

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق



## دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

مشروع مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق

تخصص قانون إداري

تحت اشراف الأستاذة:

- د.براهمي حنان

من اعداد الطالب:

- دخيلي عبد الله

السنة الجامعية: 2017/2016

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله الذي أعانني على إكمال هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر والامنتان للأستاذة "براهمي حنان" التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل  
ودعمتني ووجهتني طيلة فترة إنجازه.

وفي هذا المجال لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من دعمني من أجل اتمام هذا  
العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون نقطة ايجابية في المجال العلمي وأداة يستدل بها غيري.

# الإهداء

أهدي علمي لاممي الحنونة وأبي العزيز أطال الله في عمرهما والى إخوتي خالد و هشام  
ومروان وأبناء أختي حسن والحسين ولكل أصدقائي وكل من ساعدني على النجاح من  
قريب أو من بعيد.

# فهرس المحتويات

|    |   |
|----|---|
| أ  | مقدمة:.....   |
| 6  | المبحث الأول: مفهوم الحكومة الالكترونية.....  |
| 6  | المطلب الأول: تعريف الحكومة الالكترونية ومستوياتها. ....                                |
| 6  | الفرع الأول: تعريف الحكومة الالكترونية. ....  |
| 8  | الفرع الثاني: مستويات ومراحل تحول الحكومة الالكترونية. ....                             |
| 12 | المطلب الثاني: مقومات وأهداف الحكومة الالكترونية. ....                                  |
| 12 | الفرع الأول: مقومات الحكومة الالكترونية. ....   |
| 14 | الفرع الثاني: أهداف الحكومة الالكترونية. ....   |
| 18 | المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية. ....            |
| 18 | المطلب الأول: تعريف وعناصر الإدارة الالكترونية وعناصرها. ....                           |
| 19 | الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية. ....  |
| 22 | الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية ووظائفها. ....                                  |
| 27 | المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الالكتروني. ....                                    |
| 28 | الفرع الأول: مبادئ الإدارة الالكترونية. ....  |
| 29 | الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية. ....   |
| 31 | المطلب الثالث: مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية. .... |
| 32 | الفرع الأول: مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية. ....                                 |
| 35 | الفرع الثاني: العلاقة بين الحكومة والإدارة الالكترونية. ....                            |
| 37 | المطلب الرابع: طبيعة الخدمة العمومية في نطاق الإدارة والحكومة الالكترونية. ....         |
| 37 | الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية الالكترونية. ....                                    |
| 39 | الفرع الثاني: مبادئ تحقيق الخدمة العمومية في البيئة الافتراضية. ....                    |
| 42 | الفصل الثاني: كيفية تحسين أداء الخدمة العمومية ومعوقاتها. ....                          |

|   |     |
|---|-----|
| المبحث الأول: كيفية تقديم الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.....                            | 43  |
| المطلب الأول: أساليب وتقنيات تقديم الخدمة العمومية إلكترونياً.....                                  | 43  |
| الفرع الأول: تأثير مستويات الحكومة الإلكترونية على طبيعة أساليب تقديم الخدمة العمومية: .....        | 44  |
| الفرع الثاني: التقنيات المطلوبة لتقديم الخدمة العمومية إلكترونياً. ....                             | 53  |
| المطلب الثاني: نماذج للدول الغربية والعربية المتطورة في مجال تقديم الخدمة العمومية إلكترونياً. .... | 58  |
| الفرع الأول: نموذج الحكومة الإلكترونية في الدول الغربية المتطورة.....                               | 58  |
| الفرع الثاني: نماذج الحكومة الإلكترونية في الدول العربية المتطورة.....                              | 64  |
| المبحث الثاني: تطبيق نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية ومعوقاتها في الجزائر.....                    | 72  |
| المطلب الأول: مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.....                | 73  |
| الفرع الأول: نماذج عن الخدمات العامة الإلكترونية في ظل مشروع الحكومة.....                           | 73  |
| الإلكترونية.....  | 73  |
| الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية.....  | 86  |
| المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....                                     | 92  |
| الفرع الأول: معوقات متعلقة بالجانب التشريعي والقانوني.....  | 93  |
| الفرع الثاني: معوقات متعلقة بالجانب التقني.....   | 94  |
| الفرع الثالث: معوقات متعلقة بالجانب المالي.....   | 95  |
| الفرع الرابع: معوقات متعلقة بالجانب التكنولوجي.....   | 96  |
| الفرع الخامس: معوقات متعلقة بالجانب الاجتماعي.....  | 97  |
| الخاتمة: .....  | 99  |
| قائمة المراجع: .....  | 102 |

### مقدمة:

عرف العالم في السنوات الأخيرة ملامح جديدة، والتي أسهم بها التطور التكنولوجي المعاصر في جل المجالات العلمية، والتي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية، وأصبحت من الركائز لإحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

ويعد العصر الحالي عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة والمتلاحقة في ظل انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية الأنترنت، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك تحول تدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، فنشأ ما يعرف بالإدارة الإلكترونية أو الإدارة الرقمية والتي تمارس أسلوبا إداريا مختلفا في تقديم الخدمات للمواطنين، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الحكومي وتحسين أداء تقديم الخدمات العمومية، لذلك أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية مسعى معظم دول العالم، باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحسين الأداء الخدماتي.

لهذا شرعت مختلف الحكومات الأجنبية وكذلك العربية إلى تحديث إدارتها العامة وتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية على كافة مؤسساتها، والذي خلق نوعا آخر من الخدمات غير التي كانت موجودة، بأكثر دقة ووضوح وسهولة الاستعمال في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات.

إن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد الركائز الأساسية لمشروع الحكومة الإلكترونية والتي تقتضي إعداد الجهات الحكومية للتحويل الرقمي، وذلك بتحويل جميع معلومات الحكومة الورقية إلى معلومات الكترونية، وإتاحة هذه المعلومات للمواطنين بسرعة ودقة متناهيين وبتكاليف ومجهود أقل وتوفير الخدمات للمواطن بصفة دائمة ومستمرة.

## مقدمة

بالإضافة على أنها تعمل على تطوير هذه الخدمات في مختلف المجالات والميادين.

كما أن للجزائر تجربة في هذا المجال من خلال إدخال هذه التقنية في العديد من القطاعات، وأهمها تبني مشروع الحكومة الالكترونية لسنة 2013م، والذي سعت من خلاله إلى تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ومن أجل مسايرة التطور الذي خاضت فيه معظم دول العالم المتقدمة.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة، وذلك لعلاقتها بالخدمة العمومية، من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تطويرها وتحسينها الخدمات العمومية في مختلف القطاعات والميادين ومن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع:

### أسباب اختيار الموضوع:

- 1- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية في الجزائر.
- 2- تطور وتغير عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية.
- 3- تغير نمط تقديم الخدمة العمومية للمواطن.

### إشكالية الدراسة:

كيف تحقق الإدارة الالكترونية أداء فعال في تقديم الخدمة العمومية؟

ويمكن وضع أسئلة فرعية بعد السؤال الرئيسي:

- ✓ ما مفهوم الإدارة الالكترونية وما علاقتها بالحكومة الالكترونية؟
- ✓ ما المقصود بالخدمة العمومية الالكترونية؟
- ✓ ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

✓ ما هي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- ضبط مفهوم الإدارة الالكترونية.
- 2- التعرف على أشكال الخدمة العمومية عن طريق الإدارة الالكترونية.
- 3- تبيان متطلبات الإدارة الالكترونية لأداء خدماتها.

### منهج الدراسة:

للقيام بهذه الدراسة انتهجنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال وصف وتحليل نماذج تطبيق الإدارة الالكترونية، كما قمنا باستخدام هذه النماذج أثناء تناولنا لتطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال التطرق لبعض القطاعات، بالإضافة إلى الأخذ بها في دراسة مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر لسنة 2013م.

### خطة الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول نتناول فيه مفهوم الحكومة الالكترونية أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفهوم الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية.

بينما تناولنا في الفصل الثاني كيفية تحسين أداء الخدمة العمومية ومعوقاتهما وتم تقسيم هذا الفصل كذلك إلى مبحثين:



## مقدمة

---

المبحث الأول تناولنا فيه كيفية تقديم الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى تطبيق نموذج الخدمة العمومية الالكترونية ومعوقاتها في الجزائر.

لقد أدت التقنيات الحديثة لتبادل المعلومات والاتصالات، إلى أحداث تطورات هائلة في الحياة العامة، ورغبة في الحصول على خدمات أكثر تطوراً، ولتحسين أداء الخدمات العمومية لهم.

ولقد أصبح بذلك دور تكنولوجيا المعلومات بارزاً في القيام بكافة الأعمال الحكومية، لتحقيق هدف العديد من الدول التي تسعى للتقدم والرقى، في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن، مما أدى إلى تطور نمط الإدارة العامة نحو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والذي أثر بدوره على كيفية أداء الخدمة العمومية.

وفي هذا الإطار نتناول المفاهيم الأساسية من خلال هذا الفصل، والذي نتطرق فيه إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية ومقوماتها وأهدافها بالمبحث الأول، ومفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية وطبيعة الخدمة العمومية التي تقدمها في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية

إن الزيادة في حجم الأعمال الحكومية والخدمات التي يحتاجها المواطن تطلبت التفكير الجدي لإيجاد حلول جذرية تسهل آليات تقديم الخدمات للمواطن، الأمر الذي أدى إلى التفكير بالتحول نحو الحكومة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

نتناول في هذا المبحث تعريف الحكومة الإلكترونية ومستوياتها في المطلب الأول، ومقومات وأهداف الحكومة الإلكترونية في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: تعريف الحكومة الإلكترونية ومستوياتها.

ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية والذي بمقتضاه تم تحويل كل أعمال ومعاملات المنظمات الحكومية مع المواطنين والمنظمات الأخرى إلى صورة الكترونية<sup>(2)</sup>. ومنه نتطرق إلى تعريف الحكومة الإلكترونية في الفرع الأول، ثم مستويات الحكومة الإلكترونية في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: تعريف الحكومة الإلكترونية.

هي الانتقال من إنتاج وتقديم الخدمة العامة من شكلها الروتيني، إلى استخدام الوسائل الإلكترونية، وتسهيل الحصول عليها وتوفير الخدمات الحكومية التقليدية

(1) صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص37.

(2) أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2003، ص266.

للمواطن بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة متناهية وبتكاليف ومجهود أقل من خلال شبكة الانترنت.<sup>(1)</sup>

يشير مصطلح الحكومة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطن باستخدام التكنولوجيا، حيث أن الحكومة على سبيل المثال، يمكنها أن تضم نظام الإجابات الصوتية (الهاتف)، وكذلك يمكنها إيجاد أكشاك معلومات ووضعتها في أماكن التي يمكن للمواطن الوصول إليها، والاستفادة منها، إلا أن مضمون مصطلح الحكومة الإلكترونية ارتبط باستخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تطوير عمل المؤسسات الحكومية، فضلا عن توسيع قاعدة المستفيدين من خدمات العامة.

واتسع مفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع من كونها وجود حواسيب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية، والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة وتلبية حاجيات عميل الحكومة وهو المواطن، وتعمل على تمكين المؤسسات المختلفة من أعمالها الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

ويشير مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى انتقال تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية، وذلك باستعمال أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك، وتطبيق استخدام ما يسمى تقنية الاتصال والمعلومات في

(1): محمد الصيرفي، الإصلاح والتطور الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص238.

(2): محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص27،28.

الأجهزة الحكومية واستثمارها الكامل والفعال في تسهيل الخدمات الحكومية وتوطيد العلاقات بشكل كفاء مع العامة والعديد من الوحدات الحكومية في كافة أنحاء العالم.<sup>(1)</sup>

وما نستنتجه من التعاريف السابقة أن الحكومة الإلكترونية هي ذلك التطور والتغيير الذي عرفته الأجهزة والمؤسسات والمنظمات الحكومية في نمط وأسلوب تقديمها للخدمات العامة للمواطن، وذلك بالانتقال من الصيغة الورقية والتقليدية إلى صيغة الكترونية واستخدام وسائل حديثة ومتطورة من أجهزة الكمبيوتر وشبكات اتصال وبرمجيات، تلبي بها حاجات المواطن بأكثر سرعة ودقة وأقل تكلفة وجهد.

### الفرع الثاني: مستويات ومراحل تحول الحكومة الإلكترونية.

مرت الحكومة الإلكترونية بمجموعة من المستويات والمراحل:

#### أولاً: مستويات الحكومة الإلكترونية.

تنظم خدمات الحكومة الإلكترونية في كل مستويات الإدارة في البلاد وعليه ستكون هناك خدمات حكومية إلكترونية على مستويات متعددة :

#### أ. خدمات حكومية إلكترونية على مستوى الحكومة المركزية.

تشمل الخدمات التي تختص بها الحكومة المركزية حسب الدستور والقانون ومن أمثلة هذه الخدمات:

- دفع ضرائب الدخل الشخصي وضرائب أرباح الأعمال.
- دفع الجمارك والرسوم.

#### ب. خدمات حكومية إلكترونية على المستوى الحكومية الولاية.

(1): محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص21، 22.

وتشمل اختصاصات الولاية حسب الدستور والقانون ومن أمثلة هذه الخدمات تسجيل الأراضي والسيارات.

### ج. خدمات حكومية إلكترونية على مستوى الحكومة المحلية.

وتشمل اختصاصات المحليات حسب القانون ومن أمثلة هذه الخدمات:

- دفع الضرائب العقارات واستخراج تراخيص البناء وتراخيص بعض المهن.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: مراحل التحول إلى الحكومة الإلكترونية.

مرت الحكومة الإلكترونية بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى الوضع الحالي الذي هي عليه الآن في الدول المتقدمة، ومن أبرز هذه المراحل نجد:

المرحلة الأولى: وتتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري.

المرحلة الثانية: وتتمثل في إتمام بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

المرحلة الثالثة: وتتمثل في ظهور شبكة المعلومات الدولية حيث تم تفعيل الأداء الإلكتروني.<sup>(2)</sup>

ويتم بناء الحكومة الإلكترونية عبر عدة مراحل:

1- النشر الإلكتروني أو نشر المعلومات الحكومية عبر الويب: وتعني نشر المعلومات العامة على موقع إلكتروني، ووضع النماذج القابلة للطباعة ويتم تطبيق هذه المراحل من خلال:

(1) : محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص252.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص21.

- أ- بناء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية حسب نوع الخدمة المقدمة، مع إضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات المطلوبة.
- ب- الإعلام المجتمعي عن بدأ توفير الخدمات من خلال وسائل الإعلان والندوات.
- ج- نشر الخدمات الحكومية وذلك عن طريق الاستعانة بشبكات الهاتف بصورة صوتية، حيث يتم تخصيص أرقام لهذا الغرض، ويتطلب ذلك عملية بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت.<sup>(1)</sup>

يتضمن النشر على شبكة الأنترنت من خلال بناء مواقع وشبكات الهاتف.<sup>(2)</sup>

وتتطلب مرحلة النشر الإلكتروني ما يلي:

- أ. العمل على تحسين البنية التحتية للاتصالات وزيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة والعمل على تطوير قطاع الاتصالات.
- ب. دعم أسعار الحواسيب الشخصية بالتعاون مع المؤسسات وشركات القطاع الخاص.
- ج. زيادة المنافسة في تقديم خدمات الأنترنت وتخفيض كلفة توصيلها.
- د. تحسين الاتصال في المؤسسات العامة.
- هـ. تعريف الجمهور المستهدف بالمواقع الحكومية، التي يكونوا تصورا حول الخدمات التي يتوقعون أن يقدمها الموقع لهم إلكترونياً.

2- توسيع المشاركة المدنية في تطوير الحكومة الإلكترونية: يؤدي مبدأ المشاركة الجماهيرية المدنية إلى بناء الثقة بالحكومة ومشروعاتها. وهي المرحلة الأساسية لتطوير وإقامة الحكومة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

(1): صدام الخمايسة ، المرجع السابق، ص57، 58.

(2): محمد الصيرفي ، المرجع السابق، ص250، 251.

3- تنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الانترنت: يتطلب لتنفيذ هذه المرحلة توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة، وكذلك وجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة ويتطلب ذلك الإجراءات التالية:(2)

- أ. توفير خدمات الانترنت في كل مكان من مدارس وجامعات وأماكن عمومية.
- ب. جعل البيانات متوفرة واعتبارها ملكية عامة وطلبها بحرية.
- ج. إتاحة إمكانية ملئ النماذج المجانية بعد طباعتها من شبكة الانترنت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات العامة.
- د. توفير وتهيئة تدريب تقني للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- هـ. تمويل وتدريب المعلمين على كيفية الاستخدام الأفضل لتقنيات الانترنت من أجل إيصالها للطلاب بالشكل السليم.
- و. تشجيع القطاع المصرفي لتطوير منتجات مالية جديدة، مع المحافظة على السرية والأمن.(3)

#### 4- تكامل الأعمال الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني:

الهدف من هذه المرحلة هو توفير جميع جوانب الخدمات ابتداء من الخدمات الفعلية ذاتها بقنوات إيصال الخدمات للمستفيدين وعرضها لهم، وذلك من خلال تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للعملاء والمواطنين ومواكبة التطور التكنولوجي.(4)

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص58.

(2): محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص251.

(3): صدام الخمايسة ، المرجع السابق، ص60.

(4): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص221.



**المطلب الثاني: مقومات وأهداف الحكومة الإلكترونية.**

تسعى معظم دول العالم إلى تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، في جميع المجالات، وكل القطاعات لتلبية حاجات مواطنيها بسرعة وبأقل تكلفة. ومنه سنتناول في الفرع الأول مقومات الحكومة الإلكترونية، وأهداف الحكومة الإلكترونية في الفرع الثاني.

**الفرع الأول: مقومات الحكومة الإلكترونية.**

للحكومة الإلكترونية عدة مقومات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وتحتاج إلى تهيئة وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتنفيذ هذا المشروع، ومن أبرز هذه المقومات نجد:

**أولاً: البنية التحتية.**

تتطلب الحكومة الإلكترونية وجود مستوى مناسب وعال من البنية التحتية والتي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وتتكون تلك البنية:

1- التجهيزات المادية: هي كل تلك التجهيزات المتعلقة بالحاسب الآلي التي يجب توفيرها.

2- أنظمة المعلومات وشبكات الربط الإلكتروني: وهي تطبيقات أنظمة التقنية المعلوماتية، وربط وتوصيل مجموعة الحاسبات معاً، بغرض الحصول وتبادل المعلومات والبيانات.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: توفير الوسائل الإلكترونية.**

(1): محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2011، ص115، 116.

وبذلك يمكن الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية والتي بواسطتها تستطيع التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة والتي تمكنها من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم المواطنين الحصول عليها.(1)

### ثالثاً: مرونة التنظيم لتحقيق هذه المتطلبات.

تحتاج كل هذه المتطلبات إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي لتحقيقها مثل إعادة هندسة الوظائف والانتقال إلى التنظيم المصفوفي ليتم التوافق مع العمل الحكومي وإعادة هيكلة والتصميم العمليات الأساسية يحتاج إلى:

- التعريف بالخدمات الحالية وما هي الوحدات التي تقدمها.
- تحديد العلاقات بين المنظمات مع المستوى الحكومي وإزالة التداخل فيها.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للحكومة الإلكترونية.(2)

**رابعاً: رؤية هادفة للحكومة:** يتطلب التحول الحكومة الإلكترونية رؤية عريضة لتحقيق وتضمين المشاركة في العملية، ويجب أن تتضمن هذه الرؤية على منظور نظام واسع، كما ينبغي عليها أن تؤخذ في الاعتبار حاجيات التطور، وعلى المسؤولين أن يتوخوا مع مخطط واستراتيجيات التنمية الخاصة فيما يتعلق بإستراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات وأهداف الإصلاح الحكومي.(3)

(1): محمد محمود المكاوي، نفس المرجع، ص116.

(2): محمود القدوة ، المرجع السابق ،ص46، 47.

(3): محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص240، 241.

### الفرع الثاني: أهداف الحكومة الإلكترونية.

تسعى مبادرات الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق أهداف إستراتيجية، لكن هذه الأهداف تختلف في أهميتها، ومداهها، باختلاف التجارب التاريخية للدول ومستوى تطورها الاقتصادي والاجتماعي، الذي ينعكس بالضرورة على غايات مشروعات الحكومة الإلكترونية. كما تتباين هذه المشروعات بسبب تباين البرامج التنموية والسياسية والتوجهات العامة للدولة، إلا أن أهداف الحكومة الإلكترونية تبقى مشتركة لمعظم الدول ومن أبرزها:

1- تساهم الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وذلك من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية كما تساهم في توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارة الحكومة.

2- تسعى مشروعات الحكومات الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة للمستفيدين وذلك في ضوء معايير موضوعية.<sup>(1)</sup>

3- خلق تأثير ايجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين الأفراد ويكتسبون مهارة وثقافة في التعامل مع الوسائل الحديثة.<sup>(2)</sup>

4- والهدف الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الحكومية لكل الأطراف المعنية: الحكومة، المواطنين، ومنشآت الأعمال، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط كل الأطراف الثلاثة معا وتدعيم الأنشطة والعمليات وتساهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة.

(1): محمد سمير أحمد ، المرجع السابق ، ص83،82.

(2): سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ، 2010، ص190.

يمكن التمييز بين أهداف الحكومة الإلكترونية لكل من العمليات المؤداة داخليا، الأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين.

أ- الأهداف المرتكزة على أعمال المصالح الحكومية الداخلية الغير ظاهرة للمتعاملين: تتمثل في تسهيل الخدمات للمواطنين، الشفافية وإمكانية المحاسبة، الكفاءة وفعالية عمليات إجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية وتوفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهريّة.

ب- أما أهداف الحكومة الإلكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الخط.<sup>(1)</sup>

للحكومة الإلكترونية العديد من الأهداف مثل السرعة والدقة في تقديم الخدمات العمومية وتلبية حاجاتهم في أقل وقت وتكلفة.<sup>(2)</sup>

- تحسين جودة الخدمات العامة والاستغناء عن الأسلوب التقليدي والورقي إلى أسلوب الكتروني حديث لتلبية حاجات المواطن.

- تطوير وسائل والتقنيات المستخدمة في المؤسسات والأجهزة الحكومية وعصرنتها مما ينتج عنه زيادة في الخدمات، والسرعة في أدائها، وبذلك القضاء على الوسائل التقليدية، والتحول إلى النظام الرقمي والوسائل الحديثة بإضافة إلى اكتساب المواطنين التجربة والخبرة في مجال التكنولوجيا وتزويدهم بالمعلومات الجديدة،<sup>(3)</sup> وفيما يلي تفصيل هذه الأهداف:

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص24.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص191.

(3): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص82،83.

**أولاً: الأهداف الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية.**

هناك العديد من الأهداف الإستراتيجية والتي تسعى إليها الحكومة الإلكترونية في العديد من الدول منها:

- 1- تعزيز الكفاءة الاقتصادية والفعالية في توزيع الخدمات الإلكترونية فالحكومة الإلكترونية تسعى إلى تطوير وتحسين الخدمات العامة في جميع المجالات ومنها المجال الاقتصادي والتي تسعى فيه إلى تحقيق كفاءة اقتصادية للدولة وتحسينه وتعمل على توزيع الخدمات العامة بشكل منظم ومرتب.
- 2- تعمل على تسهيل الدخول إلى المعلومات وتحسين الجودة والموثوقية والسرعة في تقديم الخدمات الحكومية وتحديث الحكومة (1)، وتعمل الحكومة الإلكترونية على تحسين إنتاجية وكفاءة المصالح والمنظمات، وذلك باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات العامة، وتشجيع النظام القانوني بمساندة ودعم القطاعات الاقتصادية. (2)

وما نستنتجه من هذه الأهداف أن الحكومة الإلكترونية تسعى إلى:

- 1- تحسين تقديم الخدمات العامة للمواطن في القطاعات الحكومية.
- 2- تطوير عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وذلك بإدخال وسائل حديثة، مثل أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.
- 3- إنجاز الأنشطة الإدارية الحكومية بأساليب إلكترونية حديثة ومتطورة، والانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية.

**ثانياً: أبعاد رؤية الحكومة الإلكترونية.**

(1): سعد غالب ياسين ، المرجع السابق، ص245.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص29، 28.

إن تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية يعتمد على مراعاة مجموعة من المقومات ليتم إنجازه وتحقيق الغاية منه، لذلك توجد عناصر رئيسية لرؤية الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع وتتمثل فيما يلي:

أ- بعد المواطن: يقصد بذلك ما يريده المواطن من الحكومة، حيث أن المواطن يريد من الحكومة أن تعمل بنفس الطريقة التي تعمل بها منشآت الأعمال الخاصة، لأن المواطن يتطلع إلى الحصول على الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية مثل دفع فاتورة الكهرباء، والماء، والهاتف، ودفع الضرائب، والمدارس، والتعامل من البنوك وغيرها عبر الانترنت، أي أن المواطن يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات العامة طوال الوقت وخلال جميع أيام الأسبوع، باستخدام المعلومات والاتصالات بأنواعها المختلفة.<sup>(1)</sup>

ب- بعد الأعمال: يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الحكومة في تحسن مناخ العمل وتوفير مزايا للأعمال، صارت منظمات ومنشآت الأعمال المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بين بعضها البعض، محققة بذلك الكثير من المكاسب من حيث خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والرقابة على المخزون.

ج- بعد الحكومة: يمكن للحكومة أن تغير إدراك ومنظور المواطنين وذلك بإعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشاكلهم، ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين وتوفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة تعرف العدالة والإنصاف بينهم.<sup>(2)</sup>

(1): صدام الخمايسة ، المرجع السابق، ص40.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص37،38.

### المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية.

عرف العالم في السنوات الأخيرة تطورا وتحولا كبيرا، مس مختلف القطاعات والأنشطة والخدمات والمؤسسات والأجهزة الحكومية، ومع تطور نظم المعلومات والشبكات ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية ( E-MANAGEMENT ) والذي جاء ليتلاءم مع هذه التطورات التكنولوجية الحديثة.

ومنه نتناول في هذا المبحث تعريف وعناصر الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول، ومبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث نتناول مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية، وفي المطلب الرابع نتناول طبيعة الخدمة العمومية في نطاق الإدارة والحكومة الإلكترونية.

### المطلب الأول: تعريف وعناصر الإدارة الإلكترونية وعناصرها.

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم إلى الزيادة في الخدمات ومتطلبات المواطنين في مختلف المجالات والقطاعات وبذلك ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية ومنه سنتناول في هذا المطلب تعريف الإدارة الإلكترونية في الفرع الأول وفي الفرع الثاني نتناول عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.<sup>(1)</sup>

هي منظومة الأعمال والأنشطة والتي يتم تنفيذها الكترونياً وعبر شبكات الاتصال وهي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت واستخدامها في تغير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال، فقد فتحت أبواباً عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة.<sup>(3)</sup>

وهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وتنفيذ كل الأعمال والمعاملات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.<sup>(4)</sup>

(1): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 290.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 24، 25.

(3): محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 19.

(4): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 42، 43.



والإدارة الإلكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال من الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم فهي إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت، والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.(1)

وهي تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية أداء الأعمال.(2)

والإدارة الإلكترونية هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى، وتعتبر العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتغيرة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق الأهداف من خلال استخدام شبكات الاتصال.(3)

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام المعلومات والبيانات وتكنولوجيا من شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية وانجازها بشكل الكتروني، من

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص78، 79.

(2): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص190، 191.

(3): محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2011، ص60.

أجل تحسين الخدمات العامة وزيادة في الإنتاجية والكفاءة وتنفيذ كل الأعمال والمعاملات من خلال استخدام شبكات الاتصالات.

ومنه نخلص أن للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص، ومن أهم هذه الخصائص نجد:

1- إدارة بلا ورق: حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2- إدارة بلا مكان: حيث أن الإدارة الإلكترونية تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.

3- إدارة بلا زمان: أنها تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.<sup>(1)</sup>

4- تقوم الإدارة الإلكترونية على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجاهدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

5- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد وتحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع وخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية... الخ.<sup>(2)</sup>

6- الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية بدلا عن الأرشفة الورقية.

7- تسريع عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية والمالية والتسويقية.

(1): محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 19.

(2): محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 21.

- 8- التعامل مع شريحة أكبر من أفراد الجمهور وفي وقت واحد وتسهيل وبسط سيطرة الإدارة ومتابعتها للأعمال على الوحدات والأقسام الإدارية فيها.
- 9- تهتم الإدارة الإلكترونية باكتشاف المشاكل والصعوبات مع التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.
- 10- الاعتماد على شبكات الاتصال والمعلومات في تقديم الخدمات للمواطنين والوسائل الحديثة والمتطورة.
- 11- توفير بنية تحتية جيدة لكل من الانترنت والتي هي عماد العمل الإلكتروني في تقديم الخدمات للمواطنين.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها.

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة عناصر وذلك للقيام بالعديد من الوظائف والخدمات العامة للمواطنين ومنه:

#### أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من 3 عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صناعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب، والبرمجيات وشبكات الاتصال وعلى مدى نصف القرن المنصرم ارتقت هذه التكنولوجيا، ويتمثل العتاد في المكونات المادية.

- 1- العتاد: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب وأنظمته وشبكاته وملحقاته.
- 2- أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي على فئتين: برامج النظام وبرامج التطبيقات.<sup>(1)</sup>

(1): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص 186، 187.

أ- برامج النظام: في الواقع هي الأكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ومنها نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرامج، أدوات تدقيق البرمجة.

ب- برامج التطبيقات: وتضم مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات وبرامج المحاسبية والتخطيط.

ج- برامج الشبكات: فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصلي لشبكة الانترنت.

3- شبكات الاتصال: فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الانترنت.

4- صناع المعرفة: هم المديرون والقيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية يتولى صناع المعرفة إدارة وتغيير التفكير للوصول إلى المعرفة.(2)

أما إذا نظرنا إلى الإدارة الالكترونية من حيث النشاط الذي تؤديه، والأهداف فهي تتكون من مجموعة عناصر وهي: المعلوماتية، الاتصالية، الخدماتية.

1- المعلوماتية: تعد عنصرا مستحدثا ساد مختلف المجالات بكل قوة، فنقاس المعرفة المحددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وتترجمها إلى معلومات.

2- الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل المنظمة من جهة، وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة من جهة أخرى.

3- الخدماتية: هو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الالكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وأفضل ما يمكن، إذ أن التحول النوعي الذي أدى إلى بروز عنصر الخدمة الالكترونية هو مفهوم يجد مكانة في نقطة التقاء اتجاهين استراتيجيين مهمين فمثلا في الأول تحول أو انتقال الاقتصاد بشكل عالي من السلع إلى

(1): سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 109، 110.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 31، 30.

الخدمات أما الثاني، يتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.(1)

إن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البيوي بين العناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية.(2)

### ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تقوم الإدارة الإلكترونية بعدة وظائف إدارية، والتي تتمثل في حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات لذلك نجد من أهم وظائفها:(3)

1- التخطيط الإلكتروني E.PLANNING: التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل السنة القادمة.(4)

ومن المعروف أن التخطيط بشكل عام يعني "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة" ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة، تغيرت ممارسته وآلياته عبر اعتماد المزايا

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح ، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر ، 2007، ص28، 31.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص32.

(3): سعد غالب ياسين، نفس المرجع، ص109، 110.

(4): نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص237.

الإلكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني E.planning والذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن ومن مزايا التخطيط الإلكتروني:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، لتنمية قدراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- يفرض على المنظمات تحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة.(1)

2- التنظيم الإلكتروني E.orgnizing: هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وان التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية.(2)

وعرف التنظيم الإلكتروني بأنه هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة،(3) ويتضمن عملية تحديد وترتيب الاختصاصات والوظائف والأقسام وبيان العلاقة فيما بينهما وبما يعكس توزيع الأعمال على الأفراد المنظمة وتحديد مسؤولية كل واحد منهم.(4)

ويرتكز التنظيم على عدة عناصر:

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص97، 99.

(2): نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص244.

(3): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص101.

(4): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص87.

- 1- **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها، لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- **التقسيم الإداري:** يعد القيد الثاني في المنظمات التقليدية، إذ يشير إلى تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام بينما في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية ستكون تنظيمات قائمة على الفرق أو على تحالفات داخلية أو خارجية.
- 3- **سلسلة الأوامر:** يعد القيد الثالث في المنظمة ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى، إلى مستويات التنظيم الأدنى، أما في ظل تطبيق المنظمات الإلكترونية فتكون هناك وحدات استشارية أو فرق مدارة ذاتياً.
- 4- **الرسمية:** تتمثل في مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة، التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية مهامهم.
- 5- **المركزية واللامركزية:** المركزية تعني تركيز السلطة بيد الإدارة العليا مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، أما اللامركزية فهي تعني عدم تمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي. لذلك تكون المنظمات الإلكترونية ذات مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة.<sup>(1)</sup>

- 3- **القيادة الإلكترونية:** هي النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية وذلك عن طريق وسائل إلكترونية أو هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه وتهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين.<sup>(2)</sup>

(1): نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص244، 245.

(2): عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص339، 340.

ولقد تحققت تطورات كثيرة في مجال القيادة الإلكترونية، فمع تطور شبكات الأعمال كان الاهتمام متزايداً بالعقل الاستراتيجي للقائد وقد مرت القيادة الإلكترونية بعدة مراحل أهمها:

أ- المدخل الذي يركز على المهام: إذ ان القيادة تركز على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب للأداء.

ب- المدخل المركز على العاملين: هذا المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبولهم له وتأثيره فيهم ويتصف هذا المدخل كونه موجه للعاملين.

ج- مدخل القيادة القائمة على الزبون: هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد.<sup>(1)</sup>

4- الرقابة الإلكترونية: بشكل عام هي عبارة عن عملية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة وهناك رقابة على الأنشطة الإدارية وهناك رقابة على الأنشطة الفردية والأعمال اليومية، بوسائل الكترونية.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

تقوم الإدارة الإلكترونية بالعديد من الوظائف والأنشطة وتقديم للخدمات العامة ومن خلالها تم تحويل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية، وجعلها أعمالاً تنفذ عبر أجهزة الكترونية وتقوم على العديد من المبادئ من أجل القيام بنشاطاتها ووظائفها

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص106.

(2): عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص240.



وتحقيق أهدافها.<sup>(1)</sup> وفي هذا المطلب نتطرق إلى أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في الفرع الأول ونتناول أهداف الإدارة الإلكترونية في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تقوم الإدارة الإلكترونية على عديد من المبادئ وتتمثل فيما يلي:

1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** إن الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- **التركيز على النتائج:** إن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وإن تحقق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء عن المواطن من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وبصورة دائمة للمواطنين.<sup>(2)</sup>

3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** يقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمدارس وغيرها من الأماكن، ليتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

4- **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، ذلك أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء

(1): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص33.

(2): عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006، ص189، 190.

(3): عمار بوحوش، المرجع السابق، ص191، 190.

الزبائن او بقصد التفوق في مجال المنافسة وهذا التغيير والاستمرارية فيه من أجل التحسين المستمر والمتواصل في تقديم الخدمات للمواطنين.

5- **التفكير بالمستفيد لا بالإدارة الحكومية:** تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية التنظيم من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب ان تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تركز الإدارة الإلكترونية على احتياجات الزبائن قبل كل شيء وبعد ذلك تعمل باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات.

6- **التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن:** توفر الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات واحترام حقوق المواطن.

7- **الرؤية الإستراتيجية:** يتطلب وجود رؤية إستراتيجية شاملة وأهدافا إستراتيجية قابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى مجتمع المعلومات.(1)

8- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لهم بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة وإتاحة الفرص أمام الجميع للاستفادة منها.(2)

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تسعى الإدارة الإلكترونية الى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي:

- 1- تقديم الخدمات المستفيدين بصورة مرضية وفي كل الأيام وبشكل مستمر.
- 2- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر والتقنيات الحديثة.
- 3- تهدف إلى تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة وتلبية حاجيات المستفيدين.(3)

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص85، 86.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي المرجع السابق، ص28.

(3): محمود القدوة، المرجع السابق، ص125، 124.

4- تعمل على تفعيل عملية صنع القرارات واتخاذها وترشيدها وذلك من خلال توفير القدرة على تقديم المعلومات اللازمة لأي قرار في الوقت المناسب وتهدف إلى حصر وتخفيض التكاليف المالية وتخفيض الجهود المتعلقة بالإدارة.

5- إيجاد وسائل وأساليب أكثر فعالية ووضعها في متناول المؤسسات الحكومية مما يمكن الإدارات العامة فيها على تلبية الحاجات وتقديم الخدمات باستمرار للمواطنين.

6- تهدف إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني، مع ما حمله من ليونة في التعامل مع الوثائق وتصحيحها من الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في وقت واحد.

7- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، لتطوير العمل الإداري وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية واستيعاب أكبر عدد من العملاء.<sup>(1)</sup>

8- وتهدف الإدارة الإلكترونية أيضا إلى تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار وحرية في العمل.<sup>(2)</sup>

9- تعمل على زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد والحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها وتعمل على التعلم وبناء المعرفة من خلال توفير البيانات والمعلومات.<sup>(3)</sup>

وما نستخلصه من هذه الأهداف أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى:

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص80.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص73.

(3): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص291- 292.

- توفير متطلبات وحاجات المواطن في أسرع وقت وأقل تكلفت وتوفير المعلومات والبيانات للمستفيدين.
- تعمل على تطوير الأساليب والوسائل المستخدمة في تلبية الحاجات وتحسين خدمات المواطن.

وللإدارة الإلكترونية فوائد كثيرة منها:

- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي، والتراسل الإلكترونية وسهولة عقد الاجتماعات عن بعد.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والوثائق والبيانات الأساسية خاصة بالمؤسسة الكترونياً وبالتالي لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير المساحة التي كانت موفرة لها.
- السرعة في أداء وتقديم الخدمات للمواطنين.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية.**

لقد أدت التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات إلى أحداث تطورات هائلة في الحياة العامة، سواء على مستوى تطلعات الأفراد ورغبتهم في الحصول على خدمات أكثر تطوراً، وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية هو هدف العديد من الدول التي تسعى للتقدم والرفق، ولقد ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية بظهور مفاهيم جديدة أطلق عليها الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية غير أن ذلك مرّ بمراحل.

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 81.

ولهذا نتناول في هذا المطلب مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الفرع الأول والعلاقة بين الحكومة والإدارة الإلكترونية في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، ويمكن تلخيص أهم الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 2- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة وتوحيدها.
- 3- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز بداخل كل مؤسسة.
- 4- التوجه نحو توظيف استخدام الطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- 5- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين وذلك لاتساع نطاق العمل.
- 6- صعوبة الوقوف على معدات قياس الأداء والزيادة في الخدمات ومتطلبات المواطنين، كلها أسباب أدت إلى التحول للإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يلي:

**أولاً: مرحلة قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى

(1): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص 292، 293.

الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: مرحلة تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.<sup>(2)</sup>

**ثالثاً: توثيق وتطوير إجراءات العمل:** لكل إدارة مجموعة من العمليات الإدارية، أو يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة لم يطرأ عليها أي تغيير أو تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات، وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة العمل.

**رابعاً: توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال لحديثة.

**خامساً: العمل على توثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة وفي ملفات ورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.<sup>(3)</sup>

(1): محمد سمير أحمد ، المرجع السابق، ص71.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص110.

(3): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص84.

سادسا: البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.(1)

إلا أن هناك مراحل انتقلت ومرت بها الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية:

• مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:وقد مرت بثلاث مراحل:

أولا: **مرحلة الإدارة التقليدية:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين او مماطلة.(2)

ثانيا: **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعتبر هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، يستفاد منه في الاستفسار على الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل.

ثالثا: **مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى حوالي 20-30% من عدد الشعب أي مستوى عالي وتوفرت الحواسيب بشكل شخصي او بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة مما يسمح

(1): محمد سمير أحمد ، المرجع السابق، ص73.

(2): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص83.

لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وقل جهد.<sup>(1)</sup>

• وما نخلص إليه من مراحل التحول والانتقال للإدارة الإلكترونية أنها مرت بسلسلة طويلة حتى أصبحت على ما هي عليه الآن من تطور في الوسائل وسرعة في تقديم الخدمات للمواطنين.

### الفرع الثاني: العلاقة بين الحكومة والإدارة الإلكترونية.

ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الإلكترونية الحكومية بظهور مفهوم حديث أطلق عليه الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وقد ذاع استعمال مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية في السنوات الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية مثل الاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية.

وقد كثر الجدل في الآونة الأخيرة بشأن المصطلحين هل هما مصطلحان مختلفان أم مترادفان ولذلك نتناول بعض المفاهيم لكل من الحكومة والإدارة الإلكترونية لمختلف الباحثين والذين توصلت دراساتهم إلى العلاقة بينهما هي العلاقة الكل بالجزء بأن الحكومة الإلكترونية هي الجزء.<sup>(2)</sup>

الإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال من تخطيط وتوجيه الأهداف.<sup>(3)</sup>

1- الإدارة الإلكترونية: هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني.<sup>(4)</sup>

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص73.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص112، 113.

(3): نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص127.

(4): صدام الحمایسة، المرجع السابق، ص78، 79.



2- وهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الاداري الخاصة بالمنشأة بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة في كفاءة وتنفيذ كل الأعمال والمعاملات من خلال استخدام شبكات الإتصال.

ومنه نستنتج ان الإدارة الإلكترونية هي المنظمة التي تقدم وتقوم بمجموعة من الوظائف والعمليات باستخدام شبكات الاتصال .

**أما مصطلح الحكومة الإلكترونية:** يشير إلى مقدره الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وهو أوسع من كونها وجود حواسيب وبرمجيات وانترنت وغيرها اذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة العلاقات العامة، وتلبية حاجات عميل الحكومة وهو المواطن وتعمل على تمكين المؤسسات المختلفة من أعمالها الكترونياً.(1)

**الحكومة الإلكترونية:** هي أسلوب حديث لصياغة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والخدمية وحركة البيانات والمعلومات بالمؤسسات العامة للدولة واستخدام التقنيات الحديثة لدعم عمليات التحول او التغيير في العمل الحكومي وأدائه.(2)

- تعتبر الادارة الإلكترونية العمود الفقري للحكومة الإلكترونية، ويحتاج هذا الشكل الجديد من الادارة الى صقل مهارات المسؤولين عن مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتدريبهم من اجل قيادة التغيير والتحول إلى الوسائل الإلكترونية.(3)
- توصلت الدراسات الى ان العلاقة بين الحكومة والإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل أي أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية.(4)

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، 42، 43.

(2): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص305.

(3): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص78.

(4): محمود القدوة، المرجع السابق، ص22، 24.

وما نستخلصه أن العلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء، أي أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية وتعتبر القلب النابض والعمود الفقري والركيزة الأساسية للحكومة الإلكترونية.

لان الادارة الإلكترونية هي التي تقوم بجميع الوظائف في المؤسسات والأجهزة الحكومية وتعتبر الركيزة الأساسية للحكومة الإلكترونية والجزء المهم فيها والعمود الفقري لها، ولكن يبقى مصطلح الحكومة الإلكترونية اشمل من الإدارة الإلكترونية التي هي جزء منها.

#### **المطلب الرابع: طبيعة الخدمة العمومية في نطاق الإدارة والحكومة الإلكترونية.**

عرف العالم تغيرات وتحولات عديدة، وظهور وسائل اتصال وشبكات الانترنت وغيرها من الوسائل الحديثة أدى الى ظهور الإدارة الإلكترونية والتي تقوم بتقديم الوظائف والخدمات العامة للمواطنين مما اثر هذا التحول والتطور على الخدمة العمومية ومن هذا المنطلق نتناول في الفرع الأول تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية وفي الفرع الثاني نتناول مبادئ تحقيق الخدمة العمومية في البيئة الافتراضية.

#### **الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية.**

تعد الخدمة الإلكترونية مجموعة من النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة والهيكل والموارد البشرية من جهة أخرى، عن طريق وسائل وأساليب الكترونية وتتحقق الخدمة في الواجهة الأمامية ويتم عرضها بصف غير حتى وان تطلب الأمر استخدام عناصر مادية ملموسة كالأجهزة والمعلومات.

الخدمة العمومية الإلكترونية هي خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها ان يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف للصالح العام.

ويعرفها (STANTON) ستانتون يقول ان الخدمة العمومية هي النشاطات الغير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون او العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة أخرى أي ان انتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية. ويعرفها (adrain palmer) أنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، حيث يتم من خلال أي شكل التبادل لإشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد.(1)

واللخدمة العمومية الإلكترونية مجموعة خصائص تتمثل فيما يلي:

**أولاً:** إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها قطاعات مهمة لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها.

**ثانياً:** أغلب مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف sonalgaz وأيضاً احتكار لخدمات البريد والاتصالات.

**ثالثاً:** أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

**رابعاً:** ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية البحث عن الربح المادي بل تحقيق الربح الإجتماعي.(2)

**خامساً:** تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وانتمائها إلى قطاعات صناعية ثقيلة.

(1): حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص16،15.

(2): برانيس عبد القادر، المرجع السابق، ص46،45.

**سادسا:** الارتباط الإيجابي بين مستوي التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية، إذ كلما ازداد التقدم فإننا نجد عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد أيضا.

### الفرع الثاني: مبادئ تحقيق الخدمة العمومية في البيئة الافتراضية.

للخدمة العمومية مجموعة من المبادئ وتتمثل فيما يلي:

**أولاً: مبدأ المساواة:** هو مبدأ أساسي لتقديم الخدمة العمومية، كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية ومضمون هذا المبدأ أنه ينبغي لأن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة.

ويحصلون على جميع الضمانات، وهذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون إستثناء وبصورة عادلة، وإلغاء فروق وامتيازات الأشخاص أمام المصلحة العامة المعروضة للجميع على قدر المساواة بينهم.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: مبدأ الملائمة:** يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار والتلاؤم والإنساج مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورات الحاجات فإن الخدمة يجب ان تتلاءم والمصلحة العمومية ويجب أن تتسجم بتحسين نوعية وكمية أداؤها وفي الحقيقة إن معرفة حاجات الجمهور ليس بالأمر الهين، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن بل بمجموع الجمهور بأكمله وهذا ما يجعل المسألة أكثر تعقيدا .

**ثالثاً: مبدأ الاستمرارية:** إن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة ضرورية، فيجب أن يكون إستغلالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع، وهذا ما يفرض أن يتابع

(1): حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص15، 16.

نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة ومن هنا اعتبرت الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية، وعلى السلطات أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان العمل المستمر للخدمات العمومية، ونجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين: هما الطابع الخدمي والعمومي، وذلك لتحقيق المنفعة العامة للمواطنين.<sup>(1)</sup>

---

(1): برانيس عبد القادر، المرجع السابق، ص 45، 46.

**خلاصة الفصل الأول.**

وما نخلص إليه من دراستنا لهذا الفصل الأول أن التطورات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة أحدثت تغيرا جذريا، في مختلف المجالات والقطاعات والمؤسسات الحكومية ونتج على ذلك زيادة في الحاجيات والمتطلبات والخدمات العامة، مما فرض التحول إلى الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، والانتقال من الوسائل الورقية التقليدية إلى الوسائل الإلكترونية، لتحقيق المطالب وتقديم الخدمات للمواطنين في أسرع وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة بأن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية والركيزة الأساسية لها لما تقوم به الإدارة الإلكترونية من وظائف رئيسة وخدمات عديدة للمواطنين في المؤسسات والأجهزة الحكومية للدولة.

### الفصل الثاني: كيفية تحسين أداء الخدمة العمومية ومعوقاتها.

إن تقديم الخدمة العمومية للمتعامل على أحسن وجه وأقل تكلفة وأسرع وقت، أصبح من متطلبات الإدارة العامة المعاصرة، سعيا إلى تحقيق رضا هذا المتعامل، فإن طرق تقديم الخدمة العمومية اليوم مختلفة بما يتماشى وحاجته، ومتطلبات المعاملات الإدارية في ظل عصر رقمي.

إن الإدارة الإلكترونية هي الوسيلة لتحقيق متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم، إذا تلعب دورا كبيرا في تحسين تقديم الخدمة العمومية، وذلك من خلال سرعة إستجابتها لمختلف الحاجات ودقة آدائها.

وتعد الجزائر من الدول التي تسعى خلال السنوات الأخيرة لمواكبة هذا التطور، لتحقيق أداء أحسن في تقديم الخدمات العامة، من خلال مشروعها حول الحكومة الإلكترونية، وما يتصل به في مجال برنامج الإدارة الإلكترونية.

لذلك سنتناول في هذا الفصل كيفية تقديم الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية، من خلال بيان الأساليب والتقنيات لتحقيق الأحسن في هذا المجال بصفة عامة، مع عرض نماذج لبعض الدول المتطورة في المبحث الأول، ثم ندرس حالة الجزائر من خلال النماذج المقدمة في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية، ومعوقات تجسيد برنامجها المتعلق بالإدارة الإلكترونية في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: كيفية تقديم الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.

نظرا لأهمية الخدمة العمومية قامت الإدارة العامة بعدة إصلاحات لتحسين خدماتها، وهذا تزامنا مع ما يحدث في العالم من متغيرات تكنولوجية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية، التي تعتبر أهم الإستراتيجيات المتبعة لتحسين أداء هذه الخدمة، وذلك لتقريب المواطن أكثر من الإدارة، وتلبية حاجياته بأسرع وقت وأقل تكلفة وأكثر تطور ودقة، والانتقال من الأساليب القديمة في تقديم الخدمات إلى أساليب إلكترونية حديثة تساعد في تحسين الأداء الخدماتي للمتعامل.

ومنه فإن التقنيات التي يحتاجها التحول نحو المشروع الرقمي والتي تستخدمها الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمة العمومية للمتعامل متنوعة ومتعددة، ولأداء وظائف معينة. ومن ثم بدأ التفكير في التحول نحو الحكومة الإلكترونية، لكي تتغير الأساليب التقليدية لأداء العمل الحكومي إلى أساليب إلكترونية، التي تتطور دوما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية في مختلف المجالات<sup>(1)</sup>، لذلك نتناول أساليب وتقنيات تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا في المطلب الأول ونتناول في المطلب الثاني نماذج للدول الغربية والعربية المتطورة في مجال تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا.

#### المطلب الأول: أساليب وتقنيات تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا.

تعتبر الخدمة العمومية من الحاجات الضرورية في حياة الإنسان، والتي يجب توفيرها له بشكل دائم ومستمر، ومع إدخال الإدارة الإلكترونية كآلية في تقديم الخدمة العمومية، أصبحت تقدم بأساليب وتقنيات حديثة ومتطورة والتي تعتمد على المؤسسات والمنظمات الحكومية، في مختلف المجالات لتلبية حاجات عملائها.

(1): صدام خمائسة، المرجع السابق، ص 104.



ومنه نتناول في الفرع الأول تأثير مستويات الحكومة الإلكترونية على طبيعة أساليب تقديم الخدمة العمومية إلكترونياً.

### الفرع الأول: تأثير مستويات الحكومة الإلكترونية على طبيعة أساليب تقديم الخدمة العمومية:

إن تحقيق الحكومة الإلكترونية يقتضي المرور بمستويات، إذ يختلف في كل مستوى أسلوب تقديم الخدمة العمومية:

#### أولاً: خدمات الحكومة الإلكترونية.

##### 1- الخدمات الإلكترونية من منظمات الأعمال إلى الحكومة:

في هذه الحالة تقوم منظمات الأعمال ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلى المنظمات الحكومية، إذ تحقق تلك المبادرات أفضل الممارسات في الاستفادة من التقنيات الحديثة في تخفيض التكلفة وتحسين جودة إدارة المنظمات، بحيث تكون قادرة على إدارة رأس المال وتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم، كما أنها تساهم في تدفق العمل وسييره بشكل جيد وذلك بسبب إلغاء التأخيرات الحاصلة في معالجة البيانات.<sup>(1)</sup>

وتشمل هذه الخدمات الرواتب وتقديم الشكاوي والمعلومات والاتصالات والتجهيز الإلكتروني، ورعاية العملاء والانتخابات وغيرها.<sup>(2)</sup>

##### 2 - خدمات الحكومة الإلكترونية إلى المواطن:

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص23.

(2): سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

إن من أهم مبررات نظام الحكومة الإلكترونية هو تطوير علاقات الحكومة مع المواطنين، وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الانترنت وأنماط التكنولوجيا الأخرى<sup>(1)</sup>، وفي هذه الحالة تقوم الدوائر الحكومية بتقديم خدماتها إلى المواطنين من محطة واحدة على الحاسوب، مما يجعل من السهل على المواطنين الحصول على الخدمات الحكومية ذات المستوى العالي من الجودة، إذ تعد جودة تقديم الخدمات للمواطنين وسرعتها مطلباً عاماً على الحكومة تقديمه إلى المواطنين من مراكز حكومية محدودة، الأمر الذي يخفض عليهم التكاليف المادية والمعنوية، كما تعمل هذه الخدمة على تقليل الاعتماد على النماذج الورقية، وعليه تتضمن أنواعاً من الخدمات التي يحتاجها الفرد في جميع مراحل حياته.<sup>(2)</sup>

وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين، نذكر منها على سبيل المثال:<sup>(3)</sup>

أ-التسجيل المدني: مثل إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادات الأحوال المدنية، الوفاة، المسائل الشرعية لحياة المواطنين.

ب-الخدمات الصحية: وتشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي.

ج-التعليم: ويشمل التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، البعثات.

د-الخدمات الاجتماعية: ويشمل الضمان الإجتماعي، التقاعد، التوظيف، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة للمواطنين والمستفيدين بصفة عامة، هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 87.

(2): عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 24.

(3): سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص 21.

المختلفة، يتم نقلها من خلال الحكومة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية، يتم توصيلها عبر شبكات الانترنت الحكومية وشبكة الأنترنت التي يرتبط بها المواطن، ولكي يحصل المواطن على هذه الخدمات فإنه لا بد أن تتوفر له نقاط إتصال إلكترونية، ومن خلالها يتم تلبية إحتياجاته.(1)

### 3-الخدمات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية:

تشمل هذه الخدمات متابعة المشروعات والأمور العامة وخدمات المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتقييم والتدريب والتخطيط والتنمية وغيرها(2)، ولذلك يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ومنه تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية، لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.(3)

وتقوم الحكومة الإلكترونية بتوظيف البنية الشبكية للحكومة الإلكترونية لتنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة، مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

ولهذا تسمح مبادرات تقديم الخدمات الإلكترونية ما بين الجهات الحكومية، بالإشتراك في البيانات الأكثر دقة، وتوفيرها في الوقت المناسب، إذ أن معظم المعاملات الحكومية متشابكة يعتمد بعضها على بعض، ويمثل تشابك هذه الدوائر وتقاطعها أحد التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى بطئ الإجراءات ويشكل أيضا إحدى المشكلات المؤثرة في مستوى الخدمات الحكومية، مما يستلزم قيام المستفيد من الخدمات بالعمل

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص31.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص87.

(3): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص252.

كساعي بريد بين الجهات الحكومية، إن استخدام الأساليب التقليدية في العمل لنقل المعلومات وتبادلها، يحتاج إلى وقت كبير وتكاليف عالية، ولذلك فإن تبادل هذه الخدمات عن طريق الحكومة الإلكترونية هو السبيل الوحيد لحل هذه المشكلة، والحفاظ على كفاءة هذه الخدمات وفعاليتها وجودتها، إذ إنها تمثل طريقة جديدة يمكن من خلالها إجراء تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية، في إطار السرية و الأمانة للمعلومات.(1)

4-خدمات الحكومة الإلكترونية إلى منظمات الأعمال: تساهم مبادرات تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية إلى منظمات الأعمال في تقليل العبء على الأعمال، عن طريق تبني العمليات التي تقلل بشكل كبير من جمع البيانات الفائضة وغير الضرورية، إذ يمكن للحكومة أن تصدر قراراتها وتقدمها للمنظمات عن طريق نشرها على صفحات الأنترنت، وتستطيع المنظمات الرد عليها من خلال الشبكة أيضا، بمعنى أنه لغرض الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية، ولا بد لمنظمات الأعمال من إنشاء مواقع على شبكات الأنترنت، فقد بدأت الدول المتقدمة في عرض الإجراءات واللوائح والرسوم ونماذج المعاملات على الأنترنت، بحيث تستطيع المنظمات أن تطلع عليها بطريقة إلكترونية.(2)

تستطيع الحكومة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة، ونظم معلومات محسوبة وشبكات اتصالات رقمية، من تلبية احتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية، ويمكن أن توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الأنترنت وتكنولوجيا الشبكات، ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية.(3)

إلا أن هناك علاقة مترابطة ومتداخلة بين الوسائط الإلكترونية ومنظومة المصطلحات ذات العلاقة بها، والإدارة الإلكترونية تعتمد بالأساس منهاجا واحدا، يركز

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص23، 24.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص25.

(3): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص89.

على توفير الأرضية المشتركة في توحيد إجراءات العمل الإداري وإنجاز المعاملات إلكترونياً.<sup>(1)</sup>

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال أدوارها المختلفة، فالحكومة تلعب دور المخطط، المبادر، المشروع والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة، بما يساعد شركات قطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وساهم مبادرات خدمات الحكومة الإلكترونية في تقليل العبء على الأعمال عن طريق تبني العمليات التي تقلل بشكل كبير من جميع البيانات الغير ضرورية.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: أساليب تقديم الخدمة العمومية إلكترونياً.

توجد العديد من الأساليب الإلكترونية والتي يتم من خلالها تقديم الخدمة العمومية للمواطن وتتمثل فيما يلي:

#### 1- أسلوب الدفع الإلكتروني.

إن الدفع الإلكتروني هو المال أو العملة التي تتبادل بصفة إلكترونية، ويتضمن ذلك حوالات الأموال الإلكترونية والدفع المباشر ويسمى أيضا النقود الإلكترونية، يسهل من عملية تسديد رسوم الخدمات الإلكترونية أو المنتجات عن طريق الأنترنت وتحويل المبالغ المدفوعة لقاء الخدمات، أو شراء المنتجات مباشرة بين المستهلك والمؤسسات المالية والتجارية عبر وسائل آمنة ومضمونة.<sup>(3)</sup>

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص123، 125.

(2): سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص20.

(3): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص104، 105.

يتطلب تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية استخدام العديد من وسائل الدفع الإلكترونية، حيث تمثل هذه الوسائل ركيزة أساسية لنجاح وتطوير هذه الأعمال والمعاملات وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: (1)

#### أ- النقود الرقمية أو الإلكترونية:

هي سلسلة الأرقام الإلكترونية والتي تستخدم للتعبير عن قيم معينة، ويتطلب استخدام هذه النقود الإلكترونية ضرورة تحميل قيم الودائع والنقود الحاضرة على الوسيلة الإلكترونية، وذلك مقابل قيمة رمزية. (2)

#### ب- أوامر الدفع المصرفية:

تستخدم هذه الأوامر للدفع لشخص معين وفي تاريخ معين، وذلك بناء على طلب العميل، كانت تتم يدويا أما الآن في بعض المصارف تتم إلكترونيا.

#### ج- الهاتف المصرفي:

أنشأت المصارف خدمة الهاتف المصرفي، كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة، وتتيح هذه الخدمة للعملاء الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ وتحويلها لدفع بعض الالتزامات مثل فواتير التلفزيون والغاز والكهرباء... الخ. (3)

#### هـ- البنوك الإلكترونية:

تم استخدام الحاسب الآلي في المجال البنكي منذ فترة طويلة، إلا أن ذلك كان مقتصرًا على تخزين واسترجاع البيانات إلا أنه أصبح وسيلة إلكترونية لنقل المنتجات

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص 128، 123.

(2): أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 301، 303.

(3): أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 308، 304.

والخدمات البنكية التقليدية والحديثة مباشرة إلى العملاء عبر الانترنت، وهي بذلك تمكنهم من الوصول لحساباتهم وإجراء العمليات والحصول على المعلومات دون الحاجة إلى التنقل بين فروع البنوك.<sup>(1)</sup>

وبهذا يمكن إنجاز المعاملات البنكية عبر شبكات الاتصالات الإلكترونية، وتقديم الخدمات المختلفة للعملاء إلكترونياً، فهي تلعب دوراً هاماً في تلبية حاجات العملاء، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- تزويد العملاء عن طريق شبكة الانترنت بكل المعلومات عن كل الخدمات البنكية.

- تقوم بإصدار النقود الإلكترونية وتدعيم وتنشيط استخدام وسائل الدفع الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

- توفر البنوك الإلكترونية خدمات عرض الفواتير الإلكترونية وتحصيلها.

- تقوم البنوك الإلكترونية بتأسيس مواقع لها على شبكة الانترنت ويستطيع البائعون عن طريقها عرض منتجاتهم، ويقوم المشتريين بزيادة هذه المواقع وطلب المنتجات التي يرغبونها.

- تقوم البنوك الإلكترونية بتقديم يد المساعدة لأصحاب المشروعات الصغيرة حيث يمكنها ممارسة كل أعمالها وأنشطتها بطريقة إلكترونية.<sup>(3)</sup>

(1): محمود أحمد أبو فرة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص49.

(2): محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص22.

(3): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص19، 20.

## 2- أسلوب التوقيع الإلكتروني:

يقصد به استخدام طريقة أو وسيلة معينة للتحقق من أن صاحب المعاملة هو نفس الشخص الذي قام بإرسالها أو تنفيذها، ويطلق على هذا التوقيع أيضا بالبصمة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

وهو عملية توقيع الملفات الحاسوبية والمصادقة عليها من قبل شخص أو هيئة ما، ونستطيع بواسطة التوقيع الإلكتروني توقيع أي ملف وإرساله بواسطة البريد الإلكتروني، بحيث يكون مستقبل هذا البريد متأكد من الشخص الذي أرسل هذا الملف، وذلك بالتحقق من صحة توقيع الرقمي، كما يمكن استخدام التوقيع الرقمي في توقيع العقود وفي جميع معاملات الحكومة الإلكترونية، ويتم التأكد من خلالها من شيئين:

أ-ضمان أن الرسالة أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر.

ب-ضمان أن الرسالة وصلت فعلا وبنفس الشكل الذي أرسلت عليه من الشخص الحقيقي ودون تغيير مع سلامة محتوى الرسالة.

ويتم إصدار التوقيعات الإلكترونية في عدة أشكال أساسية يتمثل أهمها في شكل التوقيع الرقمي التقليدي، ويتم إدخاله وقراءته رقميا من خط اليد أو يتم في شكل مفتاح تشفير شخصي هذا كما توفر بعض المنظمات برامج مجانية تمكن المستخدمين توقيع المستندات ببرامج وورد أو توقيع الرسائل من برامج أوتولوك الإلكترونية، ويتم تشفير التوقيع الإلكتروني باستخدام نظام التشفير، حيث يضع المرسل علامة خاصة به ويقوم بتشفيرها بالمفتاح الخاص به.<sup>(2)</sup>

(1): أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص325.

(2): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص113.



ويوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية.(1)

### 3- أسلوب البوابات:

هي مواقع تستخدم نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات، بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة، يستطع المراجع الدخول عن طريقها إلى أغلب الخدمات التي تقدمها الحكومة والمنظمات مباشرة.(2)

### 4- أسلوب النماذج الإلكترونية:

هي نماذج إلكترونية تفاعلية عبر الإنترنت، تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل المواطن، ومن ثم إرسالها للطرف الثاني لتدخل إلى نظام يقوم بمعالجتها إلكترونياً أو يمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كانت على شكل نماذج مطبوعة تقرأ آلياً أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل آمن وتقرأ آلياً.(3)

### 5- أسلوب الخدمة الصوتية عبر التليفون:

تم إدخال نظام الخدمة الصوتية بالتليفون، وذلك للإستعلام عن أي خدمة من الخدمات الحكومية التي تم تطويرها، بما يمكن المواطن من معرفة المستندات المطلوبة والرسوم الواجبة والزمن اللازم لإنجاز الخدمة.(4)

### 6- أسلوب التشفير الإلكتروني:

(1): صولي الزهرة، النظام القانوني للعقد الإلكتروني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 95، 96.

(2): محمود القدوة، المرجع السابق، ص 120، 121.

(3): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 109.

(4): أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 323.

هو فن حماية المعلومات عن طريق تحويل النص الأصلي إلى نص آخر غير مقروء يدعى النص المشفر، ولا يمكن فك تشفيره إلا من خلال مفتاح سري، يملكه أشخاص محددين، لتحويله إلى نص آخر مقروء بواسطة علم التشفير يمكن من نقل البيانات بشكل آمن عبر الشبكة العنكبوتية، حيث لا يتمكن أحد من الإطلاع عليها إلا الأطراف المعنيين والمسموح لهم بذلك، ويعتبر التشفير أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل الأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.(1)

وما نلخص إليه أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب أساليب حديثة ووسائل متطورة غير الأساليب القديمة التقليدية التي تعتمد على وسائل بسيطة، ومن أجل التماشي والتطور الحاصل في مختلف المجالات وتلبية حاجات المواطنين وتحسين أداء الخدمات العامة لهم.

### الفرع الثاني: التقنيات المتطلبة لتقديم الخدمة العمومية إلكترونياً.

يتطلب تقديم الخدمة العمومية إلكترونياً تقنيات عديدة ومتنوعة، ويقصد بالتقنيات هي تلك البرامج والأنظمة الإلكترونية المستحدثة في مجال الإدارة الإلكترونية، لتحقيق أهدافها المختلفة، ورفع كفاءة وفاعلية أداء المنشأة(2). ذلك أن تحسين تقديم الخدمة العمومية للمتعامل، يتطلب بالإضافة إلى التحول إلى الحكومة الإلكترونية، مجموعة من البرامج التقنية والأنظمة الرقمية.

تتمثل المتطلبات الفنية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في توافر جانبين مهمين هما الجانب البرمجي و المتمثل في تصميم البرمجيات ونظم قاعد البيانات، والجانب المادي والمتمثل في شبكة الحواسيب.(3)

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص121، 122.

(2): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 112، 113.

(3): سعد غالب، المرجع السابق، ص31.

أولاً: الجانب البرمجي: يعني الشق الذهني من نظم وشبكات تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج تطبيقات.

أ- برامج التطبيقات: وتضم برامج تطبيقات عامة مثل مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية وبرامج تخطيط موارد المنشأة.

ب- برامج إدارة النظام: فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ومن أمثلتها نظام التشغيل Operating Systems، نظم إدارة الشبكة.

أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت.

ج- نظام إدارة قواعد البيانات:

هو عبارة عن مجموعة من البرمجيات software، والتي تتحكم في إنشاء قواعد البيانات وصيانتها وإستخدامها، كما تقوم بإدارة أنشطة التخزين، والتحديث والإسترجاع والمعالجة لبيانات القاعدة، وبتعبير آخر يؤدي نظام إدارة قواعد البيانات دور الوسيط البيني، والذي يربط المستخدم بقاعدة البيانات، وهناك عدة برامج يتم تصميمها لإدارة قاعدة البيانات، ولكن أحدثها وأكثرها تطورا كان متمثلا بعائلة "أوراكل" الذي يعد أحد أفضل أنظمة إدارة قواعد البيانات بما يتمتع به من قدرات عالية تسمح تخزين كميات كبيرة من البيانات، ويمكن تطبيقه ونقله من أي حاسوب لآخر.<sup>(1)</sup>

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 147، 148.

ويتطلب تطبيق تصميم قاعدة البيانات به، لكي تغطي إحتياجاته من البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة المعينة والمنظمات ذات العلاقة بها.

#### د- نظم المعلومات الإدارية:

ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة وهي غالبا تتمثل في الأعمال الروتينية اليومية والتي تقوم بها دائرة حكومية ما مثل الإتصالات الإدارية للصادر والوارد، إدارة ملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة ونظم شؤون الموظفين.(1)

#### هـ - إدارة حلقة أو سلسلة التوريد:

وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة دورة الكاملة للمنتجات والخدمات، بدءا من الحصول المواد خام حتى التسليم إلى المنتج أو للعميل وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.(2)

#### ثانيا: الجانب المادي:

يتضمن الجانب المادي من المتطلبات الفنية مختلف أنواع ونظم ومكونات الشبكات.(3)

1- تصميم الشبكات وأنواعها: يقصد بشبكات الحواسيب، مجموعة من الحواسيب المترابطة معا بخطوط اتصالات، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة، ونقل المعلومات فيما بينهم وتبادلها، وذلك لغرض تصميم شبكات الحواسيب الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، واتخذت الشبكات أشكالا وأنواعا

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص105.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص54، 55.

(3): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص31.

مختلفة ناتجة عن التطور الحاصل في مجال تقنيات الحاسوب، وبسبب الحاجة إلى

المواصفات المرغوبة لأداء الأعمال وتقديم الخدمات للمتعاملين.<sup>(1)</sup>

2- مكونات الشبكات: لكي تقوم المنظمات ببناء الشبكات وتصميمها لا بد من توافر

عناصرها الأساسية والتي تكون الشبكة وهذه المكونات متعددة ومختلفة الوظائف

ومنها:<sup>(2)</sup>

أ- جهاز الخدمة الرئيسي: يحتاج تصميم شبكة الحواسيب إلى جهاز الخدمة

الرئيسي، وهو عبارة عن جهاز حاسوب مركزي متطور ذي قدرات عالية في

معالجة المعلومات و تخزينها وإسترجاعها، يسمى بالخادم أو مجهز الخدمة، يؤمن

الإتصال بالشبكة ويقدم العديد من الخدمات.

ب- الأجهزة الملحقة: مثل الطابعات، الرسامات وغيرها بحث يستطيع

المستخدم الإستفادة منها في تأدية الأعمال.

ج- محطات العمل: هي عبارة عن مجموعة الحواسيب الشخصية الملحقة بالشبكة.

د- وسائط التوصيل: هي من المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها

البعض والتي من خلالها تنتقل البيانات والمعلومات في الشبكات.

ويلعب تصميم الموقع وواجهة الإستخدام دورا كبيرا في نجاح الموقع، حيث تساعد

المستفيد في الوصول المباشر والسريع<sup>(3)</sup> إلى المعلومات المطلوبة، ومن أهم العوامل

المتعلقة بتصميم الموقع وواجهة الإستخدام هم المستفيدون، ويعتبرون الهدف الأساسي

لإنشاء الموقع، لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستفيدين.

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص148، 149.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص55، 56.

(3): محمود القدوة، المرجع السابق، ص122، 126.

وتعتبر المكونات التقنية الحجر الأساس لموضوع الحكومة الإلكترونية حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تقديم المعلومات ونقلها إلكترونياً، وإن جوهر العمل الإلكتروني أساساً يعتمد على خصائص أساسية هي:

أ- التخزين Stokage: ونعني به حفظ المعلومات الكبيرة في أحجام صغيرة وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية.

ب- النقل transportation: ويعني تحديث المعلومات المخزنة الإلكترونية بسرعة كبيرة وإمكانية نقلها من جهة إلى أخرى<sup>(1)</sup>، وإن من أهم التقنيات للاتصال هي منظومات الإنترنت وشبكات الانترنت والتي بفضلها تغيرت قواعد العمل، ولأنها مكنت قبل كل شيء من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نمو ومكاسب عديدة، وقد ساعدت شبكة الانترنت في هذا السياق التطورات النوعية الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة بعد زيادة تقنية الأقمار الصناعية ونمو قوة الحاسبة، وظهور تقنيات المعالجة الموزعة والمتوازية.<sup>(2)</sup>

إن صفحات الويب الموجودة على شبكة الأنترنت هي مستندات تزود المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها، وقد تشرف عليه جامعة، حكومة أو مؤسسة وذلك من أجل تلبية إحتياجات وتقدم شبكات الانترنت جميع الخدمات وتقنيات الويب لمستخدميها خدمات عديدة منها: خدمة البريد الإلكتروني وتقنية الملفات الإلكترونية المحمولة وخدمة نقل الأخبار، ومن شبكتي الانترنت والاكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

(1): عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص147، 149.

(2): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص105، 106.

(3): سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص59.

وما نخلص إليه أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على التقنيات وأساليب إلكترونية حديثة ومعتمدة، والتي تعتبر الأساس والجوهر في القيام بعملها ووظائفها، بأسرع وقت وتكلفة وأحسن أداء للمواطنين.

### المطلب الثاني: نماذج للدول الغربية والعربية المتطورة في مجال تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا.

أدى التطور التكنولوجي الحديث إلى ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية، والتي سعت مختلف دول العالم لتطبيقها على مؤسساتها وأجهزتها الحكومية، إلا أن هناك بعض من الدول إستطاعت ونجحت في تطبيقها، وذلك بتطوير كافة قطاعاتها وفي مختلف المجالات، ومنه توجد نماذج لبعض الدول الغربية والعربية المتطورة في مجال تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا، ولذلك نتناول في الفرع الأول نموذج الحومة الإلكترونية في الدول الغربية المتطورة، ونتناول في الفرع الثاني نموذج الحكومة الإلكترونية في الدول العربية المتطورة.

#### الفرع الأول: نموذج الحكومة الإلكترونية في الدول الغربية المتطورة.

تحتل بعض الدول الغربية الصدارة في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتقديم الخدمة العمومية بأساليب إلكترونية، والتي إستطاعت الوصول إلى تطور كبير في مختلف القطاعات والمجالات، ومن أبرز هذه النماذج الولايات المتحدة الأمريكية، الإتحاد الأوروبي.

### أولاً: نموذج الحكومة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تتفوق الولايات المتحدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات<sup>(1)</sup>، كما أنها احتلت مراتب متقدمة جدا في التحديثات الالكترونية وإستعمال التقنية في مختلف النشاطات الحكومية وغير الحكومية، حيث أن الأبحاث والدراسات في ذات التقنيات صارت بالتطور الذي يؤهل الدولة إلى تطبيق نظم معلوماتية متطورة.<sup>(2)</sup>

فإن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوسبة المهام قديمة منذ إختراع الحاسوب فيها، بحيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أ ت إما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية، بحيث جعلت الخدمة العمومية متوفرة للمواطن الأمريكي وإلى الإدارات الحكومية فيما بينها وإلفى القطاع الخاص على مدار الساعة.<sup>(3)</sup>

أما من حيث حجم الاستثمارات الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الإتصالات، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ناجحة من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الانترنت بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع أو قضية معينة، فهي تملك أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الانترنت هي قاعدة معلومات LIXUS، حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء كان منظمة أعمال أو زبائن التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأية قضية من خلال الحوار

(1): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيدااء ستار البياتي، المرجع السابق، ص135.

(2): باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص85.

(3): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص302.



والنفاعل<sup>(1)</sup>، فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة، وما يتبعها من خلال إمكانية طباعة المستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة، ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة، قبل التوجه نحو مراكز أداء المعلومات وتقديم الخدمات مما يسهل هذا الأسلوب على المستفيد عناء التنقلات وقضاء حاجياته في أسرع وقت ممكن<sup>(2)</sup>، وتسعى الولايات المتحدة الأمريكية إلى:

1. تقديم خدمات مباشرة للمواطن والابتعاد عن الاجراءات المعقدة.

2. اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات.

3. تقليل كلف العمل التقليدي بإستخدام الإدارات الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية، لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية، حيث تم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي، وتنفيذ عمليات الشراء الكترونيا، محققين بذلك وفرا هائلا في إنفاق الحكومة، والذي يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع مستوى الخدمات الحكومية<sup>(4)</sup> ومن بعض النماذج التطبيقية للخدمات العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية نجد:

1- خدمات المدارس الإلكترونية: اكتسب التعليم الإلكتروني وجميع وسائله في الولايات المتحدة الأمريكية اهتماما بالغا، وأصبح منطلقا لإكساب المتعلمين المهارات اللازمة وفتح آفاق جديدة لهم لم تكن موجودة من قبل، حيث ظهرت عدّة جمعيات تهتم

(1): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص130.

(2): فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الطبعة الثانية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص143، 144.

(3): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص302.

(4): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص136.

بهذا الشكل من التعليم، والتي من بينها الجمعية الأمريكية للتعليم عن بعد، والتي تهدف إلى تطوير التعليم والتدريب عن بعد وتشجيعها بين الطلاب وربط علاقاتهم بها.

2- خدمات المكتبات الإلكترونية: تقدم المكتبات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية خدمات على الخط، إذ يتمكن المستخدم أو المواطن إدخال الرقم الخاص به للحصول على البيانات والمعلومات التي يرغب بها.<sup>(1)</sup>

وبشكل عام فإن مستوى الولايات المتحدة الأمريكية للحكومة الإلكترونية وصل إلى درجة دمج الحكومة الإلكترونية كمشروع قومي يهدف إلى تسيير مختلف مصالح الدولة والمجتمع بنظام إلكتروني محكم، وإطلاع المواطن على كل شؤون الدولة بكل سهولة.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: نماذج الحكومة الإلكترونية في الاتحاد الأوروبي.

تعتبر دول الإتحاد الأوروبي من أهم النظم المتقدمة التي طبقت الحكومة الإلكترونية وفق استراتيجيات وخطط عديدة، وتأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية، من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي، حيث يجتذى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدول باهتمام كبير نظراً لأهميتها في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة لقطاع الأعمال والمواطنين<sup>(3)</sup>، إذ تعتبر الحكومة الإلكترونية الأوروبية تركيبة واسعة من المنظمات الأوروبية، والتي من خلالها تقوم بالعديد من الأعمال والمهام الإلكترونية.

كما دعا المجلس الأوروبي المفوضية الأوروبية لوضع خطة عمل لأوروبا الإلكترونية، وهذا من خلال وضع شبكات على نطاق واسع، في كافة أنحاء الإتحاد الأوروبي<sup>(4)</sup>، كما جاءت باستراتيجية تضمن التكافل والترابط الاجتماعي، وتحاول دول

(1): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 359، 360.

(2): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 91.

(3): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 136-137.

(4): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 302.

الاتحاد الأوروبي دائما اللحاق بركب التقنيات الحديثة بشكل تحاول فيه مجارة النموذج الأمريكي، حيث جاءت أوروبا بشعار (EE) أي أوروبا الالكترونية وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الاتحاد الأوروبي للقيام بمساعيهم لتحويل حكوماتهم إلى حكومات الكترونية<sup>(1)</sup>، وترتكز خطة العمل في الاتحاد الأوروبي على مجموعة من الأولويات:

- ربط الإيرادات العامة والمدارس ومراكز الرعاية الصحية بالشبكة، بحيث تتاح لأكبر عدد ممكن من المواطنين.
- توفير خدمات صحية عن طريق الشبكة.
- إزالة عوائق نشر الشبكة والعمل على توسيعها.
- مراجعة التشريعات التي تؤثر في الأعمال الالكترونية.<sup>(2)</sup>

ومنه سنعرض بعض النماذج للحكومة الالكترونية في بعض الدول الأوروبية:

1- نموذج الحكومة الالكترونية في إيطاليا: أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحويل إلى الإدارة الالكترونية، وخصت ميزانية كبيرة على تطبيقها، حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث واللامركزية في الإدارة، بحيث تعني كل المنظمات التي توجه الخدمات الحكومية مثل المدارس، الجامعات، مراكز العمل، وغرف التجارة وغيرها<sup>(3)</sup>، فالخطة الإيطالية تدعو إلى:

- ربط المكاتب المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية.
- تأسيس علاقات حكومية مع منظمات الأعمال.
- تأسيس علاقات الجهات الحكومية مع بعضها.

(1): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص 226.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 302، 303.

(3): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 136، 137.

إن أهم إنجاز للحكومة الالكترونية فيها كان إيجاد بطاقة الهوية الالكترونية، والتي ستحل محل بطاقة التعريف التي يحملها الأفراد، وكانت الحكومة الايطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي وهي بذلك سبقت الولايات المتحدة الأمريكية وبلدانا أوروبية بإصدارها لهذا القانون.<sup>(1)</sup>

2- نموذج الحكومة الالكترونية الفرنسية: كان دخول فرنسا إلى المجتمع المعلوماتي وتقنية المعلومات مبكراً، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين المرفق العام والمواطن، وبانتشار شبكة الأنترنت وتعدد مستعمليها من هيئات حكومية ومواطنين، ظهرت الحاجة إلى إيجاد نظام قانوني يحكم العلاقات القانونية في ضوء هذه التغيرات<sup>(2)</sup>، وأطلقت الحكومة الفرنسية على موقعها إسم الخدمات العامة للمواطنين حيث يتسم هذا الموقع بسهولة اختيار خدمات الإدارات الالكترونية المختلفة، التي تقوم بانجاز معاملات المواطنين، وتميزت الحكومة الفرنسية بتقديم العشرات من الخدمات والتي لها علاقة مباشرة بالمواطن وسهلت عملية الاتصال والاستخدام من خلال التوضيحات والارشادات المختلفة.<sup>(3)</sup>

3- نموذج الحكومة الالكترونية السويدية: تحتل السويد المراكز الأولى في تطبيق الإدارة الالكترونية وفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاسيما في مجال الأنترنت، بحيث يحظيان باهتمام كبير، ويمكن لكل الوكالات الحكومية والثقافية والتنفيذية والمجالس الإقليمية والسلطات المحلية الولوج فيها من خلال مراكز النداء لخدمات الهاتف، كما أدخلت في حوار مفتوح مع الفعاليات التجارية بهدف خلق نظام مفتوح للتوقيع الالكتروني حيث تبنت الحكومة السويدية مبادرة خاصة لإدارة وتنظيم المخزون

(1): فهد بن ناصر العبود، المرجع السابق، ص143، 144.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص359، 360.

(3): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص226، 227.

الحكومي أو عملية الشراء الحكومية من خلال شبكة الأنترنت، وهي ترمي بذلك إلى خفض تكلفة عمليات التخزين.<sup>(1)</sup>

وما نخلص إليه من هذه النماذج للدول الغربية أنها حققت نجاحا كبيرا وذلك بالتحول إلى حكومات الكترونية وتقدم خدماتها لمواطنيها بأرقى الأساليب والوسائل الالكترونية في مختلف المجالات والبيئات، وهذا التطور راجع إلى عدة عوامل منها: توفير البنى التحتية القوية وتدريب المواطنين وذبك عن طريق التعليم في المدارس، والجامعات وغيرها من المؤسسات الحكومية وتوفير شبكات الأنترنت لمواطنيها.

### الفرع الثاني: نماذج الحكومة الالكترونية في الدول العربية المتطورة.

سعت الدول العربية كباقي دول العالم إلى تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية، وذلك من اجل تحسين أداء الخدمات العامة في مؤسساتها وأجهزتها الحكومية وتلبية حاجيات مواطنيها، وقد أثبتت أنها لا تقل وعيا وإدراكا عن الكثير من الدول المتقدمة، فقد حاولت بعض الدول العربية تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية، وكان هدفها الأساسي هو إنتاج الخدمات العامة وتقديمها باستخدام الوسائل الالكترونية ومن أبرز نماذج الحكومات الالكترونية العربية المتطورة نجد:

### أولاً: نموذج الحكومة الالكترونية في الإمارات العربية المتحدة.

تعد الإمارات من الدول العربية المتقدمة في ميدان المعلوماتية لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم<sup>(2)</sup>، ويعتبر مشروع الحكومة الالكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي، حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محسوبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الالكترونية، حيث أن حكومة دبي الالكترونية

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 302، 303.

(2): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 141.

تحمل على التعاون مع الحكومة المحلية لنقل الخبرات التي اكتسبتها<sup>(1)</sup> في هذا المجال، إذ أن مؤشرات جاهزيتها لعام 2005 بلغ ترتيبها عربيا المرتبة الأولى وعالميا الثاني والأربعين.<sup>(2)</sup>

فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الالكترونية في العالم أسمتها مدينة دبي للانترنت، واستقطبت منذ إنشائها في عام 2000 حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الالكترونيات، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى، بحيث شجع ذلك على استقطاب الكفاءات العالية والمهارات الإبداعية<sup>(3)</sup>، لذلك فإن مقومات الإمارات العربية المتحدة تكاد تكون ملائمة لتطبيق الحكومة الالكترونية والنجاح فيها أفضل من بقية الدول العربية مثل القدرة المالية للدولة، وقلة عدد السكان، وطبيعة النظام السياسي، واستقرار الأسواق والنقد وضخامة الاستثمار الاجنبي، خاصة بعد فتحه لمختلف الشركات العالمية بما يعود بالفائدة على الدولة والمواطنين<sup>(4)</sup>، وقد انتهت دولة الامارات من انجاز مشروع الحكومة الالكترونية بحلول عام 2010 في إطار المبادرات التي تطلقها سواء على المستوى الاتحادي او على مستوى كل إمارة، وأما مشروع البوابة الالكترونية الذي بدأت بتطبيقه فسوف يمثل نبضة متكاملة تتيح للعملاء إجراء معاملاتهم مع الحكومة عبر شبكة الانترنت والربط بين الامارات السبع التي تشكل الحكومة الاتحادية من شأنه ان يسهل تبادل المعلومات بين الامارات عبر التقنيات المتطورة التي يتم تطبيقها في مجمل المشاريع الحكومية، كما انشأت موقع دي الالكترونية موقع موحد يساهم في التخفيف من البيروقراطية وتوفير امكانية الوصول الى كافة الخدمات الحكومية بأسهل الطرق

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 304.

(2): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 133.

(3): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 142.

(4): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 133.

المكنة<sup>(1)</sup>، وانجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق، وتلبية حاجيات المواطنين من خلاله.<sup>(2)</sup>

يهدف مشروع الحكومة الالكترونية للإمارات العربية المتحدة الى :

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الالكترونية.
- توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة
- توفير عدد من خدمات الدائرة الالكترونية الخاصة بالأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت.
- الربط بين كفاءة الخدمات والاجراءات الحكومية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الحكومة الالكترونية واستخدام أنظمة الكترونية حديثة .
- تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية.<sup>(3)</sup>

**ثانياً: نموذج الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية:**

تعتبر المملكة السعودية من الدول التي نجحت في تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية، وتحسين أداء الخدمة العمومية وتطويرها، إلا أن ما يميزها وجود بعض الأنظمة الحديثة منها التصديق والتوثيق الالكتروني الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الالكترونية والذي يعتبر حجر الأساس لها<sup>(4)</sup>، وتنفيذ اغلب المنظمات خدماتها وفقاً للصيغ الالكترونية ومن أمثلتها خدمات الجامعة الالكترونية حيث توفر للطلاب الخدمات الهاتفية للاستفسار الكترونياً عن طريق الهاتف، بالإضافة إلى خدمات عامة الكترونية منها:

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص304، 305.

(2): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص300.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص134.

(4): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص300.

- استخراج رخص السياقة وتجديدها.
- استخراج السجلات التجارية وجوازات السفر.(1)

هناك عقد وقع في 2003م بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية والصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمنتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف وقد تم تجهيز النظام وجميع ما يلزم لإطلاق النظام لـ 20 غرفة تجارية، والذي سيخدم أكثر من 8 ملايين مواطن ومقيم، وبالإمكان زيارة الموقع الخاص بهذا المشروع، وعن تسجيله لحقوق الملكية الفكرية للتقنيات المستخدمة في نظام والتصديق الالكتروني في إدارة إيداعات الملكية الفكرية في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا في المملكة العربية السعودية، فان هذا التسجيل لبراءتي اختراع كان في 2002 في مجال التصديق والتوثيق، و براء اختراع ثالثة في 2003 وذلك في مجال امن المعلومات قد تمت تجربته علميا في عدة مؤسسات حكومية(2)وقد حققت انجازات عديدة في مختلف المجالات الميادين وتطوير العديد من القطاعات وتقديم خدماتها بأساليب الكترونية(3)،ورفع شعارخطة وطنية سميت بالخطة الوطنية لتقنية المعلومات، وتم تحديد هذه الخطة وفق ما يلي:

1. الاطلاع على واقع تقنية المعلمات في المملكة.
2. الاستفادة من الخبرات العالمية والاكاديمية.
3. للاطلاع على تجارب دول أخرى.
4. إعداد الكوادر الوطنية في مجال تقنية المعلومات.
5. تبني وتشجيع تقنيات النشر الالكترونية ومحو أمية الحاسب .
6. المحافظة على الثقافة العربية الإسلامية ونقلها الى العالم الالكتروني .

(1): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص144، 145.

(2): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص306، 307.

(3): سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص300.



7. عدم الاقتصاد الوطني بالاعتماد على التجارة الالكترونية .
  8. إعداد المواصفات المعايير الخاصة بمجال المعلوماتية والتشريعات الخاصة بها
  9. الإعداد على تقنية المعلومات في القطاع العام والخاص.
  10. وضع الأطر اللازمة لتقنية الحكومة الالكترونية
  11. توفير المعلومات بسهولة لصانعي القرار واستثمارها لتعزيز الأمن الوطني
  12. المحافظة على المعلومات والبيانات الوطنية
- هذه الخطة التي أنجزت وفق استراتيجية ذات أهداف متوازية، حققت بها المملكة الكثير من الفوائد التي لا تختلف على الأهداف المرسومة، واستطاعت بها تحسين أداء خدماتها العمومية.(1)

### ثالثا: نموذج الحكومة الالكترونية في دولة الكويت.

سعت الحكومة الكويتية الى تطبيق وتقديم خدمات الكترونيا، إذ طورت منظومات عديدة، في ادخار بياناتها في إطار هذا المفهوم(2)، ومن العناصر الأساسية لمشروع الحكومة الالكترونية الكويت، ربط شبكة الانترنت المحلية بالشبكة الدولية مع تخفيض التكلفة على المستهلكين، وكذلك تنويع الكويت لوسائل الربط مع الشبكات العالمية، حيث تم البدء بمشروع مد كيبل بحري بين الكويت وإيران على مسافة 350 كم انتهى العمل فيه في عام 2004، وهناك تجارب في الادارة الالكترونية منها أكد الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم في الكويت عن جاهزية وزارة التربية لتطبيق مشروع الحكومة الالكترونية، كما أكد نائب مدير الجامعة للخدمات الأكاديمية، ومدير مركز نظم المعلومات في الكويت على أهمية البوابة الالكترونية لجامعة الكويت، بينما أكد نائب المدير العام

(1): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص132.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص146.

للمعلومات معهد الكويت للأبحاث العلمية على الفرص والتحديات في تنفيذ مشروع المعهد الإلكتروني.(1)

كما سهلت وزارة التخطيط نظاما لتقديم خدماتها باستخدام الأساس من الحكومة الى منظمات الأعمال، والتي تسير الى علاقة وزارة التخطيط مع المنظمات، اذ يتم تسجيل المنظمات لدى وزارة التخطيط بشكل دوري، وذلك بهدف تصنيف تلك المنظمات بحسب أحجامها أو طبيعة أعمالها، ويتم بعد ذلك إصدار شهادة بانجاز إجراءات التسجيل، وهناك ميزة أخرى للنظام هي انه يمكن التعرف على تلك المنظمات دون الحاجة الى تكرار احذ البيانات، كما سهلت الحكومة الإلكترونية إمكانية التعامل بين الدوائر الحكومية بعضها البعض، وعليه تحتاج عملية التغير من العمل اليدوي الى العمل الآلي، ضرورة حشد الإمكانيات الدعم الحكومي المستمر والدائم(2)، كما أنشأت الحكومة الكويتية بوابة الحكومة الإلكترونية والتي توفر العديد من الخدمات مثل تجديد تراخيص المحلات إصدار الشهادات الصحية، خدمات الهاتف، دفع تكاليف رسوم الخدمات(3) لذلك فقد حققت دولة الكويت نجاحا كبيرا في تطبيق الحكومة الإلكترونية وتطوير خدماتها باستعمال أساليب وتقنيات حديثة.

#### رابعاً: نموذج الحكومة الإلكترونية في دولة الأردن.

قامت الحكومة الأردنية بتطبيق الادارة الإلكترونية فيها، بهدف تحسين الخدمات العامة ومواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي، إذ ان مجتمع المعلومات الأردني يستعد حالياً للإطلاق الأولى لمشروع بوابة الحكومة الإلكترونية، بهدف تحسين الأداء الحكومي التقليدي من ناحية التقدم الخدمات وكفاءة الأداء، الدقة وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لانجاز المعاملات الحكومية، الوصول الى درجة عالية من الرضا لتقي الخدمة، بالإضافة الى التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، الهدف العام

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 307، 308.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 146.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 309.

هو الوصول الى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتقديم الخدمة العمومية الكترونياً.<sup>(1)</sup>

حيث قامت الأردن بتشكيل لجنة خاصة خلال عام 2000م، بإجراء الدراسات حول واقع الخدمات الحكومية ووضع اقتراحات مستقبلية، لتشكيل أسس استراتيجية شاملة تسعى لتطوير العمل بأسلوب الحكومة الالكترونية، وتألقت اللجنة من مجموعة من المتخصصين في مجال الادارة والمعلوماتية<sup>(2)</sup>. تضمنت الاستراتيجية الوطنية الحكومة الالكترونية في الأردن مجموعة من المحاور وهي كالتالي:

1. التشريعات التي تناولت عملية تحديث للاثار التشريعي
2. التدريب والعمل على سد النقص في المجال الخبرات المتخصصة.
3. البنية التحتية التي تشمل تهيئة شبكة المعلومات الوطنية وأنظمة المعلومات ومعايير المعاملات الالكترونية لجميع القطاعات.
4. الخدمات الالكترونية التي تشمل جميع أنواع الخدمات المقدمة للمواطنين الشركات ورجال الأعمال وغيرهم.<sup>(3)</sup>

يتميز الموقع الالكتروني للحكومة الالكترونية في المملكة الاردنية الهاشمية بالبساطة والسهولة الاستخدام وإمكانية التحويل الى اللغة الانجليزية، إضافة الى احتوائه على مجموعة من الحقوق المهمة عن الاردن والحكومة الاردنية، أما من حيث الخدمات الالكترونية التي يقدمها الموقع فانه يوجد حقل خاص لتلك الخدمات، تشمل رئاسة الوزراء ودائرة الضريبة الدخل والمبيعات وغيرها من الخدمات الالكترونية.<sup>(4)</sup>

يتمتع الاردن بالعديد من المقومات مثل: البنية التحتية المعلوماتية وتوفر المواد البشرية المؤهلة والمدبرة، وجهة حكومية هي وزارة الاتصالات والمعلومات، التي تقوم

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 309.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 143.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 123.

(4): ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص 227.

بدور التنسيق والداعم لتطبيق برنامج الحكومة الالكترونية<sup>(1)</sup>، وقاومت الاردن بعدة مبادرات وطنية منها:

1. إنشاء مشروع شركة الاتصال الاردنية، وتم تنفيذه في نهاية عام 2001 لارساء قواعد الاتصالات للاردن بأكملها باستخدام قاعدة الألياف الضوئية، الذي يملك القدرة على إرسال الرسائل الصوتية والمصورة ويساعد في تنفيذ الحكومة الالكترونية.
  2. تطوير مفهوم الحكومة الالكترونية، والتي تقوم بها كل من جمعية الحاسوب الاردنية و الجامعة الاردنية لتكنولوجيا المعلومات.
- تم اختيار بعض المشروعات وإعطائها الأولوية في تقديم الخدمات العامة الالكترونية في المملكة الاردنية الهاشمية هي:<sup>(2)</sup>

- ترخيص السيارات والسائقين.
  - تسجيل الاراضي والعقارات.
  - الضرائب والضمان الاجتماعي.
  - تسجيل الشركات عبر الانترنت ودليل موظفي الحكومة.<sup>(3)</sup>
- ضمن هذا الإطار تسعى الاردن الى الانتقال نحو مرتبة الدول القيادية في مجال الجاهزية الالكترونية.

وما نخلص إليه ان هناك بعض من الدول العربية نجحت في الوصول الى تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية وذلك راجع الى عدة أسباب أدت الى نجاحها منها:

- الخطط المتوازنة والدقيقة في تنفيذ المشروع.
- إقامة بنية تحتية قوية.

(1): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 309.

(2): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص 144.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 123.

- تدريب الموظفين والمواطنين على هذا الأسلوب الجديد.
- اهتمام هذه الدول بالمشروع ومحاولة تحسين خدماتها العمومية وتلبية حاجيات مواطنيها.

### المبحث الثاني: تطبيق نموذج الخدمة العمومية الالكترونية ومعوقاتها في الجزائر.

تسعى الجزائر والعديد من دول العالم النامية الى تحقيق مشروع الادارة الالكترونية، والذي أصبح مطلباً أساسياً لمواكبة تحديات العصر ومتطلباته، ولتحقيق ذلك لابد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الأنشطة الخدماتية، بحثاً منها عن أساليب جديدة لتحسين أداء الخدمة العمومية، والارتقاء الى مصاف الدول المتقدمة، إن تقدم خدمات عمومية بأساليب الكترونية حديثة ومتطورة، يضمن جهد أقل، وأسرع وقت ممكن لذلك تحاول الجزائر تحقيق مشروع الحكومة الالكترونية، لتحسين الخدمات العامة ضمن نموذج الادارة الالكترونية، بتوفير متطلباتها ورغم ما تواجهه من معوقات في ذلك ومنه نتناول في المطلب الأول مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر ومتطلبات الادارة الالكترونية، ونتناول في المطلب الثاني معوقات تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر.

**المطلب الأول: مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر ومتطلبات الادارة الالكترونية.**  
تتعلق الجزائر في أولى خطواتها لتطبيق مشروع الحكومة الالكترونية، ومن ثم تحسين أداء الخدمات المقدمة للمتعامين في مختلف مجالات الحياة، ووسط هذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي، بتبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة، للارتقاء الى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

سنتناول في هذا المطلب نبذة عن مشروعها حول الحكومة والإدارة الالكترونية ثم نعرض نموذج للخدمات العامة المقدمة في ظل هذا المشروع في الفرع الأول ومتطلبات الادارة الالكترونية في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: نماذج عن الخدمات العامة الالكترونية في ظل مشروع الحكومة

#### الالكترونية.

سطرت الحكومة الجزائرية مشروع الحكومة الالكترونية منذ سنوات، والذي كان موجها الى إرساء القواعد الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يندرج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها الحكومة الجزائرية<sup>(1)</sup>، صدر في ديسمبر 2008 وهو أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة الكترونية متكاملة في الجزائر.<sup>(2)</sup>

وحسب ما جاء على لسان وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ان وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال تؤكد ان مشروع الجزائر الالكترونية يرمي الى تعميم استعمال التكنولوجيا المتطورة في كافة الإدارات الوطنية وبناء مجتمع المعلوماتية.

(1): رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية ببنية حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات

الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص151، 153.

(2): Ministère de la poste et des technologies d'information et de communication, E-Algerie, 2013, synthèse, décembre 2008, p13- 36 [www.Inptic.dz](http://www.Inptic.dz) 09 :26 02/05/2017.

ويرتكز مشروع الجزائر الالكترونية على عدة محاور، لكل منها أهدافا محددة، يجب ان يتم تنفيذها وفق المجموعة من الإجراءات والمتمثلة في هذه المحاور:<sup>(1)</sup>

1. تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
2. تحسين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية.
3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة لتمكين المؤسسات والأفراد من الاستفادة من تجهيزات تكنولوجيا المعلومات وبلوغ الانترنت.
4. التحفيز والتطوير للاقتصاد الرقمي.
5. تعزيز شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
6. تطوير المهارات البشرية.
7. تعزيز البحوث المتعلقة بالتطور والابتكار.
8. ضبط الإطار القانوني.
9. الإعلام والاتصال.
10. تثمين التعاون الدولي.
11. آليات التقدم والمتابعة.
12. التدابير التنظيمية.
13. الموارد المالية.<sup>(2)</sup>

وتعد من أهداف مشروع الحكومة الالكترونية إدخال التكنولوجيا بالإدارة الالكترونية وتعزيز استخدامها من خلال:

(1): صالح بو عبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014، ص19.

(2): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص169، 175.

1. وضع مختلف خدماتها عبر شبكة الانترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وفي أي مكان.
2. ضمان الفاعلية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع.
3. تسهيل عملية الحصول على الوثائق والمعلومات والعمل على التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
4. مكافحة البيروقراطية وتحسين نوعية الخدمات وتجسيد العدالة الاجتماعية والمساواة.

وقد سعت الجزائر الى عصرنة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ,وذلك لتطبيقها للإدارة الالكترونية في مختلف القطاعات ومن أبرزها:(1)

#### **أولاً: عصرنة قطاع البريد والمواصلات.**

في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية، وفي ميدان التكنولوجيا المعلومات والاتصال، تولدت الحاجة الى القيام بتغيرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات وهو ما يسمى بإعادة الهيكلة ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد باشرت الجزائر منذ سنوات باصلاحات عميقة في هذا القطاع والذي يعتبر من القطاعات الهامة التي عرفت تغيرات وتحولات كبيرة من خلال:(2)

(1): رفيق بن مرسلي، المرجع السابق، ص151، 152.

(2): عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص137، 138.



إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث تجسدت تعديلات قطاع البريد والمواصلات في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000<sup>(1)</sup>، والذي جاء ليحد من احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وآخر بالاتصالات، وبالتالي تولد تغيير حاصل في وطائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات الى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي وتجاري، إلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي:

أ- بريد الجزائر: تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري  
 ب- اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية[EPE]شركة ذات أسهم [SPA].

ج- سلطة الضبط: إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة الى تأسيس نظام سلطة خاصة من الجزائر العاصمة مقرا لها. تعرف بسلطة الضبط تضطلع بالعديد من المهام.

وقد حدثت عدة تغيرات على قطاع البريد والاتصال وذلك بهدف الوصول الى تسيير أكثر فعالية ومرونة وتحسين مستوى الخدمات العمومية وذلك من خلال المنافسة بين عدد من المتعاملين المستغلين للخدمات المختلفة.<sup>(2)</sup>

تقرر الفصل في هذا الإطار بين الوظائف الثلاثة، التي كانت بيد وزارة البريد والمواصلات وهي وظيفة التسيير، وظيفة الضبط ووظيفة تحديد السياسات، وتحدث هذه

(1): قانون رقم 2000-03، المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000.

(2): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص137، 138.

الرؤية بموجب القانون السالف الذكر مع تأسيس وكالتين هما الوكالة الوطنية للموجات، والوكالة الوطنية للفضاء، وأما وظيفة الاستغلال فحولت فيما يتعلق بالخدمات المالية الى مؤسسة ذات أسهم برأس مال عمومي وهي اتصالات الجزائر.

وتضطلع سلطة الضبط بالعديد من المهام:

- 1- العمل على خلق نوع من المنافسة الفعلية والمشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- 2- الفصل في كل النزاعات المتعلقة البيئي.
- 3- التحكيم فيما هو قائم من نزاعات سواء بين المتعاملين او مع المستعملين.
- 4- الحصول على المعلومات الضرورية من المتعاملين للقيام بالمهام المخولة لها.
- 5- تقديم ترخيص الاستغلال وكذلك اعتماد تجهيزات البريد (1) والمواصلات السلكية واللاسلكية وتجديد كل المقاييس والمواصفات الواجب توفيرها فيها.

إضافة الى ذلك فقد تم إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وهي تابعة لوزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومواصله لهذه الإصلاحات تم تحديد السلطات والمهام الموكلة لوزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفق الشكل التالي: (2)

- العمل والسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- التأكد من السير العادي لمختلف شبكات البريد والمواصلات والعمل على توفير الشروط الكفيلة بدوامه واستمرارية عملها وأمنها مع ضرورة احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.

(1): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 137، 138.

(2): بوعبد الله صالح، المرجع السابق، ص 19، 20.

- تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وفق ما تحدده الترتيبات القانونية والتنظيمية.
- المساهمة في تحضير وإعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برنامج التنمية المسجلة في القطاع مع تقييم النتائج.
- 1- أساليب عصرنة قطاع البريد والاتصالات:

اتجهت المؤسسة الى محاولة العصرنة فقامت بإدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المتقدمة للمواطنين ويمكن عرضها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- أ- الشباك الالكتروني: ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي الأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.
- ب- بطاقة السحب الالكترونية [LA Carte CCP]: هي بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل مع وجود الشباك بريدي عبر القطر الجزائري ومن خلال هذه البطاقة يمكن تحقيق الاهداف التالية: الامن [sécurité] التوفر: [Disponibilité], السرعة [Rapidité]:<sup>(2)</sup>

حيث يشير عنصر الأمن تأمين العمليات التي تجرى بواسطة البطاقة المغناطيسية وعن طريق الرمز السري يتحقق امن المعاملات وتتم حماية مصالح المتعاملين، وفي حالة الضياع على كل من يحوز البطاقة المغناطيسية التبليغ الفوري من اجل الحصول على بطاقة جديدة.

أما التوفر [Disponibilité]: فيعني أن هذه البطاقة توفر في كل وقت عمليات السحب دون اللجوء إلى دخول مكتب البريد مثل الطريق التقليدي واستعمال الصك. فيما

(1): براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص59، 60.

(2) : conditions générales fonctionnement de la carte ccp, Algerie post, page 01, https : //edcarte.poste.dz/fr/terms 09:35 02/05/2017.

تحد السرعة من الانتظار الذي يعرقل عمل المؤسسة، كما تتيح البطاقة المغناطيسية سحب النقود من خلال طريقة الاستعمال الفوري الذي يساعد في ربح الوقت، والاعتماد على بطاقة السحب المغناطيسية والموزعات الآلية للنقود توفر مؤسسة البريد الجزائري بعض الخدمات الالكترونية وتتمثل فيما يلي: (1)

- 1- خدمات الاطلاع على الرصيد: إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الرصيد.
- 2- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية: تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملء الاستمارة الالكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.
- 3- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية: من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين. (2)

### ثانيا: الخدمات العامة الالكترونية في القطاع البنكي:

نتيجة للنمو المتسارع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والحاجة الكبيرة لنوعية جديدة للبنوك غير التقليدية، تتجاوز نمط الأداء الاعتيادي، فظهر ما يسمى بالبنوك الالكترونية والتي ساهمت وبشكل فعال في تقديم خدمات الكترونية متنوعة وبتكلفة منخفضة.

وفي الجزائر كثر الحديث عن عصرنة قطاع البنوك كون هذا الأخير يمثل أهم أدوات التقدم والنمو الاقتصادي في الجزائر، مما استدعى الأمر القيام بالمبادرة نحو التحول إلى الصيرفة الالكترونية E.banking. (1)

(1): براينيس عبد القادر، المرجع السابق، ص 60، 61.

(2): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 142.

وتعتبر الأمر 03-11 المؤرخ 26/06/2003 المتعلق بالنقد والقرض أول قانون جزائري تضمن التعامل الالكتروني في القطاع المصرفي ويتضح ذلك من خلال المادة 66 والمادة 69 والمادة 96 تنص على انه تعتبر وسائل الدفع كل أدوات التي تمكن من تحويل الأموال، مهما يكن السند او الأسلوب التقني المستعمل، ومن بين هذه الخدمات:(2)

1- تعريف الصيرفة الالكترونية: هي إدخال تكنولوجيا الاتصال في النشاط المالي والمصرفي مع ما يتطلب ذلك من عصنة كل أنظمة الدفع والسحب، الائتمان، التحولات المالية، والخدمات المصرفية مثل كشوف الحسابات، والتنظيم الداخلي للمصرف.

2- الخدمات الالكترونية داخل البنوك: توجد العديد من الخدمات الالكترونية داخل البنوك وتتمثل فيما يلي:(3)

أ- بطاقة الائتمان: هي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة فموجب هذه البطاقة يستطيع المتعاملون الحاملون لها الحصول على ائتمان متفق عليه مع المصارف، وهذه البطاقة تمكن حاملها من الشراء الفردي لاحتياجاته مع الدفع لقيمتها مع احتساب فائدة معينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل نهاية الشهر.(4)

(1): بورزاق إبراهيم فوزي، دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري cpa، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص9.

(2): الأمر 03-11، المتعلق بالنقد والقرض، المؤرخ في 26 جوان 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64، الصادرة في 27 جوان 2003.

(3): كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، الصيرفة الالكترونية في الجزائر، المؤتمر العالمي الخامس نحو مناخ واستثمار وأعمال مصرفية الكترونية، 4-5 جويلية 2007، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص3، 4.

(4): كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، المرجع السابق، ص3، 4.

ب- النقود الالكترونية: ظهرت في الجزائر سنة 2005، وهي تأخذ صورة وحدات الكترونية تخزن في مكان امن في جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل ويعرف باسم المحفظة الالكترونية ويمكن للعميل القيام بعمليات البيع او الشراء او التحويل.<sup>(1)</sup>

ج- البطاقة الذكية: تعرف البطاقة انتشارا كبيرا، ويرجع ذلك إلى طريقة استعمالها والتي تتسم بالمرونة مقارنة ببطاقة الائتمان، وبالتالي تحتوي البطاقة الذكية على معالج يسمح بتخزين الأموال، وذلك من خلال البرمجة الأمنية، ولتوضيح فان هذه البطاقة تشكل وسيط بين البائع والمشتري والبنك، من خلال الشبكة البنكية الموسعة كبطاقة الائتمان، التي تنجز عملها على الحسابات البنكية للبائع والمشتري، ولتوضيح نوع الخدمة التي يقدمها البنك أكثر، يمكن القول انه بإمكان المستهلكين صرف نقوده الالكترونية في المحلات أو حتى مواقع التجارة الالكترونية والتي تعترف وتقبل النقد الالكتروني كوسيلة للسداد.<sup>(2)</sup>

### ثالثا: الخدمات العامة الالكترونية في قطاع العدل: يمثل مشروع الحكومة

الالكترونية الجزائرية، والذي ترمي من وراء الى محاولة تحقيق النزاهة، وإقرار العدالة ولتأسيس دولة الحق والقانون. حيث بادرت الجزائر بإجراء سلسلة من الإصلاحات الرامية لتحقيق فعالية قضائها، وللقيام بعصرنة هذا القطاع على جميع النواحي، سواء من حيث الهياكل او من حيث جودة الخدمات المقدمة، وما يؤكد حرص الجزائر على مواصلة تحقيق نجاعة هذا المشروع. هو صدور قانون 15- 03<sup>(3)</sup> والمتعلق بعصرنة قطاع العدالة، وقد عرف قطاع العدالة قبل صدور هذا القانون انجازات واصلاحات تتمثل فيمايلي :

(1): براينيس عبد القادر، المرجع السابق، ص60- 61.

(2): بورزاق إبراهيم فوزي، المرجع السابق، ص9، 10.

(3): قانون رقم 15- 03 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة قطاع العدالة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 10 فيفري 2015، ص4.

- 1- انجاز أرضية الانترنت :فمنذ نوفمبر سنة 2003 تم تزويد قطاع العدالة بممول للدخول الى الانترنت، ذو نوعية رفيعة، من اجل تلبية الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية وكذا كل المؤسسات المعنية، بالاضافة الى تعميم الوصول الى المعلومات لكل موظفي العدالة.
- 2- استحداث موقع الكتروني: تم إنشاءه أواخر نوفمبر 2003، يرمي الى إعطاء معلومات قانونية للناس، أما عن المحتوى الحالي لهذا الموقع فانه يتضمن معلومات متنوعة، حول تنظيم هذا القطاع مهامه وبرامجه ونشاطه.<sup>(1)</sup>
- بالإضافة إلى انه بين 2005 و2006، تم انجاز 36 موقع للمجالس القضائية عبر التراب الوطني، تتضمن معلومات حول نشاط هذه المجالس، كما تم الانتهاء من وضع الشبكة الداخلية لوزارة العدل لتبديل مختلف المعلومات بين مصالح الوزارة والمجالس القضائية.
- 3- إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية: يعتبر من أهم الانجازات في قطاع العدالة، تم استلامه في فيفري 2004، وهو مشروع يمثل مرجعية حقيقية للتطور وعصرنة قطاع العدالة
- 4- الشبكات القطاعية لوزارة العدل :تشكل قاعدة تحتية ضرورية بصفة عامة ومطلقة في التطبيقات المعلوماتية لاعتبار تأخذ في نفس الوقت جانب النوعية والاتفاق الى جانب الضمانات الضرورية للأمن.
- 5- نظام متابعة و تسيير الملفات القضائية:من خلال إيجاد وسيلة أكثر سرعة في تسيير المنازعات وبفضل تسيير والمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية من يوم إيداع الملف الى غاية النطق به، كذلك من خلاله نتمكن معرفة الملفات لكل عمل المتدخلين بما فيها المواطن المعني والمحامين، عن طريق الاستشارة الآلية للشباك الالكتروني.

(1): رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص155، 156.

6- رقمنة الأرشيف القضائي: يرمي هذا المشروع الى تحسين ظروف حفظ الارشيف مت خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تتضمن في نفس الوقت حماية اكبر ضد التلف وضياع الوثيق وسرعة في عمليات البحث والاسترجاع وهذا ما جعل مصلحة الارشيف تقدم خدماتها العمومية على أكمل وجه للمواطنين.(1)

أما بعد صدور قانون 03/15، فقد تم تحقيق العديد من الانجازات في إطار عملية تحديث وسائل عمل مرفق القضاء تمثلت فيما يلي:(2)

1- وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل:تم استخدامها من خلال ما تم النص عليه في المادة الثانية من قانون 15 - 03السابق الذكر، وذلك للقيام بالمعالجة الآلية للمعطيات المتعلقة بوزارة العدل والمؤسسات التابعة لها.

2- التصديق الالكتروني: تم النص على الطريقة المستحدثة من خلال المادة الرابعة من القانون السالف الذكر، كوسيلة جديدة والمحركات القضائية التي تسلمها وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها والجهات القضائية بتوقيع تكون صلته بالمحرر الأصلي مضمونة وموثوقة.

3- إرسال الوثائق والمحركات القضائية بالطريقة الالكترونية:

نصت المادة التاسعة من القانون 15- 03سمحت بإمكانية تبليغ الوثائق والمحركات القضائية والمستندات بالطريقة الالكترونية غير ان هذه المادة اشترطت في الوسائل التقنية التي تستعمل لارسال العقود والوثائق بالطريقة الالكترونية التعرف الموثوق على اطراف التراسل الالكتروني وسلامة الوثائق المرسله مع امن وسرية التراسل وحفظ المعطيات.

(1): رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص155، 156.

(2): بن أعراب محمد، قراءة في القانون رقم 15- 03، المتعلق بعصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول المرفق العمومي في الجزائر، يومي 13 و 14 ماي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة خميس مليانة، 2015، ص6.



### رابعاً: الخدمات الالكترونية المتقدمة في قطاع التعليم العالي.

في إطار عصرنة الادارة ومواكبة التغير الحاصل بيئة الادارية العامة عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على محاولة الارتقاء بنموذج اداري يتماشى مع أهداف من منظومة التعليم العالي والبحث العلمي اذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الادارة الالكترونية وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، اذ ان هناك توجه واضح للارتياح بالخدمات المتقدمة للطلبة والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات إضافة الى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين.(1)

اعتمدت مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة الانترنت في العديد من المجالات اذ توفر العديد من المخابر، ومراكز البحث والجامعات على تغطية كاملة من طرف شبكة الانترنت حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية الى جانب المراكز على محاولة تفعيل الادارة الالكترونية من خلال: معاينة النقاط "نتائج الامتحانات" عن بعد، حيث توفر مختلف الجامعات خدمات الكترونية عامة بحيث يمكن معاينة نتائج الامتحانات بادخال رقم التسجيل عن طريق الدخول الى موقع الجامعة واختيار الكلية والدخول للنتائج وادخال الرقم السري والرمز ثم الضغط للدخول والمعرفة نتائج الامتحانات.

بالإضافة الى التسجيلات الجامعية بحيث تعرض نتائج البكالوريا عبر مواقع الكترونية وتتم عملية التسجيل الجامعي الأولى الكترونياً وفق المراحل التالية: ملاً وإرسال البطاقة الالكترونية ثم مرحلة الاطلاع على النتائج التوجيه ثم مرحلة تأكيد التسجيل ثم مرحلة الطعون.(2)

(1) : عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص144، 145.

(2): «Guide nouveau bachelier», ministère de l'enseignement supérieur et de la recherché scientifique, 2014, p12, 14.

**خامسا: الخدمات الالكترونية على مستوى الادارة العامة المحلية:**

في ظل انتشار الثورة الرقمية وأمام تزايد الطلب على الخدمات العمومية عملت الجزائر على تحسين الخدمات العامة على مستوى البلديات. وذلك بهدف جعل علاقة الادارة العمومية المحلية بالمواطن اقل تكلفة وأكثر شفافية وأحسن معاملة. وتجسيد ذلك من خلال مشروع البلدية الالكترونية، مما أدى الى تقليص من عدد الوثائق الادارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 14- 75<sup>(1)</sup> الصادر في 26 فبراير 2014 المحدد لقائمة الالكترونية نجد:

- 1- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية.
- 2- جوازات السفر البيومترية والالكترونية .

وتعد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية تحتوي على شريحة الكترونية و صورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية.

وفيما يتعلق بحواجز السفر البيومتري، بعد وثيقة هوية و سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا، وتحتوي على صورة رقمية وشريحة الكترونية مطابق للمعايير الدولية الطيران المدني (OACI).<sup>(2)</sup>

وما نلخص إليه من دراسة هذه القطاعات ان الجزائر تسعى الى تطوير وتحسين جميع الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وفي مختلف القطاعات بأساليب الكترونية

(1): المرسوم التنفيذي رقم 14- 75، المؤرخ في 26 فيفري 2014، المحدد لقائمة الوثائق الحالة المدنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، 26 فيفري 2014، ص6.

(2): واعر وسيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، د،ن، ص14، 15.

حديثه والتطور، وتبذل جهود كبيرة من اجل عصنة كل القطاعات وتحسين الخدمات العامة في مختلف المجالات، وبالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجزائر في تحسين أداء الخدمة العمومية إلا أن مستوى الخدمات يبقى ضعيفا مقارنة بالدول الغربية والعربية المتطورة في هذا المجال مثل الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية ودولة الإمارات وكذلك دولة الكويت، والتي نجحت في تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية.

### الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية.

تسعى مختلف دول العالم إلى عصنة إدارتها ورقمنتها وتحسين خدماتها وتطويرها، وذلك من خلال تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، بإعتبارها الأداة والوسيلة الفعالة في تحسين أداء هذه الخدمات، إلا أن هذا المشروع يحتاج إلى توفير العديد من المتطلبات للنجاح في تطبيقه وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أولا: المتطلبات التقنية: يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الالكترونية، من خلال تطوير الشبكة الرقمية وتوفيرها في جميع أنحاء الدولة وتطوير أنظمة المعلومات المتدفقة عبر هذه الشبكة<sup>(1)</sup>، إذ ترتكز المتطلبات التقنية في توافر جانبين مهمين هما الجانب البرمجي والمتمثل في تصميم برمجيات نظم قواعد البيانات أو الجانب المادي والمتمثل في شبكة الحواسيب<sup>(2)</sup>، وكذلك يتطلب على الحكومة توفير بوابة على شبكة الأنترنت يمكن للأفراد الوصول من خلالها إلى كافة الدوائر الرسمية بسهولة.<sup>(3)</sup>

(1): أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص347.

(2): عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، المرجع السابق، ص147.

(3): عمر موسى، جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2015، ص79.

بالإضافة إلى أن تكون البنية التحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، وقادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

وأن تكون شبكة الاتصالات شاملة وحديثة وتعتمد على وسائل متطورة مع اتقان القدرة على التحكم فيها.<sup>(2)</sup>

ويقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الالكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.<sup>(3)</sup>

كما عرفت الجزائر تحسنا ملحوظا بالمقارنة مع السنوات الماضية، فيما يخص ربط الشبكات الحاسوبية ووسائل الإتصال، وتعمل جاهدة لتقوية البنية التحتية وتوفير المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

ثانياً: المتطلبات القانونية: لتطبيق إدارة الكترونية ناجحة يجب وجود تشريعات ونصوص قانونية والتي تسهل عملها وتضفي عليها المشروعية والمصادقية<sup>(4)</sup>، كما تحتاج الدول والمنظمات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية لديها إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي، وذلك بتشريعات وقوانين جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الالكترونية، يكون من خلال تحديد القوانين التي تتلاءم مع متطلبات أعمال الإدارة الالكترونية، حيث لا بد من وجود تشريعات تعترف بكل من الوثائق الالكترونية وكذلك التوقيعات الالكترونية، وبالتالي تتطور البيئة القانونية وتصبح سهلة وميسرة للتعاملات الالكترونية، مع ضمان

(1): صدام الخمايسة، المرجع السابق، ص 24، 25.

(2): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 52.

(3): محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 72.

(4): محمود القدوة، المرجع السابق، ص 40.

حماية حقوق المتعاملين ويتم ذلك بوضع وصياغة قوانين جديدة والتي تضمن تحقيق الحماية الكاملة لحقوقه.<sup>(1)</sup>

إن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية تشكل عملية تغيير جوهري ينصب بشكل مباشر على طبيعة عمل الحكومة، لذا كان لابد من إجراء التغييرات اللازمة لمواكبة هذا التطور، ويأتي في مقدمة هذه التغييرات التغيير الحاصل في مجال التشريعات، وبأن الولوج إلى النمط الرقمي لإنجاز وإدارة التعامل يتطلب وجود أطر قانونية تسهل قيام عمل الإدارة الالكترونية، وتجعل منها مشروعاً يقره الجميع ويلتزم لمقتضياته، كما يستدعي ضرورة وجود توجه عام يحفز جميع الفئات للإنخراط في هذا النسق الرقمي.<sup>(2)</sup>

تعتبر الإصلاحات القانونية الهادفة إلى خلق بيئة قانونية جديدة من أهم الوسائل المطلوبة لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث إن أنشطة الحكومة يتم ضبطها من خلال إطار قانوني يشمل الدستور الوطني، والقوانين واللوائح، فالقوانين واللوائح تحتاج لتغيير يتوافق مع الدعم المرجو منها للحكومة والإدارة الالكترونية، لذلك على الحكومة أن تكون جاهزة لتغيير إطارها التشريعي، بحيث يتوافق مع البديل الالكتروني، وكذلك إصدار القوانين الملائمة لعمل الإدارة الالكترونية<sup>(3)</sup>، وللتطبيق الناجح للإدارة الالكترونية لابد من توفر البيئة التشريعية والضمانات القانونية والتي تكفل الاعتراف بعملياتها ووظائفها.<sup>(4)</sup>

ثالثاً: المتطلبات المالية: تحتاج الإدارة الالكترونية لتطبيقها ونجاحها مبالغ مالية واستثمارات جوهريّة، وعلى الحكومة أن تتحمل التكاليف المربوطة بتطوير البنية الفنية

(1): أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 349.

(2): عمر موسى، المرجع السابق، ص 84، 85.

(3): محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 244، 245.

(4): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 53.

والموارد التشغيلية لتوفير المعلومات وتقديم الخدمات إلكترونيا<sup>(1)</sup>، إذ يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من بنية تحتية متطورة للشبكات ومبالغ طائلة يجب توفيرها باعتبارها من العوامل الرئيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولضمان حسن تقديم الخدمات<sup>(2)</sup>، وذلك من أجل تدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.<sup>(3)</sup>

وذلك اعتمادا على المصادر الداعمة لتفعيل البرنامج وضمان ديمومته، ومسايرة التطورات التكنولوجية في إطار الإدارة الإلكترونية.<sup>(4)</sup>

رابعا: المتطلبات الأمنية: تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى توفير الأمن الإلكتروني والسرية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة وللأفراد<sup>(5)</sup>، ويجب توفير مستلزمات الأمن والحفاظ على السرية المطلوبة لحماية البيانات والمعلومات وتأمين بقاء الخزين الإلكتروني بعيدا عن أي تلاعب أو احتيال.<sup>(6)</sup>

خامسا: المتطلبات السياسية: لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفر الإدارة السياسية، بحيث أن يكون المسؤول أو اللجنة التي تتولى تطبيق هذا المشروع تعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة لعملها، وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم

(1): محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص242.

(2): عمر موسى، جعفر القرشي، المرجع السابق، ص80، 81.

(3): محمد القدوة، المرجع السابق، ص39، 40.

(4): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، ص36.

(5): محمود القدوة، المرجع السابق، ص40.

(6): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص36.

المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ<sup>(1)</sup>، وتوفير الخطط اللازمة لتأمين الترويج باتجاه تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية.

وفي إطار إقامة الندوات واللقاءات لإنعاش المناخ الإداري بالثقافة الإلكترونية، وإنشاء مراكز مجهزة بالمعدات والأدوات والتقنيات اللازمة لتوفير بيئة الكترونية قادرة على تأهيل الآخرين في تقبل ثقافة التعليم الإلكتروني وكيفية التعامل مع متغيرات البيئة الإلكترونية ونشر هذه الثقافة في المدارس والجامعات كمشروع استراتيجي حيوي ترسم له الخطط اللازمة للتنفيذ.

بإضافة إلى وجود خطة تسويقية دعائية شاملة لترويج والاستخدام الإدارة الإلكترونية، وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي<sup>(2)</sup>، وتوعية الجمهور بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل غالبية فئات المجتمع من أجل نجاحها.<sup>(3)</sup>

لقد قامت الجزائر بالعديد من التحديات من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف مؤسساتها وأجهزتها وإداراتها، وذلك لتقديم أحسن الخدمات للمواطنين، ومن أهم هذه التحديات التي قامت بها نجد:<sup>(4)</sup>

(1): محمود القدوة، المرجع السابق، ص49.

(2): مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص161-162.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص54.

(4): حفيفة بومائلة، علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، 2003، ص174.

- 1- الشروع في تطبيق الإصلاح المؤسساتي حيث أعيدت الهيكلة لوزارة البريد والمواصلات وأصبحت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإنشاء بريد الجزائر واتصالات الجزائر كما تم إلغاء الاحتكار وفتح سوق البريد والمواصلات.
- 2- العمل على تطوير وتحديث البنية التحتية للاتصالات والمعلومات والعمل على توفير أجهزة الحاسب الآلي وصيانتها وتوفير الربط بين الإدارات المختلفة، وكذلك الربط بين المؤسسات الحكومية.
- 3- تشكيل اللجنة الوزارية أو اللجنة الالكترونية Ecomission، من أجل تحديد برنامج ميزانية خاص باستراتيجية الجزائر<sup>(1)</sup> 2013 وفق مراحل تنفيذية، يتم عرضها سنويا إلى غاية إكمال البرنامج.
- 4- تطوير المستوى التعليمي والثقافة للمجتمع الجزائري والرفع من نسبة استخدام الانترنت في المجتمع الجزائري.
- 5- قيام الوزارة بمرحلة تسريع إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في خدمات الإدارة الالكترونية، من أجل تحسين أداء الخدمات للمواطنين والسرعة في إنجازها.
- 6- تعمل الجزائر على إيجاد بيئة تشريعية وقانونية للعمل الالكتروني ومواكبة الدول المتقدمة.
- 7- تنفيذ استراتيجية ذات أهداف كمية ونوعية محددة، والعمل على تطوير المؤشرات والتحضير الرقمي، إضافة إلى تعميم نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال والوصول إلى مجتمع معلوماتي حقيقي وإقتصاد رقمي.
- 8- العمل على ضمان سرية المعلومات وذلك من خلال تأمين المعاملات والخدمات في مختلف المجالات والقطاعات ووضع تنظيم مؤسساتي منسجم يتمحور حول مستويات التنسيق والتوجيه بين القطاعات.<sup>(2)</sup>

(1) : Ministère de la poste et des technologies d'information, op. cit, p13- 32.

(2): واعر وسيلة، المرجع السابق، ص9.



وما نخلص إليه أن الإدارة الالكترونية تتطلب توفير العديد من المستلزمات الضرورية لتطبيقها من بنية تحتية قوية وتوفير المتطلبات المالية لتدريب وتأهيل الكوادر وتوفير الأمن والسرية للمعلومات.

أما بالنسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر فإن هذه الأخيرة تسعى جاهدة من أجل رقمنة كل إداراتها وتطبيقها على مختلف القطاعات والوصول إلى مصاف البلدان المتقدمة، حيث أصدرت الجزائر مشروع الحكومة الالكترونية سنة 2008م، من أجل عصرنة ورقمنة كل الأجهزة الحكومية والمؤسسات والإدارات وتطويرها ولتقديم جميع الخدمات العمومية بطرق وأساليب إلكترونية حديثة.

### المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

تبذل الجزائر مجهودات كبيرة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية وجعلها واقعا ملموسا في حياة المواطن، ورغبتها الشديدة في بلوغ إدارة بلا ورق، ترقى إلى تطلعات المواطن الطامح بخدمة عمومية راقية تلبي حاجياته وتقضي على كل أشكال البيروقراطية، من خلال أساليب وتقنيات إلكترونية حديثة، وذلك من أجل الوصول بالإدارة الجزائرية إلى مصاف الدول المتقدمة.

إلا أن تطبيقها واجه العديد من المعوقات أدت إلى عرقلة تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع ومن أهمها: المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي والقانوني سنتناوله في الفرع الأول، والمعوقات المتعلقة بالجانب التقني سنتناولها بالفرع الثاني، وكذلك الجانب المالي سنتناوله في الفرع الثالث، والجانب التكنولوجي في الفرع الرابع، والمعوقات المتعلقة بالجانب الاجتماعي سنتناوله في الفرع الخامس.

**الفرع الأول: معوقات متعلقة بالجانب التشريعي والقانوني.**

تشهد الجزائر إشكالات متعددة في الجانب التشريعي والقانوني للإدارة الإلكترونية، حيث أن المعاملات الإلكترونية لا تحظى بالجانب القانوني اللازم<sup>(1)</sup>، وذلك لنقص التشريعات والنصوص القانونية التي تعرقل عمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الإشكالات التي تتعلق بتداول المعلومات، ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها والحفاظ على عنصرَي الخصوصية والهوية، وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص.<sup>(2)</sup>

مما دفع أن تصبح هذه الإشكاليات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية، إذ تفنقر الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة، وأيضا الفراغ القانوني الذي يعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بالإضافة إلى عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني،

أدى نقص النصوص القانونية والتشريعات وعدم توفير بيئة الكترونية إلى عرقلة تطبيق مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر، لذا يجب أن تصدر نصوص قانونية تتوافق وتسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتكون بشكل مستمر ودائم مع التطورات التكنولوجية.

(1): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 180.

(2): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 160.

### الفرع الثاني: معوقات متعلقة بالجانب التقني.

تعاني الجزائر في ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الالكترونية، حيث يطرح تساؤل اليوم حول التأخر الحالي في الجزائر، وتدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالمقارنة مع الدول التي نجحت في تطبيقها أو قد حاولت بعض الآراء الإجابة على هذا التساؤل، بالقول أن الجزائر كانت أولى الدول الافريقية في مجال استخدام تقنيات الحاسب الآلي، ومن الدول العربية الأولى في استخدام جهاز الكمبيوتر في الإدارة، إلا أن السنوات الصعبة التي شلت الاقتصاد بأكمله وأدت إلى التأخر في الاستثمار وضعف برامج التنمية، حيث أدت قلة وإنعدام الموارد المالية إلى تعطيل برنامج الإدارة الالكترونية في الجزائر، خاصة إذا تعلق الأمر باعداد نظام الشبكات الالكترونية والذي تفتقد إليه أغلب الإدارات، وهو ما أثر على تطوير مبادرة الخدمة الالكترونية<sup>(1)</sup>.

فالجزائر تعاني في تأخير استكمال البنية التحتية للاتصالات بالنظر لمرور سنوات على الشروع في إنجازها، بالإضافة إلى تباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا على ذلك فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مقارنة مع الدول المتقدمة في هذا المجال، بالإضافة إلى ضعف الشبنة الرقمية وأنظمة المعلومات المتدفقة عبر هذه الشبكة وصعوبة نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية<sup>(2)</sup>.

كما يلاحظ على القطاعات وجود عدد غير كافي من الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالرغم من المجهودات المبذولة من أجل تنميتها، مع ضعف في المتابعة والمراقبة الدائمة للتطور التقني خاصة أن التطورات التكنولوجية دائمة يجب متابعتها<sup>(3)</sup>.

(1): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص158.

(2): شلالى عبد الكريم، قاشي علال، المرجع السابق، ص11، 12.

(3): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص72.

رغم الجهودات الكبيرة المبذولة من طرف الدولة لتقوية البنية التحتية، إلا أن التأخير الحاصل في استكمالها وإنجازها وتباينها من منطقة لأخرى أدى إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الثالث: معوقات متعلقة بالجانب المالي.

إن المعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، بالرغم من مرور عدّة سنوات على مشروع الحكومة الجزائرية، وتعميمي التعاملات المالية الإلكترونية على مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة فعلى سبيل المثال فإن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين والمواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحسين حساباته.(1)

فالعنصر المالي من أهم عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية إلا أن الجزائر تعاني من نقص هذا العنصر، فضعف الاقتصاد والاستثمار الناجم عن الصعوبات والأزمات التي مرت بها الجزائر أدى نقص في الجانب المالي.(2)

بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية وقلّة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية، وارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق هذا المشروع، زيادة وارتفاع تكلفة الاتصالات وضعف الدخل الفردي أدى إلى عجز المواطنين على استخدام شبكة الانترنت بشكل دائم ومستمر (3).

(1): شلاحي عبد القادر، قاشي علال، المرجع السابق، ص11، 13.

(2): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص70.

(3): واعر وسيلة، المرجع السابق، ص9، 10.

يحتاج تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر إلى توفير الجانب المالي المناسب، وذلك من أجل تدريب وتأهيل الكوادر والموظفين المتخصصين ولبنية تحتية قوية وللوسائل والأجهزة الضرورية لها، والتي تتطلب مبالغ مالية معتبرة يجب توفيرها.

#### الفرع الرابع: معوقات متعلقة بالجانب التكنولوجي.

يعتبر العامل التكنولوجي من أهم المعوقات التي تواجه مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر، حيث أن المؤهلات التي تتوفر عليها الجزائر من أهم ميزتها الثبات في تكنولوجيا المعلومات والذي لا يتوافق مع التطورات اليومية الحاصلة في الدول المتقدمة في هذا المجال<sup>(1)</sup>، حيث تلعب الوضعية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد دورا هاما في تجديد انتشار التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، لذلك فإن الوضعية الحالية لمختلف القطاعات في الجزائر لا تزال تعاني تأخرا بسبب نسبة الفقر من جهة والأمية الالكترونية ونقص المستوى التعليمي في هذا المجال من جهة أخرى، بحيث أن نسبة المؤهلين لاستخدام الانترنت في الجزائر نسبة قليلة.

بالإضافة إلى مشاكل التوقيع الالكتروني الذي يعترض بلوغ مراحل التوقيع الرقمي أحد الجوانب الحرجة إلى حد ما في السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، خاصة وأنه لإعطاء قيمة ثبوتية للتوقيع الالكتروني يجب أن تكون لهذه الوثيقة الالكترونية الحجية، إذ أن التوقيع يصبح ممكن عن طريق تحويله إلى جانب التشفير، والذي يختلف عن التوقيع بخط اليد لأنه غير مرئي، ويعاني واقع الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل التغطية لشبكة الانترنت التي تقدمها مختلف المؤسسات والتي أدت إلى ضعف في تقديم الخدمات الالكترونية للمواطنين.<sup>(2)</sup>

(1): باري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 180.

(2): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 159.

### الفرع الخامس: معوقات متعلقة بالجانب الاجتماعي.

حيث تعاني الجزائر من الأمية التعليمية وبشكل أكبر الأمية التكنولوجية، ويرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة منها انخفاض معدل الدخل، ضعف البرامج التعليمية في مجال التعليم الإلكتروني في أطوار تعليمية مختلفة، وهو ما أثر سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الإلكتروني، ويساهم في ثقافة التغيير داخل مؤسسات الخدمة.

إذ أن الجزائر وبالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية، إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الإطار العام لهذا المجتمع.(1) إلا أن ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة وتواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني أدى إلى عرقلة تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية(2).

بالإضافة إلى عجز المواطن عن تكاليف توصيل الشبكة، وضعف الدخل الفردي، مما أدى إلى عدم القدرة على استخدام هذه التقنية الحديثة، والمعوقات الاجتماعية والثقافية والتي تتصل بالعادات السائدة في المجتمع والتمسك بها أثر على تطبيق هذا المشروع، ولغياب الدورات التكوينية وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى الكثير من فئات المجتمع الجزائري.

وما نخلص إليه أنه بالرغم من المجهودات الكبيرة التي تبذلها الجزائر لتطبيق هذا المشروع على أرض الواقع وتقديم خدمة عمومية إلكترونية ترقى إلى مصاف الدول المتقدمة، غير أنها تبقى عاجزة عن تطبيقه بشكل كامل لذا يجب أن تقوم بتوفير مختلف الجوانب المالية، الاجتماعية... الخ، من أجل إنجاح هذا المشروع.

### خلاصة الفصل الثاني:

(1): عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص159.

(2): شلاحي عبد القادر، قاشي علال، المرجع السابق، ص11، 12.

أدى التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الالكترونية، كآلية لتحسين أداء الخدمة العمومية، والتحول من الأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات إلى الأسلوب الالكتروني عبر وسائل اتصال حديثة وشبكات الانترنت، وهذه الأخيرة هي رغبة معظم دول العالم في تطبيق هذا المشروع ومن بينهم الجزائر، والتي تسعى جاهدة لتطبيق هذا المشروع، وذلك من خلال ما جاء في مشروع الحكومة الالكترونية 2013م للجزائر، والذي يرمي إلى تعميم استعمال التكنولوجيا المتطورة في كافة الإدارات الوطنية وبناء مجتمع معلوماتي، ولخدمة عمومية ترقى إلى تطلعات المواطن وتلبي حاجياته.

فقامت الجزائر بمحاولة عصرة لمختلف القطاعات مثل قطاع البنوك، قطاع العدالة وغيرها من القطاعات، إلا أن الجزائر ورغم مرور سنوات على انطلاق هذا المشروع لا زالت تعرف تأخرا كبيرا في تطبيقه مقارنة بالدول الغربية والعربية المتقدمة في هذا المجال، والتي نجحت في تطبيقها مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ودول أوروبية وأخرى عربية مثل دولة الإمارات والكويت وغيرهم من الدول التي استطاعت تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، فإن الجزائر عرفت العديد من المعوقات والتي أدت إلى عرقلة تأخير تطبيقها على أرض الواقع.





**الخاتمة:**

أدى تطبيق الإدارة الالكترونية إلى إحداث تغيير كبير في تقديم الخدمة العمومية، وذلك من خلال التحول من أساليب تقليدية إلى أساليب إلكترونية حديثة، وقد سعت أغلب دول العالم على هذا التحول إلا أن هذا الأسلوب الجديد والمتطور سعت إلى تطبيقه مختلف دول العالم بما فيها الجزائر، والتي أظهرت رغبة كبيرة في تطبيق هذا المشروع الجديد، ومسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم.

حيث تطمح الجزائر من خلال تطبيق هذا المشروع إلى الوصول لخدمة عمومية أفضل وبأساليب إلكترونية حديثة، تلبى بها حاجات المواطن بأسرع وقت وأقل تكلفة من خلال إنجاز معاملات إلكترونية في مختلف المؤسسات الحكومية.

إلا أن هذا المشروع الذي بادرت به منذ سنوات ورغم المجهودات المبذولة عرف تأخرا وعرقلة في الإنجاز على أرض الواقع، وذلك راجع إلى ضعف ونقص في المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المشروع بشكل ناجح وكامل على أرض الواقع.

إلا أن هناك دول غربية وأخرى عربية استطاعت ونجحت في تطبيق هذا المشروع، والتي أصبحت الآن تعرف تطورا كبيرا وفي مختلف المجالات من تقديم الخدمة العمومية الكترونيا.

**1- النتائج:**

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة الالكترونية وبيان دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

1- أن الإدارة الالكترونية الوسيلة الفعالة لتحسين أداء الخدمة العمومية، وذلك من خلال الدقة والسرعة في إنجاز هذه الخدمات والمعاملات مع قلة الوقت

- والتكاليف عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على أساليب القديمة لا تمكنها من ذلك.
- 2- تعمل الإدارة الالكترونية على توفير الخدمات للمواطنين بصفة مستمرة ودائمة وبطرق حديثة ومتطورة مع الحفاظ على سرية المعلومات.
- 3- إن تطبيق الإدارة الالكترونية يقضي على مظاهر الفساد والبيروقراطية.
- 4- تعتبر من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي مختلف الميادين.
- 5- تسعى الجزائر لتطبيق الإدارة الالكترونية من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية وتطويرها إلى مصاف الدول المتقدمة وبلوغ إدارة بلا ورق مع القضاء على مظاهر الفساد والبيروقراطية.
- 6- أدى نقص وضعف متطلبات الإدارة الالكترونية إلى عرقلة وتأخير تطبيقها في الجزائر.
- 7- للنجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب توفير مختلف الجوانب المادية والقانونية والتقنية والاجتماعية وغيرها من المتطلبات.

### التوصيات:

استنادا إلى النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تساهم في تحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ومن أهمها:

## قائمة المراجع

- 1- توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم هذا النموذج.
- 2- ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز الحكومية مما يسهل عمل الإدارة الالكترونية.
- 3- ضرورة وجود التشريعات والنصوص القانونية مع توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية للمؤسسات الخدمية.
- 4- العمل على إزالة غموض مفهوم الإدارة الالكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات لإزالة المخاوف لدى بعض المتعاملين.
- 5- العمل على رفع المستوى التعليمي ونشر الثقافة الالكترونية بين أفراد المجتمع من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية.
- 6- ضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر وتوصيل الشبكة عبر كل أنحاء ومناطق الوطن المختلفة، مع العمل على خفض من تكاليف استخدام شبكة الانترنت لتعميم استخدامها لكل فئات المجتمع.
- 7- زيادة تفعيل التحول إلى ممارسة الإدارة الالكترونية من خلال تشجيع العاملين المتميزين في استخدامها بالحوافز المادية والمعنوية.
- 8- العمل على تدريس هذه التقنية في مختلف الأطوار التعليمية وتطويرها في المجتمع.

## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### ➤ الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 2- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2003.
- 3- برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 4- حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 5- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 7- صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 8- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- 9- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الطبعة الأولى، المنطقة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

## قائمة المراجع

- 10- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009.
- 11- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، طبعة الأولى، 2006.
- 12- عمر موسى، جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2015.
- 13- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الطبعة الثانية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005.
- 14- كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، الصيرفة الالكترونية في الجزائر، المؤتمر العالمي الخامس نحو مناخ واستثمار وأعمال مصرفية الكترونية، 4-5 جويلية 2007، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- 15- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطور الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 16- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- 17- محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، بدون طبعة، 2011.
- 18- محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- 19- محمود أحمد أبو فرة، الخدمات البنكية الالكترونية عبر الانترنت، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 20- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

## قائمة المراجع

- 21- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
- 23- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 24- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- واعر وسيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، بدون تاريخ نشر.
- الأطروحات والرسائل العلمية:
- 1- باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 2- براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- بورزاق إبراهيم فوزي، دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري cpa، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

## قائمة المراجع

4- صالح بو عبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014.

5- حفيظة بومايلة، علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، 2003.

6- رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بيني حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

7- صولي الزهرة، النظام القانوني للعقد الالكتروني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

8- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

9- الغربي بوعمامة رقاد حليلة، الاتصال الالكتروني والإدارة العمومية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2004.

➤ القوانين والمراسيم التنفيذية:



## قائمة المراجع

- 1- الأمر 03- 11، المتعلق بالنقد والقرض، المؤرخ في 26 جوان 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64، الصادرة في 27 جوان 2003.
- 2- بن أعراب محمد، قراءة في القانون رقم 15- 03، المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول المرفق العمومي في الجزائر، يومي 13 و 14 ماي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة خميس مليانة، 2015.
- 3- قانون رقم 15- 03 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة قطاع العدالة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، المؤرخ بتاريخ 10 فيفري 2015.
- 4- قانون رقم 2000- 03، المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 14- 75، المؤرخ في 26 فيفري 2014، المحدد لقائمة الوثائق الحالة المدنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، 2014.

### المراجع الأجنبية والمواقع الالكترونية:

- 10- Ministère de la poste et des technologies d'information et de communication, «E-Algerie, 2013, synthèse, décembre 2008», [www.lnptic.dz](http://www.lnptic.dz) 02/05/2017.
- 11- conditions générales fonctionnement de la carte ccp, Algerie post, [https : //edcarte.poste.dz/fr/terms](https://edcarte.poste.dz/fr/terms) 02/05/2017

## قائمة المراجع

---

**12**– Guide nouveau bachelier, ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2014.

**13**– Ministère de la poste et des technologies d’information, et de communication. E–Algerie, 2013, synthèse, décembre 2008, [www.lnptic.dz](http://www.lnptic.dz)

## ملخص

---

### ملخص:

نتج عن التطور التكنولوجي الحديث، واستخدام شبكة المعلومات العالمية ظهور الإدارة الالكترونية، والتي أثرت بدورها على كيفية أداء الخدمة العمومية، حيث أصبحت تقدم بطرق وأساليب الكترونية جديدة.

لذلك تعتبر الإدارة الالكترونية الأداة والوسيلة الفعالة لتحقيق الحداثة والتطور وبما لها من أهمية كبيرة في ترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، ورفع مستوى الأداء الحكومي والتخفيف من حدة البيروقراطية.

ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء تقديم الخدمة العمومية، وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تحقق الإدارة الالكترونية أداء فعال في تقديم الخدمة العمومية؟

ومنه تمت معالجة موضوع الدراسة بالتطرق إلى مفهوم الإدارة الالكترونية وكيفية تحسينها لأداء تقديم الخدمة العمومية وأهم معوقات تطبيقها على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية.