معدل ومتمم بالقانون 08-06، المؤرخ في 23 فبراير 2008، ج.ر عدد 10، الصادرة في 27 فبراير 2008.
2. القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، ج.ر العدد 48 الصادرة في 06 أوت 2000 (ملغى).
3. الأمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل26 غشت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، ج.ر، العدد 52 الصادرة في 27 غشت 2003.
4. القانون رقم 09-04 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 غشت 2009 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام و الإتصال و مكافحتها، ج.ر العدد 47 الصادرة في 16 غشت 2009.
5. القانون رقم 14-08 مؤرخ في 9 غشت 2014 يعدل و يتمم الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراير 1970 المتعلق بالحالة المدنية، ج. ر، العدد 49 في 10 غشت 2014.
6. القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، ج. ر العدد 06 لسنة 2015.

7. القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بالتوقيع و التصديق الإلكترونيين، ج.ر العدد 06 لسنة 2015.

8. القانون رقم 18-04 مؤرخ في 10 مايو 2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج.ر، العدد 27 الصادرة في 13 مايو 2018.

1. 2. النصوص التنظيمية:

1. 3. المراسيم الرئاسية:

1. المرسوم الرئاسي رقم 15-261 المؤرخ في 08 أكتوبر 2015 يحدد تشكيلة و تنظيم و كفاءات سير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال و مكافحتها، ج.ر العدد 53 الصادرة في 08 أكتوبر 2015.

2. المرسوم الرئاسي رقم 16-03 مؤرخ في 7 يناير 2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج.ر، العدد 02 الصادرة في 13 يناير 2016.

3. المرسوم رئاسي رقم 17-143 في 1 ابريل سنة 2017 يحدد كفاءات اعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج.ر، العدد 25، الصادرة في 22 رجب عام 1438 الموافق 19 ابريل 2017.

3.2. المراسيم التنفيذية:

1. المرسوم تنفيذي رقم 10 - 116 مؤرخ في 18 فبراير 2010 يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ولمهني الصحة وشروط تسليمها وإستعمالها وتجديدها، ج.ر، العدد 26 الصادرة في 21 أبريل 2010.

2. المرسوم تنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 04 يونيو 2012 يتضمن إنشاء

جامعة البويرة، ج.ر العدد 35 الصادرة في 10 يونيو 2012. معدل ومتمم

بمرسوم تنفيذي رقم 13-179 مؤرخ في 05 مايو 2013 متضمن إنشاء

جامعة البويرة، ج.ر العدد 25 الصادرة في 12 مايو 2013.

3. المرسوم تنفيذي رقم 10 - 210 مؤرخ في 07 شوال يتضمن إحداث الرقم

الوطني التعريفي الوحيد، ج. ر، العدد 54 الصادرة في 19 سبتمبر

2010.

4. مرسوم تنفيذي رقم 23-94 مؤرخ في 5 مارس 2023 يتضمن إعادة تنظيم

مركز التموين بالتجهيزات والوسائل التعليمية وصيانتها، ج.ر، العدد 15

الصادرة في 12 مارس 2023.

### 3.3.القرارات الوزارية المشتركة :

1. القرار وزاري مشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018 المتعلق بوضع حيز

التداول رخصة السياقة من نوع بيوم تري إلكتروني.

### 3.4.القرارات الوزارية:

1. القرار الوزاري مؤرخ في 25 مايو سنة 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة

التعريف

الوطنية وجواز السفر، ج. ر، العدد 31 الصادرة في 5 يونيو 2011.

### 4. المناشير:

2. وزارة التربية الوطنية: منشور يحدد كيفية متابعة تنفيذ مشروع رقمنة قطاع

التربية وتحيين المعلومات رقم 1923 المؤرخ في 17 ديسمبر 2015.

الملاحق

الملحق رقم (1): موقع كلية الحقوق بجامعة أكي محند اولحاج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Faculté de Droit et des Sciences Politiques  
Vice Doyen chargé de la Pédagogie et des affaires concernant les étudiants

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج بالبوييرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
إدارة المعهد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

إعلان هام للطلبة

تعلم إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية كافة الطلبة على أن نتائج  
الامتحانات للسداسي الأول سيُشرع في الإعلان عنها ابتداء من يوم  
الاحد 2023/01/29 في موقع الكلية (FDSP bouira)

جامعة أكلي محند أولحاج البوييرة

SCAN

الصفحة الرسمية لكلية الحقوق والعلوم السياسية

[رابط الإمتحان اضغط هنا](#)

إرسال
🔄
📄
🔍
🌟
📁
نسخة من إمتحان حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة

الأسئلة الردود الإعدادات

قسم 1 من 2

إمتحان حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجنس \*

نمر

نقطة

الجنس \*

نمر

الملحق رقم (2): إمتحان حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة.



ملحق رقم 03: شعار جامعة البويرة



جامعة البويرة

الملحق 04: يمثل الموقع الرقمي لجامعة البويرة.



## الملحق 05 : النظام الوطني للتوثيق عن بعد sndl

Modifier mot de passe | Déconnexion

MESRS | DGRSDT | CERIST

Langue: Français

13 June 2023 15:00 : The Lancet Group - the best science to help you improve lives

**Sndl**  
Système National de Documentation en Ligne

Lazargui Meriem bienvenue dans votre espace

**Cerist**

ACCUEIL • ACTUALITES BASES DE DONNEES OPEN ACCESS PORTAILS FORMATIONS FAQ

SCIENCES & TECHNIQUES Plus

SCIENCES DE LA VIE & DE LA TERRE Plus

SCIENCES HUMAINES & SOCIALES Plus

PLURIDISCIPLINAIRES

Accluez-vous à Windows pour activer Windows.

الملحق 05: موقع progres

The image shows a mobile application interface for the PROGRES system. At the top, there is a logo with the word "PROGRES" in a stylized font, accompanied by a green and red circular graphic. Below the logo, the text "وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" (Ministry of Higher Education and Scientific Research) is displayed, along with a small flag of Iraq. The main heading reads "Progiciel de Gestion Intégré" and "بوابة الطالب" (Student Portal). There are two input fields: the first is labeled "ادخل رقم التسجيل" (Enter registration number) with a person icon, and the second is labeled "ادخل كلمة المرور" (Enter password) with a key icon. A large green button with the text "تسجيل الدخول" (Login) is positioned below the input fields. At the bottom, the text "وزارة التعليم العالي و البحث العلمي" and "جميع الحقوق محفوظة © 2022" (All rights reserved © 2022) are visible.



## قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 77
- الشكل رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ..... 77
- الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ..... 78
- الشكل رقم 4 : يمثل سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة ..... 78
- الشكل 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة..... 94
- الشكل 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الواقع التطبيقي للإدارة والخدمة العمومية المقدمة..... 95
- الشكل 07 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى نجاح إدارة الصفر ورقة في تحقيق أهدافها. .... 96
- الشكل 08 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى امتلاك الجامعة لشبكة الاتصال ومدى استخدامها. .... 97
- الشكل 09: توزيع أفراد العينة حسب مدى استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين ادارة الجامعة وموظفيها. .... 98
- الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى استخدام البريد الإلكتروني بين الأستاذ والطالب. .... 98
- الشكل 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تسهيل الإدارة الإلكترونية بالقيام بالمهام داخل المؤسسة. .... 99
- الشكل 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب استعانة المؤسسة بمختصين في في الإدارة الإلكترونية. .... 100

- الشكل 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وجود متخصصين لصيانة الأجهزة.....101
- الشكل 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وجود أخطاء أثناء إدخال البيانات في مركز التخزين بالجامعة.....102
- الشكل رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب خوفهم من عدم سرية المعلومات الشخصية المتواجدة على مستوى الأجهزة الرقمية.....104
- الشكل 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول البنية التحتية للتكنولوجيات والموارد المالية المناسبة لتفعيل إدارة إلكترونية.....105
- الشكل 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود عوائق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.....106
- الشكل 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب أنواع العوائق التي تعترض طريق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.....107
- الشكل 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التوصية التي تقترحها على عوائق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم.....108



فہرس

2.....	الشكر والتقدير
3.....	إهداء
4.....	إهداء
6.....	مقدمة

## الفصل الأول

### التكريس القانون للإدارة الإلكترونية

7.....	المبحث الأول تفعيل الإدارة الإلكترونية في النظام الجزائري
7.....	المطلب الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية
8.....	الفرع الأول تعريف الإدارة الإلكترونية
12.....	الفرع الثاني خصائص الإدارة الإلكترونية
15.....	الشكل 01: مخطط يوضح الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية :
17.....	المطلب الثاني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

#### الفرع الأول

18.....	محاور مشروع الجزائر الإلكترونية
21.....	الفرع الثاني أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية
23.....	الفرع الثالث برنامج تنفيذ المشروع
26.....	المبحث الثاني متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
27.....	المطلب الأول المتطلبات المنظمة للإدارة الإلكترونية

28	الفرع الأولالمتطلبات الإدارية.....
32	الفرع الثانيالمتطلبات البشرية.....
35	الفرع الثالثالمتطلبات التشريعية.....
39	المطلب الثانيالمتطلبات اللوجستكية.....
40	الفرع الأولالمتطلبات التقنية.....
44	الفرع الثانيالمتطلبات المالية.....
46	الفرع الثالثالمتطلبات الأمنية.....

## الفصل الثاني

### معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ف الجزائر

61	المبحث الأولالعوائق التي تواجه الإدارة الإلكترونية.....
62	المطلب الأولالمعوقات التنظيمية.....
63	الفرع الأولالمعوقات البشرية.....
64	الفرع الثانيالمعوقات الإدارية.....
66	الفرع الثالثالمعوقات التشريعية.....
68	المطلب الثانيالمعوقات المادية.....
68	الفرع الأولالمعوقات التقنية.....
72	الفرع الثانيالمعوقات المالية.....

74	المعوقات الأمنية.....
	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة (أكلي محند أولحاج)
79	.....
81	المطلب الأول: التعريف بالجامعة (جامعة البويرة).....
83	الفرع الأول: آفاق جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.....
84	الفرع الثاني: الهيئات التابعة للجامعة التي تستعمل الإدارة الإلكترونية (مقابلة).....
	المطلب الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البويرة (نظرا لإستبيان إلكتروني).....
90	.....
91	الفرع الأول: البيانات الشخصية.....
93	الفرع الثاني: البيانات الموضوعية:.....
110	الخاتمة.....
114	قائمة المراجع.....
115	الملاحق.....
115	فهرس.....