



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - الأغواط -

تحت إشراف الدكتور :

- أحمد بوجلال

من إعداد الطالبتين :

- أسماء رزوق

- مارية طويسات

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. بشير عبد العالي
مشرفا	أستاذ محاضر - أ -	د. أحمد بوجلال
ممتحنا	أستاذة محاضرة - أ -	د. هناء نور الدين

السنة الجامعية: 2021-2022





شكر و عرفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

و عليه نحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل و نتقدم جزيل الشكر للأستاذ الفاضل الدكتور أحمد بوجلول لإشرافه
على عملنا هذا

و الذي لم يخل علينا بأي جهد من أجل إخراج هذا العمل

بالشكل المقبول كما لا يفوتنا تقديم شكرنا إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

اسماء / مروة

إهداء



لحمد لله على العالمين والصلوة والسلام على أشرف المرسلين
لي مثلي وقدرتي في الحياة والديا الكريمين وطاق الله في عمرهما وحفظهما لي
لي زوجي رفيق ديني الذي كان سنداً لي في الحياة
لي من يفيض قلبي بحبهم أولادي "إيناس" محمد ورتب
لي من يقاسمني حلوة الحياة لي من يفيض قلبي بحبهم وحنوني "كلثوم فطوم مباركة محمود مصطفى المنذر"
لي بحجة البيت وفرحها "أروى" و "محمد جهيل" مانيسا
لي من وجدت فيهم معنى الأخوة الذين تشاركت معهم أجمل وأصعب الأوقات "الأستاذ عبد المالك عبد القادر مصطفى"
والشكر الجزيل لي من ساندتني صديقتي وحناني "فتيحة"
لي كل من وسعهم صدري ولم تسعهم هذه الورقة

أسماء رزوق

إهداء



° وآخر عودهم ان الحمد لله رب العالمين °

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

بفضل من الله وتمت مسيرتي الجامعية

وهي ثمرة علمي المتواضعة الى الينبوع الذي لا يمد من العطاء، الى من حاكى سعادتى بخيوط منسوجة من قلبها الى والدي العزيرة
الى من سعى وشقى لانعم بالراحة والهناء الذي لم يخل بشيء من جهدى وفعى في طريق النجاح، الذي علمني ان ارتقي بسلم الحياة بحكمة وصبر الى والدي

العزيز

الى سندي وادخوتي: محمد، لينا، سليمان، يوسف

. الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رحاهن الله ووفقهن

الى اساتذة وادارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة عمار ثلجي بالاغواط

مرة طويسات

فهرس:

	الشكر و العرفان
	الإهداء
	قائمة الأشكال و الجداول
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ - و	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
08	تمهيد
09	المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية
09	المطلب الأول: تعريف وأهمية الإدارة الالكترونية
13	المطلب الثاني: عناصر وأهداف الإدارة الالكترونية
20	المطلب الثالث : وظائف الإدارة الالكترونية
27	المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية
28	المطلب الأول : دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية
30	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
31	المطلب الثالث : مزايا وتحديات الإدارة الالكترونية
34	المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن أمن المعلومات
36	المطلب الثاني: التهديدات التي تواجه أمن المعلومات وأنواعها
40	المطلب الثالث: طرق تحقيق أمن نظم المعلومات
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة الالكترونية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة العمومية
48	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

49	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية
51	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
53	المبحث الثاني: المرفق العام و مبادئه
53	المطلب الأول: تعريف وعناصر المرفق العام
56	المطلب الثاني: أنواع المرفق العام
57	المطلب الثالث: المبادئ التي تحكم المرفق العام
60	المبحث الثالث : تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية
60	المطلب الأول: علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية
61	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام
65	المطلب الثالث : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
67	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تطبيقات الادارة الالكترونية في الجزائر
70	المطلب الأول: تقديم عام حول مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر
70	المطلب الثاني: أهداف و محاور مشروع الجزائر الالكترونية
72	المطلب الثالث: ملامح الادارة الالكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها
78	المبحث الثاني : مدخل عام حول تاريخ شركة توزيع الكهرباء و الغاز – الأغواط-
78	المطلب الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز
80	المطلب الثاني : لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط
82	المطلب الثالث : البنية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز
87	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بشركة سونلغاز- الأغواط
87	المطلب الأول : واقع الإدارة الالكترونية في شركة سونلغاز
90	المطلب الثاني: نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز -الأغواط-
93	خلاصة الفصل
98	خاتمة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	خصائص المعلومات الإلكترونية	15
02	منظومة عناصر الإدارة الإلكترونية	16
03	عناصر الإدارة الإلكترونية	18
04	المبكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط	85

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني وكذلك الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	21
02	التطور و الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، والفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني .	23
03	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.	25
03	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	26

قائمة الملحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	شبكة الاتصال الداخلية "الأنترانت"	90
02	برنامج التكوين والتدريب في شركة سونلغاز الأغواط	91
03	NOVA نظام إدارة فعالية الوظيفة الموارد البشرية	92

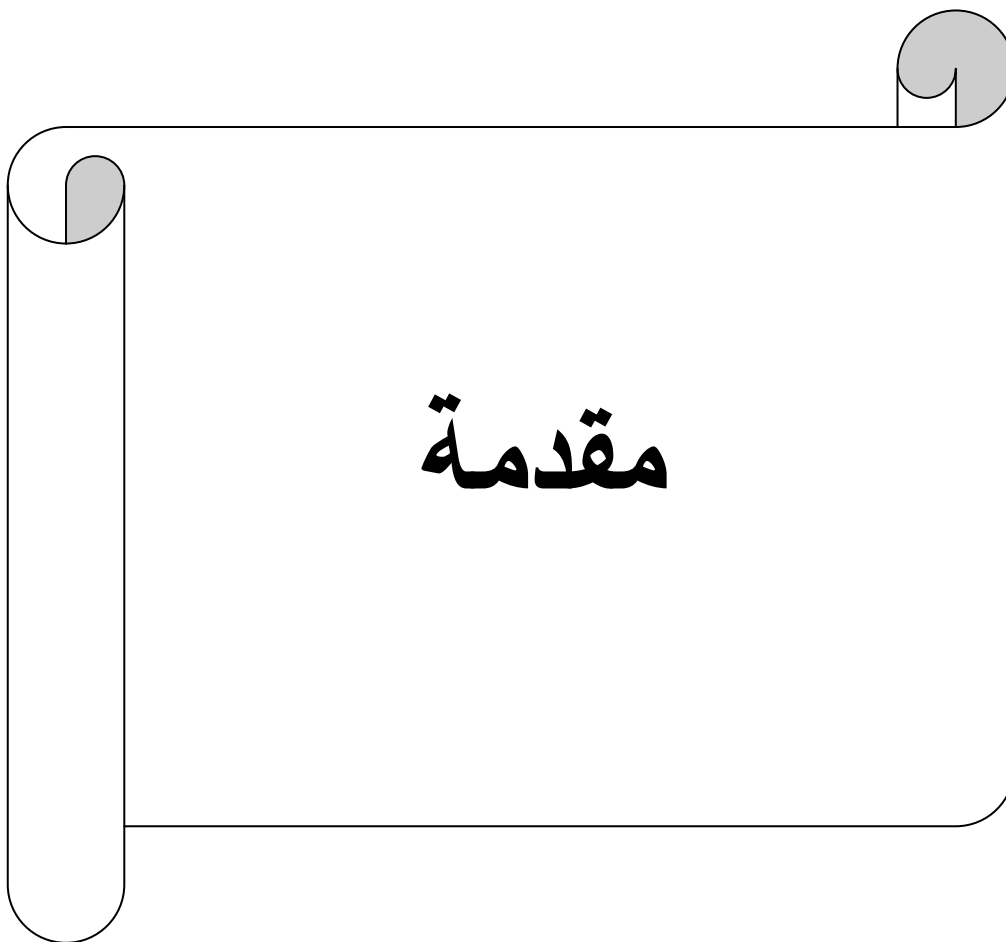
ملخص :

يهدف تقديم خدمات عمومية تتسم بالجودة و الفعالية للوصول الى رضا المواطنين سعت مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية الى التحول من الإدارة التقليدية التي اتسمت بالرداءة و البيروقراطية و كثرة الأوراق و تعقد الإجراءات الى الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنيات المعلومات و الإتصال من أجل تقديم خدمات ذات نوعية و تكريس مبدأ الشفافية و الموضوعية و السرعة في تقديم الخدمات للمواطن .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، الخدمة العمومية .

Abstract :

In order to provide quality and effective public services to reach the satisfaction of citizens, various public administrations and institutions sought to shift from the traditional administration, which was characterized by mediocrity, bureaucracy, excessive paperwork and the complexity of procedures, to electronic management, by taking advantage of developments in the field of information and communication technologies. In order to provide quality services and to establish the principle of transparency, objectivity and speed in providing services to the citizen.



مقدمة

يعرف العالم في الألفية الثالثة تطورا كبيرا في جميع مجالات المعرفة و تقنيات المعلومات و الاتصالات أو ما يعرف بالثورة الإلكترونية التي مست كافة المجالات المختلفة في الحياة اليومية للأفراد محاولة خلق مجتمع معلوماتي يعتمد على الرقمنة حيث كان لزاما على الحكومات مواكبة هذه التطورات من خلال تطبيق هاته المبتكرات و استخدامها في صميم عمل الأجهزة الإدارية الحكومية على المستوى الوطني أو المحلي ضرورة ملحة لإعادة النظر في أدائها تجاه تحقيق المصلحة الوطنية و تحقيق الاستخدام الأمثل خاصة تلك التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطن الذي يطمح الى تبسيط الإجراءات الإدارية و تقديم خدمات أكثر دقة و هذا من خلال استغلال مصادر المعلومات المتاحة و توظيف الموارد المالية و البشرية في اطار الكتروني حديث يعمل على تقليص المسافات و اختزال الزمن و تطوير مستوى الخدمة العمومية و تحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة و الوصول الى ترشيد الخدمة العمومية بالإدارة المحلية.

و مع ادخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية و تحسينها وعلى غرار باقي دول العالم توجهت الجزائر نحو التحول الى عصرنه المعلومات و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بهدف ترقية و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد وفي هذا السياق شهدت الإدارة المحلية في الجزائر عدة اصلاحات مست عصرنه أجهزتها الإدارية المحلية بالاعتماد على شبكة الأنترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية الى الإلكترونية فقد أطلقت الدولة الجزائرية في سنة 2013 مشروع المواطن الإلكتروني و ذلك قصد الوصول الى معاملات ادارية ذات جودة و فعالية الا ان مشروع الإدارة الإلكترونية واجه عدة تحديات و صعوبات و التي تستدعي القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة للتمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات الإنجازات و كذا مواصلة البحث من أجل الكشف عن بعض المعوقات التي تمنع تحقيق التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية .

اولا : الإشكالية :

من خلال التقدم المتزايد لتقنيات الإعلام الآلي و الذي أدى الى الاتجاه نحو المعاملات الإلكترونية للتعامل مع المفاهيم الإدارية الجديدة في التسيير الإداري مثل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت

توجهها عالميا بالنسبة للحكومات و المنظمات في مختلف النشاطات و المجالات كما أن المؤسسات الجزائرية العمومية اتخذت من هذا توجهها لعصرنه أساليب التسيير و ادارة أنشطتها و هذا بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية المختلفة المقدمة من طرفها من أجل تلبية حاجات و رغبات العملاء على اختلافهم و انطلاقا من

هذا تعد شركة توزيع الكهرباء و الغاز من أبرز المؤسسات التي تماشى مع مفهوم الإدارة الإلكترونية سواء من حيث تحديد عتادها و هيكلها و أنظمتها الإلكترونية و تحسين شبكات المعلومات و الإتصال داخل المؤسسة هذا من أجل تقديم أحسن الخدمات و بجودة عالية .

على ضوء ما سبق تتضح لنا معالم اشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها كالتالي :

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

و عليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ و ما هي أهم عناصر و متطلبات تطبيقها ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية ؟
- ما هي أهم ملامح الإدارة الإلكترونية في الجزائر و أهم التحديات التي تواجهها ؟
- كيف ساهم الانتقال الى الإدارة الإلكترونية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط في ترقية و تحسين خدمات هذه الأخيرة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

للإجابة على الاسئلة الفرعية المطروحة و من ثم الاجابة على اشكالية البحث نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال في تقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الإلكتروني
- جاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج الى عناصر و متطلبات ادارية و سياسة و أمنية و اقتصادية.
- ترقية خدمات الإدارة المحلية يحتاج الى فعالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الفعلي بالمؤسسة محل الدراسة .

ثالثا : أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية و علاقته بتحسين الخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية و النهوض بجهودها ، و بالتالي فأهمية هذا الموضوع تتجلى في العناصر التالية :

- حادثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين.
- محاولة توضيح فحوى هذا الموضوع و تأثيراته على الخدمة العمومية .
- كما تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسيها المؤسسة محل الدراسة (شركة توزيع الكهرباء و الغاز) ، باعتبارها تقدم خدمة عمومية و من أقرب المؤسسات العمومية للمواطن و لا يمكن الاستغناء عنها ، حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و منه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة .

رابعا : أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التحقيق في فرضياتها و التوصل الى نتيجة معينة بشأن تساؤلات اشكالية الموضوع ، و لتحقيق الهدف الأساسي تم تقسيمه الى عدة أهداف فرعية يمكن اجمالها فيما يلي :
- ازالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية و محاولة الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة به و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و دورها في تقديم الخدمات .
 - التعرف على اثر تطبيقات تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية .
 - اثناء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث ليكون تكملة لدراسات سابقة في هذا المجال و نقطة انطلاق للدراسات اللاحقة.

- تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة (شركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط)، و التعرف على تطبيقاتها و برامجها و الإجراءات المتبعة في تطبيقها و كذلك انعكاساتها المختلفة على تقديم الخدمات.

خامسا : مبررات اختيار الموضوع :

مبررات ذاتية :

يمكن إرجاعها للميولات الشخصية و اهتمامنا بالإدارة الإلكترونية، و من أجل الاطلاع و البحث النظري و الميداني عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمات الإدارة المحلية و الرفع من كفاءتها في تقديم الخدمات .

مبررات موضوعية:

علاقة الموضوع بصلب التخصص المدروس (تسيير عمومي) و بالتالي فهو يمثل محور هام للبحث و التحليل بغرض تزويد المكتبة الجامعية بهذه الدراسات و استفادة الدفعات اللاحقة من المعطيات المقدمة في هذا البحث العلمي ، بالإضافة الى القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية وأهمية و وزن الخدمة العمومية و باعتبارها موضوع واسع الانتشار لدى الأكاديميين و الهيئات الدولية و المؤسسات الرسمية .

سادسا : منهج الدراسة :

من خلال طبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية اتبعنا المنهج الوصفي و التحليلي .

المنهج الوصفي : من خلال التركيز على الوصف الدقيق و التفصيلي لموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال سرد أهم التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية و كذلك الخدمة العمومية و كذلك التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي لها

المنهج التحليلي : من خلال تحليل الموضوع و المعطيات ، و الحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية .

سابعا : أدوات الدراسة :

أما في ما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر البيانات، فتمثلت في ما يلي:

الدراسة النظرية: حيث اعتمدنا على جل ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية، و كذا مختلف المقالات والأبحاث و الدراسات السابقة و المواقع الإلكترونية.

دراسة الحالة : لإسقاط الدراسة النظرية على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ، استخدمنا المقابلة مع أحد رؤساء المصالح بالمؤسسة ،

سابعاً : حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : ينحصر موضوع الدراسة في معالجة مفهوم الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها على الإدارة المحلية من خلال التعريف بها و البحث في متطلباتها و عناصرها و كذا أثرها على مختلف الوظائف الإدارية .

الحدود المكانية : موضوع الدراسة يرتبط بيئة ادارة الخدمة العمومية و اسقاط الدراسة على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط كنموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

الحدود الزمانية : تم اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين مارس الى 06 جوان 2022 .

ثامناً : صعوبات الدراسة :

لم نلقى اي صعوبات في الحصول على المعلومات سواء من الجانب النظري و ذلك لتوفر الكتب الخاصة بالموضوع بالمكتبة، كما هو الحال في الجانب التطبيقي فلم نواجه صعوبات في تلقي المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

تاسعاً : الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : الدراسة التي قام بها عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالولايات المتحدة و الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ، حيث

تناولت هذه الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمقارنة بين دولتين الأولى و الثانية
نامية

الدراسة الثانية : الدراسة التي قام بها الطالبان : بوشفيرات رضوان و بو عبدالله علي ، تحت عنوان : دور
الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و
العلاقات الدولية ، تخصص ادارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد الصديق بن
يحي بجيجل ، 2017 ، حيث سعت هذه الدراسة الى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية الشقفة و
محاولة تبيان مختلف المراحل و الإجراءات التي مرت بها نحو التحول الى الإدارة الإلكترونية ، و التعرف على
تطبيقاتها و برامجها و كذا انعكاساتها على الخدمات المقدمة

الدراسة الثالثة : الدراسة التي قام بها الطالبان : أحمد شاوش أيمن و ضويحي حسان ، تحت عنوان دور
الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص
تسيير عمومي ، جامعة لونييسي علي بالبليدة ، حيث سعت هذه الدراسة الى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في
بلدية اولاد يعيش ، و التعرف على المحاسن التي تقدمها للخدمات العمومية .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من حيث أغراض الدراسة و أهدافها تناول هذا الموضوع مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة
العمومية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و هذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات
السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية و هو ما يتماثل جزئيا مع مضمون الدراسات السابقة.

و عليه يمكن القول بأننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية أما الاختلاف من
ناحية الحدود المكانية و الزمانية ، بالإضافة الى المنهج المتبع و كذا بالنسبة لأداة الدراسة حيث اعتمدت
الدراسات السابقة على عدة ادوات منها : الإستبيان ، المقابلة و الملاحظة . و قد استفدنا من هذه
الدراسات في اثراء الجانب النظري .

عاشرا : هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية و للوصول الى الأهداف المرجوة من الدراسة ، تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول و هي كالتالي :

الفصل الأول: تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و قد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية أم المبحث الثاني فتطرقنا الى منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و المبحث الثالث تطرقنا الى أمن معلومات الإدارة الإلكترونية .

الفصل الثاني: جاء بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول الى مفاهيم حول الخدمة العمومية ، أما المبحث الثاني فتطرقنا الى المرفق العام و مبادئه كأساس للخدمة العمومية ، و المبحث الثالث تطرقنا الى تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي الذي نحاول فيه اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة والتي كان ميدانها شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الاغواط.

الفصل الاول :

الإطار المفاهيمي للإدارة
الإلكترونية

تمهيد:

في ظل التطور التقني الكبير في مجال المعلومات و الاتصال جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي و حتمي لاستخدام هذه التكنولوجيات التي ساعد عليها تطور اجهزة الحاسب الألي و تطبيقاته و هذا بغرض تطوير طرق العمل التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية و الاجراءات الروتينية التي اتسمت بها الإدارة المحلية الى طرق اكثر مرونة وفعالية التي توفر الوقت و الجهد و البيروقراطية و الأخطاء التي كانت تتميز بها مؤسسات الجماعات المحلية حيث أن اغلب المعاملات الإدارية أصبحت تتسم بالشفافية و السرعة.

و انطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول ثلاث مباحث رئيسية تتمثل في :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية

نظرا للأهمية الكبرى التي تحتلها الجماعات المحلية والدور البارز الذي تقدمه الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين والتطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات جعل الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحداث الابتكارات في المجال الإداري ومواكبتها للتطورات الحديثة بتطبيقها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكات الانترنت تحت مصطلح الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الإدارة الالكترونية

بعد ظهور شبكة الأنترنت العالمية في القرن العشرين و التي أحدثت نقلة نوعية في كافة مجالات الحياة ، أخذت التغيرات تتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي جعلها تدخل في مجال الإدارة ليرز مجموعة من المفاهيم و المصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث بعد ظهور شبكة الأنترنت التي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة ونظرا لحداثة هذا المصطلح نجد أنفسنا أمام عدة تعاريف وردت عن المفكرين والباحثين في إسهاماتهم لإعطاء تعريف للإدارة الإلكترونية ، ونذكر أهمها :

أولاً: عرفت الإدارة الالكترونية على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيات المعلومات وتحويل الخدمات العلمية إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".¹

ثانياً: عرفت الإدارة الالكترونية بأنها "تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف".²

¹ - دكتور علاء الرزاق محمد حسن سالمي، الإدارة الالكترونية دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص32.

² - نجم عبود، الإدارة، والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية الوظائف المجالات، دار البازومي، عمان، 2009، ص157.

ثالثا: عرفت بأنها : " تطبيق المرافق العامة لتكنولوجيا المعلومات من خلال وسائل الاتصال الحديثة المتعلقة بالانترنت من اجل تبسيط الإجراءات الإدارية في المرافق العامة وتسيير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من اجل إيصال الخدمات للجماهير بصورة عادلة وسريعة" .¹

رابعا : الإدارة الإلكترونية هي " الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد بمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت دون أن يظهر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصيات لإنجاز معاملتهم مع ما يتوافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات فهي تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث " اتصل ولا تستقل و تنقله خطوة للأمام حيث يصبح " أدخل على الخط ولا تدخل في الخط" .²

خامسا: عرفت الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية للخدمات العامة الالكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالي الانتفاع من خدمات المرفق العام لمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة " .³

سادسا: يعرفها البنك الدولي على أنها " استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية و أنترنت من قبل الأجندة الحكومية لتقديم الخدمات للمستفيد بأسلوب أسرع وأدق بعيد عن البيروقراطية " .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما وذلك بهدف تحسين أدائها وتقديم خدماتها بسرعة وفعالية .

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية المعاصرة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل

¹ - هشام عبد المنعم ، الإدارة الكترونية للمرافق العامة ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، 2001، ص 01.

² - حسن باكير ، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية ، مجلة آراء الخليج ، مركز الخليج للأبحاث ، الإمارات ، عدد 23، أوت ، 2006 .

³ - هيثم الفيلكاوي ، الحكومة الالكترونية ، مجلة الحرس الوطني ، الكويت العدد 19، السنة الخامسة ، نوفمبر 2002، ص 50.

التكنولوجيا ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبوا في بداية الطريق الذي يسبق الآخرين في مراحلها النهائية، وينظر للإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعثر على حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأسير في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها.¹

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يوافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات الاتصالات الدائمة إذا جاز لنا استعارة تعبير تروتسكي الذائع عن "الثورة الدائمة".

فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.²

تردي مستوى خدمات كثير من الخدمات وتعقدتها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة الى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين، والتي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية وحاجة الإدارات العمومية لتطبيقها، نظرا لما تحققة من مزايا وفوائد تظهر أثارها على جودة الخدمات العمومية، من خلال :³

أولا: الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح، فهي ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل نجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب ان تدرج ضمن برامج إصلاح وتحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي وإنما لابد الأخذ بعين الاعتبار هياكل وطرق العمل أيضا.

فمعظم المستفيدين يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية وهي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك، الإدارة الإلكترونية تعرض وسيلة جديدة للاتصال وهي الانترنت من خلال وضع مصلحة الكترونية للخدمات تتميز 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.⁴

¹ - "بدر محمد السيد الفزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2005، ص96.

² - "سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وانات تطبيقها العربية، الرياض، مركز البحوث، 2005، ص27.

³ - "حسين محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص65.

⁴ - 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.

ثانيا: فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية، فالتوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفيرها من تسهيل توصيلها بشكل أفضل للمستخدم وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمات وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد كما يحقق ذلك أيضا السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما إن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توطير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي¹.

ثالثا: الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية : حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومديد العون إليه، وليس شيء أقدر من التكنولوجيا وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرض التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم وأيضا معرفة أهم وأجود منتجاتها لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجب موطئ قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية والإقليمية والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، ويروج فيها لمنتجاتهم المادية، وإفرازاتهم الفكرية، دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختبار بسبب العزلة، واقتصاد القدرة على التمييز في المفاضلة².

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، الوجوبي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية وبين القطاع الخاص فقط جعله ثورة تقنية نظم المعلومات الترابط بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي أمرا لا بد منه في سبيل تكامل الأدوار وتحسين الأداء العام وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري³.

¹ -CHRISTINE AIDONDIS , reference precedente ?p:09-10

² -حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 66,67.

³ - بن محمد العجمي، محمد، تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة، الرياض، دار الكتاب الجامعي، 2006، ص72.

سادسا: تتيح الإدارة الالكترونية 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 المتحصنة.

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 الاحتكاك واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.

ثامناً: الكم الهائل من المعلومات التي تتيحها الإدارة الالكترونية من عرض فرص الاستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الأنترنت خاصة في مجال الصناعات الصغيرة و المتوسطة وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية وأهم مواردها السياحية والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي وطرح مجالات التنمية التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص والمجتمع المدني وإتاحة الفرصة للهيئات الملاحية كالإتحاد الأوروبي للتعرف على حقيقة المشاكل البيئية التي تعاني منها المناطق المحلية، وإتاحة الفرصة على مساعدتها والتوأمة معها، بما ينعش الاقتصاد المحلي ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.¹

المطلب الثاني: عناصر وأهداف الإدارة الالكترونية

الفرع الأول : عناصر الإدارة الالكترونية

تتكون الإدارة الالكترونية من مجموعة من الأجزاء والعناصر الهامة والتي تتمثل في:

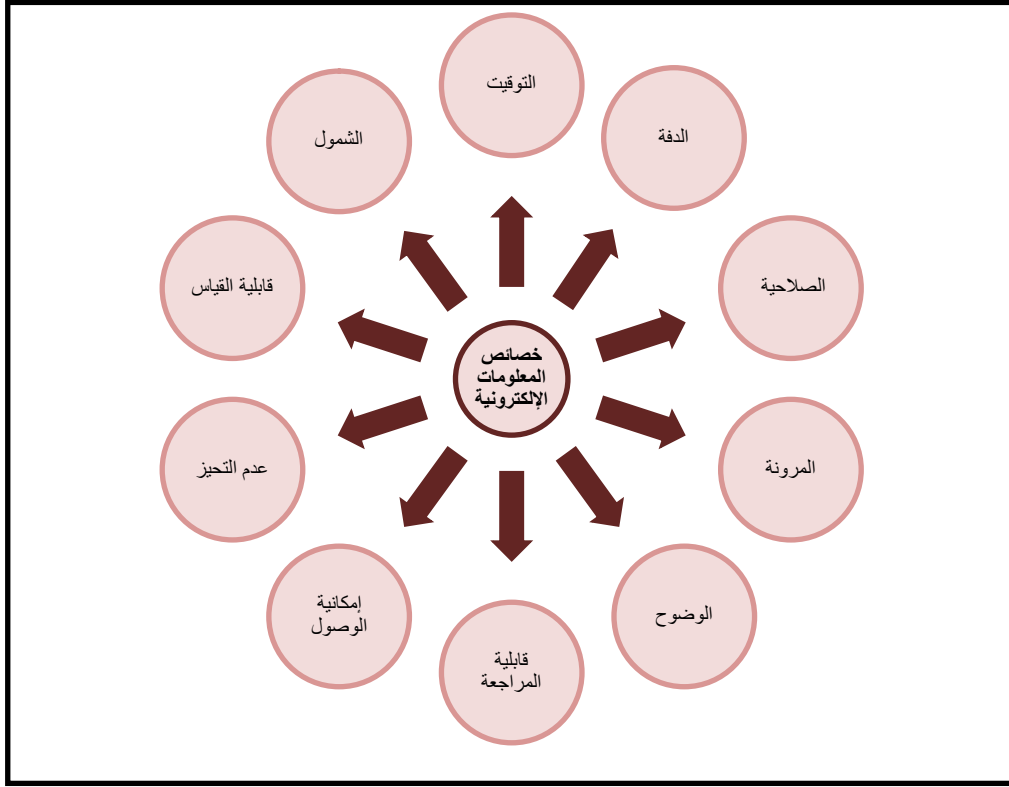
1-المعلوماتية: تعد عنصراً مستحدثاً لمختلف المجالات بكل قوة، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات بالنظر إلى المزايا التي حققتها ثورة المعلومات تستطيع أن توضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الالكترونيات كما يلي:

أ-التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير والمخرجات) للمستفيد، بحث يجب تحقيق الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب الالكتروني للحصول على المعلومات وفقاً لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.

¹ - "محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الالكترونية بين مقتضيات الثقافة وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، 19 ديسمبر 2014، ص 64.

- ب-الدقة: أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعيتها، الأخطاء الصريحة والأخطاء الضمنية.
- ج-الملائمة: و تتعلق بمدى المعلومات للاحتياجات المستفيد بشكل كبير و هذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعالجة.
- د- المرونة : تتعلق بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستخدمين في عدة تطبيقات مختلفة.
- هـ-الوضوح: أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض والتناقض.
- و-قابلية المراجعة: تشير هذه الخاصية إلى درجة الاتفاق بين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة وفحص المعلومات .
- ز-عدم التحيز: تشير هذه الخاصية إلى عدم إمكان تغيير المعلومات، بحث تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.
- ح-قابلية القياس: تشير هذه الخاصية إلى إمكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعالجة.
- ط-الشمولية: هي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة احتياجات للمستخدمين من المعلومات، بحيث تكون كاملة وأكثر قيمة فائدة.
- ي-إمكانية الوصول: تعني سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، أي زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

شكل رقم (01): خصائص المعلومات الإلكترونية



المصدر: مُجَد الطعامة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنمية ، 2004، ص24.

2- **الاتصالية:** هي أداة تنفيذية هائلة تتمثل في شبكات الحاسوب التي تتوفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أية منظمة .

من جهة وأجهزتها الفرعية المختلفة من جهة أخرى ويمكن تصنيفها إلى نوعين من الوسائط.

أ- **الوسائط السلكية:** تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من أنواع منها :

- الأسلاك المحورية (ceavial cable)

- الأسلاك المزدوجة (twisted pair wire)

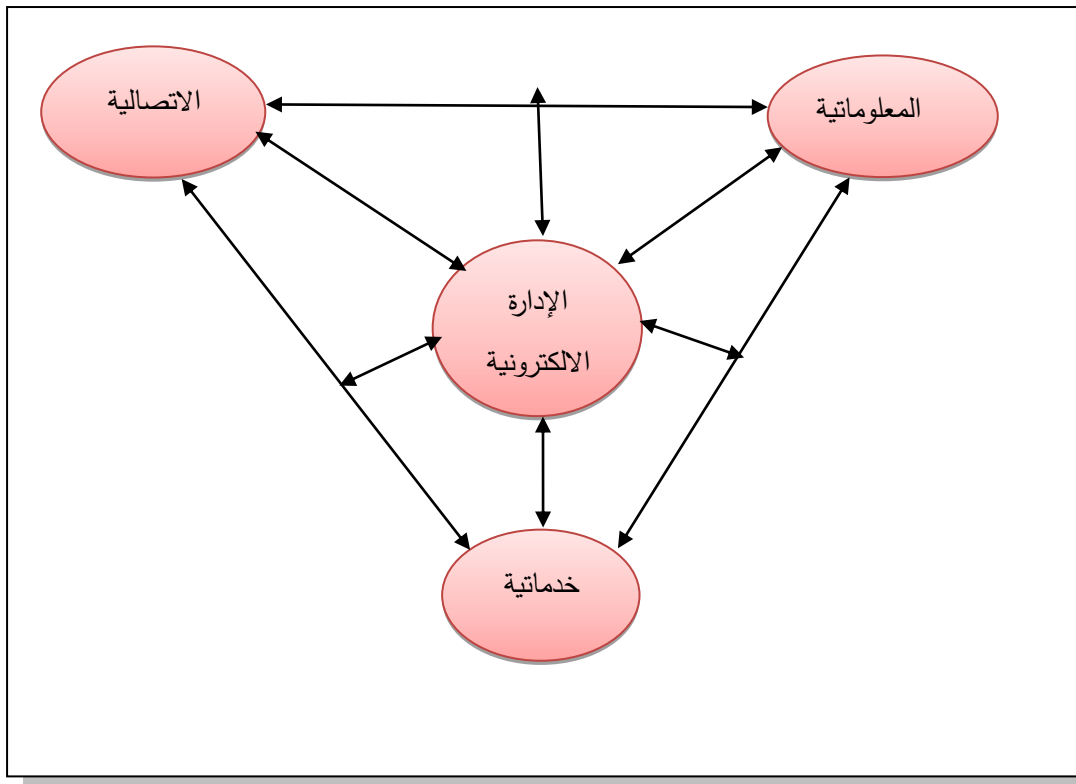
- الأسلاك الألياف الضوئية (fibre dptics)

ب- **الوسائط اللاسلكية:** هي التي تستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات والبيانات مثل :

- المايكرويفز
- الأقمار الصناعية

3- الخدماتية: هي الهدف الكبير ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الالكترونيات في أدائها من اجل تحقيق بأسرع وأفضل ما يمكن، فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الالكترونية الذي يحتل مكانة هامة وفق اتجاهين استراتيجيين الأول هو انتقال الاقتصاد من السلع إلى تقديم الخدمات والثاني يتمثل في التوسيع السريع لاقتصاد المعلومات والشبكات الالكترونية.¹

الشكل رقم (02): منظومة عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: مُجَّد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنميه، 2004، ص32.

¹ - عادل حرحوش الفرحي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الالكترونية مذكرات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، ص28-31.

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك من يضيف عناصر أخرى للإدارة الإلكترونية وهي:

1- **عتاد الحاسوب:** يقصد به الوسائل الملموسة أو الأجهزة والملحقات المتعلقة بالحاسوب بمختلف أنواعه والتي تعتبر ضرورية للاستفادة من قدرات الحاسوب، ويعتبر الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام متلف تقنياته التي تخدم الإنسان.¹

2- **البرمجيات والشبكات:** وهي مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالمحاسبة، وتستخدم تشغيل الأجهزة حيث تضم الأجزاء الرديئة التالية:

- أنظمة التشغيل وظيفتها التحكم ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات وتوجيه الأعمال.
- لغات البرمجة و هي لغة كتابة البرامج.
- الأنظمة التطبيقية: وهي مجموعة البرامج التي تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها ، وبرامج التصميم والرسم .
- البرامج: وهي مجموعة البرامج الخاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات.
- البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة، مكتوبة، أو مسموعة.
- الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت التي تعتبر شبكات قيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.²

3- **صناع المعرفة:** تتمثل في القيادات القيمة الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية حيث يلعب صناع المعرفة دوراً أساسياً في خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية

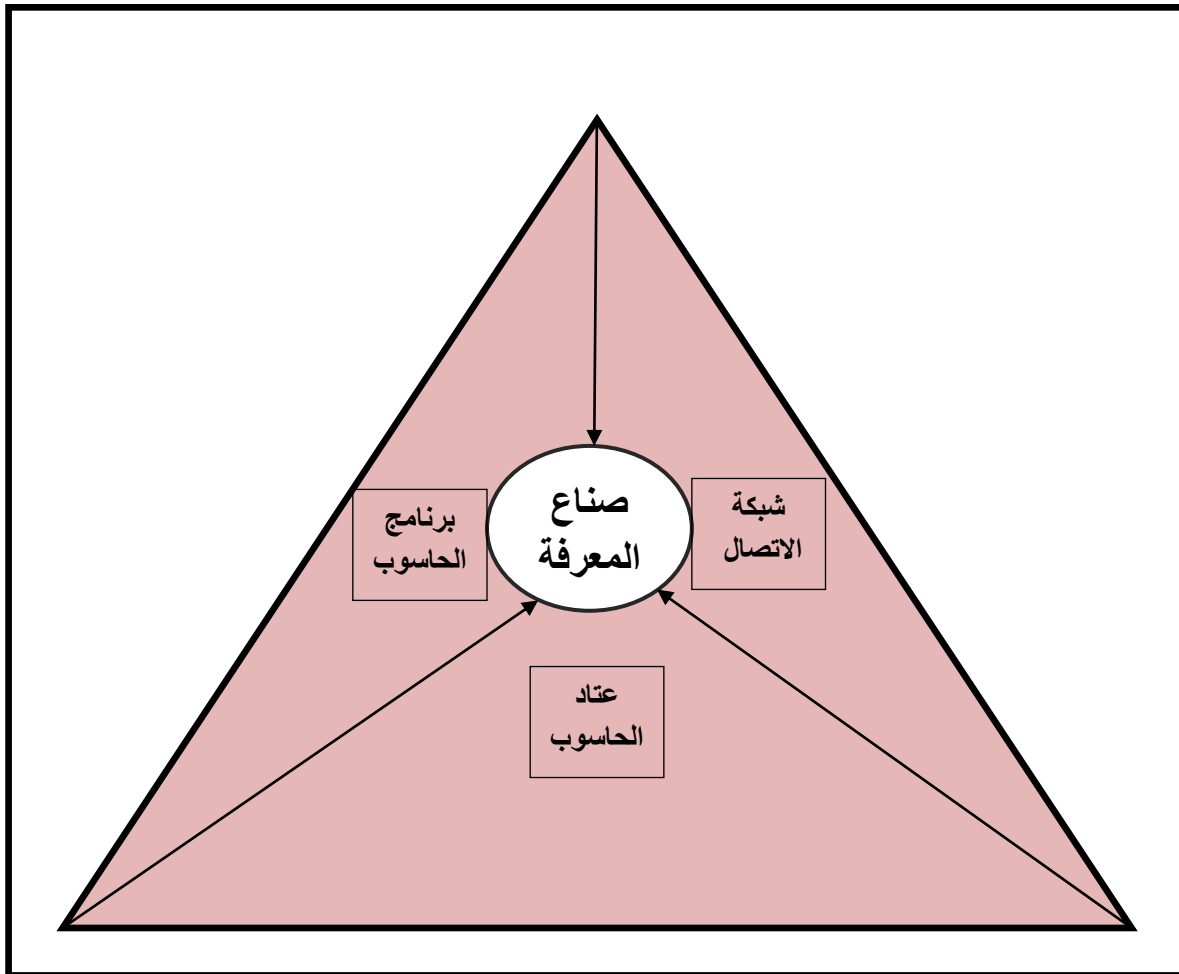
¹ - نوال بنت صالح السجواني، تطبيق الإدارة الإلكترونية، في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات، (رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، 2009، ص72).

² - "أحلام محمد شواي، الإدارة للإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل، المجلد 28، العدد 08، جامعة بابل، 2016، ص18.

عن طريق تغيير طرف التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري وقت ما يملكونه من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.¹

و الشكل التالي يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية :

الشكل (03) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق ،ص 24.

¹ -العمرى مصطفى الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين في الموقع: <http://grheictvonique.blogspot.com/2012/12/blog-spot.htm> ،

أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/23 ،على الساعة 19:46

من خلال العناصر السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجمل العناصر السابقة الذكر وهي المعلوماتية والاتصالية والخدماتية ، ومختلف الأجهزة المتعلقة بعتاد الحاسوب والبرمجيات ونظم الاتصال الشبكية وصناع المعرفة حيث لهذه العناصر تكون موصولة فيما بينها ومتراطة وتعمل على تفعيل عمل الأجهزة الإدارية بأسلوب متطور وحديث.

الفرع الثاني : أهداف الإدارة الالكترونية

تتلخص أهم أهداف الإدارة الالكترونية في:

- 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 التي يتحول أصحابها على عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات وسلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الالكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والإنفاق.¹
- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في ادارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:
- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة.
- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال تقنيات الحديثة.

¹ - محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنمى ، 2004، ص03.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- غربة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- تحقيق الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعلومات.
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.¹

المطلب الثالث : وظائف الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية بإنجاز الوظائف من التخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ للقرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل المؤسسة من ناحية، كما تقوم بربط المؤسسة بفئة المؤثرين (عملاء، منافسين، موردين، أجهزة إدارية وحكومية..) وذلك مع البيئة المحيطة بها وهذا ما يجعلها تتعرض لعدة تحديات تواجهها أثناء القيام بمهامها نتيجة لاعتمادها على أساليب الإدارة الالكترونية الحديثة .

أولاً: التخطيط الالكتروني: (E-plannig)

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.²

كما أنه عملية ذهنية يقوم بها، المديرون بالاعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.³

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينص على وضع الأهداف لكن هناك اختلافات يمكن أن ترد في ثلاث مجالات هي:

¹ - محمد الطعمانة، نفس المرجع ، ص4.

² - "ززار العياشي، أثر الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 95، العدد 01 العراق، 2013، ص36.

³ - "أحمد محمد عنيش، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص81.

- 1- إن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه تحقيق أهداف واسعة، مرنة آنية وقصيرة المدى كما أنها قابلة للتحديد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل.
- 2- التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المنقطع إلى تخطيط المستمر.
- 3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينقدون، يتم تجاوزها تماما في الإدارة الالكترونية.¹

الجدول 01 : يمثل الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني وكذلك الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني .

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة الاستجابة للظروف المختلفة
أفق التخطيط	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدتها عن سنة واحدة -الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها	- خطط قصيرة والية أمدتها أيام، شهر، أسابيع، أو فصل . -الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفيد
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الدينامكية للتغيرات
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار	ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	ضرورة من أجل التنفيذ الاستجابة للظروف

¹ - "خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل التمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة البرموك من جهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد:09، العدد 02، الأردن 2013، ص200.

المتغيرة		
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المدراء العاملون
الأهداف	واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح	الأهداف العامة غامضة واحتمالية لدرجة عالية
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيز	الثقة في الأداء الرئيسية فيها هو مطلوب انجاز من أجل المؤسسة

المصدر: نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي, إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، مصر دار الكتاب، 2011، ص84.

ثانيا: التنظيم الإلكتروني (E-Organizig)

التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل انجاز الأعمال بشكل فعال.¹

وفي ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني حيث أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر من فعالية وكفاءة، وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح التنظيم في شكله الإلكتروني مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد و بين جميع العاملين عن طريق الشبكات الداخلية بالإضافة إلى تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة من حيث استخدام عمال ذو تخصصات ومهارات عالية.²

و يوضح الجدول التالي الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الحديث و أهم الفروقات بينهما.

¹ - "صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

² - دقي نعيمة، تطبيقات الادارة الالكترونية في تسير الجماعات المحلية بالجزائر دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض في الفترة ما بين 2017-2013، مذكرة ماستر، جامعة

الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017، ص80-81.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

الجدول 02 : يمثل التطور و الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، والفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني .

المكونات التنظيم	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة	التنظيم عمودي وهيكل قائم على وحدات كافية وتنظيم عمودي من الأعلى الى الأسفل وهيكل تنظيمي محدد	التنظيم شبكي أو مشروع، وهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي وهيكل غير محدد
التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات الأقسام (حسب الوظيفة المنتج)	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية و فرق العمل
سلسلة الأوامر: تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى .	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس واحد يسمى المدير الفردي.	السلطة في الوحدات الاستشارية ، وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا والتنظيم ثنائي بمديرين أو أكثر.
الرسمية: مجموعة من السياسات، اللوائح، القواعد، الإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.	- التعليمات حرفية - قواعد الإجراءات محددة - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	- سياسات مرنة - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا - جدول عمل مرنة ومتغيرة
المركزية واللامركزية: الأولى: تركيز سلسلة ايجاد القرار في المستوى التنظيمي الأعلى واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا	المركزية تعني السلطة في القمة، واللامركزية تعني السلطة الموزعة .	تعدد مراكز السلطة فإن الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا

		من المستويات الدنيا
--	--	---------------------

المصدر: مُحمَّد محمود المكاوي، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر والتوزيع، 2011، ص144.

ثالثا: القيادة والرقابة الالكترونية :

1- القيادة (e- leader) : تعرف القيادة بأنها الاستطاعة التي يبذلها المدير من أجل التأثير على مرؤوسية وأدائهم بأسلوب يكب من خلال طاعتهم واحترامهم، وتحقيق الوحدة فيما بينهم من أجل تحبيب جو للمبادرة والتنسيق في سبيل تحقيق هذه المنظمة المقصود . وقد أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية التي تنقسم إلى الأنواع التالية :¹

أ- القيادة التقنية العملية: والتي تركز في نتائجها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتميز بزيادة وفرة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها، كما يمتلك القائد الالكتروني القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات ومختلف الشبكات والتطبيقات .

ب- القيادة البشرية النائمة: تركز على ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الزبائن ، كما تتسم بالقدرة على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق ، بالتركيز على عنصر التجديد في نوعية الخدمات للمتعاملين .

ج- القيادة الذاتية : تركز على جملة من المواصفات يجب أن تتواجد في القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت .

و يوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين:

¹ -- عيان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، (أطروحة دكتوراه , جامعة مُحمَّد خيضر بيسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية , 2016) ، ص 83.

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
خط سير ثابت وظيفي ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكار ويجيد الإنصات
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادقة أو الإكراه	مظهر إلى التعلم والتعليم بالعمد والأخبار
واضح التركيز	كثيف التركيز
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
أهداف طويلة الأجل	أهداف متتالية وقصيرة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجرأته
مظهر وملاحظة أهم أدواته الإدارية	أسلوب في الاتصال وملاحم مع لغته من أهم أدواته الإدارية
انطوائي ومنغلق على مؤسسة ورفاقه	تواصلي منفتح على مؤسسات الآخرين
أما مجامل وإما صدامي(من دون سلفة)	أما محاور وأما مستمع
أحادي المزاج فهو غما حزين أو سعيد طول الوقت	متعدد
محلي	عولمي محلي
يتجنب المخاطر ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة ويغادرها قبل الفشل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في التحكم الجيد

المصدر : بشير عباس ، الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات ، أبوظبي ، مركز الإمارات للدراسة والبحوث الإستراتيجية، 2005، ص112.

2-الرقابة الالكترونية (E-lomtrolting)

تعرف الرقابة توظيفية من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها أن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا .

أما الرقابة في ظل الإدارة الالكترونية فهي عملية مثمرة للكشف عن الانحراف من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء .¹

إن كل ذلك سيؤدي إلى تدخل المسؤولية الإدارية للمدراء التنفيذيين فالكمل يعمل في الوقت نفسه ويؤدي المهمة ويتحمل نفس المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى تنمية الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الالكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراب من الرقابة القائمة على الثقة .²

ويمكننا المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية من خلال الجدول التالي :

¹ - منتدى الموارد البشرية "تعريف الرقابة الإدارية ودورها في المؤسسات " في الموقع <http://hrdiscussion.com/hr63836.htm>

² - hassan.n.rawach-electronic management . contribution to the developement of managerial function .academic deseareh international vof 05 .jadara university.2014.

الجدول 04 : الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر : بوزكري جيلالي "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق , (أطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 03 "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014) ، ص75.

المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية هي حقل جديد ظهر نتيجة التعاضد بين تكنولوجيات المعلومات والانترنت وبين تطبيقات نماذج الأعمال الجديدة في اقتصاد المعرفة والمنافسة , ومن ثم فإن التحديات التي تواجهها والمتطلبات التي تحتاجها لاستثمار الفرص الحالية والمتوقعة وابتكار فرص جديدة هي مظاهر من نمط غير تقليدي .¹

واعتماد الإدارة الالكترونية سيسهم إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمنظمات والأفراد²

ولشرح منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية واهم متطلباتها والمزايا والتحديات التي تواجهها ثم تقييم هذا المبحث كالتالي :

¹ - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص221.

² - عادل حوش ، مرجع سابق ، ص34.

المطلب الأول : دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ويمكن توضيح ابرز دوافع التحول فيما يلي :

أ- **دافع الزمن** : عندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعامل الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب ببطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراءها والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار مزيد من الزمن وتسيير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب لوضعها في دائرة المنافسة .

ب- **تطور الحاسب الآلي وتطبيقاته** : لقد انعكست تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت كتغيير وتخرج من وضعها القديم وتبذل بعضاً من الحراك والتقدم باتجاه هذه التقنية فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناء على برامج الكترونية ثم تحميلها عليها وبدأت تنوب عن الإنسان في الكثير من مواقع العمل¹ " تطوير الاتصالات: يشكل التقدم المذهل في شبكات الاتصالات وخاصة الانترنت دعماً قوياً لفكرة تحول الإدارات العمومية نحو تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما تقدمه هذه الأخيرة من تواصل فعال وسريع يختصر الوقت والجهد، عبر شبكة الاتصالات الداخلية على آفاق التنمية وما وفّرت لها مع مداريها الاتصالية وهذا ما أنشأ حالة الثقة المتبادلة بينهما².

ج- **القرية الكونية**: أصبح مصطلح القرية الكونية من البديهيات وأحد بدائل مصطلح العولمة، وهي في مجملها تعبيرات تشير إلى اختزال المسافة، والزمن والسرعة تبادل المعلومات والأداء وسهولة تبادلها عبر العالم، إذ أن هذا الواقع الجديد وضع العالم أمام فكرة الحصول على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه، دون بذل جهد يذكر.

¹ - بدر محمد السيد، دور الإدارة، مرجع السابق، ص 26-29.

² - حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 41 نوفمبر 2009، ص 24

د- **أزمة القطاع الهام:** لم يعد أمام الإدارات الحكومية بدون خوض تقنية تجربة وتعميم تطبيقات على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مالية متزايد، تحتاج إلى صرامة تفنين مواردها، والأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى الأمر تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه إلا في ظل إدارات الإلكترونية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة إلكترونية تساعد على تحديد مواضع الخلل وتضع أيديها على الاحتياجات وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها، وما يمكن خصصته في مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها في الجانب الخدمي، ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعملاء الفائضة

هـ- **التطلع إلى التقنية:** لقد أصبح الوقوف على كل قرار حكومي ومعرفة آلياته ودوافعه وتداعياته أمرا متاحا في ظل انتشار الحواسيب الشخصية، وتلك الثقة التي بدأ الأفراد العاديون يتعاملون بها مع المعلومات سيكون لها عظيم الأثر في بناء وعي جديد، مما يضيف إلى انجازات الحكومة انجاز عظيمًا يتمثل في التأصيل لحاسة المواطن.

و- **الدوافع السياسية:** كانت التحويلات الديمقراطية وما يتبعها من مستجدات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعية لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميمهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دوائرها فقد ساهمت حركات فاعلية محلية وعالمية والتي تطالب بم..... من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان.

ز- **الحوار والتواصل:** إن الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالأخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية، لذا كان السعي للجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج.¹

¹ - محمد السيد القزاز، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية دون دراسة متطلبات عديدة منها :

أولاً- المتطلبات الإدارية والأمنية :

تنحصر هذه المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس , والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، المتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية ،في هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية لإجراء التحول المطلوب .
- 2- توفير البيئة التحتية للإدارة الالكترونية , إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومتنوعة بالكم الهائل من الاتصالات ،دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات .
- 3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تاريخي ،بإعادة تنظيم جوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية ،مما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية .
- 4- الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ،تمتلك زاد معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني .
- 5- الإصلاح الإداري والذي يشتمل التخصيص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغيرات جذرية جوهرية في المفاهيم الإدارية والتقنية .¹

ثانيا : المتطلبات السياسية

حيث يترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكترونية وفي مساندة مشاريع الإدارة الالكترونية ،عن طريق تقديم الدعم المادي والمعنوي للمساعدة على اختيار العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية .

¹ - عبد الستار العلي ،المدخل إلى إدارة المعرفة ،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2016 ، ص 18-21.

ثالثا : المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومتنوعة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على المشاريع الالكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالدمومة على المستوى المركزي والمحلي .¹

رابعا: متطلبات البيئة التحتية للاتصالات

ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم متكاملة وأكشاش الكترونية في الأماكن العمومية أو ما يعرف بمقاهي الانترنت وأجهزة متنوعة للهواتف والفاكس وتعمل نسبة الاتصالات على زيادة الترابط من مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة من خلال الاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال الاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية .

وتختلف المتطلبات الإدارية الالكترونية حسب برنامج التحول الالكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأنظمة الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية .²

إن عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية شأنها أي مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما طلب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق .

المطلب الثالث : مزايا وتحديات الإدارة الالكترونية

إن اعتماد الإدارة الالكترونية سيسهم إسهاماً مباشراً في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمنظمات والأفراد من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في أدائها ومنتجاتها وتعاملها ، فينشر تأثيرها في نوعية الحياة في المجتمع وفي مقابل هذه المزايا تواجه الإدارة الالكترونية حملة من التحديات .

¹ - عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص 30-32 .

² - مرجع سبق ذكره ، ص 33-34 .

الفرع الأول : مزايا الإدارة الالكترونية

عن اهتمام العلم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة لاستخدام هذه التقنيات ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المقدمة ولتتمكن جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بسهولة ويمكننا تصنيف تلك المزايا على النحو التالي :

1- المزايا للمجتمع : إن المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمجتمع هي :

- تساهم في زيادة الشفافية الحكومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينهما وبين جميع فئات المجتمع .
- تساهم أيضا في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع .
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات .
- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع .
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة .

2- المزايا للمنظمات : توفر الإدارة الالكترونية مزايا للمنظمات هي :

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال في المنظمات .
- توفر برجة تدقق سير المعاملات الكترونيا
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة
- تعزز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وامن المنظومة .
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة ، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن التخريبية .
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة
- تسهل إجراء الاتصال بين المنظمة المختلفة ولذلك مع المنظمات الأخرى .
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بسبب توفر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها .

- تلغي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة وتصحيح الشبكة هي الإدارة .
- تساهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات انجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في إدارة الأعمال .
- 3- المزايا للمواطنين : توفر الإدارة الالكترونية مزايا للمواطنين من خلال :
 - الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل .
 - تمكن المواطنين من انجاز المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية .
 - تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم .

الفرع الثاني: تحديات تبني ممارسة الإدارة الالكترونية

على الرغم من المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمستويات الثلاث التي سبق ذكرها فلا يزال استخدامها بفرض على الدول والحكومات تحديات كبيرة في مختلف المجالات من أبرزها :

1- التحديات التقنية :

- النقص في البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدول ، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها .
- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات فضلا عن مشكلات تطبيقها .
- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها
- ارتفاع تكلفة الاتصالات
- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات
- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من أن إلى آخر .

- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها .

2-التحديات غير التقنية : يمكن توضيح أهم التحديات عبر التقنيات كما يأتي :

- التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة .
- تحديات مقاومة التغيير واستمرار الإدارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن استيعاب النظر المعلوماتية في إدارتها .
- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائقا في مجال النظم الإلكترونية
- وبناء على ما تقدم نرى أن هذه التحديات تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطويرية غدا ان مواجهة هذه التحديات يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الجهات الحكومية فضلا عن توفر الرغبة والقوة الدافعة لدى القادة لإحداث هذا التغيير ويخلق الإدراك العميق والقوي لدى العاملين لأهمية وفائدة التغيير الجوهرى الذي سيحصل في طريقة أدائهم الأعمال والعوائد الايجابية لذلك .¹

المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

يعتبر الجانب الأمني من أكثر الأمور حساسية في مشروع الإدارة الإلكترونية خاصة في ظل توسع الجرائم الإلكترونية و يجب أن يكون تأمين الإدارة الإلكترونية على مستوى التقدم العلمي الذي ساهم في تحول الإدارة من شكلها التقليدي الى إدارة إلكترونية.²

و مما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة و حماية المعلومات و المحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات فالأمن المعلوماتي و الفيروسات و الاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطرا يهدد الكثير من المنظمات.³

¹ - عادل حرحوش ، مرجع سابق ، ص 34-38.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الجزء الأول ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 11.

³ - بدر محمد سيد القزاز ، مرجع سابق ، ص 404 .

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن أمن المعلومات

إن التطورات المتعاقبة و السريعة أدت إلى ظهور أمنية المعلومات منذ البداية ووصلت الآن إلى نقطة من التعقيد و الاهتمام العالين.

كانت الحواسيب في البداية (سنوات الأربعينات و الخمسينات) تشغل من قبل نفس الأفراد الذين أعدوا البرامج و صيانتها , و كانت أهم ما يشغل هؤلاء الأوائل كيفية تنفيذ الأجهزة للإيعازات المطلوبة منها و لم يكونوا مشغولين بأمن المعلومات بقدر انشغالهم بعمل الأجهزة . و لذلك كانت الأمانة تدور حول تحديد الوصول أو الإطلاع على البيانات من خلال منع الغرباء الخارجيين بالتلاعب في الأجهزة.

أما السبعينيات فقد شهدت الانتقال إلى أمن البيانات (data security) و رافق ذلك استخدام كلمات سر بسيطة للسيطرة على الوصول إلى البيانات بالإضافة إلى إجراءات إضافية لحماية مواقع الحواسيب من الكوارث و اعتماد خطط استرجاع سريعة للبيانات و تخزين نسخ إضافية لها و للبرمجيات بعيدا عن موقع الحاسوب.

و في مرحلة الثمانينيات و التسعينيات و حتى المرحلة الحالية فهي مرحلة أمن المعلومات (information security), حيث أن التركيز على المعالجات الدقيقة أدى إلى إنتقال الأمانة من البيانات إلى المعلومات ، و عليه يجب المحافظة على المعلومات و تكاملها و توفرها و درجة موثوقيتها. و كانت شركة " أي بي أم " الأمريكية أول من وضع تعريف لأمن المعلومات و قد تضمنت إحدى سياسات الشركة رقم (130) بأن أمن البيانات هو حماية البيانات من حوادث التحرير أو التدمير أو كشف المعلومات بدون تخويل.

و قد إقترح مؤخرا "Dom parker" من " SRI International " تعريفا جديدا لأمن المعلومات هو بالواقع حماية تكامل و إتاحة و موثوقية المعلومات.

أما تعريف المؤلف لأمن شبكة المعلومات ، فهو إيجاد الوسائل و الأدوات اللازمة من البرمجيات الأجهزة و التشريعات لمنع اختراق الشبكات و قواعد البيانات من أي جهة أو شخص.¹

المطلب الثاني: التهديدات التي تواجه أمن المعلومات وأنواعها

الفرع الأول : التهديدات التي تواجه أمن المعلومات

¹ - علاء عبد الرزاق السلمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2005، ص ص 153-154-155.

1- التهديدات الطبيعية: هي كل التهديدات الخارجة عن الإرادة ومنها:

-الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والنيرون، إضافة إلى درجة الحرارة العالية والرطوبة العالية التي تلحق الضرر بالحاسوب والأجهزة الإلكترونية.

- التهديدات التقنية: هي المشاكل التي تؤدي إلى توقف الأعمال لفترات ،ما يسبب خسائر للمؤسسات كانقطاع التيار الكهربائي، الانترنت، حدوث أعطال في مكونات نظم المعلومات.

2-التهديدات البشرية: وتتمثل في مصادر خارجية تصدر من أعوان خارجية (المنافسين، الحكومات أو المصالح الخارجية، المنظمات الإجرامية، جماعات الضغط ،المتجمع..) أو داخلية (أجراء غير راضين أو أجراء قدما، متدربين).

وحتى نهاية القرن العشرين مصدر الجرائم المعلوماتية الأكثر خطورة كانت ذات مصدر داخلي صادرة من العمال نظرا لامتلاكهم المعارف، وقدرتهم في الوصول إلى الأنظمة

ومقارنة بين حجم الخطر الداخلي وبين حجم الخطر الخارجي نذكر بعض الإحصائيات :

- وفقا لوكالة FBI تشكل التهديدات الداخلية ن 60 % إلى 80 % من التهديدات المخبر عنها.
- وحسب دراسة قامت بها **Group Gartner** على المخطط الأوروبي سنة 1999، ذكرت المنظمات أن مشكل الأمن هو بنسبة 47 % من الأعوان الداخليين ويعتبر العمال القدماء مسؤولين بنسبة 10 % من الحوادث، أما الخارجيين فهم مسؤولين بنسبة 39 %.
- وحسب دراسة أجريت سنة 2003 على 308 خبير معلوماتي يقولون أن 37 % من الأدوات المعلوماتية المسؤولة تعرضت لمشكل أمني من مصدر داخلي قام به المستخدمون .
- كما كشفت دراسة أجرتها الأمم المتحدة عام 2005 أن 37 % من جرائم الاختراق والتعدي داخلي، وأن 08 % يرجع إلى مصادر خارجية، وبلغ حجم الخسائر الاقتصادية لهذه الجرائم عام 2004 فقط حوالي 3.5 مليار دولار، كما كشفت الدراسة أن حالات الاختراق بصفة خاصة كإحدى الجرائم المعلوماتية التي وقعت على أجهزة الحكومة الأمريكية لعام 2004 بلغت 354000 حالة اختراق، 64 % منها ناجحة و لم يكتشف سوى 4 % منها.

- وبخصوص تحصين أنظمة المعلومات فتكون الجهود المبذولة والمسخرة في التحصين ضد التهديد الخارجي على حساب الاستعداد ضد التهديد الداخلي، في حين هذا الأخير غالبا ما يحدث دمارا باهظ التكاليف.
- فحسب تقديرات معهد أمن الحاسوب فإن معدل تكاليف الهجوم الداخلي هو 2.7 مليون دولار للهجوم الواحد، بينما لا يزيد معدل الهجوم الخارجي الواحد عن 57 ألف دولار.
- هذه الدراسات والإحصائيات أثبتت بالإجماع أن التهديد الأكبر الذي تتعرض له المؤسسة وأنظمتها المعلوماتية هو من الداخل و بنسب كبيرة جدا مقارنة بالتهديد الخارجي¹.

الفرع الثاني : أنواع التهديدات على المعلومات و نظم المعلومات

1-التهديدات الناتجة عن اعتداء: ومن تقنيات الاعتداء نجد :

- أ- البرامج الضارة (الخبیثة) :وهي كل برنامج يدخل في النظام ويكون عمله ضارا منها :
- الفيروسات: التعريف الذي يمثل المرجعية في عالم الأمن هو تعريف « Cohen Fred » الذي عرف الفيروس على أنه: " برنامج له القدرة على إصابة برامج أخرى عن طريق تعديلهم بطريقة تجعلهم يحتوون على صورة منه ".

وكان **Cohen Fred** أول من تداول أو أخرج مصطلح "الفيروس المعلوماتي" سنة 1984 .

الفيروس برنامج خبيث تم تصميمه من قبل أحد المبرمجين لتحقيق بعض الأهداف وحسب هذه الأهداف تكون النتائج، قد تكون غير مضرّة كإظهار بعض الإعلانات، قد تكون خطيرة نوعا ما كتعديل جزء من البرامج، وأغلبها يكون مدمر كتعطيل وتدمير البرامج والأجهزة كلية ، ومن سمات الفيروس قدرته على ربط نفسه بالبرامج ونسخ نفسه بنفسه دون علم المستخدم إضافة إلى قدرته على التخفي والانتشار السريع

-الديدان (**Vers**) : الديدان عبارة عن برامج مستقلة تنتقل من حاسب لآخر داخل الشبكة دون الحاجة لتدخلات بشرية، وتنتشر بسرعة أكبر من الفيروس، ويمكن أن تخفي معطيات وبرامج وإتلافها وإعاقة عمل شبكة معلوماتية ، فالديدان المعلوماتية تستقر في ذاكرة أنظمة المعلومات بنفس الطريقة التي

¹-فيلالي أسماء و شليل عبد اللطيف ، تهديدات أمن المعلومات و سبل التصدي لها ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر ، 2018، ص 167.

تستقر فيها الدودة البيولوجية في تفاحة، وعلى عكس الفيروس، فهي قادرة على نسخ نفسها بدون تدخلات داخلية أو خارجية .

- **حصان طراودة (Troie de Chevaux)**: يعرف حصان طراودة على أنه: " رمز خبيث يختفي داخل برنامج، ظهرا بذلك براءته عن طريق تمثله في لعبة صغيرة أو بطاقة رغبات أو برنامج مشاهدة صور من أجل أن ينفذ لاحقا عمليات غير شرعية .

- **القنابل المنطقية (logique Bombe)**: القنبلة برنامج متخفي في انتظار حدث معين محدد من قبل المبرمج، و شغل هذا البرنامج الخبيث عندما يحدث الحدث ي ، هذا الرمز الخبيث ينتظر عموما تاريخ معين من أجل

ب- **القرصنة المعلوماتية (التجسس على أنظمة المعلومات)**: القرصنة تعمل على كشف نقاط ضعف نظم حماية الأنظمة المعلوماتية، وغالبا ما يتم استغلال مختلف وظائف الانترنت التي تحولها إلى نظام مفتوح سهل الاختراق، وعليه هذا النوع من تقنيات الاعتداء يتمثل في محاولة اقتحام أنظمة المعلومات والحصول على المعلومات السرية بأي طريقة، و سنقوم بذكر أكثر الطرق انتشارا .

- **التصنت (l'ecoute)** : التصنت يكمن في التمكن من التمكن على شبكة معلوماتية أو شبكة التواصل عن بعد ومن ثم تحليل وتخزين المعلومات العابرة ،وترجمة التآمرات وكل ما يدور داخل الشبكة المعلوماتية . إذ أنه وعلى مستوى الاتصال بالشبكة أو الانترنت العادية 99.9% من المعلومات التي تدور ليست مشفرة، ويمكن اعتراضها من قبل أي أحد.

- **سرقة الهوية (identité'd usurpation)** تكمن في انتحال هوية شخص آخر والاستفادة من امتيازاته عن طريق اغتصاب هويته والاستيلاء على العديد من العناصر الخاصة به (بصمة ،صوت ،بطاقة تعريف، بطاقة ائتمان، شريحة، كلمة سر، تاريخ ميلاد)...

- **رفض الخدمة**: هذه الهجمة حتى وإن كان ظاهرها غير مخيف إلا أن تأثيرها كبير :

- هي نشاط خبيث يترجم بانشغال أو عدم إتاحة مؤقت أو دائم لعدة مكونات نظام الاتصال عن بعد رفض الخدمة هي تلك التي تعرقل و تمنع خدمة تطبيق ما وجعلها أحيانا غير مفيدة للمستخدمين الشرعيين، باختصار هجمة رفض الخدمة تعمل على إزعاج الضحية، ولكن أيضا يمكن أن تسبب في خسائر كبرى.

-التزوير أو التعديل: تزيف وتعديل المعطيات خلال الإرسال بتدخل خبيث يحدث مشكل التكامل فالتكامل المضمون عن طريق بروتوكولات النقل TCP (مثال) تضمن أن يكون جريان المعطيات المستقبلية مماثلة تماما جريان المعطيات المرسله وبالتدخل بينهما وتعديل الرسائل المرسله لا تكون هذه الأخيرة نفسها هي المستقبلية، أما التعديل في البرامج يجعلها تؤدي عملها بطريقة مختلفة تلبية لمصالح المهاجم.

ج -التهديدات المادية: التهديدات التي تمس الأجهزة المعلوماتية تعني تهديد أمن المعلومة التي تحتويها ومنها :

- السرقة: تستهدف كل ما يتعلق بأنظمة المعلومات، فخسارة سرقة جهاز مثال تكمن في ثمنه، إضافة إلى قيمة المعلومات التي يحملها الجهاز والتكاليف المتكبدة في خسارتها.

- الوصول والتدمير المادي: مجرد الوصول إلى الأجهزة المعلوماتية فهذا بحد ذاته خطر أمني، كما أنه يمكن للمهاجم أن يدمر إراديا التجهيزات وتخريبها .

- الهندسة الاجتماعية: هذه التقنية تعتمد على التلاعب بالأفراد للتمكن من آليات الأمن باعتبار أن العامل البشري هو الحلقة الضعيفة في نظام المعلومات مستغلين بذلك سذاجة الشخص فالهندسة الاجتماعية هي من أسهل الطرق للحصول على المعلومات باعتمادها على وسائل بسيطة وحيل وخداع ومن بين أساليبها: التفتيش في النفايات، التظاهر بالسلطة، خداع شخص واستغلال ضعفه، انتحال شخصية

-التهديدات الناتجة عن ثغرات أمنية: تعتبر الثغرة الأمنية عبارة عن فجوة أو ضعف على مستوى نظام المعلومات، ومن الممكن استغلالها من طرف عناصر مهددة باستعمال مختلف طرق الهجوم. وعليه الثغرة الأمنية هي عبارة عن ضعف أو خطأ في نظام معين أو طريقة حماية معينة يتم استغلالها من قبل المهاجم لإحداث أضرار مختلفة، وتكون الثغرة الأمنية على ثالث مستويات: الثغرات الأمنية على المستوى التنظيمي (الإدارة)، الثغرات الأمنية على المستوى المادي، الثغرات الأمنية على المستوى التكنولوجي¹.

المطلب الثالث: طرق تحقيق أمن نظم المعلومات

1-الحماية البرمجية للمعلومات وأنظمة المعلومات: الحماية البرمجية تتمثل في استخدام كل البرامج المتاحة والتي توفر حماية للمعلومات المتنقلة عبر الشبكات أو المخزنة في الحواسيب.

¹ - فيلالي أسماء و شليل عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 168-169-170.

أ -الجدار الناري: ويمكن تعريف الجدار الناري على أنه: " كل آلة موضوعة في شبكة معلوماتية وقادرة على تحقيق غربة على التوصلات الداخلة والخارجة ويعرف أيضا أنه:"جهاز أو برنامج يفصل بين المناطق الموثوق بها في شبكات الحاسوب ، ويكون أداة مخصصة أو برنامج على جهاز حاسوب آخر الذي بدوره يقوم بمراقبة العمليات التي تمر بالشبكة ويرفض أو يقرر أحقية المرور ضمن قواعد معينة".

أما بالنسبة لأشكال الجدار الناري، فهي تأتي على نوعين :

-برامج: وهنا يكون الجدار الناري عبارة عن برنامج يتم تنزيهه على الحاسب .

-أجهزة: وهو عبارة عن علبة أو صندوق مزود بواصلين اترنت، هاته العلبة تضم في نفس الوقت حاسب وبرنامج جدار ناري.

ب. برامج مكافحة الفيروسات : virus Anti برنامج مكافحة الفيروس يتحقق من الأقراص والأنظمة من أجل تحديد تواجد فيروسات معلوماتية، ويستطيع عموما تنظيف المنطقة المصابة، ومن أجل أن يبقى البرنامج فعال يجب أن يحدّث باستمرار .

-التشفير : " Chiffrement هو مجموع التقنيات التي تهدف إلى تحويل بفعل اتفاقيات سرية، معلومات أو إشارات واضحة إلى معلومات أو إشارات غير واضحة من أجل تحقيق الفرضية المعاكسة عن طريق وسائل مادية أو برامج متخصصة لذلك.

هو الاعتماد على خوارزمية لتحويل المعطيات الواضحة إلى معطيات مشفرة من أجل جعلها غير واضحة لشخص دخيل والهدف من التشفير هو جعل كل الملفات الرقمية الموجودة على التحاميل غير صالحة الاستعمال لمن لا يملك مفتاح الرمز.

وعليه فإن التشفير عبارة عن استخدام تقنيات أو برامج عملها هو تغيير مظهر المعلومات من معلومات واضحة يسهل فهمها إلى معلومات سرية يصعب فهمها، اعتمادا على :

- خوارزمية التشفير: هي الصيغة الرياضية المطبقة على المعلومات المراد تشفيرها .

- المفتاح التشفيري: وهو السر أو الأداة المستعملة في تشفير أو فك شفرة المحتوى.

ج-مراقبة الدخول وأنظمة كشف التدخل :

ج-1 -مراقبة الدخول : accès'd Contrôle مراقبة الدخول هي كل السياسات والإجراءات المتخذة من قبل مؤسسة من أجل إيقاف أو إعاقه الدخول للأنظمة من قبل أشخاص ممنوعين، والدخول إلى النظام يتطلب التعريف بالهوية + التحقق من الهوية .

ج-2-أنظمة كشف التدخل : IDS Systems Detection Intrusion أنظمة كشف التدخل هي عبارة عن أدوات مراقبة مستمرة موضوعة في أماكن أو نقاط الدخول الأكثر حساسية لشبكات المؤسسة من أجل كشف التدخلات، ومن ثم يطلق النظام إنذار في وقت حقيقي في حال حدث مريب أو غير عادي .

د-الشبكة الافتراضية الخاصة: VPN Network Private Virtuel هي تكنولوجيا حديثة يتم من خلالها حماية تبادل المعطيات بين موقعين متباعدين على الأقل، ضامنة بذلك هويات المرسل والمستقبل، إضافة إلى ضمان عدم انتهاك المعطيات وتكاملها وتأكيد عملية إرسالها واستقبالها فشبكة VPN تشفر حركة مرور الشبكة الحساسة، وعملها يتم من خلال خادم VPN الذي يمثل مقر المراقبة داخل المؤسسة .

هـ-التحديثات: نجد نوعين من التحديثات :التحديث الآلي عن طريق قيام البرنامج المثبت في الحاسوب الاتصال بالشركة الأم للتحقق من وجود أي تحديثات، جد أي منها فإن وبادر البرنامج بتنبيه المستخدم إلى ذلك، ويتطلب هذا اتصال الحاسوب بالانترنت، أما الثاني فهو التحديث اليدوي والذي يكون بمبادرة من المستخدم الذي عليه الذهاب إلى الموقع الالكتروني للشركة المصنعة للبرامج ويقوم بتحميل التحديثات اللازمة.

2-الحماية المادية لممتلكات المؤسسة المادية (الأمن المادي)

تحقيق الأمن المعلوماتي لا يكون بحماية المعلومات داخل الحواسيب فقط، بل من الضروري تحقيق الأمن الخارجي والمادي للمنظمة وموقعها وتجهيزاتها.

أ- أمن موقع المنظمة: هو تحقيق الأمن المادي لموقع المنظمة والسيطرة الخارجية للبنية وحمايتها من كل تدخل طبيعي أو متعمد من خلال عدة إجراءات :

- الاختيار الأمثل لموقع المنظمة

- تحديد نطاق المؤسسة وتقسيم المواقع الواجب حمايتها .

- تشييد آليات منع الدخول عن طريقة تركيب سياج أو سور ملائم للمخاطر أو وضع الأبواب المغلقة بالرموز أو الأبواب الدوارة

- تركيب أجهزة إنذار في حال التدخل غير المسموح أو في المناطق الحساسة.
- الإضاءة الأتوماتيكية، والمراقبة المستمرة للبنية عن طريق الحراس طول السنة.
- إغلاق حظيرة السيارات التي توصل إلى البنايات كل مساء وأيضا في الإجازات .
- مراقبة الدخول المادي ووضع كاميرات مراقبة.
- استخدام أجهزة كشف الدخان والإطفاء الآلي للوقاية من الحريق ومكافحته

ب- أمن تجهيزات نظم المعلومات :

- ب-1- الحماية المادية لقاعات وأجهزة المعلوماتية:** مراقبة الدخول للأنظمة : الوصول المادي للتجهيزات يجب أن تكون ضمن سياسة مراقبة المداخل ومعرفة حاجات ومستويات السرية المسموح بها لكل مستخدم وإغلاق قاعات الخوادم والمعلوماتية والمكاتب وكل الأجهزة المتحركة التي تضم معلومات مهمة يمكن انتشالها،
- حماية الكابلات الكهربائية وكابلات التواصل
 - التهوية: يجب أن يكون هناك آلية تهوية موضوعة في خدمة أجهزة أنظمة المعلومات.
 - وضع إجراءات لحماية الحواسيب المحمولة عند السفر وعند حضور المؤتمرات والندوات كتجنب ترك الأجهزة في الحقيبة الخلفية للسيارة لأن ذلك يعرضها للعوامل الحيوية كالحرارة المرتفعة التي قد تتلف الدوائر الإلكترونية في الحاسوب، أو البرودة الشديدة التي تؤدي إلى عطب الشاشة أو يتعرض للسرقة.
 - الحماية ضد السرقة بوضع سلك الأمان الذي يربط في موضع خاص بالحاسوب المحمول ويثبت الكابل بهذا الموقع، كما يثبت طرفه الآخر بجسم ثقيل أو ثابت
 - تركيب أنظمة اكتشاف للحماية ضد الحريق والفيضان وتسرب المياه .
 - حماية التحاميل، أقراص التخزين، آلات الطباعة والنسخ عن طريق وضع إجراءات مراقبة كل مستعمل لها إلى غاية إرجاعها.

ب-2- الحماية الفنية لأجهزة نظم المعلومات:

- كلمات المرور: الدخول إلى أجهزة العمل والوسائل المتحركة يجب أن تؤمن عن طريق كلمات المرور التي تتضمن معلومات سرية ويجب أن تكون صعبة .

- تغيير كلمة السر كل 6 أشهر أو سنة بالأكثر واستخدام 10 أحرف متنوعة من أحرف كبيرة وصغيرة وأرقام ورموز صعبة لتصعيب اكتشافها.

- تركيب مراقب سري على شاشات الحواسيب المحمولة، اللوائح، الهواتف ذات الاستعمال المهني، وفي حال استعمال الويفي والبلوتوث في الأجهزة كثيرة التنقل يجب التذكر أن أي ارتباط يمكن أن يعرضها للخطر.

- تحميل برنامج خفي يسهل متابعة الجهاز في حال السرقة

ج- انتباه العنصر البشري لتحركاته وتصرفاته (حماية المعلومات الحساسة): العامل الأساسي في تسيير أمن المعلومات الإستراتيجية يتموقع بين الكرسي ولوحة المفاتيح ، ليس الآلة ، إنما العامل البشري فمن المهم جدا أن ينتبه كل شخص في المؤسسة للتصرفات اليومية البسيطة واعتماد العادات الجيدة لحماية المعلومات الحساسة،

3-الحماية القانونية للممتلكات غير المادية (حقوق الملكية الفكرية)

أ. حماية المصنفات المعلوماتية :

أ-1-حماية برامج الحاسوب : تعد برامج الحاسوب أهم مصنفات المعلوماتية أو تقنية المعلومات التي حظيت باهتمام كبير من حيث وجوب الاعتراف وتوفير الحماية القانونية لها، ومن أجل توفير حماية مناسبة للبرنامج يجب أولا إعطاء تعريف محدد لها البرنامج هو مجموع الأنظمة ، الإجراءات، القواعد، والتوثيق المتعلقة بمعالجة المعلومات

- ويعرف أيضا على أنه: مجموع الأوامر المرئية التي تتيح للأجهزة المادية للكمبيوتر القيام بمهامها، وبدون البرمجيات تصبح الأجهزة مجرد كتل بدون فائدة. والبرامج المحمية يمكن أن تكون برامج تشغيلية (Windows) ، أو برامج تطبيقية(Word,Excel) ويمكن أن يكون برنامج عام أو تحت الطلب.

وبما أن البرنامج هو عبارة عن نتاج العقل، فمن شروط حمايته هو اكتسائه طابع " الأصلية " الذي يكون تقييمه غالبا عرضة للجدال، فعنصر الأصلية يعكس ويترجم تعميمات شخصية المؤلف وبصمته، وتكتسب الحماية منذ ابتكار البرنامج دون أي إجراءات، الشرط الوحيد هو " الأصلية "، كما أن إبداع ملكية حقوق المؤلف ليس إجباري بل محبة من أجل إقامة الحجة على تاريخ وابتكار البرنامج، وتكون مدة الحماية 70 سنة منذ نشره وتعطي لصاحب البرنامج حق حصري في : إعادة الإنتاج، الترجمة التكييف والترتيب والتوزيع، ومنع إعادة إنتاج البرامج جد صارم ، إذ أنه من الممنوع إعادة إنتاج جزء أو كل البرنامج سواء بصفة مؤقتة أو دائمة

، و تحت أي شكل وإن كان لأغراض شخصية أو بيداغوجية، وصاحب الحق على البرنامج حر في منح تراخيص استعمال البرنامج مجانية أو مدفوعة استثنائيا، البرنامج يمكن أن يكون محمي بحقوق البراءات .

أ-2- **حماية قواعد البيانات :** البيانات المخزنة في نظم الحواسيب ليست محل حماية بالنسبة للقوانين والأنظمة لكنها متى ما أفرغت ضمن قاعدة بيانات وفق تصنيف معين وبالية استرجاع معينة فإنها تتحول من مجرد بيانات إلى قاعدة معطيات. وتعرف قاعدة البيانات على أنها: كتب تحوي مقتطفات أدبية أو وثائق، معطيات أو عناصر أخرى مستقلة، منظمة بطريقة منهجية أو نظامية وسهلة المنال بوسائل الكترونية أو بأي وسيلة أخرى. والاعتراف لقواعد البيانات بالحماية جاء وليد جهد واسع لمنظمة الويبو وللمجلس أوروبا الذي وضع عام 1996 قواعد إرشادية وقرار يقضي بالنص على حماية قواعد البيانات ضمن قوانين حق المؤلف.

أ-3- **حماية موقع الانترنت:** الحماية الفكرية المتعلقة بمواقع الانترنت متعددة، حسب محتوى الموقع والأدوات المرافقة له، فإذا كان المحتوى نتاج عقلي يمكن أن يحمى بعنوان حقوق المؤلف، وإذا كان الموقع بحوي قاعدة معطيات يحمي عن طريق حقوق Sui generis التي تحمي قواعد البيانات، اسم المجال يمكن أن يحمي عن طريق حقوق العلامة حقوق المؤلف تحمي موقع الويب منذ ابتكارها إذا كان أصلي، فالموقع يعكس شخصية المؤلف وتكون مدة الحماية 70 سنة منذ إعلانها إذا كان الموقع نتاج أدبي أو فني جماعي محقق من طرف عدة مؤلفين أين تكون المساهمة الشخصية غير بارزة، أما بالنسبة لموقع ويب مؤلف واحد أو مؤلفين أين تكون مساهمته منفصلة بموضوع ما، الحماية عن طريق حقوق المؤلف تذهب إلى غاية 70 سنة بعد موت المؤلف.¹

-فيلاي أسماء و شليل عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 170-175

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل تبين ان الإدارة الإلكترونية عملية معقدة و نظام متكامل لمجموعة من المكونات التقنية و المعلوماتية و المالية و التشريعية و البيئية و البشرية ، و التي غيرت مفاهيم و نظريات و إجراءات كانت تقوم عليها الإدارة التقليدية

و عليه فتطبيق الإدارة الإلكترونية و إخراجها إلى حيز التنفيذ لا بد له من توفر متطلبات عديدة و متكاملة ، كما تحتاج الى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و للمال و الجهد .

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طارئ في حالة تغثر الإدارة الإلكترونية فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات و المعوقات التي تؤثر على استراتيجية تطبيقها .

الفصل الثاني :

مساهمة الإدارة الالكترونية في

تحسين الخدمة الالكترونية

تمهيد:

تعيش الإدارة العمومية في بيئة معقدة وديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتكيف مع المحيط العام السائد ، ومع تزايد تطلعات المواطنين من حكوماتهم لتوفير خدمات كثيرة وذات جودة عالية ، يقع على كاهل الجهاز الإداري الحكومي عبء مزدوج يتمثل في ضمان خدمات جيدة وتطبيق سلوك اقتصادي رشيد في التسيير العمومي لضمان ديمومة الدولة.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان تعريف الخدمة العمومية وأهم أنواعها و الأساس القانوني لفكرة الخدمة العمومية ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنحاول من خلاله عرض تعريف المرفق العام وعناصره وأبرز أنواعه و المبادئ التي تحكمه، وفي المبحث الثالث سنتناول علاقة وتأثير الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية و إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، فكان تقسم الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: المرفق العام و مبادئه.
- المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة العمومية

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة ودورها الهادف لإشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات بهدف تحقيق تنمية ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق لعرض مفهوم الخدمة العمومية و أهم أنواعها والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان و تأمين الرفاهية له، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.¹

وتعرف بأنها وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل القوة الحاكمة.²

التعريف الحديث للخدمة العمومية " يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها ".

يقصد بالخدمة العمومية مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدولة ومختلف الوزارات والهيئات ومجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها.³

¹ - العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد9، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص40.

² - براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص56.

³

⁴ - غلام الهام مصطفى، الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد2، المجلد5، أكتوبر 2018، ص222.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات التي أقرتها الدولة من أجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد نذكر منها:

أولاً: من حيث طبيعة نشاط الخدمة

تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع اقتصادي وخدمات اجتماعية وثقافية.

1- الخدمات الإدارية:

هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية، ويعد هذا النوع من الخدمات العمومية الأكثر انتشاراً.

2- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي (الصناعية و التجارية) :

ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية والتي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز ، والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية ويتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

3- الخدمات الاجتماعية و الثقافية:

وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس والخدمات الصحية وغيرها ، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته .¹

ثانياً: من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية:

¹ - قوادري عائشة و شيروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 - قلعة ، الجزائر، 2016/2017، ص52.

1- خدمات فردية:

تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.

2- خدمات جماعية:

وهي الخدمات التي يتحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإنارة العمومية.¹

ثالثا: من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة

تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة.

1- خدمة مجانية:

وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، و تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإنارة الشوارع، الأمن العمومي، حملات التلقيح.....الخ.

2- خدمة بالمقابل:

وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي، كهرباء المنازل.....الخ.

3- خدمة مدعمة:

وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها والباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل النقل العمومي، السلع الاستهلاكية الأساسية.....الخ.²

¹ - ضالع بخالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 2017/2018، صص 11-12.

² - قوادري عائشة و شيروف سارة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

اتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقدّمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى¹.

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات ، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقدّمها².

وتظهر هذه المبادئ من خلال ثلاثة صور أساسية سوف نوضحها:

1- مبدأ الاستمرار في تقديم الخدمة العمومية

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه ، النظافة ، النقل ، ونظرا لضرورة هذه الخدمات وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلافا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية ، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها³.

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريس دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 6/99 منه⁴، حيث نصت مادة 90 على " ان رئيس الجمهورية سهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للتسيير العادي للمؤسسات".

وقد جاء في المادة 6/99 منه " ان الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية".

¹ - ضريفي نادية ، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1، 2007، ص 22.

² - حاكمي حمزة ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص السياسات العامة والتنمية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة ، 2015، ص 13.

³ - باحو مصطفى ، عزيزي عبد القادر، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018، ص 2019.

⁴ - دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 ، الجريدة الرسمية ، العدد 14، المؤرخة في 07/03/2016.

2- مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي ، ويعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وإن تشابه الضرائب أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفر الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.¹

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدراسات والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم ، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون التمييز والمساواة بين كل المواطنين.

3- مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها

يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطنين على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغيير وعدم الثبات، وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها: المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 1988/07/04 والذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن² حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين ، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة " كما أنها نصت المادة 3/21 منه على أنه " يجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير".

1- حاكمي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص13.

² - المرسوم رقم 131-88 مؤرخ في 1988/07/04، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06، العدد 27، ص من 1013 إلى 1017.

المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 1990/06/23 يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات ، حيث تنص المادة 8/2 منه على أنه " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي: تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن " .

المبحث الثاني: المرفق العام و مبادئه

يعد المرفق العام المظهر الإيجابي لنشاط الإدارة التي تسعى من خلاله إلى إشباع الحاجات العامة للأفراد وسنين في هذا الجزء من الدراسة مفهوم وعناصر المرفق العام والمبادئ التي تحكمه وأهم أنواعه.

المطلب الأول: تعريف وعناصر المرفق العام

الفرع الأول: تعريف المرفق العام

أولاً: المرافق العامة بوجه عام هي مشروعات تنشئها الدولة وتديرها السلطة التنفيذية أو الإدارة بهدف تحقيق الحاجات العامة للأفراد كالصحة والتعليم.

أما تنظيم وإدارة المرافق العامة هي الوظيفة الأساسية للإدارة أو السلطة التنفيذية بفروعها ولا شك أن المرافق العامة وتأمينها لأداء الحاجات المرجوة منها وظيفة أساسية بدونها لا توجد الدول¹ .

ثانياً: عرفت المرافق العامة بأنها مشروع تتولاه الإدارة لأداء خدمة عامة لجمهور الأفراد في المجتمع، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة تهدف إلى إشباع الحاجات العامة للجمهور في المجتمع.²

ثالثاً: تعتبر فكرة المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة والغامضة في القانون الإداري، رغم أهميتها كمعيار للنظام الإداري برمته، نظراً لارتباطاته بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

ومع ذلك ورغم تعدد وتنوع التعاريف، فإن الفقه والقضاء عادة ما يلجأ لتحديد مفهوم المرفق إلى استعمال معيارين أساسيين هما: المعيار العضوي والمعيار الموضوعي.

¹ - عبد الفتاح أبو الليل، الوجيز في القانون الإداري، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 177 .

² - على بن موسى على فقيهي، المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في النظام السعودي، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالاسكندرية، العدد 36، المجلد 9، المملكة العربية السعودية، ص 185 .

المعيار العضوي للمرفق العام

يقصد بالمرفق العام حسب المعيار العضوي أو الشكلي، الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال (الأشياء)، الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة، مثل: الجامعات، المستشفيات، ووحدات وأجهزة الإدارة العامة بشكل عام.

المعيار الموضوعي للمرفق العام

يقصد بالمرفق العام حسب المعيار الموضوعي أو المادي، النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبي حاجيات عامة للمواطنين، مثل: التعليم العام، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات، بغض النظر عن المنظمة أو الجهة أو الهيئة القائمة به.¹

الفرع الثاني: عناصر المرفق العام

من التعريفات السابقة للمرافق العامة يتضح لنا أن هناك عدد من العناصر المميزة للمرافق العامة وهي:

1- تحقيق المصلحة العامة:

أن يكون الغرض من المرافق العامة هو تحقيق المصلحة العامة وسد الحاجات العامة للأفراد في المجتمع، وهذه الحاجات قد تكون مادية ومحدودة كمد الأفراد عن طريق المرافق بالمياه والكهرباء وغيرها من الخدمات التي يحتاجون إليها ولا يستطيعون بمفردهم الحصول عليها، وقد تكون هذه الحاجات غير مادية وغير محدودة ولكنها تستهدف تحقيق النفع العام بصورة غير مباشرة، ومن أمثلة ذلك مرفق الأمن والدفاع، حيث أن هذه المرافق العامة تقدم خدمات عديدة للجمهور باعتبار وجودها مهم لحماية وجود الدولة وحسن تنظيمها.²

2- الغرض من المرافق العامة غير ربحي

ألا يكون الهدف من إنشاء المرافق العامة تحقيق ربح مادي، حيث يجب أنه عندما تتدخل الدولة من أجل إنشاء أحد المرافق العامة أن يكون هدفها الأساسي هو مجرد تقديم خدمة للجمهور دون النظر إلى أي هدف

¹ - محمد الصغير بعلی، القانون الإداري التنظيم الإداري النشاط الإداري، بدون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 206.

² - عبد العليم مشرف، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 124.

ربحي مادي، فعلى سبيل المثال عندما تقوم الدولة بإنشاء مدرسة أو مستشفى فإنها لا تسعى إلى تحقيق أي ربح مادي بل تستهدف نشر التعليم ورفع المستوى الصحي للأفراد، أي أن الهدف الأساسي والأسمى هو تقديم الخدمات للجمهور، ويجب أن نلاحظ أن الدولة عندما تقوم بالحصول على رسوم مقابل الانتفاع بخدمات المرفق العام، فإن هذه الرسوم لا تعتبر غاية في حد ذاتها بل يكون الهدف من ورائها هو تنظيم حصول الأفراد على الخدمة، وتخفيف بعض الأعباء على الميزانية العامة للدولة، ويأخذ نفس حكم المرافق الاقتصادية، فعلى الرغم من الأرباح العديدة التي تحققها المرافق الاقتصادية من النشاط الإداري الذي تقوم به إلا أنها تهدف في المقام الأول لتحقيق المصلحة العامة، أي أن الربح لا يتحقق إلا بناء على صفتها الاقتصادية نظراً لمزاولتها نشاط تجاري وصناعي.¹

3- ارتباط المرفق العام بالدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة

ومفهوم الأشخاص المعنوية العامة: مجموعة من الأشخاص تسعى لتحقيق هدف مشترك معين أو مجموعة الأموال ترصد لتحقيق غرض معين تتكاتف وتتعاون أو ترصد لتحقيق غرض وهدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية.

فيجب ارتباط المرفق العام بالدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة، وبالتالي في حالة قيام بعض الأفراد بإنشاء مشروعات تستهدف تقديم خدمات عامة للجمهور دون السعي إلى تحقيق أي ربح مادي كما هو الحال لو أن بعض الأشخاص قامت بإنشاء أحد الجمعيات الخيرية لتقدم خدمات التعليم أو الصحة بشكل مجاني إلى الأفراد، أو قام أحد الأشخاص بإنشاء أحد المستشفيات من أجل تقديم الخدمات إلى الجمهور دون مقابل، ففي مثل هذه الحالات قد يختلط أمر هذه المشروعات بغيرها من المرافق العامة التي تنشئها الدولة، فالذي يميز المرافق العامة هو تدخل الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة في إنشاء المرفق العام، ولكن يجب أن نلاحظ أن المرافق العامة قد تدار بصورة مباشرة من قبل السلطة الإدارية أو بواسطة أحد الأفراد كما هو الحال في طريقة الالتزام أو الامتياز، فطالما أن السلطة الإدارية تملك وحدها حرية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمرفق العام فإنها تعد مرافق عامة رغم إدارتها بواسطة أحد الأفراد.²

¹ - محمد عبد الحميد أبو زيد ، المرجع في القانون الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1999، ص 429.

² - أنس جعفر، النشاط الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ، ص 122.

المطلب الثاني: أنواع المرافق العام

يمكن تصنيف المرافق العامة إلى عدة أنواع تبعا لمعيار التقسيم:

أولاً: المعيار الموضوعي (المادي)

تقسم المرافق العامة، بالنظر إلى موضوع نشاطها، إلى مرافق عامة إدارية، وأخرى اقتصادية.

1- المرافق العامة الإدارية:

يقصد بالمرافق العامة الإدارية المرافق التي تنشئها الإدارات العامة لممارسة وظيفتها الإدارية والمتمثلة أساساً في النشاط التقليدي للدولة في مجالات، التعليم، الصحة، الدفاع، الأمن.....إلخ. يتميز النظام القانوني للمرافق العامة الإدارية بالصيغة الإدارية من حيث الخضوع لنظام إداري تسوده قواعد القانون الإداري بما تتسم به من أساليب السلطة العامة، سواء في: تنظيمها أو نشاطها أو وسائلها أو منازعاتها.

2- المرافق العامة الاقتصادية (الصناعية التجارية)

ظهرت هذه المرافق العامة نتيجة زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة خاصة في الميادين الصناعية والتجارية، والتي هي - أصلاً - من شؤون القطاع الخاص واهتمامات الأفراد. - يتصل نشاط هذا النوع من المرافق العامة، سواء: بإنتاج مواد: مرفق لصناعة الأدوية، الصناعات الحربية أو تقديم خدمات: مرفق النقل بالسكة الحديدية، مرفق توريد الكهرباء والغاز.

ثانياً: المعيار الإقليمي

تقسم المرافق العامة بناء على مدى واتساع نطاق نشاطها الإقليمي (الجغرافي) إلى: مرافق عامة وطنية و مرافق عامة محلية.

1- المرافق العامة الوطنية (القومية):

هي المرافق العامة التي تنشئها السلطات الإدارية المركزية (الوزارات)، حيث تمارس نشاطها على مستوى كافة أرجاء إقليم الدولة مثل: المدرسة الوطنية للإدارة، المكتبة الوطنية، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي.

2- المرافق العامة المحلية (الإقليمية):

هي المرافق العامة التي تنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، حيث تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الوحدة المحلية مثل: مرفق نظافة البلدية، الديوان البلدي للرياضة، مؤسسة النقل الولائي.

ثالثا: من حيث الإلزام

تنقسم المرافق العامة من حيث مدى إلزام الإدارة العامة بإنشاء المرفق العام إلى¹:

1- مرافق عامة إجبارية

نظرا لأهميتها وضرورتها، تفرض النصوص على الجهة الإدارية المختصة القيام بإنشاء المرفق العام، مثل : مرفق الدفاع الوطني، مرفق الأمن الداخلي، مرفق النظافة البلدية.

2- مرافق عامة اختيارية

حينما تخول النصوص للإدارة المختصة بإنشاء المرافق العامة سلطة تقديرية بإنشاء المرافق العامة الاختيارية، كما هو الحال بالنسبة لمعظم المرافق والأنشطة المحلية، وفقا لقانون البلدية والولاية.

المطلب الثالث: المبادئ التي تحكم المرفق العام

تخضع المرافق العامة لمجموعة من المبادئ التي استقر عليها القضاء والفقه والتي تضمن استمرار عمل هذه المرافق وأدائها لوظيفتها في إشباع حاجات الأفراد، وأهم هذه المبادئ مبدأ استمرار سير المرفق العام ومبدأ قابلية المرفق التغيير مبدأ المساواة بين المنتفعين.

أولا: مبدأ استمرار سير المرفق العام

تتولى المرافق العامة تقديم الخدمات للأفراد وإشباع حاجات عامة وجوهرية في حياتهم ويترتب على انقطاع هذه الخدمات حصول خلل واضطراب في حياتهم اليومية.

لذلك كان من الضروري أن لا تكتفي الدولة بإنشاء المرافق العامة بل تسعى إلى ضمان استمرارها وتقديمها للخدمات، لذلك حرص القضاء على تأكيد هذا المبدأ واعتباره من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها القانون الإداري ومع أن المشرع يتدخل في كثير من الأحيان لإرساء هذا المبدأ في العديد من مجالات النشاط الإداري، فإن تقريره لا يتطلب نص تشريعي لأن طبيعة نشاط المرافق العامة تستدعي الاستمرار والانتظام.

¹ -- محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 210 - 212.

ويترتب على تطبيق هذا المبدأ عدة نتائج منها: تحريم الإضراب، تنظيم استقالة الموظفين العموميين، نظرية الموظف الفعلي و نظرية الظروف الطارئة، وعدم جواز الحجز على أموال المرفق العام.

1- تحريم الإضراب: يقصد بالإضراب توقف بعض أو كل الموظفين في مرفق معين عن أداء أعمالهم لمدة

معينة كوسيلة لحمل الإدارة على تلبية طلباتهم دون أن تنصرف نيتهم إلى ترك العمل نهائياً.

وللإضراب نتائج بالغة الخطورة على سير العمل في المرفق العام وقد تتعدى نتائجها إلى الإضرار بالحياة الاقتصادية والأمن في الدولة وليس هناك موقف موحد بشأن الإضراب، ومدى تحريمه فهناك من الدول التي تسمح به في نطاق ضيق، غير أن أغلب الدول تحرمه وتعاقب عليه ضماناً لدوام استمرار المرافق العامة.

2- تنظيم الاستقالة: في تطبيقات هذا المبدأ تنظيم استقالة الموظفين بعدم جواز إنهاءهم خدمتهم بإرادتهم

عن طريق تقديم طلب يتضمن ذلك قبل قبوله لما يؤدي إليه هذا التصرف من تعطيل العمل في المرفق.

3- نظرية الموظف الفعلي: يقصد بالموظف الفعلي ذلك الشخص الذي تدخل خلافاً للقانون في ممارسة

اختصاصات وظيفية عامة متخذاً مظهر الموظف القانوني المختص.

ولا شك انه لا يجوز للأفراد العاديين أن يتولون وظيفة عامة بصورة غير قانونية لأنهم يكونون مغتصبين لها وجميع تصرفاتهم تعتبر باطلة.

4- نظرية الظروف الطارئة: تفترض نظرية الظروف الطارئة أنه إذا وقعت حوادث استثنائية عامة غير

متوقعة بعد إبرام العقد، وأثناء تنفيذه وخارجة عن إرادة المتعاقد، وكان من شأنها أن تؤدي إلى إلحاق خسائر غير مألوفة وإرهاق للمتعاقد مع الإدارة، فإن للإدارة أن تتفق مع المتعاقد على تعديل العقد وتنفيذه بطريقة تخفف من إرهاق المتعاقد، وتحمل بعض عبئ هذا الإرهاق بالقدر الذي يمكن المتعاقد من الاستمرار بتنفيذ العقد، فإن لم يحصل هذا الاتفاق فإن للقضاء أن يحكم بتعويض المتعاقد تعويضاً نسبياً، وهذا ضماناً لاستمرار سير المرافق العامة وللحيلولة دون توقف المتعاقد مع الإدارة عن تنفيذ التزاماته وتعطيل المرافق العامة.

5- عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام: خلافاً للقاعدة العامة التي تجيز الحجز على أموال المدين

الذي يتمتع عن الوفاء بديونه، لا يجوز الحجز على أموال المرافق العامة، وفاءً لما يتقرر للغير من ديون في مواجهتها لما يترتب على ذلك من تعطيل للخدمات التي تؤديها.

ثانيا: مبدأ قابلية المرفق العام للتغير

إذا كانت المرافق العامة تهدف إلى إشباع الحاجات العامة للأفراد وكانت هذه الحاجات متطورة ومتغيرة باستمرار فإن الإدارة المنوط بها إدارة وتنظيم المرافق العامة تملك دائما تطوير وتغيير المرفق من حيث أسلوب إدارته وتنظيمه وطبيعة النشاط الذي يؤديه بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع ومسايرة لحاجات الأفراد المتغيرة باستمرار ومن تطبيقات هذا المبدأ أن من حق الجهات الإدارية القائمة على إدارة المرفق كلما دعت الحاجة أن تتدخل لتعديل إدارتها المنفردة لتعديل النظم واللوائح الخاصة بالمرفق أو تغييرها بما يتلاءم والمستجدات دون أن تكون لأحد المنتفعين الحق في الاعتراض على ذلك والمطالبة باستمرار عمل المرافق بأسلوب وطريقة معينة ولو اثر التغيير في مركزهم الشخصي.

ثالثا: مبدأ المساواة بين المنتفعين:

إن الأساس أو المبرر لوجود وإنشاء المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور لذلك فانه ينجم على ذلك تقييم خدماتها العامة، ومعاملة الجميع بالمساواة وبدون تمييز تجسيدا لمبدأ المساواة.

حيث يعتبر مبدأ المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة أحد المبادئ الأساسية التي تحكم جميع المرافق العامة بدون استثناء، أيا كان نوع نشاطها وأيا كان أسلوب أو طريقة إدارتها.¹

كما يجب على المرافق العامة أن تقدم خدماتها لجميع أفراد المجتمع دون تمييز، حيث تنص المادة 31 من الدستور 1996 على ما يلي: "تهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان وتحويل دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".²

¹ - مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانيمارك، 2008، ص 31، 32.

² - محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

المبحث الثالث : تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن اساليب التطور الاداري الحديث، فلقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة بدرجة عالية من الراحة والملائمة بتسليم الخدمة مع تسجيل سرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها كما يؤدي استخدام هذه التكنولوجيات الى محدودية وقلة نسبة الاخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الانشطة الالكترونية .

المطلب الأول: علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية

إن تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بن الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و رقمته الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على شبكة الانترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.¹

إن رقمنة الخدمات العمومية لا يقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الالكترونية، ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الالكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الانترنت.²

يعد تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية الوجه الآخر للخدمات العمومية حيث تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وترتبط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفض الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الالكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

¹ - علاء عبد الرزاق مجّد حسن السالمى، شبكات الإدارة الالكترونية، الطبعة العربية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص26.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام

يبدو جلياً تأثير الخدمات العمومية بالنظام الالكتروني وهذا من خلال تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام.

1- أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ استمرار سير المرفق العام:

وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وذلك لكونه يقوم بأداء خدمة أساسية لهؤلاء الأفراد ويتوقف عليها بشكل كبير في تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور، ويساعد نظام الإدارة الالكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقف الالكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة.¹

ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلاً من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات لياً أو نهاراً والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضاً على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونياً، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثلاً فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف، مثال ذلك حدوث تجمع شعبي أمام مقر الدائرة، لكن في حالة الإدارة الإلكترونية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنتظم.

إن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام، من خلال توفير البوابات الالكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الانترنت 24/24 ساعة، دون إجازات أو عطلات وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبائيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة الإنجاز بأقل كلفة ممكنة.

¹ - محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 2000، ص 93.

2- أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير:

للإدارة الحق أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي تتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي مراعيةً في ذلك تغير الظروف، والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها بيسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه، وتطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة التغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تفرض رسوماً على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها... إلخ.¹

كانت الإدارة التقليدية تقوم على الاستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات المختلفة للأفراد، وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى الحصول على أكثر من توقيع أو تصديق على المستند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم، كل هذا كان يترتب عليه بطئ الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة، وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية و تأهيل موظفيها، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن وجب على الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص التعاقد معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.²

1- رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000، ص 57.

2- فراحي وهيب، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص 55.

3- أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة بين المنفعتين:

ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة إذا ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع من خدماتها أو فيما يتصل بتحمل أعبائها، وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي.¹

و مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جداً، وذلك من خلال تقديم الخدمة آلياً أو إلكترونياً، وهذا من شأنه عدم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة، ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقاً لمدى علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، لأن بتطبيق هذا النظام لا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ويعلق المواطن آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والقرابة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وذلك باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

¹ - ماجد الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26 - 28 أبريل 2003، ص 15.

ولقد تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والمميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

تميزت الإدارة الإلكترونية بكسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات، وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.

فلقد أصبحت الأنماط الاستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجه أ لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على تسلسل الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

فيمكن استخلاص أهم أهداف وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تكريس الشفافية، والابتعاد عن الفساد الإداري والرشوة والاختلاس، وكسب ثقة المواطنين.
- توفير الجو الملائم لممارسة الموظف لعمله الإداري وتحفيز روح الإبداع في العمل.
- القدرة على خدمة أكبر عدد من المواطنين وبخدمات أفضل وفي وقت أقل.
- خفض كلفة الخدمات المقدمة للمواطن، وكلفة الإجراءات البيروقراطية القائمة في ظل النظم الإدارية التقليدية.
- استبدال نظام الأرشفة التقليدي بنظام أرشفة إلكتروني يمتاز بالمرونة والقدرة على تصحيح الأخطاء والنشر الواسع للوثائق ولأكثر من جهة وفي مدة وجيزة.
- القضاء على العلاقة المباشرة ما بين الموظف والمواطن، والتي غالباً ما تتسم بالتوتر والملاسنات والمشادات.
- القضاء على عامل البعد ما بين الهيئات الإدارية ذات الارتباط، وهو الأمر الذي من شأنه عرقلة عمل الإدارة وتعطيل مصالح المواطنين.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وذلك باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

ولقد تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والمميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

تميزت الإدارة الالكترونية بكسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات، وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.

فلقد أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجه أ لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

فيمكن استخلاص أهم أهداف وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تكريس الشفافية، والابتعاد عن الفساد الإداري والرشوة والاختلاس، وكسب ثقة المواطنين.
- توفير الجو الملائم لممارسة الموظف لعمله الإداري وتحفيز روح الإبداع في العمل.
- القدرة على خدمة أكبر عدد من المواطنين وبخدمات أفضل وفي وقت أقل.
- خفض كلفة الخدمات المقدمة للمواطن، وكلفة الإجراءات البيروقراطية القائمة في ظل النظم الإدارية التقليدية.

- استبدال نظام الأرشفة التقليدي بنظام أرشفة إلكتروني يمتاز بالمرونة والقدرة على تصحيح الأخطاء والنشر الواسع للوثائق ولأكثر من جهة وفي مدة وجيزة.
- القضاء على العلاقة المباشرة ما بين الموظف والمواطن، والتي غالباً ما تتسم بالتوتر والملاسنات والمشادات.
- القضاء على عامل البعد ما بين الهيئات الإدارية ذات الارتباط، وهو الأمر الذي من شأنه عرقلة عمل الإدارة وتعطيل مصالح المواطنين.

خلاصة الفصل :

تكلمنا في هذا الفصل عن مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية من خلال التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، التي اثرت بشكل كبير على الأساليب المتخذة من قبل الإدارة العامة في تقديمها للخدمات العمومية، وهذا التأثير تصاعد بشكل سريع جدا لأن التطور التكنولوجي مستمر، وكذا تقنية المعلومات أصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام والخدمات العامة بفاعلية أكبر، ونتيجة لذلك تجد المرافق العامة نفسها اليوم مجبرة على مجارات التغيرات التكنولوجية الحاصلة من أجل الصمود أمام المنافسة من خلال إتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي مما يساعدها على إنجاز أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث :

دراسة حالة لشركة

سونلغاز

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى تطبيقات الادارة الالكترونية على مستوى المؤسسات العمومية الوطنية بصفة عامة و الشركة العمومية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) الأغواط بصفة خاصة باعتبارها من أقرب الإدارات للمواطن، وللوقوف على الجهود التي تم بذلها على مستوى هذه الشركة (سونلغاز) في تحسين خدماتها العمومية المقدمة للمواطنين، سوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط (سونلغاز)

المبحث الثالث: اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز – الأغواط

المبحث الأول: تطبيقات الادارة الالكترونية في الجزائر

عملت الحكومة الجزائرية على تبني مشروع الادارة الالكترونية ، قصد تطوير الادارة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية، تقديم عام حول مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر، أهداف و محاور مشروع الجزائر الالكترونية، ملامح الادارة الالكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تقديم عام حول مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر

يعد مشروع الجزائر الالكترونية من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بداية من عام 2009 في إطار مشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق يرمي هذا البرنامج الاستراتيجي إلى تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الادارات العمومية، قطاع التربية والتعليم.....الخ.) بما يساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة بشكل أفضل وأبسط للمواطنين، وبذلك يعتبر هذا البرنامج بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى لسياسة الوطنية للتنمية.¹

المطلب الثاني: أهداف و محاور مشروع الجزائر الالكترونية

الفرع الأول: أهداف مشروع الجزائر الالكترونية

هدفت السلطات الحكومية من وراء وضع مشروع الجزائر الالكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- الشيكو أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01 ، المجلد 08، جامعة لوينسي على البلدية2، الجزائر 1، 2019/05/25، ص292.

²-مرجع سابق، ص ص ، 294293

- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين، ووضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل مواجهة الازمات.
- تبسيط وتخفيف الاجراءات الادارية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا للتنمية.
- تحديد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة.
- تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الادارة من المواطن.
- حماية المجتمع من آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الارهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.
- وعليه فإن مشروع الجزائر الإلكترونية يتمحور حول هدف أساسي وهو تحسين الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن من خلال الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصال وادخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل اجراء المعاملات ومنح خدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة، وأكثر فعالية.

الفرع الثاني: محاور مشروع الجزائر الإلكترونية

يعتمد مشروع الجزائر الإلكترونية على 13 محورا رئيسيا وتتلخص هذه المحاور في ما يلي¹:

- تسريع استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في الادارات العمومية: ادخال تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الادارات العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب.
- تسريع استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.

¹-مرجع سابق ، ص 295

- تطوير الآليات والاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال: إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة لثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال انتاج البرمجيات وتوفير خدمات التجهيز.
- تعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات الدفع السريع وفائق السرعة: من خلال تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.
- تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التكوين والتعليم: من خلال إعادة النظر في برامج التعليم والتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة لمجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- ضبط مستوى الاطار القانوني الوطني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- الاعلام والاتصال من خلال اعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- تثمين التعاون الدولي: من خلال اقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
- آليات التقييم والمتابعة: وذلك من خلال اعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
- اجراءات تنظيمية من خلال تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا بين القطاعات.
- الموارد المالية: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المطلب الثالث: ملامح الادارة الالكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها

من خلال هذا العنصر سنحاول تسليط الضوء على بعض القطاعات التي تبنت الادارة الالكترونية في الجزائر، وتحديد أهم التحديات التي تواجهها الادارة الالكترونية في الجزائر والتي قد تسبب في عرقلة وفشل الادارة الالكترونية.

أولاً: نماذج لتطبيقات الادارة الالكترونية في الجزائر

هناك عدة قطاعات كانت سباقة لتبني مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر، كونها من القطاعات الحساسة التي تتخبط في مختلف المشاكل والعراقيل التي سببت الكثير من المشاكل للإدارة وحتى للمتعاملين معها نتيجة الطرق البدائية التي كانوا يعتمدون عليها وانتشار البيروقراطية والفساد، وحتى ارتفاع معدل الجهد والوقت والتكلفة، ومن القطاعات التي حققت تطور ملحوظ في مجال الادارة الالكترونية نجد:

1-قطاع العدالة: بادرت وزارة العدل بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد استراتيجي في مجال عصنة العدالة، تهدف اساسا إلى ترقية أداء مرفق القضاء ومواكبة عملية التحول التكنولوجي والارتقاء إلى مرحلة الخدمات الذكية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وقد تم:

- إنجاز وتوسيع ورفع شبكة الاتصال الالكتروني الداخلي لقطاع العدالة إذ تم ربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة.

- استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة للمعالجة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذا نشاط كافة الجهات القضائية على اختلاف درجاتها، وفق القانون 03-15 ، المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصنة العدالة، حيث تم انشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على إدارة و تسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.

- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي.

- اعتماد تقنية السوار الالكتروني، وهو عن آلية المراقبة الالكترونية.

- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الاجراءات القضائية (جلسات التحقيق والمحاکمات الوطنية والدولية)
- الاعتماد على نظام التسيير الالكتروني للوثائق الإدارية والقضائية، مع رقمنة سجلات الحالة المدنية وأرشفة القطاع، تحديدا لمبدأ الادارة الالكترونية، قصد تحسين طرق حماية الوثائق، وسرعة عملية البحث.
- استخدام آلية ارسال الوثائق والاجراءات القضائية بالطريق الالكتروني، والتبليغ بواسطة الرسائل النصية القصيرة (SMS) .
- الاعتماد على تقنية البريد الالكتروني الداخلي لتبادل الوثائق والمراسلات الادارية الالكترونية.
- اعتماد بطاقة المهنة البيو مترية لقطاع العدالة في مجال تسيير الموارد البشرية اذ يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية الخاصة بالقضاة ومستخدمي القطاع، بواسطة تطبيقه الشخصية، ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيقه خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بها وتعيينها عن بعد، مع اتاحة الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالمسار المهني، على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الاجازات السنوية، ممضاة الكترونيا.
- اتاحة العديد من الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن والمتقاضى تتجلى أهمها:
 - ✓ خدمات سحب السوابق العدلية القضائية، مرسوم التجنيس، وشهادة الجنسية ممضاة الكترونيا عبر الانترنت، وكذا على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج، حيث تتم تلقي الوثيقة التي يحتاجونها دون التنقل إلى الجهة القضائية.
 - ✓ خدمة تتبع كل القضايا والاطلاع على منطوق الحكم عبر البوابة الالكترونية.
 - ✓ خدمة التصحيح الالكترونية للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية.
 - ✓ المصادقة الالكترونية على جميع الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال الخارجي.
- فتح عناوين إلكترونية (البريد الالكتروني) على مستوى الواب بوزارة العدل بهدف تقريب العدالة من المواطن والاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد

2-النظام المصرفي الجزائري: وذلك من خلال استعمال شبكة الاتصالات الالكترونية، حيث بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية لتطوير الشبكات الالكترونية للدفع والتسديد منتشرة في نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته، وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة غير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية، وكذا عدم تزايد الطلب على هذه الخدمات.

ورغم ذلك فقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل:

- بطاقة السحب من الصرافات الآلية (DAB) لمؤسسة البريد.
- البطاقة المصرفية للسحب والدفع للمصارف التالية: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط،.....الخ.

3-قطاع التربية الوطنية: سجل قطاع التربية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الالكترونية كمدخل لترقية وما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على المستويين:

- **مستوى التعليم النظامي:** هنا تسجيل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم المتوسط، وشهادة البكالوريا على شبة الهاتف النقال موبيليس أو على شبكة الانترنت.

- **على مستوى التعليم عن بعد:** يقدم هذا المستوى خدمات الكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد(التعليم بالمراسلة)، إذ يتيح الموقع الالكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الالكترونية، اضافة الى التعريف بالمركز وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعليم الاعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات.

4-قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: كثيرة هي صور استغلال التكنولوجيات الحديثة في القطاع ومؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن ابراز أمثلة عنها وفقا ما يلي:

- الاطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، وهذا ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها.
- عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الالكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل عن طريق الانترنت بدلاً استمارة إلكترونية يتم اتاحتها بمجرد الاعلان عن نتائج البكالوريا في المواقع الالكترونية.
- الاتصال بالمكتبات الالكترونية المركزية للجامعات بهدف السماح لكل من الطلبة والأساتذ بالاستفادة من خدماتها.
- برنامج التعليم عن بعد : قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضا من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، ثم ادخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم تتضمن اجراءات بيداغوجية جديدة خلال المسار التكويني، لهذا تم اطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد والذي يرمي الى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:

✓ **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة استعمال تكنولوجيات المحاضرات المرئية على الخصوص قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين مع تحسين مستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).

✓ **المرحلة الثانية:** تشهد على الاعتماد على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، التي تعتمد خاصة على الواب (التعليم عبر الخط أو التعليم الالكتروني)، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية (سياق على المدى المتوسط)

✓ **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد بواسطة قناة المعرفة، التي تتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير من النطاق الجامعي، حيث

يستهدف جمهورا واسعا من المتعاملين مثل: أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأمر متخصصة، مرضى متواجدين في المستشفيات الخ، ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول الى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARM).

ثانيا: أهم التحديات التي تواجهها الادارة الالكترونية في الجزائر

في ظل تبني الجزائر مشروع الادارة الالكترونية، ظهرت بعض الصعوبات والعراقيل التي تحد من نجاحها ويمكن توضيحها فيما يلي:

- أمية المواطن للتقنيات الالكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الالكتروني.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشاكل الصيانة لبرامج الادارة الالكترونية.
- مشكلة دخول الشبكة وكيفية استخدامها اضافة الى صعوبة فهم المضمون.
- عدم اقتناع القيادات الادارية بفكرة وفلسفة الادارة الالكترونية، وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الادارة التقليدية،
- المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التزوير والتلاعب والتخريب المقصود للشبكات وغيرها.
- عدم اكتمال الثقافة الالكترونية لدى معظم أفراد المجتمع الجزائري، وبقاء عامل الخوف حاجز بينه وبين استخدام هذه التقنية .

المبحث الثاني : مدخل عام حول تاريخ شركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط-

لقد كان سبب اختيار هذه الشركة (سونلغاز) في كونها شهدت تغييرات كبيرة ومازالت تشهدها لحد القيام بالدراسة، ولا يخفى على أحد ان سونلغاز تعتبر إحدى أكبر الشركات الجزائرية واهمها، وسعيها المتواصل للتغيير نحو الاحسن في ظل احتكارها في مجال عملها من (إنتاج ونقل الكهرباء والغاز الطبيعي) ، اضع الى ذلك قدم واصالة الشركة، وفضلونا إلى محاولة معرفة خفايا هذه المنظمة.

المطلب الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز

نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز :

تعتبر شركة سونلغاز من بين أهم الشركات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد شركة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في شركة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

نشأتها :

إن نشأة شركة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (**EGA**) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت الشركة منذ نشأتها بعدة مراحل جعلتها تتطور و تكبر لتصبح من أهم المنظمات الإستراتيجية و الحيوية و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني الجزائري ، هذه المراحل تمثلت في :¹

أولا : مرحلة 1947-1944 :

تعود نشأة سونلغاز الى ما بعد الحرب العالمية الثانية ، أين بدأ الاهتمام بالتصنيع في الجزائر كالتفكير في الصناعات مثل : انشاء الأفران ، استغلال الفحم ، .. و هذا كله كان على يد المستعمر الفرنسي.

ثانيا : مرحلة 1969-1947 :

في هذه المرحلة ظهرت الشركة العمومية الوطنية تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر يرمز لها ب **EGA** و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947، وتم تجهيزها بوسائل ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة ف المناطق التي يوجد بها سكان المدن بكثافة و المراكز الاستعمارية الكبرى .

لكن **EGA** لم تكن قادرة على التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة .

¹-معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

حيث تمثلت الأعمال الأكثر الإستعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية ، في استرجاع قائمة المشتركين ، و إعادة تكوين مخططات المنشآت و الشبكات ، و الإسراع في التوظيف و التكوين في جميع المجالات مع اعطاء الأولوية للتوظيف التقنية و كذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة الى ما كان عليه في سنة 1962.

ثالثا : مرحلة 1969-1991 :

و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم شركة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل **EGA** و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا (سونلغاز). و تنقل الى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز للقيام بجميع أهدافها ، و منحت لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء و الغاز المصنعين و نقلهما و توزيعهما و استيرادهما و تصديرهما ، بالإضافة الى مهام أخرى .

وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز الى كل من :

- **KAHRIF** كهريف : أشغال الكهرباء الريفية.

- **KAHRAKIB** كهركيب : تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية .

- **KANAGAZ** كاناغاز : إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.

- **INERGA** إينارغا : أشغال الهندسة المدنية .

- **ETRKIB** أتركيب : التركيب الصناعي .

- **AMC** أم س : مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة .

رابعاً : مرحلة 1991-2002 :

تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 في المادتين 2 و 3 التي تنص على أن المؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري و الصناعي **EPIC** تحل محل المؤسسة الوطنية للكهرباء الغاز **EPE** في جميع حقوقها و التزاماتها ، ووسائلها مهما كانت طبيعتها .

وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي .

و أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية و آفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي و الاقتصادي ، حددت المهام المنوطة بسونلغاز ارادياً بكيفية واسعة ، و ذلك للسماح لهذه المنظمة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني .

في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام :

- مهمة تسمح بممارسة احتكار انتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و كذا التوزيع العمومي للغاز.

- مهمة صيانة المنشآت و التجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات و تجديدها .

- مهام ذات طابع تجاري .

- مهام الدراسات الهندسية و التطوير (في الجزائر و في الخارج) .

خامساً : مرحلة ما بعد 2002 :

لقد أتى القانون الجديد رقم 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس في ذلك الوقت من طرف سونلغاز ، و ذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمنافسة ، باستثناء ما يتعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي.

تحولت سونلغاز منذ سنة 2002 من شركة ذات طابع عمومي الى شركة ذات أسهم (SPA).

و هذه الترقية تمنح سونلغاز امكانية التكييف مع القواعد العامة للسوق و ذلك من خلال تحسين كفاءتها و فعاليتها و تحكمها في التكاليف ، و كذا توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة مع امكانية التدخل خارج حدود الجزائر .

سونلغاز خلال السنوات من 2004 الى 2006 أصبحت مجمعا و هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

- سونلغاز انتاج الكهرباء (SPA).

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

و في 01 جانفي 2006 تم تفريغ أنشطة توزيع الغاز و الكهرباء و ذلك عن طريق انشاء أربع شركات مستقلة للتوزيع و هي ك

- سونلغاز توزيع الجزائر .

- سونلغاز توزيع الوسط .

- سونلغاز توزيع الشرق .

- سونلغاز توزيع الغرب .

اضافة الى تبني البرنامج الوطني للغاز حيث توجهت سونلغاز للتكفل بالموارد البشري باعتباره هو الأساس في المنظمة ، حيث تبني سياسة التوظيف ، تم توظيف خلال 2006 ما يقارب 1500 عامل بهدف تحديد مواردها البشرية من خلال تعاملها مع نظام جامعي و مراكز التكوين .

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة تنشط في ميادين انتاج الكهرباء ، و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز و كذا في ميادين الهندسة ، و التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ، و الخدمات بوجه عام ، و لكن كذلك في ميادين أشغال انجاز الهياكل الطاقوية .

في 2010 ظهور عالم الكهرباء النووية و باعتبارها كأحد البدائل الممكنة لأنواع الطاقة التقليدية ، و هي لحد الساعة تعمل للمضي في هذا النوع باعتباره طاقة العصر .

أهدافها :

- كل ما تهدف سونلغاز (SPA) الى تحقيقه و ذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يتمثل في ما يلي :
- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها .
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية ، و توزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه .
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها ، و دراسة كل شكل من أشكال الطاقة و ترقيته و تنميته .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة .
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع المنظمات الجزائرية أو الأجنبية.
- انشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازة كل حقبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم انشاؤها في الجزائر أو في الخارج ¹.

المطلب الثاني : لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

الفرع الأول : تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البلدية" لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

¹-معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني : مهامها

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية:¹

1- المهام التقنية:

- * إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- * تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- * الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

- * الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- * نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- * المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- * خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج .

الفرع الثالث : أهدافها

- * ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- * ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- * تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

¹-معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

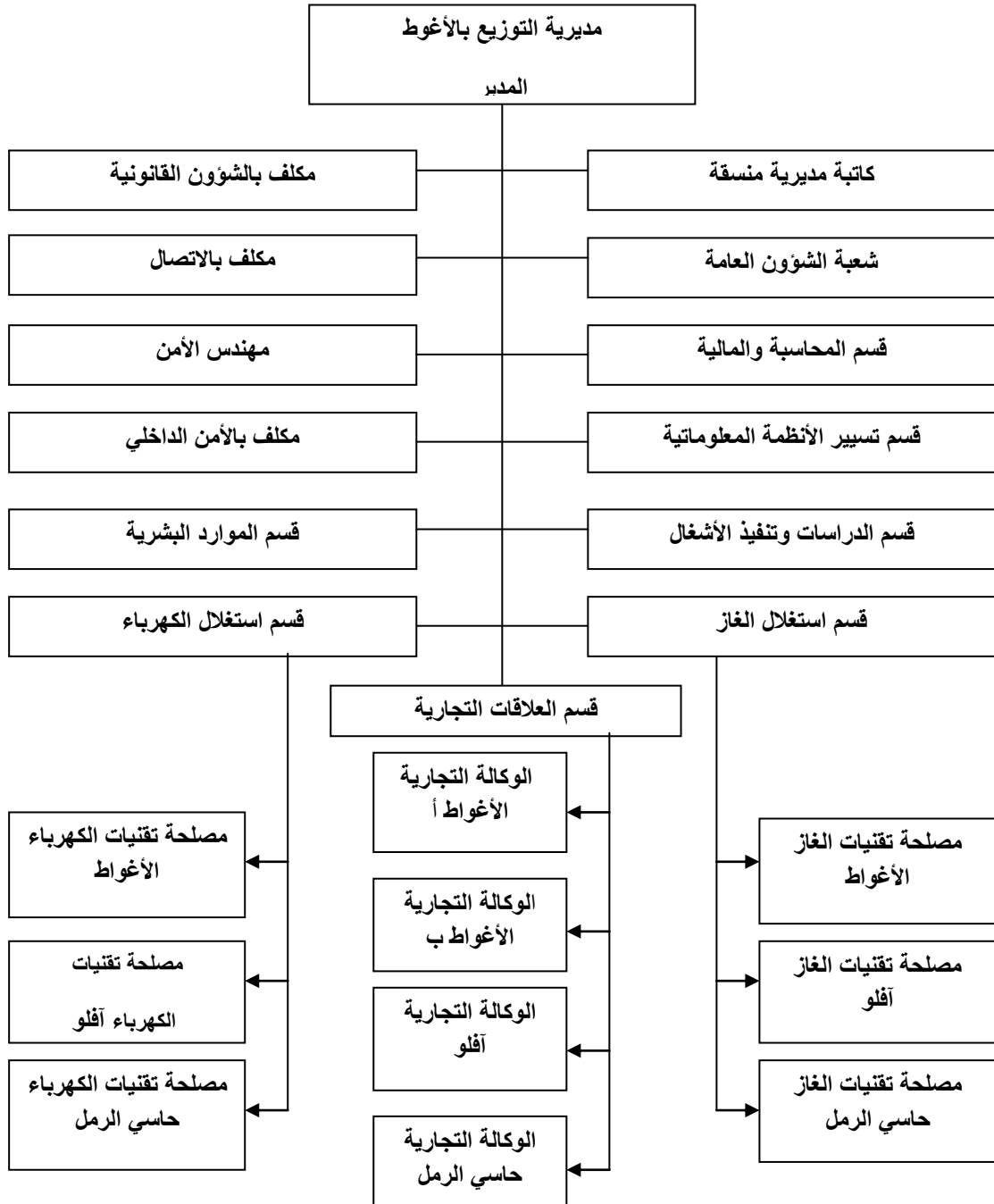
* القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.

* محاولة تقليص الديون.

* تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : البنية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

الشكل (04) تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط



تحليل الهيكل التنظيمي :

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

1- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز :

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية بشركة

سونلغاز – الأغواط

يتناول هذا المبحث الطرح المنهجي للدراسة من خلال اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز الأغواط عن طريق طرح أسئلة شفوية وتتم الاجابة عليها بنفس الطريقة، وهذا لمعرفة الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية فكان تقسيم المبحث كالتالي: المطلب الأول واقع الادارة الالكترونية في شركة سونلغاز و المطلب الثاني يتكلم عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في شركة سونلغاز أما المطلب الثالث فسيتم عرض أهم نتائج المقابلة.

المطلب الأول : واقع الإدارة الالكترونية في شركة سونلغاز

من خلال هذه الأسئلة والاجابة عليها سيتبين لنا المكانة التي تشغلها الادارة الالكترونية في شركة سونلغاز:¹

- هل تتوفر شركة سونلغاز على أجهزة و معدات تكنولوجية متطورة و ملائمة لتوظيف الادارة الالكترونية ؟

✓ نعم تتوفر الشركة على امكانيات كبيرة على مستوى المتطلبات التقنية الحديثة التي تعد مطلبا أساسيا من أجل التحول نحو الادارة الإلكترونية، و بالموصفات التي تمكن الشركة من تحقيق رغبتها و الأهداف المنشودة التي تريد الوصول إليها جراء تطبيق و استخدام أجهزة ومعدات إلكترونية، حيث يلعب امتلاك الشركة لحواسيب حديثة دورا فعالا فيما يخص أداء العاملين، ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في الشركة فمن الأفضل لشركة سونلغاز السعي نحو امتلاك احدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم من أجهزة وبرمجيات.

- هل يتم الاعتماد على شبكة الأنترنت في تأدية المهام في مصالح الشركة ؟

¹-مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية السيدة : مفتح مامة ، يوم 2022/06/02 على الساعة : 14:35

✓ بالطبع الأنترنت ضرورية للعمل في مصالح الشركة فتتوفر على شبكة اتصال بنوعين هما الشبكة الخارجية الانترنت والشبكة الداخلية الأنترنت، (أنظر الملحق رقم: 01) حيث تستخدم هذه الشبكات للتواصل ما بين الموظفين و التعامل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة مع الشركة .

• هل تخصص شركة سونلغاز موردا ماليا لتغطية المصاريف المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية؟

✓ نعم تخصص الشركة مورد مالي لتغطية مختلف تكاليف التجهيزات اللازمة و كذا لتكوين العمال و تطوير البرمجيات الخاصة بالإدارة الالكترونية.

• هل يتم تخصيص المورد البشري المؤهل القادر على مواكبة التكنولوجيا لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟

✓ نعم حيث يستفيد أغلبية العاملين في الشركة من التكوين بعد التوظيف عن طريق برنامج تدريبي لاستخدام الاجهزة والبرمجيات التكنولوجية الحديثة وهي عبارة عن تربية طويلة المدى عبر فترات تتحمل الشركة تكلفتها، وتفسير ذلك أن طبيعة العمل تفرض على الشركة قيامها بتدريب العمال وزيادة مهاراتهم وهذا كله راجع إلى تحسين الخدمة العمومية.(انظر الملحق رقم: 02)

• هل تعتبر الادارة الالكترونية في المؤسسة عنصر تكميلي او اساسي ؟

✓ تعتبر الإدارة الالكترونية عنصر أساسي في المؤسسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في تحسين المردودية العامة للمؤسسة والزبون .

• هل تحرص المؤسسة على مواكبة كل ما هو جديد في البرامج و التطبيقات ؟

✓ بالتأكيد هناك تحديث مستمر لتقنية المعلومات و وسائل الاتصال و التطوير المستمر لإجراءات العمل الإلكتروني و محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها.

• ما هي اهم التطبيقات و البرامج التي تستخدمها شركة سونلغاز ؟

في الواقع لدينا عدة برامج و تطبيقات نستخدمها للتواصل فيما بيننا او في التعامل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة مع شركتنا من بينهم : SCADA و SGC و GDA و GIP وأحدثها NOVA.

نظام إدارة الموارد البشرية والرواتب "نوبا"

NOVA هو نظام إدارة مصمم لتقديم إدارة فعالة لوظيفة الموارد البشرية ، وبشكل أساسي الإدارة الإدارية لملفات الوكلاء، والإدارة المهنية، وما إلى ذلك.(انظر الملحق رقم:03)

تعد إدارة رأس المال البشري في صميم استراتيجية كل شركة، مهما كان حجمها، فإن "نوبا" قادرة على ضمان الإدارة الفعالة لملفات الموارد البشرية وكشف المرتبات.

مميزات البرنامج:

- الإدارة الإدارية (ملفات الوكيل)

- إدارة الوقت والنشاط

- تجهيز كشوف المرتبات

- إصدار كشوفات الدفع اللاحق

- إنتاج كشوف حسابات الرواتب

- معالجة رسائل التذكير

- إدارة التدريب

- إصدار الوثائق الإدارية

- إدارة الغياب والإجازة

- إدارة التقييمات والترقيات

• كيف يتم توفير نظام الأمن للحفاظ على المعلومات من القرصنة؟

يتم توفير نظام الامن في الشركة عن طريق:

- تطبيق البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.
- توفير الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.
- تستبدل الشركة كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.
- تمتلك الشركة آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو عند أي عطل فني أو تقني.
- هل بانتهاج شركة سونلغاز استراتيجية الادارة الالكترونية ساهم في تحسين الخدمة العمومية ؟

أكدت ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين نوع الخدمات المقدمة للمواطنين زبائن كانوا أو عملاء، بتقليل طوابير الانتظار وهذا عن طريق مشاركتهم خدماتها مثل: دفع فواتير الكهرباء والغاز عن طريق البريد أو من المنزل عن طريق البطاقة الذهبية، الاتصال الهاتفي بين الشركة والعملاء والزبائن وكذلك استخدام شبكة الانترنت للتواصل معهم.

حيث ان للإدارة الالكترونية تأثير على تحسين الخدمة من خلال تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال استخدام الأجهزة التكنولوجية.

المطلب الثاني: نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز -الأغواط-

من خلال ما سبق استطاعت شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز أن تصبح من أهم الشركات التي سارت في طريق مواكبة التطور التكنولوجي بهدف تحسين الخدمة العمومية لرعاية وحماية مصالح المواطنين وهذه أهم النتائج التي توصلنا الى استخلاصها من خلال المقابلة التي تم اجراءها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز - الأغواط-

النتائج الايجابية:

- تقريب الخدمات العمومية من المواطن.
- ضمان السرعة والفعالية في تقديم الخدمة.
- التخفيف من طوابير الانتظار.
- انفتاح الادارة على المواطن.
- تسهيل الاداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الاداء وضمان الجودة.
- المساهمة في التطوير والتقدم العلمي.
- رفع مستوى أداء الادارة الجزائرية وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية.
- تقليل الكلفة المادية لإنجاز المهام.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الاعمال مما يؤدي الى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.
- ان توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات الى أيدي أشخاص غير مخولين.
- تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص اماكن الارشيف.

النتائج السلبية:

اقتصرت النتائج السلبية التي تواجههم على العوامل الفنية والمتمثلة في التحويل الالي للمعلومات وتخزينها ونقلها الكترونيا، وعدم ثبات مصدر المعلومات، واطفاء بسيطة تأثر سلبا على سير الاعمال، بالإضافة الى التأثير الصحي خاصة العيون.

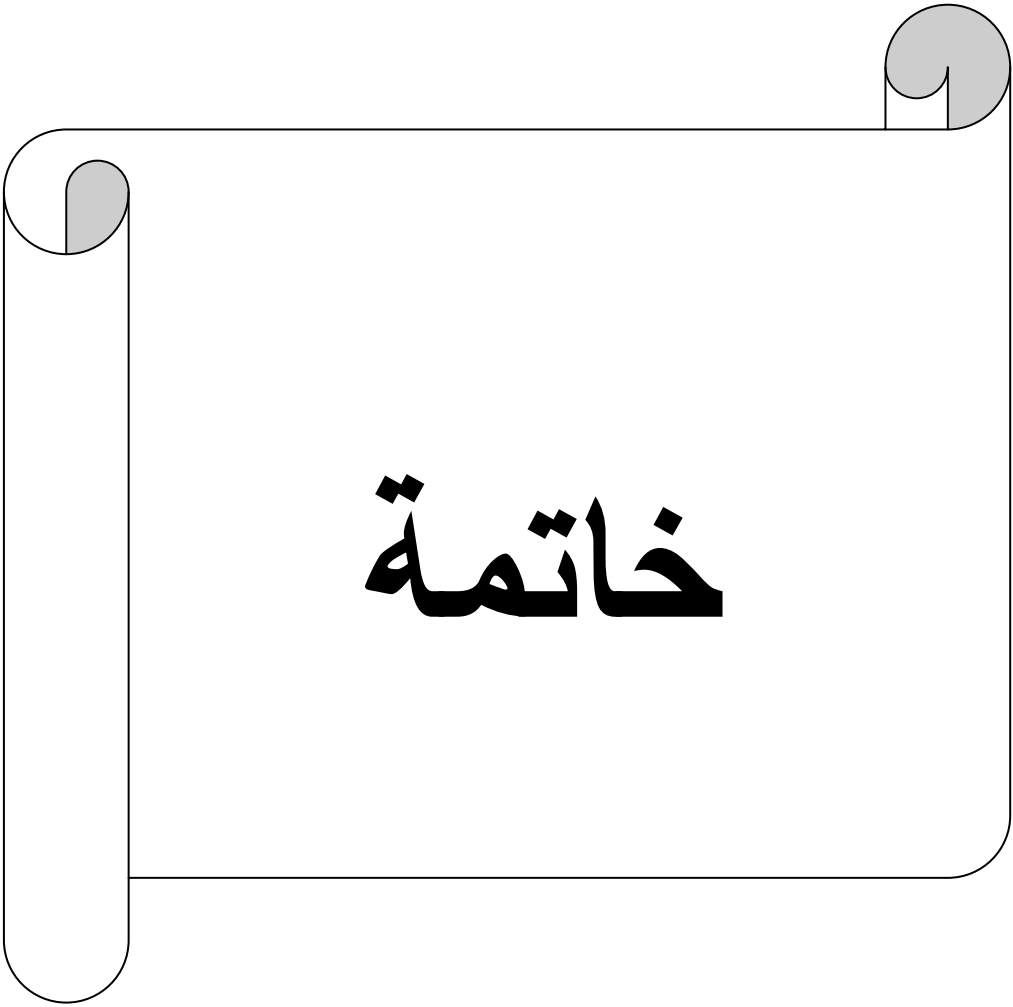
دراسة الفرضيات

من خلال كل ما سبق توصلنا الى اثبات صحة الفرضيات:

- ✓ ان نجاح تطبيق الادارة الالكترونية يحتاج الى توفير البنية التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة من خلال توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم هذا المشروع.
- ✓ ساهمت الادارة الالكترونية في تبسيط و تسهيل الاجراءات داخل المؤسسات لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال كل ما سبق أن شركة سونلغاز تكتسب أهمية كبيرة على المستوى الوطني، فعلى الرغم من عدم وجود منافسين لها محليا إلا أنها تطبق برامج واستراتيجيات معينة للمنافسة عالميا وهذا باستخدامها تكنولوجيا جديدة تساعد على تحسين نوعية منتجاتها والتميز باستمرار في تقديم خدماتها فظهر هذا من خلال الوعي لدى العمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الحديثة لمواكبة التطورات المستمرة والسريعة.



خاتمة

إن التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل من الممكن معالجة المعلومات ونقلها وتحويلها بمختلف أشكالها وأنواعها من مكان إلى آخر في العالم بفاعلية وسرعة عالية، وبذلك فإن تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة قد حطمت الحواجز الجغرافية والزمانية، وأخذت صناعة المعلومات وانتاجها ونقلها إلى أي مكان في العالم بعدا اضافيا زاد من أهمية إيجاد نظم معلومات متطورة تواكب هذه التكنولوجيا الحديثة للاتصالات بهدف الافادة منها بأعلى درجات الفاعلية خاصة مع تعدد أماكن نشر المعلومات وأساليبه ولغة الكتابة وتشعب مجالات المعرفة وتنوع احتياجات المستفيدين وعدم كفاءة الطرق التقليدية في جمع المعلومات وتنظيمها وبثها لتلبية هذه الاحتياجات.

يعتبر مشروع الادارة الالكترونية بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تشكل احدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى لسياسة الوطنية للتنمية، إذ أن نظام الادارة الالكترونية يساعد على مواكبة المرافق العامة للتغيرات المستمرة التي يشهدها عصر التكنولوجيا في الوقت الحالي، فيسمح للسلطة الادارية المسؤولة عن ادارة المرفق العام أن تغير طريقة الادارة من النظام التقليدي الى النظام الالكتروني.

حيث أصبح استغلال التكنولوجيا في تسيير المرفق العام ضرورة حتمية تفرضه المتغيرات الداخلية و الدولية، نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في الرقي بالخدمة المقدمة، إذ لا يقصد من وراء اعتماد الادارة الالكترونية تحقيق نوعية خدمات الادارة فحسب بل أيضا استمرارية العمل الاداري، وتيسيره وفعاليته في مواجهة المتعاملين معها.

ومن هذا المنطلق أضحي تطبيق مشروع الادارة التكنولوجية هدف تسعى الى تطبيقه جميع الدول على أرض الواقع والجزائر كباقي الدول اتجهت نحو مواكبة عصر الرقمنة ومسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال والتي أصبحت ركيزة اساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووسط هذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي بتبني مخطط عمل متناسق " مشروع الجزائر الالكترونية 2013 " بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والادارات، للارتقاء الى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات النظرية والميدانية لا بد من تقديم بعض التوصيات التي ربما يكون لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات وتعمل على إنجاحها في المستقبل من بينها:

- ✓ ضرورة استغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات من أجهزة وبرمجيات وشبكات الاتصال التي تلمس الاحتياجات المستخدمة للزبائن في متابعة موردها وفي بناء قواعد معرفية لظروف البنية الخاصة بها.
- ✓ إن تحسين الخدمة العمومية في المرفق العام يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور بتقديم خدمات عمومية عالية المستوى.
- ✓ تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وذلك بتعزيز روابط الثقة بين الإدارة والمواطن عبر تطوير جودة الخدمات من خلال تحسين استقبال المواطنين وتبسيط الاجراءات الادارية لهم.
- ✓ وضع نصوص قانونية تنظيمية تحدد الاطار العام لتطبيق الادارة الالكترونية وكيفية عملها، مع توفر الأمن الالكتروني وضمان السرية الالكترونية للمؤسسات التي تقدم الخدمة الالكترونية.
- ✓ ضرورة تحديث العمل بمؤسسات الخدمة العمومية لتستجيب للكم الهائل من مطالب المواطنين وخدماتهم بأقل جهد وفي وقت أسرع.
- ✓ توعية المواطنين لتحقيق النقلة في التعامل مع الطرق الحديثة.
- ✓ العمل على تأهيل الموارد البشرية وذلك بتكوينها لتمكن من تحديث معارفها والتي تضمن لها الانسجام مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

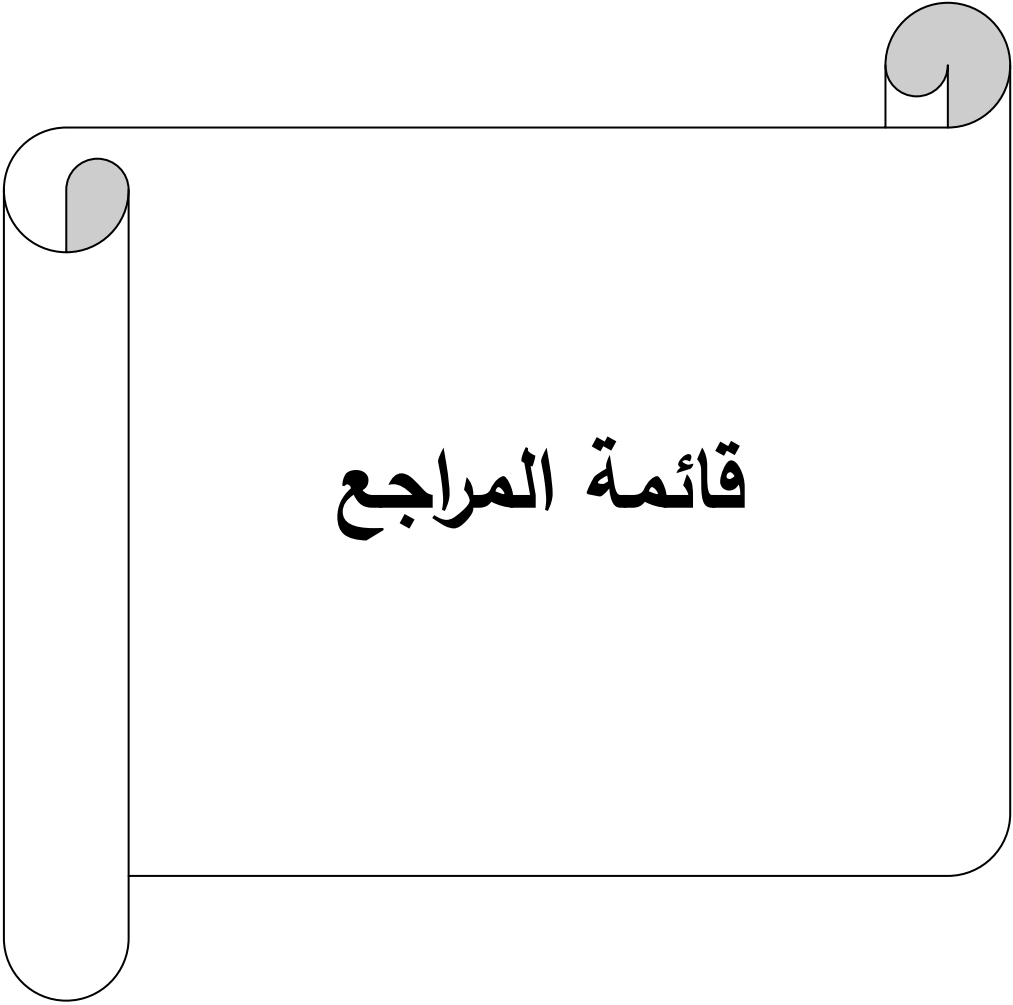
آفاق الدراسة:

يمكننا اقتراح بعض النقاط التي يمكن التطرق لها في المستقبل ونذكر منها:

- ✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على حجم العمالة في القطاع العمومي.

خاتمة

- ✓ النظرة الجديدة للإدارات العمومية في الحقبة الجديدة من هذا القرن.
- ✓ أهمية تطبيق هذه الرؤية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور الادارة العمومية وتكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد الرقمي الجديد وعلاقتها بما يعرف بإدارة المعرفة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الدستور :

- دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 ، الجريدة الرسمية ، العدد14، المؤرخة في 07/03/2016.
- المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04/07/1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988، العدد 27.

ب- الكتب :

- أحمد مُجدّ عَنيَم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- أنس جعفر، النشاط الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- بدر مُجدّ السيد الفزاز، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2005.
- براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- بن مُجدّ العجمي، مُجدّ، تطبيقات البرامج الالكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة، الرياض، دار الكتاب الجامعي، 2006.
- حسين مُجدّ الحسين، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأداة تطبيقاتها العربية، الرياض، مركز البحوث، 2005.

قائمة المراجع

- علاء الرزاق مُجّد حسن سالمي، الإدارة الالكترونية دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- نجم عبود، الإدارة، والمعرفة الالكترونية ، الإستراتيجية الوظائف المجالات ، دار البازومي ،عمان ،2009.
- هشام عبد المنعم ،الإدارة الكترونية للمرافق العامة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، 2001.
- صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2010 .
- صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2010 .
- علاء عبد الرزاق السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ،2008.
- مُجّد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية التنمية ، 2004.
- عبد الستار العلي ،المدخل إلى إدارة المعرفة ،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2016 .
- عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ،بيروت ،دار الغرب الإسلامي ،2006.
- عبد الفتاح بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الجزء الأول ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 2003.
- علاء عبد الرزاق السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ،2008.
- عبد الفتاح أبو الليل، الوجيز في القانون الإداري، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.

قائمة المراجع

- مُجَدِّ الصغیر بعلی، القانون الإداري التنظيم الإداري النشاط الإداري، بدون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
- عبد العليم مشرف ، النظرية العامة للقانون الإداري ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، مصر، 2016.
- مُجَدِّ عبد الحمید أبو زید ، المرجع في القانون الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1999.
- علاء عبد الرزاق مُجَدِّ حسن السالمی، شبكات الإدارة الالكترونية، الطبعة العربية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- مُجَدِّ مُجَدِّ عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 2000.
- رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000.

ج-المذكرات :

- نوال بنت صالح السجباني، تطبيق الإدارة الالكترونية ،في الإدارة العامة لتربية وتعلم البنات ، رسالة ماجستير، جامعة الإمام مُجَدِّ بن سعد،الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية، 2009.
- دقي نعيمة، تطبيقات الادارة الالكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض في الفترة ما بين 2013-2017، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017.
- عبان عبد القادر، ” تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ” ، (أطروحة دكتوراه , جامعة مُجَدِّ خيضر بيسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , 2016.

قائمة المراجع

- قوادري عائشة و شيروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة ، الجزائر، 2016/2017.
- ضالع بخالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 2017/2018.
- ضريفي نادية ، تسيير المرفق العام والتحولات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1، 2007 2008.
- حاكمي حمزة ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص السياسات العامة والتنمية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة ، 2015 2016.
- فراحي وهيبة، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة ، الجزائر، 2019.
- باحمو مصطفى ، عزيزي عبد القادر، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الاداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018 2019

د- المجالات :

- هيثم الفيلكاوي، الحكومة الالكترونية ،مجلة الحرس الوطني، الكويت العدد 19،السنة الخامسة ،نوفمبر 2002.

قائمة المراجع

- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل التمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة البرموك من جهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد: 09، العدد 02، الأردن 2013.
- حسن باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت، 2006 .
- مُحمَّد بن أعراب، تجربة الإدارة الالكترونية بين مقتضيات الثقافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، 19 ديسمبر 2014.
- أحلام مُحمَّد شواي، الإدارة لالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل، المجلد 28، العدد 08، جامعة بابل، 2016.
- زرار العياشي، أثر الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 95، العدد 01 العراق، 2013
- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل التمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة البرموك من جهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد: 09، العدد 02، الأردن 2013.
- فيلاي أسماء و شليل عبد اللطيف ، تهديدات أمن المعلومات و سبل التصدي لها ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر ، 2018.
- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 9، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014.
- غالم الهام مصطفى، الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 2، المجلد 5، أكتوبر 2018.

قائمة المراجع

- على بن موسى على فقيهي، المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في النظام السعودي، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، العدد 36، المجلد 9، المملكة العربية السعودية.

- الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، جامعة لوئيسي على البليلة2، الجزائر، 2019/05/25.

هـ- المؤتمرات:

- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 41 نوفمبر 2009.

- ماجد الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26-28 أبريل 2003.

و- المنشورات :

- عادل حرحوش الفرحي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مذكرات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007.

- مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانيمارك، 2008.

ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية

-CHRISTINE AIDONDIS E-administrations –enjeux et facteurs les du succès république et conton de Genève :département des construction et technologies de l'information .2007.

-HASSAN N.RAWACH -electronic management .
contribution to the developement of managerial function
.academic desereh international vof 05 .jadara university.2014

مواقع الكترونية :

- العمري مصطفى الإدارة الالكترونية وتأثيرها على المستخدمين في
الموقع:-[http://grheictvonique.blogspot.com/2012/12/blog-](http://grheictvonique.blogspot.com/2012/12/blog-spot.htm)
spot.htm ، أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/23 ،على الساعة
19:25

- منتدى الموارد البشرية "تعريف الرقابة الإدارية ودورها في المؤسسات " في الموقع
[http// :hrdiscussion.com/hr63836.htm](http://hrdiscussion.com/hr63836.htm)