

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق



## أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق مبادئ المرفق العام

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص : دولة و مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة

د / بوالشعور وفاء

من تقديم الطلبة

• بن النية محمد

• سواعدي موسى

لجنة المناقشة

| الصفة  | الرتبة العلمية        | اسم ولقب الأستاذ        |
|--------|-----------------------|-------------------------|
| رئيسا  | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د/ لقشيري فاطمة الزهراء |
| مناقشا | أستاذ مساعد قسم "أ"   | أ / بازين رابح          |
| مشرفا  | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د/ بوالشعور وفاء        |

دورة جوان 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



### إهداء

الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات، و الصلاة و السلام على  
أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه  
و أجمعين.

نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى أهلنا و أحبائنا و أصحابنا،  
إلى كل من دعمونا و قدموا لنا المساعدة و النصيحة و ساندونا  
إلى الذين نكن لهم احتراما و تقديرا  
إلى زملائنا في العمل الذين شجعونا و أزرونا  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة تشجيع.

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى صحبه أجمعين.

الشكر لله عز و جل الذي أنار لنا الدرب و فتح لنا أبواب العلم وأمدنا بالصبر و الإرادة لإتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ومن قول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فإن الوفاء يقتضي منا أن نرد الفضل لأهله لذلك نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة

"بوالشعور وفاء" على إشرافها على هذا العمل وعلى

نصائحها وتوجيهاتها القيمة لإنجاز المذكرة فجزاها الله خيرا.

وإلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من

عميد الكلية الحقوق والعلوم السياسية ورئيس قسم الحقوق

والأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الجامعي

وكل موظفي الكلية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

كما نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا وساندنا.

قائمة الاختصارات :

| الاختصار/الرمز | الدلالة         |
|----------------|-----------------|
| ج ر            | الجريدة الرسمية |
| ع              | العدد           |
| ط              | الطبعة          |
| ج              | الجزء           |
| ص              | الصفحة          |
| ص ص            | الصفحة و الصفحة |

مقدمة

### مقدمة :

إن التطور التكنولوجي في مجال نقل المعلومات والملفات وتبادلها إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ترتب عنه تطور العديد من مجالات الحياة المختلفة نظرا لما لها من أثر إيجابي عليها ، هذا الأمر الذي جعل العديد من الدول على غرار بلدنا الجزائر تعمل على إدخال هذه التكنولوجيا ضمن خدماتها الإدارية والمرفقية ، من أجل تحسين وتطوير وإصلاح الخدمة العمومية وهو ما أصبح يعرف الآن بالإدارة الالكترونية E-Management.

وقد أدى إدخال تقنية الشبكة الالكترونية وأجهزة الإعلام الآلي المزودة بالإنترنت والعديد من التطبيقات في الإدارة والمرافق العامة إلى تراجع الخدمة العمومية التقليدية الذي نطاقه مكان تواجد الإدارة أو المرفق وكذا زمان تقديم هذه الخدمة وتوافر العنصر البشري أو العون الذي يقدم هذه الخدمة ، إذ صارت الخدمة تقدم للمواطن في مكان تواجده وفي وقت قياسي وعلى مدار الساعة، مما رفع من فعالية وكفاءة الإدارة العامة والمرفق العمومي في تسهيل وتسيير مصالح المواطنين، كتقليص الإجراءات والسرعة في تنفيذها .

وشكل التطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات والانترنت والمعلومات تحديا كبيرا للمرافق العامة في مدى قدرتها على التكيف مع هذا التطور المتسارع .

وبالتالي الاتجاه نحو التحول من نظام المرفق العام التقليدي إلى نظام المرفق الإلكتروني باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة سعيا للقضاء على البيروقراطية المتجذرة في الإدارة التقليدية وتطبيق المبادئ الحديثة للحكم الراشد كالشفافية في تسيير المرافق العامة وذلك دون المساس بالمبادئ الكلاسيكية الثابتة التي تحكم المرفق العام، وإن كان ذلك يتطلب جملة من الشروط والضوابط التشريعية والتنظيمية دون إغفال الجانب التقني والعلمي، وما يتطلبه من إعادة تأهيل العنصر البشري في المرافق العمومية، وتزويدها بمختلف الخبرات والقدرات والتقنيات الحديثة التي من خلالها يتم التحول إلى نظام المرفق العام الإلكتروني ويتم القضاء على كافة الصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك.

ومن ثمة فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارة ومرافقها تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم في إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية

الحكومية وتبعتها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي ثم انضمت العديد من الدول من بينها الجزائر لمسار هذا التحول بفضل الانفتاح على العالم الذي أصبح مثل القرية الصغيرة ومستفيدين من توفر التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة .

### طرح الإشكالية:

وانطلاقا من ما تم تناوله في مقدمة البحث يمكننا صياغة الإشكالية التالية :  
إلى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تكريس مبادئ المرفق العام وما مدى فعالية الآليات القانونية والتقليدية المعتمدة في تحقيق ذلك ؟ .

ومن خلال هذه نطرح بعض التساؤلات الفرعية

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية؟
- ما هو مفهوم المبادئ التي تحكم المرافق العامة؟
- ما هو تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة ؟
- ما هي تحديات و متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

### أهداف الدراسة :

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأثرها على تطوير وإصلاح المرفق العام من خلال التركيز على دورها في تكريس المبادئ التي تحكم هذا المرفق العام الذي يعد حلقة الوصل بين الإدارة والمواطن، وهي الواجهة التي يرى من خلالها هذا الأخير دور الدولة ومرافقها العامة المختلفة ، لهذا وجب على الدولة تطوير هذا المرفق وترشيد عمله، من خلال ربطه بالتكنولوجيا الحديثة التي صارت حتمية يفرضها العصر، وكذا جعله أكثر فاعلية والعمل على رقمنة العديد من الخدمات المرفقية وذلك عبر جملة من التطبيقات العملية في مجالات مختلفة ومتنوعة، وتهدف أيضا للكشف عن الآثار التي يخلفها استخدام التكنولوجيا في إدارة المرافق العمومية بالإضافة للعوائق التي قد تواجهها وإيجاد الحلول و الآليات التي تذللها أو تزيلها .

### أسباب اختيار الموضوع :

والأسباب التي أدت بنا لاختيارنا هذا الموضوع تتمثل في أسباب ذاتية و أخرى موضوعية ، فالذاتية هي لكون هذا الموضوع حديثا ،حيويا وهاما نتيجة لما لمسناه من أهمية استغلال الإدارة

الالكترونية في ترقية الخدمات وتحسين وتسهيل الإجراءات التي تخص الأفراد في حياتهم اليومية، وكذا لكوننا معنيين بهذا الموضوع الذي يدخل في مجال تخصصنا الإداري ويتطلب منا البحث فيه قصد الاستفادة منه والتطرق لشتى جوانبه التقنية والقانونية .

أما الموضوعية تتمثل في كون توجه الإدارة لرقمنة خدماتها الموجهة للأفراد والذي فرضها الواقع نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع يؤدي بالضرورة لوضع وصياغة قوانين ومراسيم وحتى قرارات من أجل مواكبة التطور الهائل في مجال الرقمنة الذي يشهده العالم .

### الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تشبه موضوع البحث ولها علاقة به نجد:

- أطروحة دكتوراه مقدمة من الباحث لكحل محمد في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ،كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 في سنة 2019 بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية ( حالة الجزائر) "، تختص هذه الدراسة في دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية المقدمة من المرفق العام في الجزائر .

- أطروحة دكتوراه مقدمة من الباحث جيلالي بوزكري في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 في سنة 2016 تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق "، تعالج هذه الدراسة واقع دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وآفاق تحسينها و تطويرها و بما فيها المرفق العام موضوع دراستنا .

- أطروحة دكتوراه مقدمة من الباحث وليد حسيني علوم إعلام واتصال، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاتصال،كلية علوم الإعلام والاتصال،جامعة الجزائر 3 في سنة 2020 ، بعنوان " الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة :بلدية المسيلة ولاية المسيلة من أكتوبر 2018 إلى أكتوبر 2019 "، تركز على دور الإدارة الإلكترونية في مرفق عام (بلدية المسيلة)

- مذكرة ماجستير مقدمة من الباحث مختار حماد في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر سنة 2007 بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية " ، هذه الدراسة تبحث في تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة بشكل عام .

### المنهج المتبع في هذا البحث:

استخدمنا في دراستنا كل من المنهج التحليلي بشكل عام والمنهجين الوصفي والتاريخي بدرجة أقل مع استعمالنا لبعض النصوص القانونية للاستدلال، حيث ونظرا لطبيعة موضوع الفصل الأول المتضمنة المفاهيم اعتمدنا في كل من المبحثين الأول والثاني على المنهج الوصفي والتاريخي ، أما الفصل الثاني والمتعلق بأثر الإدارة الالكترونية على تحقيق مبادئ المرفق العام والتحديات التي تواجه تطبيقها انتهجنا المنهج التحليلي لتفكيك ودراسة هذا التأثير في كل من المبحثين الأول والثاني .

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اتبعنا الخطة التالية :

❖ الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية و المبادئ التي تحكم المرفق العام

• المبحث الأول : مفهوم الإدارة الالكترونية

• المبحث الثاني : المبادئ التي تحكم المرفق العام

❖ الفصل الثاني:دور الإدارة الالكترونية في تجسيد مبادئ المرفق العام والتحديات التي

تواجه تطبيقها

• المبحث الأول : تأثير الإدارة الالكترونية على تجسيد مبادئ المرفق العام

• المبحث الثاني : تحديات و متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

## الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية  
و المبادئ التي تحكم المرفق العام

## الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و المبادئ التي تحكم المرفق العام

### تمهيد :

أمام اتساع فكرة التقدم التكنولوجي والتسارع الكبير والتطور الهائل في تقنية المعلومات والاتصالات، بادرت الدول و الحكومات خاصة العربية منها على غرار الجزائر، وقامت بتغيير نظام العمل بما يواكب المتغيرات العالمية، و ذلك من خلال تحسين آلية تقديم الخدمات العامة للجمهور بشكل سهل وسريع وبكفاءة عالية وإتقان لضمان توفير الوقت والجهد والمال.

وقد تناولت الدراسات الحديثة في العديد من المجالات وخاصة مجال الإدارة العامة بعض المفاهيم والمصطلحات مثل : الحكومة الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة الرقمية ، الإدارة الذكية ، وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أن هذه المترادفات تعبر عن مدلول واحد يشير إلى الآثار المترتبة على استخدام الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء عملها من أجل تقديم الخدمات العامة بشكل جديد يتسم بالسرعة والمرونة والشفافية وهي مفاهيم جديدة على الإدارة العامة ، ولكن نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على الحواجز المكانية والزمانية التي تحد من التفاعل بين المرفق العام والمواطن ، إذ تتقاطع مع المبادئ التي تحكم سير المرفق العام وتؤثر فيها من خلال استعمال التطبيقات التكنولوجية والرقمية المختلفة ، فالتطوير والتحديث المستمر لهذه التطبيقات يحسن من جودة الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة ويسهل وصولها للمنتفعين بها.

في هذا الفصل الأول سنتطرق للحديث عن الإطار المفاهيمي أو النظري للإدارة الإلكترونية ومبادئ المرفق العام حيث تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول يتناول مفهوم الإدارة الإلكترونية والمبحث الثاني يتناول المبادئ التي تحكم المرفق العام.

### المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

أدى التقدم التكنولوجي والعلمي إلى بروز نمط جديد من الإدارة لتعويض النظام الإداري التقليدي يعرف الإدارة الإلكترونية، و مع تزايد حاجات المواطنين وطلباتهم أصبح من الضروري التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الحديثة وربط مختلف الإدارة العامة بمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة ، وفي هذا المبحث سيتم التركيز على المطلب الأول (نشأة الإدارة الإلكترونية) المطلب الثاني (تعريف الإدارة الإلكترونية وعناصرها) و المطلب الثالث (خصائص الإدارة الإلكترونية و أهدافها).

### المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية

لقد بدأت تطبيقات الإدارة الإلكترونية متمثلة في الحكومة الإلكترونية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وبأشكال وأساليب مختلفة، وكانت محصورة في استخدام بعض البرامج الحاسوبية التي تستخدم لغرض الإحصاء، وبعضها الآخر يساعد على إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول وطريقة توزيع بنودها، وفي عام 1993 م كانت الولايات المتحدة أول من اعتمد واستعمل هذا المجال ، و بعدها تم إعداد البرامج الخاصة بما يعرف بالحكومة الإلكترونية من طرف دول أخرى كالمملكة المتحدة، والنمسا، وكندا، وهولندا، ثم تبنته المنظمات الدولية مثل الإتحاد الأوروبي وكان ذلك عام 2000 ، حيث طرح مشروعه المسمى " الحكومة الإلكترونية المتاحة على الإنترنت"، وكان الهدف من وراء هذا الإنجاز هو إتاحة الوصول السهل للمواطنين لكل المعلومات والخدمات وإجراءات صنع القرارات الحكومية على الإنترنت<sup>1</sup>.

و تعتبر الإدارة الإلكترونية امتداد طبيعي للتطور التكنولوجي في الإدارة، الذي اتجه من البداية إلى إحلال الآلة محل الإنسان، ومع التطور التكنولوجي الذي لا ينفك عن التقدم، و بالتالي فظهور الإدارة الإلكترونية هو نتيجة حتمية لذلك، ويعتبر تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الماضية التي تجسد في انتشار استخدام الكمبيوتر<sup>2</sup>، حيث ساهم الإعلام الآلي في زيادة سرعة إنجاز المعاملات الإدارية واختصار الجهد، والموارد.

1. فهد ناصر العبود ، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتفويض، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص6.

2. سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

وبالتالي فقد كان للإدارة الإلكترونية مفهوماً مبتكراً أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره<sup>1</sup>، مما دفع بالشركات والمؤسسات الإدارية إلى الانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية .

وقد استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة ( زيرويكس ) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 ، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>2</sup>.

وبدأت التجربة في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية تمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرى الإلكترونية (Villages Electronics) ويعد لارس (Lars) من جامعة في أودنسه (Odense) في الدانمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد ، وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر بالاستفادة من التجربة الدانماركية، و بدأ المشروع فعليا عام 1991<sup>3</sup>.

و من رواد مشروع القرى الإلكترونية" مايكل دل " DELL صاحب شركة "دل" التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيال "الاتصالات البعيدة التقنية " الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني<sup>4</sup>.

---

1. بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ، 2005 ، ص 9 .

2. جمعة إسماعيل العياط ، الإدارة الإلكترونية ، دار أمجد للنشر و للتوزيع ، عمان،الأردن، 2014، ص19.

3. علاء الدين عبد الرحمن حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية و فاعليتهم، مجلة المخطط والتنمية ، العدد 24، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، العراق ، 2011 ، ص 02.

4. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و للتوزيع، عمان ، 2009 ، ص 16.

وكذا المبادرات التي ظهرت في الولايات المتحدة في عهد الرئيس " بيل كلينتون" من قبل هيئة البريد المركزي عام 1998 بولاية فلوريدا وتبعتها الكثير من المبادرات في مختلف أنحاء العالم<sup>1</sup>. وعلى المستوى العربي بادرت حكومة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منطقة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت ) وكان ذلك على إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية التي انطلقت هناك نهاية عام 2001، وخطت إمارة دبي لنفسها فترة التحول إلى حكومة الكترونية كاملة أو على الأقل بنسبة 70% في غضون خمسة سنوات منذ انطلاقتها ، كما تم تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية منذ بداية القرن الحادي والعشرين ولو بصورة جزئية في الأردن وعدد من بلدان العالم العربي مثل : مصر، الكويت ، السعودية، لبنان، اليمن، المغرب، تونس، عمان وغيرها على نحو يكاد يجعل من الحكومة الإلكترونية تطورا نوعيا في المنطلق السياسي والإداري لمفهوم الدولة والحكومة<sup>2</sup>، وأما في الجزائر فقد تجسد ذلك عبر مشروع الجزائر الإلكترونية في عام 2013 .

### المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية و عناصرها

نظرا لحدثة مصطلح الإدارة الإلكترونية ولم يظهر حتى الآن تعريف علمي لها هذا ما قد يولد غموضا لدى قارئه أو الجاهل بمفهومه ، ولقد تم تعريف هذا المصطلح من طرف بعض الفقهاء والكتاب وكذا بعض الهيئات والمنظمات التي تعنى بهذا الموضوع ولاشك أن لهذه الإدارة الإلكترونية عناصر أساسية تدخل في تكوينها، ولذلك سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مختلف تعاريف الإدارة الإلكترونية (الفرع الأول) وكذا التطرق إلى أهم عناصرها التي تدخل في تكوينها (الفرع الثاني) .

### الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

يوجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي :

تعرف على أنها مصطلح من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة وهذا نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المرفق العام، وقد عرفت على

1. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص85

2. حمدي القبيلات ، قانون الإدارة العامة الإلكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن، 2014، ص23.

أنها القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال وشبكات الحديثة لتقديم الأنشطة الإدارية الإلكترونية عبر الأنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء<sup>1</sup>.

وعرفها عبود نجم على أنها : «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>» .

فعرفت بأنها: «عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات<sup>3</sup>» . كما يرى البنك الدولي أن «الإدارة الإلكترونية مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون مع المؤسسات التجارية مع الحكومة والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني».

كما عرفت أيضا الإدارة الالكترونية على أنها : «منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل : البريد الإلكتروني e-mail التحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds transfer التبادل الإلكتروني للمستندات Electronic Data interchange والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى»<sup>4</sup>.

1. صدام خمائية، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 72 .

2. نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2004، ص 127.

3. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص 34.

4. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41.

الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تقوم على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاتصالات في تخطيط و تنظيم وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة بدون حدود لغرض تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وهي أيضا الوسيلة المعتمدة في رفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق حيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية<sup>2</sup>.

و يعرفها غنيم أحمد محمد على أنها " تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية، بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كالاتصال المباشر"<sup>3</sup>.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات والخدمات للزبائن من خلال جهاز الكمبيوتر، وهي تسعى إلى تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن التعامل مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري<sup>4</sup>.

الإدارة الإلكترونية هي: استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية TELESERVICES ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة<sup>5</sup>.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين و قطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل:الهواتف،الفاكس، البطاقات الذكية،

1. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2009م -1430هـ، ص42.

2. محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ، ص13.

3. أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل،المكتبة العصرية،المنصورة،جمهورية مصر العربية، 2006، ص30.

4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة، الأصول العملية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنورة جمهورية مصر العربية. ، 2006، ص238.

5. مختار حماد ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص5.

الأكشاك، البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات .

وحسب بعض الباحثين، فإنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها " قدرة الأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، و تقديم الخدمات للمواطنين والقطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الانترنت، مع ضمان سرية وامن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان<sup>1</sup> .

و تعرف الإدارة الإلكترونية كذلك بأنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية<sup>2</sup> .

وهناك أيضا من ذهب إلى تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال تقسيمها إلى جزأين مهمين، ألا وهما المصطلح الأول الإدارة والذي يعني مجموعة الأعمال والمهام المنجزة من قبل جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة ، أما المصطلح الثاني والذي يخص الإلكترونيات والتي هي وصف لأداء النشاطات باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ومختلف الوسائط الإلكترونية<sup>3</sup> .

بالرغم من الاختلافات في تعريف الإدارة الإلكترونية بسبب تركيز كل اتجاه على زاوية أو جانب من الجوانب إلا أنها سمحت لنا بأخذ مفهوم شامل عن الإدارة الإلكترونية، وذلك بكونها التقنية المتطورة في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة و تركز على ثلاث ركائز أساسية وهي:

- 1- محتوى معلوماتي: يغطي كافة الإستعلامات اتجاه الجمهور وفيما بين مؤسسات الأعمال.
- 2- محتوى خدماتي: يتيح كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط الإلكتروني و يمكن تقسيمها إلى خدمة حاجات المواطنين والشركاء، خدمة داخل المؤسسات، خدمة بين المؤسسات.

3-محتوى اتصال : وهو ما يسمى ب (خلق المجتمعات) يتيح ربط مواطني الدولة وأجهزة الدولة بكل وقت ووسيلة تفاعل سهلة.

1. مختار حماد ، المرجع السابق، ص07.

2. محمد سمير أحمد، المرجع السابق ، ص 43.

3. العنزي محمد بن هلال بن قراع الكسار، تطبيق الإدارة الإلكترونية، دارالكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2017، ص41.

## الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية

يرى سعد غالب ياسين أن الإدارة الالكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب hardware، البرمجيات software و شبكة الاتصالات communication network و يقع في قلب هذه المكونات عنصرا رابعا متمثلا في صناع المعرفة من الخبراء المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>.

### أولا : عتاد الحاسوب HARDWARE

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

أ-توفر تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة .

ب-ملاءمة العتاد للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات<sup>2</sup> .

وعموما تتمثل الأجهزة الملحقة في وسائط التخزين ،الطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير الرقمية، أجهزة المسح SCANNERS ، الخوادم SERVEURS وغيرها من الأجهزة الملحقة التي لا يمكن حصرها نظرا للتطور التكنولوجي السريع والمستمر .

### ثانيا : البرمجيات SOFTWARE

و تعرف بالبرامج ،و يراد بها لغة بأنها ( مصطلح يستخدم للدلالة على جميع المكونات غير المادية لجهاز الحاسوب وتمثل برنامج النظام وهي لازمة لتشغيل الحاسوب وتطبيقاته )، و يعرفها البعض بأنها " تعليمات مكتوبة بلغة ما موجهة إلى الجهاز بطريقة يفهمها الحاسوب لغرض الحصول على نتيجة معينة " أو أنها" الأوامر المرتبة منطقيا و الموجهة إلى الحاسوب بعد ترجمتها إلى اللغة الوحيدة التي يفهمها و هي لغة الأرقام الثنائية " و البرامج على نوعين هما :

---

1. سعد ياسين غالب ، المرجع السابق ، ص22 .

2. جيلالي بوزكري ،الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية واقع و آفاق ، دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال و التسويق،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2015 ، ص 56.

**برامج التطبيقات :** و هي البرامج التي تصمم لتنفيذ وظائف محددة إدارية أو عملية ، وتتخذ أحد الشكلين ،أما برنامج موحد صمم لأداء مهمة معينة كأن تكون في مجال اقتصادي أو فني أو غيرها ،أو برنامج خاص وهو برنامج يوضع بناء على طلب من منشأة معينة ليستجيب لاحتياجاتها الخاصة .

**برامج الأساس :** وهذا البرنامج يعد أكثر عمومية من برامج التطبيقات كونه جوهر في تشغيل الحاسب و تقاس به كفاءة الحاسوب <sup>1</sup>.

### ثالثا : شبكة الاتصالات:

وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات وتشمل الانترنت،الاكسترنات والانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية<sup>2</sup>، وتعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، وبتطور ذلك الانتشار وبزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات وبعضها.

والشبكة هي مجموعة من الحواسيب مرتبطة ببعضها البعض والتي تسمح لمستخدميها مشاركة الموارد المتاحة ( برمجيات طابعات... الخ )وتبادل المعلومات فيما بينهم، وللشبكات أشكال مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا، ومن أهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية ما يلي:

#### 1-شبكة الاتصال المحلية:(LAN: Local Area Network)

هي شبكة اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كأن يكون مبنى لمؤسسة أو طابقا رئيسيا فيها، وذلك بما يتيح لهذه الحواسيب تشارك موارد الشبكة من مكونات مادية وبرمجيات وتبادل البيانات والمعلومات.

1. صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية ،دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع ، الطبعة

الأولى ،المنصورة ،مصر ، 2014، ص ص 13-14 .

2. جيلالي بوزكري ،المرجع السابق ، ص 57.

2-شبكة الاتصالات الإنترنت (Intranet) وهي التي تربط بين عدد من أجهزة الحاسوب الآلي داخل المنظمة الواحدة فيستخدمها متخدمو تلك المنظمة .

3-شبكة الاتصالات الإكسترنات (Extranet): وهي شبكة مكونة من مجموعة من شبكات انترانت ترتبط مع بعضها البعض عن طريق الانترنت ، فهي تقوم بربط مجموعة من المنظمات التي تجمعها أعمال مشتركة وتؤمن لها تبادل المعلومات و المشاركة فيها و المحافظة على خصوصية الانترنت المحلية لكل منظمة .

4-شبكة الاتصالات الانترنت (Internet) وهي وسيلة اتصال من الشبكات الحاسوبية يصل ما بين حواسيب حول العالم ببروتوكول موحد هو بروتوكول انترنت ،تربط الانترنت ما بين ملايين الشبكات الخاصة والعامة في المؤسسات الأكاديمية ولاحكومية و مؤسسات الاعمال وتتباين في نطاقها ما بين المحلي و العالمي و تتصل بتقنيات مختلفة من الاسلاك النحاسية و الالياف البصرية والوصلات اللاسلكية ، كما تتباين تلك الشبكات في بنيتها الداخلية تقنيا وإداريا ، إذ تدار كل منها بمعزل عن الأخرى لا مركزيا ولا تعتمد أي منها تشغيليا على الأخريات <sup>1</sup> .

### رابعا : صناع المعرفة

إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحليون للموارد المعرفية فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية <sup>2</sup> .

### المطلب الثالث :خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.

1. حمدي القبيلات ، المرجع السابق،ص29.

2. عمر بن سيف بن سعيد العتبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م ، ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال ( القيادة)، كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرقية،سلطنة عمان ، 2023م 1444 هـ / ص 16.

وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة، وتهدف الإدارة الإلكترونية لتحقيق و تحسين العديد خدمات المرافق العامة في مختلف المجالات ، وسنتطرق إلى خصائصها في (الفرع الأول) وأهم أهدافها في (الفرع الثاني) .

### الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص تميزها عن الإدارة التقليدية وذلك يعد نتاجا عن التطور التكنولوجي على مستوى العديد من المجالات على غرار الإدارة، نوجزها فيما يلي:

#### أولا :التشبيك الفائق

ويعمل هذا التشبيك في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها<sup>1</sup>.

#### ثانيا : سرعة الإنجاز

السرعة ميزة تتميز بها الإدارة الإلكترونية فائقة و يمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها بسرعة فائقة في وقت واحد ، وهذا يؤدي إلى ربح الوقت والجهد مع تقديم خدمة مميزة و بدون أخطاء تذكر عكس ما نجده في الإدارة التقليدية<sup>2</sup>.

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من

1. زرقين سلمى، تاويريريت نور الدين، الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وضرورة التنفيذ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2022 ، ص 595 .

2. آمال عقبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تسيير الخدمة العمومية محليا ، مجلة الفكر، المجلد 14، العدد 2 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة / 1 الجزائر ، جوان 2019 ، ص 287 .

جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ضل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ضل سيطرة الإدارة الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة و إرسالها واستقبالها<sup>1</sup>.

وحيث ذكر الدكتور عبد الرحمان توفيق في من مزايا الإدارة الالكترونية السرعة الفائقة : " إن المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الاتصالات عن بعد والمتقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الالكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية ، بل إن كتابة رسالة تأخذ أضعاف وقت إيصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم"<sup>2</sup>.

وسرعة تنفيذ المعاملات الإدارية تتحقق عن طريق استعمال الحاسوب بدلاً من الطريقة اليدوية التي تعتمد عليها الإدارة التقليدية، والذي يعمل على عصنة نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، في أقصر وقت، وبسرعة عالية في تدفق المعلومات<sup>3</sup>.

### ثالثا : زيادة الإتقان

إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية و تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية والمتقنة للطلبات والمراسلات والرد عليها والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات<sup>4</sup>، وكذلك إن الانجاز الالكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقانا من الانجاز اليدوي كما أنه يخضع لرقابة أدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية ،

1. جيلالي بوزكري ،المرجع السابق ، ص 46 .

2. عبد الرحمان توفيق ،الإدارة الالكترونية في الشؤون الادارية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة بميلك، مصر، 2007 ، ص 42.

3 . بن نقي سفيان، عبوي نجا ، مساعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد

16، ع 01 ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023 ، ص 852.

4. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية(الحكومة الإلكترونية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،

2005 ، ص 424 .

وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها، واستغلالا لإمكانيات الإدارة العامة، من خلا إتباع أساليب مشابهة لأساليب التجارة الالكترونية<sup>1</sup>.

ويتم رفع كفاءة الأداء الإداري عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول عليها بعد تصنيفها إلكترونيا، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات، وكذا زيادة دقة البيانات نظرا لإمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، أي أن الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي<sup>2</sup>.

### رابعا : تخفيض التكاليف

مما لا شك فيه أن إقامة نظام الإدارة الالكترونية يحتاج في البداية إلى مبالغ غير يسيرة تتفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين غير إن أداء الخدمات بالطريق الالكتروني تقل تكلفته كثيرا عن أدائها بالطريق اليدوي أو التقليدي، إذ يؤدي تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة واختصار الإجراءات ومراحل العمل فضلا عن تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.

ونظرا للمرونة التي تميز الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية فإنه يمكنها تذليل الصعوبات مما يعينها على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل بسبب العوائق المادية الناجمة عن التنقل إلى المرافق العامة .

وتتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تساهم في شكل كبير بتخفيض التكاليف، بخلاف تقديم الخدمة بطريقة تقليدية، بالإضافة إلى تقليص إستعمال الأدوات المكتبية<sup>3</sup> ، فهي إدارة بلا أوراق حيث يتم إستبدالها في الإدارة الإلكترونية بتطبيقات المتابعة الآلية كالأرشفة والبريد الإلكتروني

1. حمدي القبيلات ، المرجع السابق ، ص40.

2. حنان محمد القيسي ، "الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العامة "، مجلة الحقوق ، الجامعة المستنصرية ، المجلد 4 ، العدد 16، العراق ، 2012 ، ص26.

3. راضية سنقوقة ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، ع 12 ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018 ، ص 587.

ومختلف الرسائل الصوتية وغيرها، كما تتميز بأنها إدارة بلا زمان فهي تبقى متاحة على مدى أيام الأسبوع ولمدة 24 ساعة دون إنقطاع<sup>1</sup>.

### خامسا : تبسيط الإجراءات

وعن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد والوقت والمال وتعذيب المصلحة ، وعلى سبيل المثال يلزم الإفراج عن البضائع من الدوائر الجمركية في أغلب دول العالم العربي للحصول على ما يقارب عشرين توقيعاً من توقيعات الموظفين القابضين في مكاتب مبعثرة في أماكن مختلفة ، ويقضي الحصول على كل توقيع منها الدخول في الصف وانتظار الدور لمدة طويلة.

وعن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن تبسيط وتسيير الإجراءات بل وبخطوة واحدة تتم من خلال الدخول على الخط مع الإدارة عبر شبكة المعلومات يمكن انجاز المطلوب فيما يتعلق بأماكن الإدارات و إعداد العاملين<sup>2</sup>.

وكذا تتم الخدمات الكترونيا وعلى مدار أربع وعشرين ساعة يوميا وخلال سبعة أيام أسبوعيا دون التدخل المباشر من قبل الموظف المعني شخصا<sup>3</sup>.  
كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونيا خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام .

### سادسا : الشفافية

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية علي كل ما يقدم من خدمات ، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية<sup>4</sup>.

1. لكل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية ( حالة الجزائر)، دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ،كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3،2018/ 2019، ص 03.
2. ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص ص 425-426.
3. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة)، مجلة الباحث العدد 09 كلية العلوم والتكنولوجيا،جامعة بسكرة الجزائر، 2011، ص 90.
4. أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم ،" نشرية تكنولوجيا الإدارة " ، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر، العدد الثامن، فيفري / مارس 2007 ، ص 03 .

واعتمدها التشريع في المادة 46 من القانون 12 / 23 كما يلي " يكون اللجوء إلى الإشهار إلزاميا عن طريق النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي، وعن طريق الصحافة المكتوبة والصحافة الإلكترونية المعتمدة، بالنسبة لأشكال إبرام الصفقات العمومية المذكورة في المادتين 39 و 42 من هذا القانون، عند الاقتضاء. يكون اللجوء إلى الإشهار إلزاميا أيضا عن طريق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، وفق الشروط التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية بالنسبة لأشكال الإبرام المذكورة أعلاه، بما في ذلك إجراء الاستشارة المنصوص عليه في المادة 18 من هذا القانون. تخضع لقواعد الإجراءات المنصوص عليها في هذه المادة، المصالح المتعاقدة المذكورة في المادة 9 وكل الهيئات المذكورة في المواد 12 إلى 14 من هذا القانون"<sup>1</sup>.

وقد كرس المشرع الجزائري فكريتي الإعلام والمشاركة بمقتضى المادة 12 من قانون البلدية، حيث تلتزم البلدية باتخاذ كافة التدابير لتحفيز المواطنين على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم<sup>2</sup>.

### سابعا: السرية والخصوص

توفر الإدارة الالكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الالكترونية إلا انه ذلك لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة<sup>3</sup>.

1. القانون رقم 12/23 المؤرخ في 05 غشت 2023 الذي يحدد القواعد العامة للصفقات العمومية .

2. القانون رقم 11 / 10 ، المؤرخ في 22 جوان 2011 ، يتعلق بالبلدية، ج.ر، ع 37 ، الصادرة في 3 جويلية 2011 .

3. جيلالي بوزكري ، المرجع السابق ، ص 47 .

## الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية

إن من بين دعائم إرساء الإدارة الإلكترونية هو ضمان وتحسين استمرارية الخدمات العامة للمرفق العام، بالإضافة إلى جملة الأهداف المرجوة تحقيقها من تطبيق الإدارة الإلكترونية بدل نظيرتها التقليدية، والتي سنذكر أهمها فيما يلي:

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير السياسات والشؤون العامة للدولة وتقريبها من المواطن، مساهمته هو الأخير في إدارة شؤون الدولة وفق تطبيق لنظم المعلوماتية الإلكترونية وتسهيل عملية المشاركة والتحاور في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للدولة، استخدام الإدارة الإلكترونية في عملية الانتخابات والمشاركة السياسية .

- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات وتطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية وتقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات وضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة وكذا تقليل كلفة التشغيل و التحسين المتواصل لمعدلات الإنتاجية وإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث و التطوير الإداري الشامل والمتواصل<sup>1</sup>.

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 21 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

- الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها<sup>2</sup>.

1. أنيسة بركان ، سهام قوجيل ، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات و الكوارث -مع الإشارة إلى حالة الإدارة

الإلكترونية في الدول العربية خلال جائحة في روس كورونا ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،المجلد، 14

العدد02 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة البليدة2 ، الجزائر ،2012، ص 37.

2. زرقين سلمى، تاويريت نور الدين، المرجع السابق ، ص 597 .

- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستوياتها عبر الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنيات المعلومات.
- تقديم خدمة مرتبطة ومستجيبة أكثر لحاجات المواطنين.
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي.
- تكاليف إدارية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة والقطاع الخاص.
- تحقيق تصور أفضل للحكومة بحيث تكون أكثر ارتباطاً واستجابة، وسبل الوصول إليها تكون أسرع وأيسر.
- كسر الحواجز الجغرافية، وخاصة تلك المتعلقة بالسكان، ورفع مستوى المهارات والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع.
- رفع كفاءة الأداء باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات<sup>1</sup>.
- يعتمد تطبيق الإدارة الإلكترونية على طريق معلومات سري وسريع تمكن المرتفق من الحصول على الخدمات في ثوان معدودة من خلال شبكات الانترنت، وهذا بهدف القضاء على التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري والمعاملات، مما يساهم في تخفيف البيروقراطية الإدارية واختصار مراحل تقديم الخدمات العامة وتلبية الاحتياجات، وتسهيل المعاملات الإلكترونية.
- كذلك من بين الأهداف أيضاً الممارسة التشاركية الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال المساعدة بالتحويل من الوصول السلبي إلى المعلومات إلى عملية المشاركة الفعالة للمواطن عن طريق إعلامه، واستشارته وتمثيله، وتشجيعه على التصويت، وبالتالي تسهيل إمكانية الوصول إلى الخدمات والفرص المتاحة<sup>2</sup>.

1. ياسمينه بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع و الأهداف مجلة الباحث الاجتماعي العدد 13، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2017، ص 389.

2. بشرى غريبي، الآليات القانونية لضمان سير المرافق العامة، دكتوراه تخصص القانون العام الاقتصادي، قسم القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2024/2023، ص 173.

## المبحث الثاني : المبادئ التي تحكم المرفق العام

المرفق العام هو كل نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة يضطلع به شخص من أشخاص القانون العام بنفسه أو يديره شخص من أشخاص القانون الخاص تحت توجيه ورقابة و إشراف شخص القانون العام ، بقصد إشباع حاجات عامة للجمهور .

المرافق العامة هي كما رأينا مشروعات يقصد بها أداء خدمات هامة للجمهور ، ولما كانت هذه الخدمات تمس الأفراد في صميم حياتهم و يتوقف عليها إلى حد كبير أداء واجباتهم ، كان من الضروري أن تخضع في إدارتها لقدر من القواعد يضمن أن تحقق الغرض المرجو منها على أتم وجه<sup>1</sup> .

إن فكرة وجود كيان المرفق العام أساسا هو من أجل السعي لضمان المصلحة العامة عن طريق إشباع حاجيات الأفراد العامة الذين عجزوا على توفيرها لأنفسهم ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة لتدخل الدولة في حياة مواطنيها وتوفير لهم خدمات عمومية تضمن المصلحة العامة ولكون هذه المرافق العامة مرتبطة بحياة الأفراد وجب على الدولة الحفاظ على استمرارية عملها وضمان المساواة في الانتفاع بخدماتها وتحسينها وتكييفها بما يتماشى مع التطور المتسارع في شتى المجالات.

لم تعد قوانين رولان الضابطة للمبادئ التقليدية للمرفق العام كافية لمنح مستخدمي المرافق العامة الظروف التشغيلية الجيدة لتمكينهم من تقديم الخدمات العامة، بما يكفل حاجيات المرتفقين تحقيقا للمصلحة العامة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مبادئ حديثة أخرى تعزز المبادئ الكلاسيكية، وتستجيب لإشكالات الإدارة الجيدة لضمان سياسات الحكم الرشيد<sup>2</sup> ، وقسمنا هذا المبحث إلى مطلبين تناولنا المبادئ المتعلقة بالمنتفعين من خدمات المرفق العام في المطلب الأول ، وأخرى متعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام في المطلب الثاني .

1. سليمان محمد الطماوي ، نشاط الإدارة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، مصر ، 1954 ، ص 62.

2. بشرى غربي، المرجع السابق ، ص4.

## المطلب الأول : المبادئ المتعلقة بالمنتفعين من خدمات المرفق العام

وهي تلك المبادئ الخاصة بالمنتفعين من حيث طريقة استفادتهم من الخدمات المقدمة من طرف المرفق العام ، وتتمثل في مبدأ المساواة و مبدأ الجودة والإنصاف في تقديم الخدمات العامة .

### الفرع الأول: مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام

يعتبر هذا المبدأ الأكثر دقة وله صورة قاعدة حقيقية لم تجرى صياغته في نص قانوني محدد لكنه يجد أصله البعيد في نص ذي طابع سياسي هو إعلان حقوق الإنسان والمواطن لعام 1789، حيث إن المساواة أمام المرفق العام ليست إلا نتيجة على المستوى الإداري لهذه الفكرة العامة المتمثلة بالمساواة أمام القانون ، ويترتب على هذه القاعدة نتيجتان هما المساواة في الحقوق، والمساواة في الالتزامات أي الواجبات.

### أولا :المساواة في الانتفاع بخدمات المرافق العامة

إذا كان الانتفاع أمام المرافق العامة يندرج تحت مبدأ المساواة بين جميع الأفراد عن طريق توفر الشروط اللازمة التي جاء بها القانون و وفرها كي تخدم كافة المواطنين دون سواء، فيتوجب على السلطات العامة في الدولة والسلطات الإدارية على وجه الخصوص، بأن تطبق مبدأ المساواة في جميع المجالات من أجل الانتفاع والتمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات، وتحمل التكاليف العامة والمساواة أمام القانون عن طريق تعاملها بين الأفراد دون تفریق أو تمييز، أو أي قرارات تعسفية فاقدة للمشروعية<sup>1</sup> .

وفي هذا الخصوص فإن المساواة القانونية بين المرشحين للانتفاع بخدمات المرفق فقد فرق القضاء الإداري بين أنواع المساواة القانونية والواقعية من جميع النواحي، وذلك بوضع شروط صارمة حتى يكون الالتزام بالمساواة مضمونة وتوصلهم للانتفاع بهم عن طريق المساواة المادية، وأيضا المساواة الفكرية<sup>2</sup> .

1. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، ط2 ، الجزائر، 2007 ، ص 332 .

2. نبالي فطمة، دور المجلس الدستوري في حماية الحقوق والحريات العامة مجال ممدود وحول محدود، دكتوراه، تخصص

القانون، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، 2010 ، ص34 .

وتعني استفادة جميع الأفراد من الخدمات التي يقدمها المرفق العام بصفة متساوية دون تمييز دينهم بسبب الجنس أو العرق أو الدين أو الانتماء السياسي أو الجغرافي، لكن هذه المساواة ليس مطلقة بل مقيدة ببعض الشروط والقيود التي يحددها المشرع، فمثلا حصر الالتحاق بالدراسات الجامعية للذين يتحصلون على شهادة البكالوريا فقط لا يعد خرقا للمبدأ، كما لا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق في فرض بعض الشروط التي يستوجبها القانون أو التنظيم، ولا يعد انتهاكا للمبدأ المذكور أن تشترط مؤسسة سونلغاز وثيقة تتعلق بالعقار موضوع الخدمة للتأكد من توافر الشروط التقنية (البناء غير الفوضوي) .

كما لا يتنافى المبدأ مع اختلاف الشروط التي يقرها المرفق العام تبعا لاختلاف المراكز والظروف كاختلاف المكان والخدمة المطلوبة أو اختلاف الزمان والغرض وكذلك اختلاف الخدمة المؤداة، فهذا التمييز ليس تمييزا بين فردا و آخر وإنما هو تمييز راجع لاختلاف المراكز والظروف وفقا لما تقتضيه مبادئه العادلة ومصلحة المرفق العام.

كما أن مبدأ المساواة يجب تكريسه حتى في عقود الامتياز بالرغم من وجود حق احتكار الملزم فيها سواء كان ذلك قانونيا أم فعليا فإن الأفراد لا يستطيعون التعاقد مع غيره للحصول على الخدمات التي يجب أن تتم حماية للمنتفعين من تحكم الملزم في تمييز بعض المنتفعين عن البعض الآخر، وهي تعد من المبادئ الأساسية المقررة في القانون الإداري والتي توجب على الملزم بتحقيق المساواة بين المنتفعين سواء أكان في الخدمات أو في الأجور<sup>1</sup>.

### ثانيا : المساواة في الانتفاع بتقلى الوظائف العامة

يقوم على مبدأ أساسي وجوهري خال من أي لبس لاستناد دولة القانون عليه حيث نجد المادة 67 الفقرة الأولى من القانون الدستوري لسنة 2020 أكدت على ذلك " يتساوى جميع المواطنين في تقلى المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون ، باستثناء المهام والوظائف ذات الصلة بالسيادة والأمن الوطنيين<sup>2</sup> "، لأن المعيار الوحيد

1. بشرى غريبي، المرجع السابق ، ص - ص 60-61.

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

لتولي الوظائف العامة تكمن في الأهلية أي الجدارة أو الكفاءة فنجد جانبين أساسيين قد تحدث عليه:

فالجانب السلبي: ركزت في عدم ترك المشرع أو الحكومة اتخاذ إجراءات غير منطقية في تولي الوظائف عن طريق الرجوع لاعتبارات سياسة أو دينية أو حتى اجتماعية فيجب البعد حتى لا تخفي مبدأ المساواة بين المنتفعين.

أما الجانب الإيجابي: لا يجوز للسلطات المختصة تعيين الموظفين العموميين بأي اعتبار إلا على أساس الخبرة و الكفاءة و الجدارة حتى يطبق مبدأ المساواة، فنجد أحكام القضاء الإداري والدستوري ركز على التمييز في نطاق المساواة عند تولي الوظائف العامة من أجل حسن سير المهنة التي سوف يتقلدها.

كما أن المادة 74 من الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية مكرسا هذا المبدأ يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة<sup>1</sup>.

إذا كان مبدأ المساواة في تقليد الوظيفة أساسه من الدستور فإن الدستور الجزائري قد نص على ذلك صراحة تضمن العديد من النصوص القانونية في مبدأ المساواة بين الجنسين المرأة والرجل حسب المادة 68 من التعديل الدستوري لسنة 2020 تعمل الدولة على ترقية التناصف بين الرجال والنساء في سوق الشغل<sup>2</sup>.

تشجع الدولة ترقية المرأة في مناصب المسؤولية في الهيئات والإدارات العمومية على مستوى المؤسسات .

إذا هذا العنصر يهدف إلى تحقيق المساواة و تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين، دون تمييز و كذا للالتزام بالمعاهدات و المواثيق الدولية و الاتفاقيات التي صادقت عليه الدول و المتعلقة بالحقوق و الحريات العامة .

1. الأمر رقم 03 / 06 ، المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج .ر، ع 46 ،  
الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج .ر، ع 82 ،  
الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

## الفرع الثاني : مبدأ الجودة و الإنصاف في تقديم الخدمات العامة

نتيجة للتطور المستمر للمرافق العامة، فرضت الضرورة خضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العمومية لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها، لمقتضيات المصلحة العامة، إضافة إلى الإنصاف في تغطية التراب الوطني بخصوص المرافق العمومية وانتشارها على كل مجال التراب الوطني، لتمكين كل مرتفق أينما كان من الاستفادة من خدمات المرفق العام بنفس الجودة وفي نفس الظروف والشروط ككل المواطنين.

وعليه نبحت كل من مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العمومية في المطلب أول، ونعالج في المطلب الثاني مبدأ الإنصاف في تغطية التراب الوطني بالمرافق العمومية.

### أولاً :مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العامة

نصت المادة 65 فقرة 1 من التعديل الدستوري لسنة 2020 على أن " الحق في التربية والتعليم مضمونان، وتسهر الدولة باستمرار على تحسين جودتهما، كما نصت المادة 112 فقرة الأخيرة منه بقولها" يسهر الوزير الأول على حسن سير الإدارة العمومية والمرافق العمومية" ، مما يؤكد على اتجاه المؤسس الدستوري نحو فرض نوعية الأداء وجودة الخدمات على المرافق العمومية لضمان السير الحسن للمصالح العامة<sup>1</sup>.

ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية – Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة ، وقد عرفت الجودة بصفة عامة بأنها : "تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة " ، وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين " ، كما عرفت الجودة بأنها : هي تحسين الأداء<sup>2</sup> .

1. المرسوم الرئاسي رقم 442/20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82، الصادرة

بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

2. عمر بن سيف بن سعيد العتبي ، المرجع السابق، ص 31.

من غايات هذا المبدأ انه يسعى إلى تحقيق رضا المستهلك وإعطاء صلاحيات أعلى للموظفين، إذ يستطيعون اتخاذ قرارات دون تعقيدات لتحقيق عوائد أفضل، فضلا عن تخفيض الكلفة.

ويقوم نظام الجودة على نظام شامل لا يقتصر على مستوى معين بل يبدأ من مستوياتها الأدنى ويهدف أساسا إلى التحسين المستمر للعمليات والخدمات من أجل تحقيق رضا المستفيد<sup>1</sup>. أشار مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام و الإدارة لسنة 2011 المصادق عليه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 415/12 والذي تبنته الجزائر في إطار سعيها للنهوض بالخدمات الادارية إلى مستوى تطلعات الأفراد في المجتمع وأن من أهدافه التي ركز عليها هي تشجيع الانضمام إلى إطار أساسي من المبادئ والقيم المتفق عليها لضمان تحسين خدمات عامة ناجعة وفعالة ومحددة تلبي احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام<sup>2</sup>.

إن المعيار الأساسي الذي يحدد الجودة هو الشخص المستفيد من خدمة المرفق العام، فهو القاضي الوحيد للحكم على جودتها، حيث يعني مفهوم الجودة النتيجة التي يلمسها المنتفعين من الخدمة عن طريق سرعة تلبيتها مع التركيز على مواصفاتها، وهي تلك العملية التي تتضمن جودة العمل والخدمة وحتى جودة المعلومات والتشغيل، كما تتضمن جودة النظام والموارد البشرية القائمة عليها للوصول للأهداف المبتغاة.

تكتسي الجودة أهمية بالغة من خلال ارتباطها وتأثيرها بعدة عناصر ومتغيرات ذات أبعاد إستراتيجية هامة، فهي تركز على تحقيق المنافسة بأنواعها، من خلال التكلفة المنخفضة والجودة العالية وخاصة الوقت المقتصد، وحتى المرونة العالية وأيضا مواكبة التغيرات الطارئة خاصة في المؤسسات العامة والخاصة.

كما تتمثل الأهمية الاقتصادية لمبدأ الجودة، في تحقيق وفورات اقتصادية مبنية على اقتصاديات الجودة العالية التي تتحكم في التكاليف وزيادة الأرباح قدر الإمكان، عن طريق تحقيق

---

1. خادم حمزة ، المبادئ الحديثة لحوكمة سير المرفق العام في الجزائر في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020 ، مجلة الدراسات الحقوقية ، المجلد 09، العدد 03 ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، أبريل 2023، ص ص 178-179.

2. المرسوم الرئاسي رقم 415/12 مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68 الصادرة بتاريخ

16 ديسمبر 2012 .

نمو داخل الأسواق الداخلية منها و العالمية و ذلك بالوصول إلى الخدمات المطلوبة منها لإرضاء المنتفعين و جعلهم يطالبون بهذه الخدمة لجودتها وميزتها، فهي توفر عدة فوائد و مكاسب اقتصادية لكلا الطرفين أي طالب الخدمة ومنجزها عن طريق تبني تقنيات وأدوات التصميم وتحقيق قيمة الجودة و ذلك بوضع نظام محكم الجودة و بأقل التكاليف.

و لمبدأ الجودة أهمية اجتماعية و ذلك عن طريق العلاقة المبرمجة بين المنتفعين بالخدمة والقائم بها، وذلك بالاحترام المتبادل بينهما، والعمل على إرضائهم على المستوى الإنتاجي والخدماتي وحتى التسويقي، فهي علاقة تحكمها الخدمة والجودة في نفس الوقت للوصول لرغبات الطرفين دون تمييز، مع محاولة الموازنة بما يخدم هذه الأهداف ومراعاة احتياجات الطرفين<sup>1</sup>.

### ثانيا : مبدأ الإنصاف في تغطية التراب الوطني بالمرافق العمومية.

نصت المادة 9 فقرة 6 من التعديل الدستوري لسنة 2020 على أن يختار الشعب لنفسه مؤسسات غايتها القضاء على التفاوت الجهوي في مجال التنمية .كما نصت المادة 27 فقرة 2 منه على أن التغطية المنصفة للتراب الوطني، وضمان حد أدنى من الخدمة، مبدأ من المبادئ التي تقوم عليها المرافق العمومية.

وعليه سنتعرف على دوافع دسترة مبدأ الإنصاف في الاستفادة من خدمات المرفق العام عبر التراب الوطني، و آليات تكريسه على أرض الواقع كما يلي:

تكريسا لمبدأ المساواة بين المرتفعين في الاستفادة من خدمات المرفق العام، كان لا بد من الإنصاف في تغطية التراب الوطني بخصوص المرافق العمومية وانتشارها عبر كل التراب الوطني، لتمكين كل مرتفق أينما كان من الاستفادة من خدمات المرفق العام بنفس الجودة وفي نفس الظروف والشروط ككل المواطنين، وهو ما أقره التعديل الدستوري لسنة 2020 في مواده كالمادة 9 فقرة 6 والمادة 27 فقرة 2 سالفتي الذكر<sup>2</sup>.

يعتبر التفاوت الموجود بين الأقاليم، خاصة فيما يخص بعض الخدمات المتعلقة بمجالات حساسة، من أسباب تكريس مبدأ الإنصاف في تغطية التراب الوطني بخصوص المرافق العامة،

1. حسين عبد الرحيم السيد، الشفافية في قواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، مجلة الشريعة والقانون، العدد 39 ، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص5.

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

ومثالها مرفق الصحة، أين يستفيد بعض المواطنين من الخدمة في عدة ولايات أو حتى داخل الولاية الواحدة بشكل متفاوت، مما أبرز الواقع المرير والمستمر من اللامساواة في الاستفادة من الخدمات العمومية.

و لعل أهم سبب أدى بالمشروع إلى تبني هذا المبدأ هو مناطق الظل، المصطلح الذي ظهر بشكل بارز خلال مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 16 فيفري 2020 ، أين تم عرض تحقيق تلفزيوني بعنوان " معاناة مناطق الظل"، والذي أظهر المعاناة التي يعيشها قاطنو المناطق المعزولة، ليصبح بعدها مصطلحا سياسيا واجتماعيا واقتصاديا متداولاً يستخدم على نطاق واسع، ويعبر عن بؤر التخلف في أنحاء الوطن<sup>1</sup>.

تعتبر مناطق الظل الأكثر تهميشا في الجزائر، وتشكل مناطق واسعة تعيش بدون مرافق ولا خدمات وبدون مقومات الحياة والعيش الكريم، بحيث تشكل بؤرا للتخلف في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، ونقاطا سوداء تنتشر عبر كامل التراب الوطني، تقتقر إلى أساسيات العيش كالربط بالكهرباء وشبكة المياه الصالحة للشرب و قنوات الصرف الصحي، وغياب مرافق الصحة و بعد مرافق التعليم أو انعدامها، إضافة إلى الغياب التام لمراكز الترفيه<sup>2</sup>. وعليه، فإنه من الإنصاف تمكين المناطق النائية والمعزولة والمهمشة والمحرومة من التنمية، من خدمات المرفق العام بالتساوي مع باقي مناطق الوطن، وإخراجها من دائرة الظل والنسيان والتغيب إلى مجال التطور والتنمية والتمكين من برامج الدولة التي تعدها في هذا المجال، من أجل التكفل باحتياجات مواطني تلك المناطق من مرافق وخدمات عمومية.

كما أن التزايد السكاني الذي تعرفه الجزائر مؤخرا، من الأسباب التي دعت إلى تطبيق مبدأ الإنصاف في تغطية التراب الوطني بالمرافق العمومية، حيث أن توفير الخدمة العمومية و توزيعها بصفة متساوية يفيد شتى شرائح المجتمع، وبالأخص المناطق النائية.

وقد دعم هذا المبدأ بآليات نظرا للخلل الجسيم والواضح الذي تعاني منه بلادنا في التغطية العادلة والمنصفة لكامل التراب الوطني بخدمات المرافق العمومية وبالأخص الأساسية منها وكان

1. ورده حدوش و سامي بسة، ماهية مناطق الظل و قراءة في وضعية البرنامج الاستعجالي الخاص بمناطق الظل، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05 ، العدد الخاص 01 ، 2021 ، الجزائر، ص10.

2. صابر بن معتوق، قراءة في واقع التنمية المحلية المستدامة بمناطق الظل في الجزائر ضمن - برنامج مخطط الانعاش الاقتصادي (2020-2024)، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05 ، العدد الخاص 01 ، الجزائر، 2021، ص293.

لابد من اتخاذ مجموعة من التدابير الاستعجالية بهدف تقليص فوارق التنمية بين مناطق البلاد من خلال:

- خلق وإنشاء هيئات متخصصة في تحقيق مبدأ الإنصاف في الاستفادة من خدمات المرافق العمومية، ومراقبة مدى تطبيقه على مستوى كامل التراب الوطني، وخاصة مناطق الظل والمناطق النائية .
- التوزيع العادل والمنصف للمصالح الإدارية ومصادر التنمية في مجموع التراب الوطني، والسعي إلى ضمان الحد الأدنى من الخدمات التي تقتقر إليها تلك المناطق، كتعميم الربط بالكهرباء والغاز والماء الشروب، وتوفير وتحسين خدمات الصحة والتعليم والترفيه، وفك العزلة عن سكان المناطق المعزولة والبعيدة، وكذا تنويع القدرات الاقتصادية لتلك المناطق بهدف خلق فرص العمل<sup>1</sup> .
- الاستعانة بتطبيقات تكنولوجية متطورة تسمح بمتابعة عمليات التكفل بتنمية مناطق الظل والمناطق النائية، بطريقة مباشرة ودورية، وتسجيل مختلف العراقيل التي تواجه تلك التنمية، وإيجاد الحلول السريعة لها.
- تعزيز مشاركة المواطنين في عملية تحديد المشاريع والخدمات ذات الأولوية، وإجراءات تنفيذها، وبالتالي المشاركة في التنمية<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني : المبادئ المتعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام

وهي التي تكون متعلقة بطبيعة الخدمات المقدمة من طرف المرافق العامة للمنتفع بها وبمميزاتها، ومن أهم هذه المبادئ نجد مبدأ الاستمرارية، مبدأ التكيف، مبدأ الشفافية ومبدأ الحياد.

### الفرع الأول : مبدأ سير المرفق العام بانتظام وباضطراب

نقطة البدء في المرفق العام أنه يؤدي للأفراد خدمات أساسية يتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم أحوال معيشتهم ، فهم لا يتخذون مثلاً احتياطات لتزويد أنفسهم بالماء الصالح للشرب أو بالنور اعتماداً على مرفقي توريد المياه والكهرباء ، ومعظم الناس تعتمد أساساً على التنقل داخل الدولة أو المدينة على مرافق النقل .. الخ ، ومن اليسير أن يتصور الإنسان مدى الارتباك الذي

1. وردة حدوش وسامي بسة، المرجع السابق، ص ص 16-17.

2. خادم حمزة ، المرجع السابق ، ص 185.

ينجم على تعطل مرفق من المرافق ولو لمدة قصيرة ، ولهذا اجمع الفقهاء على أن أولى القواعد الأساسية التي تحكم سير جميع المرافق العامة ، انتظاما في سيرها بدون انقطاع ، بحيث يجد المنتفع الخدمة التي يؤديها المرفق ميسرة في الميعاد والمكان المتعارف عليه لأدائها فيه ، بالرغم من أن معظم التشريعات لا تنص صراحة على هذا المبدأ ، ولكن القضاء قد أقره في أحكامه ، والمشرع في معظم الدول قد رتب عليه نتائج تفترض وجوده<sup>1</sup>.

وفي التشريع الجزائري ترتب على تطبيق هذا المبدأ مجموعة من الضمانات تعمل على تجسيده منها ما نظمت عن طريق التشريع (ضمانات تشريعية) و أخرى تم اعتمادها من خلال القضاء (ضمانات قضائية) .

### أولا - الضمانات التشريعية

وتتمثل في تنظيم حق ممارسة الإضراب، تنظيم حق الاستقالة، وعدم الحجز على أموال المرفق، إلى جانب ضمانات متعلقة بجائحة كورونا.

#### 1- تنظيم ممارسة حق الإضراب

يعرف الإضراب على أنه توقيف إرادي جماعي عن العمل لمدة محددة أو غير محددة بغرض تحقيق مطالب مهنية معينة أو اجتماعية، ورغم أن حق الإضراب هو حق دستوري وقانوني نصت عليه مختلف الدساتير الجزائرية وتضمنته المادة 70 من التعديل الدستوري لسنة 2020<sup>2</sup> ، إلا أن المشرع حاول تنظيم هذا الحق وضبط قواعده بطريقة لا تتنافى مع مبدأ استمرارية المرفق العام وكان ذلك من خلال القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب<sup>3</sup> ، ثم الأمر 03 /06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي اعترف للموظف العام بحق

1. سليمان محمد الطماوي ، المرجع السابق ، ص ص 64-65 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

3. القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب.

ممارسة الإضراب لكن في حدود التشريع المعمول به من خلال الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية " يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما " <sup>1</sup> .

### 2- استثناء بعض المرافق من الإضراب :

كرس الدستور ذلك من خلال منع الإضراب في بعض المرافق مثل المرافق التابعة للدفاع والأمن الوطني والخدمات والأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع ( المادة 70 فقرة 02 من التعديل الدستوري) 2020 ، وهو كذلك ما سارت عليه أحكام القانون 90 / 02 المتعلق بالنزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب المعدل والمتمم منها المادة 43 منه، وهي حالات ذكرت على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر، وتبقى هناك حالات منصوص عليها في قانونها الأساسي أو بموجب قانون أو تنظيم <sup>2</sup> .

### 3- الإجراءات المتبعة قبل الدخول في الإضراب :

حدد المشرع إجراءات وجب إتباعها قبل الدخول في إضراب وإلا اعتبر غير قانونيا، ومن أهمها: عقد اجتماعات دورية واستنفاد إجراءات التسوية الودية وموافقة جماعة العمال على الإضراب، الإشعار المسبق بالإضراب، التزام المضربين أثناء الإضراب بضمان أمن وسلامة أماكن العمل عن طريق اتخاذ كافة الإجراءات والاحتياطات لضمان المحافظة على وسائل وأماكن العمل وعدم تعريضها لأية أضرار أو تخريب أو إتلاف أو مساس بالأموال العقارية والمنقولة وكذلك المنشآت التابعة للمستخدم .

وتحقيقا لمبدأ الاستمرارية والحفاظ على ممتلكات المرفق، سمح القانون 02/90 بإمكانية اللجوء إلى التسخير، حيث أعطى المشرع للهيئة المستخدمة صلاحية أمر العمال المضربين في الهيئات أو الإدارات العمومية بالعودة إلى مناصب عملهم لأداء أعمال ضرورية ضمانا لاستمرارية المرفق العام، وعدم امتثال المستخدمين لأمر التسخير يعد خطأ جسيما يُعرض صاحبه

1. الأمر رقم 06 / 03 ، المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج. ر.، ع 46 ، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

2. وفاء بالشعور، المبادئ التي تحكم المرافق العمومية على ضوء التعديل الدستوري لسنة 2020، مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد، 06 العدد 02 ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022. ، ص 693 .

للعقوبة، بل وتعدى الأمر إلى قانون العقوبات الذي نص هو أيضا على عقوبات جزائية في حالة عدم الامتثال (المادة 187 مكرر من الأمر 156/66 المتضمن قانون العقوبات المعدل والمتمم<sup>1</sup>).

### 4- ضمان الحد الأدنى للخدمة :

ذكرها المشرع بصفة صريحة في التعديل الدستوري لسنة 2020 من خلال عبارة " الحد الأدنى للخدمة"<sup>2</sup>، وكذلك المادة 37 من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، فمن أجل الإبقاء على استمرارية المرفق العام وضمان الحاجيات الضرورية لمستعملي المرافق العامة، يتعين على مسؤول المصلحة أن يأخذ بعين الاعتبار أهمية وجودا تعدادا شبه عادي في حالة الإضراب، أو اللجوء إلى مستخدمين خارج المؤسسة من أجل ضمان الحد الأدنى للخدمة، خاصة بالنسبة لبعض النشاطات التي قد يحدث توقفها إخلالا بمبدأ استمرارية المرفق العام أو بالنشاطات الاقتصادية الحيوية المتعلقة بالتموين أو بصيانة الأملاك والمنشآت<sup>3</sup>.

### 5- تنظيم حق الاستقالة

يدل مصطلح الاستقالة في علم القانون الإداري على إنهاء العلاقة الوظيفية التي تربط الموظف بإدارته المستخدمة، فتعرف بأنها عمل إداري من جانب الموظف العام أين يعبر فيها عن رغبته في ترك الخدمة نهائيا قبل بلوغ السن القانوني للتقاعد، كما يعرفه كذلك بأنها ترك الموظف لوظيفته بصفة نهائية بمبادرة من نفسه وعن طريق اختياره وإرادته الكامنة مع ضرورة موافقة الإدارة المختصة، وبذلك هي تعني أنها التعبير الصريح أو الضمني من قبل الموظف في ترك العمل الوظيفي فبالتالي هي تعتبر ذلك الموقف المحدد الذي اتخذته الموظف العام والذي يعتبره القانون بمثابة طلب استقالة ، وهي تختلف عن التقاعد المبكر<sup>4</sup> .

1. الأمر 156/66 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق لـ 08 يونيو سنة 1966 يتضمن قانون العقوبات المعدل و المتمم بالقانون رقم 24-06 مؤرخ في 19 شوال عام 1445 الموافق لـ 28 أبريل سنة 2024 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

3. القانون 02/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

4. بشرى غربي، المرجع السابق ، ص38.

وهي حق معترف به بموجب المادة 217 من الأمر 03/06<sup>1</sup> ومع ذلك، فإن ممارسة هذا الحق مرهونة بقبول السلطة التي تملك حق التعيين ، كما تخضع لإجراءات قانونية مضبوطة، منها ضرورة تقديم طلب مكتوب يُعبر فيه الموظف عن رغبته في قطع العلاقة الوظيفية يرسل عن طريق السلم الإداري للسلطة المخولة بصلاحيات التعيين ويبقى المعني في منصبه إلى غاية صدور القرار، ومتى قبلت الاستقالة فلا مجال للتراجع عنها، وألزم الأمر أعلاه السلطة المختصة باتخاذ القرار في أجل محدد.

ويرجع تنظيم المشرع لحق الاستقالة لكونها قد تخل بمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وباضطراد، خاصة إذا تمت في وقت غير مناسب للإدارة، مما استدعى ضرورة التوفيق بين مصلحة الموظف المتمثلة في حق ممارسة الاستقالة والمصلحة العامة المتعلقة بضمان مبدأ استمرارية المرفق العام من خلال إلزام الموظف المعني بالاستمرار في منصب عمله بعد تقديم الاستقالة .

### 6- عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام

خلافًا للقاعدة التي تبيح الحجز على ممتلكات المدين الذي يتمتع عن الوفاء بديونه، لا يمكن الحجز على أموال المرافق العامة التي يعتمد عليها في تلبية الحاجيات العامة ذات المنفعة العامة لعدم تعطيل سير هذه المرافق، وكذلك لأنها خاضعة لنظام قانوني يحميها. وأشار إلى ذلك قانون الأملاك الوطنية و بصريح العبارة بأن الأملاك الوطنية العمومية غير قابلة للتصرف فيها ولا للتقادم ولا للحجز ودون استثناءات، عكس الأملاك الخاصة أين وضع استثناء على قاعدة عدم التقادم فيها وهي في حالة المساهمات المخصصة للمؤسسات العمومية الاقتصادية، كما تم النص على مبدأ عدم التقادم والحجز في نصوص مختلفة منها القانون المدني ( المادة 689 من الأمر 58/75 المتعلق بالقانون المدني المعدل بموجب القانون 05/07 ) ، والمادة 636 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية ( القانون 08-09 المتضمن الإجراءات المدنية والإدارية )، وكذلك قانون العقوبات من خلال معاقبة كل من يمس بأموال الدولة من خلال المواد 119 مكرر و 160 مكرر 04 منه<sup>2</sup> .

1. الأمر رقم 03 / 06 ، المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج. ر.، ع 46 ،

الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

2. وفاء بالشعور، المرجع السابق ، ص ص 694-695.

## ثانيا - الضمانات القضائية

لقد عمل القضاء الإداري الفرنسي من خلال الاجتهادات القضائية لمجلس الدولة الفرنسي من صنع مجموعة النظريات الكبرى التي تخدم مبدأ حسن سير المرفق العام بانتظام واضطراد، والتي تتجلى أساسا في نظرية الموظف الفعلي أو الواقعي، وكذلك نظرية الظروف الطارئة في العقود الإدارية<sup>1</sup>.

### 1- نظرية الموظف الفعلي

يقصد بالموظف الفعلي ذلك الشخص الذي تم تعيينه بقرار معيب أو لم يصدر حتى قرار تعيينه، فالأصل أنه كل ما يصدر عنه يعتبر باطلا كونه صدر من موظف غير مختص، إلا أن القضاء الإداري يعترف له بتلك التصرفات بسبب الظروف التي تملي عليه ذلك، واستنادا إلى ضرورة استمرارية عمل المرافق العامة بانتظام واضطراد<sup>2</sup>، وميز بين صورتين للموظف الفعلي حالة الظروف الاستثنائية وحالة الظروف العادية .

### 2- نظرية الظروف الطارئة :

أنشأ مجلس الدولة الفرنسي نظرية الظروف الطارئة والتي مفادها أنه إذا وجدت ظروف لم تكن في الحسبان وقت التعاقد وكان من شأنها زيادة الأعباء المالية الملقاة على عاتق الملتزم إلى حد الإخلال بتوازن العقد إخلالا جسيما يؤدي إلى خلل في تنفيذ الخدمات الإدارية وبذلك عرقلة واضحة لمواصلة العمل الإداري بشكل منتظم، فللملتزم الحق في أن يطلب من الإدارة ولو مؤقتا المساهمة في الخسائر .

وتطرق المشرع الجزائري لهذه الظروف الطارئة وأشار إليها بالحوادث الاستثنائية وذلك من خلال القانون المدني المعدل و المتمم والذي نصت المادة 107 منه "... غير أنه إذا طرأت حوادث استثنائية عامة لم يكن في الوسع توقعها وترتب على حدوثها أن تنفيذ الالتزام التعاقدي ، وإن لم يصبح مستحيلا ، صار مرهقا للمدين بحيث يهدده بخسارة فادحة جاز للقاضي تبعا

1. بشرى غريبي، المرجع السابق ، ص47.

2. بشرى غريبي، المرجع نفسه ، ص48.

للظروف وبعد مراعاة لمصلحة الطرفين لأن يرد الالتزام إلى الحد المعقول ، ويقع باطلا كل اتفاق على خلاف ذلك .<sup>1</sup>

### ثالثا - تدابير للحفاظ على هذا المبدأ في ظل انتشار كوفيد 19:

تضمنت تدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا العديد من الضمانات التي تسمح بالحفاظ على هذا المبدأ نذكر منها باختصار: أنه تم تكليف السلطات العمومية المتمثلة في وزير النقل والوالي المختص إقليميا بتنظيم نقل المستخدمين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية من وإلى أماكن عملهم ( المادة 04 من المرسوم التنفيذي 69/20 المتضمن تدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا ومكافحته،) 2020 ، وبغرض ضمان استمرارية المرفق العام خلال الجائحة، يختص الوالي بتسخير الأشخاص والممتلكات المتعلقة بمواجهة هذا الظرف، كما تم تمديد العمل بهذا التسخير، ولتوفير الوسائل المادية الكفيلة بسير المرفق العام بانتظام وباضطراد كلفت السلطات العمومية المركزية والمحلية بتوفيرها والحفاظ عليها وصيانتها، فمثلا ألزم الولاية بالتنسيق مع مصالح الصحة والمصالح المعنية بالسهر على تعزيز المخزون الدائم لوسائل الكشف والأكسجين الطبي (... المادة 3- 10 من المرسوم التنفيذي 69 / 20 والمادة 02 من المرسوم التنفيذي 86/20 والمادة 05 المرسوم التنفيذي 182/20 .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مبدأ التكيف المستمر للمرفق العام

يعتبر من القواعد الضابطة لسير المرافق العامة ، ومقتضاه أن للسلطة العامة أن تتدخل في أي وقت لتعدل من قواعد سير المرافق العامة دون أن تؤثر في استعمالها لهذا الحق اعتبار غير مراعاة المصلحة العامة .

فالأصل كما ذكرنا أن المرفق العام بعد أن يتقرر إنشاؤه بقانون أو بناء على قانون تتولى الجهة الادارية تنظيمه ، فتختار طريقة إدارته وما إذا احتكارا ... الخ والإدارة في هذا التنظيم تراعي طبيعة المرفق ونوع الخدمات التي يؤديها و كيفية انتفاع الجمهور بها، فإذا ظهر لها في أي وقت من الأوقات أن هذا التنظيم لم يعد يتفق مع المنفعة المرجوة من المرفق أو أن هناك تنظيما

1. أمر رقم 58/75 ، المؤرخ في 20 سبتمبر 1975 ، المتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 07/05

المؤرخ في 13 مايو 2007، ج. ر.، ع 31، الصادرة في 13 مايو 2007 .

2. وفاء بالشعور، المرجع السابق ، ص 695.

يكفل أداءها على وجه أفضل كان لها أن تلجأ إلى تنظيم المرفق ، فتجعل إدارته عن طريق المؤسسة العامة بدلا من الإدارة المباشرة أو تختار نظام شبكة الاقتصاد المختلط أو التأمين... الخ و لها أن تفرض رسوما على الانتفاع أو تخفيض الرسوم الموجودة أو تشدد من الشروط المطلوبة ليكون للأفراد حق الانتفاع كرفع سن الموظف أو اشتراط مؤهل خاص لشغل بعض الوظائف... الخ ، وحق الإدارة في هذا الشأن لا يقيدته إلا مراعاة المصلحة العامة<sup>1</sup>.

وعلى المستوى التشريعي و التنظيمي لم يتطرق المشرع الجزائري إلى تعريف مبدأ إمكانية مواكبة المرفق العام للتغيرات التي تطرأ عليه، وإنما اكتفى بالإشارة إليه بذكر أهم أهدافه ومزاياه في بعض النصوص القانونية ، نذكر منها على سبيل المثال:

المادة 6 من المرسوم رقم 131/88 حيث نص على أن : "تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها و هيكلها مع احتياجات المواطنين ، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة." ونص المرسوم السابق الذكر أيضاً في المادة 21 منه على أنه " يجب على الإدارة حرصاً منها على تحسين خدماتها باستمرار، وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيراً عن السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم علمها وعلى تخفيف ذلك، ويجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير"<sup>2</sup>.

كما ورد في نص المادة 209 من المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطوير وأشار إليه حيث ورد فيها ".... و زيادة على ذلك يخضع المرفق العام عند تنفيذ اتفاقية تفويضه على الخصوص إلى مبادئ الاستمرارية والمساواة وقابلية التكيف "<sup>3</sup>.

و قد وجد مبدأ التكيف أيضاً تكريساً له من خلال قانون البلدية رقم 10/11 فقد نصت المادة 150 منه على أن " يُكَيّف عددا وحجم المصالح المنصوص عليها في المادة 149 حسب إمكانيات ووسائل كل بلدية"<sup>4</sup>.

1. سليمان محمد الطماوي ، المرجع السابق ، ص 88.

2. المرسوم التنفيذي رقم 131/88 مؤرخ في 04 يوليو 1988 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة و المواطن.

3. المرسوم الرئاسي 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.

4. القانون رقم 11 / 10 ، المؤرخ في 22 جوان 2011 ، يتعلق بالبلدية، ج.ر، ع 37 ، الصادرة في 3 جويلية 2011 .

و جسد المشرع هذه المبادئ من خلال المادة 07 من التعديل الدستوري لسنة 2020 والتي تنص: "تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات، وبدون تمييز". تقوم المرافق العمومية على مبادئ الاستمرارية، التكيف المستمر، والتغطية المنصفة للتراب الوطني، و عند الاقتضاء، ضمان الحد الأدنى من الخدمة " .

### الفرع الثالث : مبدأ شفافية المرفق العام

من بين الجهات التي حاولت وضع تعريف لمبدأ الشفافية نجد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث يعرف البنك الدولي الشفافية في إدارة الأموال العامة بأنها " : التدفق الدائم والحققي المستمر للمعلومات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وقت حدوثها حول المستثمرين بالقطاع الخاص والذين يستخدمون القروض وأموال الائتمان العامة وكذلك المقترضين، وأيضا المعلومات حول تمويل الخدمات الحكومية وإدارة السياسة المالية والنقدية وكذلك أنشطة المؤسسات المالية<sup>1</sup> . وهو ما كرسه المؤسس الدستوري عندما جعله هدف من الأهداف الدستورية الكبرى التي تسعى إليها المؤسسات الشعبية من خلال أحكام المواد المدرجة في التعديل الدستوري الأخير ممثلة في المادة 09 فقرة 05 و المادة 10 على التوالي وجاءت مضمونها كما يلي : " .....ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العمومية... " <sup>2</sup> ، " تسهر الدولة على تفعيل دور المجتمع المدني للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية " <sup>3</sup> . ليؤكد ذلك بصفة صريحة من خلال عبارة "الشفافية"، بعد أن كان يشير إليها من خلال بعض الأحكام ذات الصلة بالمبدأ، وهو برأينا تعزيز من المؤسس الدستوري للمبدأ وإصرار منه على ضرورة تقيد الإدارة به من كل الجوانب.

كما عزز المؤسس الدستوري هذا المبدأ بآليات تزيد من أهمية تطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع ومن ذلك تسمية الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته باسم السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد ومكافحته من خلال مواد التعديل الدستوري 2020 ، وكذلك دسترة مبدأ تسبيب القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة العمومية وكان هدفه أيضا الحفاظ على الشفافية والمصادقية، كما أن النصوص القانونية حرصت على تطبيق هذا المبدأ منذ صدورها، فقانون

1. نصيرة ربيع ، المرجع السابق، ص965 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ،

الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020

3. المرجع نفسه .

الوظيفة العمومية يشير في جميع أحكامه إليه، وحتى أحكامه التفصيلية المنظمة بموجب التنظيم سارت على نفس التوجه ، كما تم تجسيد هذا المبدأ في مجال العقود الإدارية فجميع إجراءات الصفقات العمومية تهدف إلى تعزيز مبدأ الشفافية، وحتى في مجال علاقة الإدارة بالمواطن حاول المشرع تقنينها بالكثير من الأحكام التي ترمي إلى تطبيق مبدأ الشفافية.

### الفرع الرابع : مبدأ حياد المرفق العام

يرتبط مبدأ حياد المرافق العامة بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ويعني إدارة شؤون المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها تحقيقا للمصالح العام وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة بين الإتجاهات السياسية أو السلالات العرقية، أو المذاهب الدينية، أو التيارات الفلسفية<sup>1</sup>.

لا شك أن حياد الإدارة هو أحد دعائم الحوكمة الرشيدة ، إذ نصت المادة 25 من دستور 1996 المعدل سنة 2016 على أن "عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون"<sup>2</sup>، وتعتبر مبادرة رئاسة الجمهورية من خلال إصدار تعليمة تضمن مبدأ حياد الإدارة والموظف إزاء العملية الانتخابية، الأولى من نوعها كمؤسسة دستورية تأخذ على عاتقها مسؤولية إلزام أعوان الإدارة بالحياد، وقد أكد المؤسس الدستوري في التعديل الأخير 2020 على هذا المبدأ وحرص على إلزامية تطبيقه من طرف الإدارة وهذا من خلال مجموعة من المواد منها المادة<sup>3</sup> 24 التي نصت على أنه "يحظر استحداث أي منصب عمومي أو القيام بأي طلب عمومي لا يستهدف تحقيق المصلحة العامة، ولا يمكن أن تكون الوظائف والعهدات في مؤسسات الدولة مصدرا للثراء، ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة، يجب على كل عون عمومي، في إطار ممارسة مهامه، تقادي أي حالة من حالات تعارض المصالح " ، أما المادة 26 فقد نصت " يضمن القانون عد تحيز الإدارة...تتعامل الإدارة بكل حياد مع الجمهور في إطار احترام الشرعية وأداء الخدمة دون تماطل " ، كما أشارت

1. رشيدة كابوية، تأثير نظام الإدارة الإلكترونية على تحسين خدمات المرفق العام ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد ، 04 العدد 02، جامعة أحمد دراية، أدرار ،السنة 2019، ص ص 441-442 .

2. قانون رقم 01/16 مؤرخ في 6 مارس سنة 2016 يتضمن التعديل الدستوري، ج ر، ع 14 ، الصادرة بتاريخ 7 مارس سنة 2016 .

3. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020

المادة " تسهر الدولة على ضمان حياد المؤسسات التربوية وعلى الحفاظ على طابعها البيداغوجي والعلمي قصد حمايتها من أي تأثير سياسي وإيديولوجي... " وهي كلها تؤكد تمسك المؤسس الدستوري بضرورة تطبيق هذا المبدأ في جميع الإدارات العمومية<sup>1</sup>.

كما أن تطبيق الإدارة لمبدأ الحياد يزيد من فاعلية ومردودية المرفق العام، ويزيد من إحساس الموظف العام بالاستقرار، ويكتسب الخبرة والمهارة التي تزيد من فعالية أدائه الوظيفي، وفي هذا يقول الأستاذ Georges Elgozy أنه " لا توجد سياسة حسنة بدون إدارة حسنة ولا إدارة حسنة بدون حياد سياسي "، وبذلك يبقى الإصلاح الإداري عملية متواصلة، ومستمرة تملئها متغيرات الحياة ومستلزمات التطور ومتطلبات التنمية<sup>2</sup>.

وبهذا يتحتم طبقاً لمبدأ الحياد أن يتمتع القائمون على المرافق العامة عن الإتيان بأي تصرف ينم عن موقف معين في تقديم الخدمة العامة، كما يجب تفعيل نظام الإدارة الالكترونية والذي يساهم بشكل كبير في نبذ الخلافات الشخصية أو الحزبية وبالتالي رفع كفاءة هذه المرافق بتوزيع خدماتها على كافة المستخدمين دون تفرقة وتحيز<sup>3</sup>.

1. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ،

الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

2. خادم حمزة ، المرجع السابق ، ص 188.

3. بوالشعور وفاء ، المرجع السابق ، ص 698 .

## الفصل الثاني :

أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق مبادئ  
المرفق العام و التحديات التي تواجه تطبيقها

## الفصل الثاني : دور الإدارة الالكترونية في تجسيد مبادئ المرفق العام و التحديات التي تواجه تطبيقها

### تمهيد :

واجهت الدول والحكومات تحديات كبيرة نتيجة للتطورات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في نهاية القرن العشرين، لذلك كان لزاما على الإدارة العامة القيام بإعادة تقييم أساليبها الداخلية لتناسب مع تغييرات البيئة الخارجية . تتمثل هذه التغييرات في تطوير المنظمات الإدارية الداخلية بهدف تحقيق التوازن والتنسيق المطلوب بين المتغيرات وأداء الأفراد والعلاقات بين مجموعات العمل وأساليب ونظم الأداء . بدورها تضع الدول على غرار الجزائر اليوم مزيداً من الجهد في تحسين المرافق العامة التي تعتمد على مؤسسات الخدمات العمومية ، وهذا يأتي لتلبية احتياجات المواطنين وتحسين الخدمات العامة بشكل عام.

وتبرز أهمية هذا السياق في دراسة التطورات المستمرة في دور الدولة وطرق تنظيم المرافق العامة ، ويجب أيضاً البحث عن استثمار الدولة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و موازاة مع ذلك تبحث أيضا في تأثير ذلك على المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة لضمان عدم الإخلال بهذه المبادئ ، وهذا ما يعرف بمصطلح " الإدارة الإلكترونية"، والذي يلعب دورا حاسماً في تشكيل مستقبل الإدارة الحديثة وفي تحسين الخدمات العامة بشكل أفضل.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقاً لمبحثين:

المبحث الأول : تأثير الإدارة الالكترونية على تجسيد مبادئ المرفق العام

المبحث الثاني : تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية و آفاق تطويرها

### المبحث الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على تجسيد مبادئ المرفق العام

لقد كانت جملة التغييرات والتطورات التي شهدتها العالم على جميع الجوانب وبما فيها الجانب الإداري وخاصة الوجه التكنولوجي والمعلوماتي منه سببا كافيا لفرض التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وذلك انطلاقا من جملة أسباب وتداعيات التي ساهمت و بشكل كبير في تبني التحول الرقمي في معظم الإدارات الربحية والخدماتية على حد سواء، وذلك كله للوصول إلى تحسين الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وزيادة فعالية هذه الخدمات وكفاءتها<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على تكريس المبادئ المتعلقة بالمنتفعين من الخدمة العمومية

يُعد كل من مبدأ المساواة ومبدأ الإنصاف مبادئ الجوهرية لتسيير المرفق العام، ويقتضي معاملة جميع الأفراد المستفيدين من خدماته على قدم المساواة والعدل، كما يضمن للمنتفعين به الحقوق والفرص ومع اعتماد الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة لتحديث وتسيير المرافق العمومية، برزت تساؤلات حول مدى تأثير هذا التحول الرقمي على هذه المبادئ ، وإن دراسة هذا الأثر تكتسي أهمية بالغة لفهم ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تدعم هذه المبادئ أم تعمق الفوارق القائمة داخل الإدارة.

### الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة من شأنه ضمان التساوي في الحصول على الخدمات بين المرتفقين بدون تمييز أو محاباة أو استغلال وظيفي إذ تضمن هذه الآلية تكريس مبدأ المساواة في تقديم الخدمات بدل من المحافظة عليها، مراجعة مضمون الوثائق بدل من حفظها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص معوقات اتخاذ القرار وتوفير المعلومات للمرتفقين بصورة فورية<sup>2</sup>.

1. المكي دراجي، راشدة موساوي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر - دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة -الداخلية و الجماعات المحلية ،مجلة العلوم القانونية و السياسية ، العدد 17 ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، جانفي 2018 ، ص 27.

2. يوسف مقرين ، خصوصية الخدمات المرفقية الإلكترونية في الإدارة العمومية، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة، المجلد 08 ، ع 01 ، جامعة ابن باديس ، مستغانم ، 2023 ، ص 479 .

وقد لاحظت العديد من الوحدات الإدارية في بعض البلدان أهمية الإدارة الإلكترونية في الحد من التمييز بين المتعاملين مع المرفق العام، وتجاوز الخلافات السياسية، رغم صعوبة ذلك في التطبيق العملي واختلافه من منطقة إلى أخرى في إحدى الوحدات المحلية، حاولت المعارضة السياسية عرقلة مشروع رقمنة الخدمات من خلال منع المسؤولين من الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بها وفي المقابل لجأت وحدات محلية أخرى إلى إنشاء موقع إلكتروني مشترك بينها كحل بديل لتجاوز هذه الخلافات، وضمان استمرار تقديم الخدمات للمواطنين بشكل محايد ومنتظم.

إن التأثير الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة وهو ما تتضمنه القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الاستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة إلكترونية و تفرد الإنترنت بين وسائل الاتصال بعدم تحديد رسم لها يعتمد على المسافات أو المدة أو الوقت أو حجم الرسالة، فالمكالمة الهاتفية من واشنطن إلى الجزائر أو من باريس إلى القاهرة تخضع لتعريف منظمة تعتمد على مدة المكالمة ووقتها ولكن الرسالة الإلكترونية، أو حتى المكالمة الهاتفية التي تتم عبر الإنترنت تقدم مجاناً للمستخدم ، وأخير نشير إلى أن المساواة النسبية سيظهر أثرها بعض التطبيقات مثلما تقوم به شركة Hotmail من سحب على جوائز لمن يستخدم الإنترنت لمدة طويلة، و إعفاء من يجيد استخدام التقنيات الإلكترونية من بعض الرسوم، أو منح بعض المزايا دون أن يعد ذلك إخلالاً بالمساواة وقد طبقت ذلك حكومة سنغافورة ، ففي سبيل تشجيع المواطنين على التعامل مع الحكومة الإلكترونية عملت الحكومة على تقديم حوافز تشجيعية لهم، وذلك من خلال رسوم مخفضة للمعاملات الإلكترونية، وإجراء عمليات سحب على جوائز تشجيعية<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة العامة الإلكترونية أو الحياد الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة و لمحسوبية التي نخر سوسها في عظام الإدارة الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام<sup>2</sup>.

1. مختار حماد ،المرجع السابق ، ص 61 .

2. مختار حماد ،المرجع نفسه ، ص 74 .

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات.

وقد لوحظ أن أغلب الصعوبات المتعلقة بمبدأ المساواة بين طالبي الانتفاع بخدمات المرفق العام إنما ترجع في معظمها إلى الرسوم الواجب دفعها للحصول على خدمات المرفق العام، وهذه الصعوبات يمكن حلها أو التغلب على معظمها من خلال الإدارة العامة الإلكترونية .

كما تتوقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية وأداء العمل الحكومي في سهولة ويسر، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل المعاملات اليومية للأفراد والتغلب على مشكل البيروقراطية خاصة فيما يتعلق بتحقيق تكافؤ الفرص للمتفعين من خدمات المرفق العام .

### الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ الجودة و الإنصاف في تقديم الخدمات العامة

عرفت الجودة بصفة عامة بأنها " تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة<sup>1</sup> " ،وانعكس تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية على جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها في النقاط التالية:

#### أولاً: زيادة فعالية و كفاءة الحكومة

انعكاس الإدارة الإلكترونية على أعمال المؤسسات الحكومية الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين تتمثل في تحقيق السرعة ، الشفافية وإمكانية المحاسبة والكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية ويساهم هذا التوجه في تعزيز التفاعل والاتصال بين المؤسسات الحكومية من جهة وبينها وبين المواطنين ومؤسسات الأعمال من جهة أخرى ، مما يتيح تحسين مستوى سرعة وجودة صنع القرارات ، تحميل المشكلات المعقدة وابتكار حلول عقلانية بصدها<sup>2</sup>.

1. عمر بن سيف بن سعيد العتبي ، المرجع السابق، ص 31.

2. وليد حسيني ، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة :بلدية المسيلة – ولاية المسيلة من أكتوبر 2018 إلى أكتوبر – 2019 ،دكتوراه في علوم إعلام واتصال، تخصص :اتصال تنظيمي، قسم علوم الاتصال ، كلية علوم الإعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2019/2020 ،ص198 .

### ثانيا: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين

إن الجودة الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمام سياسات، وجهود تطوير وتحسين الجودة، فمع الانترنت أصبح بالإمكان التفاعل الآني ومن كل مكان وفي كل وقت مع مختلف أصحاب المصلحة (الزبائن، الموردين، الشركاء)....، بكفاءة عالية وفعالية<sup>1</sup>.

### ثالثا: التركيز على النتائج

ويقوم على أساس تجسيد الأفكار على أرض الواقع لأن المواطن لا يهتم بفلسفة الأفكار بالقدر الذي يهتم فيه باللموس منها، وذلك من خلال تخفيف الأعباء الإدارية عنه وتوفير خدمة إدارية على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية<sup>2</sup>.

### رابعا: التغيير المستمر

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة ، وفي جميع الحالات فإن الزبون ( المواطن ) هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل ، وكذا تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية.

### خامسا: تأثيرها على مبدأ الإنصاف

وبخصوص مبدأ الإنصاف فإن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في تنشيط التنمية في مختلف مناطق البلاد من خلال تكنولوجيا المعلومات ورقمنة المرافق العامة على غرار مراكز البريد وسجلات الحالة المدنية والتعليم بجميع أطواره ... إلخ ، مما يحقق العدل وينصف الجميع في تلقي نفس الخدمات نظرا للطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية بحيث يتم تقديم خدمات من خلال الوسائط الإلكترونية ( الإنترنت)والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية ، وعندما يتم توفير الخدمات الإدارية بشكل إلكتروني، يتم ضمان تكافؤ الفرص وعدم التفرقة بين المتقدمين للخدمات، وحيث يمكن للجميع الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل متساو ومن دون تحيز و

1. عمر بن سيف بن سعيد العتبي ، المرجع السابق، ص 30.

2. ياسمينة بغريش ، المرجع السابق، ص 389.

بذلك يتم تحقيق مبدأ الإنصاف والعدالة ويقلل من تأثير العزلة على مناطق الظل من خلال تدعيم المرافق العامة المتواجدة فيها بالخدمات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة .  
و من خلال انتشار استعمال الإدارة الالكترونية في الأرياف على غرار المدن أصبح المواطن في الريف يشعر بقرب المرافق العامة منه و سهولة في الوصول لخدماتها .

### المطلب الثاني : تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ المتعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام

إن نظام الإدارة الإلكترونية يساعد على مواكبة المرافق العامة للمتغيرات المستمرة التي يشهدها عصر التكنولوجيا في الوقت الحالي، فيسمح للسلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق العام أن تغير طريقة الإدارة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني<sup>1</sup>، و يؤثر هذا التحول على المبادئ المتعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام كما يلي :

### الفرع الأول : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ ضمان سير المرفق العام بانتظام وباضطراد

يتجلى تأثير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل من سهولة أداء الرسوم اللازمة للانتفاع بخدمة المرفق، واستمرار أداء المرفق لخدماته في أوقات الليل و النهار وطيلة 24 ساعة ، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة، ولا يتوقف إلا إذا حدث عطل في التقنية اللازمة للاستفادة من خدماته<sup>2</sup>.

### أولا : عدم التأثير بإضراب الموظفين أو استقالتهم

إن نظام الإدارة الإلكترونية سوف يقلل من خطورة إضراب الموظفين، ويعزز تحملهم لمسؤولياتهم الجنائية والمدنية والتأديبية، فالإدارة الالكترونية تعمل بالدرجة الأولى على تقليص دور

1. أحمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ص 122.

2. سمير حمياز ، سامي بخوش ، دور الادارة الالكترونية في ضمان فعالية المرفق العام في تحقيق المصلحة العامة ،المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، المجلد 10، العدد03 ،جامعة بومرداس، الجزائر ، جويلية 2021 ، ص 417.

الموظف في تقديم الخدمات الإلكترونية والاعتماد في المقابل على الوسائط الإلكترونية وهي التي تحل محل الموظف في تقديم الخدمات للمواطن خارج الأوقات الرسمية للخدمة من جهة، وتقديم الخدمات التي لا تتطلب تدخل الموظف من جهة أخرى.

ويؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم لمقولة ( إن مواعيد العمل قد انتهت، أو نحو ذلك ) فالفرد يمكن أن يدخل إلى شبكة المعلومات ولو في منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملته أو قضاء مصلحة له لدى المرفق، وذلك من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت على مدار 24 ساعة، ويومياً دون إجازات أو عطلات، ودون ارتباط بساعات دوام العمل لمدة 8 ساعات في اليوم و 5 أيام في الأسبوع و 365 وما في العام بالإضافة إلى ارتياح الجمهور من عناء الوقوف في الطوابير أو الصفوف للحصول على معلومة أو إنجاز معاملة<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تساعد على التخفيف من حدة النتائج المترتبة عن مخالفة مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد، فإذا كانت الخدمة تتم دون تدخل من جانب الموظفين، فإن حالات إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة تقل ، وذلك لكون الخدمات لا تتأثر بوجود الموظفين، حيث يستطيع الفرد الحصول على الخدمة حتى في حالة عدم وجود الموظفين، وذلك من خلال دخوله على شبكة الإنترنت، وطلب الخدمة حتى الحصول عليها عن طريق الوسائط الإلكترونية.

والاستقالة حق معترف به للموظف، وقد تدخل المشرع لتنظيمها لضمان استمرارية المرافق العامة، وتمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضاً على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة منتظمة، وذلك كون الخدمة تؤدي إلكترونياً، وتقلل الإدارة الإلكترونية من وجود ظروف طارئة تؤثر على المعاملات بين الأفراد والجهات الإدارية، حيث يستطيع الفرد الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإجراء هذه المعاملات في أي وقت من الأوقات<sup>2</sup>.

1. مختار حماد ، المرجع السابق ، ص ص 72-73.

2. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 91-92.

## ثانيا :التعامل مع حالة القوة القاهرة

تخضع المرافق العمومية على اختلاف أنواعها و تصنيفاتها لمبدأ استمرارية الخدمات العمومية بانتظام و استمرار في جميع الظروف و خصوصا أوقات الأزمات "كأزمة تفشي فيروس كورونا المستجد 19 " وما يستتبع وراء ذلك من اتخاذ مجموعة من التدابير اللازمة لتأمين استمرارية المرفق العام كاعتماد أسلوب الإدارة عن بعد أو ما يمكن اصطلاحه بالإدارة الإلكترونية. وفي ظل الوضع الراهن الذي فرضته أزمة انتشار فيروس كورونا في البلاد والتي تعتبر قوة القاهرة، أبقت الحكومة الجزائرية على مرافق عمومية حيوية لأداء خدماتها كمرفق الصحة ومرفق الشرطة في حدود الضوابط المعمول بها وأوقفت العديد من الأنشطة والخدمات الإدارية والاقتصادية والمؤسسات العمومية، فأصبح الاعتماد على الإدارة الإلكترونية كإجراء بديل وضروري لضمان سير المرافق العامة بشكل منتظم لتلبية للاحتياجات العامة للمواطنين، حيث لجأت العديد من المرافق العامة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة لضمان دوام تقديم خدماتها بشكل منتظم ومستمر من خلال العمل عن بعد حيث تنص المادة 09 من المرسوم التنفيذي 69/20 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته<sup>1</sup> على " : يمكن أن تتخذ المؤسسات والإدارات العمومية كل إجراء يشجع العمل عن بعد في ظل احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها " ، ومن بين هذه المرافق نذكر على سبيل المثال :

### 1 - مرفق التعليم :

تبعاً لقرار رئيس الجمهورية القاضي بتعليق الدراسة في كل المراحل التعليمية وغلق المدارس والجامعات، كإجراء احترازي ووقائي للحد من تفشي فيروس كورونا ( كوفيد ) 19 والحيلولة دون انتشاره في الوسط المدرسي والجامعي، وفي هذا الصدد سطرت كل من وزارة التربية الوطنية و كذا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خطة تتضمن جملة من التدابير لمجابهة انقطاع التعليم عن التلاميذ والطلبة وذلك وفق ما يلي<sup>2</sup>:

1. المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا و مكافحته، الصادر في 2020/03/21، الجريدة الرسمية عدد 15 ، سنة 2020 .

2. ريمة مقيمي ، مدى تأثير جائحة فيروس كورونا المستجد على مبدأ استمرارية المرفق العام في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01 (الخاص)، الجزء 1، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمه ، ، جانفي 2021 ص 47 .

بالنسبة لوزارة التربية الوطنية وضعت وزارة التربية خطة طوارئ مدروسة ودقيقة لمجابهة تعليق دوام التعليم ولضمان استمرارية تلقي التلاميذ للدروس المقررة لهم، حيث قامت باتخاذ إجراءات عملياتية متكاملة تخص التلاميذ بمختلف الأطوار والمقبلين على الامتحانات ، تتمثل فيما يلي:

تفعيل وتوسيع جهاز الدعم المدرسي عبر الانترنت بدءا من 05 أفريل 2020 من خلال الأرضيات الرقمية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد لفائدة تلاميذ السنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي وفق برنامج زمني للولوج إلى هذه الأرضيات.

بث حصص تعليمية تخص الفصل الثالث من السنة الدراسية 2020/2019 بدءاً من يوم 05 أفريل 2020 لفائدة تلاميذ جميع مستويات المراحل التعليمية الثلاث عن طريق قنوات تعليمية عبر الانترنت وفق برنامج زمني للبث عن طريق اليوتيوب<sup>1</sup>.

بالنسبة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي: كشفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مراسلة ( المراسلة رقم: 288أ.خ.و/2020 مؤرخة في 29 فيفري 2020 )وجهتها إلى رؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومدراء المؤسسات الجامعية عن مبادرة بيداغوجية وضعها القطاع لوضع حد لتفشي فيروس كورونا تركز على وضع أرضية تتضمن استمرارية تلقي الطلبة للدروس عن بعد، وجاء في هذه المراسلة أن الحالة الاستثنائية التي يعيشها العالم جراء تفشي الوباء حتمت على الوزارة اتخاذ هذه المبادرة البيداغوجية من خلال اللجوء إلى إجراءات وقائية لضمان استمرارية التعليم<sup>2</sup>.

إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ( CERTIC ) كنقطة اتصال البحث التطوير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتدعيم نشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة ( CDTA ) ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني ( CERIST ) ومركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)<sup>3</sup>.

1. ريمة مقيمي ، المرجع السابق ، ص48 .

2. ريمة مقيمي ، المرجع نفسه ، ص49 .

3. محمد أحמידاتو-، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد 57 ، العدد :خاص ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر ،السنة 2020 ، الصفحة 231.

يحكم قطاع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي القانون رقم 21 - 15 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، تبرز مكانة الرقمنة من خلال بعض أحكام القانون<sup>1</sup> .

من حيث هدف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة عامة، ورد في المادة 7 من القانون مايلي " : يهدف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد<sup>2</sup> .

وقد بادرت مختلف الجامعات والكليات إلى استحداث منصات الكترونية، أهمها منصة (Model) عملا بمراسلة الوزارة رقم 288 فيفري 2020 المتضمنة تحضير محتوى الدرس والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية ووضعه على أرضية المؤسسة ، و (progres) سنة 2016، وبذلك فإنه بالرغم من توقيف الدراسة في جميع المؤسسات التعليمية استمرت الخدمة العمومية المتمثلة في التعليم والتدريس ونشر علامات الامتحانات و المعدلات الفصلية عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلقاء الدروس وإجراء الاختبارات عبر الويب بتقنية المسموعة و المرئية ( audio-vision ) ساهمت كثيرا في الحد من خطر انتشار وباء كورونا و بالتالي الحفاظ على الصحة العامة في الأوساط الجامعية .

## 2 - مرفق البريد والمواصلات:

رقمنة مكاتب البريد : تستهدف الانتقال بمكاتب البريد من النمط التقليدي إلى التكنولوجي من خلال الإستراتيجية الجديدة التي أعلن عنها المدير العام لمؤسسة بريد الجزائر في حوار له لجريدة الشعب يوم 2015/04/08 التي قضت بالعمل وفق المحور الثالث الموسوم بعصرنة الخدمات وضمان أمن التطبيقات والأنظمة على إنشاء مكاتب نموذجية مرقمنة في إطار البرنامج الخماسي 2014/2010<sup>3</sup> .

1. القانون رقم 15 / 21 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

2. محمد أمحمداتو، المرجع السابق ، الصفحة 233.

3. رفيق سعدون ، يوسف بومدين ، تحسين أداء الشبابيك الآلية لبريد الجزائر عن طريق رضا الزبون بتطبيق نموذج كانو (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية المسيلة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10 ، العدد 01 ، الصادرة عن جامعة خميس مليانة ، 2019 ، ص 299.

أكدت وزارة هذا المرفق على أن قطاعها سيكون في الخدمة طيلة أيام الأسبوع دون توقف مع ضمان استمرارية الخدمة العمومية على مستوى مراكزها في هذه الفترة الحرجة التي تمر بها الجزائر، وأكد وزير القطاع على ضرورة الاعتماد على التطبيقات الالكترونية المتطورة التي توفرها الوزارة، خاصة فيما يتعلق بدفع الفواتير والتوجه إلى المراكز المعنية و ذلك عن طريق المنصة الرقمية لبريد الجزائر، إذ أن الوقت والظرف الحالي يفتح المجال لتسليط الضوء على هذه الوسائط التكنولوجية .

وقد أعلنت مؤسسة بريد الجزائر عن تعميم وإتاحة وسائل الدفع الالكتروني لفائدة التجار والمتعاملين الاقتصاديين المرخص لهم بمزاولة نشاطهم خلال هذه الفترة، من خلال اقتناء أجهزة الدفع الالكتروني TPE مجانا على مستوى مديرية بريد الجزائر لكل ولاية بعد استيفاء الإجراءات الإدارية الضرورية وفي حدود الكميات المتوفرة و مدى تأثير جائحة فيروس كورونا وتوفير كذلك الموزعات الآلية GAB، حيث تمكن هذه الأجهزة أصحاب البطاقة الذهبية وكذا أصحاب بطاقة CIB من تسديد المقتنيات والخدمات وسحب أموالهم عن طريق هذه الأجهزة و تساهم في منع انتشار للعدوى.

### 3- مرفق الضمان الاجتماعي:

لقد عملت المؤسسة على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا، والمستخدمين وعملاءها من خلال مجموعة من الإصلاحات التي شملت جميع الجوانب الإدارية والتقنية والبنية التحتية، وهذا لمواكبة كل التطورات الحاصلة، وقام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا بانتهاج إستراتيجية رقمنة جميع المصالح ، ورفع كفاءة العمال في المجال التكنولوجي ، وتطوير الهياكل على مستوى جميع الوكالات الولائية<sup>1</sup> .

وبالرجوع إلى المعالم الرئيسية لهذا المشروع، نشير إلى أنه تم إطلاقه بين شهر أفريل وشهر جويلية من سنة 2007 بتدشين مركز شخصنة بطاقة الشفاء، ثم انطلاق عملية شخصنة البطاقات الأولى وتوزيعها وكذا استلام الفواتير الإلكترونية الأولى، ثم تعميم العملية في سنة 2011 إلى كافة ولايات الوطن وإلى جميع فئات المؤمنين اجتماعيا<sup>2</sup>.

1. فنني ياسين ، بكدي فاطمة ، عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة :التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا لوكالة تيسميسيلت ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، المجلد 07 ، العدد 01، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة ، عين الدفلى، الجزائر، 2023، ص 114.

2. عرابة الحاج ، زرقون محمد ، عصرنة نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر:تجربة بطاقة الشفاء ، مجلة الباحث الإقتصادي ، العدد 02 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 127 .

أما على المستوى التشريعي والتنظيمي فقد تم وضع السند القانوني لهذا المشروع بإصدار القانون رقم 01/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 11/83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية حيث نصت المادة 2 الفقرة الثانية على مايلي: " تثبت صفة المؤمن له اجتماعيا ببطاقة الكترونية " <sup>1</sup> ، والمرسوم التنفيذي رقم 136/10 المؤرخ في 18 أبريل سنة 2010 المحدد لمحتوى وشروط تسليم البطاقة الإلكترونية للمؤمن الاجتماعي، والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ومهنيي الصحة ، حيث نصت المادة 4 منه على مايلي: " تسلم بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا من طرف هيئة الضمان الاجتماعي التي ينتسب إليها <sup>2</sup> .

وبغرض تعزيز الوقاية والحماية من خطر تفشي وباء فيروس كورونا دعت وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي جميع المواطنين إلى تجنب التنقل إلى مقرات و وكالات الهيئات التابعة للقطاع عبر التراب الوطني وذلك من خلال تمديد صلاحية بطاقة الشفاء الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا، إضافة إلى إتاحة العديد من التطبيقات التي تضمن الحصول على الخدمات والأداءات عن بعد والمتمثلة في:

-فضاء الهناء: والذي يتيح للعمال الأجراء المؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم الحصول على الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) عن بعد، ويمكن الولوج إلى هذا الفضاء عبر طريقتين: إما من خلال تحميل التطبيق الإلكتروني أندرويد من خلال منصة: [www.elhanaa.cnas.dz](http://www.elhanaa.cnas.dz) أو عبر الرابط التالي : google play store .

كما يمكن لغير الأجراء وأرباب العمل استعمال خدمات التصريح عن بعد ودفع الاشتراكات. كما أعلنت الوزارة المعنية أنه سيتم إعلام متعاملها بصفة دورية ومنتظمة بكافة المعلومات المتعلقة بالخدمات الرقمية عن بعد للهيئات الأخرى التابعة للقطاع التي ستكون تحت تصرفهم لضمان أمنهم وسلامتهم <sup>3</sup> .

1. القانون رقم 01/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 11/83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

2. المرسوم التنفيذي رقم 136/10 المؤرخ في 18 أبريل سنة 2010 المحدد لمحتوى وشروط تسليم البطاقة الإلكترونية للمؤمن الاجتماعي، والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ومهنيي الصحة

3. نادية بوخرص ، الإدارة الالكترونية و أثرها على مبدأ استمرارية المرفق العام ، مجلة الحقوق و الحريات ، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة يحي فارس، المدية ، الجزائر، 2022 ص ص 19-20.

## الفرع الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ التكيف المستمر للمرفق العام

حتى يستطيع المرفق العام تقديم خدماته على أكمل وجه، يجب عليه مواكبة التطورات والمستجدات داخل المجتمع، مثل استخدام التقنيات الحديثة التي تتجاوب مع اتساع نطاق الخدمات، وازدياد حاجات المواطن خاصة في ظل القانون الإداري الذي يحكم تلك المرافق، لما يتسم به القانون الإداري من المرونة، وسرعة التطور، وهذا ما يؤهله أكثر من غيره من القوانين الأخرى لأن يكون هو القانون الرائد في مجال الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

وتطبيقا لمبدأ تكيف المرافق مع الظروف الجديدة أو قابلية نظامه للتعديل والتغيير، فإن في إمكان الإدارة أن تغير في الطبيعة القانونية للمرفق، كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة، أو تفرض رسوما على المنتفعين بخدمات المرفق، أو ترفع من قيمتها أو تحفظها، مثل تغيير أسعار توصيل الهواتف المنزلية والتجارية من وقت لآخر تبعاً لتطور الخدمات وتغييرها<sup>2</sup>.

ولقد تبنت الجزائر مشروع الجرائر الإلكترونية، حيث تم تطبيقه في العديد من المرافق العامة بهدف تطوير وترقية الخدمة العمومية في بعض المرافق منها مؤسسة البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية بهذا القطاع و تتمثل الخطوة الأهم بالقطاع في إنشاء الشباك الإلكتروني وإصدار بطاقة السحب المغناطيسية الإلكترونية التي يمكن من خلالها للزبون الاستفادة من رصيده المالي من كل النقاط عبر الوطن على مدار 24 ساعة باستعمال الصراف الآلي وهو ما ساعد في التقليل من الطوابير البشرية أمام الشبايك لسحب الأموال ، وفي مؤسسة الضمان الاجتماعي و في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي يظهر أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها بشكل واضح وهو ما يمثل توجها فعليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعة بالإضافة إلى إنشاء رقم تسلسلي الكتروني خاص بكل طالب على المستوى الوطني، حيث أنه بمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر الملف الإلكتروني للطالب به كل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي ، كما تم تسهيل الوصول إلى الإنتاج العلمي للجامعات عبر شبكة الانترنت بالإضافة إلى إنشاء نظام التوثيق الوطني عبر الانترنت SNDL الذي أصبح بمثابة مكتبة الكترونية تمكن من الحصول على الأبحاث والمذكرات كما تكمن أيضا في الولوج إلى قواعد البيانات ، كما لعبت الانترنت دورا مهما في الإعلام والتواصل

1. صهيبي ياسر محمد شاهين ، أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ سير المرفق العام ، المجلد 08 ، العدد 03 ، مخبر البحوث القانونية

والسياسية والشرعية ، جامعة خنشلة ، الجزائر، 2021، ص 113 .

2. مختار حماد ، المرجع السابق ، ص 76 .

بين أفراد الأسرة الجامعية من خلال إيصال المعلومات والإعلانات للأساتذة والطلبة والموظفين عن طريق البريد الالكتروني ومواقع الجامعات بحيث يتم تبليغ المعني بجميع المعلومات التي تخصه .

وأكد وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية من ولاية، وولاية منتدبين، رؤساء دوائر، رؤساء المجالس الشعبية البلدية... والتي أكد فيها إلزامية إصدار وثائق: رخصة السياقة، شهادة الكفاءة، بطاقة المراقبة للسيارات، بطاقة الترقية ( البطاقة الرمادية ) بالاستعمال الإلكتروني<sup>1</sup> .

ومن أهم الانجازات في هذا المجال نذكر القرار المؤرخ في أول صفر من عام 1433 الموافق لـ 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ بداية التداول الأول جواز السفر البيومتري هذه التي أخذت الوثيقة اهتماما كبيرا من طرف وزارة الداخلية حيث خصصت له موقعا الكترونيا يتم من خلاله القيام بجميع إجراءات الحصول على الجواز بطريقة الكترونية عن طريق الانترنت حيث يمكن خلاله متابعة مراحل إعداد الجواز من مرحلة تقديم الطلب إلى غاية صدوره والمادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 143/17<sup>3</sup> التي نصت على إعداد وتسليم كيفية بطاقة التعريف الوطنية البيومترية حيث تم وضع تطبيق الكتروني موحد من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، يمكن من خلاله للمواطن القيام بإجراءات الحصول على البطاقة بداية من تحميل استمارة طلب الوثيقة حيث يمكن من خلاله متابعة مراحل معالجتها إلى غاية الاستلام النهائي، حيث يتم انتقال المواطن مرة واحدة على الأكثر إلى مقر البلدية لأخذ الصور والبصمات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 315/15<sup>4</sup> لرقمنة جميع سجلات الحالة المدنية و إدراجها ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بما يتضمن وثائق الحالة المدنية والنظيم كشهادات الميلاد وشهادات الوفاة، شهادات عقود زواج وغيرها من شهادات الحالة المدنية .

1. المكي دراجي، راشدة موساوي ، المرجع السابق ،ص 33.

2. القرار المؤرخ في 2012/12/16 يحدد بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، ج ر ، العدد 01 ، 2021.

3. المرسوم الرئاسي رقم 17 / 143 مؤرخ في 18 أبريل 2017 المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وآجالها، ج ر رقم 25 الصادرة في 19 أبريل 2017.

4. المرسوم التنفيذي رقم 315/15 مؤرخ في 10 ديسمبر 2015 المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية، ج ر عدد 68 ، 2015 .

وتعتبر خدمة الشباك الموحد الالكتروني لطلب الوثائق من الخدمات المهمة التي تقدمها الادارة الالكترونية للمواطنين حيث تمكن المواطن من الحصول على مختلف الخدمات الادارية التي يحتاجها في حياته اليومية بشكل الكتروني ، وخاصة الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية ، وتندرج هذه العملية لتسهيل المسائل الخاصة بالحصول على الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية وتخفيف الضغط على مكاتب الحالة المدنية الأخرى <sup>1</sup> .

وأجريت أول تجربة التي طبق فيها مشروع رقمنة الحالة المدنية في بلدية باتنة وأصدرت أول شهادة ميلاد 12 في بضع ثواني على مستوى شبك الكتروني ، على أن تجسد هذه التقنية إعداد و تسليم الوثائق على فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى البلديات التي ولد فيها أو المراكز الرئيسية للحالة المدنية، وتصدر أيضا شهادات الزواج والوفاة، ولقد صرح وزير الداخلية والجماعات المحلية أنه في 2017 سوف تصبح البلدية إلكترونية بحتة وتجسد دورها الفاعل <sup>2</sup> . وتم كذلك اعتماد شبابيك موحدة أخرى في عدة وزارات واستحداث العديد من المنصات الرقمية بمختلف الوزارات لتنظيم مسابقات التوظيف واستخراج الوثائق والتسجيل في قطاع السكن وغير ذلك من الخدمات المختلفة .

### الفرع الثالث : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ شفافية المرفق العام

في نهاية الألفية الثانية، كان مبدأ الشفافية في الدول المتقدمة يقتضى مجرد إقرار بحق عام في الاطلاع على المعلومات والوثائق الإدارية، ثم أصبح مع التقدم التكنولوجي يلقي التزاما ايجابيا على الإدارة بوضع بياناتها ومعلوماتها ووثائقها على الانترنت وهو ما يدل على أن المفاهيم قد تغيرت، فبعد أن كان على المواطن أن يسعى إلى الإدارة للحصول على المعلومات، أصبح اليوم إلزاما على الإدارة أن تسعى إلى المواطن لتزويده بالمعلومات وإشراكه في إدارة الشؤون العامة بالأساليب والصور المختلفة للديمقراطية الإدارية المباشرة أو غير المباشرة <sup>3</sup> .

1. آمال عقبي ، المرجع السابق ، ص ص 291 - 292.

2. آمال عقبي ، المرجع نفسه ، ص 292 .

3. سامي الطوخي، النظام القانوني للحكومة تحت ضوء الشمس، الشفافية في إدارة الشؤون العامة، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر، 2014 ، ص 416.

كما تبنت كثير من الدول مفاهيم جديدة لعملية إصلاح الدولة، وقيادة التغيير مثل مصطلح الحكمانية Governance ، ويقصد به استخدام الحكمة في الحكم من خلال استخدام الأساليب ، والطرق العلمية في إدارة شؤون الدولة ثم ظهر مصطلح (الحكم الرشيد) الذي يطرح ضمن مكوناته استخدام الحكومة الإلكترونية كأحد وسائل التغيير والتطوير داخل الدولة، مع توفير الديمقراطية والتعددية السياسية، ودولة القانون في ظل الرقابة المجتمعية تتمتع بحرية التعبير والشفافية في تسيير الدولة ومواردها، ويشمل الحكم الرشيد للدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، كما يعنى بآثار التنمية طويلة الأمد لأجيال متعددة، وتتمثل أبعاد الحكم الرشيد في سيادة القانون والشفافية والاستجابة والمشاركة والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الإستراتيجية<sup>1</sup> .

أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى اعتبار السرية مجرد ميراث تاريخي للإدارة، وأن مواكبة هذه الثورة تستدعي العمل من خلال إدارة تتحول فيها العلاقة بين الإدارات العامة والجمهور إلى علاقة شفافة بدلاً من السرية والكتمان، معنى ذلك أن علاقة الإدارة الحكومية بالجمهور تتحول في ظل الشفافية إلى علاقة تشاورية ترسي دعائم الديمقراطية الإدارية التي تتيح للجمهور حق مشاركة الإدارة في أداء عملها وحقه في فهم تصرفاتها مادام بإمكانه الاطلاع على وثائقها وأسباب قراراتها التي يسوغها انفتاح الإدارة على الجمهور، ولكن مع احترام الحق في الحياة الخاصة للأفراد وعدم نشر المعلومات المتعلقة بأسرارهم الشخصية<sup>2</sup> .

يجب أن يحتوي مشروع التحول إلى إدارة إلكترونية في كافة مراحله على مفهوم الشفافية تخطيطاً وتصميماً وتطبيقاً لأنه بدون الشفافية التي تتطلب التغيير في الفكر لا يمكن لهذا المشروع أن يحقق النجاح. فالإدارة الإلكترونية تعزز وتفعّل مبدأ الشفافية من خلال مايلي:

### أولاً - تبسيط و تسهيل الإجراءات لضمان الشفافية

الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود رقابة إلكترونية، التي تضمن رقابة دورية على كل ما يقدم من خدمات، فالإدارة الإلكترونية تقوم على تخفيض أوجه الصرف في

1. عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة الدولة ووظائف مؤسساتها، الواقع والتحديات - حالة

دول مجلس التعاون الخليجي، دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009 ، ص 84.

2. داوود عبد الرازق الباز، الإدارة العامة (الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مجلس

النشر العلمي، الكويت، 2004 ، ص 251.

متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين، كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر خدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية عالية من الخدمة<sup>1</sup>.

والإجراءات تأتي في المرتبة الأولى بعد إقرار القوانين واللوائح وهي الخطوات والمراحل الأساسية لإنجاز عمل ما، لو تم التحليل لإجراءات التوظيف في المؤسسات الحكومية لأحد طالبي الوظيفة، فسوف نجد إجراءات معقدة جدا قد تصل إلى 50 إجراء تقريبا من بداية التقدم بالطلب إلى غاية التوظيف، وهو كم هائل من الإجراءات تمثل عائقا أمام طالب التوظيف في حين أن الإجراءات الحديثة للتوظيف تقتصر على تقديم الطلب مرفقا بالسيرة الذاتية عبر البريد الإلكتروني، وبعد الموافقة يسلم ملف التوظيف الذي يحتوي على كافة الوثائق الضرورية فقط، فعملية التبسيط للإجراءات تسهل إمكانية الوصول للمعلومات مما يجعل الإدارة شفافة أمام الأفراد من مواطنين و أجانب<sup>2</sup>.

### ثانيا- الإدارة الإلكترونية تحقق مبدأ الحياد لضمان النزاهة و الشفافية

يعزز الواقع الإلكتروني الجديد في تقديم الخدمة العامة لمنتفعيها من كافة أطراف المجتمع المعني يمنع المحاباة والانحياز لصالح جهة أو طرف أو مجموعة أو فرد معين على حساب الآخرين، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية تتم وفق إرشادات وتعليمات محددة الكترونيا مسبقا، لا يمكن التلاعب بها من قبل أي كان و لصالح أي كان، مما يجعل مبدأ الحياد هو أساس العمل الإداري، وتطبيق الشفافية مفعّل بشكل إيجابي.

1. ابراهيم بوعمره ، عبد العالي حفظ الله ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الاستعدادية و آفاق المستقبل، الملتقى

الدولي الافتراضي: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية" الفرص، التحديات

والافاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، 18 جوان 2022، ص13.

2. عبده نعمان الشريف، المرجع السابق، ص 59.

### ثالثا- الإدارة الإلكترونية أداة كشف و مقاومة للفساد

لم يعد بمقدور الدول أن تبقى بمعزل عن مجارة ومواكبة ما يحصل في تأمين النزاهة والشفافية والمصادقية والإفصاح عما يجري في العالم، وما تفرضه بعض المنظمات المهنية العالمية المختصة من معايير وقواعد يتطلب مجاراتها للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، وفي مقدمتها منظمة النزاهة والشفافية العالمية، التي تصدر باستمرار تقاريرها السنوية و الفصلية لتكشف عن مواطن الخلل في الأداء الحكومي لهذا البلد أو ذاك، وبالمقابل تضع الدول التي تحظى بأولوية ودرجات متقدمة، من منظور النزاهة وقلة صيغ الفساد بالمقارنة مع غيرها من الدول، مما يفرض على الدول الالتزام بالمعايير العالمية في النزاهة والشفافية وضبط الجودة في الأداء الحكومي، وما من آلية تسمح بذلك أفضل من تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية في جميع الحالات<sup>1</sup>.

### رابعا - الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة في تأمين الإعلام للجميع

تساعد عملية تحويل الإجراءات الخاصة بالوثائق بأنواعها الخاصة بإنجاز معاملة حكومية إلى الكترونية بعد تشفيرها، سواء كان التعامل مع المواطنين أو المنظمات الأخرى على اختلاف نشاطاتها، ووضعها على الخط في إنجاز الخدمة المقدمة، وهو ما يزيد من تحقيق النزاهة في العمل وتسهيل اتصال المواطن بالإدارة العامة<sup>2</sup>.

الشفافية الحكومية في عمل الإدارة العامة هو أن تضمن استنادها قبل كل شيء إلى علانية القرار، وعدم حجب المعلومات عن المهتمين بها أو ذوي العلاقة بها، فهي تأكيد على مصادقية إدارة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، من خلال تحقيق حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليها.

فشل وسائل الإعلام المباشر في تحقيق الشفافية وعدم وجود تفاعل بين المرسل والمستقبل للمعلومات باستخدام هذه الوسائل، أدت الحكومات إلى البحث عن وسيلة بديلة تحقق الهدف، وقد جاءت شبكة الانترنت التي تمثل بالنسبة للحكومات اكبر شبكة لإتاحة المعلومات في إطار من

1. نصيرة ربيع، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، العدد 08، ج 02، جامعة

عباس لغرور، خنشلة، جوان 2017 ص 977.

2. وليد حسيني، المرجع السابق، ص 82.

التفاعلية بين المرسل والمستقبل، لذلك بدأ استخ دام هذه الشبكة بشكل واسع لبناء علاقات جديدة بين الإدارة الحكومية وبين الجهات المستفيدة كمنظمات الأعمال و المواطنين<sup>1</sup>.

### خامسا - واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر من حيث تحقيق مبدأ الشفافية

صادقت الجزائر على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة بموجب المرسوم الرئاسي 415/12 ، و قد أكدت المادة 5 منه على واجب الإدارة العامة في ضمان وصول كل الأفراد إلى الخدمة العامة كما تضمنت المادة 6 منه إلزام الإدارة العامة بتوفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ، وهذا ما يلزم الدولة بضرورة العمل على توفير الوسائل والآليات الكفيلة بالالتزام بالإدارات الجزائرية بمبدأ الشفافية في علاقتها مع الجمهور، ثم إلزامها بالمبدأ<sup>2</sup>.

ومن الأمثلة على ذلك إنشاء بوابات ومنصات الكترونية لاستقبال ملفات ومعالجتها بطريقة الكترونية في مختلف المرافق العامة وعلى سبيل المثال عملية استقبال ملفات طالبي السكن تكفلت بها وزارة السكن بإنشاء منصة التسجيل والمعالجة وكذا مسابقات التوظيف بوزارة التربية الوطنية وفي مجال الصفقات العمومية ولضمان شفافية الإجراءات ، نص المقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09 جويلية 2025<sup>3</sup> على أنه : بالإضافة لإشهار الصفقات العمومية ونشرها في الجرائد الورقية ألزمت الدولة نشرها أيضا في الصحف الالكترونية وأنشأت بوابة الكترونية لنشر الإعلان عن الصفقات والاستشارات وتحميل دفاتر الشروط ( ما زالت غير مستغلة في انتظار صدور النصوص التنظيمية) كما نصت عليه المادة 105 من القانون 12/23 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية على "تؤسس بوابة إلكترونية للصفقات العمومية تسيّرها المصالح المختصة للوزارة المكلفة بالمالية ، يحدد محتوى البوابة وكيفيات تسييرها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية"<sup>4</sup> ،

1. نصيرة ربيع ، المرجع السابق، ص978 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 415/12 مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68 الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 2012 .

3. المقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09 جويلية 2025 الذي يحدد شروط و كيفيات قيام المصالح المتعاقدة النشر عبر الصحافة الالكترونية المعتمدة .

4. القانون رقم 12/23 ، المؤرخ في 05 أوت 2023 ، المحدد للقواعد المتعلقة بالصفقات العمومية، ج.ر، ع 51 ، الصادرة في 06 أوت 2023 .

بالإضافة للعديد من المرافق العامة الأخرى وذلك من أجل تعزيز وتكريس الشفافية في جميع القطاعات في إطار رقمنة شاملة لمختلف أنشطة المرافق العامة .

وبحسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2024 ، احتلت الجزائر المرتبة 116 من أصل 193 دولة ضمن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية EGD<sup>1</sup> ، بمؤشر إجمالي قدره 0.5956 ، ما يضعها ضمن فئة المستوى المرتفع High EGD<sup>1</sup> (United Nations, 2024) .<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ حياد المرفق العام

تؤدي التكنولوجيا الحديثة للمعلومات دورا مهماً ومنتاميا في تسهيل وتعزيز العمل الإداري وتقديم الخدمات العامة ، فهي تساهم في القضاء على المشكلات الإدارية التي تنشأ نتيجة استخدام الأوراق في التعامل الإداري، والتي تتسبب في بروتوكولات سلبية تعيق تلبية احتياجات المستفيدين وتمهد الطريق لممارسات تمس بحيادية المرفق العام، وتتجسد أهمية مشروع الإدارة الإلكترونية هذا الأخير من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة ففكرة الإدارة الإلكترونية تعكس سعي الحكومات لإعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بفعالية وتضمن توفير بيئة حيادية للمرفق العام.

يدعم تطبيق النهج الافتراضي في المرفق العام لتقديم الخدمة العامة للمنتفعين من كافة أطراف المجتمع يمنع المحاباة والانحياز لصالح جهة أو مجموعة أو فرد معين على حساب الآخرين، إذ أن الإدارة الإلكترونية تقوم وفق تعليمات محدّدة إلكترونية سابقاً، لا يمكن التلاعب بها من قبل أيّ كان ولصالح لأيّ كان، الأمر الذي يجعل مبدأ الحياد أساس العمل الإداري و تطبيق الشفافية الإدارية ، و تعمل الإدارة الإلكترونية في كافة مراحلها على مفهوم الشفافية في التصميم والتخطيط والتطبيق، وهذه هي من وظائف الإدارة الإلكترونية فهي بهذا المفهوم تعزز مبدأ الشفافية الذي يعتبره البعض هو روح الحياد<sup>2</sup> .

1. اسحاق زكريا حاجي ، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين التحول الرقمي و الاستشراف الإستراتيجي :تحليل لأدائها في

(EGDI)مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 14 العدد02 ، جامعة الجزائر 3 ،

الجزائر ، 2025 ، ص864.

2. نصيرة ربيع ، المرجع السابق، ص ص 976- 977 .

كما أن إحداث الاستقبال الرقمي للطلبات من خلال الموقع الإلكتروني، يساهم في القضاء على المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، كما يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، إذ يتم استقبال طلبات المواطنين واحتجاجاتهم والرد على طلباتهم، وتقديم وتوفير البيانات التي تخصهم، فلا تكون المتطلبات والخدمات المتعلقة بطالبيها موجهة مباشرة إلى الموظف العام .

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية أو الحياض الإلكترونية إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية التي تتخرب في الإدارات الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام<sup>1</sup> .

### المبحث الثاني : تحديات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية تواجهه تحديات عديدة ومختلفة تؤثر على تطبيقه وهو يتطلب توفر توليفة متكاملة من المتطلبات الجوهرية بغية إخراج الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي ، نستعرض في المطلب الأول تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية و في المطلب الثاني المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيقها نموذج الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة .

### المطلب الأول : تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الحكومات جملة من التحديات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية على جميع الإدارات والمرافق العامة بأكثر مرونة وفعالية، ، إذ تبدل الحكومات جهودا كبيرة لرفع التحدي لتجاوز كل الصعوبات التي تعترض التحول الإلكتروني، ولتجاوز الصعوبات التي سبق استعراضها من خلال هذه الورقة البحثية لا بد من معرفة وترتيب الأولويات فيما يتعلق بتحديد التحديات التي تقف حاجزا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup> . وعليه سنتطرق إلى تحديات البيئة المحيطة بالمرفق العام ( الفرع الأول) والتحديات التقنية (الفرع الثاني) .

1. سمير حمياز ، سامي بخوش ، المرجع السابق ، ص 418.

2. ابراهيم بوعمره ، عبد العالي حفظ الله ، المرجع السابق ، ص8.

## الفرع الأول: تحديات البيئة المحيطة بالمرفق العام

من ضمن هذه التحديات ما يتعلق بالمجتمعات والممارسات الإدارية السيئة و كذا التشريعات المحدودة و الغير مضبوطة و غير محينة لمواكبة مع التطور التكنولوجي المتسارع ومنها ما يتعلق بضعف الإرادة السياسية و تتمثل في ما يلي:

### أولاً: تكوين المجتمع

تحتفظ المجتمعات المتعدد الثقافات و الأعراق بهوياتها الخاصة، ولكنها تمكنت من إيجاد توازن بين الهوية الفردية والهوية العامة، وقد أنشأت دولة مركزية وتوصلت إلى تفاهات حول بعض المبادئ، وشددت على ضرورة الاندماج و اعتمدت نظاماً تعليمياً موحداً ونظاماً سياسياً مركزياً، وقد تم تحقيق ذلك بفضل التاريخ الوطني والوعي القومي الذي نجح بشكل نسبي في التعامل مع التنوع والاختلاف، ومنع وقوع صراع أو أزمة ناتجة عن هذا التنوع<sup>1</sup>.

ولقد انتهجت الجزائر سياسة اجتماعية بتطبيقها لنهج الدولة المركزية الذي تذوب فيه كل النعرات وتقضي على جميع أشكال التمييز والتهميش وتتجمع لصالح الدولة الجامعة لكل الطوائف والأعراق، وكرست ذلك في جميع دساتيرها السابقة وأكدت عليه كذلك وأثرته وثمنته في هذا التعديل الدستوري لسنة 2020 الذي نص صراحة على الحياد ونبذ التفرقة ويعتبر الديمقراطية هي النهج الذي يحقق به العدالة الاجتماعية أو المساواة ، وهذا ما تم تقريره و دسترته في ديباجته ونصت كذلك عليه المادة 37 منه ما يلي: " المواطنون سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية ولا يمكن أن يُتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق، أو الجنس، أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي"<sup>2</sup> ومع ذلك تتعرض الجزائر من عديد الجهات المس بقيم الديمقراطية والوحدة الوطنية بمحاولة زعزعتها من خلال التلاعب بعامل اللغة أو العرق أو الدين لبث الفقرة، ويعتبر هذا التحدي من المعوقات لتحقيق حياد المرفق العام، بالرغم من إمكانية الإدارة

1. عبد اللطيف شتوح أحمد، تركيبة المجتمع الجزائري بين التنوع والصراع، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، جامعة عمار ثايجي، الأغواط، 2015 ، ص 95 .

2. المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر ، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

الإلكترونية من تغطية هذه العقبة إلا أن انتشار المؤثرين على المجتمع في دواليب الجهات القائمة على الإدارة الإلكترونية تشكل في حد ذاتها عقبة في وجه تمام عملها .  
و لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب تغير النمط التقليدي لتعامل الأفراد مع الإدارة ، وكذا وجب التغلب على المقاومة التي يبديها الموظفون اتجاهها ويعد من أسباب مقاومة موظفي الحكومة لإدخال الإدارة الإلكترونية، الخوف من أن تفقدتهم التكنولوجيا عملهم والخوف من أن يترتب عن التكنولوجيا مزيدا من العمل مثل :الرد على رسائل البريد الإلكتروني ،والقلق من تضائل فرص الحصول على دخل غير شرعي (رشوة)<sup>1</sup> .

### ثانيا :الممارسات الإدارية السلبية

- تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي يمكن عرضها فيما يلي :
- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية كالشفافية والمرونة واللامركزية وغيرها<sup>2</sup>.
  - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها .
  - عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
  - غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة .
  - عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها .
  - قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مؤسساتهم .
  - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات .
  - الافتقار إلى وجود جهة لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة
- كما يمكن أن نضيف :

1. صفاء فتوح جمعة ، المرجع السابق، ص 47 .

2. زرقين سلمى، تاويريت نور الدين، المرجع السابق ، ص 605 .

- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري بالمؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها .
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح .
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس<sup>1</sup>.

### ثالثا: تحديات تتعلق بالتشريعات و القوانين

من بين المعوقات القانونية نذكر ما يلي<sup>2</sup> :

- قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصادقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية.
- غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة ، واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية<sup>3</sup>.

1. جيلالي بوزكري ،المرجع السابق ، ص ص 127-128.

2. حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2011، ص ص 195-196 .

3. زرقين سلمى، تاويريت نور الدين، المرجع السابق ، ص 606 .

#### رابعاً: تحديات متعلقة بالإرادة السياسية

لابد لنجاح أي مشروع توفر الإرادة الجادة التي تدعمه وهذا ينطبق على الإرادة السياسية التي تدعم تحقيق الحياد عن طريق الإدارة الإلكترونية، بحيث يجب أن تكون هذه الإرادة متاحة لوضع رؤية واضحة وإستراتيجية وطنية شاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وبالنظر إلى ضعف استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، فإنه دائماً هناك حاجة ملحة لإعادة صياغة خطة التحول لإلكتروني إذ يتطلب التحول إلى الخدمة العامة الإلكترونية تحديداً دقيقاً للإرادة السياسية الواجب توفرها من أجل أن تلعب دوراً بارزاً في هذه العملية الحيوية وبالموازاة مع ذلك، يجب تحديد قدرات هذه القيادة في تحويل الموارد المالية والإمكانات البشرية إلى نتائج ملموسة، مع المتابعة الدورية والتقييم لكل مرحلة وجدول الأعمال حسب الأهمية بهدف تحديد النقاط الضعيفة في إستراتيجية التحول والتدخل لمعالجتها وتدارك النقص لهذا السبب يعتبر ضعف الإرادة السياسية من التحديات الهامة التي تعوق كل مشروع يهدف لخدمة الصالح العام وتكريس الحياد<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : التحديات التقنية

وهي التحديات التي تمس بالجانب العملي للإدارة الإلكترونية، حيث سنتناول في هذا الفرع التحديات الناجمة عن اختراق النظم المعلوماتية وأساليب التجسس وسرقة البيانات والتعرض للتحديات المتعلقة بالبنية التحتية لمنظومة الإدارة الإلكترونية المعقدة والمتفرعة والمليئة بالثغرات في ما يلي:

#### أولاً: اختراق نظم المعلومات

يعتبر إحدى أكثر التحديات جدية التي تواجه تحقيق الحياد في المرفق العام هو خطر اختراق النظم المعلوماتية وما له من آثار تخريبية، حيث في عصر التكنولوجيا الحديثة والتواصل الإلكتروني تعتمد معظم مؤسسات الدولة على نظم المعلومات والاتصالات في عملها، ومع ذلك فإن هذا الاعتماد يفتح الباب أمام مخاطر الاختراق، حيث أنه إذا تمت عملية اختراق النظم المعلوماتية، فقد يتعرض المرفق العام للتأثير السلبي على الحياد، فمثلاً يمكن للقرصنة الإلكترونية أن تؤدي إلى تعطيل النظم وتخريب المعلومات الحساسة أو التلاعب بها<sup>2</sup>، مما يؤثر سلباً على قدرة المرفق العام

1. حمزة عباس ، المرجع السابق ، ص ص 86-87.

2. مليكة جرمولي، دور الإدارة الإلكترونية في مجال محاربة الفساد الإداري ، مقال منشور في مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018، ص ص 654-655 .

على تقديم الخدمات بشكل شفاف ومحايد، وللتصدي لهذا الخطر الوشيك يجب أن تكون هناك استراتيجيات قوية لحماية النظم المعلوماتية وتعزيز أمنها وتوفير إجراءات أمنية متقدمة مثل التشفير والوصول الآمن<sup>1</sup> و تحديثات البرامج الأمنية المنتظمة.

وبعد الأمن المعلوماتي من أهم التحديات التي تجابه تطبيق الحكومة الإلكترونية من حيث إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها وضمان بقاءها وعدم حذفها أو تدميرها<sup>2</sup>.

### ثانيا: التجسس وسرقة البيانات

من المخاطر الجدية التي يواجهها المرفق العام خطر التجسس الإلكتروني وسرقة البيانات، والتي تشكل تهديداً لمبدأ الحياد باستخدام الإدارة الإلكترونية، حيث يتم تخزين الكم الهائل من البيانات والمعلومات الحساسة على الأنظمة الرقمية والخوادم المركزية، إذ تشمل هذه البيانات المعلومات السياسية والمالية والاجتماعية التي يجب أن تظل سرية ومحمية والتجسس الإلكتروني يشير إلى عملية سرية للحصول على المعلومات من خلال الولوج الغير قانوني للنظم المعلوماتية يتم تنفيذ هذا العمل عادة من قبل جهات خارجية غير مرغوب فيها مثل جهات الاستخبارات الأجنبية أو القراصنة الإلكترونيين من خلال التجسس الإلكتروني، يمكن للأطراف المتسللة الحصول على معلومات حساسة حول سياسات الحكومة أو القرارات الإستراتيجية أو حتى تفاصيل شخصية عن المواطنين<sup>3</sup>، وهذا يمثل تهديدا خطيرا للحياد، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات لصالح جهات أخرى وتشويه عملية صنع القرارات العامة، علاوة على ذلك فإن سرقة البيانات تمثل تهديدا آخر يؤثر على الحياد في المرفق العام فعندما يتم اختراق النظم المعلوماتية وسرقة البيانات، يمكن أن يتم استغلال البيانات في أغراض الابتزاز أو الاحتيال والتأثر في صنع القرارات العادلة والحيادية ومن الممكن أن يتم تسريب البيانات المسروقة ونشرها علناً، مما يؤدي إلى فضائح سياسية وتهديد للأمن والسلام الوطني.

1. محمد سمير أحمد، المرجع السابق ، ص 293.

2. ابراهيم بوعمره ، عبد العالي حفظ الله ، المرجع السابق، ص9.

3. محمد سمير أحمد، المرجع السابق ، ص 295.

### ثالثا: البنية التحتية التكنولوجية

تواجه البنية التحتية التكنولوجية تحديات كبيرة في تحقيق الحياد في المرفق العام باستخدام الإدارة الإلكترونية و تشمل هذه التحديات البنية التحتية الضعيفة، حيث يشكل الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي مشاكل للأنظمة المعلوماتية التي يتوجب إعادة تشغيلها وقتا معتبرا وقد تتعطل الأنظمة بسبب تلك الانقطاعات وبنية شبكة الاتصالات تعاني أيضا من الانقطاعات التي يعود سببها للضعف الناجم عن قدمها<sup>1</sup> ، حيث مواكبة تقنيات التوصيل الحديثة مثل الألياف البصرية مع توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك ويعد الأمان والحماية من التحديات الجدية حيث يجب توفير نظام أمني قوي لحماية البيانات الحكومية من التجسس والاختراق من خلال بنية تحتية أمنية تتمثل في أجهزة وبرامج جدران الحماية النارية (firewall)<sup>2</sup> ، كما يتطلب التحقق من التوافق والتكامل بين الأنظمة والتطبيقات التي تسهم في تسهيل تبادل المعلومات بشكل سلس وفعال بالإضافة إلى ذلك ينبغي تقديم التدريب المناسب للعاملين وتعزيز الكفاءات التقنية لضمان تحقيق الحياد وتطبيق التقنيات الحديثة في البنية التحتية التكنولوجية للمرفق العام.

### المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

للتطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية نعتمد اعتمادا أصيلا على عدة متطلبات منها الإدارية والتقنية ، البشرية ، الاجتماعية ، الامنية ، القانونية ولا يمكن فصلها أو استبعادها حيث أنه لا يمكن تصور أن تقوم من الأساس إدارة إلكترونية دون هذه المتطلبات التي لعب دورا هاما في عملية تطبيقها ونستعرضها فيما يلي :

#### الفرع الأول: المتطلبات الإدارية و التقنية

تتخصر المتطلبات الإدارية والتقنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة نقاط نذكر منها:

1. مليكة جرمولي ، المرجع السابق ، ص 654 .

2. محمد سمير أحمد، المرجع السابق ، ص 294.

-وضع استراتيجيات و خطط التأسيس : حيث لابد من وضع أسس إدارية سواء كانت على المستوى الوطني أو على المستوى المحلي، إذ تقوم هذه الأخيرة بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ وكل هذا تحت دعم الإدارة العليا في الهرم الإداري من أجل مساندتها وتدعيمها ماديا وماليا<sup>1</sup> .

-توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية :الذي يكون من خلال تطوير مختلف شبكات الاتصالات التي تحتاجها الإدارة، تبعا للمتغيرات التي تستدعي ذلك والتي تظهر في الشبكة الواسعة نتيجة الكم الكبير من الاتصالات الواجب استيعابها، مع وجود الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة وأجهزة الحاسب الآلي و شبكات نقل البيانات(internet-intranet-extranet) وكذا أنظمة المعلومات والبرمجيات ومحاولة توفيرها للأفراد والمؤسسات.

-تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية،ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعله تتسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني: المتطلبات البشرية و الاجتماعية

رغم تطلب الإدارة الالكترونية الاعتماد على الوسائل الالكترونية والحاسوب إلا أن الجانب البشري أساسي في وجود هذه التكنولوجيات،خاصة منها العقول الذكية البشرية باعتباره العنصر المكون والموجد لهذه التطورات، فالمعلومات أو البيانات والمعطيات والبرامج هي من ابتكار الإنسان، الذي يدخل المعلومات إلى الأجهزة الالكترونية ويقوم بمراقبتها، وفق عدد من المؤثرات البيئية أو المادية أو حتى البشرية، ذلك لابد من وجود متطلبات بشرية في الإدارة الالكترونية، تتمثل في :

-تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .

-إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، من اجل كسبهم وعدم بحثهم عن جهة أخرى قد تقدم لهم أفضل الفرص، بمنحهم رواتب مناسبة وتوفير المناخ المناسب لأداء عملهم.

-التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من اجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية، وهذا من خلال تزويدهم بكل المعلومات والوسائل التي يحتاجونها.

1. كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة

ماجستير ،غير منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 16

2. أنيسة بركان ، سهام قوجيل ، المرجع السابق، ص 38.

-محاولة البحث عن الكوادر والأفراد المؤهلين محليا ودعمهم وتطوير مهاراتهم ومنحهم الفرص، نظرا لولائهم أكثر من الأفراد الأجانب.

لكل ذلك، فإن من أهم متطلبات الإدارة الالكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة، والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات على شبكة الانترنت<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: المتطلبات السياسية و المالية

وتتمثل في وجود إرادة سياسية من طرف النخبة الحاكمة لتبني مشروع الإدارة الالكترونية، وهذا من منطلق مفاده أن التزام القيادة السياسية الحاكمة بالجهود الرامية إلى عصرنة الإدارة المحلية تعتبر من العناصر الأساسية للنجاح ، من خلال إنشاء ووضع الإدارة الالكترونية على مستوى هياكل الإدارة العامة ، وهذا ما جاء في سياق الإصلاحات السياسية والإدارية لسنة 2011 ، والمتمثلة في ضرورة العمل على محاربة كل مظاهر البيروقراطية الادارية وتقديم خدمات ترقى لرضا واستحسان المواطن، وهذا من خلال عصرنة المرفق العام وتيسير تقديم الخدمة العمومية للمواطن<sup>2</sup>. وبالنسبة للمتطلبات المالية، فإن مشروع الإدارة الالكترونية يعتبر من المشاريع الضخمة والمكلفة ماليا والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المرجوة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

### الفرع الرابع: المتطلبات الأمنية و القانونية

إن تطبيق العامة الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات المرفقية عبر شبكة الانترنت يحتاج إلى تشريعات خاصة تحكمها وتقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيقها لأهدافها على أفضل وجه ممكن وبما يضمن أمن وسرية المعلومات وذلك من خلال استحداث التشريعات القائمة التي لا تتعارض مع هذا النهج الجديد في العمل ،ونظرا لحدثة العمل بنظام العام الإدارة الالكترونية يحسن الاستهداء بتشريعات الدول ذات السبق في هذا المجال ،ومع وضع ظروف كل بلد في الحسبان ،

1. أنيسة بركان ،سهام قوجيل، المرجع السابق ، ص 38.

2. ابراهيم بوعمره ، عبد العالي حفظ الله ، المرجع السابق ، ص11.

كما ينبغي النظر بعين الاعتبار والدراسة إلى القانون الذي أصدرته الأمم المتحدة بشأن الحكومة الالكترونية واتخذته بعض الدول نموذجا لقانونها<sup>1</sup>.

وإن التطورات الحاصلة في المجال المعلوماتي و تطور تقنيات الاتصال و وسائلها ساعد في انتشار و عولمة الجريمة الالكترونية و تفشي جرائم اجتماعية و اقتصادية مستحدثة، فظهر ما يسمى بالعصابات الالكترونية التي مارست شتى أنواع الخروقات الأمنية التكنولوجية، التصنت واعتراض بطاقات الائتمان والسطو على البنوك الكترونيا، وتغيير المعطيات والبيانات والمعلومات في الأجهزة الالكترونية التي باتت تقريبا كلها على اتصال بالشبكة العالمية للاتصال<sup>2</sup>.

على ضوء التطورات التكنولوجية والمعرفية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، صار لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأمنية لحماية المعلومات والبيانات من الاختراق تتمثل في:

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية وكذا للبرامج المضادة للفيروسات، وكذلك ينبغي أن تكون كلمة المرور أو كلمة السر مستحدثة على الأقل، وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام ويفضل فيها عدم التكرار، كما ينبغي وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهذا من خلال وضع أسس قانونية وإعطاء الصيغة القانونية للأعمال الالكترونية، وتحديد النشاطات الايجابية والسلبية منها والعقوبات المفروضة عليها، و تحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباتها بما يحافظ على السرية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

1. حمدي القبيلات ، المرجع السابق ، ص 30 .

2. عصام عبد الفتاح مطر، المرجع السابق، ص 115 .

## ملخص الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة نستخلص أن الهدف الرئيسي من اعتماد الإدارة الإلكترونية في تسيير وإدارة المرفق العام هو عصنة الخدمات العمومية وإزالة الصعوبات والعوائق التي تعترضها لضمان استفادة المواطنين من جودتها وسرعة تحصيلها.

وتبين أن تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة كان واضحا وجليا، حيث أن استخدام التقنيات التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الإدارات العمومية ورفع كفاءتها الإدارية وتقديم الخدمات تتم بطريقة دقيقة وسريعة، ولقد أصبحت هذه الوسيلة ضرورة حتمية يجب على الدولة أن تعمل على تطبيقها مواكبة للتطور التكنولوجي خاصة مع المزايا التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية واعتمادها في تقديم خدماتها على أجهزة حديثة ومتطورة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، فضلا عن السرعة في الإنجاز، كما تعمل على التقليل من التعقيدات والبيروقراطية.

ومن خلال الانتقال من الطرق التقليدية في تسيير المرفق العام إلى الآليات الإلكترونية الحديثة، ترتب عليه العديد من الآثار على المبادئ التي تحكم سيره وتنظيمه تتمثل في التكيف مع التطورات وكذا تجسيد وتكريس مبدأ المساواة في الانتفاع بخدمات المرفق العام بصورة أفضل، وتحقيقا وتأكيدا لمبدأ حياد الإدارة وضمانا لاستمرارية المرافق والانتفاع بالخدمات العامة مع الحفاظ على النظام العام والمصلحة العامة، ومن خلال تكييف المرفق العام مع التغيرات والتطورات التقنية الحديثة ووسائل الإدارة الإلكترونية تدعمت وتعززت المبادئ الكلاسيكية بمجموعة من المبادئ الحديثة تتمثل في جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المرفق العام وضمان الشفافية في أدائه وتسييره.

ولكن رغم من التطور الملحوظ الذي نتج عن استعمال التكنولوجيا الحديثة على مستوى المرفق العام إلا أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية واجهته تحديات كثيرة منها إدارية، تشريعية، سياسية، اجتماعية وتقنية وعرقلة، مما يتطلب بذل المزيد من الإصلاحات لتجاوز هذه التحديات وإيجاد حلول مناسبة لها.

الخاتمة

## الخاتمة

وختما وبالرغم من التحديات والعقبات التي واجهت ومازالت تواجه تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وتعميمه ، إلا أنه يستوجب التصدي لكل المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها، لأن تأثير الإدارة التقليدية الذي عانى منها الكثيرون على مر السنين مازال موجودا ، إلا أن الأمل قائم في تعميم وتطوير ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى المواطن ومن قبله الموظف وبمساعدة كافة الأطراف - حكومة - إدارة - مواطن-، لأن الإدارة الإلكترونية تعد الوسيلة الأنجع لتحسين الأداء التنظيمي لكي يصبح فعالاً، كما أنها تيسر إجراءات تقديم الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من المواطنين الحصول على المعلومات مما يجعل المرافق العامة أكثر سلاسة وفعالية ، فنحن في هذا المقام نتحدث عن معادلة ليس من السهل استيعابها خاصة ونحن نسعى إلى اختزال الزمان والمكان والوثيقة بالضغط على زر تحت مسمى الإدارة الإلكترونية في إطار تكنولوجيا الاتصالات لعالم رقمي افتراضي لتحقيق الجودة الشاملة في إطار الحوكمة الرشيدة.

وأثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة يتجلى من خلال تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها المرافق العامة، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد على اختصار الوقت، والجهد، والمال، والمسافات على المواطن و الدولة في نفس الوقت، كما يقضي على مظاهر الفساد المالي والإداري على مستوى الإدارات العمومية من الرشوة ومحسوبية ومحاباة في تقديم الخدمات العمومية، وكذا ضمان حياد و استمرارية المرافق العامة في أداء عملها بلا انقطاع ودون التأثير بالإضراب أو الاستقالة أو القوة القاهرة...إلخ ، و التكيف مع التطورات والتغيرات التي تطرأ على سير هذه المرافق العامة و هذا التكيف مع التطورات التقنية الحديثة ووسائل الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور بعض المبادئ الحديثة تحكم سير المرافق العامة بهدف تحسين جودة ونوعية الخدمات وضمان الشفافية في تسيير وأداء المرفق العام أضيفت الى المبادئ الكلاسيكية التي تحكم المرافق العامة وعززتها، مما خلق مفاهيم جديدة كمفهوم المرفق العام الإلكتروني.

ولتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المرافق العامة لابد من تكامل التقنيات الحديثة في عمليات الاتصال الإداري بين العاملين في المؤسسات ، مما يساهم في تسريع التفاعل بين المرافق العامة المختلفة و ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية عبر توعية الموظفين والمواطنين بأهمية التعامل مع الخدمات الرقمية و تحديث الإطار القانوني للإدارة بنصوص تقنن المعاملة الإلكترونية، فتعرف

صراحة المستند والتوقيع والأرشيف الرقمي وتمنحها حجية قانونية مكافئة للورق، ولتطوير البنية التحتية الرقمية يعتمد بالدرجة الأولى على تغيير العقلية الإدارية، وتبني ثقافة التحديث والشفافية بما يضمن تحقيق تحول رقمي حقيقي ومستدام في المرافق العامة.

## النتائج

- ترتب عن تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ النازمة للمرفق العام وتطبيقها جملة من النتائج، نلخصها في: النقاط التالية :
- تحقيق مبدأ التكيف مع التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والاتصالات يعتبر الضرورة في تطوير المرافق العامة، لأنه يتأثر بالتكنولوجيا الحديثة خدمة للمصلحة العامة
  - تكريس مبدأ لمساواة بالانتفاع بخدمات المرفق العام بصورة أكثر عملية وفي هذا تجسيدا لمبدأ حياد الإدارة لأن المرفق العام يقدم خدمات الكترونية للأفراد بدون أي تمييز، وبأي وسيلة أورشوة الموظفين لتعاملهم مع الحاسب الآلي وباقي وسائل الشبكة المعلوماتية
  - الانتقال إلى تطبيق الحكومة الالكترونية في المرفق العام يعتبر أداة فعالة لإستمراره والانتفاع بالخدمات العامة .
  - تكيف المرفق العام مع التطورات التكنولوجية الحديثة ووسائل الإدارة الالكترونية أدى إلى ظهور مبادئ الحديثة تحكم سير المرافق العامة تتمثل جودة ونوعية الخدمات وضمان الشفافية في تسيير وأداء المرفق العام .
  - استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد في التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق العمل كعامل الوقت، جودة الخدمة، حاجز المكان والزمان وتقلل التكاليف .
  - تشكل مظاهر وخصائص الخدمة العمومية التي تنتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية في مضامينها مبادئ الحكم الرشيد، وتعتبر في جوهرها عن محددات الخدمات العمومية الرشيدة التي تعكس توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وتحديث الخدمات، واستكمال لمشروع الحكومة الالكترونية.

## التوصيات

- وبناء على ما سبق يمكن التنويه ببعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في إرساء قواعد الإدارة الإلكترونية ودعم تطبيقها في ظروف جيدة نذكر منها:
- العمل على وضع إستراتيجية فعالة تضمن الانتقال السلس والأمن نحو الإدارة الإلكترونية.
  - الإسراع في سن ووضع تشريعات وقوانين تدعم الإدارة الإلكترونية وتحمي مستعملاتها.
  - ضرورة الاستثمار في المورد البشري لأنه السبب والهدف والنتيجة لكل عملية تنموية.
  - التكوين العالي والمتخصص للموظفين والإداريين، ضرورة أكثر من ملحة لنجاح عملية التحول نحو الرقمية.
  - التحول التدريجي وعدم التسرع في فرض النظام الجديد واحترام خصوصية المواطن.
  - توفير برامج حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالإدارة والمواطنين من القرصنة.
  - ضرورة إطلاق حملات ومبادرات لخلق الثقافة الإلكترونية، وبيان دورها في تحسين عمليات الأداء، وتشجيع المؤسسات والمواطنين على التفاعل معها وحثهم على التوجه التدريجي نحو هذا النمط من المعاملات الإلكترونية.
  - بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع المؤسسات والأفراد على الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية، والعمل على تطبيقها، مع التدرج في تقليل القنوات الأخرى لتقديم الخدمات
  - تطوير الهيكلية للمرافق العامة بما يتناسب مع عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - توفير أجهزة الحاسوب وتمكين المواطنين من الاشتراك في شبكة الانترنت وهذا عن طريق تخفيض التكاليف وجعلها في متناول كل مواطن للتقليل من مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية.

## قائمة المصادر و المراجع

### أولاً: الدساتير و القوانين

#### I. الدساتير

- 1- القانون رقم 01/16 مؤرخ في 6 مارس سنة 2016 يتضمن التعديل الدستوري، ج ر، ع 14 ، الصادرة بتاريخ 7 مارس سنة 2016 .
- 2- المرسوم الرئاسي رقم 20 / 442 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، ج ر، ع 82 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020 .

#### II. القوانين

- 1- الأمر 156/66 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق لـ 08 يونيو سنة 1966 يتضمن قانون العقوبات المعدل والمتمم بالقانون رقم 06/24 مؤرخ في 19 شوال عام 1445 الموافق لـ 28 أبريل سنة 2024.
- 2- أمر رقم 58/75 ، المؤرخ في 20 سبتمبر 1975 ، المتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 05/07 المؤرخ في 13 مايو 2007، ج ر، ع 31 ، الصادرة في 13 مايو 2007 .
- 3- القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب.
- 4- القانون رقم 01/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 11/83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- 5- القانون رقم 11 / 10 ، المؤرخ في 22 جوان 2011 ، يتعلق بالبلدية، ج ر، ع 37 ، الصادرة في 3 جويلية 2011
- 6- الأمر رقم 06 / 03 ، المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، ع 46 ، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .
- 7- القانون رقم 15 / 21 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

8- القانون رقم 12/23 ، المؤرخ في 05 أوت 2023 ، المحدد للقواعد المتعلقة بالصفقات العمومية، ج.ر، ع 51 ، الصادرة في 06 أوت 2023 .

## ثانيا: المراسيم و القرارات

### I. المراسيم

#### أ- المراسيم الرئاسية

1- المرسوم الرئاسي رقم 415/12 مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68 الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 2012 .

2- المرسوم الرئاسي 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام.

3- المرسوم الرئاسي رقم 143/17 مؤرخ في 18 أبريل 2017 المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وأجالها، ج ر رقم 25 الصادرة في 19 أبريل 2017.

#### ب- المراسيم التنفيذية

1- المرسوم رقم 88 / 131 ، المؤرخ في 04 يوليو 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج.ر، ع 27 ، الصادرة في 06 يوليو 1988 .

2- المرسوم التنفيذي رقم 136/10 المؤرخ في 18 أبريل سنة 2010 المحدد لمحتوى وشروط تسليم البطاقة الإلكترونية للمؤمن الاجتماعي، والمفاتيح الإلكترونية لهياكل العلاج ومهنيي الصحة.

3- المرسوم التنفيذي رقم 315/15 مؤرخ في 10 ديسمبر 2015 المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية، ج ر عدد 68، 2015 .

4- المرسوم التنفيذي رقم 69/20 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا و مكافحته، الصادر في 21/03/2020، الجريدة الرسمية عدد 15 ، سنة 2020 .

## II. القرارات

1- القرار المؤرخ في 16/12/2012 يحدد بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

2- المقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09 جويلية 2025 الذي يحدد شروط وكيفيات قيام المصالح المتعاقدة بالنشر عبر الصحافة الالكترونية المعتمدة .

## ثالثا:الكتب

### ا. الكتب العامة

- 1-سليمان محمد الطماوي ، نشاط الإدارة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، مصر ،1954.
- 2-أحمد محمد عبد اللطيف ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000 .
- 3-ماجد راغب الحلو،علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية( الحكومة الإلكترونية)، منشأة المعارف، الإسكندرية،مصر،2005.
- 4-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة، الأصول العملية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنورة ،جمهورية مصر العربية ، 2006.
- 5-عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، جسر للنشر والتوزيع ، ط2 ، الجزائر، 2007.
- 6-يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
- 7-سامي الطوخي، النظام القانوني للحكومة تحت ضوء الشمس، الشفافية في إدارة الشؤون العامة، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري(دراسة مقارنة) ، دار النهضة العربية، مصر، 2014.

### II. الكتب الخاصة (المتخصصة)

- 1-فهد ناصر العبود ، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003 .
- 2-نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ للنشر، الرياض ،المملكة العربية السعودية، 2004.
- 3-داوود عبد الرازق الباز، الإدارة العامة(الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004 .
- 4-سعد ياسين غالب ،الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة، العربية السعودية ،2005.

- 5- بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية ، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ، 2005 .
- 6- أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر ، 2006.
- 7- محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ، 2006 .
- 8- عبد الرحمان توفيق ، الإدارة الالكترونية في الشؤون الادارية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميلك ، مصر ، 2007 .
- 9- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
- 10- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2008.
- 11- علاء عبدالرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
- 12- محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009،
- 13- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009م -1430هـ.
- 14- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 15- صدام خمائسية، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013 .
- 16- جمعة إسماعيل العياط ، الإدارة الالكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014 .
- 17- حمدي القبيلات ، قانون الإدارة العامة الالكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 18- صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق الإدارة الالكترونية ، دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، المنصورة ، مصر ، 2014 .

19- العنزي محمد بن هلال بن قراع الكسار، تطبيق الإدارة الإلكترونية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2017.

#### رابعاً : المذكرات و الرسائل

##### 1. مذكرات الدكتوراه

- 1-عبدہ نعمان الشریف، الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها، الواقع والتحديات - حالة دول مجلس التعاون الخليجي، دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009 .
- 2-نبالي فاطمة ، دور المجلس الدستوري في حماية الحقوق والحريات العامة مجال ممدود وحول محدود ، دكتوراه تخصص القانون ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، 2010 .
- 3-جيلالي بوزكري ، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق ، دكتوراه في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال والتسويق ، قسم علوم التسيير،جامعة الجزائر3، 2015/2016 .
- 4-مينة العمودي،واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-ولاية بسكرة-،دكتوراه علوم في علوم التسيير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2017/2018 .
- 5-لكحل محمد،الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية ( حالة الجزائر)، دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ،كلية العلوم الإقتصاديةالعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعةالجزائر3، 2018/ 2019 .
- 6-وليد حسيني ، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة : بلدية المسيلة ولاية المسيلة من أكتوبر 2018 إلى أكتوبر2019 ، دكتوراه في علوم إعلام واتصال، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاتصال،كلية علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر3 ، 2019/2020 .

7-بشرى غريبي ، الآليات القانونية لضمان سير المرافق العامة ، دكتوراه تخصص القانون العام الاقتصادي ، قسم القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2024/2023 .

## II. مذكرات و رسائل ماجستير

- 1-مختار حماد ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2007 .
- 2-كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، ماجستير، غير منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 3-عمر بن سيف بن سعيد العتبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م ، ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال ( القيادة )،كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية ، سلطنة عمان، 2023م 1444 هـ .

## خامسا : المقالات

- 1-أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم ، " نشرة تكنولوجيا الإدارة " ، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر، العدد الثامن، فيفري / مارس 2007 .
- 2-حسين عبد الرحيم السيد، الشفافية في قواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، مجلة الشريعة والقانون، العدد 39 ، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 3-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي( دراسة حالة)، مجلة الباحث العدد 09 كلية العلوم والتكنولوجيا،جامعة بسكرة الجزائر، 2011 .
- 4-علاء الدين عبد الرحمان حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية و فاعليتهم، مجلة المخطط والتنمية ، العدد 24 ، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 5-أنيسة بركان ، سهام قوجيل ، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات و الكوارث -مع الإشارة إلى حالة الإدارة الإلكترونية في الدول العربية خلال جائحة في روس كورونا ، مجلة

- العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد، 14 العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2012.
- 6-حنان محمد القيسي، "الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة"، مجلة الحقوق، الجامعة المستنصرية، المجلد 4، العدد 16، العراق، 2012.
- 7-عربة الحاج، زرقون محمد، عصرنه نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر: تجربة بطاقة الشفاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 8-عبد اللطيف شتوح أحمد، تركيبة المجتمع الجزائري بين التنوع والصراع، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2015.
- 9-ياسمينه بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف مجلة الباحث الاجتماعي العدد 13، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2017.
- 10- نصيرة ربيع، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، العدد 08، ج 02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، جوان 2017.
- 11- المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر - دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة - الداخلية و الجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 17، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، جانفي 2018.
- 12- مليكة جرمولي، دور الإدارة الإلكترونية في مجال محاربة الفساد الإداري، مقال منشور في مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
- 13- راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، ع 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018.
- 14- رفيق سعدون، يوسف بومدين، تحسين أداء الشبابيك الآلية لبريد الجزائر عن طريق رضا الزبون بتطبيق نموذج كانو (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية المسيلة)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10 العدد 01، الصادرة عن جامعة خميس مليانة، 2019.
- 15- آمال عقبي، دور الإدارة الإلكترونية في تسيير الخدمة العمومية محليا، مجلة الفكر، المجلد 14، العدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 الجزائر، جوان 2019.

- 16- رشيدة كابوية، تأثير نظام الإدارة الإلكترونية على تحسين خدمات المرفق العام ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد، 04 العدد 02، جامعة أحمد دراية، أدرار، السنة 2019 .
- 17- محمد أحميداتو-، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد :خاص ،كلية الحقوق، جامعة الجزائر، السنة 2020 .
- 18- ريمة مقيمي ، مدى تأثير جائحة فيروس كورونا المستجد على مبدأ استمرارية المرفق العام في الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12 ، العدد 01 (الخاص)، الجزء 1 ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 ، سطيف، جانفي 2021 .
- 19- صابر بن معتوق، قراءة في واقع التنمية المحلية المستدامة بمناطق الظل في الجزائر ضمن- برنامج مخطط الانعاش الاقتصادي (2020-2024)، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05، العدد الخاص 01 ، الجزائر، 2021.
- 20- وردة حدوش و سامي بسة، ماهية مناطق الظل و قراءة في وضعية البرنامج الاستعجالي الخاص بمناطق الظل، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05، العدد الخاص 01، الجزائر. 2021.
- 21- سمير حمياز، سامي بخوش ، دور الادارة الالكترونية في ضمان فعالية المرفق العام في تحقيق المصلحة العامة ،المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، المجلد 10، العدد 03، جامعة بومرداس، الجزائر ، جويلية 2021 .
- 22- صهيب ياسر محمد شاهين ، أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ سير المرفق العام ،المجلد 08 ، العدد 03 ، مخبر البحوث القانونية والسياسية والشرعية ، جامعة خنشلة ، الجزائر، 2021 .
- 23- وفاء بوالشعور، المبادئ التي تحكم المرافق العمومية على ضوء التعديل الدستوري لسنة 2020، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد، 06 العدد 02 ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022.
- 24- نادية بوخرص ، الإدارة الالكترونية و أثرها على مبدأ استمرارية المرفق العام ، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة يحي فارس، المدية ، الجزائر، 2022.

- 25- زرقين سلمى، تاويريت نور الدين، الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وضرورة التنفيذ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2022.
- 26- بن نقي سفيان، عباوي نجاة ، مساعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، ع 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023 .
- 27- خادم حمزة ، المبادئ الحديثة لحوكمة سير المرفق العام في الجزائر في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020 ، مجلة الدراسات الحقوقية ، المجلد 09، العدد 03 ، جامعة سعيدة، الجزائر، أبريل 2023.
- 28- يوسف مقرين ، خصوصية الخدمات المرفقية الإلكترونية في الإدارة العمومية، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة، المجلد 08، ع 01، جامعة ابن باديس، مستغانم ، 2023.
- 29- فنني ياسين ، بكدي فاطمة ، عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة :التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07 ، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، عين الدفلى، الجزائر، 2023 .
- 30- إسحاق زكريا حاجي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين التحول الرقمي و الاستشراف الإستراتيجي :تحليل لأدائها في (EGDI) مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2025 .

#### سادسا : الملتقيات

- 1- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني الجمعية السعودية للإدارة، القاهرة مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 .
- 2- ابراهيم بوعمره ، عبد العالي حفظ الله ، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الاستعدادية و آفاق المستقبل، الملتقى الدولي الافتراضي :البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية" الفرص ، التحديات والافاق " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 18 جوان 2022.

| رقم الصفحة | محتويات الفهرس                                                                     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| أ          | مقدمة                                                                              |
| 1          | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و المبادئ التي تحكم المرفق العام |
| 1          | تمهيد                                                                              |
| 2          | المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية                                           |
| 2          | المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية                                            |
| 4          | المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية و عناصرها                                 |
| 4          | الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية                                            |
| 8          | الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية                                           |
| 8          | أولا : عتاد الحاسوب HARDWARE                                                       |
| 8          | ثانيا : البرمجيات SOFTWARE                                                         |
| 9          | ثالثا : شبكة الاتصالات                                                             |
| 10         | رابعا : صناع المعرفة                                                               |
| 10         | المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها                                  |
| 11         | الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية                                            |
| 11         | أولا: التشبيك الفائق                                                               |
| 11         | ثانيا : سرعة الإنجاز                                                               |
| 12         | ثالثا : زيادة الإتقان                                                              |
| 13         | رابعا : تخفيض التكاليف                                                             |
| 14         | خامسا : تبسيط الإجراءات                                                            |
| 14         | سادسا: الشفافية                                                                    |
| 15         | سابعا: السرية والخصوص                                                              |

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية                                                          |
| 18 | المبحث الثاني : المبادئ التي تحكم المرفق العام                                                    |
| 19 | المطلب الأول : المبادئ المتعلقة بالمنتفعين من خدمات المرفق العام                                  |
| 19 | الفرع الأول: مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام                                              |
| 19 | أولاً: المساواة في الانتفاع بخدمات المرافق العامة                                                 |
| 20 | ثانياً : المساواة في الانتفاع بتقلد الوظائف العامة                                                |
| 22 | الفرع الثاني : مبدأ الجودة و الإنصاف في تقديم الخدمات العامة                                      |
| 22 | أولاً: مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العامة                                               |
| 24 | ثانياً : مبدأ الإنصاف في تغطية التراب الوطني بالمرافق العمومية.                                   |
| 26 | المطلب الثاني : المبادئ المتعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام                                  |
| 26 | الفرع الأول : مبدأ سير المرفق العام بانتظام وباضطراد                                              |
| 27 | أولاً- الضمانات التشريعية                                                                         |
| 31 | ثانياً- الضمانات القضائية                                                                         |
| 32 | ثالثاً- تدابير للحفاظ على هذا المبدأ في ظل انتشار كوفيد 19 :                                      |
| 32 | الفرع الثاني : مبدأ التكيف المستمر للمرفق العام                                                   |
| 34 | الفرع الثالث : مبدأ شفافية المرفق العام                                                           |
| 35 | الفرع الرابع : مبدأ حياد المرفق العام                                                             |
| 37 | الفصل الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في تجسيد مبادئ المرفق العام و التحديات التي تواجه تطبيقها  |
| 37 | تمهيد                                                                                             |
| 38 | المبحث الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على تجسيد مبادئ المرفق العام                             |
| 38 | المطلب الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على تكريس المبادئ المتعلقة بالمنتفعين من الخدمة العمومية |

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38 | الفرع الأول: تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام             |
| 40 | الفرع الثاني: تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ الجودة و الإنصاف في تقديم الخدمات العامة      |
| 40 | أولا: زيادة فعالية و كفاءة الحكومة                                                             |
| 41 | ثانيا: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين                                                            |
| 41 | ثالثا: التركيز على النتائج                                                                     |
| 41 | رابعا: التغيير المستمر                                                                         |
| 41 | خامسا: تأثيرها على مبدأ الإنصاف                                                                |
| 42 | المطلب الثاني : تأثير الإدارة الالكترونية على المبادئ المتعلقة بالخدمة المقدمة من المرفق العام |
| 42 | الفرع الأول : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ ضمان سير المرفق العام بانتظام وباضطراد        |
| 42 | أولا: عدم التأثر بإضراب الموظفين أو استقالتهم                                                  |
| 44 | ثانيا: التعامل مع حالة القوة القاهرة                                                           |
| 49 | الفرع الثاني : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ التكيف المستمر للمرفق العام                  |
| 51 | الفرع الثالث : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ شفافية المرفق العام                          |
| 52 | أولا - تبسيط و تسهيل الإجراءات لضمان الشفافية                                                  |
| 53 | ثانيا-الإدارة الإلكترونية تحقق مبدأ الحياد لضمان النزاهة و الشفافية                            |
| 54 | ثالثا-الإدارة الإلكترونية أداة كشف و مقاومة للفساد                                             |
| 54 | رابعا - الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة في تأمين الإعلام للجميع                                |
| 55 | خامسا - واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر من حيث تحقيق مبدأ الشفافية                         |
| 56 | الفرع الرابع : تأثير الإدارة الالكترونية على مبدأ حياد المرفق العام                            |
| 57 | المبحث الثاني : تحديات و متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية                                     |
| 57 | المطلب الأول : تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية                                                |
| 58 | الفرع الأول: تحديات البيئة المحيطة بالمرفق العام                                               |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 58 | أولاً: تكوين المجتمع                              |
| 59 | ثانياً: الممارسات الإدارية السلبية                |
| 60 | ثالثاً: تحديات تتعلق بالتشريعات و القوانين        |
| 61 | رابعاً: تحديات متعلقة بالإرادة السياسية           |
| 61 | الفرع الثاني: التحديات التقنية                    |
| 61 | أولاً: اختراق نظم المعلومات                       |
| 62 | ثانياً: التجسس وسرقة البيانات                     |
| 63 | ثالثاً: البنية التحتية التكنولوجية                |
| 63 | المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية |
| 63 | الفرع الأول: المتطلبات الإدارية و التقنية         |
| 64 | الفرع الثاني: المتطلبات البشرية و الاجتماعية      |
| 65 | الفرع الثالث: المتطلبات السياسية و المالية        |
| 65 | الفرع الرابع: المتطلبات الأمنية و القانونية       |
| 67 | ملخص الدراسة                                      |
| 66 | الخاتمة                                           |
| 68 | قائمة المصادر و المراجع                           |