جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

تحت عنوان:

الإدارة الالكترونية من حيث التكريس والفعالية في إرساء الشفافية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: حوكمة ومكافحة الفساد

اعداد:
تحت اشراف:

- **زقادي أسامة**
أشرف
أ/د: مليانـي عبد الوهاب

السنة الجامعية :
2025/2024

اهداء

إلى أغلى من في الوجود امي وابي، إلى من كانا السند والرفيق في كل خطوة، إلى من علّماني معنى العزيمة والتضحية، وأعطوني حباً لا يُحدّ، وأملوا فيّ ما كنتُ أراه مستحيلاً.

هذا التخرج هو ثمرة دعواتكما التي لا تنقطع، وسهركما الذي لا يُحصى، وضحكاتكما التي كانت تملأ حياتي بالدفء.

أهديكما هذا النجاح بكل حب وفخر، لأنني مهما حققت، لن أتمكن من رد جزء بسيط مما قدّمتموه لي. شكراً لأنكما كنتما دائماً مصدر قوتي، ومرشدي في كل مرحلة من حياتي.

الحمد لله الذي جمعني بكما، وأسأله أن يجعل هذا التخرج بداية لفصل جديد من الفرح والنجاح الذي تستحقانه.

إلى أعزّ الناس وأقربهم إلى قلبي، إلى إخوتي الذين كانوا ولا زالوا مصدر القوة والدعم في كل لحظة من حياتي.

هذا التخرج ليس مجرد إنجاز شخصي، بل هو نتيجة لكل اللحظات التي أمضيناها معاً، لكل كلمة تشجيع، لكل ضحكة مشتركة، ولكل لحظة تبادلنا فيها الأمل والتفاؤل.

لكم مني كل الفخر والامتنان، لأنكم كنتم رفاق درب في أصعب الأوقات، وكان وجودكم دائماً يشعل فيّ الأمل. من خلالكم تعلمت معنى الأسرة، ومعنى التضامن والحب الذي لا حدود له.

أهديكم هذا النجاح، وأدعو الله أن يرزقنا جميعاً مستقبلاً مشرقاً مليئاً بالفرح والإنجازات، كما كان دعمكم لي هو النور الذي قادني لهذا اليوم.

زقادي أسامة أشرف

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، وأمدّنا بالعون والصبر لنصل إلى هذه المرحلة من مسيرتنا الجامعية.

نتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور (ملياني عبد الوهاب) على ما قدّمه لنا من دعم وتوجيهات علمية قيّمة، وملاحظات بنّاءة كان لها الأثر الإيجابي في إنجاز هذا البحث. فله منا كل التقدير والعرفان.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تخصيص وقتهم الثمين لمراجعة هذه المذكرة، وعلى ملاحظاتهم القيّمة التي ستكون محل اهتمام واعتبار.

ولا يفوتنا أن نعبر عن شكرنا العميق لأساتذة قسم العلوم السياسية على ما بذلوه من جهد طوال سنوات الدراسة، وعلى عطائهم العلمي والمعرفي المستمر.

وفي الختام، نتقدّم بالشكر لكل من ساهم في مساعدتنا، سواء بالنصح أو بالدعم المعنوي أو بالتشجيع، من زملاء وأصدقاء وأفراد العائلة، فكانوا خير سند لنا في هذا المشوار

مقدمة

مقدمة:

أدى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحوّلات جذرية طالت مختلف مناحي الحياة، كان أبرزها ما شهده المجال الإداري من تحديثات هيكلية ووظيفية. فقد أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا تتبناه معظم الدول والمؤسسات، خاصة في ظل التحديات المعاصرة المرتبطة بالبيروقراطية، الفساد، بطء الإجراءات، وضعف ثقة المواطن في الإدارة. في هذا السياق، برزت **الإدارة الإلكترونية** كآلية حديثة لإعادة بناء المنظومة الإدارية على أسس أكثر كفاءة وشفافية.

تقوم الإدارة الإلكترونية على اعتماد التكنولوجيا الرقمية كوسيلة لتنظيم، تسيير وتقديم الخدمات الإدارية، سواء للمواطنين أو الموظفين أو المتعاملين مع المؤسسات العمومية والخاصة وقد ساهم هذا النوع من الإدارة في تجاوز العديد من النقائص التي عانت منها الإدارة التقليدية، حيث مكّن من تسريع الإجراءات، تقليص التكاليف، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ القرار و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح الإداري.
غير أن أهمية الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عند حدود تحسين الأداء فقط، بل تتعداها لتُطرح اليوم كأداة **فعالة لتكريس الشفافية ومحاربة الفساد** داخل المؤسسات، وذلك عبر ضمان إتاحة المعلومات، تتبع المعاملات، تقليص التفاعل البشري المباشر، وتعزيز آليات الرقابة والمساءلة.

في هذا الإطار، أصبح موضوع **الإدارة الإلكترونية من حيث التكريس والفعالية في إرساء الشفافية** يشكل محور اهتمام الباحثين وصناع القرار، خصوصًا في الدول الساعية لتحديث منظومتها الإدارية وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة .فالرقمنة الإدارية لا تقتصر على الجانب التقني، بل ترتبط أيضًا بجوانب قانونية، بشرية، تنظيمية وثقافية، ما يستدعي مقاربة شاملة لفهم مدى فعاليتها في الواقع، والعوامل التي تعيق أو تدعم مسارها.

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعمق في موضوع **الإدارة الإلكترونية** باعتبارها آلية حديثة لتطوير الإدارة العامة، من خلال التركيز على دورها في **تكريس الشفافية وتعزيز الفعالية داخل المؤسسات العمومية**، لاسيما تلك ذات الطابع الخدمي. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى قدرة الإدارة الرقمية على إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتحقيق مبادئ الشفافية، المساءلة، ومحاربة الفساد الإداري، وعلى وضوح ذلك نطرح الإشكالية التالية:

- **إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز فعالية العمل الإداري وتحقيق مبادئ**

مقدمة:

الشفافية داخل المؤسسات العمومية؟

- **أهداف البحث:**

يتمثل الهدف العام في البحث في إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة لتعزيز الشفافية والفعالية الإدارية، وهو يتماشى مع جوهر الموضوع.

- ✓ التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وهو أساس ضروري لفهم الدراسة .
- ✓ تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والشفافية، وهو محور رئيسي في موضوع الدراسة.
- ✓ تحديد متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، مما يساعد على فهم العوامل المؤثرة في تحقيق الشفافية والفعالية.
- ✓ رصد التحديات والصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي، وهو جانب مهم لمعالجة المشاكل العملية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والشفافية الإدارية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أضحى التفاعل مع شبكة الإنترنت، واعتماد الحاسوب والتقنيات الحديثة، من بين الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مجالات الحياة، لا سيما في مجال الإدارة العمومية. فقد باتت **الإدارة الإلكترونية خيارًا استراتيجيًا وضرورة حتمية** لتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع وتيرة تقديم الخدمات، وتمكين جميع فئات المجتمع من الاستفادة منها بشكل عادل، بما يعزز مبادئ الشفافية ويكرّس الحوكمة الجيدة.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، يسعى هذا الفصل إلى **تأطير المفاهيم النظرية** المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والشفافية الإدارية. وفي هذا السياق، يتضمن الفصل ثلاث مباحث أساسية:

- **المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية وأهميتها في المجال الإداري والقانوني**

يتناول هذا المبحث التعريف بالإدارة الإلكترونية، مع التركيز على مكوناتها وأدواتها، بالإضافة إلى إبراز أهميتها في تطوير العمل الإداري باعتبارها آلية حديثة لتحقيق الكفاءة والشفافية في التسيير.

- **المبحث الثاني: الشفافية وأبعادها في الإدارة العامة**

يُخصص هذا المبحث لتعريف الشفافية وبيان دورها في الإدارة العامة، مع تحليل أبعادها القانونية، الإدارية والاجتماعية، وإبراز أثرها في ترسيخ مبادئ العدالة والمساءلة، وكذا دورها في حماية الحقوق ومكافحة الفساد.

- **المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية**

يركز هذا المبحث على تحليل العلاقة التفاعلية بين الإدارة الإلكترونية ومبدأ الشفافية، من خلال إبراز مساهمة التحول الرقمي في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحقيق النزاهة والعدالة، إلى جانب دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد داخل المؤسسات العمومية

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين، والتي أحدثت تحولًا جذريًا في مختلف مجالات الحياة، تسارعت التغيرات بشكل ملحوظ، خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. هذا التطور دفع الناس إلى السعي نحو إنجاز الأعمال بسرعة ودقة في الوقت نفسه، مما أدى إلى دخول التقنيات الحديثة إلى مجال الإدارة، وظهور مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة، من بينها مفهوم "الإدارة الإلكترونية."

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

تنوعت التعاريف التي قدمها المفكرون والباحثون في تعريفهم لمصطلح الإدارة الإلكترونية، حيث تناولوا هذا المفهوم وفسروه من جوانب وزوايا وعلى ضوء الطرح المقدم لاتجاهات الباحثين والدارسين في تعريف الإدارة الإلكترونية، يمكن تعريفها فيما يلي:

- الفرع الأول: **تعريف الإدارة الالكترونية:**

اولا :يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة النقلة النوعية التي أحدثتها الثورة التقنية للمعلومات والاتصال، و عليه نظرا لحداثة هذا المصطلح فإننا نجد عدة إسهامات من المفكرين و الباحثين لإعطاء تعريف لهذا المصطلح، نذكر من بينها :" و أهميته فإن التعريف الذي أتى به نجم عبود نجم "" بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط و ، التوجيه و ، الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف ."[1]

ثانيا: بينما سعد غالب ياسين يرى " انها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين، فيمكننا القول إن الإدارة الالكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة من أجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت[2]

ثالثا: كما تعرف الإدارة الالكترونية بانها "جميع طبقات ومستويات الحكومة، التي تعتمد على الانترنت والاتصالات الالكترونية، لتقديم الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة.[3]

رابعا: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها:" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر.[4]

خامسا: من وجهة نظر الهزاني "هي وظيفة انجاز الأعمال داخل المؤسسة الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية.[5]

ومن خلال التعاريف السابقة، يتبيّن أن الإدارة الإلكترونية تُجسّد الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الأداء العام وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية أكبر، وفي وقت زمني أقل.

- الفرع الثاني :نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية :

---

[1]نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المجالات، دارالبازوري، عمان، ،2009ص157

[2]، سعد غالب ياسين المرجع السابق، ص 22

[3]محمد متولي إدارة الموارد البشريةلتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمتها شرطة دبي في الفترة من (24-26 أفريل 2003)، ص.1.

[4]علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص. 32

[5] جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2019، ص 11

ادى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ،كي تحسن من مستوى أعمالها , وجودة خدمات ، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية , أو الإدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية ، بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية و انتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، و تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ،كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم[1].

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات [2]

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، و بأساليب بسيطة ،و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ،ن خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة و من ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية و هو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، و تنفيذها على الوجه الأكمل, فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، و تبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي**[3].**

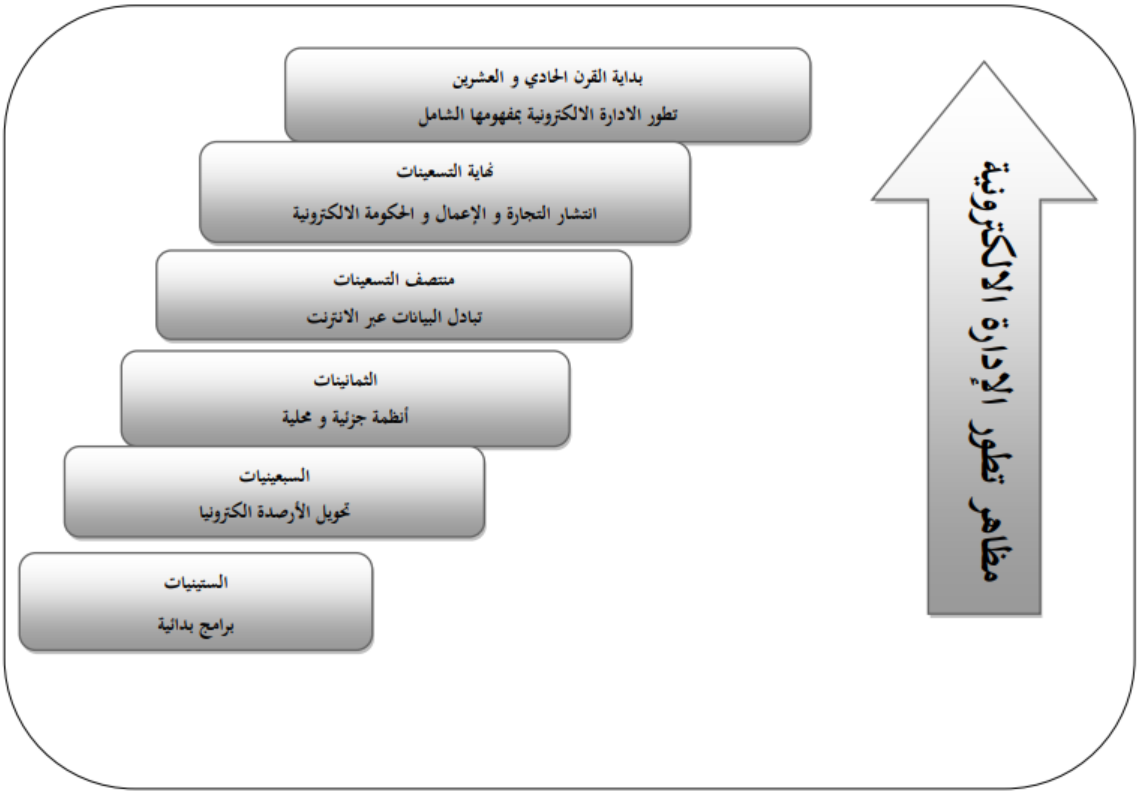
---

[1]ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية،معهد الإدارة العامة، 2005ص3.

[2]سعيد، بن معلا العمري، " المتطلبات الإداريةوالأمنيةلتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحيةعلى المؤسسة العامة للموانئ «، رسالة 2 ماجيسترغيرمنشورة،أكاديمية نايفالعربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2003ص1

[3]عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة غيرمنشورةمقدمة 3 استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادةالماجيستر في العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعةمنتوريقسنطينة ،2010ص12

الشكل (01): مظاهر تطور الإدارة الالكترونية:



المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بريوت2006، ص.1

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: خصائص **الإدارة الالكترونية:**

إن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، مبني أساسا على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص كالآتي[1]:

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصةبها مع إ عطائهم دعم أكبر في مراقبتها.
3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
4. توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
5. التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد .

---

[1] عاشور عبد الكريم، المرجع السابق ص، **17**

6. إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات إذ يصبح شكلها الكترونيا متداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات.
7. صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في الانتظار ويدفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
8. مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.
9. كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة
10. بالمؤسسات العامة، وحتى طبيعة الخدمات[1]

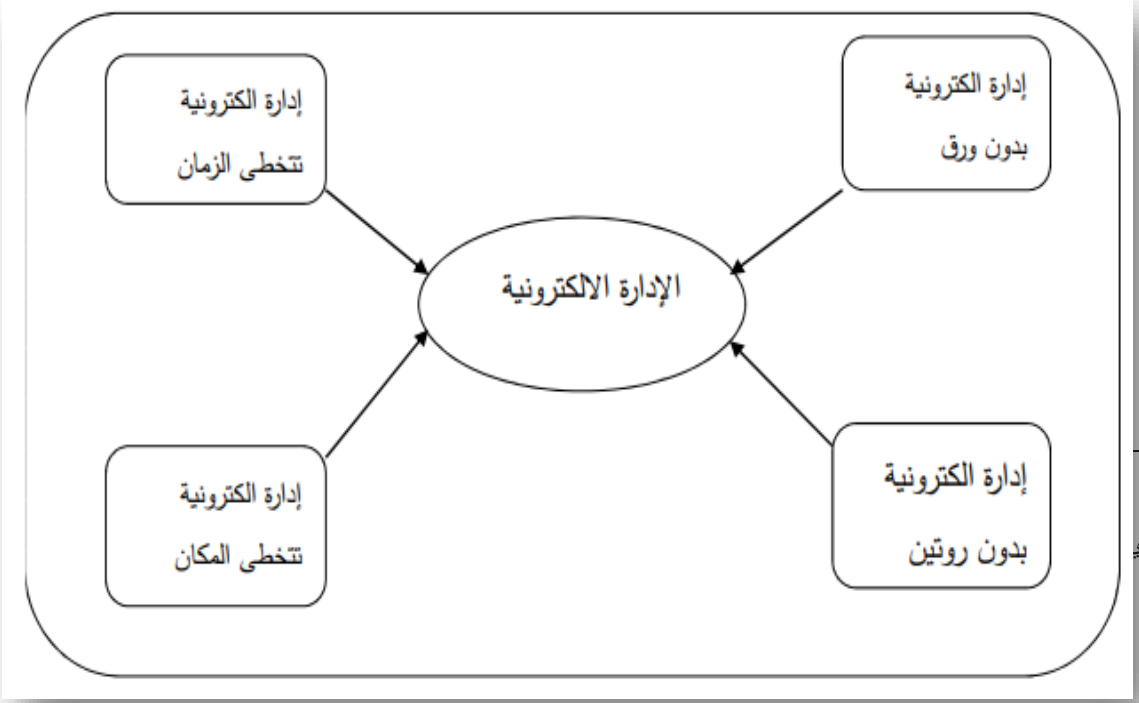
مما سبق تسعى كل منظمة إلى تقديم أفضل الخدمات لمتعامليها وتعيين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، وتطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي إلى صياغة بعض الخصائص الجوهرية التالية:

إدارة بلا أوراق: أي تعتمد على الحاسب الآلي بشكل أساسي والأرشيف الإلكتروني لا تعتمد على الأوراق

إدارة بلا مكان: حيث أنها تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة، فالمسؤول الاداري يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان وها ما يضفي مرونة عالية بحيث يمكن للمدير مثلا تتبع نشاطاته 1الإدارية، والتدخل لحل المشاكل الطارئة عن بعد ة اتخاذ القرارات المناسبة[2]

إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي بشكل متواصل.

الشكل رقم(02): خصائص الإدارة الالكترونية



[1] المرجع
، مسعودي

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص .76

يمكن استنتاج أن خصائص الإدارة الإلكترونية في البيئة التعليمية تتسم بالدقة والتمييز، وتبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية، فهيت تهتم باكتشاف المشاكل وحلها بالإضافة إلى التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي :32 تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا للاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لان في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات

واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب[1]:

1. التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها؛
2. ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع؛
3. القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة؛
4. تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.
5. التركيز على النتائج ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لان المواطنين لا همهم كثيرا فلسفة العمل أو انما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي الشعارات البراقة وانما على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.
6. وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة نجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.
7. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة واتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة .
8. التغير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لان الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن

[1]حماد مختار،" أتثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعالقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 4009 ص: 1

أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

9. تخفيض التكاليف وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.[1]

المطلب الثالث: اهداف وأهمية ووظائف الادارة الالكترونية:

الفرع الأول: اهداف الإدارة الالكترونية:

تتلخص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في:

أولا: إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل: توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكيفية أقل .هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

من هذا المنطق يستفيد المواطن لعميل وليس لطالب فصل أو معروف إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية اليت يتحول أصحابها على عملاء للخدمات الحكومية وموردين خدمات وسلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية نفسها من خلال خفض التكلفة والإنفاق[2]

ثانيا: تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في ادارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثالثة التالية :الادارة الالكترونية ومجالات تطبيقها:

1. عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
2. استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة

---

[1] حماد مختار،" أتثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعالقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 4009 ص: 1

[2] محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومةالإلكترونيةوتطبيقاتها في الوطن العريب، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنمية، 3112، ص.12

في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

ثالثا: خلق الفاعلية في الادارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

رابعا: إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال تقنيات الحديثة.

خامسا: ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

سادسا: غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام مبادرات واعدة.

سابعا: تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لأنهاء المعاملات.

ثامنا: تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعلومات.

تاسعا: تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.[1]

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية:

تُعد الإدارة الإلكترونية عصب الحياة في المجتمعات المدنية المعاصرة، بعدما كانت الحياة اليومية لهذه المجتمعات تعاني من أزمات في ظل ادارتها التقليدية حتى استطاعت ان تخطو خطوات لافتة في سبيل تجاوز هده الازمات بفعل التكنولوجيا، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تعيش في بداية الطريق الذي يسلكه الآخرون في مراحله النهائية. وينظر للإدارة الإلكترونية على أنها نمط بديل عصري يواكب التطور الذي أطر معظم جوانب حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأسرع في إدارة شؤونه وتفاصيلها[2]

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الحاصل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنشاء ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، إذ تقود تكنولوجيا وسائل الاتصال الداعمة إذا جاز لنا تسميتها بمنظومة "الإنترنت والشبكة الذكية."

فضلاً عن ذلك فإن الإدارة الإلكترونية ناتجة من الاستجابة للتحديات القوية والمستجدة لعالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة أنماطه[3]

---

[1] تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام محمدالطعامنة، نفس المرجع، ص.12

[2] بدر محمد السيد الفزاز، دور الإدارةالإلكترونية فيمحاربة الفساد الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2005، ص.96

[3] سعد غالب ياسين،الإدارةالإلكترونية وانات تطبيقاتها العربية، الرياض، مركز البحوث، 2007، ص.27

تُروى خدمات كثيرة من الخدمات وتُعقد إلى الدرجة التي تستعصي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة وسهولة وتسهيل متابعتها للمواطنين، وهو ما يؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية وحاجة الإدارات المعاصرة لتطبيقها، نظراً لما تحققه من مزايا وإيجابيات كثيرة أثّرت على جودة الخدمات العمومية، من خلال:[1]

أولاً: الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح، فهي ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل نجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تطرح ضمن برامج إصلاح وتحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي ولابد الأخذ بعين الاعتبار هياكل وطرق العمل أيضاً.

فمعظم المستفيدين يتعاملون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية وهي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للمكاتب، الإدارة الإلكترونية تفرض نفسها كوسيلة جديدة للاتصال وهي الإنترنت من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات تميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية وإعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية.[2].

ثانياً: فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية، فالتوجه للخدمات العامة الالكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين، يمكن الإدارة القائمة على توفيرها من تسهيل توصيلها بشكل أفضل للمستخدمين وتحقق درجة عالية من المرونة والملازمة مقارنة بتسليم الخدمات وجهاً لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد. كما يحقق ذلك أيضاً السرعة في إنجاز المعاملات، وأداء الخدمة، والحصول عليها في طلبها، والسير على إتباع رغبة العميل. كما أن الإدارة الالكترونية تؤدي إلى حدٍ محدود، وقلة نسبة الأخطاء في الأداء، وتسلم الخدمة بسرعة التنفيذ التي تميز الأنشطة الالكترونية، بإضافة إلى تطوير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والروتين البيروقراطي![3]

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية للإدارة الالكترونية:

حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ويمد العون إليه، وليس من أقدر التكنولوجيا الحديثة تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من المبادلات اليومية، بما في ما ظل الإدارة الالكترونية من فرص التواصل مع الأسواق المالية وضبط استخداماتها وأيضاً معرفة اتجاهاتها، ومعطياتها التي تقدمها الإدارة الالكترونية خياراً لا غنى عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حصر موقف قدمها في الأسواق المالية، وكسر حواجز العزلة الجغرافية والاستعمارية، وتأكيد وجودها بوصفها إحدى قوى السوق

[1] حسني محمدالحسين، الإدارةالإلكترونية، المفاهيم، الخصائصوالمتطلبات، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011 ص.65

[2] CHRISTINR AIDONDIS E-administrations –enjeux et facteurs les du succès république et conton de Genève : département des construction et technologies de l'information .2007-p :07-08.

[3] CHRISTINE AIDONDIS, reference precedente? p :09-10

العالمية، حتى إذا لم تكن لها سوق محلية فقط بل في الاختبار بسبب المعرفة، واقتصاد القدرة على التميز في المنافسة[1].

رابعا: إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وأمن المعلومات وحمايتها إلكترونيا.

خامسا: اللجوء إلى التطبيقات الحديثة في التبادل الداخلي للبيانات، وفي تحقيق الربط الحيوي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية وبين القطاع الخاص فقط، حيث تفرض الحاجة تنظيم المعلومات الرابط بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي، أما لا بد من سبيل تكامل الأدوار وتحسين الأداء العام، وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري[2].

سادساً: تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة.

سابعاً: دعم جانب الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيداً عن الوسطاء والوكلاء، وهذا بدوره يسهم في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.

ثامناً: الكم الهائل من المعلومات التي تتيحها الإدارة الإلكترونية من عرض فرص الاستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الإنترنت في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية ومردودها السياحي والمشاكل التي تواجه التنمية المحلي وطرح المشكلات التي يمكن أن يشارك فيها القطاع المدني وأصحاب المدن والباحثين للبيانات المتاحة كالأكواد الوراثية لمعرفة حقيقة المشاكل البيئية التي تعاني منها المناطق النائية، وإتاحة الفرصة على مساحاتٍ واقعيةٍ مبنيةٍ بما يتسق الاقتصاد المحلي ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية[3].

الفرع الثالث: وظائف الادارة الالكترونية ومراحل تطبيقها:

أولا: وظائف الادارة الالكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت

---

[1] حسني محمدالحسن،مرجع سبق ذكره، ص 66,67

[2] بن محمد العجمي، محمد، تطبيقات البرامجالإلكترونيةوعلاقتهابجودةالخدمة، الرياض، دار الكتاب الجامعي، ،2006 ص.72

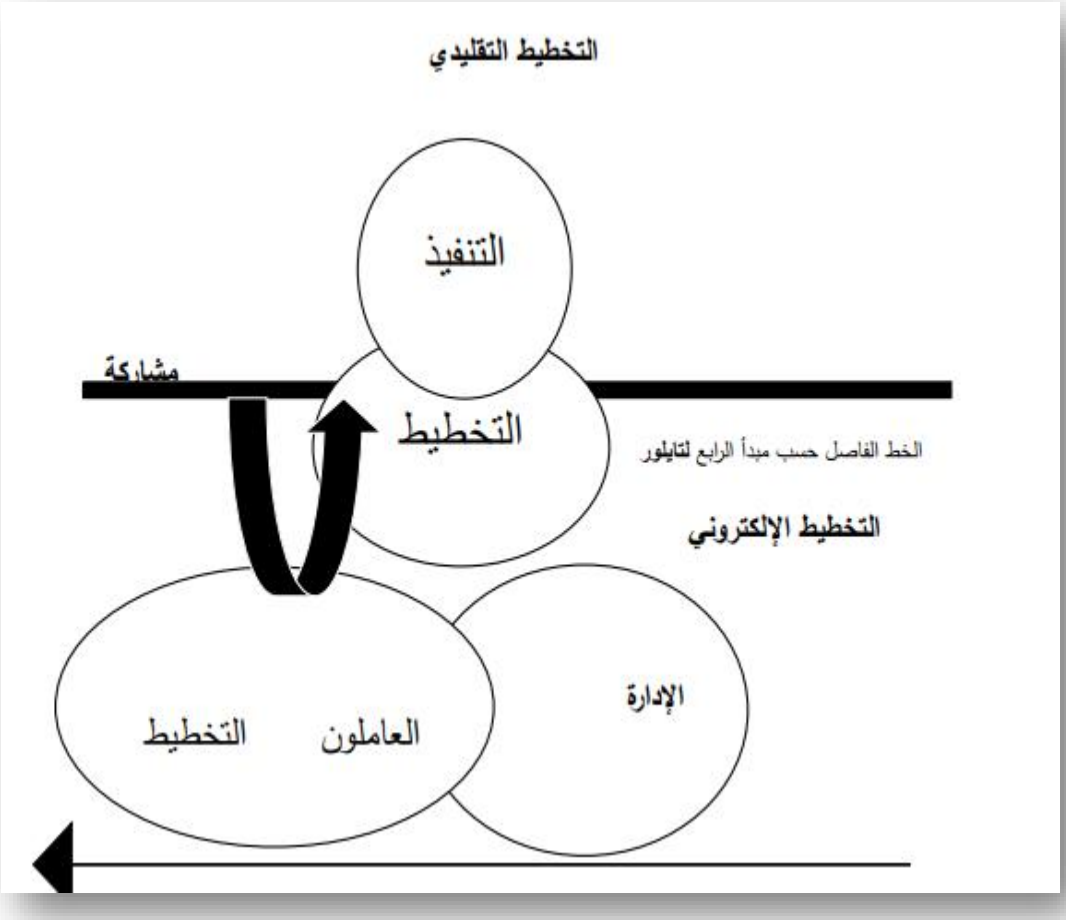
[3] محمد بن أعراب، تجربةالإدارةالإلكترونية بني مقتضيات الثقافية وتجويدالخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، جملة العلوم الاجتماعية، 19 ديسمبر،2014 ص.64

والمال والجهد والطاقات ويذكر أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

1) التخطيط الإلكتروني:

أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ،حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ،ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ،كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل ، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي.

الشكل رقم (03): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمجالات، دار اليازوري، عمان، 2009ص.

2) التنظيم الإلكتروني:

أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.[1]

ويذكر أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغيرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية ،فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح ،كما يتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات ،أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم ،واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة ، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

[1] **محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية «، دار الفكر الجامعي، ا إسكندرية، 2007ط1. ص .22**

أ- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

ب-إدارة الدعم التقني للمستفيد.

ت-إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

يعد الهيكل التنظيمي الالكتروني احد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وقد يحمل الهيكل الالكتروني في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى ساندة وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، إلا إن السمة الغالبة في الهيكل الالكتروني هي الاستخدام المكثف والمناسب لتقنية المعلومات بأركانها الرئيسية، ولأجل تحويل الهيكل التقليدي إلى هيكل الكتروني لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي في المؤسسة.

يضيف بان هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات

والمؤسسات في ظل الشبكة الإنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما لي[1]:

- التنظيم الشبكي مقابل إشكال التنظيم التقليدي :حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا للاتصال والتعاون بين الإفراد.
- تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهى الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية

3) التوجيه الإلكتروني:

يشير إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخر ين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكتروني المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الاستجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منا:

---

[1] **محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية «، دار الفكر الجامعي، ا إسكندرية، 2007ط1. ص .22**

1. القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام فهم المنظمة ومساهماتهامن أجل حل المشكلات.
2. الرغبة والمقدرة من اجل حل المشكلات.
3. البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
4. المسئولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

4) الرقابة الإلكترونية:

أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها[1]:

1. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
2. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفى الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
3. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
4. إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
5. إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة عل المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
6. أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.

أ- مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالتالي:[2]

1. إعداد الدراسة الأولية:

---

[1] غنيم، أحمد محمد الإدارة الإلكترونية، افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة. المكتبة العصرية2004، مرجع سابق ذكره، ص43

[2] **محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية «، دار الفكر الجامعي، ا لإسكندرية، ،2007ط1. ص .22**

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية

2. وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، البد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

3. تحديد المصادر:

المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4. تحديد المسؤولية:

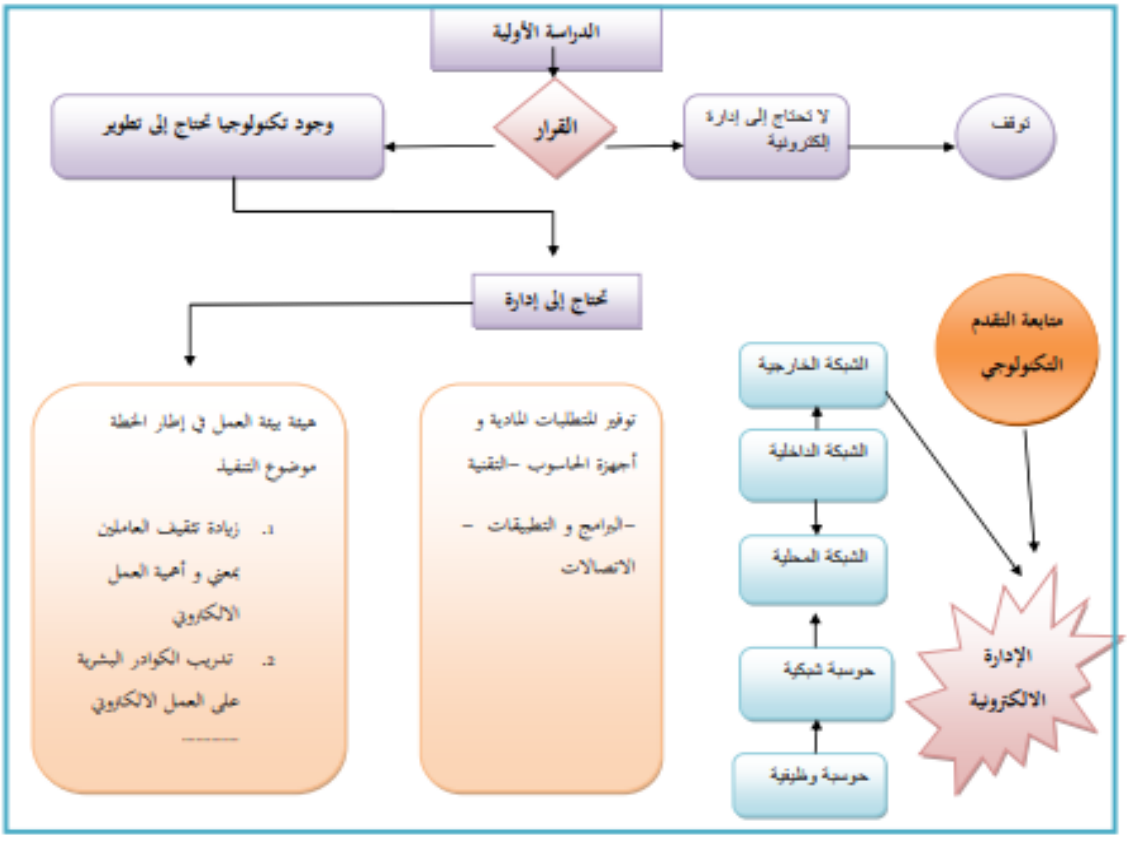
عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة إليها[1]

5. متابعة التقدم التقين :

نظرا للتطور السريع في جمال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد

في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغريها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال[2]

المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الادارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن2008، ص .64



[1] غنيم،

[2] محمد

المبحث الثاني: مفهوم الشفافية الإدارية

تُعد الشفافية الإدارية من أبرز المفاهيم التي ارتبطت بتحسين الأداء الإداري وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث أصبحت شرطًا أساسيًا لضمان النزاهة، المساءلة، ومكافحة الفساد داخل المؤسسات العمومية. ونظرًا لأهميتها، أصبح من الضروري الوقوف عند مفهومها وأبعادها، لفهم الأسس التي تقوم عليها، والآليات التي تُمكن من تحقيقها على أرض الواقع

المطلب الأول: تعريف الشفافية الإداري:

الفرع الأول: النظرة التاريخية للشفافية الإدارية

الشفافية قديما على مر العصور: في العصور الماضية لم يكن مفهوم الشفافية ومضامينها قد أُثري وتبلور وتوسعت تطبيقاته كما هو عليه الحال الآن. فهناك الكثير من القادة العظام الذين تذكرهم التاريخ وكانت نتائج لحكمهم وقيادتهم تظهر فيها أخلاقيات عالية في مضمونها وتباعها وتضرب المثل العظيم في الممارسات السياسية والإدارية حتى تم نزع صرامة مفاهيمية عمر بن عبد العزيز لم يدخل الجامعات العريقة ولم يدرس الشفافية ولم يستثنها ولم يدرس الإدارة وحسن الحكم في كتاباته، لكنه كان في إدارته قدوة في نزاهته وحفاظه على المال العام، فالمسلمين قد تم نموذجاً رفيع المستوى في القيم والنزاهة، حتى من كان يوشك أن يخطئ في تصرفه أو يسيء في شؤون الدولة، وعندما يريد القيام بعمل مخالف يلتفت فيسمع المؤمنين أن تصلح لما مالا يرضى الله، فإن عز عليه اتخاذ ذلك يقول قولته: إذا قرأت كتابي هذا فضعه بالعدل في قراءتها على الفساد، فإن عز ذلك فمتها[1].

لقد ظهرت في العقد الأخير من الزمن الماضي العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة مع دخول العالم عصر المعلوماتية، اختلفت بشكل كبير عن المداخل التقليدية، حيث تواكب هذه المداخل الواقع الحالي ولغة ومتطلبات العصر، وقد تألقت بظلالها على هذه المداخل مسببات عديدة كالإدارة المقننة.

والإدارة على المكشوف والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة. واعتبر تمكين العاملين والإدارة التشاركية من المداخل الحديثة الذي تعطيه الإدارات جل اهتمامها، ويقوم هذا المدخل على فكرة مشاركة العاملين والمجتمع الخارجي في القرارات وهذا يؤدي إلى مشاركة فعلية في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها مع تحملهم المسؤولية وخلق روح الالتزام الذاتي.[2]

---

[1] أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة،عمان: دار الحامد لمنشر والتوزيع، ،2008 ص .50-49

[2] أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة،عمان: دار الحامد لمنشر والتوزيع، ،2008 ص .50-49

كذلك ظهور مفهوم الندرة الإدارية (إعادة هندسة الإدارة) الذي له أثر كبير في تعزيز مبدأ الشفافية، علما بأن العديد من مضامين هذه المداخل ذات رؤية مشتركة وتصب في مبدأ الشفافية.

أولا: المطالبة بالشفافية تاريخيا:

لقد كانت هناك مطالبات تاريخية تعود لزمن بعيد في مجال طلب التدفق المفتوح للمعلومات في السياسة والاقتصاد، وقد تصدرت السويد بشكل مبكر نسبيا لهذا الموضوع من خلال قانون صدر فيعام 1774م، لكنه استغرق حوالي قرنيين قبل أن تبدأ بلدان أخرى بمتابعتها مباشرة.

لكن أهمية حصول العامة على المعلومات كان محط أنظار جميع في أغلب الأحيان وأحد الذين صاغوا الدستور الأمريكي وأسمه جيمس ماديسون JOMES MDISON كتب بشكل مثير عن أهمية المعلومات في الديمقراطية "إن أي حكومة شعبية بدون معلومات شعبية أو وسائل اكتسابها هي مقدمة أو مهزلة أو مأساة أو ربما كلاهما والمعرفة ستبقى حاكمة للجهل إلى الأبد والناس الذين ينصبون أنفسهم حكاما يجب أن يتسلحوا بالقوة التي تمنحهم إياه المعرفة."

نشأة الشفافية في مجال القطاع الخاص: أما في مجال القطاع الخاص، فقد وجدت الشركات نفسها أمام مواجهة الطلبات المتزايدة لكشف بياناتها المالية طالما الشركات العامة موجودة وتفعل، ذلك فبريطانيا العظمي كانت قد جربت قوانين الكشف في أوساط القرن الثامن عشر أما في الولايات المتحدة الأمريكية

فقد بدأت مع بداية القرن التاسع عشر ومارس عدد كبير من المستثمرين الضغط السياسي على الحكومة لوضع وفرض معايير للمكاشفة المتعلقة بالشركات من أجل حمايتهم من الخداع والتعاملات الداخلية.

بعد الحرب العمالية الثانية وبعد التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من الأقطار، ومع بروز الشركات والمنظمات الحكومية الدولية الكبيرة جاءت تجمعات جديدة من القوة التي كانت قادرة على حجب المعلومات عن المؤسسات مما أثر ذلك في حياتهم ومصالحهم. وفي نفس الوقت أدت الحرب الباردة إلى ظهور وارتفاع درجة تعقد السرية في مجال الأمن القومي الذي أثر على الوضع التقليدي للشفافية في الولايات المتحدة الأمريكية وكان هناك مطالبات عديدة من المجتمع والمؤسسات للحد من هذه السرية بالرغم من كل ذلك بقيت بعض الممارسات التي تتسم بالسرية لدى بعض الإدارات[1]

ومن ثم جاء نصر بارز للشفافية على شكل قانون حرية المعلومات الأمريكي في عام 1966م، وقوي هذا بعد الإصلاحات التي تبعت وترجمت عام 1974م.

[1] **المرجع السابق، ص 51.**

وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي انطلقت العديد من الشبكات العالمية في المجتمع المدني نشاطات وحملات تطالب بمعلومات من المؤسسات الحكومية وبالتحديد من عالم البنوك.

لكن الانفجار الحقيقي للمطالبة العالمية للشفافية جاء في التسعينات من القرن الماضي وفي الوقت نفسه كانت نهاية الحرب الباردة سبب جوهري وقام في نهاية السرية وإن انتشار المعايير الديمقراطية ووجود القوة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني وظهور أجهزة الإعلام المستقلة، كل ذلك عمل كقوة ضغط على الحكومات لنشر المعلومات على مواطنيها، في الوقت نفسه قاد التكامل الاقتصادي العالمي المستثمرين الدوليين لطلب الكشف عن الحسابات المتعلقة بالشركات الوطنية خصوصا في أعقاب الأزمة الآسيوية عام 1997م، حيث تحدث الكثير عن السرية المفرطة للشركات والحكومات الآسيوية وبدأت المؤسسات الدولية بطلب بيانات اقتصادية من الحكومات، كذلك واجهت الحكومات ضغوط حادة من النشطاء حول العالم لفتح ملفاتها وتحليلاتها وعمليات اتخاذ القرارات للفحص من قبل العامة[1].

أصبح مفهوم الشفافية الإدارية في الآونة الأخيرة محل اهتمام متزايد، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى ترسيخه كأحد الأسس الجوهرية للإدارة الحديثة. ومن هذا المنطلق، سنحاول في هذا المطلب تقديم تعريف دقيق للشفافية الإدارية، مع تسليط الضوء على مختلف جوانبها وأبعادها الأساسية.

الفرع الثاني: تعريف الشفافية الإدارية:

أولا: مفهوم الشفافية الإداري:

هناك عدة تعاريف للشفافية الإدارية والتي كانت محل دراسة العديد من الباحثين، نذكر منها ما يلي:

1- عرفها بأنها التأكيد على مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هده المنظمة أمام الجميع

2- تعرف الشفافية على أنها عامل تمييز يؤثر على سياسة الإدارة وفقا لآليات محددة ينظر إليها متلقي الخدمة وتحدد المسؤوليات بين مختلف مستويات الإدارة، والتي بدورها تساهم في تعزيز المساءلة[2]

3-هي الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة اداء الحكومة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة

---

[1] **المرجع السابق، ص .52**

[2] سفيان فوكة، الحكم الراشد: بحث في قيم وأدوات التمكين، الملتقى الوطني حول إشكالية احلكم الراشد في إدارة الجماعاتالمحليةوالإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12و13/12/2010 ص .17

المستمرة، وهي ببساطة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر جميع وسائل الإعلام بطريقة مكشوفة وعلنية[1].

4- هي مجموعة السلوكيات والأداءات التي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الاداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات وموضوعية اتخاد القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.[2]

5- الطريقة النزيهة في عمل الاشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط، أي ما يمكن رؤيته بوضوح بدون تغطية أو تمويه أو تضليل، والشفافية تعني العمل بصراحة وصدق وبطريقة مكشوفة بين أصحاب المصلحة، وهذا يساعد المؤسسة في بناء الثقة بين المتعاملين بها، لتحقق اداء أفضل ومميز[3]

6- وأشار الطوخي إلى أن الشفافية تعني : أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.[4]

التعريف الشامل: وعليه تعرف الشفافية الإدارية بأنها مجموعة الإجراءات المسطرة من طرف الحكومة لردع جميع أنواع الفساد الإداري فهي مبنية على الوضوح والإفصاح في المعاملات الإدارية، لكسب ولاء وثقة المواطن وهي عكس البيروقراطية

ثانيا ـ الإطار القانوني لمبدأ الشفافية:

تكريس مبدأ الشفافية دستوريا في الكثير من الدول [5]، أدى بالضرورة إلى حتمية وضع إطار قانوني لمبدأ الشفافية مع محاولة تحقيق التوازن بين مفهومه التقليدي والحديث [6].يتطلب

---

[1] يارا فريد فاخوري، درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، رسالة مقدمة استكمالالمتطلباتالحصول على درجة الماجستير فيالإدارةالتربوية، جامعة موتة،الأردنو2009ص.

[2] محمود إبراهيم أمحد إبراهيم الرزيقي ، الشفافية كسلوك وظيفي و أثرها على الأداءالإداري ، بالتطبيق على الأمانة العامة لديوان الزكاة ، السودان ، الخرطوم 2013، ص 15.

[3] نعيمة محمدحرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترحاستكمالالمتطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة أعمال،الجامعةالإسلامية -غزة كليةالتجارة، فلسطين2011، ص 1.

[4] Anne Peters, La transparence comme principe du droit international public, Colloque « Le cosmopolitisme juridique » U S A ; 21 novembre 2013. (Prof. Dr. iur. Anne Peters, LL.M. (Harvard), Directrice de l'Institut Max-Planck de droit public comparé et de droit international).

[5] المادة 16 من دستور الاتحاد العام السويسريلسنة 1999 تنص:" إن الدستور يكفل حرية الرأي و المعلومات ،... وإن لكل شخص الحق في تلقي المعلومات والحصول عليها من مصادر المعلومات العامة ونشرها بكل حرية"،سامي الطوخي، ص .446 جاء الميثاق الوطني الأردني الصادر في عام 1991 مؤكدا لما نص عليه الدستور الأردني، حيث نص:" تعتبر حرية الفكر، والرأي والتعبير، والاطلاع حقا للمواطنين كما للصحافة، وغيرها من وسائل الإعلام، والاتصال الوطنية، وهي حرية ضمنها الدستور ولا يجوز الانتقاص منها أو انتهاكها"، عن أشرف فتحي الراعي، حق الحصول على المعلومات(دراسة مقارنة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن،2010، ص 47

[6] المفهوم التقليدي للشفافية هو إقرار جملة من الواجبات التي تقع على الفاعلين في الحكومة، والنظرية الحديثة للشفافية هي تكرس حق الولوج إلى المعلومة، أنظرعزة شاوش، مبدأي الشفافية والمشاركة، أساس الحوكمة، أطلع عليه في 11/4/2016على الإلكتروني الموقعhttp://www.urdiji.fsjpst.rnu.tn/contribazza.ht

التطبيق الفعال لمبدأ الشفافية، أن يتضمن تشريع حرية الوصول للمعلومات المتعلقة بإدارة الشؤون العامة، نصوصا تفصيلية ملزمة بتحقيق العناصر الرئيسية التالية:[1]

1. الترويج لحكومة الانفتاح والشفافية
2. حرية الصحافة والبث التلفزي والأنترنت وحرية منظمات المجمع المدني
3. التحول نحو تطبيق مفاهيم ونظم الحكومة الإلكترونية
4. الوصول المجاني (أو بتكلفة معقولة) للمعلومات والوثائق والسجلات بشكل يتلاءم مع الفئات المستهدفة والمستفيدة
5. إيجاد هيكل تنظيمي لإدارة المعلومات لكل الإدارات العامة وتخصيص غرف للاطلاع
6. الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قانون حرية المعلومات والشفافية في إدارة الشؤون العامة .

المطلب الثاني: اهداف وأهمية الشفافية الإدارية:

الفرع الأول: **أهمية الشفافية الإدارية:**

أصبحت الشفافية اليوم من المفاهيم الحديثة، ومطلبا ضروريا في المؤسسات كونها عنصر أساسي لبناء الثقة في مختلف المعاملات أي بين أطرافها، وأداة لمنع انتشار الفساد الإداري من خلال فرض الرقابة على أعمال الإدارة، وبهذا فقد اكتسبت أهمية كبيرة تتجلى في [2] :

أولا: تعمل على إزالة الغموض في أعمال الإدارة ومعرفة العاملين بها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، لأن العمل المظلم يضعف روح الانتماء لدى العاملين، فالمصارحة والمكاشفة وإيضاح المعلومات تزيد من ولاء الموظف وانتاجيته، اذ أن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء مهم من الإدارة كونه على معرفة بما يجري ويحصل فيها.

ثانيا: تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة اذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي، فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم، وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح .

ثالثا: تمثل الشفافية ركن من أركان تحقيق المساءلة من الأخطاء الصادرة عن الحكومة، وتعمل على محاربة الفساد وتسهيل اجراءات العمل الإداري وسرعة إنجازه بعيدا عن الاجتهادات الشخصية في التفسير الخاص بالأنظمة والتعليمات.

رابعا: تظهر الشفافية مصداقية الإدارة أمام الحكومة والرأي العام، من خلال انتهاج الصدق في أعمالها والإعلان عن نشاطها وأهدافها ومصادر تمويلها وفتح أمام الشعب، اذ تزداد جودة

[1] سامي الطوخي، النظام القانوني للحكومة تحت ضوء الشمس، الشفافية في إدارة الشؤون العامة، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر،2014، ص 710

[2] صالح وناظر، ،14/11/2018 -صفحة 220

العمل وتقل فرص الفساد كلما توافرت عناصر المكاشفة والوضوح وبعكسه تغيب عند وجود التعتيم من الإدارة لأعمالها.

خامسا: تهدف الشفافية على دعم المشروعية الذي يعني (خضوع الحكام والمحكومين كافة الحكم القانون)وتفعيله والمحافظة عليه من التجاوزات، اذ أن توفر المعلومات لدى الأفراد عن كيفية التي تصدر بها القرارات، ويقلص من الفرص التي قد تنتهزها الحكومة لإصدار قوانين وقرارات تمس بهم.

سادسا: تساعد الشفافية في اختيار القيادات التي تتولى قيادة الإدارة والحرص على تمتع هده القيادات بالموضوعية والانتماء، وأن تهدف في عملها إلى تحقيق الصالح العام.

سابعا: تعمل الشفافية في نجاح خطة التطوير والتغيرات التي تسعى على تحقيقها الإدارة، اذ تعمل الشفافية على وضوح وعلانية آليات العمل، والتأكيد على أن الغرض الأساسي من التغيير هو تحقيق مصلحة الإدارة والأفراد المتعاملين معها.

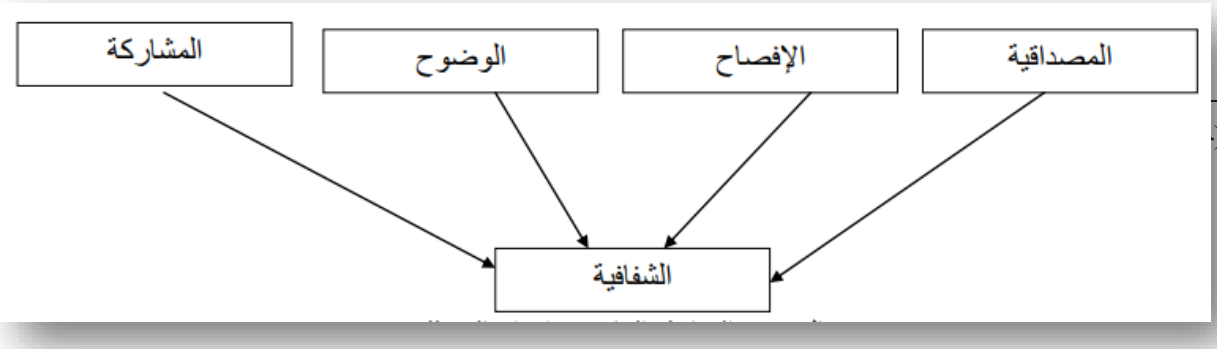
ثامنا: تمثل الشفافية وسيلة لفرض الرقابة الذاتية، اذ أن الهيئات الإدارية التي تطبق الشفافية يتمتع موظفوها بحرية أكثر أثناء أدائهم لمهامهم كونهم يكونون أعلم بنطاق صلاحياتهم ومهامهم مما يوفر للحكومة الوقت والجهد والمال[1].

تاسعا: تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بكل صوره وأشكاله، فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيدا عن اعتبارات المصلحة العامة، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الآداء ويحقق النزاهة للموظف، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.

عاشرا: تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شيء واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمته، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدل من الرقابة الإدارية

لقد تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها إلى أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي المصداقية، والإفصاح، والوضوح والمشاركة، وبالتالي يمكننا أن نستنتج ونخرج بشكل لهذا المضمون كما يلي:

الشكل رقم(05) : جوهر الشفافية



المصدر: الشفافية والقيادة في الإدارة الحديثة.

الفرع الثاني: أهداف الشفافية[1]:

اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته وتطبيقه على الجميع بدون استثناء وليس شعار يرفع فقط، فعند غياب سيادة القانون تنتهك الحقوق والحريات من دون رادع، وتصادر حرية الرأي والتعبير والتنظيم، كما يحاصر دور الصحافة ووسائل الإعلام، وتضعف معها كل مؤسسات الدولة.

أولا: استقلال الجهاز القضائي، ومنحه الصلاحية في تنفيذ الأحكام التي يصدرها، والرقابة على القرارات الإدارية الصادرة عن السلطة التنفيذية، لأن عدم استقلالية السلطة القضائية يفتح المجال أمام الفساد.

ثانيا: خلق الإرادة والنية الصادقة لدى القيادة السياسية لمعالجة الفساد، وحملها على اتخاذها إجراءات صارمة، وقائية أو عالجيه عقابية بحق عناصر الفساد، لأن انغماس هذه القيادة نفسها أو بعض أطرافها في الفساد، سيؤدي إلى تطبيق القانون على الموظفين الصغار ولا يطبق على من لديه وساطة أو محسوبية أو نفوذ.

ثالثا: تحسين صورة الدولة على المستوى الداخلي والخارجي في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.

رابعا: ترسيخ القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الوقاية من الفساد، كالصدق والأمانة. والبحث عن مواطن الفساد في المجتمع، وتشخيصه ودراسة أسبابها، واقتراح أساليب العلاج.

تحديد مواطن القصور التشريعي في مجال الإصلاح القانوني والإداري .فالشفافية في مفهومها العام هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والاهتمام بالمصلحة العامة، والالتزام بمبدأ تجنب تضارب المصال

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الشفافية الإدارية:

الفرع الأول: انواع الشفافية:

من خلال تناولنا لتعريف الشفافية الإدارية وبيان أهميتها وأبعادها، قد يجدر بنا ذكر أنواعها بحيث أن هناك نوعين للإدارة الشفافية، وهي الشفافية الداخلية والخارجية، وهذا ما سيتم بيانه في هذا المطلب.[2]

[1] عبير مصلح: النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ط 2، أمان، رام الله، 2010، ص 16.
[2] بن لكحل فهيمة وآية عمراوي كهينة، الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم القانون العام تخصص الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية.2015/2016، ص14

اولا: الشفافية الداخلية:

تعني الشفافية الداخلية انتشار الحر للمعلومات داخل المؤسسات وذلك يعزز درجة الثقة والتكوين والمشاركة في عمليات المختلفة. وتضمن الشفافية الداخلية مجموعة التعاملات والتي تميز بالشفافية، من توفير مناخ التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل[1]، فنظم المعلومات تستخدم لتمكين مشاركة المعلومات بشكل مستمر في المتناول ومن خلال هذا المنظور يعتبر المعلومات ممكن للشفافية،[2] حيث تختلف مستويات من الشفافية، وبشكل متكرر على أنها وسيط حيث أن السلوكيات الاتصال تختلف مستوى من الشفافية التي بداتها تتبع اثره في النتائج فالشفافية الداخلية تتمثل في العلاقات والتعاملات والمؤسسات التي تتصف بالشفافية داخل الجهة الدولة ونفسها.

ومن خلال عموميات الأدب نستطيع أن ندرك كيفية إدارة الشفافية الداخلية:

1- الشفافية بشكل عادي اعتبرت تتطلب كمقياس يشير إلى دلالات مرتفعة او منخفضة

2- لقد نُقشت الشفافية و بشكل متكرر على أنها وسيط حيث أن السلوكيات الاتصال تختلف مستوى من الشفافية التي بذاتها تاثر في النتائج، فالشفافية الداخلية كمقياس رتبي يتوقع أن يحدث علاقات بين سلوكيات الاتصال ، والنتائج مثل القدرة على التخطيط أو صناعة القرارات ، فهو ليس مقياس لقدرات القيام بمعالجة المعلومات تؤثر في الشفافية بشكل مؤكد و يعتبر حجم المعلومات التي يجب مشاركتها بها الوقت المناسب أمر حاسم و ضروري لذلك فالالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار ، بل أيضا من خلال الصورة الكلية الواضحة و بشكل صريح مع مستخدمين و الانفتاح يحقق النتائج و يحدث مشاعر الثقة و التمكين و يعزز الالتزام القائد بالإدارة[3].

ثانيا: الشفافية الخارجية:

ان الشفافية الخارجية في الإدارة العامة ترتبط بشكل أساسي بالمحيط الخارجي لها من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي إذ من المفترض أن تلجا إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أدائها، وتقوم بتصحيح مسارها في ضوء الخدمات الراجعة للمجتمع الخارجي، و أن تنتهج المنهج البيروقراطي في التعامل مع القضايا والمشاكل المختلفة من خلال طرحها للمناقشة، وتوفير أكبر قدر للمعلومات، وذلك باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وبالتالي يصبح كل ما فيها واضح ويعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي للتمتع بدرجة شفافية

---

[1]بن لكحل فهيمة وآية عمراوي كهينة، الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم القانون العام تخصص الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية.2015/2016، ص14

[2]بوخسارة سيف،الإدارة بالشفافية كآلية لمكافحة الفساد الإداري،مذكرة ماستر في الحقوق، قسم الحقوق،تخصص القانون الإداري،كلية الحقوق والعلومالسياسية،جامعة محمد خيضر، بسكرة.2019/2020، ص10-11.

[3]جبابرية توفيق وجبلونآمال الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارةالمحلية، دراسة حالة بلدية سدراته، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية قسم علوم السياسية تخصص الحكومة المحلية والتنمية السياسية والاقتصادية،كلية الحقوق والعلومالسياسية جامعة 08 ماي 1945الجزائر ،2014، ص.22-21

عالية[1].
كما أن الشفافية أداة تنظيمية مهمة على المستوى المحلي والعالمي مثل دول الإتحاد الأوروبي ودولة الولايات المتحدة الأمريكية، والكثير من الدول النامية التي شكلت حكوماته

أنظمة الكشف عن الفساد من أجل حماية الحقوق المدنية من مخاطر الفساد في المؤسسات، وذلك بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة للكشف عن الفساد من أجل حماية الحقوق المدنية من مخاطر الفساد في المؤسسات، وذلك بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة على مدى ونوعية استعمال هذه المعلومات ومن حيث دقتها ومجالاتها والتي هو مزودة من قبل بنظام مستند إلى مقاييس معينة[2].

كذلك نجد في الأدب التسويق تدفق المعلومات من المجتمع أمر له علاقة بالشفافية، ويثير الأدب المتعلق بالشفافية إلى إمكانية الربط بين الشفافية والحكمانية والاستقرار الاقتصادي حيث الانفتاح والمشاركة الواسعة في المعلومات تمكن من المشاركة في صنع القرارات من طرف العامة، والرفع من سرية مساءلة الحكومة وتخفف على التركيز وتخفيف التركيز على الفساد وعلى القيادات إلى دور أكثر تطور، وأن تكون أكثر انضمام بالناس من حيث الفهم لاحتياجاتهم واهتماماتهم وإيجاد حل للمشكلات التي يوجهونها[3].

إن نستخلص أن كل من الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية لا يمكن فصلهما فكلأهما يكمل الآخر، فالشفافية الداخلية تعني البيئة الداخلية للإدارة أما الشفافية الخارجية فتعني بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة فهناك علاقة ارتباط واضحة وكل منهما يتكامل مع الاخر مما ينعكس على تحقيق رسالة وأهداف الإدارة[4].

الفرع الثاني ابعاد الشفافية الإدارية:

تظهر أبعاد الشفافية من خلال انعكاس تطبيقها على آداء الإدارة وآلية اتخاذ القرارات فيها، وفيما يلي أبعاد الشفافية:

أولا: بعد القوانين والأنظمة (التشريعي):

ويقوم هذا البعد على وضع حدود معينة لمتطلبات الشفافية من خلال تحديث وتعديل التشريعات القانونية بما ينسجم مع التطورات التي تطرأ على الحياة العصرية سواء كان على الصعيد التنظيم الإداري أو السياسي او الاجتماعي، ويكمن دور هذا البعد في الكشف عن صور المخالفات التي تصدر عن الإدارة وموظفيها والعمل على إيجاد سبل لمعالجة هذه المخالفات بطرق سليمة وقانونية. وفرض الرقابة اللازمة لتنفيذ القوانين في مؤسسات الدولة كافة مع ضرورة نشرها لغرض الاطلاع عليها في أي وقت.

---

[1] بلكحل فهيمة ،المرجع السابق.16
[2] جبابرية توفيق، جيلونامال، المرجع السابق .20
[3] .بوخسارةسيف المرجعالسابق19-20
[4] .بن لكحل فهيمة ،المرجع السابق19

ثانيا: بعد إجراءات العمل:

ان الوسيلة الرئيسية لتحسين الإجراءات هي تبسيط العمل وتعتبر من أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل وهي فلتحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانيات المادية والوقت فيها يحقق أداء العمل الطرق [1]

ثالثا: بعد المساءلة الإدارية:

تعد المساءلة من أهم العناصر المهمة التي تستحق الاهتمام، فلا يكاد أي نظام بشري مهما كانت طبيعته إلا واحتوى أجهزة وأنظمة المساءلة، فيحاسب الموظف على آدائه أي كان طبعه ومستواه، ويجازى على حسن فعله فأولى طرق الإصلاح هي نظم المساءلة حيث توضح اهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام، من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية، من خلال السعي الى تحقيق جودة الخدمة العامة وفعالية التنظيم وتحسين كفاءة الإدارة العامة وفعاليتها، وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية[2].

رابعا: بعد الاتصال الإداري:

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في حياة المنظمات، فهو قلب العملية الإدارية لإنه يربط بين مختلف أجزاء المنظمة على هيئة معلوماتية فاعلة، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات[3]، ويعمل على رفع الروح المعنوية العاملين وذلك من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية كما تساهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين اقطاب عملية الاتصال [4] أي ان نقص الاتصال الإداري يؤدي الى شلل الإدارة

خامسا: بعد أخلاقيات العمل:

يعد البعد الأخلاقي مهما عند تطبيق مبدأ الشفافية، إذ ينبع من قيم ومبادئ مترسخة لدى العاملين، حيث أن هذه القيم تبعدهم وتحميهم من الوقوع في الأخطاء والمخالفات، وتقلل نسبة الفساد كلما قويت وتعمقت هذه القيم الأخلاقية فكل عامل يتكون له حس الضمير والمسؤولية تجاه عمله، وينشأ لديهم مبدأ لا يقبل المفاوضة وهو الالتزام بالقانون والذي يمثل بحد داته قيمة أخلاقية[5].

---

[1] اية جمال، ربيعبيومي، متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة قيوم، رسالةالماجستير تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، العددالثاني عشر الجزء الرابع، ،2019ص 150

[2] اية جمال، ربيع بيومي المرجع السابق، ص150.

[3] اية جمال المرجع السابق، ص151,

[4] لروي أسماء،المرجع السابق ص13.

[5] اية جمال المرجع السابق، ص151,

المطلب الرابع: معوقات الشفافية الإدارية:

الفرع الأول: معوقات الشفافية:

تجمع الأدبيات الإدارية على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية ومن إجراءات مكافحة الفساد الإداري، وفيما يلي تلخيص لأبرز تلك المعوقات :

1. تداخل الاختصاصات التنظيمية بين الجهات والإدارات وغموض الاختصاصات الوظيفية، مما يتيح المجال لاستغلال النفوذ، وبالتالي تصبح البيئة جاذبة للفساد والمحافظة عليه، وهو ما يصعب من عملية تطبيق الشفافية الإدارية .
2. انتشار ثقافة المحسوبية والواسطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا ال يستحقها.
3. تعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين
4. ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاقبة المسيء لاستخدام السلطة (من أمن العقوبة أساء الأدب)
5. التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عن مظاهره .
6. عدم وجود مؤسسات المجتمع المدني التي تسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري، وتدعم الجهات المسئولة عن مكافحته .
7. الثقافة العامة التي تجيز لبعض الأفراد في بعض المجتمعات؛ الحصول على المال بأي وسيلة وتسهل عليهم عدم تطبيق الشفافية الإدارية
8. ضعف الوازع الديني.

الفرع الثاني: العلاقة بين الشفافية ومكافحة الفساد:

هناك إجماع عام على أن الشفافية وهي حالة تُتاح فيها المعلومات المتعلقة بعملية صنع القرار للعامة، ويمكن التحقق منها بسهولة من حيث القواعد وهويات صانعي القرار - تزيد من احتمالية كشف الفساد. علاوة على ذلك، تُمكّن الشفافية من الكشف (وتُقلل من احتمالية السلوك الفاسد) لأنها تُخفف حاجز المعلومات، مما يسمح بالتدقيق والمراقبة. كما تُسهم الشفافية في ردع الفساد بزيادة فرص القبض عليه. ووفقًا لبنك التنمية الآسيوي (ADB) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(2014) (OECD) ، فإن الشفافية ضرورية لتعزيز ثقة الجمهور بالحكومة، وردع الفساد ومنعه وكشفه بفعالية. على سبيل المثال، تُسهّل الشفافية مشاركة الجمهور من خلال زيادة فرص المواطنين في التأثير على الإنفاق الحكومي والسياسات وصنع القرار. ويتجلى تعزيز الشفافية كإحدى أهم أدوات السياسة لمكافحة الفساد في تأكيد جيريمي بنثام الكلاسيكي على قوة الرأي العام:

كلما ازدادت الإغراءات التي يتعرض لها ممارسة السلطة السياسية، ازدادت ضرورة إعطاء أصحابها أقوى الأسباب لمقاومتها. ولكن لا يوجد سببٌ أكثر ثباتًا وشموليةً من رقابة الجمهور

وبالتالي، ترتبط الشفافية بحق الجمهور في الاطلاع على الإجراءات والتصرفات الحكومية، وهو معيار أساسي في قانون مكافحة الفساد وقانون حقوق الإنسان. وفي هذا السياق، تُشدد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على الشفافية كعنصر أساسي لمكافحة الفساد. وتنص المادة 10 منها تحديدًا على ما يلي[1]:

مع الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى مكافحة الفساد، تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية في إدارتها العامة، بما في ذلك فيما يتعلق بتنظيمها وسير عملها وعمليات صنع القرار، عند الاقتضاء[2]

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية:

يُعد إرساء الشفافية من الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيقها، لما لها من دور في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، وضمان نزاهة المعاملات الإدارية. وفي هذا الإطار، برزت الإدارة الإلكترونية كأداة فعالة لتكريس هذا المبدأ، من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإجراءات، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات والخدمات بطريقة مباشرة وآمنة. وهو ما يجعل من التحول الرقمي وسيلة لدعم الشفافية ومكافحة الفساد الإداري

المطلب الأول: آليات الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية:

أولا: الرقابة الإلكترونية الدقيقة والفورية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على أنظمة رقابة إلكترونية متطورة تسمح برصد وتوثيق جميع العمليات الإدارية بشكل فوري ودقيق، مما يساهم في كشف الأخطاء والتجاوزات فور حدوثها وتصحيحها بسرعة، وهذا يقلل من احتمالات الفساد والمحسوبية ويعزز المساءلة والشفافية في الأداء الإداري

ثانيا: تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن:

من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً (مثل المعاملات الإلكترونية، إصدار الوثائق، الدفع الإلكتروني)، تقل فرص التعاملات اليدوية التي قد تفتح الباب للرشوة أو التلاعب، ويصبح المواطن قادراً على متابعة معاملاته بنفسه عبر المنصات الرقمية، مما يزيد من وضوح الإجراءات ويقلل من البيروقراطية والفساد

[1] (بنثام، ١٩٩٩/١٨١٦، ص ٢٩).

[2] https://www.unodc.org/e4j/en/anti-corruption/module-6/key-issues/transparency-as-a-precondition.html *(يونيو) 2021*

(بنثام، ١٩٩٩/١٨١٦، ص ٢٩).

ثالثا: توثيق العمليات والمعاملات إلكترونياً:

تسجيل جميع المعاملات والقرارات بشكل إلكتروني يوفر سجلاً دقيقاً يمكن الرجوع إليه في أي وقت، ويمنع التلاعب أو إخفاء المعلومات، كما يسهل عمليات التدقيق والمتابعة من قبل الجهات الرقابية المختصة، مما يعزز الشفافية ويضمن العدالة في التعاملات الإدارية

رابعا: تحديث البنية التحتية الرقمية وربط الإدارات:

إنشاء شبكة معلومات موحدة تربط جميع أقسام الإدارة يتيح تبادل المعلومات بشكل شفاف وسلس، ويمنع تضارب البيانات أو فقدانها، كما يسرع من اتخاذ القرارات ويجعلها مبنية على بيانات موثوقة، وهذا يحد من الفوضى الإدارية ويعزز الشفافية

خامسا: تعزيز الوعي والتدريب على الإدارة الإلكترونية:

رفع كفاءة الموظفين والمواطنين في استخدام الأدوات الرقمية يضمن تطبيق آليات الشفافية بشكل فعال، ويخلق ثقافة مؤسسية تعتمد على النزاهة والمساءلة، كما يقلل من مقاومة التغيير التي قد تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سادسا: مكافحة الفساد الإداري والمالي:

باستخدام أنظمة إلكترونية متقدمة، يمكن مراقبة العمليات المالية والإدارية بشكل مستمر، مما يقلل من فرص التلاعب أو الاختلاس، ويساعد في الكشف المبكر عن التجاوزات، وبالتالي تعزيز الشفافية والثقة في الإدارة.[1]

سابعا: تقديم خدمات إلكترونية متكاملة للمواطن:

توفير بوابات وخدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة تمكن المواطن من إنجاز معاملاته دون الحاجة للتنقل أو الانتظار، مع إمكانية تتبع حالة المعاملة إلكترونياً، مما يرفع من مستوى الشفافية ويجعل الإدارة أكثر انفتاحاً مساءلة

باختصار، تكمن آليات تكريس الشفافية في الإدارة الإلكترونية في الرقابة اللحظية والتوثيق الرقمي، تقليل التعاملات الورقية واليدوية، ربط الإدارات بشبكة معلومات موحدة، تدريب الكوادر، وتقديم خدمات إلكترونية شفافة وسهلة الوصول، مما يحد من الفساد ويعزز ثقة المواطن في الإدارة العمومية

مطالب الثاني: دور التحول الرقمي وأهميته في مجال جمع المعلومات:

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي:

[1] فهد بن محمد الغنام. (بلا تاريخ). مدى فعالية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري .مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظراً للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتُعدّ من أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ككل، لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه وتحديد خطواته والتحديات التي يواجهها.

يُعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وطريقة توزيعها، والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم[1].

ويُعرف أيضاً على أنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يفرض تغييرات ثقافية للمنظمات لا بدّ عليها من التأقلم معها[2].

وهو التوجه نحو تحقيق رؤية ومتطلبات العميل أو الزبون من خلال استثمار التكنولوجيا والنماذج الاقتصادية التي تنبع أساساً من العمل الرقمي، كنقاط تجربة المستخدم القيمة. (Dominique Gilbert, 2015)[3]

وهو أيضاً، الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال، وخاصةً بطريقة تفكيرها. (Ferhane, 2017)[4]

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي؟

يزداد إدراك الشركات لأهمية التحول الرقمي وتأثيره على الأعمال يومًا بعد يوم، وهنا يظهر أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات، فالمؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في عمليتها قد أسهمت بما يزيد عن نصف الناتج المحلي الإجمالي حتى عام 2023، وهو ما يمثل 53.3 تريليون دولار.

وفي عالمنا اليوم أكثر من نصف تعداد البشر تقل أعمارهم عن 25 عامًا، أي أنه جيل نشأ في ظلال التكنولوجيا، وليس خيارًا مطروحًا أن تتجاهل الشركات عملية التحول الرقمي إذا أرادت الأخذ بأسباب النجاح .

ولهذا قد أصبح التحول الرقمي أكثر أهمية من أي وقت مضى في عالمنا اليوم سريع الوتيرة الذي يعتمد على التكنولوجيا، وهذا هو السبب الذي يجعل مسألة التحول الرقمي الآن هو الشغل الشاغل للمديرين وغيرهم من المسئولين على المستوى التنفيذي في الشركات والمؤسسات. فبحسب ما

[1] جميلة سلايمي. (2019). التحول الرقمي بني الضرورة والمخاطر. جملة العلوم القانونية والسياسية، 10(02)، .947

[2] يحياوي،إ. (2019). التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في جمال التسويق. جملة التنمية االقتصادية135.،(02)

[3] Dominique Gilbert, L. B. (2015). RH et digita. Edition diateino, 39.

[4] Ferhane, F. (2017). Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15), 52.

تشير إليه الإحصائيات من المتوقع أن يصل الإنفاق العالمي على التحول الرقمي إلى 3.4 تريليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2026[1] .

الفرع الثالث: مراحل التحول الرقمي؟

تنقسم مراحل التحول الرقمي الأساسية إلى 3 مراحل، تبدأ بمرحلة تقييم الوضع الراهن مرورًا بمرحلة تنفيذ التغييرات المستهدفة وصولًا إلى تحقيق النضج الرقمي الكامل

1. **تقييم الوضع الراهن**

تبدأ رحلة الحول الرقمي بتقييم شامل للحالة الراهنة التي عليها المنظمة، وتحديد مكامن القوة ومواطن الضعف والمساحات التي يمكن إجراء تدابير فيها وتفضي إلى تحسينها.

2. **تنفيذ التغييرات المستهدفة**

بناءً على التقييم، تنتقل المؤسسات إلى المرحلة المتوسطة، حيث تنفذ التغييرات المستهدفة وتعتمد تقنيات محددة لمواجهة التحديات الماثلة أمامها.

3. **تحقيق النضج الرقمي الكامل**

في المرحلة المتقدمة، تصل المؤسسات إلى مرحلة النضج الرقمي الكامل، حيث يتم دمج التكنولوجيا بسلاسة في جميع جوانب الأعمال، ويصبح الابتكار المستمر متأصلًا في الثقافة التنظيمية.

الفرع الرابع: دور التحول الرقمي في مجال جمع المعلومات:

يعتبر التحول الرقمي أحد الاتجاهات الحديثة في جمع المعلومات، ويتمثل في استخدام التقنيات الرقمية والإلكترونية لجمع وتخزين وتحليل وتبادل المعلومات الرقمية. وتتمثل أهمية التحول الرقمي في مجال جمع المعلومات فيما يلي[2]:

أولا: زيادة الكفاءة :يساعد التحول الرقمي على زيادة الكفاءة في جمع المعلومات من خلال استخدام التقنيات الرقمية والإلكترونية لتسهيل عملية الجمع والتخزين والتبادل والتحليل وكل ذلك باستخدام المعلومات الرقمية التي تعد لغة هذا العصر.

ثانيا: تسريع عملية جمع المعلومات: يساعد التحول الرقمي على تسريع العملية من خلال استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة لتحسين عملية جمع المعلومات وتحليلها وتبادلها وتقليل الوقت والجهد المطلوبين لإجراء هذه العمليات.

---

[1] Khalid Samir ,التحول-الرقمي, February 2, 2024https://zamn.app/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/

[2] عامر الكبيسي. الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. المجلة العربية للإدارة. .2000

ثالثا: تحسين دقة المعلومات :يمكن أن يؤدي التحول الرقمي في جمع المعلومات إلى تحسين دقة المعلومات التي يتم جمعها وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحليل البيانات الرقمية وتصنيفها وتحديد الأخطاء والمشاكل في البيانات التي تم جمعها.

رابعا: توفير التكاليف :يمكن أن يساعد التحول الرقمي في جمع المعلومات على توفير التكاليف المرتبطة بجمع المعلومات بالطرق التقليدية وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتخزين البيانات وتحليلها بشكل مركزي وفعال مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتخزين اللامحدود للبيانات والمساحات والإمكانات المطلوبة لهذا الغرض.

خامسا: تحسين إدارة المعلومات :يساعد التحول الرقمي على تحسين إدارة المعلومات والمحافظة عليها وذلك من خلال تحسين الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وتخزينها وتبادلها، وبالتالي يمكن تحسين القدرة على استخدام المعلومات بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على تحليل دقيق للبيانات.

سادسا: تحسين الاتصال: يمكن أن يساعد التحول الرقمي على تحسين الاتصال بين مختلف الأطراف المساهمة في جمع المعلومات سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات أو الحكومات، حيث تساعد التقنيات الرقمية والإلكترونية في تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية مما يعزز التعاون والتفاعل بين مختلف الأطراف لجمع المعلومات الرقمية[1].

سابعا: تحسين الوصول إلى المعلومات: يمكن أن يساعد التحول الرقمي على تحسين الوصول إلى المعلومات وذلك من خلال جعلها متاحة على الإنترنت وإمكانية الوصول إليها باستخدام مختلف الأجهزة الرقمية، وهذا يسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات والبيانات بشكل أسرع وأكثر سهولة، وبالتالي يمكن تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفقاً للمعلومات الرقمية المتاحة. كما يمكن تحسين الوصول إلى المعلومات الرقمية من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحليل البيانات واستخراج المعلومات القيمة منها وتوفيرها للمستخدمين بشكل أسرع وأكثر دقة مثلما يحدث عند استخدام الذكاء الصناعي[2].

الفرع الخامس: ما هي أدوات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في جمع المعلومات الرقمية؟

هناك العديد من أدوات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في جمع المعلومات الرقمية. ومن بين هذه التقنيات نذكر ما يلي:

أولا: الحصول على المعلومات الرقمية من مصادر متعددة على الإنترنت مثل محركات البحث ومواقع التواصل الاجتماعي والمنتديات.

ثانيا: استخدام البرمجيات الخاصة بجمع البيانات الرقمية المتاحة على الإنترنت مثل برامج الروبوتات والمسح الضوئي.

---

[1] مرجع السابق.

[2] مرجع السابق.

ثالثا: استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لجمع وتحليل البيانات الرقمية.

رابعا: تحليل البيانات الرقمية المتاحة على الإنترنت باستخدام التقنيات الإحصائية والرياضية مثل تحليل التحليل الكمي والتحليل الكيفي وتحليل الشبكات الاجتماعية.

خامسا: استخدام ملفات تعريف الارتباط وغيرها من التقنيات لتتبع سلوك المستخدمين على الإنترنت وجمع البيانات الرقمية ذات الصلة.

سادسا: استخدام الاستطلاعات والاستبيانات الإلكترونية ومنصات التحليل الاجتماعي لجمع معلومات حول آراء المستخدمين وتفضيلاتهم وعاداتهم وسلوكياتهم.

سابعا: استخدام الأجهزة الذكية والاستشعارات لجمع البيانات الرقمية المتعلقة بالصحة واللياقة البدنية والبيئة والأمن والسلامة.

ثامنا: استخدام تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي لجمع البيانات الرقمية والمعلومات الرقمية ذات الصلة بالمواضيع المختلفة.

تاسعا: استخدام تقنيات الأمن السيبراني والتدقيق الأمني لجمع وتحليل البيانات الرقمية الخاصة والحساسة.

عاشرا: استخدام تقنيات الحوسبة السحابية لجمع وتخزين البيانات على الإنترنت والوصول إليها من أي مكان في العالم.

يمكن استخدام هذه التقنيات كلاً على حدة أو مجتمعة لإنتاج بيانات دقيقة وشاملة حول موضوع ما[1].

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري:

الفرع الأول: مفهوم الفساد:

تعد ظاهرة الفساد الإداري آفة خطَيرة تعاني منها العديد من الدول، فلها أثار وخيمة عن الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية والإدارية وقد تعددت مظاهر الفساد الإداري من رشوة والتزوير والمحسوبية غيرها من الأعمال التي تتنافى من أخلاقيات الوظيفة العامة، وحتى في الإدارة الإلكترونية صلد بعض مظاهر الفساد الإداري

الفرع الثاني: تعريف الفساد الإداري:

[1] https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA/, 26 فيفري 2024

هو مجموعة من الأعمال المخالفة للقانون التي تؤثر على سير الإدارة العامة وقراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر
وعرف أيضا بأنه" سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غَير مشروعة، أو هو استغلال موظفي الدولة ولمواقعهم وصلاحيتهم للحصول على كسب غَير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة[1]وتختلف أسباب ظهوره منها ما يلي:

أولا: الأسباب السياسية:

هي من أهم أسباب ظهور الفساد الإداري نوضحها في النقاط الآتية:

1) تعيُين القيادات الإدارية في مواقع المهمة بناءا على الولاء السياسي، بغض النظر عن الكفاءة الإدارية، وهذا يفتح أبواب المحسوبية السياسية، ويصيب موظفي الخدمة المدنية بالإحباط، بالإضافة إلى التعيين على أساس الجهوي والقبلي مثلما هو شائع في البلدان النامية.
2) يُمكن النظر إلى النظام السياسي باعتباره مفهوما واسعا يشمل التنظيمات والمؤسسات التي تنظم أمور الدولة ويعتبر الفساد السياسي من أسباب انحراف الإدارة ويزيد من خرق القوانيين ويسهل الافلات من العقاب، وهذه الأسباب تنطبق على غالبية الدول النامية ويمكن انطباقها بنفس التعميم على الدول المتقدمة[2]
3) تمتع السؤولين الحكوميين بحرية واسعة في التصرف داخل الإدارة
4) ضعف المجتمع المدني وتهميش دور مؤسساته في الكثير من الدول النامية كالأحزاب السياسية والتنظيمات الاجتماعية شلا يساعد على تفشي الفساد [3].

ثانيا: الأسباب الاقتصادية:

-تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية، كتدخلها في عمليات الاستيراد، فمثلا يصبح الحصول على رخصة في الأنشطة عملا مربحا، لهذا يهتم المستوردين برشوة المسؤولين من أجل تخطي القواعد والنظم والإجراءات العامة وتحقيق الربح.

1) انخفاض أسعار بعض السلع المدعمة مقارنة بأسعارها في السوق مما يشجع على السمسرة فيها والحصول عليها مقابل رشوة
2) انخفاض مستويات الأجور في القطاع العام في ظل ارتفاع مستوى المعيشة، لذلك يلجأ الموظفون لتقاضي الرشاوى لتحقيق الوازن مع الإنفاق الخاص
3) وجود الهوة بُين الطموحات المادية والاجتماعية للأفراد وبين الإمكانيات المتاحة للأفراد في الواقع، مما يدفع إلى اللجوء لاستغلال مناصبهم لتحقيق رغباتهم[1]

---

[1]عامر الكبيسي. الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليلوالمعالجة. المجلة العربية للإدارة. .2000
[2]عبد اللطيف أسار فخري. أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية.، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ،29 يونيو .2006
[3]علي بقشيش. (2013)، إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيقوآليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارةإلى حالة الجزائر.، أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية والعالقات الدولية جامعة اجلزائر،03 الجزائر
[3](السالم، صفحة 306)

الفرع الثالث: مظاهر الفساد الإداري:

يأخذ الفساد أشكال وأنماطا متعددة ونظرا لتشابك العوامل المساهمة فيه لذلك نذكر منها :

أولا: الرشوة:

وهي عبارة عن اتفاق بين الموظف أو عضو الإدارة وبين صاحب الحاجة والراشي على قيام الأول بالتدخل لإصدار قرار أو عمل إداري أو الامتناع عن القيام بعمل مقابل عطية يقدمها له هذا الاخير [2](الدين، ،2009 صفحة 102) والرشوة تعد من أخطر الجرائم وأسوء الممارسات غيرالأخلاقية التي يجب محاربتها، وذلك لما يترتب عليها من أضرار وأخطار تهدد المجتمعات وبذلك تسود روح الاتكالية والنفعية على روح الواجب وأخلاقيات والوظيفة العامة

ثانيا: استغلال السلطة:

يأتي استغلال السلطة من الموظفينلهم نفوذ يستغلونها في تحقيق أغراض شخصية لهم أو لأقاربهم وهو استغلال ال يتفق مع المصالح العامة، وتحريم استغلال النفوذ يأتي كون الجاني يظهر أن سلطته وتأثيره هي التي تحكم النظام وبانه المتصرف في الأمور، وإذا كان النفوذ حقيقيا فمعناه أن الجاني قد أساء استغلال السلطة، أما إذا كان النفوذ مزعوما فقد أصبح قائما على الاحتيال والغش والإصرار بالثقة اليت منحتها لو السلطات وبالتالي ما نلاحظه أن الوظيفة في الأجهزة الإدارية الحكومية قد أصبحت محل اهتمام وتنافس بين العاملين، دلا توفره من مزايا لأصحابها في ممارسة الفساد واستغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب مادية

الفرع الرابع: التسيب الوظيفي والاختلاس:

أولا: التسيب الوظيفي: يتمثل في مخالفة القوانين والتنظيمات واللوائح، ومن أمثلة ذلك عدم الحضور للعمل في الموعد المحدد والخروج منو قبل المواعيد الرسمية، وعدم استغلال وقت العمل الرمسي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية وانشغال العاملين بأعمال غَير الرسمية خلال ساعات العمل

ثانيا: الاختلاس: هو خيانة الموظف للأمانة اليت في عهدته ويختلف عن السرقة حيث هذه الاخيرة هي استحواذ الغَير المشروع من قبل الموظف على أموال وأشياء في عهد الآخرين[3]

الفرع الخامس: إجراءات مكافحة الفساد:

أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية وتفعيل مبدأ الشفافية:

بما أن من بين درجة العلاقة التقديرية الخاصة للموظفين، في التعامل مع الأفراد في استخدام

---

[1]عبد الله أحمد عبد اللهالمصراتي. (2011). الفساد الإدارينحو نظرية اجتماعية في علم اجتماع الانحراف والحريمة دراسة ميدانية. مصر: المكتب العريب الحديثالإسكندرية

[2]بلال أمين زين الدين. (2009). ظاهرة الفساد الإداري، في الدول العربية والتشريعالمقارن مقارنة بالشريعة الإسلامية. مصر: دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، الطبعة الأولى.،ص 102

[3] - -فهد بن محمد الغنام. (بلا تاريخ). مدى فعالية الأساليبالحديثة في مكافحة الفساد الإداري .مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية

[3](الغنام، صفحة 10)

الموارد، ويقلل عدد المراحل التي يتطلبها إنجاز المعاملات الإدارية، وهذا يساهم في إنجاز المعاملة من طرف أقل عدد ممكن من الموظفين بأسرع وقت وبأقل جهد، ودون أي وساطات.

ثانيا: الشفافية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يبرز من خلال العمل الإداري، من خلال إتاحة الخدمات للجميع دون الحاجة للجوء للاستغلال الوظيفي من الموظف، حيث يتم ربط جميع مصالح الإدارة العامة ووضح عمل الإدارة الإلكترونية من خلال شبكة داخلية، مما يسهل العمل الإداري ويدعم الشفافية في إنجاز المعاملات الإدارية.

ثالثا: المشاركة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب مشاركة القيادة الإدارية، الموظفين، وإدارة الإدارة المعنية، كما يتطلب التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية أو الفرق العمومي التابع للإدارات المختلفة سواء كانت إدارات مركزية أو محلية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وتسهيل إنجاز المعاملات الإدارية.

رابعا: الرقابة والمساءلة:

إن الإدارة الإلكترونية تساهم في سهولة عملية مراقبة الأعمال الإدارية التي يقوم بها مختلف المكلفين والمصالح ذات الصلة، وتحديد الأخطاء بسرعة، ومحاسبة المسؤولين عن كل تقصير في الأداء الإداري، وتحديد المسؤوليات، والتي كانت في السابق مهمة التدقيق والمحاسبة، مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز المعاملات الإدارية، وبالتالي تصبح مهمة الإدارة الإلكترونية في متابعة وإنجاز الإجراءات الإدارية متواصلة إلى غاية استكمال جميع المراحل الإجرائية.

خامسا: فتح المجال أمام المواطنين والمتعاملين والرقابة الإلكترونية:

تتيح الإدارة الإلكترونية للموظفين والمتعاملين والرقابة الإلكترونية الاطلاع على كل إجراءات وتدابير العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات، في حالة التأخير أو التلاعب، مما يساهم في تقليل كل مظاهر الفساد الإداري، ويحقق الشفافية في العمل الإداري[1].

خلاصة:

[1] فهد بن محمد الغنام. (بلا تاريخ). مدى فعالية الأساليبالحديثة في مكافحة الفساد الإداري .مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية.

يتناول الفصل الأول من هذا البحث الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية والشفافية، حيث تم التطرق في بدايته إلى تعريف الإدارة الإلكترونية باعتبارها نمطاً حديثاً من الممارسات الإدارية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المهام والخدمات، وذلك من خلال مجموعة من المكونات كالبوابات الرقمية، قواعد البيانات، والبرمجيات الذكية، والتي تُسهم بشكل فعال في تحسين جودة الأداء الإداري وتسهيل المعاملات وتقليص البيروقراطية. كما تم إبراز أهمية هذا التحول الرقمي في المجالين الإداري والقانوني من خلال ما يوفره من مرونة وفعالية وشفافية في اتخاذ القرارات وتسيير المرفق العام. أما فيما يخص الشفافية، فقد تم تعريفها كإحدى الركائز الأساسية للحوكمة، نظراً لما تحققه من وضوح في المعلومات وسهولة في الوصول إليها، إلى جانب دورها في تمكين الرقابة والمساءلة داخل الإدارة. وتم عرض أبعادها القانونية، الإدارية والاجتماعية، التي تُشكل أرضية لحماية الحقوق وتعزيز العدالة داخل المجتمع. وفي الأخير، تم التطرق إلى العلاقة الوثيقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية، حيث تبيّن أن استخدام الوسائل الرقمية يسهم بشكل مباشر في تكريس الشفافية الإدارية، من خلال تمكين المواطنين من متابعة السياسات والإجراءات الإدارية، والاطلاع على المعلومات في الوقت الحقيقي، ما يحدّ من فرص الفساد، ويعزز مناخ النزاهة والثقة بين المواطن والإدارة، مما يجعل من الإدارة الإلكترونية رافعة حقيقية لتحقيق إدارة عصرية قائمة على الشفافية والمساءلة.

الفصل الثاني:
فعالية الإدارة الإلكترونية في إرساء الشفافية

بعد أن تم في الفصل الأول تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والشفافية، يهدف هذا الفصل إلى دراسة فعالية الإدارة الإلكترونية في إرساء الشفافية داخل الإدارة العامة، من خلال التركيز على الضمانات القانونية والتنظيمية التي تدعم هذا التوجه، وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر في تحقيقه، إضافة إلى التحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه. فالإدارة الإلكترونية، رغم ما توفره من إمكانيات تقنية ومؤسساتية، إلا أن نجاحها في تكريس الشفافية يتطلب توفر بيئة قانونية مناسبة، بنية تحتية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة.

- **المطلب الأول :** الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية، مع التركيز على النصوص القانونية التي تكفل حرية الوصول إلى المعلومات وتدعم الشفافية.

- **المطلب الثاني :** العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة الإلكترونية في هذا المجال، كالبنية التحتية، الكفاءات الإدارية، والعوائق المرتبطة بالجانب التشريعي والتقني.

- **المطلب الثالث** : فيُعالج آفاق تطوير الإدارة الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية في المجال الحقوقي، من خلال اقتراحات عملية وتوصيات تهدف إلى تحسين السياسات العمومية وبناء علاقة ثقة بين المواطن والإدارة.

المبحث الأول: الضمانات القانونية والتنظيمية لتفعيل الشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية:

تُعد الضمانات القانونية والتنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة الإلكترونية في تكريس مبدأ الشفافية داخل الإدارة العامة، حيث إن نجاح هذا النمط الحديث من التسيير الإداري يرتبط بوجود إطار قانوني واضح يُنظّم سير الخدمات الرقمية، ويكفل حق المواطن في الوصول إلى المعلومات. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم النصوص القانونية والتنظيمية التي تؤطر الإدارة الإلكترونية، مع التركيز على القوانين التي تعزز الشفافية وتدعم التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية:

يعتبر الإطار القانوني من أهم المتطلبات الرئيسية، للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب دراسة التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكتروني ويتم معالجة هذا الموضوع، بحصر هذه النصوص في التشريع المنظم للبريد والاتصالات الإلكترونية والتشريع المتعلق بالحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية، والتشريع المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين والتشريع المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي

الفرع الأول: التشريع المتعلق بالبريد والاتصالات الإلكترونية:

مثل القانون رقم 03-2000 إطارا قانونيا تنظيميا لمسار الإصلاح في قطاع البريد وتكنولوجية الإعلام الاتصال، غير أن اللجنة الإلكترونية على إثر دراستها للمنظومة التشريعية الموجودة إلى

غاية ،2008 تبين أنها تغطي جزئيا القضايا المترتبة عن استعمال التكنولوجيات الحديثة، وبالتالي تم تعديله بإصدار قانون (18-04) المؤرخ في 10ماي 2018 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية[1] .

وفي إطار إصلاحات قطاع البريد والاتصالات، تم إعادة هيكلة هذا القطاع وصدور القانون (18-04)المحدد للقواعد العامة له

- **أولا:** إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات لسنة 2000: قامت الدولة بإقامة دعم سياستها في مجال تكنولوجية الإعلام الاتصال، في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع الاتصالات، حيث تم تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام الاتصال، مع انشاء شركتين منفصلتين " اتصالات الجزائر" "وبريد الجزائر"، وإقامة سلطة للضبط[2]، مما سمح بالفصل بين الاستغلال وضبط ورسم سياسة القطاع[3]

1. بريد الجزائر: مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المرسوم
2. اتصالات الجزائر: مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم.
3. إنشاء سلطة الضبط، كسلطة إدارية مستقلة
4. **ثانيا**: هيكلة قطاع البريد والمواصلات لسنة 2018: صدر القانون (18-04)المؤرخ في 10ماي 2018 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، والذي جاء لتكييف الإطار التشريعي والتنظيمي لمواكبة المستجدات القانونية والتكنولوجية. ويهدف هذا القانون إلى:
   1. تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية، ذات نوعية مضمونة
   2. ترقية وتطوير واستعمال الاتصالات الإلكترونية.
   3. تحديد الشروط العامة لاستغلال نشاطات البريد والاتصالات الإلكترونية من طرف المتعاملين
   4. ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والاتصالات الإلكترونية .
   5. تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة الضبط المستقلة[4]
   6. كرس هذا القانون الفصل بين خدمات البريد والمواصلات، وفتح سوقيهما على المنافسة، مع استحداث مؤسسة خاصة بالمواصلات، وأخرى تتكفل بشبكة نشاطات البريد ممثلة في بريد الجزائر، وكذا انشاء سلطة ضبط مستقلة للبريد والاتصالات الإلكترونية .

ثالثا: الضمانات الكفيلة لتحقيق مبدأ الشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية:

---

[1] الجريدة الرسمية رقم ،27 المؤرخ في 13 ماي ،2018 ص.3.

[2] القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت ،2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، المعدلوالمتمم.

[3] 54-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية ،2013 ملخص ديسمبر ،2008 موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال .www.mptic.dzمن ص 1 إلى.39

[4] المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم (43-02) المؤرخ في 14 جانفي ،2002 يتضمن انشاء بريد الجزائر، ج ر عدد 4 الصادرة في 16 جانفي 2020.

تعتبر النظم والقواعد القانونية من الأسباب الرئيسية، لجهود عملية التغيير، والإبداع والابتكار، نظرا لمرونتها وقابليتها لأي تجاوز، رغم ظهور إنسانية وأدوات يحقق العمل الإداري. وكذا تطور مستمر في أساليب وطرق ممارسته، وظهور مفاهيم ومبادئ وتطور البرمجيات في كافة الأعمال الإدارية وطنية وأجنبية وهي في مجملها كعائق أمام التطور، ولذلك لابد من إعادة صياغة تلك النظم والقواعد والتشريعات حتى تتلاءم مع متطلبات العصر، وتستوعب كافة التغيرات في البيئة المحيطة في المخاطر والمتغيرات، وخلق آلية تساعد على تجديد وتغيير تلك النظم والقواعد بما يساعد على تحقيق التفاعل الموضوعي من كل ما جد من تطور الإدارة العامة، يكون ذلك من خلال تعديل القوانين بما يتناسب ودور التكنولوجيا في العملية الإدارية، وخصوصا فيما يتعلق باستخدام ما ييسر التطور التكنولوجي في سبيل حماية أمن المعلومات[1]، على أن يحقق التعديل مجموعة من الضمانات وهي:

1. تأمين حرية الموظف العام في التعبير والتقرير عما لديه من بيانات ومعلومات متعلقة بأعمال وظيفته متى طلبت منه وزارة الشؤون العامة متى طلبت، وفق ضوابط وشروط يراعي فيها مصلحة مرفق الإدارة العامة.
2. تأمين نقل المعلومات من خلال وسائل الإعلام الجماعي عبر الجمهور من خلال أجهزة الإعلام، مع مراعاة مصلحة الدولة العامة، وذلك بتفعيل وظيفة المتابعة والتحقيق من صحة المعلومات المتداولة.
3. تشجيع الموظفين على الإفصاح عن المعلومات التي يطلعون عليها أثناء تأدية أعمالهم، مع توفير الحماية القانونية لهم من أي مساءلة قانونية.
4. إلزام الهيئات العامة بنشر كل معلوماتها وموازناتها ومناقصاتها على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، حتى يتمكن المواطنون من الاطلاع عليها، مع وضع ضوابط لحماية المعلومات السرية.
5. تحديد المسؤولية القانونية عن صحة المعلومات التي يتم نشرها على الإنترنت، حتى يمكن مساءلة الموظف العام أو الجهة الإدارية في حالة نشر معلومات غير صحيحة أو مضللة.
6. تفعيل الرقابة الإدارية والقضائية على المؤسسات العامة، بشكل مستمر ودوري، للتأكد من مدى التزامها بمبدأ الشفافية في أعمالها.
7. نشر ثقافة الشفافية بين موظفي الإدارة العامة، من خلال التدريب المستمر، والتوعية بأهمية الشفافية ودورها في مكافحة الفساد.
8. تفعيل حق المواطن في مساءلة الإدارة العامة عن أعمالها وقراراتها ونشر المعلومات بوسائل متعددة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة الإلكترونية في إرساء الشفافية

[1] عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة الدولة ووظائف مؤسساتها، الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص69

الفرع الأول: العوامل المؤثرة (البنية التحتية التقنية والتكنولوجية والكفاءة الإدارية والموارد البشرية):

تُعد فعالية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية رهينة بعدة عوامل تكمّل الإطار القانوني والتنظيمي، إذ أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي، ما لم يُدعّم ببنية تحتية تقنية ملائمة وكفاءات بشرية قادرة على تسيير هذا التحول بفعالية. فنجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود تجهيزات رقمية متطورة، أنظمة معلومات مؤمنة، إلى جانب موارد بشرية مؤهلة ومواكِبة للتطورات التقنية، مما يجعل من هذه العناصر أساساً ضرورياً لترسيخ مبدأ الشفافية وتوفير خدمات إدارية حديثة وموثوقة[1]

أولا: البنية التحتية التقنية والتكنولوجية:

من أجل نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، شأنه شأن أي مشروع آخر يهدف إلى تحقيق التحول أو التغيير، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتستعمل شبكة الإنترنت، وتستخدم الحاسوب في تسيير مختلف الأعمال، وتخزين المعطيات، وتبادل المعلومات، وتقديم الخدمات، مما يتطلب توافر بنية تحتية ملائمة، وبيئة قانونية وتنظيمية مناسبة، وموارد بشرية مؤهلة، بالإضافة إلى توافر الإرادة السياسية، والدعم المالي الكافي، ويمكن إجمال متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية فيما يلي[2]:

1- توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمتمثلة في شبكات الاتصال، والحواسيب، والبرمجيات، والأرشيف الإلكتروني، مع ضرورة تأمين المعلومات وحمايتها من أي اختراق، أو تلف، أو ضياع، مع ضرورة ربط مختلف المصالح الحكومية بشبكة إلكترونية موحدة، وتوفير خدمات الإنترنت عالية التدفق.
2- توافر الموارد البشرية المؤهلة، من خلال تدريب وتأهيل الموظفين على استعمال الإدارة الإلكترونية، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الحاسوب، والبرمجيات، والشبكات، مع ضرورة توفير الخبراء والمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لضمان حسن سير العمل، وجودة الخدمات.
3- توافر البيئة القانونية والتنظيمية الملائمة، من خلال سن التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية، وتحمي المعاملات الإلكترونية، وتضبط المسؤوليات، وتحدد العقوبات في حالة الإخلال بها، مع ضرورة تكييف النصوص القانونية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتحديثها باستمرار.
4- توافر الإرادة السياسية، حيث يكون هناك دعم سياسي قوي لتبني هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة الإدارية والنفسية للعمل، وتوفير الموارد على المستوى الوطني، لجلب الاستثمارات، وتوفير الدعم المالي له.

---

[1] عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة الدولة ووظائف مؤسسا، الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص69

[2] رابحي ابو عبد الله، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا)، لمركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر) نشر في,1/03/2020 ص 7

5- وجود المعلومات، والمصادر المعلوماتية التي تُبنى عليها الإدارة الإلكترونية، وتفضي عليها المشروعية والمصداقية، وتكفل النتائج الإيجابية المترتبة عليها.
6- توافر الوعي الإلكتروني، والثقافة الإلكترونية على مستوى عامة المواطنين والموظفين، والخاصة بالأرشيف الإلكتروني في أي إدارة، والتفكير على نمط جديد يواكب متطلبات العصر، ويتوافق مع الإدارة الإلكترونية، وأخلاقياتها.
7- توافر بنية تنظيمية ملائمة تتيح استخدام الإدارة الإلكترونية، وتسمح بتكييفها مع المواطنين فيها (بشكل سهل)، وتطلق في إطار سياسة عامة واضحة المعالم، وتحدد الأهداف (العامة والخاصة)، وتضبط وتصحح الانحرافات في مختلف مراحل الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى هذه العناصر يجب وجود حكم إلكتروني رشيد، يسمح بتبني سياسة واضحة لتسيير الإدارة الإلكترونية على مستوى كل من تقديم الخدمات العمومية، وتسيير الشأن العام، وتوفير طول الشبكة الإلكترونية، وربطها بشكل كلي وشامل لجميع مراكز الحكومة الإدارية في البلاد[1].

ثانيا: الكفاءة الإدارية والموارد البشرية:

يشمل دور الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية العديد من الجوانب، مثل توظيف التكنولوجيا لتسهيل عمليات التوظيف واختيار الموظفين، وتقديم التدريب والتطوير عبر منصات إلكترونية، وتنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين، وتطوير استراتيجيات إدارة الأداء وتقييم الأداء باستخدام أنظمة إلكترونية، بالإضافة إلى تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين عبر الوسائل الإلكترونية.
بشكل عام، تعتمد الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية على الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بإدارة وتطوير القوى العاملة بطريقة فعالة ومبتكرة. ويمثل التحوّل الى الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة في العصر الحديث، لأنه يمكننا من زيادة الكفاءة والفعالية: حيث يوفر التحول إلى الإدارة الإلكترونية فرصًا لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية. فمن خلال استخدام التقنيات الرقمية، يمكن تبسيط العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين تدفق العمل. كما يساعد على توفير الوقت والجهد حيث يعمل النظام الإلكتروني على توفير الوقت والجهد للموظفين والإداريين عبر العديد من الوظائف مثل تخزين وإدارة المعلومات، وتقديم التدريب والتطوير، وتنظيم الاجتماعات عبر الإنترنت. فضلا عن تحسين التواصل والتعاون حيث توفر الأدوات الإلكترونية فرصًا للتواصل والتعاون الفعّال بين الموظفين، سواء داخل الشركة أو عن بُعد. وهذا يعزز التنسيق بين الفرق ويعزز العمل الجماعي. وتحسين الوصول للمعلومات تسهل الإدارة الإلكترونية الوصول إلى المعلومات المهمة والبيانات الضرورية بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يعزز عملية اتخاذ القرارات

[1] رابحي ابو عبد الله، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا)، لمركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر) نشر في,1/03/2020 ص 7

الصائبة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة. وتعزيز الاستدامة والمرونة يسهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تعزيز الاستدامة والمرونة في العمل، حيث يمكن للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغييرات والتطورات في البيئة العملية. وتحسين تجربة الموظفين يؤدي التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين تجربة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أكثر راحة وسهولة استخدام، وتوفير فرص للعمل المرن والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية[1].

وخلصت الورشة بعدد من الاستنتاجات:

1- تحسين الكفاءة والإنتاجية: بفضل الإدارة الإلكترونية، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية عن طريق تبسيط العمليات وتوفير الوقت والجهد.

2- تحسين التواصل والتعاون: تسهل الأدوات الإلكترونية التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين، مما يعزز التنسيق والعمل الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

3- توفير البيانات الدقيقة: توفر الإدارة الإلكترونية بيانات دقيقة وشاملة حول أداء الموارد البشرية، مما يسهل تحليل الاتجاهات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على الحقائق.

4- زيادة مرونة العمل: تمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق مزيد من المرونة في بيئة العمل، مثل توفير خيارات العمل عن بعد وتوفير الوصول السريع للمعلومات، مما يسهم في تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين.

5- تعزيز الاستدامة: بالتقليل من الاستهلاك الورقي وتحسين الكفاءة والإنتاجية، تسهم الإدارة الإلكترونية في دعم الاستدامة البيئية والمالية للمؤسسة.

6- التكيف مع التحول الرقمي: يؤكد دور الإدارة الإلكترونية على أهمية التحول الرقمي في تطوير العمل وتحقيق النجاح في العصر الرقمي، حيث تعتبر هذه الأدوات أساسية لتحسين التنافسية والابتكار في بيئة الأعمال الحديثة[2].

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات الجزائرية، لابد من الإلمام ببعض المرتكزات التي سيتم تلخيصها في النقاط التالية:

أولا: متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جملة من المتطلبات، التي تتكامل فيما بينها لتشكل النسق الذي تنمو فيه الإدارة الإلكترونية حيث لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة بالشكل الفعال إلا إذا توفرت جميع المتطلبات التالية:

1- المتطلبات الإدارية :

[1] بد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل. جامعة 13 بسكرة. الجزائر: قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015 / 2016، ص75

[2] https://coadec.uobaghdad.edu.iq/?p=46319

هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها في الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية وسيتم توضيحها في النقاط التالية[1] :

أ- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع لنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل[2].

ب- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتحسين الخدمة الوظيفية.

ت- **متطلب الإصلاح الإداري:** إن تطبيق الإدارة الإلكتروني يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى الإصلاح على المستوى الإداري وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث (خبير تأمين المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية) والتخلي عن بع ض الوظائف الإدارية التقليدية .

ث- التثقيف والتعليم والتوعية: حيث إن للثقافة دورا بارزا في نشر حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المستويات باعتبارها مطلبا أساسيا للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة، حيث يتطلب الأمر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود، وتعزيز الاستعداد النفسي، إضافة إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحول الجديد والتعامل مع التغيرات بشكل مناسب .

ج- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات:** إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق لسرية والخصوصية للبيا ت المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية

ح- **تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في هيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنيت وأنماط تكنولوجيا

[1] عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل. جامعة 13 بسكرة. الجزائر: قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015 / ،2016 ص75

[2] ئائل عوالمه، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة دراسات. الجامعة الأردنية، المجلد 29، 16 العدد،01 2002 ص، 207

المعلومات والاتصالات، كما أن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي[1]:

- **تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية؛**
- **تنمية الموارد الإلكترونية؛**
- **ابتكار الثقافة الإلكترونية؛**
- **استقطاب ورعاية صناع المعرفة؛**

خ- الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية، وعليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات ،إضافة إلى ذل ك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز لكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغير يجب أن يكون تدريجا وعبر مراحل متعددة .

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب إحداث جملة من التغيرات على مستوى الإدارة باعتبارها المحرك الأساسي لعمل المنظمة، وعليه فالهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية وحتى القوانين والتشريعات مرتبطة ارتباط وثيق لتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لما لهذه الأخيرة من ثير على المنظمة ككل، بما في ذلك الجانب الإداري الأمر الذي يتطلب الإعداد لهذا التغيير من قبل القيادة الإدارية التي يجب أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والسعي دوما إلى التشجيع على التعلم لأن الإدارة الإلكترونية تستلزم تطويرا واضحا ومعرفة متجددة، إضافة إلى غرس الوعي بضرورة التكيف مع هذه المستجدات

2- **المتطلبات البشرية:**

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الممتلكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة لأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات،تشبيك تصليحات، تطويرات لاحقة

[1]سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. السعودية ا: لإدارة العامة للنشر والتوزيع، ،2005 ص 22

) أو البنية التحتية الناعمة(تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات، تطبيق....)[1]

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات[2] .

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور مح ترفي استخدام الكمبيوتر والأنترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج.

وسنحاول فيما ما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية[3] :

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت؛

2. استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات

3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم؛

4. التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛

وعليه يمكن القول إن ما تم عرض من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية مع الإشارة إلى أن متطلب تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري .

ثانيا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية

---

[1] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية: دار المريخ للنشر 15 والتوزيع، ،2004 ص54

[2] نائل عوالمة، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلةدراسات. الجامعةالأردنية، المجلد 29، 16 العدد،01 2002 ص، 207

[3] غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مصر: المكتبة العصرية2004، ص، 347 - 348

أي ما يمكن أن نسميه بنشر الثقافة التكنولوجية، وهذا يتم من خلال برمجة حصص تدريبية دف إلى تمكين جميع المستويات التعليمية، من التحكم في استعمال الآلات التقنية، وتشجيع الاستثمار في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى المحلي والوطني، مع ضرورة توفير مبالغ مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية[1]

ثالثا: المتطلبات التقنية:

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية

كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجي المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى :

رابعا: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لا سلكية إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار إلكترونيا؛

خامسا: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية إضافة إلى ما سبق يمكن أيضا ذكر بعض المكو نات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية[2]:

1.تقنيات الاتصالات: حيث تعتبر العصب المحرك للقيام لعمل الإلكتروني وذلك من خلال دورها المتمثل في نقل المعلومات عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

[1] رابحي ابو عبد الله، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا)، لمركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر) نشر في,1/03/2020 ص 7

[2] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية: دار المريخ للنشر 15 والتوزيع، ،2004 ص54

2.قنوات الاتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكروويف)أو لقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف لأقمار الصناعية .

3.محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة ومن هذه المكونات: أجهزة تختص لإرسال والاستقبال وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكو ت إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال لربط بينها إلكترونيا و بالتالي تحقيق الجودة في استخدام تقنيات الحاسب الآلي وتتمثل في النقاط التالية :

ا-المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها؛

ب-المكونات المنطقية: وتتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات

ت-مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة: وتتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة لحواسيب، المواقع المكانية والأجهزة المساندة؛

ج-شبكات الحاسب الآلي: والتي يقصد ا توصيل مجموعة من الحواسيب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشر أو غير مباشر (خطوط الهواتف السلكية) أو عن طريق الأقمار الصناعية دف الحصول على المعلومات والبيا ت وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب وهذه الشبكات أنواع[1] :

- شبكة الإنترنت :(وهي الشبكة العنكبوتيةWeb Wide WorldInternet) هي شبكة الاتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم، تعمل وفق أنظمة محددة ويعرف لبروتوكول الموحد وهو بروتوكول إنترنت؛

- شبكة الأنترانت:(Intranet) وهي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة لحصول على البيا ت والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الاخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة، وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء؛

[1] عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة الدولة ووظائف مؤسسا؟ا، الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ،2009 ص69

- شبكة الإكسترانت:(Extranet) وهي شبكة أنترا ت خاصة، يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا لدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترانت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطوير شبكة الأنترانت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في ا الات التجارية؛

سادسا: المتطلبات الأمنية[1]:

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونيا وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي :

1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت؛
2- وضع القوانين واللوائح التنظيمي ة والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
3- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة؛

إضافة إلى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منهاه :

أ- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة؛

ب- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها؛

ت- يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين؛

ث- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية؛

ج- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛

ح- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط؛

خ- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم لمعلومات؛

أما ما يتعلق بإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية فالأمر يتطلب ما يلي[1]:

[1] فهد بن محمد الغنام. (بلا تاريخ). مدى فعالية الأساليبالحديثة في مكافحة الفساد الإداري .مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية

- تطوير استراتيجية تنمية معلوماتية عربية للتحول إلى اقتصاد المعلومات والمعرفة؛
- إعادة هيكلة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات ويشمل البنية الأساسية كلا من البنية التقنية والمعلوماتية وتضم هذه البنية الموارد البشرية التي تعمل في حقل المعرفة والمعلومات؛
- إعادة هندسة استراتيجيات التعليم في العالم العربي، لكي تستطيع مواكبة الفرص الثمينة التي تنبثق عن اقتصاد المعرفة، وفي مقدمتها بناء القوة الحضارية من خلال الابتكار العالمي الفكري والإبداع الثقافي والحضاري .
- توفير البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، حيث أن الهيكل القانوني والتشريعي الحالي لا يلبي احتياجات ومتطلبات العمل الإلكتروني؛
- إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات في كل المنظمات ومؤسسات الأعمال؛
- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الرقمية بين مختلف المؤسسات الحكومية؛

تعتبر هذه المتطلبات سابقة الذكر لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع وجوب تحقيق التكامل بينها، والعمل ضمن نسق موحد لضمان ولوج الجزائر إلى العالم الرقمي واقتصاد المعرفة، الذي أصبح من أبرز سمات العصر، والذي يمثل القوة الحقيقية للدول، و التي في طليعة هذه المتطلبات العنصر البشري لما له من أهمية ووزن على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة، فنجاحها في تطبيق الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى تفاعله مع منظومة الإدارة الإلكترونية وقدرته على استيعابها وفهم مبادئها والانسجام مع معطياتها، كما أن التحول من النمط الإداري العصري في بيئتنا يحتاج إلى مجموعة مراحل، إذ تتضمن كل مرحلة أضافه محورية لهذا المشروع الإداري الفعال وذلك سعيا منها لإنجاح هذه العملية وتقديمها على أحسن ما يكون .

الفرع الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية (الاقتصادية –مؤسسات التعليم العالي-الإدارات المحلية –البنوك -المستشفيات)

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

[1] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية: دار المريخ للنشر 15 والتوزيع، 2004، ص54

1 .المعوقات البشرية والمادية[1]:

إن نقص في الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات الجزائرية لممارسة لتكنولوجيا الحديثة.

ا- المعوقات البشرية: تمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في الجزائر
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسات الجزائرية
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لمؤسساتهم؛
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه
- قلة تشجيع مسؤولي الحكومة الجزائرية للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات؛
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا؛
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها؛

ب- معوقات مادية: تتمثل فيما يلي[2]:

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية خاصة فيما يتعلق بإنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج

[1] حسين محمد حسين، ا لإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عم، ان ،2011 ص104-117 .-

[2] حسين محمد حسين، ا لإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عم، ان ،2011 ص104-117 .-

- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية؛ عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك)
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل
- جمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للأنترنت

2. معوقات إدارية وأمنية:

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها:

ا- معوقات إدارية: تتمثل فيما يلي:[1]

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس

ب- معوقات أمنية: تتمثل في[1]:

[1] نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، 19 دار الكتب القانونية، الطبعة الأولى، 2011 ص، 10

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة

- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة

- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم

3. معوقات تشريعية وتنظيمية: إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا معوقات أخرى تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية وفيما يلي أهمها:

ا- معوقات تنظيمية: وتشمل:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا في الجزائر لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية
- غياب المتابعة من قبل السلطات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى
- ضعف اقتناع السلطات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مختلف المؤسسات
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة في مختلف المؤسسات
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في مختلف البيئات خاصة منها التعليمية

ب-معوقات تشريعية: من المعوقات التشريعية نذكر ما يلي[2]:

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها

[1]حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات مرجع سابق، ص 19

[2] نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، 19 دار الكتب القانونية، الطبعة الأولى، 2011 ص، 10

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية

ثالثا: تحديات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية –مؤسسات التعليم العالي- الإدارات المحلية –البنوك - المستشفيات في الجزائر

إن القول بوجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا يعني بالضرورة أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل سليم وذلك لأن العديد من التحديات ستواجه تطبيق هذا المشروع، لذلك وجب على السلطات المسؤولة عن تبين هذا المشروع الرقمي التفكري في بيئة مناسبة تتماش ومتطلبات إرساء إدارة الكترونية محضة لضمان نجاحها سواء في جانبها المادي أو البشري، وذلك تحسبا لأي انحراف قد يحدث جراء عدم تطابق المشروع مع البيئة المراد رقمنتها ومن بين تحديات الإدارة الإلكترونية اليت تواجه الدولة الجزائرية نذكر ما يلي:[1]

1. ضعف البنية التحتية ومحدودية انتشار الأنترنت في الجزائر:

أكد الخبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال "يونس قرار" أن البنية التحتية للمعلومات والاتصالات ضعيفة في الجزائر، إضافة إلى ارتفاع أجهزة البرمجيات والتكنولوجيا الحديثة، وكذا ارتفاع تكلفة الاتصالات، إلى جانب ذلك صعوبة مواكبة التطور المستمر لتقنية المعلومات سيحول دون نجاح مخطط الحكومة الرامي إلى عصرنة إدارتها، كما أكد على أن عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي على نمط الإدارة البيروقراطية، بالإضافة إلى تخوفهم المتعلق

بالأمن المعلوماتي، وذلك بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، بحيث سيفشل هذا البرنامج رغم حاجة الجزائر الماسة والضرورية إلى تطبيقه في ظل العولمة، كما ذهب بقوله إلى أن الإدارة نقلة حضاريو وثقافية للمجتمعات يتسع نطاق تأثريها ليشمل كافة الجوانب

[1] قادة بن عبد الله نوال، بن حمو محمد السعيد تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الفكر المتوسطي2022، المجلد 11، العدد 02، ص588 - 591

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإنتاج المعلومات وتشغيلها أصبح حمورا حقيقيا الاهتمامات الإدارة الجديدة

في هذا الشأن أفادت التقارير الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول مدى جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات (World Network For Readiness) للدول المشاركة عبر العالم في طبعته التاسعة عن الجزائر من بين الدول التي تحتل المراتب الأخيرة عالميا وعربيا في مجال تدفق شبكة المعلومات والاتصالات، متأخرة بذلك عن الدول العربية ودول المغرب العربي المجاورة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول :01 تحليل مؤشر الخدمة عبر الانترنت لسنة 2022 في الجزائر

المؤشر	التصنيف حسب المجموعات	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	الإطار المؤسساتي	توفير المحتوى	توفير الخدمة	المشاركة	التكنولوجيا
القيم	مؤشر متوسط	0،3743	0،6154	0،6	0،3867	0،2273	0،5294

الملاحظ على مؤشر الخدمة الإلكترونية المسجل خلال سنة 2022 هو الأضعف من بين المؤشرات الفرعية الثلاث، وذلك على الرغم من تحسنه المستمر منذ سنة 2018، كما يلاحظ اقترابه من المتوسط المسجل إفريقيا والمقدر بقيمة (0،367)، أما مقارنة بالمتوسط المسجل عالميا (0،5554)، فهو أقل بكثير، وهو ما يحتم على السلطات العمومية بذل المزيد من الجهود لاسيما فيما تعلق بتوفير الخدمات وكذا ترقية المشاركة الإلكترونية.

كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى إطلاق البوابة الالكترونية للخدمات العمومية المرقمنةhttp:bawabatic .dz//رسميا بتاريخ 07 ديسمبر 2022 من طرف الوزير الأول، بعدما كان اعتماد البوابات الإلكترونية محصورا على بعض القطاعات الوزارية وبشكل فردي، يتم من خلالها تزويد المواطنين والمتعاملين والجمعيات، كما تضم حوالي 29 قطاعا وزاريا يقدم كل قطاع مجموعة من الخدمات المختلفة تفوق 300 خدمة، وهو ما من شأنه تحسين أداء المؤشر الفرعي للخدمة عبر الانترنت وبالتالي مؤشر الحكومة الالكترونية.

2.الأمية الإلكترونية (انعدام الثقة الإلكترونية):

يعد هذا المشكل من أبرز العقبات والتحديات اليت تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث تعرف الأمية الإلكترونية أو الأمية التكنولوجية أو المعلوماتية على أنها جهل عدد

غير قليل من أفراد ا□تمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة، وعدم معرفتهم بكيفية التعامل معها واستخدامها وفي مقدمتها الحواسيب الإلكترونية [1]

كما تعرف الأمية المعلوماتية بأنها عدم تمكن الأفراد والتنظيمات من التحكم واستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في إنتاج معلومات وخدمات يحتاجونها في حياتهم اليومية، وأيضا عدم القدرة على الإبداع والابتكار ومسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في مختلف دول العالم، والجزائر تعاني من هذا المشكل خاصة عند تفشي جائحة كورونا التي فرضت على العديد من سياسات الدول مزاولة عملها أو نشاطاتها عن بعد خاصة ما تعلق بالتعليم الجامعي تفاديا للاحتكاك الكبير للطلبة، حيث وقعت الجزائر في فخ الأمية الإلكترونية، إذ وجدت نفسها في وضع لا تحسد عليه، حيث أنه لا وجود لتعليم عن بعد وإن وجد قوبل من طرف الطلبة بالاستهزاء ففي إحدى الجامعات الجزائرية علق بعض الطلبة تعليقات ساخرة على فيديو لأستاذ المادة المراد دراستها مثال تعليق الطالب بـــــ 'أذهب إلى المرحاض . ' هنا للأسف بالرغم من أننا طلبة جامعيين إلا أننا لا نرتقي لمثل هذا المستوى بمثل هذا التصرف، حيث يمكن إدراجه كمؤشر من مؤشرات الأمية الإلكترونية في الجزائر. ضف إلى ذلك أن أغلب الجامعات الجزائرية ستمتحن طلابها في مقاييس لم يتم تدريسها بحكم أن الأساتذة يفتقرون إلى الخبرة في استعمال مثل هذه البرامج الإلكترونية، وهذا ما يتطلب إعادة النظر في آليات جديدة من شأنها تأهيل الأستاذ الجامعي وتعزيز قدراته ليتماشى والتطورات الحديثة لعصر الرقمنة.

3.مقاومة التغيير:

من بين التحديات الكبيرة التي تواجه مشروع الجزائر الإلكترونية مقاومة التغيير وعدم قبول كل ما هو جديد داخل مختلف الإدارات والمؤسسات، وهذا راجع إن صح القول وجود ثقافة تنظيمية بين الموظفين والقادة الإداريين غير قابلة للخرق نظرا لسيطرة التنظيمات غير الرسمية عليها أو إلى طبيعة الموظف أو القائد الجزائري الذي يغلب عليه طابع البيروقراطية السلبية التي أثقلت الدولة وكبحت تنميتها وهذا دليل على عدم تقبل الإدارة الإلكترونية من طرف الجمهور الداخلي و الخارجي، الأمر الذي أدى إلى وجود مقاومة لأفكار وممارسات الإدارة الإلكترونية الجديدة فكما يقال: "محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتنقون أفكار قديمة هي مضيعة للجهد والوقت

فالمشكلة الأساسية التي تعاني منها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، حيث أن هؤلاء الأفراد يخافون من الجمهور الذي يحمله لهم التغيير فهم يقاومونه رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعون

[1] حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات مرجع سابق، ص 19

للحفاظ على ما هو موروث في الماضي، حيث يمكن إرجاع سبب رفض التغيير إلى جملة من الأسباب نذكر منها:[1]

* نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد الأمر الطي من شأنه مقاومة التغيري لأنه يعتبر مغامرة نحو الجمهور الذي قد يكلفه مثال التخلي عن منصبه؛
* من الأفكار الشائعة عندنا أن هذا التغيير قد ينجح في دول أخرى، وليس بالضرورة أن ينجح عندنا؛
* من بين الأسباب أيضا أن التغيير نحو الإدارة الإلكترونية قد يتطلب نوعا من الاجتهاد العملي في الأداء والذي يتطلب بدوره معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أفراد المؤسسة، وبالتالي التغيير في هذه الحالة يعتبر بالنسبة لهم حالة من التهديد؛
* إضافة إلى ما ذكر شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن هناك ضعف في الثقة بالنفس في مواجهة التغيير؛

كل هذه الأوضاع ستؤدي بالضرورة إلى فشل مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى وكل هذه الأوضاع ستؤدي بالضرورة إلى فشل مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى وإن حقق بعض النقاط الإيجابية إلا أنها تبقى غير كافية للقول بأن لدينا إدارة إلكترونية؛

4. انعدام الكفاءة البشرية في مجال التقنية:

تعتبر قلة الكفاءة التقنية من أهم التحديات البشرية التي تواجه رقمنه الإدارة بصفة عامة والتي تخص عدم توفر اليد العاملة والمؤهلة إلكترونيا، فتوفر اليد العاملة المؤهلة في مجال التكنولوجيات الحديثة دليل على التحكم الإيجابي في مختلف التغييرات التي يمكن أن تطرأ، حيث يرى بعض الباحثين في هذه الحالة أن تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به، وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، حيث لا يمكننا تصور استخدام كل مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات دون وجود الكفاءات البشرية فالمرحلة القادمة من حياة الجزائر الإلكترونية مرتبطة بمواردها البشرية بدرجة أولى لصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية .

إن تدريب الموارد البشرية في الإدارات الجزائرية أساسي كونه يؤدي إلى قيادة المهارات وتنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة، إلا أن الواقع العملي للتدريب في

الجزائر كما وضحته مؤشرات التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات يعاني من مشاكل كثيرة أين احتلت الجزائر المرتبة 126 عالميا وهي في المراتب المتأخرة في هذا المجال

[1] قادة بن عبد الله نوال، بن حمو محمد السعيد تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الفكر المتوسطي2022، المجلد 11، العدد 02، ص588 - 591

خلاصة

الإدارة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في طريقة إدارة المؤسسات الحكومية، حيث توفر إطارًا قانونيًا وتنظيميًا متطورًا يهدف إلى تعزيز مبدأ الشفافية من خلال ضمان حرية تداول المعلومات وحق المواطنين في الوصول إليها بسهولة ويسر. هذا الإطار القانوني يشكل أساسًا متينًا لتحقيق المساءلة والحد من مظاهر الفساد الإداري، إذ يفرض على الجهات الحكومية الالتزام بمعايير واضحة تضمن تقديم الخدمات بشفافية وفعالية. تعتمد فعالية الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على توفر بنية تحتية تقنية متقدمة تشمل شبكات اتصال قوية، أنظمة معلومات حديثة، وأدوات إلكترونية متكاملة، إلى جانب كفاءة إدارية عالية وموارد بشرية مؤهلة ومدربة على استخدام هذه التقنيات بشكل فعّال. رغم ذلك، تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة تتمثل في المعوقات التقنية، التشريعية، والأمنية التي قد تعيق تطبيقها الكامل، خاصة في الدول النامية التي تعاني من ضعف الموارد وقلة الدعم الفني. ومن خلال الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة، مثل تلك التي شهدتها دول كوريا الجنوبية، الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، يتضح أن الإدارة

الإلكترونية قادرة على تعزيز الشفافية بشكل ملموس، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتسهيل التواصل بين المواطن والإدارة. هذه النماذج تبرز أهمية تبني استراتيجيات شاملة تجمع بين التطوير التقني، الدعم القانوني، وتدريب الكوادر البشرية، مما يجعل من الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة وبناء ثقة المواطن في مؤسسات الدولة.

خاتمة

الخاتمة:

أحدثت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغييرات جذرية في حياة الشعوب والمجتمعات، إذ أصبحت المعلومات والخدمات متاحة بشكل أكبر وأسهل من أي وقت مضى. لقد استفادت الحكومات من هذا التطور التقني في أداء مهامها وتقديم خدماتها للمواطنين، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات وربح الوقت والجهد. وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة التي فرضها عصر العولمة، لم يعد بإمكان الحكومات العمل ضمن أطر ضيقة، بل أصبح لزامًا عليها مواكبة هذه التغيرات.

ورغم ما يشهده العالم من تطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن مواكبة هذا التطور ليست بالأمر اليسير بالنسبة لمعظم الحكومات، خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور التقنيات وقلة الموارد والإمكانات. ومع ذلك، لم تعد هذه الأسباب مبررًا لعدم تبني الإدارة الإلكترونية، خاصة مع الحاجة الملحة لخدمات فعالة على المستويين الداخلي والخارجي.

تُعد تجربة الجزائر في الإدارة الإلكترونية من أحدث التجارب على المستوى الإقليمي، حيث أطلقت الحكومة مشروع "الجزائر الإلكترونية" (2013-2000) الذي أحدث تغييرات في مختلف مناحي الحياة، خاصة الإدارية منها. ويُعد أسلوب الإدارة الإلكترونية نقطة انطلاق جوهرية لتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ويتطلب ذلك توفر بنية تحتية قوية، وسائل إلكترونية ملائمة، تشريعات حديثة، تأهيل الموظفين، وإرادة سياسية قوية.

ورغم الجهود المبذولة، ما زال التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر في مراحله الأولى، إذ تواجهه عدة معوقات تتعلق بالجاهزية، الاستجابة، الجوانب التقنية، التشريعية والأمنية. ومع ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية ليست مطلبًا ظرفيًا بل ضرورة، ويجب إعادة بعث المشروع وإيجاد حلول للعقبات مع التركيز على العنصر البشري كونه أساس التحول الناجح. نجاح التجربة الجزائرية يتطلب رؤية استراتيجية شاملة بمشاركة جميع الفاعلين لضمان الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، وبالتالي تحسين الخدمات العامة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

النتائج:

من خلال الدراسة تبيّن ما يلي:

- أصبح الاتجاه نحو إرساء الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، نظرًا لعلاقتها الوثيقة بالمواطنين.
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير متطلبات إدارية، أمنية، بشرية وتقنية، إلا أن هناك معوقات تحد من نجاح التطبيق الفعّال.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال تقنيات الإنترنت والمعدات التكنولوجية.

خاتمة

- استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد في التغلب على مشاكل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان.

الاقتراحات:

بناءً على النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- دعم البنية التحتية التقنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة وجود رغبة حقيقية من المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد المشروع وتوفير الدعم المالي والتنظيمي.
- تطوير وتحفيز الأفراد من خلال التدريب والتكوين والدعم المالي والمعنوي، خاصة المتفوقين في المجال.
- دراسة جميع المعوقات بشكل منفصل، خاصة مقاومة التغيير لأغراض شخصية.
- إنشاء نافذة إلكترونية للبلديات توفر كافة المعلومات حول الخدمات دون الحاجة للحضور الشخصي.
- تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتطوير العمل الإلكتروني وطرح أفكار جديدة مع مناقشتها بحرية.
- تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين لتحسين الخدمة العمومية.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في الإدارة الإلكترونية.
- القضاء على الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني بين الموظفين والمواطنين.
- التحديث المستمر لتقنيات المعلومات ووسائل الاتصال وتوضيح الإجراءات للموظفين.
- توفير الكوادر المتخصصة في البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب الحديثة

ملخص الدراسة

إن مبدأ الإدارة الإلكترونية أصبح من الركائز الأساسية في تطوير العمل الإداري وتحقيق الشفافية، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لتكريس مبدأ الشفافية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، وذلك من خلال توفير بيئة رقمية تسمح بتدفق المعلومات بشكل واضح ومفتوح أمام جميع الأطراف المعنية. لذا، أصبح من الضروري تعزيز هذا المبدأ وتفعيله داخل التنظيمات الإدارية، باعتباره أداة رئيسية لتحسين جودة الأداء الإداري، ومحاربة الفساد، وتحقيق الإصلاح الإداري الشامل.

وقد أولت المنظومة القانونية أهمية بالغة للإدارة الإلكترونية، حيث تم تضمينها في العديد من التشريعات والنصوص القانونية التي تهدف إلى حماية حقوق المواطنين في الوصول إلى المعلومات، وضمان حرية تداولها، كما أدرجتها دساتير العديد من الدول الحديثة ضمن مبادئ الحوكمة الرشيدة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة التقليدية.

ويظهر أثر الإدارة الإلكترونية جليًا في عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث تتيح هذه الإدارة استخدام أدوات تقنية حديثة تسهل من جمع وتحليل المعلومات، وتمكن من اتخاذ قرارات قانونية وموضوعية، مع إشراك المتعاملين والمستفيدين في هذه العملية، مما يرفع من جودة وفعالية الأداء الإداري. كما أن الإدارة الإلكترونية تضمن وجود آليات رقابية متعددة تراقب سير العمل وتتابع تنفيذ القرارات، مما يحد من الفساد ويزيد من مستوى الشفافية.

وعلى النقيض، فإن غياب الإدارة الإلكترونية أو ضعف تطبيقها يؤدي إلى غياب الشفافية، مما ينعكس سلبًا على جودة القرار الإداري، ويحد من قدرة المتضررين على الطعن أو الاعتراض، ويؤثر في مستوى المشاركة المجتمعية والثقة في المؤسسات.

Study summary

The principle of electronic governance has become a cornerstone in enhancing administrative operations and ensuring transparency. E-Government serves as an effective mechanism for embedding transparency within both public and private institutions by creating a digital environment that allows for clear and open information flow among all stakeholders.

This principle has been integrated into numerous legal frameworks aimed at safeguarding citizens' rights to access information and ensuring the free exchange of data. Modern constitutions often include e-Government as part of good governance principles, especially in light of challenges faced by traditional administrative systems.

The impact of e-Government is particularly evident in administrative decision-making processes. It enables the use of advanced technological tools that facilitate the collection and analysis of information, leading to legal and objective decisions. Moreover, it allows for the involvement of clients and beneficiaries in these processes, thereby enhancing the quality and effectiveness of administrative performance.

Furthermore, e-Government ensures the presence of multiple oversight mechanisms that monitor workflows and track the implementation of decisions, thereby reducing corruption and increasing transparency. In contrast, the absence or weak implementation of e-Government leads to a lack of transparency, negatively affecting the quality of administrative decisions and limiting the ability of affected parties to appeal or object, thus impacting community participation and trust in institutions.

In summary, e-Government is a pivotal tool for improving administrative performance, combating corruption, and achieving comprehensive administrative reform.

1. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المجالات، دار البازوري، عمان، ،2009.
2. محمد متولي إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمتها شرطة دبي في الفترة من (26-24 أفريل 2003).
3. علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
4. جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019 .
5. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

6. سعيد، بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ «، رسالة 2 ماجيستر غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
7. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة غير منشورة مقدمة 3 استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة منتور قسنطينة ،2010.
8. حماد مختار،" أتثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعالقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 4009.
9. محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العريب، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنمية، ،3112.
10. تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام محمد الطعامنة، نفس المرجع.
11. بدر محمد السيد الفزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ،2005.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وانات تطبيقاتها العربية، الرياض، مركز البحوث، ،2007.
13. حسني محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
14. حسني محمد الحسن، مرجع سبق ذكره.
15. بن محمد العجمي، محمد، تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة، الرياض، دار الكتاب الجامعي، ،2006.
16. محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية بني مقتضيات الثقافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، جملة العلوم الاجتماعية، 19 ديسمبر،2014.
17. محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية «، دار الفكر الجامعي، ا لإسكندرية، ،2007 ط 1.
18. غنيم، أحمد محمد الإدارة الإلكترونية، افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة. المكتبة العصرية2004، مرجع سابق ذكره.
19. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
20. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، عمان: دار الحامد لمنشر والتوزيع، 2008.
21. محمد بن محمد الحزيب، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى أقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة المالك سعود - المجلة الدولية التربوية - المجلد 01 - العدد 6-السعودية، ،2012.
22. سفيان فوكة، الحكم الراشد: بحث في قيم وأدوات التمكين، الملتقى الوطني حول إشكالية احلكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12و،13/12/2010.
23. يارا فريد فاخوري، درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة موتة، الأردن و2009.

24. محمود إبراهيم أمحد إبراهيم الرزيقي، الشفافية كسلوك وظيفي وأثرها على الأداء الإداري، بالتطبيق على الأمانة العامة لديوان 15الزكاة، السودان، الخرطوم 2013.
25. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترح استكمال لمتطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية -غزة كلية التجارة، فلسطين 2011.
26. http://www.urdiji.fsjpst.rnu.tn/contribazza.ht.
27. سامي الطوخي، النظام القانوني للحكومة تحت ضوء الشمس، الشفافية في إدارة الشؤون العامة، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر،2014.
28. جمانة، 2012_2013 أطروحة لنيل الدكتوراة.
29. عبير مصلح: النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ط 2، أمان، رام الله، 2010.
30. بوخسارة سيف الإدارة بالشفافية كآلية لمكافحة الفساد الإداري مذكرة ماستر في الحقوق، قسم الحقوق تخصص القانون الإداري كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019/2020.
31. جبابرية توفيق وجبلون آمال الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية، دراسة حالة بلدية سدراته، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية قسم علوم السياسية تخصص الحكومة المحلية والتنمية السياسية والاقتصادية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة 08 ماي ،1945الجزائر 2014.
32. اية جمال، ربيع بيومي، متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة قيوم، رسالة الماجستير تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر الجزء الرابع،2019.
33. جميلة سلايمي . (2019). التحول الرقمي بني الضرورة والمخاطر. جملة العلوم القانونية والسياسية، 10(02)
34. يحياوي، إ. (2019). التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في جمال التسويق. جملة التنمية االقتصادية135 (02)
35. عامر الكبيسي. الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. المجلة العربية للإدارة 2000.
36. عبد الله بن عبد الكريم السامل. الفساد الإداري في الدول النامية، مجلة البحوث الإدارية، العدد ،21 .مجلة البحوث الإدارية، العدد ،21 بدون سنة النشر.
37. عبد اللطيف أسار فخري. أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية.، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ،29 يونيو 2006.
38. علي بقشيش. (2013)، إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق وآليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر.، أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية والعالقات الدولية جامعة الجزائر،03 الجزائر.
39. عبد الله أحمد عبد الله المصراتي. (2011). الفساد الإداري نحو نظرية اجتماعية في علم اجتماع الانحراف والحريمة دراسة ميدانية. مصر: المكتب العريب الحديث الإسكندرية.
40. بلال أمين زين الدين. (2009). ظاهرة الفساد الإداري، في الدول العربية والتشريع المقارن مقارنة بالشريعة الإسلامية. مصر: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى.

41. عبد الفتاح خضر.، (1989). جرائم التزوير والرشوة في المملكة العربية السعودية، بدون رقم الطبعة. المملكة العربية السعودية: مطبعة السفَت.
42. فهد بن محمد الغنام. (بلا تاريخ). مدى فعالية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري . مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
43. حامدي معمر وطاسي نور الهدى مجلة الفكر القانوني والسياسي أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الحد من الفساد الإداري تاريخ نشر 2022 / 11/ 02
44. الجريدة الرسمية رقم ،27 المؤرخ في 13 ماي ،2018.
45. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت ،2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، المعدل والمتمم.
46. 54-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية ،2013، ملخص ديسمبر ،2008 موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال www.mptic.dz.
47. المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 43-02 المؤرخ في 14 جانفي ،2002 يتضمن انشاء بريد الجزائر، جر عدد 4 الصادرة في 16 جانفي 2020.
48. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٨ الجزء الرابع) أبريل لسنة ٢٠١٦م.
49. عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة الدولة ووظائف مؤسساتها، الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2009.
50. رابحي أبو عبد الله مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا)، لمركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر) نشر في 1/03/2020.
51. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل. جامعة 13 بسكرة. الجزائر: قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015 / 2016.
52. سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. السعودية ا: لإدارة العامة للنشر والتوزيع 2005.
53. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية: دار المريخ للنشر 15 والتوزيع، 2004.
54. نائل عوالمه، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة دراسات. الجامعة الأردنية، 29، 16 العدد،01, 2002.
55. غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مصر: المكتبة العصرية2004.
56. حسين محمد حسين، ا لإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عم، ان 2011.
57. نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، 19 دار الكتب القانونية، الطبعة الأولى، 2011.
قادة بن عبد الله نوال، بن حمو محمد السعيد تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الفكر المتوسطي2022، 11 العدد 02.

58. CHRISTINR AIDONDIS E-administrations –enjeux et facteurs les du succès république et conton de Genève : département des construction et technologies de l'information 2007.
59. CHRISTINE AIDONDIS, reference precedente.
60. Anne Peters, La transparence comme principe du droit international public, Colloque « Le cosmopolitisme juridique » U S A ; 21 novembre 2013. (Prof. Dr. iur. Anne Peters, LL.M. (Harvard), Directrice de l'Institut Max-Planck de droit public comparé et de droit international).
61. Article 2 : Principes de passation des marchés « Les pouvoirs adjudicateurs traitent les opérateurs économiques sur un pied d'égalité, de manière non discriminatoire et agissent avec transparence. », directive européenne 2004/18/CE du parlement du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, JORF n°L134/114, consulte sur le site : https://legifrance.gouv.fr.
62. Règlement (CE)n° 1049/2001 du Parlement européen et du conseil du 30 mai 2001 relatif à l'accès du public aux documents du Parlement européen, du Conseil et de la Commission, JO2001n°L145/43.
63. https://www.unodc.org/e4j/en/anti-corruption/module-6/key-issues/transparency-as-a-precondition.html.*2021 (يونيو)*
64. Dominique Gilbert, L. B. (2015). RH et digita. Edition diateino, 39.
65. Ferhane, F. (2017). Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15), 52.
66. Khalid Samir ,التحول-الرقمي, February 2, 2024https://zamn.app/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/
67. https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA/,2024 فيفري 26.
68. https://coadec.uobaghdad.edu.iq/?p=46319.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي الإدارة الإلكترونية والشفافية الإدارية.....	4
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	6
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	6
تعريف الإدارة الالكترونية.....	6
نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية.....	7
المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية.....	9
خصائص الإدارة الالكترونية	9
مبادئ الإدارة الإلكترونية.....	12
المطلب الثالث: اهداف وأهمية ووظائف الادارة الالكترونية.....	13
اهداف الإدارة الالكترونية	13
أهمية الإدارة الالكترونية	15
وظائف الادارة الالكترونية ومراحل تطبيقها.....	18
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الشفافية الإدارية.....	25
المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإداري.....	25
نشأة والتأصيل التاريخي لمفهوم الشفافية الإدارية	25

تعريف الشفافية الإدارية.....	28
المطلب الثاني: اهداف وأهمية الشفافية الإدارية.....	31
أهمية الشفافية الإدارية.....	31
اهداف الشفافية الإدارية.....	33
المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الشفافية الإدارية.....	34
أنواع الشفافية الإدارية.....	34
أبعاد الشفافية الإدارية.....	37
المطلب الرابع: معوقات الشفافية الإدارية.....	39
معوقات الشفافية الإدارية.....	39
العلاقة بين الشفافية ومكافحة الفساد.....	39
المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية.....	40
المطلب الأول: اليات الإدارة الالكترونية في تكريس الشفافية	41
المطلب الثاني : دور التحول الرقمي في مجال جمع المعلومات.....	42
مفهوم وأهمية ومراحل التحول ي.....	42
دور التحول الرقمي في مجال جمع ومات.....	44
المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري.....	48
عريف الفساد الإداري ومظاهره.....	48
دور الإدارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري	50
خلاصة الفصل.....	53
الفصل الثاني: فعالية الإدارة الإلكترونية في إرساء الشفافية.....	54
ا المبحث الأول: الضمانات القانونية والتنظيمية لتفعيل الشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية.	55
المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية.....	56
الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية.....	57
الدستور وعلاقة الحرية تداول المعلومات بالشفافية	57

الإدارية.....	
الضمانات الكفيلة لتحقيق مبدا الشفافية في ظل الإدارة الالكترونية.....	58
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة الالكترونية في إرساء الشفافية.....	59
العوامل المؤثرة (البنية التحتية التقنية والتكنولوجية والكفاءة الإدارية والموارد البشرية	59
معوقات تطبيق إدارة الالكترونية	63
خلاصة الفصل	83
خاتمة	85
ملخص	89
المراجع	