وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي – الأغواط –
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

الرقمنة ودورها في تحقيق الشفافية ومكافحة الفساد

مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر اكاديمي
تخصص: حوكمة ومكافحة الفساد

إعداد الطالبين:
- رابحي عطاء الله
- بوتسونة عيسى

تحت إشراف:
د/ عكوش حنان

لجنة المناقشة:

أ.د/بوقرين عبد الحليم	جامعة عمار ثليجي	رئيسا
د/عكوش حنان	جامعة عمار ثليجي	مشرفا ومقررا
د/سي ناصر محمد	جامعة عمار ثليجي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحیم
Nagsh.ir

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا وأعاننا ويسر لنا طريق المعرفة والعلم

لإتمام عملنا هذا المتواضع؛

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتورة **حنان عكوش**"

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، ومجهوداته القيمة والمتواصلة؛

وإلى جميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية دون استثناء؛

بجامعة عمار ثليجي- الأغواط

وإلى كل طالب علم ؛

وكل من لم يسعفنا الحظ؛

في ذكر أسمائهم نتقدم لهم بالشكر الجزيل.

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع

إلى والدينـا و أبنائنا

و كل الأهل و الأحباب حفظهم الله

و أمدهم بالصحة و العافية و البركة

و إلى الأصدقاء كل باسمه

و إلى كل معلمينا و أساتذتنا الكرام و الزملاء

الأعزاء الذين رافقونا في رحلة اعداد هذه المذكرة.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات	
شكر وعرفان	
اهداء	
مقدمة	أ–ز
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للرقمنة والشفافية في الادارة	
المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للرقمنة	**1**
المطلب الأول: مفهوم الرقمنة	**1**
الفرع الأول: تعريف الرقمنة	**1**
الفرع الثاني: الرقمنة وخصائصها	**3**
الفرع الثالث: الرقمنة واهميتها في الادارة	**5**
الفرع الرابع : أهداف الرقمنة	**6**
الفرع الخامس: مبادئ الرقمنة	**7**
المطلب الثاني : متطلبات الرقمنة	**8**
الفرع الأول: المتطلبات القانونية والتشريعية :	**9**
الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية و الأمنية	**9**
الفرع الثالث : المتطلبات الفنية و البشرية	**10**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للشفافية الإدارية	**11**
المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية	**11**
الفرع الأول: تعريف الشفافية الإدارية	**11**
الفرع الثاني: أهمية الشفافية الإدارية	**13**
الفرع الثالث: أبعاد الشفافية الإدارية	**15**
المطلب الثاني: تعدد الشفافية الإدارية	**17**
الفرع الأول: الشفافية الداخلية	**17**
الفرع الثاني : الشفافية الخارجية	**18**
المبحث الثالث: البنية والأساسيات للإدارة الرقمية	**19**

فهرس المحتويات:

المطلب الأول: نظام الإدارة الرقمية	19
المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الرقمية	21
الفرع الأول : عناصر الإدارة الرقمية	21
الفرع الثاني: وظائف الإدارة الرقمية	22
المطلب الثالث : معيقات تطبيق الإدارة الرقمية	25
الفرع الأول: المعوقات الإدارية	25
الفرع الثاني: المعوقات السياسية و القانونية	25
الفرع الثالث: المعوقات المالية والتقنية	26
الفرع الرابع :المعوقات البشرية	26
الفرع الخامس: المعوقات الأمنية	27
خلاصة:	28
الفصل الثاني: التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد	
تمهيد :	30
المبحث الأول: حقيقة استعداد الإدارة الرقمية في الجزائر	31
المطلب الأول: التحول الرقمي في الجزائر:	31
المطلب الثاني: البنية التحتية للرقمنة وأهميتها :	33
المطلب الثالث : مؤشرات جاهزية الإدارة الرقمية في الجزائر	34
المبحث الثاني : تطبيق الرقمنة ودورها في تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد	42
المطلب الأول: تسريع تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية	42
المطلب الثاني : الآليات الرقمية الادارية لمكافحة الفساد	47
الفرع الاول : الرقابة الالكترونية كالية لمكافحة الفساد الاداري	47
الفرع الثاني : دور الرقابة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري	49
الفرع الثالث: التوقيع الالكتروني كالية لمكافحة الفساد الاداري	51
خلاصة الفصل	56
خاتمة	58

فهرس المحتويات:

قائمة المصادر والمراجع	61

مقدمة

مقدمة:

أصبحت الرقم نة في العصر الراهن من أبرز القضايا التي تشغل الحقل الإعلامي من جهة، وتحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين في العلوم القانونية، فضلاً عن الهيئات العامة ومختلف مؤسسات الدولة من جهة أخرى. فقد باتت الرقمنة خياراً استراتيجياً تتوجه إليه الدول الطامحة إلى بناء نماذج إدارية حديثة، متأثرة بالتجارب الناجحة للدول المتقدمة في هذا المجال، وساعية إلى تبني سياسات فعالة للخروج من دوامة الازدواجية والتقليدية التي طبعت الإدارات العمومية لعقود.

وتسعى العديد من الدول في هذا الإطار إلى تكريس مبادئ الشفافية ومحاربة مظاهر الفساد، لاسيما من خلال إدخال التقنيات الرقمية في صلب العمل الإداري، بما يسهم في ترشيد الجهد، وتسريع المعاملات، والحد من هدر المال العام. فالرقمنة لم تعد خياراً تقنياً فقط، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لإعادة بناء الإدارة العامة على أسس الكفاءة والمصداقية. وتُعدّ الرقمنة اليوم أحد الأعمدة المركزية التي يُعوّل عليها في تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة تستجيب لتحديات العصر ومتطلباته.

وقد دفعت التحديات البنيوية التي تعاني منها أغلب الإدارات العامة، لا سيما في الدول النامية، إلى التفكير الجاد في الرقمنة كحل واقعي يراعي خصوصيات المحيط الإداري، ويسعى إلى تجاوز مظاهر البطء والضعف التنظيمي. غير أن هذا التحول الرقمي لا يتم إلا من خلال إدراك عميق لطبيعة البنية الإدارية، واستعداد فعلي لتجاوز العقبات، خصوصاً ما يتعلق بتأهيل الموارد البشرية، وتجهيز البنى التحتية بما يتماشى مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة.

وفي السياق الجزائري، شهدت الإدارة العمومية عدة تحولات تقنية، أفرزتها موجات التحديث والعصرنة التي باشرتها الدولة، خصوصاً بعد سنة 2013، حيث بدأ مشروع الرقمنة الإدارية يخطو خطواته الأولى، مستلهماً تجارب دولية متقدمة. وقد عرف هذا المشروع نوعاً من التقدم في عدد من القطاعات، غير أن الواقع السياسي والاجتماعي آنذاك حال دون الحفاظ على وتيرة التقدم، فظهرت عوائق جديدة أعاقت العملية وأبطأت نتائجها، في ظل افتقاد المنظومة الإدارية إلى مقومات الجاهزية الكاملة، سواء على مستوى النصوص القانونية أو على مستوى التأطير البشري.

ورغم هذه العراقيل، فقد أفرز مشروع 2013 وعياً سياسياً جديداً بأهمية المضي قدماً نحو إدارات رقمية شاملة، مما أدى إلى تبني مقاربات تهدف إلى تحسين الأداء الإداري، وتعزيز فعالية الإدارة العمومية، من خلال تقريب الإدارة من المواطن، وتفعيل دور المؤسسات المحلية، كالبلديات، ومرافق الاتصال والبنوك وغيرها.

أهمية الموضوع:

تنبع أهمية هذا البحث من طبيعة الموضوع ذاته، باعتباره يتناول علاقة الرقمنة بتكريس الشفافية داخل الإدارة الجزائرية. فهو يسعى إلى إبراز التحول التدريجي من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة، بما يضمن مكافحة الفساد، وتبسيط الإجراءات، وتسريع وتيرة تقديم الخدمات للمواطنين في بيئة يسودها الوضوح والانفتاح، بعيداً عن البيروقراطية والعراقيل المعطلة.

أسباب وأهداف دراسة الموضوع:

- **الأهداف:**
  - توضيح مدى أهمية الرقمنة كآلية فعالة لتعزيز الشفافية داخل الإدارة الجزائرية.
  - الكشف عن مدى فاعلية المشروع الرقمي في تحقيق الإدارة الرشيدة.
  - الوقوف على الاستراتيجيات المعتمدة في مجال رقمنة الخدمات العمومية.

- **أسباب اختيار الموضوع:**
  - **أسباب موضوعية** :محاولة دراسة ظاهرة الرقمنة، وقياس مدى تأثيرها على مستوى الشفافية في الإدارة الجزائرية.
  - **أسباب ذاتية** :تعود إلى رغبة الباحث في التعمق في موضوع يجمع بين الرقمنة، بوصفها ظاهرة حديثة، والشفافية الإدارية باعتبارها مطلباً قديماً متجدداً، ومحاولة إثراء هذا المجال بدراسة علمية معمقة.

إشكالية الموضوع:

ما هو دور الرقمنة في تكريس الشفافية ومكافحة الفساد داخل الإدارة الجزائرية؟

المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الموضوع من زاوية تحليلية، تتيح وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً واستكشاف أبعادها المختلفة. كما يساعد هذا المنهج على تجميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالرقمنة والشفافية، وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية تلامس واقع الإدارة الجزائرية.

إعلان التقسيم:

جاء هذا البحث وفق خطة ثنائية الفصول، حيث خصص **الفصل الأول** للإطار المفاهيمي للرقمنة والشفافية في الادارة، واحتوى على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للشفافية الإدارية.
- المبحث الثالث: البنية والأساسيات للإدارة الرقمية.

أما **الفصل الثاني**، فقد تناول **التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد** ، من خلال مبحثين رئيسيين.

- المبحث الأول: حقيقة استعداد الإدارة الرقمية في الجزائر.
- المبحث الثاني : تطبيق الرقمنة ودورها في تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد
- المبحث الثالث: الإدارة الرقمية العامة في الجزائر – رؤية مستقبلية.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للرقمنة والشفافية في الادارة

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للرقمنة

أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الرقمنة تلعب دورا مهما في تحسب معيشة الإنسان و تعزيز تنمية المجتمع لقد أصبح معيار التقدم والرقي في العالم يقاس بمدى الإلتحاق بالثورة المعلوماتية و فهم حقيقتها ، و أصبح من الضروري على الدولة إعادة حساباتها في طريقة تقدم الخدمات للأفراد أين ظهرت آليات جديدة بعد ما كانت تقليدية أصبحت رقمية أو إلكترونية ، حيث نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرقمنة ، تعريفها ، مبادئها و أهدافها

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

تمثل الرقمنة إحدى أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفتها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن ، إذ استحدث طرق جديدة لحفظ المعلومات و إتاحتها وهي تتمثل قلبا جذريا للأنظمة المعلوماتية

الفرع الأول: تعريف الرقمنة

يعد مصطلح الرقمنة مصطلح حديث النشأة غير أن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح كان معظمها قد قدم تعريفات للحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل و ترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية و الرقمنة حيث تم تعريف الرقمنة بأنها مدخل جديد يقوم على إستخدام المعرفة والمعلومات و نظم البرامج المتطورة و الإتصالات للقيام بالوظائف الإدارية و إنجاز الأعمال التنفيذية و إعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات و السلع بصورة إلكترونية ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بينها و بين الأطراف الخارجية ، بما يساعد على اتخاذ القرارات و رفع كفاءة الأداء و فعاليته. [1]

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من طرف الهيئات والمنظمات الدولية، حيث قدم كل منها تعريفاً يعكس رؤيته الخاصة للتحول الرقمي وأبعاده. فقد عرف **البنك الدولي** الرقمنة

[1] جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة ، مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة الجزائر، كلية الحقوق و العلوم السياسية 2015/2016.

بأنها: "استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية وإنترنت من قبل الإدارات لتقديم الخدمات الإدارية للمستفيدين بأسلوب أسرع وأدق بعيداً عن البيروقراطية"[1].

أما **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** فقد ركّزت في تعريفها على دور الرقمنة في تحقيق حكومات أكثر فاعلية، حيث اعتبرتها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، للوصول إلى حكومات أفضل."

في حين تبنى **الاتحاد الأوروبي** تعريفا يركز على علاقة المواطن بالإدارة، حيث ورد فيه أن الرقمنة هي: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف الحكومات لتوفير فرص للمواطنين وقطاع الأعمال للتعامل والتواصل مع الجهات الحكومية باستخدام مختلف وسائل الاتصال، بهدف تحديث العمل الإداري وتوفير وتحسين الخدمات."

كما عرفت **الأمم المتحدة** الرقمنة بأنها: "استخدام الإنترنت والشبكة العالمية لتقديم المعلومات والخدمات الإدارية للمواطنين."

أما **الإدارة الإلكترونية**، والتي تعد مفهوماً ملازماً للرقمنة، فقد تم تعريفها على أنها: "مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تعتمد على الاستخدام الأمثل لشبكة الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، بما يُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، وتسهيل الخدمات، وضمان وصولها بشكل أسرع وأكثر فاعلية للمواطن"[2]

ومن خلال هذه التعريفات المتنوعة، يمكن استخلاص أن الرقمنة الإدارية تمثل منظومة رقمية شاملة تهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية، ترتكز على تقنيات حديثة وتبتعد عن الورقيات، بغرض تسهيل الأداء الإداري وتمكين المواطنين وقطاع الأعمال من الحصول على خدمات ومعاملات بشكل سهل وسريع.

---

[1] شهرزادا مناصر ، حاحة عبد العالي دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية مقال منشور في مجلة العلوم القانونية و السياسية
.المجلد 10 ، العدد 01 الجزائر 2019

[2] ، عزيزي كريمة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر القانون الاعمال دراسة حالة بلدية ادرار . مجامعة أحمد دراية ولاية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير الجزائر 2021

الفرع الثاني: الرقمنة وخصائصها

تتميز الرقمنة بخصائص فريدة تجعلها متباينة عن غيرها من التكنولوجيات، وتشمل ما يلي:

تخفيض الوقت: تتيح التكنولوجيا تقارب المواقع الإلكترونية.

تخفيض المساحة: تعتمد الوسائل التخزينية التي تحتوي على كميات ضخمة من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة.

تبادل المهام الفكرية مع الآلات: نتيجة للتفاعل بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، تسهم تكنولوجيا المعلومات في إثراء المعرفة وتعزيز فرص تعليم المستخدمين بما يجعله شاملاً وقادراً على التحكم في مراحل الإنتاج.

إنشاء شبكات الاتصال: تتكامل مجموعة من الأجهزة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات لتكوين شبكات اتصال، مما يعزز تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذلك منتجي الأجهزة، ويسمح بتبادل المعلومات مع مختلف الأنشطة الأخرى.

التفاعلية: يمكن للمستخدمين لهذه التكنولوجيا أن يكونوا مرسلين ومستقبلين في ذات الوقت، مما يتيح لهم تبادل الأدوار ويؤدي إلى نوع من التفاعل بين الفعاليات المختلفة.

اللاتزامنية: تعني القدرة على تلقي الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم دون الحاجة إلى التواجد على النظام في نفس اللحظة.

اللامركزية: تشير إلى استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يوفر الإنترنت إمكانية استمرارية عمله في جميع الأحوال، ولا يمكن لأي جهة تعطيل الخدمة.

قابلية التوصيل: تعني إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة دون النظر إلى الشركة المصنعة أو الدولة، مما يتيح التواصل على مستوى عالمي.

قابلية التحرك والتنقل: يمكن للمستخدم الاستفادة من الخدمات أثناء التنقل، أي من أي مكان باستخدام وسائل اتصال متعددة كالهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة.

قابلية التحويل: تعني القدرة على نقل المعلومات من صيغة إلى أخرى، مثل تحويل النصوص المطبوعة أو النمطية.

اللاجماهرية: تشير إلى إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد معين أو مجموعة محددة بدلاً من توجيهها للجمهور بشكل واسع.

الشيوع والانتشار: تعني قدرة الشبكة على التوسع مستهدفة مساحات غير محدودة من العالم.

العالمية والكونية: تشير إلى البيئة التي تعمل فيها التكنولوجيات حيث يسلك المعلومات مسارات معقدة ومتعددة لنشرها عبر مناطق مختلفة من العالم، مما يسهل تدفق رأس المال بشكل إلكتروني. تعني القدرة على تلقي الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم دون الحاجة إلى التواجد على النظام في نفس اللحظة.

اللامركزية: تشير إلى استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يوفر الإنترنت إمكانية استمرارية عمله في جميع الأحوال، ولا يمكن لأي جهة تعطيل الخدمة.

قابلية التوصيل: تعني إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة دون النظر إلى الشركة المصنعة أو الدولة، مما يتيح التواصل على مستوى عالمي.

قابلية التحرك والتنقل: يمكن للمستخدم الاستفادة من الخدمات أثناء التنقل، أي من أي مكان باستخدام وسائل اتصال متعددة كالهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة.

قابلية التحويل: تعني القدرة على نقل المعلومات من صيغة إلى أخرى، مثل تحويل النصوص المطبوعة أو النمطية.

اللاجماهرية: تشير إلى إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد معين أو مجموعة محددة بدلاً من توجيهها للجمهور بشكل واسع.

الشيوع والانتشار: تعني قدرة الشبكة على التوسع مستهدفة مساحات غير محدودة من العالم.

العالمية والكونية: تشير إلى البيئة التي تعمل فيها التكنولوجيات حيث يسلك المعلومات مسارات معقدة ومتعددة لنشرها عبر مناطق مختلفة من العالم، مما يسهل تدفق رأس المال بشكل إلكتروني. [1]

الفرع الثالث: الرقمنة واهميتها في الادارة

أضحت الإدارة الرقمية، أو ما يُعرف بالرقمنة، من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت طابعاً ضرورياً في واقع الإدارة المعاصرة، نظراً لما تمثله من أداة محورية في ترسيخ الثقة داخل المعاملات الإدارية، وتكريس الفعالية في الأداء المؤسساتي. وتتجلى أهمية الرقمنة في عدة جوانب حيوية، من أبرزها:

رفع جودة الأداء والإتقان :تعتبر الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً في مسار التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، حيث تمثل نقطة تحول حاسمة في بنية المهام والأنشطة التقليدية. ومن أبرز مزاياها تمكين المعالجة الفورية للطلبات، وضمان الدقة والشفافية في تنفيذ الإجراءات والمعاملات.

تعزيز التكامل والتفاعل المؤسسي :تساهم الرقمنة في خلق بيئة تفاعلية بين مختلف مؤسسات الدولة، بما يعزز التعاون الإلكتروني ويخدم المواطن بدرجة أولى، إضافة إلى دعم قطاع الأعمال سواء من خلال تقديم الخدمات عبر أدوات تقنية مستحدثة، أو من خلال إتاحة المعلومات بطريقة مبسطة وسهلة الفهم، حتى للمستفيدين خارج حدود الدولة.

خفض التكاليف وتقليص الأعباء التنظيمية :تتميز الإدارة الإلكترونية بانخفاض تكاليفها مقارنة بالنموذج التقليدي، حيث تقل الحاجة إلى استخدام الأوراق والوسائل المكتبية، كما تقلص من الاعتماد على اليد العاملة، وهو ما ساهم في مواجهة إشكاليات حفظ المعلومات وتوثيقها بكفاءة.

[1] أحمد مشهور تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الإقتصادية المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية
.(و الثقافة و العلوم، 2003 ، ص 07 نقلا عن المقدم عبد الغني و مدلل عبد الفتاح

تبسيط الإجراءات الإدارية :دفعت الحاجة إلى التحديث والعصرنة مختلف الإدارات العمومية إلى إدماج تقنيات تكنولوجيا المعلومات ضمن هياكلها. وقد أظهرت الرقمنة قدراتها العالية على تلبية حاجات المواطنين من مختلف الفئات بطريقة مرنة وسريعة، مما يعكس تحولاً نوعياً في جودة الخدمات العامة المقدمة[1]

تسهم الرقمنة في **تعزيز كفاءة التواصل بين مختلف الدوائر الإدارية داخل المنظمة ذاتها،** فضلاً عن تحسين سبل الاتصال مع الهيئات والمؤسسات الخارجية. كما تتيح الإمكانيات الرقمية إمكانات أرشفة تلقائية للمعلومات، إلى جانب ضمان الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة، مما يرسّخ مبدأ **مركزية الإشراف الإداري،** ويُعزّز من قدرة المؤسسة على التحكم بالمعلومة وضمان أمنها وسريتها[2]

تُعد الرقمنة أداة فعالة في **تعظيم معدلات الإنجاز وتوفير الخدمات العامة والمعلومات الحكومية بشكل مستمر** على مدار اليوم وطوال أيام الأسبوع، وذلك من خلال إتاحة قنوات اتصال جديدة ومتنوعة، تربط بين الجهات الحكومية من جهة، وبين المواطنين وقطاعات الأعمال من جهة أخرى.[3]

تُساهم الإدارة الإلكترونية بشكل واضح في ترسيخ الشفافية داخل العمل الإداري، لا سيما عبر تطبيق أنظمة الرقابة الرقمية التي تُسهّل عملية المحاسبة المنتظمة على أداء الخدمات المقدمة. وتُمكِّن هذه الشفافية من تدقيق مدى الالتزام باللوائح والأنظمة الإدارية، واحترام الجداول الزمنية للعمل، وصون الحقوق، وأداء الواجبات وفقاً للمعايير التنظيمية.

الفرع الرابع : أهداف الرقمنة

تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ اعتبار المواطن محوراً أساسياً في العملية الخدمية، وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف الإدارية تتمثل أبرزها في **التحول من مجرد حفظ الملفات إلى**

---

[1] اعيد الكريم عشور دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في و م أ و الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، ص 18 - 2009-2010.

[2] رانية هدار دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري ، جامعة باتنة 1 الجزائر المجلة الجزائرية الأمن التنمية العدد التاسع جويلية 2016 ، ص 243

[3] الهاشمي مزهود مصطفى رباحي دور الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري و المالي، مخبر الدراسات القانونية التطبيقية كلية الحقوق ، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية ، مجلدة 31، العدد 4 - جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر 2020 ، ص 184 .

إدارتها بفعالية، وتمكين الموظفين من مراجعة محتوى الوثائق إلكترونيًا بدلاً من إعادة كتابتها، وهو ما يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة العمل [1]

من بين الأهداف الجوهرية للرقمنة، **التحول نحو استخدام البريد الإلكتروني الرسمي** في كافة المراسلات الصادرة والواردة، واستيعاب عدد أكبر من العملاء في آنٍ واحد، مما يُجنّب المواطن الانتظار الطويل الذي تفرضه الإدارة التقليدية، ويسهم في تقليص الوقت والجهد المبذول في إنهاء المعاملات.[2]

كما تهدف الرقمنة إلى **تبني الإدارة العامة لأحدث الآليات التقنية** وتوجيهها نحو تحسين الأداء الخدمي، من خلال تجاوز الممارسات البيروقراطية الجامدة، والعمل على تقسيم المهام وتخصيصها بطريقة أكثر فاعلية، إلى جانب تعزيز مبدأ **الشفافية في العمل الإداري**، من خلال إتاحة المعلومات وعرضها بشفافية أمام المواطنين، والعملاء، والموردين [3]..

التوجه نحو الشفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات و عرضها أمام العملاء و المواطنين الموردين.

الفرع الخامس: مبادئ الرقمنة

يرتكز مفهوم الإدارة الرقمنة على العديد من المبادئ والتي سيتم تناولها في الآتي :

تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :

يتطلب التركيز على خدمة المواطن إنشاء مكان عمل يتيح تنوع المهارات والقدرات المؤهلة مهنيا للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بطريقة تساعد على التعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها .كما أنه من الضروري أن تكون المعلومات متاحة حول جوهر الموضوع وأن يتم إجراء تحليلات دقيقة وصادقة للبيانات المتوافرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج والتوصية بالحلول المناسبة لكل مشكلة.

---

[1] بور غداد فاتح دور الرقمنة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في إدارة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2021 ص 10.

[2] عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 16

[3] بلحمير وداد بن مولاهم نعيم اثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية في الادارة الاقليمية بلدية طاهير نموذجا مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021، ص 15

التركيز على النتائج : يُعد من المبادئ الجوهرية في الإدارة الإلكترونية، حيث يتطلب أن تُوجَّه الجهود نحو تحويل الخطط والأفكار إلى **نتائج ملموسة على أرض الواقع** .فلا يُعتد فقط بصحة الإجراءات الرقمية، بل يُشترط أن تظهر ثمارها بشكل فعلي ينعكس في حياة المواطن، كأن يتمكن من تسديد الفواتير المتعلقة بالهاتف أو الغاز مباشرةً عبر بطاقات الدفع الإلكتروني، دون الحاجة إلى التنقل نحو المراكز المعنية، وهو ما يعكس تقديم خدمة دائمة وفعالة على مدار الساعة[1].

من المبادئ الهامة أيضاً سهولة الاستعمال والإتاحة، حيث تهدف الحكومة الإلكترونية إلى تمكين كافة المواطنين، من مختلف الشرائح الاجتماعية والمواقع الجغرافية، من استعمال الوسائل الرقمية للتفاعل مع الإدارات العمومية سواء من المنزل أو مقر العمل أو حتى المؤسسات التعليمية والمكتبات، مما يُكرّس مفهوم الإدارة القريبة من المواطن.

كما تسهم الرقمنة في خفض التكاليف التشغيلية، إذ إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، مع وجود تنافسية في تقديم الخدمات الإلكترونية، يؤدي بطبيعته إلى تقليل الأعباء المالية، من خلال اعتماد حلول رقمية منخفضة التكلفة وفعالة في الأداء.

يُعد التغير المستمر من أبرز سمات الإدارة الإلكترونية، حيث تتميز بمرونة عالية في تطوير أساليب العمل وتحسين نوعية الخدمات، بما يتماشى مع المستجدات التقنية الحديثة. ويُخوّل للإدارة تعديل وتنظيم المرفق العام في أي وقت، شريطة ألا يتسبب ذلك في الإضرار بحقوق المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، أو تقليص امتيازاتهم مقارنة بالإدارة التقليدية.[2]

المطلب الثاني : متطلبات الرقمنة

يمثل تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية عملية مركبة تتطلب توافر حزمة من الشروط المتكاملة، والتي تشكل في مجموعها بيئة مناسبة لقيام نظام إداري إلكتروني فعال. فلا يمكن إطلاق عملية التحول الرقمي إلا إذا توفرت هذه المتطلبات بالشكل الكامل.

---

[1] . عبد الكريم عاشور، نفس المرجع ، ص 15 و 16

[2] خلفاوي إيمان زويتني مريم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر مكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل كلية الحقوق و العلوم السياسية الجزائر 2019، ص 21 و 22

الفرع الأول: المتطلبات القانونية والتشريعية :

يُعد تأطير عملية التحول الرقمي بإطار قانوني دقيق شرطًا أساسيًا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال إصدار النصوص القانونية والتنظيمية المناسبة قبل وأثناء وبعد التطبيق، قصد سد أي فراغ تشريعي قد يظهر في أي مرحلة من مراحل المشروع[1]

ويقتضي الأمر أيضًا:

- منح المشروعية للأعمال الإلكترونية من خلال سن قوانين أو تعليمات وزارية تُحدد مجالات الجواز والمنع، مع تجريم الأفعال الإلكترونية الضارة وتحديد العقوبات المرتبطة بها.
- إلزام الجهات الحكومية باتباع النموذج الإلكتروني في تسيير خدماتها.
- تجريم المساس بالتوقيع الإلكتروني لما يحمله من طابع قانوني رسمي.
- ضمان سرية المعلومات وصون الحياة الخاصة[2]

حماية حقوق كافة الأطراف المتعاملة إلكترونيًا.

إتاحة الحق للمواطنين في الاستفادة من الخدمات العامة والمعاملات الإدارية بوسائل إلكترونية.

تمكينهم من تقديم تصاريحهم المالية والتجارية إلكترونيًا، وفق عقود تحكمها قواعد قانونية محددة[3]

إضفاء الطابع الشرعي على المعاملات التجارية الإلكترونية، وخاصة عمليات البيع والشراء عن بعد.

الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية و الأمنية

ستلزم عملية إدماج الإدارة الإلكترونية في هياكل الدولة القيام بإصلاحات تنظيمية جوهرية على مستوى الإدارات، بالنظر إلى أن الأساليب التقليدية لا تتلاءم مع مقتضيات العصر

[1] . عبد الكريم عاشور، المرجع السابقنص 24
[2] بور غداد فاتح، المرجع السابق، ص 11
[3] ايتوجي سامية أطر الرقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 مقال منشور في مجلة المعارف قيم العلوم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 الجزائر ، جوان 2015، ص 213

الرقمي، والتي تتطلب سرعة اتخاذ القرار والمرونة في الأداء، في ظل بيئة تنظيمية تعتمد على الشبكات بدل التسلسل الهرمي[1]

ومن أبرز ما يجب مراعاته في هذا الصدد:

- **وضع استراتيجيات وخطط تأسيس** :ينبغي تأسيس هيئات أو إدارات وطنية تتولى وضع السياسات وتنسيق تنفيذ المشاريع الرقمية، إلى جانب تأمين الموارد المالية والإدارية اللازمة.[2]

الإصلاح الإداري :ويشمل استحداث وظائف إدارية جديدة تتماشى مع الإدارة الرقمية، مثل متخصصي أمن المعلومات ومشغلي الأنظمة الإلكترونية، بالتوازي مع إلغاء بعض الوظائف التقليدية التي لم تعد تتماشى مع التطور الرقمي [3]

إعادة هيكلة التنظيم الإداري :ويتمثل ذلك في هندسة الإجراءات والهياكل بما يتناسب مع متطلبات الرقمنة، واستحداث وحدات تنظيمية متخصصة، مع تكريس البنية الشبكية كأساس للتنظيم الإداري الحديث. [4]

الفرع الثالث : المتطلبات الفنية و البشرية

تُعد البنية التحتية أحد الركائز الأساسية التي لا غنى عنها لنجاح الإدارة الإلكترونية، حيث يجب توفير شبكات اتصالات متطورة قادرة على استيعاب حجم الاتصالات الكبير، فضلاً عن تجهيزات تقنية حديثة تشمل الحواسيب والمعدات والبرمجيات اللازمة.

وتتكون هذه البنية من عناصر متكاملة تشمل:

- أجهزة الحوسبة ووسائل الاتصال.
- البرمجيات الملائمة لطبيعة الخدمات.
- الموارد البشرية المؤهلة التي تتقن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[5]

---

[1] ايتوجي سامية المرجع السابق، ص 215 214 213

[2] .عبد الكريم عشور المرجع السابق ، ص 23 و 24

[3] وهيئة حارش سمير يوسف خوخه متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقتها في الإدارة الجزائرية مقال في مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7 العدد 2 الجزائر ، 2021، ص 171.

[4] .بور غداد فاتح، المرجع السابق، ص 12

[5] بور غداد فاتح نفس المرجع

كما ينبغي توعية المواطنين بمزايا الإدارة الإلكترونية، بما يعزز انخراطهم في هذا التحول. ولا يقل عن ذلك أهميةً، الحاجة إلى أطر بشرية كفؤة، تمتلك مهارات عالية ومعرفة دقيقة بأساسيات التكنولوجيا الرقمية، لتأمين الاستخدام الأمثل لها في سياق العمل الإداري[1]

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للشفافية الإدارية

تشير الشفافية الإدارية إلى مبدأ يقوم على إتاحة المعلومات والتصرف في إطار من الوضوح والمكاشفة، ويُعد هذا المفهوم أداة حيوية لتجاوز الكثير من الاختلالات التي تُعاني منها الإدارات، لا سيما في الدول النامية. وتُظهر التجارب أن العلاقة بين طبيعة الإشكاليات الإدارية ومدى توافر الشفافية علاقة وثيقة ومباشرة.

المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية

يُعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المؤسسات والمنظمات، نظراً لأثرها المباشر في تعزيز الثقة وتحقيق فعالية التسيير.

الفرع الأول: تعريف الشفافية الإدارية

تتعدد التعريفات المتعلقة بالشفافية الإدارية تبعًا للجهة التي تصدر عنها. فكلما كانت الجهة متخصصة في مجال محدد، اتسم تعريفها بالضيق والخصوصية، في حين يتسع المفهوم عند محاولة تعميمه على نطاق أوسع.

1- المعنى الضيق للشفافية

يُعَرِّف الدكتور سامي الطوخي الشفافية بالمعنى الضيق على أنها: "أن تعمل الإدارة العامة كما لو كانت داخل صندوق زجاجي، بحيث تكون كل ممارساتها وأنشطتها مكشوفة للعاملين والجمهور. وتتمثل في الأنظمة التي تتيح للجميع الاطلاع والمعرفة بطبيعة الأعمال من خلال الإفصاح والعلنية والوضوح، بما يسمح بمساءلتها ومراقبتها" [2]

---

[1] . عبد الكريم عشور المرجع السابق ص 23 و 24

[2] ربيع نصيرة دور الإدارة الإلكترونية في تفصيل مبدأ الشفافية مقال منشور في مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة ، العدد: 966 :965

حيث اعطى الدكتور سامي الطوخي المعنى الضيق للشفافية بأنها:" أن تعمل الإدارة العامة فيبرز من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور ، و تتضمن الانظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تضمن العلم و المعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح و العلانية والوضوح و بالتالي القدرة على استخبارها و محاسبتها ".[1]

ويتضح من هذا التعريف أن الشفافية الإدارية ترتكز على خاصية الانكشاف والوضوح، أي ما لا يحجب أو يمنع الرؤية.

2- المعنى الواسع للشفافية

من جهة أخرى، يقدم برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) تعريفًا أوسع للشفافية الإدارية بأنها: "الإفصاح وتقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة تسمح لأصحاب المصلحة بالمشاركة، ما يعزز إمكانية كشف التجاوزات وحماية الحقوق". وتشتمل الأنظمة الشفافة على آليات واضحة لصنع القرار، وقنوات اتصال مفتوحة بين المواطنين والمسؤولين، ومعلومات متاحة بشكل واسع[2].

كما عرّفتها الباحثة يمنى أحمد عتوم بأنها: "منهج عمل يرتكز على الوضوح والعقلانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع خضوع الإدارة للمساءلة والرقابة، وتوفير المعلومات، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة" [2]

كما عرفتها الباحثة يمنى احمد عتوم الشفافية: "بأنها منهج عمل يقوم على الوضوح و العقلانية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و الخضوع الادارية للمسائلة و المراقبة المستمرة من خلال وفرة المعلومات و انفتاح قنوات الاتصال ، و معرفة آليات اتخاذ القرار و اتباع تعليمات و اجراءات إدارية واضحة و سهلة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة و خارجها. [3]

فالتعريف الواسع لمصطلح الشفافية يعني الإلتزام الإدارة باشتراك الموطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها لصالح الجمهور مع الالتزام باتخاذ جميع الاجراءات و التدابير التي

[1] .لروي أسماء و عزيزي كريمة المرجع السابق، ص 11
[2] النعيمة محمد حرب واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع عزة رسالة ماجستر في ادارة الاعمال جامعة الاسلامية عرة كلية التجارة فلسطين، 2011، ص 10
[3] تربيع نصيرة دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، جامعة البويرة جوان 2017 العدد 08، ج 2، ص 967-966

تضمن تزويد المواطنين بالمعلومات الصادقة عن جميع أنشطتها وأعمالها و وظائفها ، و إعلان الاسباب الواقعية و القانونية الدافعة لها و تقوم بإيضاح طرق و اجراءات مساءلة الادارة عن جوانب القصور أو المخالفة و اقرار حق عام باطلاع و الوصول غير المكلف و السهل المعلومات و وثائق الإدارة كأصل عام [1]

ثالثا : التعريف الفقهي للشفافية

نظرًا لغياب تعريف قانوني صريح للشفافية، برزت تعريفات فقهية منها ما قدمه **البرقاوي**، حيث اعتبرها: "الوضوح، والعقلانية، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد الإداري، بما يعكس شفافية القوانين من حيث الصياغة والتنفيذ".

ما الباحث **بلوتاس** فقد وصفها بأنها: "الوضوح والعلنية في اتخاذ القرارات والمداولات، بحيث يكون الجمهور على دراية بما حدث وما سيحدث" [2] .

ومن خلال تعريفات السابقة نستنتج ان الشفافية الادارية ترتبط بجوهر واحد يتلخص في اربع كلمات وهي المصداقية والافصاح والوضوح والمشاركة .

الفرع الثاني: أهمية الشفافية الإدارية

أصبحت الشفافية اليوم من بين المفاهيم الأساسية التي تُبنى عليها الثقة في الإدارة العامة، وتُعتمد كوسيلة لمكافحة الفساد وتحقيق التنمية. وتظهر أهميتها في ما يلي:

تعمل على إزالة الغموض في اعمال الإدارة ومعرفة العاملين بها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، لأن العمل المظلم يضعف روح الإنتماء لدى العاملين ، إذا أن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء من الإدارة كونه على معرفة بما يجري و يحصل فيها

تمثل الشفافية احد أهم العناصر نجاح التنمية في الدولة إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي و المؤسستي ، فامكانية الوصول للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات

[1] . ين لكحل فهيمة و آيت عمراوي كهيئة الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم القانون العام تخصص الجماعات المحلية كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية 2015/2016. ص 14

[2] بوخسارة سيف الإدارة بالشفافية كالية لمكافحة الفساد الإداري، مذكرة ماستر في الحقوق قسم الحقوق ، تخصص القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة: 2019/2020. ص 11-10

تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم ، و تعلم على تحقيق العدالة ، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح .

تهدف الشفافية على دعم المشروعية وتفعيله و المحافظة عليه من التجاوزات ، إذ أن توفر المعلومات لدى الموظفين عن كيفية التي تصدر بها القرارات ، و يقلص من الفرص التي قد تنتهزها الحكومة لإصدار قوانين و قرارات تمس بهم .

تمثل الشفافية وسيلة لفرض الرقابة الذاتية ، إذ أن الهيئات الإدارية التي تطبق الشفافية يتمتع موضفوها بحرية أكثر أثناء أدائهم لمهامهم ، كونهم يكونون أعلم بنطاق صلاحياتهم و مهامهم مما يوفر للحكومة الوقت والجهد والمال. [1]

جذب الإستثمارات الأجنبية ، والمحافظة على الإستثمارات الوطنية من خلال وجود التشريعات الواضحة، أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول ، الأمر الذي يؤدي إلى الإجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين بما يؤدي إلى غعاقة العمل و التأخير فيإنجاز المعاملات

رقابة دقيقة على مصادر المخاطر في بيئة العمل، تضمن الشفافية بيئة آمنة للموظفين، وتشجع على الاستغلال الأمثل للموارد والأصول

تنمية الخصخصة و ذلك أنها تطلب أعمالا كثيرة و عقودا و اتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية و المالية و الاستشارات ، و كل ذلك وفقا للأنظة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الاعمال فإنه لابد من توافر الشفافية فيها و في كل خطوة من خطواتها . [2]

إن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية و الروتينية كالتواقيع و التصديقات الكثيرة وغير الضرورية ، كما تساعد على تبسيط الاجراءات ، و التوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة و بساط الهيكل العكسية ، كما ان وجود تشريعات

[1] لروي أسماء و عزيزي كريمة المرجع السابق ، ص 11-12

[2] ة فهد الرحمن ومستري رمزي الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط قسم الغدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى مملكة العربية السعودية رجب 1434 / مايو 2013م، ص 29-30

واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة المصداقية بين الفئات الكافة[1]. تحارب الشفافية الفساد بكافة صوره وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات و عدم قابليتها للتأويل يساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الاجراءات الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية و فعالية الأداء.

تعد الشفافية بحياة أكثر أمانا للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطر وتشجيع على استغلال أفضل لأصول المنظمة[2]

الفرع الثالث: أبعاد الشفافية الإدارية :

تنعكس أبعاد الشفافية على الأداء الإداري من خلال العناصر التالية:

1- البعد القانوني والتشريعي:

يرتبط هذا البعد بتحديث التشريعات بما يتماشى مع التطورات الحديثة، ونشر القوانين لضمان الاطلاع عليها، وتحديد آليات واضحة لمعالجة المخالفات بطريقة قانونية وسلمية

- **2بعد إجراءات العمل** : ان الوسيلة الرئيسية لتحسين الإجراءات هي تبسيط العمل ، وتعتبر من افضل الوسائل والطرق لاداء العمل ، وهي فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية، والامكانيات المادية والوقت فيها يحقق أداء العمل الطرق .[3]

- **3بعد المساءلة الإدارية :**

تُعد المساءلة من الركائز الجوهرية التي تحظى بأهمية كبيرة في أي نظام بشري، إذ لا يخلو أي تنظيم، مهما كانت طبيعته، من آليات وهيئات مخصصة للمساءلة. فالموظف يُحاسب على أدائه وسلوكه، سواء كان سلبياً أو إيجابياً، ويُكافأ عند قيامه بالفعل الحسن. وتُعد نظم المساءلة من أولى خطوات الإصلاح، إذ تُبرز مدى ارتباطها بالقيم الجوهرية مثل الشفافية

[1] صرياك مسعودة دور مبدأ الشفافية وقائي لمكافحة الفساد في الجزائر بحسب القانون 06/01 ، مقال منشور في مجلة الدراسات القانونية و الإقتصادية، معهد الحقوق و العلوم الإقتصادية المركز الجامعي سي الحواس بريكة ، العدد الثاني الجزائر 2018 ص 156

[2] أيوب العمودي دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2013

[3] اية جمال ، ربيع بيومي متطلبات تطبيق الادرة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة قيوم رسالة الماجستر تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد الثاني عشر الجزء الرابع ، 2019، ص 150

والديمقراطية، وتسهم في الارتقاء بجودة الخدمات العامة، وتحسين فعالية الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة التنظيم، بالإضافة إلى حماية المصالح العامة بطريقة أكثر فاعلية.[1]

-4بعد الإتصال الإداري :

بعد الاتصال الإداري:

يُشكل الاتصال الإداري محوراً أساسياً في حياة المنظمات، إذ يمثل القلب النابض للعملية الإدارية من خلال الربط بين مختلف وحدات المنظمة وتيسير تدفق المعلومات. فهو الأداة التي تُمكّن من إيصال البيانات والمعلومات بين الأقسام والموظفين والمؤسسات المختلفة.[2] ، كما أن الاتصال الفعّال يُسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين عبر توفير قنوات اتصال متنوعة وشاملة لجميع المستويات الإدارية. وبفضل هذا التواصل، تُبنى جسور الفهم والتفاهم بين مختلف أطراف المنظمة، في حين أن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى تعطل الآليات الإدارية وشلل في اتخاذ القرارات.

-5بعد أخلاقيات العمل :

تُمثل أخلاقيات العمل بُعداً محورياً عند تجسيد مبدأ الشفافية، إذ تستند إلى منظومة من القيم والمبادئ الراسخة لدى العاملين. وتُسهم هذه القيم في حمايتهم من الوقوع في الأخطاء والمخالفات، كما أنها تُقلل من فرص تفشي الفساد كلما تعززت في بيئة العمل. فحين يتحلى الموظف بحس عالٍ من الضمير والمسؤولية تجاه عمله، تتشكل لديه قناعة لا تقبل التفاوض، وهي الالتزام بالقانون، وهو بحد ذاته تجلٍ لقيمة أخلاقية عالية في الأداء الوظيفي.[3]

[1] اية جما ربيع بيومي المرجع السابق ص 150
[2] الروى أسماء، المرجع السابق، ص 13
[3] .لروي أسماء و عزيزي كريمة المرجع السابق، ص ص 13-14

المطلب الثاني: تعدد الشفافية الإدارية

بعد أن تم التطرق إلى تعريف الشفافية الإدارية وبيان أهميتها وأبعادها، من الضروري استعراض الأنواع المختلفة للشفافية الإدارية، والتي تنقسم بوجه عام إلى نوعين رئيسيين: الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية، وسيتم التطرق إلى كل نوع في هذا المطلب.

الفرع الأول: الشفافية الداخلية

تشير الشفافية الداخلية إلى حرية تداول المعلومات داخل المؤسسة، مما يُعزز الثقة المتبادلة ويُشجع على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية. وتشمل هذه الشفافية مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تتسم بالوضوح والنزاهة، من خلال تمكين الموظفين بشكل حقيقي لتحمل مسؤولياتهم،[1] ، وتوفير المعلومات اللازمة لكل مستوى وظيفي وفقاً لحاجاته. وتُستخدم نظم المعلومات في هذا الإطار كوسيلة لتبادل البيانات بشكل مستمر ومتيسر، ما يجعل المعلومات عنصراً فاعلاً في تحقيق الشفافية.

وتختلف مستويات الشفافية باختلاف أنماط الاتصال والسلوكيات التنظيمية، إذ تؤثر هذه العناصر مباشرة في النتائج المتوقعة. وتنعكس الشفافية الداخلية من خلال العلاقات والتفاعلات والمؤسسات التي تتسم بالانفتاح داخل الجهة الإدارية نفسها. ومن خلال تحليل الأدبيات العامة، يمكننا أن نتصور الأساليب التي يُمكن من خلالها إدارة وتفعيل الشفافية الداخلية داخل المؤسسات.

أولا: الشفافية بشكل عادي اعتبرت كمقياس يشير إلى دلالات مرتفعة أو منخفضة

ثانيا : لقد نقشت الشفافية وبشكل متكرر على أنها وسيط حيث أن السلوكيات الإتصال تختلف مستوى من الشفافية التي بذاتها تنثر في النتائج ، فالشفافية الداخلية كمقياس رتبي يتوقع أن يحدث علاقات بين سلوكيات الإتصال ، والنتائج مثل القدرة على التخطيط أو الصناعة القرارات ، فهو ليس مقياس القدرات القيام بمعالجة المعلومات تؤثر في الشفافية بشكل مؤكد و يعتبر حجم المعلومات التي يجب مشاركتها بها الوقت المناسب أمر حاسم و

[1] بوخسارة سيف المرجع السابق، ص 20-21

ضروري لذلك فاللإلتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار ، بل أيضا من خلال الصورة الكلية الواضحة و بشكل صريح مع مستخدمين و الإنفتاح يحقق النتائج و يحدث مشاعر الثقة و التمكين و يعزز الإلتزام القائد بالإدارة. [1]

الفرع الثاني : الشفافية الخارجية

إن الشفافية الخارجية هي الإدارة العامة ترتبط بشكل أساسي بالمحيط الخارجي لها من أفراد و جماعات و مؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي إذ من المفترض أن تلجأ إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أدائها وتقوم بتصحيح مسارها في ضوء الخدمات الراجحة للمجتمع الخارجي و أن تنتهج المنهج الديقراطي في التعامل مع القضايا والمشاكل المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر للمعلومات و ذلك بإتباع أساليب إتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات و المعلومات المتعلقة بها و بالتالي يصبح كل شيء فيها واضح و يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي للتمتع بدرجة شفافية عالية . [2]

كما أن الشفافية أداة تنظيمية مهمة على المستوى المحلي والعالمي مثل دول الإتحاد الأوروبي و دولة الولايات المتحدة الأمريكية و الكثير من الدول النامية التي شكلت حكومتها أنظمة للكشف عن الفساد من اجل حماية الحقوق المدنية من مخاطر الفساد في المؤسسات ، وذلك بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة للكشف عن الفساد من أجل حماية الحقوق المدنية من مخاطر الفساد في المؤسسات ، و ذلك بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة على مدى ونوعية استعمال هذه المعلومات ومن حيث دقتها و مجالها والتي هو مزودة من قبلنظام مستند إلى مقاييس معينة . [3]

---

[1] جبابرية توفيق و جبلون آمال الشفافية كالية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية سدراتة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، قسم علوم السياسية تخصص الحكومة المحلية والتنمية السياسية والإقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945 21-22

[2] بلكحل فهيمة ، المرجع السابق، ص 16

[3] الجبابرية توفيق ، جيلون امال المرجع السابق 20

كذلك نجد في الأدب التسويق تدفق المعلومات من المجتمع أمر له علاقة بالشفافية ، و يثير الادب المتعلق بالشفافية إلى امكانية الربط بين الشفافية و الحكمانية و الإستقرار الإقتصادي حيث الإنفتاح و المشاركة الواسعة في المعلومات تمكن من المشاركة في صنع القرارات من طرف العامة و الرفع من سرية مساءلة الحكومة و تخفيف على التركيز و تخفيف التركيز عن الفساد وعلى القيادات أن تلعب دور أكثر تطور و أن تكون أكثر انظمام بالناس من حيث الفهم احتياجاتهم واهتماماتهم وإيجاد حل للمشكلات التي يواجهونها[1] إذن نستخلص أن كل من الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن تقسيمها فكلاهما يكمل الآخر، فالشفافية الداخلية تعني البيئة الداخلية للإدارة ، أما الشفافية الخارجية فتعني بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة و هناك علاقة ارتباط بينهما و كل منهما يتكامل مع الاخر في الآخر مما ينعكس على تحقيق رسالة و أهداف الإدارة. [2]

المبحث الثالث: البنية والأساسيات للإدارة الرقمية

يرتكز مفهوم الإدارة الرقمية على بناء شبكي متكامل في أداء وظائفها المختلفة، وفقًا للأنظمة الرقمية الحديثة، ويستلزم ذلك بالأساس ضرورة توفير بنية تحتية تقنية متطورة، والتي سيتم تناولها بشكل مركز في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظام الإدارة الرقمية

يتميز نظام الإدارة الرقمية بتعدد شبكاته الرقمية التي تختلف أشكالها باختلاف طبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، وتشمل هذه الشبكات عادةً ما يلي[3]:

أولًا: شبكة الإنترنت(Internet)

وهي شبكة عالمية مترابطة من الحواسيب، تربط بين المجتمعات في مختلف القطاعات والأنشطة، وتتيح لمستخدميها الوصول إلى مصادر معلومات متعددة من خلال هذه الحواسيب..[4]

[1] بوخسارة سيف المرجع السابق، ص 19-20.
[2] بن لكحل فهيمة ، المرجع السابق، ص 19.
[3] عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 26_27
[4] موسى عبد الناصر محمد قريشي مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإدارى بمؤسسات التعليم العالي لدراسة حالة ، مقال منشور في

ومن أبرز الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت للإدارة الرقمية يمكن ذكر:

أ – خدمة منتديات الحوار(New Group)

ب – خدمة المحادثات(Chatting)

ج – خدمة الاتصال عن بُعد(Telecommunication Network)

د – خدمة شبكة الويب(World Wide Web – www)

هـ – خدمة البريد الإلكتروني.

ثانيًا: الشبكة الداخلية للمنظمة(Intranet)

في شبكة معلومات محلية داخلية تمكّن العاملين في المؤسسة من الوصول إلى البيانات وتبادلها، كما تفتح قنوات اتصال بين الموظفين. وتختلف عن الإنترنت في كونها شبكة محمية ومقتصرة فقط على أفراد المنظمة، وتحاط عادة بما يُعرف بـ "الجدار الناري " (Firewall)للحماية من الدخول غير المصرّح به.

ثالثًا: الشبكة الخارجية للمنظمة(Extranet)

تعد امتدادًا للشبكة الداخليةIntranet ، وتسمح لمجموعات خارجية (كالزبائن والموردين) ذات علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على بيانات معينة، مما يعزز التفاعل المؤسسي ويزيد من فعالية التواصل الخارجي مع الحفاظ على أمان المعلومات..[1]

و بالتالي تظهر أهمية نظام الإدارة الرقمية من حيث ما يوفره من غطاء ، و يمثل روابط إتصال متناسقة ، تتخذ في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية و التي تتيح التواصل ، و تقديم الخدمات على الخط المباشر مع إختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث الواقع الإدارة الرقمية

مجلة الباحث 2011 ، كلية العلوم والتكنلوجيا جامعة بسكرة الجزائر 2011، ص 19

[1] ترابية هدار ، المرجع السابق، ص 56.

المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الرقمية

يتطلب التحول نحو الإدارة الرقمية توفّر عناصر أساسية تضمن الانتقال السلس من الإدارة التقليدية إلى بيئة العمل الرقمية، ويتجلى هذا في كل من العناصر التكنولوجية والبشرية، إلى جانب تعدد الوظائف التي تنضوي ضمن الإطار الرقمي.

الفرع الأول : عناصر الإدارة الرقمية

تتمثل الإدارة الرقمية إلى ثلاثة عناصر أساسية كالتالي :

أولًا: مكونات الحاسوب(Hardware)

تضم هذه العناصر التجهيزات المادية المرتبطة بالحاسوب، من أجهزة ومعدات وملحقات أساسية كالشاشات والطابعات والكاميرات والماسحات الضوئية، إضافة إلى وسائط التخزين. وتكمن أهمية هذه المكونات في دورها الجوهري في دعم قدرات الإدارة الرقمية، إذ لم يعد دور الحاسوب مقتصرًا على تنفيذ الأوامر فقط، بل أصبح أداة فعالة للتفاعل البشري مع التقنيات. كما يُراعى في اختيار العتاد مدى توافقه مع البرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة، فضلًا عن تكاليف الصيانة والتطوير المستمر.[1]

ثانيا – البرمجيات (Software)

وتعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام التطبيقات و تظم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب برامج إدارة النظام برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب و قواعد البيانات ، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة و متباينة. [2]

وفي الغالب تقوم المنتمة إما بشراء منظومة جاهزة كاملة تحتوي انظمة شاملة للمنظمة بهدف التحول للإدارة الرقمية أو تقوم ببرمجة تلك المنظومة في حال توفر ضياع المعرفة لديها، مثلما تفعل الجامعات التي تحت الدراسة حيث يتوفر لديها طاقم معرفة في مراكز

[1] عشير فاطمة الزهرة المرافق العامة في ظل نظام الإدارة الإلكترونية دراسة حالة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية تخصص قانون إداري مجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية الحقوق والعلوم السياسية 2018-2019، ص ص 3334

[2] جملية ذهيبة المرجع السابق

تكنولوجيا المعلومات يقوم بتطوير وتجهيز أنظمة حاسوبية متكاملة بهدف التحول الإدارة الرقمية الكاملة [1]

ثالثا – صناع المعرفة :

وتُعد البرمجيات الجانب غير المادي لنظم الحاسوب، وهي تنقسم إلى:

- **برامج النظام** :(System Software)كأنظمة التشغيل وبرامج إدارة البيانات.
- **برامج التطبيقات** :(Application Software)مثل برامج إدارة المؤسسات، المتصفحات، قواعد البيانات، وتطبيقات الدعم التعاوني.

وغالبًا ما تعتمد المؤسسات على شراء أنظمة برمجية متكاملة جاهزة، أو تقوم بتطويرها ذاتيًا إذا توفرت لديها الكفاءات الداخلية كما هو الحال في بعض الجامعات الجزائرية. [2]

ويجدر التأكيد على حتمية وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي النموذج الإدارة الرقمية، عن طريق إعطاء الأولية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة من خلالها أنظمة المعلومات، مناهج العمل ، و هذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحدة

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الرقمية

و تتمثل فيما يلي :

أولًا: التخطيط الإلكتروني(E-Planning)

يُعد التخطيط وظيفة إدارية أساسية تهدف إلى تحديد الأهداف ووضع الوسائل المناسبة لتحقيقها. وفي سياق الإدارة الرقمية، فإن عملية التخطيط تختلف عن نظيرتها التقليدية من حيث:

1. كونها ديناميكية ومرنة وتركز على المدى القصير، مع قابلية التطوير المستمر.
2. اعتمادها على تدفق دائم للمعلومات الإلكترونية.[3]

[1] عشير فاطمة الزهرة ، المرجع السابق
[2] عشور عبد الكريم المرجع السابق
[3] .بو شعيرات رضوان المرجع السابق، ص 33

إشراك كافة العاملين، بغض النظر عن المكان والزمان، في صياغة الخطط. وتمنح البيئة الرقمية ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة والوصول الفوري إلى الابتكارات والخدمات الجديدة.[1]

ثانيًا: التنظيم الإلكتروني(E-Organizing)

يُعرّف التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة والموارد بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف، وفي البيئة الرقمية يتخذ هذا التنظيم أشكالًا مرنة من خلال: [2].

- التشبيك بين العاملين عبر الشبكات الداخلية، بما يتيح الاتصال الآني والتعاون المستمر.
- توظيف كفاءات بشرية عالية التخصص. [3]
- إمكانية تشغيل الموظفين عن بُعد باستخدام الحواسيب والتقنيات الرقمية.[4]

ثالثا : الرقابة الإلكترونية (E.Controlling) :

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الرقمية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الزمانية بين عملية مستمرة متجددة تكشف عن الإنحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين والعاملين و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية ، و الولاء الرقمية سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفدين و الإدارة مما يعني أن الرقابة الرقمية تكون أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة [5]

و لها العديد من المزايا :

تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية .

---

[1] عشير فاطمة الزهرة المرجع السابق.
[2] عشير فاطمة الزهرة ، المرجع السابق ص 40.
[3] جميلة ذهيبية المرجع السابق.
[4] سامي مريم الادارة الالكترونية دراسة مقارنة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص إدارة مالية، جامعة اكلي محمد أولحاج البويرة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر 2016 ص 24
[5] عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 31

تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي أن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي،

فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .

الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة .

أن الرقابة الرقمية تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير ، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت و الأزمات في المنظمة. [1]

رابعا : القيادة الإلكترونية :

يؤدي التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الإنتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع :[2]

.1**القيادة التقنية العملية** : حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وهي تتميز بتوفير المعلومات وتحسين جودتها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة مما يؤدي إلى امتلاك القائد الإلكتروني قدرات في تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات . [3]

.2**القيادة البشرية اللينة** : ترتكز هذه القيادة على ضرورة تواجد قائد يتمتع بالاحترافية و المعرفة و اللطافة في التعامل مع العملاء ، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لطلباتهم ، كما تتصف هذه القيادة بالقدرة على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق ، و بالتركيز على عنصر التجديد في جودة الخدمات كالمستخدمين

.3**القيادة الذاتية** : وتعني قدرة القائد الإلكتروني على الإعتماد على ذاته في إدارة موقعه الإداري و الاستعداد لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ ، و المقدرة على تقسيم عمله و تعديل مساره ذاتياً في أي وقت ، و لهذا يتسمون بالصفات التالية:

المقدرة على تحفيز أنفسهم و إبقاء التركيز على إنجاز المهام.

فهم المنظمة و مساهمتها من أجل حل المعضلات.

---

[1] .سامي مريم المرجع السابق، ص 25

[2] عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 31

[3] .عشير فاطمة المرجع السابق ص 40

الرغبة في المبادرة و المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

المسؤولية عن مساراتهم المهنية و أنشطتهم و تطورهم

البراعة المهارية و السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة [1].

المطلب الثالث : معيقات تطبيق الإدارة الرقمية:

تواجه الإدارة الرقمية إلى تحديات مختلفة ومتعددة و يمكن حصرها و تحديدها فيما يلي:

الفرع الأول: المعوقات الإدارية

تتجه بعض الدراسات إلى محاولة تنبيه و حصر المعيقات الإدارية في تطبيق الإدارة الرقمية في ضعف التخطيط والتنسيق لبرامج الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، و عدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية ، و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية و كذا مقاومة التبديل في المنظمات والمؤسسات الوطنية من جانب العاملين فيها و التي تظهر ضد تطبيق التقنيات الحديثة ، خوفا على مناصبهم و مستقبلهم المهني[2] .

الفرع الثاني: المعوقات السياسية و القانونية

تشمل هذه المعوقات ما يلي :

فقدان العزيمة السياسية المؤثرة، والمساندة لإحداث تحول نوعي في التوجه نحو الإدارات الرقمية، و تقديم العون السياسي الضروري لإقناع الدوائر الإدارية بوجوب تطبيق التقنيات المعاصرة ومسايرة الحقبة الرقمية.

فقدان كيانات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل مشورة سياسية، وتنظُر في تقارير اللجان المكلفة بتقييم برامج التحول الرقمي لاتخاذ الإجراءات المطلوبة لرفع مؤشر الجاهزية الرقمية و تطويره.

---

[1] جميلة ذهيبة ، المرجع السابق

[2] فتيحة فرطاس ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مقال منشور في مجلة الإقتصاد، العدد 15 المجلد 2 ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة الجزائر 2016، ص 320 www.asjp.cerist.dz2019.article

فقدان قوانين قانونية تمنع العبث والتخريب في البرامج الرقمية و تحدد جزاءات صارمة لفاعليها.[1]

الفرع الثالث: المعوقات المالية والتقنية :

تتركز العوائق المالية على ارتفاع نفقات تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهذا ما يعيق تقدم مشاريع التحول الرقمي، و أيضاً ندرة الموارد المالية لتقديم برامج تعليمية، و الاعتماد على خبرات معلوماتية في مجال تكنولوجيا المعلومات عالية الكفاءة، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى معضلة الصيانة التقنية لمخططات الإدارة الإلكترونية، وصعوبة الوصول المتساوي لخدمة شبكة الإنترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الناس. [2]

الفرع الرابع :المعوقات البشرية

تتمثل فيما يلي :

ضعف الإدراك الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على الصعيد الإجتماعي و المدمر .

ندرة البرامج التعليمية في ميدان التقنية الحديثة المتطورة .

تزايد إحساس بعض المدراء و أصحاب السلطة بأن هذا التحول يشكل خطراً.

قلة حث المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات .

قصر رؤية الموظفين و العمال الإداريين في الدوائر إلى المشاريع التقنية و الحاسوب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشاريع من مصاريف دون النظر إلى منافعها و إيجابياتها. [3]

---

[1] عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 38

[2] خلفاوي إيمان زويتني مريم المرجع السابق ص 45344

[3] مكيد علي بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائر ، دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت، مقال منشورفي مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية دراسة إقتصادية (19)(02) جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، ص 227 و 228.

الفرع الخامس: المعوقات الأمنية

تُعدُّ العوائق ذات الطابع الأمني من أبرز أهم العناصر والعوامل التي تعطل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأن مسألة أمان المتعاملين مع الإدارة وكذا أمان الملفات و المعاملات الإدارية ذات أهمية فائقة لأنها تتصل بالثقة العامة إيجاباً أو سلباً.[1]

ولإتاحة هذه الوقاية يجب توفير مقومات أساسية وهي:

المقوم المادي عن طريق توفير الحماية المادية لأنظمة المعلومات.

المقوم التقني باستعمال التقنيات الحديثة في دعم ووقاية أمان المعلومات.

العنصر البشري بالعمل على تنمية مهارات و رفع القدرات والخبرات لدى العاملين في هذا المجال .[2]

[1] تبون عبد الكريم، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المبررات والمعوقات ، مقال منشور في مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية EISSN/ISSN 2716-8333 792661 المجلد 04 العدد 03 الجزائر، 2021، ص

[2] .عبد الكريم عشور المرجع السابق، ص 40

خلاصة الفصل :

نستنتج من هذا الفصل أن الإدارة الرقمية نظام إداري حديث يعتمد على عدة أساليب مبتكرة التي جاءت لتطوير و ترقية العمل الإداري، والتي يمكن أن تتجاوز العديد من المعوقات الإدارية والتحديات والمصاعب التي تعطل نجاح الإدارات ومن أهم هذه المصاعب الفساد الإداري، وعليه أوجبت الإدارة الرقمية آلية الخدمة الرقمية التي أبدت دورها في تكريس الشفافية الإدارية لمنع كل أنواع الفساد الإداري، وتعمل على تحسين الخدمات عن طريق تطبيق أنظمة حديثة.والهدف الاساسي فيها الوصول لتسريع تقديم الخدمة للمواطن في اطار تحقيق المساواة و الشفافية بعد فترات من الصعوبة و طول الوقت وتضيع مصالح مما اثرا سلبا على عدة قطاعات .

الفصل الثاني:
التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد

تمهيد :

إن مسألة الإدارة الرقمية في الجزائر أخذت نصيبا كثيرا من الدراسة وقطعت الجزائر بذلك شوطا من الاحتمالات التي أرست على عاتقها ضرورة التحول الرقمي في الجزائر ونظر في مسألة البنية التحتية للمؤسسات وما يتناسب ظروفها وامكانياتها وعرفت الجزائر عدة مؤشرات بهذه الجاهزية الرقمية مع إرساء معالم شفافية والنزاهة وأخلقت العمل داخل الإدارات العامة بغية تحقيق الأهداف السامية.

المبحث الأول: حقيقة استعداد الإدارة الرقمية في الجزائر

تنطلق خطوات التطور الأولى في تأسيس مشروع الإدارة الرقمية، صوب إيجاد واقع بيئة ملائمة لأحدث تحول ناجح، وانطلاقاً من ذلك، سنتطرق في هذا المبحث إلى واقع جاهزية الإدارة الرقمية في الجزائر، كمرحلة أولية ضمن خطوات التحول الرقمي.

المطلب الأول: التحول الرقمي في الجزائر:

عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المتصلة بها من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت عام 1994 عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي في مارس 1986، كان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية. مع انطلاق الربط بالإنترنت في الجزائر، عرفت الجزائر منذ 1994 تزايد تطورها في مجال الاشتراك واستخدام الإنترنت، وفي نفس السنة ارتبطت بالإنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة تُقدر بـ 9600 حرف ثنائي في الثانية.

كما قُدّر عدد الهيئات المشتركة في الإنترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة، وفي سنة 1999، أي بعد خمس سنوات من دخول الإنترنت إلى الجزائر، بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي، 500 في القطاع الاقتصادي، و 150 في القطاعات الأخرى، وخلال هذه السنة قُدر عدد مشتركي مركز بحوالي 3500 مشترك، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نمواً ضعيفاً في نسبة الاستعمالات والاشتراكات في الإنترنت، وهذا ما يمكن تسجيل عكسه لدى المؤسسات..[1]

كما أن خطة العمل مجمع اتصالات الجزائر لسنة 2022 ، ثم تحديدها في عدة نقاط تمثلت في تحديد الرؤية والمحاور الستراتجية ، تطوير وامن موثوقية البنية التحتية للشبكة وتنويع الدخل وتامين اعمال المجمع وغيرها التي يعمل من اجلها المجتمع .

ان مجمع اتصالات الجزائر يضم أكثر من 25 الف موظف موزعين عبر كامل التراب الوطني يعملون من اجل تقديم احسن خدمة للافراد ، حيث تضم شركات فرعية تتمثل في

[1] .عبد الكريم عشور المرجع السابق ، ص 117_118

الاتصالات الجزائر التي تنشط في المجال الانترنت والهاتف الثابث واتصالات الجزائر بالاضافة الى اتصالت الجزائر الفضائية ، واتصالات الجزائر اوروبا التي تشرف على الكابل البحري ، حيث تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل جاجياته عبر التراب الوطني[1]

يمكن أن نشير إلى العديد من المجالات : [2]

-**البريد والاتصالات:** يمنح البريد والمواصلات عدة أعمال عن بعد للمستفيدين بها وبالرغم من المصاعب الموجودة فإنه يجتهد لتطويرها هذا يعني أن البريد والمواصلات بدأ عصر الرقمنة ووجد توضيحاً في خدماته مع الناس

التحويل إلكترونياً: وتستخدم تحويل النقود شخص لآخر ليرسلها Fond Electrique de transfertوهذه العبارة متوفرة في كل مكاتب البريد الجزائر الموصولة بالشبكة

السحب الآلي للأموال باستعمال بطاقة الحب في مسار الصرف الآلي وتسهل في الشبابيك بالمكاتبوهي مصانة برقم سري وتعمل على كل آلات الصرف الآلي في الجزائر

بقطاع التأمين الاجتماعي: ضمن إطار نظام التأمين الاجتماعي وعصرنة الإدارة و تبسيط إجراءات الخدمة، بدأت وزارة التأمين الاجتماعي في استعمال نظام البطاقة الإلكترونية[3] بطاقة علاج 2007 قسم التعليم العالي عن طريق إنشاء منبر للربط بين الأساتذة والطلبة وبين الوزارة

والطلبة ونحو ديمقراطية المعلومات سواء في الحصول عليها وإيصالها في الوقت الفعلي وبشكل تفاعلي من خلال

الحصول على كل أنواع المعلومات علمية تقنية متخصصة على أي شكل كان من الأسس .

قسم التربية الوطنية: وذلك بالتسجيل في شهادة البكالوريا عبر مواقع وزارة التربية

---

[1] النبيحي مباركة دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع الرقمي
مقال منشور في مجلة الابداع الجلد 13 ، العدد 01 - جامعة
الجزائر ، مخبر ادارة التغير في المؤسسة الجزائرية الجزائر 2023، 186_187

[2] عمارة مسعودي مناصرية حنان، دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر، مقال منشور في في
مجلة الجزائر للحقوق والعلوم السياسية المجلد 07 العدد (202202) ، الجزائر ، 2022 ص 562_587

[3] منقلا مرجع السابق عمار www.elchadoom.com انطلاق توسيع بطاقة الشفاء مجريرة أكبر ، 2013 ، الموقع الالكتروني
.مسعودي، مناصرية حنان

الوطنية والاطلاع على نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط على شبكة الإنترنت أو من خلال شبكة موبيليس

قسم الصحة: إذ تم التوقيع على اتفاقية أخرى من وزارة الصحة واتصالات الجزائر تشمل 470 موقعا من مستشفيات وقطاعات صحية

المطلب الثاني: البنية التحتية للرقمنة وأهميتها :

إن تحديد البنية التحتية للرقمنة وضرورتها على التقييم على البيئة، تمهيد لإجراء المعاملات عن طريق الإنترنت والشبكات الإلكترونية الأخرى، حيث عملت الجزائر نجو إيجاد بنية تحتية رقمية واستكمال المسارات الضرورية للتحول الرقمي، ويتطرق إلى أهم البرامج المعرفة مدى الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية فيما يلي :

أولا: الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري:[1]

يعود إنشاء هذه الوكالة الفضائية إلى شهر يناير 2002، وتُعرف باسم الوكالة الفضائية الجزائرية التي شهدت في نوفمبر 2002 إطلاق القمر السات 1، ووضعه في مساره (alssata)، وهو يمثل مساهمة، وبرنامج وطني مهم.

ثانياً: جهود شركة سونلغاز

انتقالا مع ضرورة الرقمنة وتوفير الفرص الكاملة للاتصالات السريعة والمتاحة لشريحة أكبر من المجتمع، وتوسيع وتسهيل ربط الموظفين بالإدارة العامة قامت الشركة الوطنية سونلغاز بربط مركزها كإحدى التجارب الأولى بولايتين (عنابة وهران)، إذن عن طريق هذا الربط ثم تحويل كابل للكهرباء من مجرد ناقل كهربائي إلى ناقل لتدقيق الإنترنت، يصب حوالي 3,4 ميغابايت، وذلك عن طريق التحول للاعتماد على استخدام تكنولوجيا الإنترنت بواسطة الكهرباء، حيث ثم الاستغناء عن استخدام الهاتف ضمن هذا التوجه، انطلاقًا من نسبة السكان الذين يتوفر لديهم الاشتراك في الكهرباء تقدر 97 بالمئة بينما لا يتجاوز عدد مشتركي الهاتف 10 بالمئة.

[1] عبد الكريم عشور المرجع السابق ، ص 123_124

ثالثًا: تجربة الحظيرة السيبرية سيدي عبد الله

أطلقت هذه التجربة إلى نقلة توعية في إطار تحقيق وتهيئة المناخ التشريعي والتنظيمي الملائم، وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاث تبنى عليها الحظيرة، والتي تنحصر في مراكز البحث والتكوين، ثم المؤسسات، إضافة إلى الحصانة والدعم، التأكيد على أن الحظيرة السيبرية سيدي عبد الله تتكون من معهد عال للاتصالات، ومدرسة للنابغين، ووكالة الإنترنت، ووكالة اتصالات، وكذالك مكاتب الحاضنات للمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة، والذي يتجسد في مشروع قطب تقني واقتصادي مستقبلي.

رابعا : اتفاقيات اوركل مع سوناطراك والبريد

حيث تتمثل اتفاقيتين (oracle) الامريكية ، والتي تعتبر من كبار الرواد العاملين في مجال برمجيات المؤسسة الوطنية للبريد والمواصلات بغيت تحقيق (oracle university) ، وتتعلق بالعمل على الضبط وتنظم مختلف البرامج الحكومية في مجال التقنيات الحديثة الخاصة بتكنلوجيا الاعلام والاتصال في حوالي 12 مؤسسة للتعلم العالي ، وفي الاطار هذه الشراكة التزمت او راكل بتقديم العديد من التجهيزات المختلفة للاعلام الآلي . إذ يتضح من خلال قد ما قدمناه أن الرقمنة في قطاعات كثيرة ورغم ضرورتها إلى أنها تنظر في إمكانيات هاته المؤسسات في بناها التحتية وما يلائمها في حالة اعتمادها للرقمنة يمكن من خلال ذلك عصرنتها وجعلها أكثر مرونة وسرعه في التطبيق عبر معابر وتطبيقاتها تسهلها الانترنت .

المطلب الثالث : مؤشرات جاهزية الإدارة الرقمية في الجزائر

تطرقنا في مطلبنا هذا الى مجموعة من المؤشرات الدالة على قدرة الجزائر للولوج الى الرقمنة.

أ – مؤشرات الجاهزية الالكترونية قبل سنه 2008

اعتبرت الجزائر من بين الدول التي توفرت فيها متطلبات إطلاق المشروع الحكومة الالكترونية، بالنظر للمؤهلات الالكترونية التي كانت تحوز عليها شبكات الهاتف الثابت والنقال وتوفر شبكه الانترنت، لكن هذه المؤهلات لم تكن مكتملة حيث أدرج التصنيف

الأممي سنه 2001 الجزائر فيها يتعلق بمؤشرات جاهزيتها لمشروع الحكومة الالكترونية في أواخر ترتيب الدول [1]

والسبب في هذا التأخير وفقًا لجمهور الدارسين لانشغال الجزائر خلال تلك الفترة بمخالفات الأزمة السياسية والأمنية التي شهدتها، من استعداد الجزائر لاستقبال هذا النوع من التكنولوجيا الرقمية على مجموعة من المؤشرات يمكن إيجازها في :

مؤشر الوصول إلى الشبكة أو التواجد الحكومي الرسمي على الويب، حيث عملت الجزائر على تهيئة الأرضية المناسبة للتحول الإلكتروني بالتوجه بدايةً نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل رئيسي لها ويمثل انتشار انترنت مرحلة مهمة في الانتقال نحو هذه التكنولوجيا وإتاحة الشبكة للمواطنين، وبدأت بالتحول للشبكة الرقمية العالمية في مارس 1994، عن طريق مركز البحث العلمي في مارس 1986 من المهام الأساسية فيه إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية .

إذن نلاحظ من خلال ما سبق أن مؤشر الوصول إلى الشبكة قد لقي رواجًا خلال السنوات المنصرمة .

لم يتزايد عدد المشتركين بالانترنت سنة 1996 إلى حوالي 130 هيئة وفي سنة 1999 بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة منها 100 في القطاع الجامعي، 50 في القطاع الصحي، 500 في القطاع الاقتصادي و 150 في قطاعات أخرى لكن كان عدد مشتركي الانترنت من الأفراد ضعيفًا عكس المؤسسات

و نوادي الإنترنت، والسبب في ذلك ارتفاع تكاليف الربط بالشبكة بالنسبة للأهمية وانحصار استفادة الأفراد في خدمات الإنترنت داخل نطاق المراكز العلمية والبحثية وقد عملت الجزائر على تطوير شبكة الانترنت بظهور مزودين جدد في قطاعات عامة وخاصة حيث أبرمت مؤسسة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية اتفاقيات تفويض مرفق عام في شكل امتيازات

[1] عبد الطيف باري دور المكانة الحكومة الالكترونية في الانظمة السياسية المقارنة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص تنظيمات السياسية والإدارية كلية الحقوق والعلوم السياسية مجامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 162_16120146

رخص سمحت بموجبها لخواص بتقديم خدمات الإنترنت عن طريق النوادي للإنترنت ، كما تم تطوير عمال الهاتف الثابت والنقال حسب إحصائيات وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال كما اتجهت الجزائر ضمن سياستها

الوطنية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين: تحديث الشبكة الوطنية للاتصالات بإتمام شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية واستخدام كابل بحري بألياف بصرية وإدخال الرقمنة في حقل الإدارة العامة. من خلال ما سبق نلاحظ أن الجزائر قطعت خطوات كبيرة في مجال الرقمنة عبر اتصالات سلكية والاسلكية، وكانت قد استفادت في ذلك من خبرات الأمم السابقة.

مؤشر التعليم عبر الشبكة: ويعنى به أثر التكنولوجيا في مجال التعليم ومحدداته وهدى الاستفادة منه، فعن طريق شركة swam informatique التي تم إنشائها سنة 1991، في إطار تعزيز دور أكبر للانترنت في تقديم الدعم الميداني للتعليم والجامعة من خلال التكفل بوضع أنظمة مرقمة للاتصال تعمل عن طريق شبكات مدمجة وكمحاولة مهمة في هذا المشروع. يمثل مشروع شبكة البحوث الأكاديمية أحد التوجهات نحو توفير خدمات التكوين والتعليم العالي والبحث العلمي، وهو ما يمهد لإقامة مشروع الجامعة الافتراضية في الجزائر.

نلاحظ خلال ما سبق إن الجزائر في سياستها التعليمية والتكوين سعت لاعتماد الرقمنة وأبعد من ذلك تسعى لتطلعات كبرى في هذا الميدان.

مؤشر سياسة الشبكة يتجلى هنا المؤشر من خلال برنامج الجزائر الإلكتروني 2008-2013 الهادف لدعم التحول الإلكتروني في مختلف المجالات، بما يحقق حرية المواطن في استخدام الشبكة دون قيود حكومية، حيث نصت المادة 14 المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25/ 08/ 1998 على مسؤولية مزودي خدمات الإنترنت على المادة المستوردة والمواقع التي يقومون باستثمارها، بخلاف السنوات الأولى لاستخدام الإنترنت، حيث عرفت بعض النوادي رقابة مشددة من قبل الحكومة.

مقياس انتشار شبكة في المجتمع: يرتبط بمدى تحرك الحكومة في نشر تقنية المعلومات، إذ يجسد برنامج الحاسوب لكل عائلة في الجزائر أحد الأسس الأساسية التي تمكن الأُسرة الجزائرية من استعمال الشبكة ومن ثم الدخول إلى الخدمة الإلكترونية، بالإضافة إلى محاولة تعميم الربط بالإنترنت في المنازل والمكاتب تحديداً، وتعميم استعمال الحاسوب الشخصي برنامج حاسوب لكل أُسرة، ويتحقق هذا في حال وصول عدد المشتركين إلى 700 ألف مستفيد واستيراد 50000 حاسوب و 250000 نسخة سنوياً.[1]

تضمن تقرير وزارة البريد و تكنولوجيا الاتصال مع مطلع عام 2009 أن الوزارة عجزت عن اتباع استراتيجية واضحة ومتماسكة لتجسيد المشروع وتحديد مصدر الضعف المتجسد في ضعف استعمال الانترنت والتكنولوجيا الإعلام والاتصال عبر جميع أرجاء الدولة.

من خلال ذلك نلاحظ أن الدولة حاولت عبر مراحل مختلفة مواكبة العصر في الرقمنة خاصة في ميدان الإعلام والاتصال لدى مؤسسة.

مؤشر انتشار الشبكة في عالم الاقتصاد والأعمال: عملت الجزائر على محاولة الاستفادة من شبكة الإنترنت في الميدان الاقتصادي وحسب رأي الباحثين وبالاعتماد على مؤشرات البيئة الرقمية أن الجزائر لا تزال بعيدة حتى على الدول العربية في مجال إدماج التكنولوجيا الإعلام والاتصال في ميدان الاقتصاد، فالتكنولوجيا الحديثة الإعلام والاتصال باقية في نطاق ضيق لعدد محدود من القطاعات والأشخاص مما لا يغني عن إقامة اقتصاد معرفي فعال ومن بين المبادرات اليوم في الجزائر مشروع الدفع الإلكتروني. [2]

من خلال ما ذكر آنفاً يمكننا أن نستخلص أن سياسة الوصول للشبكة ضعيفة بسبب رداءة الخدمات المقدمة الناتجة عن انقطاع المذكور بها.

مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر بعد سنة 2008

[1] عبد الكريم عشور المرجع السابق ، ص 126_127
[2] حرشي الهام المرجع السابق ، ص 33

المؤشر الأول: الخدمة الإلكترونية أو الظاهرة، سواء اتصلت بالإدارة المركزية ونعطي مثالاً ببوابة المواطن أو على المستوى المحلي، مثال بوابة الصفقات العمومية الولائية التي أنشئت بالقرار الوزاري المؤرخ في 17/11/2013 المتعلق ببوابة الصفقات العمومية.[1]

مؤشر الثاني: منفذ الخدمات الإلكترونية حيث يتم التقسيم الصنفي للخدمات المعروضة على الإنترنت ، كيفية ترتيب المرفق وكيفية الاتصال بين المرفق والمنتفعين، أو تقييم العلاقة الخدماتية بين الإدارة والمواطن (إحصاء الخدمات المقدمة لتكنولوجيا مثل استخراج شهادة الميلاد(

المؤشر الثالث: يتعلق بمنفذ المشاركة الإلكترونية المعلومات الإلكترونية الاستشارات الإلكترونية، وآليات اتخاذ القرار، وتتعلق بتقسيم مشاركة والمواطن في الحياة العامة التعليق للاستشارة ، وتقديم طلبات الوصول للموقع والمشاركة في السياسة وصنع القرار ويتجاوز الأمر الاقتراع الإلكتروني في الانتخابات إلى السياسات العامة وطرق إيصال الخدمات والتواصل بينه وبين الإدارة

2-**المؤشر الثاني:** مؤشر البنية التحتية للاتصالات الإلكترونية

يقيس مدى تطور البنية التحتية للاتصالات في الدولة باعتماد مجموعة من المؤشرات الفرعية، وهو مركب متوسط الحسابي للخمسة مؤشرات وهي:

مؤشر عدد المشتركين في الهاتف الثابت (لكل 100 نسمة(

عدد الاشتراكات في الهاتف النقال الخلوي (لكل 100 نسمة(

عدد الاشتراكات في الإنترنت عريض النطاق الثابت (لكل 100 نسمة(

عدد الاشتراكات في الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي (لكل 100 نسمة)

المؤشر الثالث : مؤشر رأس المال البشري :

يقيس مؤشرات الأمية في الدولة في معدلات الانتظام الدراسي ، يتكون مؤشر راس المال البشري من أربع مؤشرات:

[1] القرار الوزاري ، المؤرخ في 17/11/2013 ، الجريدة الرسمية ، العدد 21 المؤرخة في 09/04/204

معرفة القراءة و الكتابة لدى البالغين النسبة الإجمالية للمسجلين في الأطوار التعليمية الثلاث الابتدائي و المتوسط والثانوي السنوات المتوقعة للدراسة ، متوسط سنوات الدراسة

-تشير إحصائيات 2018 و التقرير الأممي لسنة 2020[1] ان ترتيب الجزائر ضعيف جدا بحكم احتلالها المرتبة 12 عالميا وعربيا و 130 عالميا ، حيث سجل مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية لسنة 2018 وهو مؤشر متوسط مقارنة بما كان عليه من قبل، حيث يتغير الترتيب تقريبا في السنوات السابقة إي بداية من سنة 2010 و هي المرحلة الأولى من بداية مشروع الجزائر الالكترونية إلى غاية سنة 2016 هو الأضعف بما يدل أن مؤشرات الجاهزية لدى الجزائر كانت منذ بدايات المشروع ولا زالت غير كافية بل ضعيفة جدا و لم تعرف تحسن ملاحظ بالرغم من كل الإصلاحات المعلنة .

وقد سجل مؤشر الخدمة الالكترونية 0.2157 وهو اقل بكثير من المعدل العالمي الذي بلغ في السنة بنفسها إي سنة 2018 ، 0.5691 وهو ما يعكس تخلفها في هذا المجال عالميا وحتى عربيا وإفريقيا ومغاربيا .[2]

-وسُجّل مؤشر البنية التحتية 0.3839 وهو أدنى من المتوسط العالمي المُقدّر خلال السنة عينها ب 0.4155 ، ويبدو من خلال المؤشرات الخمسة المكوّنة لهذا المؤشر أن الجزائر متقدّمة في نطاق استعمال الهاتف الثابت، حيث قُدّرت النسبة ب 8.4% و الإنترنت الثابت عريض النطاق ب 7% والعلة تتعلق بالتوجه للهاتف النقال. أما المؤشرات المتبقية فقدرت بالتتالي بالنسبة لمستعملي الإنترنت بنسبة 42.95 107 مشتركين الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي ب 65.70%.

-أما مؤشر رأس المال البشري HCI فسجل 0.6640 سنة 2018 ، وهي نسبة تجعله قريباً من المعدل العالمي المُقدّر خلال السنة ذاتها 0.6627 و هو يدل على تقدّم مساعي الجزائر في نطاق التعليم للأطوار الثلاثة و مكافحة الأمية ، حيث قُدّرت نسبة الأشخاص

[1] تقرير الامم المتحدة للحكومة الالكترونية 2018 متوفر على الموقع الالكتروني :
http://public administraction.Un.org/egor kb/en.Un/Report/UN-E Governement-survey 2018(23/09/2020)

[2] توفيق عاصي الإقامة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والمامول بالاستعادة بنموذج الأمم المتحدة في قياس تطور ومتطلبات الحكومة الالكترونية مقال منشور في مجلة التشاتر الاقتصادية ، مجلد 10، العدد 1 ، الجزائر 2019، ص 355

المتمدرسين والذين تفوق أعمارهم عن 15 سنة ويعرفون القراءة والكتابة بنسبة 75% اما التقرير الأممي لسنة 2020[1] . فقد خلص إلى ارتفاع متوسط مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية 0.60 في مقابل 0.55 عام 2018، بالمقارنة مع تصنيف عام 2018 (معدل)، ارتفع تصنيف الجزائر إلى الفئة العالية وقد حققت المركز 13 أفريقيا و 120 عالمياً. حيث صُنفت ضمن الفئة المتوسطة التي تتراوح بين 0.25 و 0.50 مع سوريا المغرب لبنان الأردن العراق واليمن والسودان والصومال بينما حلت تونس، قطر مصر والسعودية ضمن الفئة المرتفعة، وقد اتفق ترتيب الدول العربية طبقاً لهذا المؤشر إلى حد كبير مع ترتيبها في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

أما في إطار مؤشر رأس المال البشري و الذي يتضمن عدد من المؤشرات الفرعية نسبة القراءة والكتابة بين البالغين معدل التسجيل الإجمالي في المدارس، سنوات الدراسة المتوقعة و متوسط عدد سنوات الدراسة، فقد احتلت الجزائر المرتبة 8 غربياً بمؤشر 0.6966مع كل من السعودية البحرين عمان، الكويت، ليبيا، الإمارات وتونس، وقد تبين ترتيب الدول العربية مقارنة مع ترتيبها في مؤشر الحكومة الإلكترونية .

بالنسبة لمؤشر البنية التحتية [2] بالنسبة للاتصالات، كان بالنسبة للجزائر 0.5787 حيث أخذت الترتيب التاسع عربيا بعد كل من الإمارات السعودية البحرين تونس قطر المغرب سوريا مصر وصنفت ضمن الفئة المرتفعة. ويتفق ترتيب الدول العربية بصفة عامة مع ترتيبها في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية.

بالنسبة لمؤشر البنية التحتية للاتصالات وكان بالنسبة للجزائر 0.5787 حيث أخذت الترتيب التاسع عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة، عمان، الكويت، عمان، البحرين، السعودية، تونس، قطر، مصر، الصومال، الأردن، العراق، وهدفت ضمن الفئة المرتفعة.

[1] https://publicadminion.un.org الدول العربية وتقرير الأمم المتحدة الحكومة الالكترونية 2020، متوفر على الموقع الالكتروني
[2] خرشي الهام المرجع السابق، ص 38

ويتفق ترتيب الدول العربية بصفة عامة مع ترتيبها في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية.

بالنسبة لمؤشر البنية التحتية للاتصالات فكان بالنسبة للجزائر 0.5787 حيث احتلت المرتبة التاسعة عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة، عمان، الكويت، عمان، البحرين، السعودية، تونس، قطر، مصر، الصومال، الأردن، العراق، وهدفت ضمن الفئة المرتفعة، ويتفق ترتيب الدول العربية بصفة عامة مع ترتيبها في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية على الصعيد العربي. أما بالنسبة لمؤشر المشاركة الالكترونية، فقد حققت الجزائر مؤشر 0.1548 حيث أخذت الترتيب 13 عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة، الكويت، عمان، البحرين، السعودية، تونس، قطر، المغرب، ليبيا، وصنفت في الفئة المنخفضة و 183 عالميا. أما مؤشر التنمية الحكومة المفتوحة الذي يعتمد على ثلاثة مؤشرات و هي توافر السياسات وإطار العمل المؤسسي، و توفر المنصات أو تقييم البوابات للبيانات المفتوحة على الانترنت، بالإضافة إلى توافر بيانات مفتوحة حول قطاعات مختلفة مثل التعلم، واسعة. ويرتبط مؤشر تنمية الحكومة المفتوحة الذي بدا التقرير في مدة في تقرير 2018 لتطور الحكومة الالكترونية، وفقا للنتائج، جاءت أغلب الدول العربية ضمن الفئة المنخفضة باستثناء السعودية والإمارات اللتان ترتبتا ضمن الفئة المرتفعة جدا، بينما احتلت الجزائر الترتيب 13 عربيا بمؤشر 0.1177 لتأتي بعدها لبنان، موريتانيا، السودان، جيبوتي، بنفي المؤشر 0.0688، و ليبيا، جزر القمر، اليمن، والعراق بمؤشر واحد.

وهناك أيضا مؤشر الخدمة الرقمية المحلية حسب المدن، حيث حققت الجزائر العاصمة مؤشر 0.2875 وصنفت ضمن الفئة المتوسطة، واحتلت الترتيب 7 عالميا بعد كل من مدينة دبي، الرياض، تونس العاصمة.

المبحث الثاني : تطبيق الرقمنة ودورها في تعزيز الشفافية في الادارة العمومية

لقد بدّل التحول الرقمي اليوم مجتمعنا بصورة جذرية ، وأضحى منبعًا للتطور ويواصل الصعود بقوة في السنوات القادمة ، إذ لم يعد للموظفين أو الإدارة أو المواطنين فقط ، فالتحول الرقمي في الإدارة العامة يمثل قاعدة للانتقال إلى الاقتصاد الرقمي وهذا ما سنتناوله في المطلب.

المطلب الأول: تسريع تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية

اهتمت المحاور الأساسية الاستراتيجية الجزائر 2013 بما ستحدثه إدخال وتعزيز الرقمنة في الإدارات العمومية.

وينبغي التنويه إلى أن سعي الجزائر للإسراع في تطبيق الرقمنة بالإدارة العمومية يمر بمراحل أولية، وعليه وضعت أهداف خاصة وأحياناً مشتركة لكل وزارة تخص الجوانب الآتية:

إكمال البنية التحتية للمعلومات وتنمية القدرات البشرية.

تطوير الخدمات الرقمية لفائدة الجمهور والموظفين والإدارات الأخرى. [1]

نشر تطبيقات قطعية متميزة .

في 7 جوان 2022، استضافت الجزائر الدورة الأولى للمنتدى العربي السنوي الأول حول تنمية الكفاءات البريدية العربية في ميدان التجارة الالكترونية والدفع عن بعد، الذي خصص لتبادل الخبرات والتفكير في آليات تطوير التجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي.

كما تسعى الجزائر لدعم قطاع البريد الذي يؤدي دوراً مهماً في الحياة اليومية للمواطن، وتحرص على مساندته لمساره الرسمي الذي بدأ منذ سنوات بهدف تحديث خدماته. تحتل التجارة الالكترونية (بحسب الممثل بالأمانة الفنية لمجلس الوزراء العرب للاتصالات والمعلومات خالد دالي) حيزا كبيراً في عمل مجلس الوزراء العرب.[2]

[1] عبد الكريم عشور المرجع السابق 131

[2] .دبيحي مباركة المرجع السابق 184

حيث لن يرغم المواطن على الوقوف في طوابير طويلة إذ يكفيه فتح جهاز الحاسوب الآلي وهو جالس في بيته و مكتبه لطلب وثيقة التي هو بحاجة إليها فبعد إن كان يمضي ساعات طويلة أمام مقر البلديات من أجل الحصول على وثيقة معينة أو الاستعلام عن خدمة معينة.

وفي حالات عديدة تستمد الإدارة سمعتها من مستوى جودة خدماتها و محاولة تقديمها الخدمات بشكل يلبي متطلبات ورغبات مستعمليها فيوفر عنها الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل الإدارة. [1]

من خلال ذلك ندرك أن الرقمنة في الإدارات من شأنها أن تستبعد البطء في مسار عمل الإدارة و هذا عن طريق " تجنب الكثير من الأخطاء وتقليل وقوعها في الإدارة التقليدية كثيرا ما يجد المواطنين أنفسهم ضحايا أخطاء كتابية و هفوات حملتها وثائقهم الإدارية الهمزة – الواو – المد و غيرها من الأحرف التي يغفل عنها موظفو البلديات خلال تحريرهم شهادات الميلاد الخاصة في الوالدة من خلال ذلك نلحظ الرقمنة في الإدارة من شأنها أن تمنع أخطاء اليد الكتابية التي يقع فيها العمال. و أساس الشفافية هو توفير المعلومات عن المعاملات و اتاحتها هي في الشفافية الإدارية تتمثل بان تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور فهي الالتزام الإدارة العامة بالإفصاح و العلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة و هذا ما تعمل الإدارة الالكترونية على تحقيقه حيث تعمل على نشر المعلومات مما يعزز الرسالة حيث تساعد الشفافية على توفير معلومات حديثة و دقيقة حول كافة أنشطة الإدارة مما يؤدي إلى إخضاعها للمساءلة 3 فالإدارة تقوم على المعاملة الشفافة تكون نزيهة و راقية المستوى.

عرفت الكفاءة بأنها : " القدرة على تنفيذ مجموعة المهام المحددة، وهي قابلة للقياس والملاحظ في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتعبئة و تجميع و وضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل .

[1] شهرزاد مناصر و عبد العالي حاحة المرجع السابق

من ذلك نفهم بأن الكفاءة مرتبطة بمستوى الانجاز الفردي للعاملين تجتمع فيها جملة العوامل الذاتية و الموضوعية من معارف و مدركات و أمور مادية و ذلك لتكون الكفاءة واسعة .

كما يعرفها بويز و ايكيلبياي القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية و المعارف العلمية الإجراءات و الممارسات و الخبرة [1]

إذًا، مفهوم الفعالية يشير إلى القدرات العلمية التي تنشئ قيمة. إنها مزيج من المعرفة والمهارات والخبرات والتصرفات التي تُمارس ضمن إطار معين، وللكفاءة أبعاد يمكن تجميعها في النقاط التالية. [2]:

بالنسبة للفرد تشكل الكفاءة أهمية كبرى له لأسباب منها انه في حالة تزايد خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك، كما أنه في حالة امتلاك الفرد لكفاءة معينة على نحو جيد فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه .

أما على المستوى الجماعي حيث تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض

الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للمدير وتسعى لخلق التفاهم الجيد بين الأفراد .

وتلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الحاسم للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ تطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة و المصداقية .

وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل و خارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة .

من خلال هذا نلاحظ أن الإدارات العامة لا بد لها و أن تنظر في كفاءة الموظف والموظفين على حد سواء حتى يمكن للإدارة من أن تتقدم في القطار الذي تنتمي إليه .

---

[1] رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة فيفري 2005

[2] حفيظ أمينة، دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية الجزائر 2016 ص 37.38

وبذلك من جهة أخرى يطمح العمال إلى تحسين قدراتهم عن طريق اكتساب مهارة جديدة تمكنهم من بلوغ أهداف معينة .

وعلى المؤسسات أن تعمل على رفع هذه المهارات و استخدامها استخداما جيدا بما يناسب و مؤهلات وإمكانيات الأفراد والتطلع دائما إلى لمس الموضوعية في ميدانها و تحري الاجتهاد و المصداقية في العمل .

تصرف بلديات من بلديات الوطن على اللوازم المكتبية من أقلام و اوراق و غيرها ، و ذلك من خلال إيجاد بدائل و استعمالات جديدة فالاعتماد البنية التحتية الالكترونية يساهم ترشيد الإنفاق المحلي وتبني الإدارة الرقمية لا يعمل فقط على خفض التكاليف التي يحملها المواطن من خلال التطبيقات التي تتكبدها البلديات و الولايات و إنما تعمل أيضا على خفض التكاليف التي يتحملها المواطن من خلال التطبيقات التي زودت بها المصلحة الحالة المدنية بات من الممكن استخراج شهادة الميلاد (12) من إي بلدية في القطر الوطني على المستوى هذه المصلحة يتم شطب البطاقة الرمادية التي يحوزها البائع المركبة و إصدار أخرى باسم المشتري بغض النظر عن ولاية هذه المركبة من خلال ذلك نلاحظ منع اعتماد الدولة و الإدارة الرقمنة يزيد من سهولة التفاعل يضمن الإقصاء في الجهد والإعياء و الإمكانيات[1] .

كما إن اعتماد الإدارة الرقمية من شانها أن تقضي على البيروقراطية و محاربة الفساد و الوساطة والمحسوبية فالفساد يجعل عمل الإدارات المحلية يسرع في وتيرة بهيئة فالموظف البيروقراطي يمكنه ان يرفض طلب شخص للحصول على خدمة ما بسبب ان صاحب الطلب لم يرق له " .[2]

المساءلة : فهي عملية ضرورية لتأكيد من حسن سير العمل والتأكد من ان الانجاز يسير حسبما هو مقرر له و يرتبط مفهوم الشفافية و المساءلة و ذلك من خلال نظم المعلومات

[1] شهرزاد مناصر ، عبد العالي حاجة المرجع السابق

[2] عبد الله الوحداني ، البيروقراطية وادارة المعرفة ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض 16 نوفمبر 2009 ص 4

التي تسهم في تعزيز الشفافية و المساءلة و ذلك بدعم العمليات اتخاذ القرار و تنشيط عمليات الاتصال في الإدارات و الحد و التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بهذا من خلال استخدامه نظام المعلومات[1]

وتتم المساءلة من المواطنين و الأطراف و كذا من طرف الهيئات الرقابية و مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة و الإجراءات و نتائج الأعمال فمساءلة الإدارة المحلية تقع على عاتق هذه الوصاية أما المساءلة الشعبية فمرتبطة بمدى توفير هذه المعلومات

مشاركة المواطن من خلال القيام بمبادرات تهدف إلى تحقيق المنفعة على المستوى المحلي حيث تعمل بعض الإدارات على استعراض آراء مواطنيها و إبداء اقتراحاتهم وملاحظاتهم على صفحتها عبر الشبكة من خلال إتاحة خيارات إبداء الرأي و الملاحظات أو المقترحات أو غيرها.

من خلال ما يبق نلاحظ إيداع أراء المواطنين ووضعها في شبكات و صفحات متاحة من شانه أن يهيئ لمقترحات وأراء تمثل الشفافية والنزاهة و يمثل مبدأ الديمقراطية و المشاركة الشعبية في إبداء الرأي و تغيير مسار الحركة داخل الإدارة و خولقة الحياة العامة.

كما يمكن من جهة أخرى الإدارة في تقديم المعلومة من دون طلب جهة خارجية أو بحكم قانون من خلال نشر المعلومات العامة للإفراد عبر موقعها الالكتروني دون حاجة لطلبها من المواطن في حين تقدم المعلومات الشخصية و الخاصة بفرد معين له في حال طلبها و تقدم فقط دون غيره حماية كخصوصية المعلومات الشخصية للمواطن.

[1] نعيمة محمد حرب واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة 2011، ص 9

المطلب الثاني : الآليات الرقمية الادارية لمكافحة الفساد

يساهم تجسيد الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية في عملية مكافحة الفساد الاداري بمختلف انواعه كالتسيب الوظيفي والرشوة والمحسوبية وغيرها من الانحرافات الادارية المعيقة للتطور الاداري، وهذا حفاظا على المصلحة العامة باعتبارها المتضرر الرئيسي من هذه التجاوزات ، ويكمن دور الادارة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري في تحديث العمليات الادارية وتطويرها، بالإضافة الى تعزيز مبادئ الحكم الراشد من شفافية ومسائلة ومحاسبة في التنظيم والتسيير الاداري لتحقيق أكثر كفاءة للإدارة والمنظمات العمومية [1].

الفرع الاول : الرقابة الالكترونية كالية لمكافحة الفساد الاداري

تعتبر تقنية الرقابة الادارية من احدث الأساليب التي تعتمدها الادارة الالكترونية وهذا لمواجهة مختلف المشكلات الادارية التي قد تعتريها كتسريب البيانات والكشف عن الاساءة للوظيفة ومختلف انواع الانحرافات الادارية، ولهذا سوف نتطرق في المطلب الى مفهوم الرقابة الالكترونية اولا، ثم التطرق الى مدى مساهمتها في مكافحة انواع الانحرافات الادارية .

اولا: مميزات الرقابة الالكترونية

1 – تحقق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، فهي وسيلة تستطيع بها السلطات الادارية معرفة كيفية سير العمليات الادارية وكشف الاخطاء او التقصير او الانحراف .

–2تعمل على الاستخدام الامثل للموارد دون هدر او ضياع او تلف وهذا تحقيقا لهدف المؤسسة الادارية

–3تحقق الرقابة الفعالة دقة النظام الاداري، بالإضافة الى تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات داخل التنظيم الاداري [2].

–4تعزز مبدا المحاسبة والمسائلة الادارية .

---

[1] نادية، هدار، (2016)، دور الادارة الالكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الاداري المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد التاسع، الجزائر، ص 241

[2] عائشة، محمد احمد حاج ادريس (سبتمبر 2020، اثر الرقابة الالكترونية على كفاءة الاداء في المؤسسات العامة، دراسة حالة الهيئة القومية للطرق والجسور 2008-2018 ، مجلة التنمية كلية التنمية البشرية، العدد التاسع ج 1.

– 5تحول دون السرقات والتبذير والاهمال واي نوع من سوء الاستخدام، ما يحافظ على موارد المنظمة .

–6تساعد الجميع على الانخراط في معرفة كل ظروف عمل المنظمة .

–7تمتعها بدرجة عالية من الامان لتوفرها على المعرفة التامة بكل مستجدات العمل. هذا ما يوفر مستلزمات مواجهة كل المفاجئات ويقلص من حدوثها . [1]

ثانيا : معيقات تطبيق الرقابة الالكترونية

بالرغم من المميزات الكبيرة التي تقدمها الرقابة الالكترونية للموطن والادارة على حد سواء، لكنها لا تخلو من عدة مشاكل وعقبات تعقيد تطبيقها على ارض الواقع واهمها :

–1–التكلفة المادية المرتفعة لإنشاء شبكة معلومات دولية، حيث انها تحتاج الى شبكات اتصال

جيدة واجهزة حاسوب حديثة، وهذا يشترط القدرة على توفير المبالغ اللزمة مع ارتفاع التكلفة الباهظة لتوفير تلك التقنية .

–2الحاجة الى تدريب الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة عالية وفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة تدريبا داخليا وخارجيا، بالإضافة الى وجوب توفر المهارة والرغبة لدى الموظفين .

–3–عائق اللغة، حيث أن معظم البحوث والمقالات العلمية والاوامر والموجهات في شبكة المعلومات باللغة الانجليزية وهذا ما يمنع استخدامها بشكل فعال وبطريقة سلسة [2]

–4ضعف بنية المعلومات والاتصالات التحتية واختلاف استكمالها من منطقة الى اخرى، مثلما تعاني منه الجزائر من انتشار محدود للأنترنت، حيث أن مستخدمي هذه التقنية يشكلون نسبة ضئيلة مقارنة مع الدول المجاورة .

[1] وردة، خلاف، مرجع سابق، ص 63
[2] عائشة، محمد احمد ادريس مرجع سابق، ص 233

5- تعد أهم مشاكل الادارة الالكترونية ايضا ما يسمى بمسالة الامن الالكتروني، والحفاظ على السرية الالكترونية وحماية المعلومات سواء كان وطنية أو شخصية بالإضافة الى صون الارشيف الالكتروني لهذا وجب اتخاذ عدة اجراءات للحفاظ اكثر على سرية مختلف المعلومات [1]، ومن اهم الاجراءات التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات، بالإضافة الى تركيب جدار بين المستفيدين ومصادر المعلومات لصد محاولات القرصنة والاختراق، وكذا التحديث المتواصل لأنظمة تشغيل الحواسيب الالية [2]

6-الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين تجاه استخدام التقنيات الحديثة الرقمية ومنها ما هو متعلق بشبكة المعلومات .

7-عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية، وامكانية وجود معلومات مشبوهة أو غير معروفة .[3]

الفرع الثاني : دور الرقابة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري

اولا: السرعة والدقة في تحديد الانحراف او الخلل الاداري

اصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وفعال بعد مزجها بالتطور التكنولوجي الكبير في مجال المعلومات، فأصبحت تسمح برقابة فورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة. بالإضافة الى تقليص الفجوة الزمنية بين وقت الانحراف ووقت تصحيحه، حيث انها عملية مستمرة تكشف الانحراف اولا بأول عن طريق تدفق المعلومات وتوفر التشبيك بين اعضاء المؤسسة الادارية بداية من المدربين الى المستهلكين، وهذا ما يزيد بدوره من قدرة الرقابة الالكترونية على توفير متابعة مختلف العمليات وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الاخطاء في مختلف المؤسسات [4]

[1] . محمد سمير احمد، (2009) ، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 1 ، ص 74

[2] سامية، يتوجي (جوان) 2015)، اطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف، جامعة اكلي محند أولحاج السنة التاسعة، العدد 18، ص 215

[3] عائشة، محمد احمد حاج ادريس مرجع سابق، ص 233

[4] موسى، عبد الناصر، ومحمد قريشي، مرجع سابق، ص 95

ثانيا : تجسيد اكثر لمبدأ الشفافية في التعاملات الادارية

تتحقق الشفافية من خلال الاتاحة الكاملة وبصفة متساوية لجميع المعلومات التي ترتبط بالقرارات والاجراءات والخدمات العامة للجميع، ويكون ذلك للأفراد أو المؤسسات العامة أو الخاصة في التوقيت الذي يسمح بتساوي الفرص في مختلف التعاملات الادارية فعن طريق الادارة الالكترونية يتمكن المواطن من الوصول مباشرة بموضوعه الى اي جهة مختصة سواء تمثلت في رئيس القطاع او وزير او غيره[1]، وعليه فان الرقابة الالكترونية تساهم في تعزيز الشفافية والوضوح في العمل الاداري، فهي تمكن من مراقبة حسن سير المعاملات الادارية المطلوبة من طرف جميع الاطراف داخليا او خارجيا او من طرف طالب المعلومة او متلقي الخدمة مهما كانت صفته [2].

ثالثا: تسهيل عمل المراقبين والمفتشين الاداريين

ساعد اعتماد الادارة على تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أكثر لعمل المفتشين والمراقبين، وهذا اثناء اكتشافهم لمكامن الفساد وذلك عن طريق تسهيل الربط الالكتروني للمنظومة الالكترونية للأجهزة الرقابية مع التشكيلات التنفيذية التي تعمل الاجهزة الرقابية على رقابتها، مع جميع المستويات التنظيمية التنفيذية، بالإضافة الى توفيرها قنوات اتصال سريعة وبشكل فعال بين مختلف اقسام المنظومة الرقابية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق مهامها وعليه فان الرقابة الالكترونية تحقق الاستخدام الامثل والفعال لأنظمة شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة شاملة وفورية لكل العمليات والانشطة الادارية، وذلك لتحديد النقائص والانحرافات واعطاء التنبيه بشأنها بشكل الكتروني. [3]

[1] ه رانية، هدار، (جويلية 2016 ، دور الادارة الالكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الاداري المجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد التاسع، ص 250

[2] الهاشمي، مزهود، ومصطفى رياحي، ديسمبر (2020)، دور الادارة الالكترونية في تكريس الشفافية الادارية ومكافحة الفساد الاداري والمالي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 المجلد 31، العدد 4 ، ص 189 .

[3] رانية، هدار المرجع السابق ص 190-189

رابعا : المساهمة في تطوير اداء الموظفين العموميين

ويتحقق ذلك باستخدام الادارة العمومية لمختلف الوسائل التقنية في اداء مهامها وانشطتها، في مختلف تعاملاتها مع طالبي الخدمة من جهة او مع موظفيها من جهة اخرى وهذا ايمانا منها بأهمية النشاط الرقابي الالكتروني في المساعدة على المهام الرقابية في احسن الظروف، ومن بين اهم الوسائل الالكترونية المستخدمة في هذا المجال، نجد نظام البصمة في الحضور او انصراف الموظفين بالإضافة الى كاميرات المراقبة في المباني العمومية، كما تتم مراقبة العمليات التي ينجزها الموظفين عن طريق جهاز الحاس الالي، عن طريق انظمة مخصصة لذلك، وهذا للتأكد من عدم قيام الموظفين باي عمليات او اجراءات مشبوهة اضافة الى وجود كلمة مرور خاصة لكل مستخدمي الحواسب الآلية، والتي لا يمكن فتحه الا بعد ورود رسالة نصية لهاتف الموظف تحمل رمز التفعيل الخاص [1]

الفرع الثالث: التوقيع الالكتروني كالية لمكافحة الفساد الاداري

ادى التطور التكنولوجي الحديث وادخال شبكة المعلومات في الاعمال الادارية ادى الى ظهور وسائل وتقنيات حديثة اهمها تقنية التوقيع الالكتروني، والتي ساهمت بشكل كبير تطوير وتحسين اداء الخدمة العمومية الادارية ، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق رفع مستوى اداء الادارة العامة وتطويرها، وعليه سنحاول التطرق الى مفهوم التوقيع الالكتروني أولا، ثم معرفة مدى مساهمته في الحد من ظاهرة الفساد الاداري .

اولا: تعريف التوقيع الالكتروني

1- التعريف الفقهي

عرفه بعض الفقهاء على انه : مجموعة من الاجراءات والوسائل يتم استخدامها عن طريق الارقام أو الرموز مميزة لصاحبها ."

[1] احمد حسين ال طلحان كمال طاهر خوالدي (يوليو 2018)، دور الرقابة الالكترونية على اداء الموظفين، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والادارية المجلد الثاني، العدد العاشر.

كما عرفه جانب آخر من الفقه على انه " عبارة عن حروف او ارقام او الرموز او الاشارات لها طابع منفرد تسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع وتميزه عن غيره، وهو الوسيلة الضرورة للمعاملات الالكترونية في ابرامها وتنفيذها والمحافظة على سرية المعلومات والرسائل "[1] .

2-التعريف التشريعي

استحدثت هذه الآلية بموجب القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة والمنصوص عليها في قسمه الثاني من الفصل الثاني منه المعنون ب "التصديق الالكتروني ". حيث تعد شهادة التصديق الالكتروني وثيقة في شكل الكتروني تثبت الصلة بين بيانات التحقق من التوقيع الالكتروني والموقع[2] .

كما عرفت المادة 02 من القانون رقم 15-04، في فقرتها الأولى التوقيع الالكتروني على انه تلك البيانات التي تكون في شكل الكتروني المرفقة او المرتبطة منطقيا ببيانات الكترونية اخرى، تستعمل كوسيلة توثيق ."

وعليه فانه يمكن ان نلاحظ ان المشرع الجزائري قام بتعريف التوقيع الالكتروني من خلال إجراءات انشائه واشكاله المختلفة، بالإضافة الى استعماله لتوثيق هوية الموقع واثبات قبوله في الشكل الالكتروني لمضمون الكتابة[3] .

ثانيا : اشكال وصور التوقيع الالكتروني

عكس التوقيع التقليدي المتمثل في الامضاء او البصمة فان للتوقيع الالكتروني عدة صور مختلفة حسب التقنية المستخدمة في منظومة التوقيع، واهمها :

[1] .محمد امين الرومي النظام القانوني للتوقيع الالكتروني، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الاسكندرية ن 200، ص 13

[2] الفقرة 07 من المادة 02 من القانون لاقم 15-04 المؤرخ في 01 فبراير 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين، جرجج، رقم 06 ، لسنة 2015

[3] فضيلة، يسعد، ديسمبر (2019) ، القوة الثبوتية للتوقيع الالكتروني في التشريع الجزائري، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ص 508

- 1التوقيع الرقمي :

يعتبر أهم صور التوقيع الالكتروني نظرا لما يتمتع به من قدرة كبيرة على تحديد هوية اطراف العقد، بالإضافة لما يتمتع به من درجة عالية من الامان والثقة في استخدامه وتطبيقه عند ابرام العقود الالكترونية، فهو عبارة عن رقم سري او رمز ينشئه صاحبه باستخدام مفتاح الترميز العمومي والذي ينشئ مفتاحين مختلفين ولكنهما مرتبطان رياضيا، حيث يتم الحصول عليهما باستخدام سلسلة من الصيغ الرياضية او الخوارزميات غير المتناظرة [1]

-2التوقيع البيومتري

استمدت تسميته من كون هذا التوقيع يعتمد على علم البيومترولوجي"، الذي يعنى بدراسة المميزات الخاصة بكل انسان كالصوت وبصمة فرحة العين او بصمات الاصابع والشفاه، بالإضافة الى مميزات المظهر الخارجي للإنسان كدراسة خطه او قياس درجة ضغط يده على القلم ومعرفة كمية الاهتزازات الصادرة عنها اثناء الكتابة، فهو يشمل كل الصفاة الطبيعية والسلوكية للإنسان والجسدية والتي تختلف من شخص لآخر، عن طريق تخزين هذه الصفات للشخص الموقع عن طريق برامج معلوماتية معينة، تتم عملية تشفيرها وتخزينها الكترونيا في الحاسوب [2]

-3التوقيع بالقلم الالكتروني :

يعد من صور التوقيع الالكتروني التي يستخدم فيها قلم الكتروني حساس، يمكن الكتابة به على شاشة الحاسوب باستخدام برنامج معلوماتي يسمح بأخذ التوقيع والتأكد من صحته، حيث يتلقى البرنامج بيانات المستخدم عن طريق بطاقة تحقيق هوية الكترونية خاصة تحوي جميع البيانات المتعلقة بهذا الشخص، ثم تظهر له تعليمات على الحاسوب يتبعها لغاية ظهور رسالة له على الشاشة تطلب منه كتابة توقيع باستخدام القلم الالكتروني داخل مربع

[1] سامية، بولاف، وغيلاني الطاهر، جانفي 2020، التوقيع الالكتروني في ظل القانون 15-04، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، م 5 ، العدد 1. الأول جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 115

[2] محمد ناصر حمودي (2012)، العقد الالكتروني المبرم مع التركيز على عقد البيع الدولي للبضائع، دار الثقافة، ط1، الاردن، ص 338

مرسوم، وبالتالي يقوم البرنامج المعلوماتي بالتقاط حركة اليد من حجم الحروف وشكلها ومنحنياتها وغيرها من الصفات، كما يحد السرعة النسبية التي تجري بها، وبعدها يقوم بتشفير هذه البيانات والاحتفاظ بها على نحو يمكن من استرجاعها واستخدامها عند الضرورة[1] .

اضافة الى ان هناك صور اخرى للتوقيع الالكتروني مثل نقل التوقيع الخطي إلى وثيقة الكترونية موجودة عبر الانترنت عبر الماسح الضوئي واستخدام بطاقات الائتمان الممغنطة ذات الرقم السري لإبرام الصفقات الالكترونية، وعليه فان التوقيع الالكتروني يمكن ان يتخذ ويحول الى اي صورة من صور التوقيع التقليدية[2] .

ثالثا : دور التوقيع الالكتروني في مكافحة الفساد الاداري

يعتبر اعتماد التوقيع الالكتروني عنصرا مهما في مختلف المعاملات الادارية، حيث يساهم في زيادة مستوى الامن والحفاض على السرية والخصوصية في هذه التعاملات، ما يعزز الامان والثقة بين المتعاملين ويضع حدا لمختلف مظاهر البيروقراطية، فاعتماد تقنية التوقيع الالكتروني يمكن من حفظ سرية المعلومات والرسائل المرسلة، وعدم امكانية الاطلاع عليها او تحريفها او تعديلها من طرف اي شخص بالإضافة الى تحديدها لهوية المرسل والمستقبل بطريقة الكترونية، ما يمكن من كشف أي تحايل او تلاعب والتأكد أكثر من مصداقية الشخص، ما يقلل من مختلف اشكال الفساد الاداري لصعوبة التزوير أو العبث . [3]

بالإضافة الى ان الادارة الالكترونية في حاجة الى اليات قانونية وتقنية وهذا حماية للمتعاملين والعاملين معها، وهذا ما يتطلب تدخل الهيئات التشريعية لضمان تأمينها بتنظيم التوقيع الالكتروني باعتباره الية لحماية المعلومات واهم طرق ضمان الوثائق المرسلة من خلال توفير حماية أكبر للمعطيات الشخصية عن طريق التشفير الالكتروني[4] .

---

[1] .محمد ناصر حمودي مرجع سابق، ص 340 - 34153

[2] .محمد ناصر حمودي مرجع سابق، ص 340 - 341

[3] فضيلة، يسعد، مرجع سابق، ص 509

[4] نصيرة، ربيع (2019)، النشاط الاداري للحكومة الالكترونية، اطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر، ص 111 .

وعليه فان دور التوقيع الالكتروني في مكافحة الفساد الاداري يكمن من خلال خصائصه ومميزاته عن التوقيع التقليدي والمتمثلة في انه يتكون من عناصر منفردة وسمات خاصة بالشخص الموقع تتخذ شكل اشارات او ارقام او حروف بالإضافة الى انه يتصل برسالة الكترونية تتمثل في معلومات يتم انشائها بوسيلة الكترونية او ارسالها او تسليمها او حتا تخزينها، كما انه يمكن من تحديد شخصية الموقع ويميزه ويعبر عن رضاه بمضمون المحرر ما يساعد كل المؤسسات في حماية نفسها من عمليات التزوير في التوقيعات[1] .

[1] يوسف مسعودي، جانفي (2017)، مدى حجية التوقيع الالكتروني في الاثبات في التشريع الجزائري "دراسة على ضوء احكام القانون 15-04 ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، م 6 ، العدد الأول، المركز الجامعي تمنغاست الجزائر، ص 84 .

خلاصة الفصل

وبالإيجاز حول هذا الجزء المعطى لتبصر البحث، فالجزائر شهدت أوضاع عدة دفعتها للانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فأخذت بالاعتبار لدى اعتمادها دراسة مستوى مؤسسات الدولة الرسمية ومعرفة إمكانياتها و إنشاء بنية تحتية تلائم هذه الرقمنة، ذلك لأنها ضرورية في بناء مستوى مؤسسات الدولة العامة من ناحية، وخلق نوع من السرعة والتوفير في العمل الإداري، عبر رفع كفاءة الموظف. هذه التوابع جعلت الدولة تتطرق إلى هذا المستوى من التطبيق في الرقمنة بدايةً بمشروع 2013، ليتوج بعدها بخطوات ومراحل كبرى لاقت دعماً من القيادة السياسية، وتجلت فيها النزاهة والشفافية في العمل الإداري، وتنظيم خدمة المواطن داخل المجتمع.والملاحظ التاكيد المستمر للقيادة السياسة لسرعة تفعيل الرقمنة وهو ما يتضح من خلال خطابات رئيس الجمهورية للوصول لشفافية في اطار قانوني يبعد هاجس الفساد و تعطيل الخدمة للمواطن.ومن خلال البيانات الوطنية والدولية يظهر جليا التطور الحاصل في اغلب المجالات خاصة الادارة المدنية و الاقتصادية.

خاتمة

الخاتمة :

من خلال ما تناولناه في دراستنا لموضوع البحث: نستنتج النتائج الآتية:

ان عملية الرقمنة أصبحت ضرورة تتطلع إليها مختلف الإرادات السياسية في العالم، كون أن معظم الدول تسعى للقضاء على ما يسمى بالفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة عالمية، ومن جهة أخرى، فإن النزاهة والشفافية في الإدارات العامة التابعة لمؤسسات هذه الدول تحتاج إلى الرقمنة، كونها توفر المال والجهد والسرعة، و من ناحية أخرى تقضي على مختلف الممارسات غير الأخلاقية في العمل الإداري والتي بها تحقق الإدارة الكبرى للسياسة في القضاء على الفساد والفاسدين وردعهم من جهة أخرى عبر تشريعات تنظم الحياة داخل العمل الإداري.

الإدارة الرقمية أثبتت نجاحها في التحول بالظروف والصعوبات التي تتعارض والإرادة السياسة في خلقها إلى ظروف مناسبة مما يجعل عملية تطبيق الرقمنة أمرا يسيرا عن طريق تقليل الصعوبات والانتقال من مستوى سيئ إلى مستوى جيد. إن ما عرفته الجزائر وكغيرها من الدول ما جعلها تسعى إلى تطبيق الرقمنة والتسريع في اعتمادها كونها لامست جوانب عدة من الفساد والأخلاقيات في المهنة من طرف الإدارات.

سعت الدولة الجزائرية إلى حتمية معالجة البنية التحتية للمؤسسات من خلال النظر في إمكانياتها ومساعداتها واتخاذ الأسباب في عملية تطبيق الرقمنة في الإدارات بالسعي لتحسين تلك الإمكانيات وتطبيق الرقمنة بما يتناسب مع بنيتها التحتية.

أخذت الجزائر على عاتقها مشروع الإسراع في تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية واستعمال الطرق الاستراتيجية العالمية والاستفادة من تجارب الدول الرائدة من خلال رفع من كفاءة العمال والإدارة العامة وتحسين كفاءتهم بما يتماشى ومتطلبات الإدارة.

الإدارة الرقمية منبر لتحرير الشفافية والنزاهة وخلق الكفاءة العامة داخل الإدارات من خلال نشر مجموعة من التنظيمات التي من شأنها أن تحسن من العملية الإدارية وتبتعد بذلك عن مختلف الممارسات غير الأخلاقية في الممكنة بالنسبة للعمال والإدارة على حد سواء.

سعي مخطط الجزائر 2013 في تطبيق الرقمنة التي من خلاله عكفت على بلوغ مراحل متطورة من الإدارة الرقمية، وكذلك حظي العمل بدعم القيادة السياسية التي تسعى إلى أخلقة الحياة العامة عموماً والعمل الإداري خاصة.

الرقمنة سعي إلى إنشاء مجتمع شفاف على اختلاف أنواعه، الفاعلية في بناء الدولة عن طريق التشريعات التي تنظمها.

توصيات والاقترحات

1. إعداد استراتيجية وطنية شاملة للرقمنة تُحدد الأهداف والمؤشرات، بمشاركة مختلف الهيئات الإدارية.
2. تحديث الإطار القانوني بما يتماشى مع التحول الرقمي، وإضفاء الشرعية على المعاملات الإلكترونية.
3. تكوين وتأهيل الموارد البشرية في تقنيات الإدارة الرقمية بشكل مستمر.
4. دعم البنية التحتية الرقمية للإدارات، خاصة في المناطق النائية.
5. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة عبر إتاحة البيانات العمومية واعتماد النظم الإلكترونية المفتوحة.
6. إنشاء هيئة وطنية مستقلة للرقمنة ومكافحة الفساد لتقييم البرامج الرقمية ومتابعة تطبيقها.
7. إطلاق منصة إلكترونية موحدة للإدارة الجزائرية، تدمج مختلف المصالح وتُسهّل تبادل البيانات.
8. إدماج الرقمنة والحوكمة الإلكترونية في مناهج التعليم الجامعي ذات الصلة.
9. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في الرقمنة، بالتعاون مع المنظمات الدولية.
10. تطبيق مشاريع رقمية تجريبية في قطاعات حساسة لاختبار فعاليتها وتوسيعها تدريجيًا.

قائمة المصادر والمراجع

أولًا: الأطروحات والمذكرات

- عبد اللطيف باري، *دور مكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة*، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، 2014.
- عبد الرحمان بن علي الجهني، *منهج التربية الإسلامية في بناء كفاءة الأداء وأثره في عملية التنمية*، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، 2009.
- نعيمة محمد حرب، *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2011.
- عبد الكريم عشور، *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر*، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- لروي أسماء، عزيزي كريمة، *مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية: دراسة حالة بلدية أدرار*، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار، الجزائر، 2021.
- جمبية ذهبية، *الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية خنشلة*، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قالمة، الجزائر، 2015/2016.
- بورغداد فاتح، *دور الرقمنة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر*، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، الجزائر، 2021.
- بلحمير وداد، بن مولاهم نعيم، *أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية: دراسة ميدانية بلدية الطاهير*، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2021.

- بن لكحل فهيمة، آيت عمراوي كهينة، *الشفافية الإدارية*، مذكرة ماستر، جامعة عبد الرحمن ميرة، قسم القانون العام، تخصص الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بجاية، الجزائر، 2016/2015.
- بوخسارة سيف، *الإدارة بالشفافية كآلية لمكافحة الفساد الإداري*، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
- جبابرية توفيق، جبلون آمال، *الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية سدراتة*، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قسم العلوم السياسية، تخصص الحكومة المحلية والتنمية، قالمة، الجزائر، 2014.
- عشير فاطمة الزهراء، *المرافق العامة في ظل نظام الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة*، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مستغانم، الجزائر، 2019/2018.
- بوشفيرات رضوان، بوعبد الله علي، *دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة*، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جيجل، الجزائر، 2018/2017.
- إكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور، *دور الإدارة الإلكترونية في الظروف الاستثنائية (كوفيد-19)*، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الوادي، الجزائر، 2021.
- سامي مريم، *الإدارة الإلكترونية: دراسة مقارنة*، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية، البويرة، الجزائر، 2016.
- حفيظ أمينة، *دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين*، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2016.
- ساسي عبد الرحمان، عبد الله دبية، *مشروع الجزائر الإلكترونية: الآفاق والتحديات*، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أدرار، الجزائر، 2022.
- ورشاني شهيناز، *الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر*، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

ثانيًا: المقالات العلمية

- شهرزاد مناصر، حاجة عبد العالي، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2019.
- أحمد مشهور، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية"، *المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات*، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
- رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، العدد 9، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016.
- الهاشمي مزهود، مصطفى رباحي، "دور الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية ومكافحة الفساد الإداري والمالي"، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 31، العدد 4، مخبر الدراسات القانونية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020.
- آيتوجي سامية، "أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية"، *مجلة المعارف – قيم العلوم القانونية*، السنة 9، العدد 18، الجزائر، جوان 2015.
- وهيبة حارش، سمير يوسف خوخة، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية"، *مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية*، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2021.
- ربيع نصيرة، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية"، *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*، العدد 8، الجزء 2، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2017.
- صرياك مسعودة، "دور مبدأ الشفافية كآلية وقائية لمكافحة الفساد في الجزائر وفقًا للقانون 06/01"، *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، معهد الحقوق، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، العدد 2، الجزائر، 2018.
- آية جمال، ربيع بيومي، "متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة"، *مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية*، العدد 12، الجزء 4، 2019.

- موسى عبد الناصر محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة"، *مجلة الباحث*، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
- فتيحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية"، *مجلة الاقتصاد*، العدد 15، المجلد 2، الجزائر، بدون تاريخ دقيق.
- تبون عبد الكريم، "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات"، *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2021، .EISSN 2661-8333
- دبيحي مباركة، "دور التحول الرقمي في تعزيز فرض الاندماج في المجتمع الرقمي"، *مجلة الإبداع*، المجلد 13، العدد 1، جامعة الجزائر، 2023.
- عمارة مسعودي، مناصرية حنان، "دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر"، *مجلة الجزائر للحقوق والعلوم السياسية*، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2022.
- رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- عبد الله الوحداني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مرجع غير مكتمل، يرجى التحقق من بيانات النشر.