

مببرات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية -Justification for the transition to the implementation of the electronic management system in Algeria - with reference to the experiences of some institutions Algeriaد. تفرات يزيد<sup>1</sup>، د. سلاوتي حنان<sup>2</sup>، ط.د. بصري ريمة<sup>3</sup><sup>1</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، مخبر (COFIFAS) [yazidtagraret400504@gmail.com](mailto:yazidtagraret400504@gmail.com)<sup>2</sup> جامعة البليدة 2 (الجزائر)، [slahanane@gmail.com](mailto:slahanane@gmail.com)<sup>3</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، [besseri.rima@univ-alger3.dz](mailto:besseri.rima@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/11/02

تاريخ الإرسال: 2019/10/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدوافع التي ساهمت في التفكير للانتقال من النظام الإداري التقليدي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى النظام الإداري الإلكتروني مع الإشارة إلى تجارب مؤسسات عمومية غير ربحية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل مشروع 2013 وكذلك الإشارة إلى تجارب بعض القطاعات الاقتصادية في تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل مؤسسة الضمان الاجتماعي والبنوك الجزائرية ، وللاجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع محاولة الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة ، إذ أنه توصلنا إلى مجموعة من النتائج في هذه الدراسة العلمية أهمها أنه نظام الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري وفلسفة إدارية حديثة التطبيق في الجزائر ولها فوائد كثيرة من بينها تحسين الخدمات العمومية وسرعة توصيل المعلومات في الوقت المحدد وحفظها وتخزينها واسترجاعها بكل سهولة، وكان تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر في العديد من المؤسسات الربحية وغير ربحية، كما حاولنا في هذه الدراسة طرح مجموعة من التوصيات تتمثل في العمل على تكثيف الدورات التكوينية للموارد البشرية العاملة في الإدارات تماشيًا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه يتماشى مع التطورات التكنولوجية، مما ينعكس إيجابًا على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التقليدية، الإدارة الإلكترونية، تجربة الجزائر، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الربحية، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات غير ربحية.

Abstract:

This study aims to identify the motives that contributed to thinking about the transition from the traditional administrative system prevailing in the Algerian economic institutions to the electronic administrative system with reference to the experiences of public non-profit institutions in the application of e-management under the 2013 project as well as to the experiences of some economic sectors in the application of management. In order to answer the problem, we have relied on the descriptive analytical method with the use of case study method, as we have reached a set of results in this study. The most important scientific process is that the electronic management system is an administrative method and a modern management philosophy applied in Algeria and has many benefits, including improving public services and the speed of delivery of information on time, save, store and retrieve it easily. In this study, we tried to put forward a set of recommendations, which is to intensify the training courses of human resources working in departments in line with modern technological developments. Reflected positively on the morale and efficiency of the performance of the work.

Keys words: Traditional management, e-management, Algeria experience, e-management in for-profit organizations, e-management in non-profit organizations

المؤلف المرسل: تفرات يزيد ، الإيميل: [yazidtagraret400504@gmail.com](mailto:yazidtagraret400504@gmail.com)

## عرض الدراسة :

### مقدمة:

لقد انتهجت الجزائر في مجال التقدم الإداري سياسة الجزائر الإلكترونية هذه السياسة تهدف إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع من أجل تحسين الخدمات العامة للمواطن بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بشؤون المواطنين وتلبية حاجياتهم الإدارية، لذا فقد باشرت الجزائر في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية الذي تهدف من خلاله إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها المجتمع ، وتهدف هذه الإستراتيجية كذلك إلى تحسين أداء الاقتصاد الوطني وتحسين قدرات التعليم والبحث الإبداع في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ويتم هذا كله من خلال تسريع استخدام تكنولوجيا في الإدارات وتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الاتصال، ودفع البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع، وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية التي تسيّر الإدارات الجزائرية، وتدعيم البحث والابتكار في مجال التكنولوجيات ووسائل الاتصال ... الخ لذا من خلال سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأهم المؤشرات التي توضح ذلك.

### الإشكالية الرئيسية للدراسة:

و من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

✓ فيما يتمثل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة:

- لماذا تم الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف تم الانتقال من تطبيق الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟

- كيف كانت تجربة الإدارات الجزائرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

### فرضيات الدراسة:

#### 1 الفرضية الرئيسية للدراسة:

✓ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تطبق بشكل واسع وهذا نتيجة انتهاز الاقتصاد الرقمي والرقمنة.

#### 2 الفرضيات الفرعية للدراسة:

- تم الاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية في الكثير من دول العالم نظر للمزايا العديدة المقدمة للمستفيدين والإدارة.

- يتم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة عن طريق التخلي عن المعاملة بالوثائق والسجلات الملموسة إلى

استخدام برامج وأجهزة إلكترونية مصحوبة بتقنيات الاتصال والتكنولوجيا.

- الكثير من الإدارات الجزائرية العمومية وكذا إدارات المؤسسات الاقتصادية خاضت تجارب في تطبيق الإدارة

الإلكترونية منها وزارة التربية وقطاع العدالة والجماعات المحلية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين منها الأهمية العلمية والأهمية العملية فالنسبة لأهمية الدراسة من الناحية العلمية

فإن موضوع الإدارة الإلكترونية يعد من الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات المتطورة ووسائل

الاتصال الحديثة من الانترنت والبرامج الإلكترونية المتطورة وتطور الاقتصاد الذي أصبح يرتكز على المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، أما الأهمية العملية للدراسة فإن الإدارة الإلكترونية أصبحت بديلا للإدارة التقليدية، إذ أن العديد من الدول المتقدمة كانت السبابة في تطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة للاقتصاد في نفقات الخدمات المقدمة وكذا تعظيم منافع الإدارة والمواطن على حد سواء، ففي الجزائر هناك قطاعات هامة تتعامل مع المواطن مباشرة مثل الجماعات المحلية وقطاع العدالة لذا فهذه القطاعات السبابة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى استخدام الرقمنة في تقديم الخدمات للمواطن.

### لله أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف هذه الدراسة في توضيح النقاط التالية:

- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبار هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ترتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تبيان المزايا والأهداف التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ، والنتائج الإيجابية المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على الطاقم الإداري والمستفيد على حد سواء؛
- توضيح التحديات التي تواجهها مختلف القطاعات والمؤسسات الجزائرية فيما يخص تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، نظرا لحدوث المشروع في الجزائر والذي تم تبنيه في سنة 2013؛
- محاولة تبيان تجارب بعض المؤسسات والقطاعات غير ربحية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يعد إحلال للنظام الإداري التقليدي؛
- محاولة تبيان تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية أي المؤسسات الربحية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في نشاطها ومن أمثلة هذه المؤسسة نجد مؤسسات الضمان الاجتماعي والقطاع البنكي.

### لله منهج الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والإحاطة بجوانب الموضوع اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة بقدر الإمكان على الإشكال الرئيسي والتساؤلات الفرعية، حيث اعتمد الباحثان في الجانب النظري على تغطية الخلفية النظرية التي يرتكز عليها البحث، ويتم ذلك من خلال التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية والدارسات السابقة للإدارة الإلكترونية في الجزائر والوقوف على مساهمته في تحسين الخدمة العمومية للمواطن الجزائري، وذلك اعتماد على مقالات علمية وكتب ورسائل جامعية في مجال البحث.

### لله تقسيمات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور على

النحو التالي:

- ◀ **المحور الأول:** ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- ◀ **المحور الثاني:** الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛
- ◀ **المحور الثالث:** عرض نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

فيما يلي نوضح في هذا المحور ماهية الإدارة الإلكترونية

## المحور الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية بعد ذلك نتعرف على أهداف ونتائج المتوخاة منها وفي الأخير نتطرق إلى مزايا وتحديات هذه الإدارة.

### أولاً: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية

وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

#### 1 - مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية نذكر منها ما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها: "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها: استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب و الاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة و يسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية و أمن المعلومات"<sup>4</sup>.

#### 2 - خصائص الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في<sup>5</sup>:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال الإلكترونية؛
- تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات و الفعالية في التعامل؛
- القضاء على الهرمة والبيروقراطية في التنظيم وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل؛
- الاستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم الكترونياً، وانخفاض أوقات إنجاز العمل؛
- تجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات؛
- اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت والحيز المكاني؛
- توفير المتابعة والمراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة؛
- الإدارة هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة؛
- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تنظيم غير جامد، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

## ثانيا: أهداف ونتائج المتوخاة من الإدارة الالكترونية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهداف الإدارة الالكترونية ونتائجها.

### 1 - أهداف الإدارة الالكترونية:

يمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي<sup>6</sup> :

- ✓ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات ؛
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين في المعاملة للحد من تأثيرات العلاقة الشخصية؛
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشيف الكتروني مع القدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق للأكثر من جهة في اقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان ؛
- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها وهو من اجل التأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن؛
- ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثلة في كسب الوقت وتقليل التكلفة لانجاز المعاملات؛
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية بالأداء والتطبيق؛
- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية.

### 2 - النتائج المتوخاة من الإدارة الالكترونية:

من ابرز النتائج التي يمكن الوصول إليها جراء استخدام أو تطبيق نظام الإدارة الالكترونية ما يلي<sup>7</sup>:

- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا؛
- توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات كافة؛
- تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات بين كيانات الإدارات المختلفة؛
- تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام؛
- تقليص وخفض نفقات الإدارة الداخلية؛
- إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة؛
- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية؛
- نظام سرية شفافية التعاملات كامل يؤمن من حقوق التشغيل وتداول البيانات؛
- التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة.

### ثالثاً: مزايا وتحديات الإدارة الإلكترونية

وفيما يلي سنتطرق إلى مزايا الإدارة الإلكترونية وتحدياتها.

#### 1 - مزايا الإدارة الإلكترونية:

- من أهم مزايا التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية ما يلي<sup>8</sup>:
  - السرعة في أداء الخدمات وجودتها؛
  - نقل الوثائق الكترونياً بفعالية أكثر؛
  - تقليل التكلفة نتيجة الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء؛
  - تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية؛
  - التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين؛
  - تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء؛
  - تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته؛
  - الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛
  - تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها؛
  - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال؛
  - تقديم الخدمات دون توقف وفق برنامج مسطر سلفاً حيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمات التي يريدتها في أي وقت خلال 24 ساعة يومياً ودون تدخل من جانب الموظفين؛
  - الشفافية في المعاملات دون التحيز في الانتفاع بالخدمات العامة وذلك بإتباع إجراءات موحدة ضمن نظام الإدارة الإلكترونية؛
- تمكين المواطنين من المشاركة في معالجة السلبيات عن طريق تيسير رأيهم في شؤون الإدارة الإلكترونية؛
- وجود نظام دقيق للمراجعة والمحاسبة؛
- التقليل من المشاكل الإدارية والتنظيمية والاجتماعية التي تساعد على انتشار مظاهر الرشوة؛
- القضاء على الاعتبارات الشخصية في العمل والاعتماد على استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس الكفاءة والخبرة.

#### 2 - تحديات الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر التحديات التي تواجه عملية التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>9</sup>:

أولاً: التحديات الإدارية: وتتمثل في:

- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية؛
- ✓ انعدام التخطيط لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ وجود مخاوف على مستوى القيادات الإدارية العليا في بعض الدول من تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ غياب التنسيق بين الإدارات الحكومية المختلفة.

لذلك لا يمكننا الحديث عن إدارة إلكترونية دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة في ظل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كعدم كفاءة الموظفين والبيروقراطية الشديدة وانعدام المساءلة والمركزية الإدارية الشديدة، هذه المشاكل التي تضاف إلى قائمة التحديات السابق ذكرها كقيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الإلكترونية مع وجوب اعتبار الإصلاح الإداري مسؤولية وطنية شاملة ومهمة رسمية وشعبية مستمرة، وهو التزام وطني على صعيد السلطة السياسية وعلى صعيد العاملين في الإدارة قادة ومرؤوسين.

**ثانياً: التحديات البشرية :** وتتمثل في:

- انخفاض مستوى الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات؛
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر تدريبهم على الشرح النظري دون أن يرتبط ذلك بالتنفيذ الفعلي لها، أو بمعنى آخر ممارسة النشاط على هذه الأخيرة وفقاً للشكل التقليدي دون أن يتطور هذا الأسلوب إلى المستوى المطلوب؛
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتماداً على المقابلة الشخصية دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة؛
- ضعف طرق تقييم الخدمات التي تقوم الكوادر البشرية بحيث يتم تقييمها بصورة شكلية بحثه دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة؛
- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها.

**ثالثاً: التحديات المالية وتتمثل في:**

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

**رابعاً: التحديات الفنية والقانونية وتتمثل في:**

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي؛
- عدم اعتماد الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات؛
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقات الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني وغيرها من المخالفات والجرائم السابق ذكرها.

## المحور الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إضافة إلى أسباب هذا الانتقال بعد ذلك نتعرف على الفرق ما بين هذين الإدارتين.

### أولاً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة

إن أفضل وسيلة للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال امثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل وهي :

**1 - مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلية :** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مباطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشریات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لانجاز أي معاملة<sup>10</sup>؛

**2 - مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد حيث في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل والذي تعتبر خدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل وسهل ودون أي مشاكل وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم اكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لان هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس<sup>11</sup>؛

**3 - مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30 من عدد الشعب) وقد توفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في المناطق العمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت واقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها<sup>12</sup>.

### ثانياً: أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات الإدارة أو تقديم الخدمات العمومية، فلم يعد من المقبول الآن تأخر



تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية<sup>13</sup>:

✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرصة للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي ؛

✓ حاجة الموظفين العموميين للدعم النوعي من خلال معلومات صلبة ونظام عمل منطور؛

✓ توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا، للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات رقمية؛

✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

**ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة**

يمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين من خلال النقاط التالية<sup>14</sup> :

- من حيث طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف :فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية اليدوية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم فيها الاتصالات عبر الشبكات الإلكترونية؛
- من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :إن الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقات بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، من حيث وجود أطراف التعامل معا في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية؛
- من حيث طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة الإلكترونية على أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية يتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية؛
- من حيث نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :فالإدارة التقليدية تعتمد بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية؛
- من حيث مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية :توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- من حيث نطاق خدمة العملاء :المفهوم التقليدي للإدارة يمنح الأفراد خدمات طيلة أيام العمل الرسمية وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية؛

مبشرات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-

- من حيث مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: فالمفهوم التقليدي للإدارة يعتمد على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما يعتمد المفهوم الإلكتروني للإدارة على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

### المحور الثالث: عرض نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

بالرجوع للتطبيقات العملية للإدارة الإلكترونية في الجزائر فإنه دعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، وتلبية لانشغالاتهم فقد تم الاعتماد في العديد من القطاعات على الأساليب التكنولوجية والمعاصرة للتعامل مع المواطنين وعلى سبيل المثال:

#### أولاً: قطاع البريد والمواصلات وقطاع العدالة

##### 1 - قطاع البريد والاتصالات:

لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية و المخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من : رسائل مسجلة ورسائل بريدية ورسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورسائل مؤمن عليها ورسائل دولية، وقيم للمخالصات والتحصيل، بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض. بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية ( la carte ccp ) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث تم تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف أيضا هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية<sup>15</sup>.

##### 2 - قطاع العدالة:

إصلاح قطاع العدالة أحد أهم مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة، والذي تهدف من خلاله إلى محاولة تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة القانون وذلك بالعديد من الوسائل ومن بينها:

- ✓ على مستوى موقع الواب الخاص بوزارة العدل، تم فتح بريد الكتروني [contact@mjustice.dz](mailto:contact@mjustice.dz) : للإجابة على أسئلة المواطنين في وقت قياسي.
- ✓ إنشاء مواقع واب للمجالس القضائية، تتضمن هذه المواقع معلومات حول نشاطات هذه المجالس كل على حدى.
- ✓ انجاز مواقع واب لكل من المحكمة العليا ، مجلس الدولة ، الديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها مركز البحوث القانونية والقضائية.

كما تم انجاز شبائك إلكتروني على مستوى كل الجهات القضائية، يسمح بإعطاء كل المعلومات عن القضايا المسجلة، في وقت قياسي، كما يمكن أيضا من استقبال المواطنين، والمحامين، وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال تخصيص فضاءات لكل فئة.

كذلك من بين التطبيقات العملية لمشروع الإدارة الإلكترونية انطلاق مشروع رقمته الأرشيف القضائي، الذي يهدف إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ( ضد تلف وضياع الوثائق)، وكذا جعل عمليات البحث والاسترجاع، تتم بسرعة وفعالية<sup>16</sup>.

## ثانيا: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والنظام المصرفي الجزائري

### 1 - قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

كثيرة هي صور استغلال التكنولوجيا الحديثة في قطاع أو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ويمكن إيراد أمثله عنها وفقا لما يلي<sup>17</sup>:

- الاطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على مستوى الوطن، ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها؛
- عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الالكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء استمارة الكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر المواقع الالكترونية ؛
- الاتصال بالمكتبات الالكترونية المركزية للجامعات :بهدف السماح لكل من الطلبة والأساتذة بالاستفادة من خدماتها ؛
- برنامج التعليم عن بعد : فقصده تخفيف نفائص التأطير من جهة، وأيضا من أجل تحسين نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين، لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:
  - المرحلة الأولى :وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير)؛
  - المرحلة الثانية :تشهد اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، تعتمد خاصة على الواب ( التعلم عبر الخط أو التعلم الالكتروني)، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية ( سياق على المدى المتوسط)؛
  - المرحلة الثالثة:هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم" من بعد "بواسطة قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين :أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأمر متخصص، أشخاص في العقد الثالث من أعمارهم، مرضى متواجدون في المستشفيات، أشخاص في فترة النقاهة، الخ...
- ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الالكتروني، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN).

### 2 - قطاع التربية الوطنية :

سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى، ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الالكترونية كمدخل لترقية ما يقدمه للطلبة ، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين<sup>18</sup>:

- ✓ مستوى التعليم النظامي : هنا تسجل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق الأمر بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الابتدائي، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال ، أو على شبكة الانترنت؛
- ✓ مستوى التعليم عن بعد : يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)؛ إذ يتيح الموقع الالكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية ، إضافة إلى التعريف بالمركز، وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام ، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي ،

ميررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية- وغيرها من خدمات تعلم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية ، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا ، وغيرها من الخدمات.

### ثالثا :مؤسسة الضمان الاجتماعي والنظام المصرفي في الجزائر

#### 1 - مؤسسة الضمان الاجتماعي:

من بين تطبيقات مؤسسة الضمان الاجتماعي للإدارة الإلكترونية خدمات بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا و ذوي الحقوق، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين وذلك لأن البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى و ذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض وبذلك تم استحداث بطاقة الشفاء الإلكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة، واختصرت الإجراءات الإدارية التي كانت تجبر المريض للتنقل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي وتسليمهم للوصفة الطبية بغية حصوله على مستحقاته بعد فترة، حيث يتمكن المريض من استفاء حقوقه مباشرة بعد تسليمه لبطاقة الشفاء سواء كان ذلك، عند الطبيب أو الصيدلي، علما بأنه تم تعميم الانترنت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائر يوم :الأحد 03 فيفري 2013 حيث أصبح أي مؤمن يستطيع الاستشفاء من أي مكان في القطر الوطني<sup>19</sup>.

#### 2 - النظام المصرفي الجزائري:

من خلال استعمال شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية بتطوير شبكات الالكترونية للدفع والتسديد منتشرة في نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة وغير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية، وكذلك عدم تزايد الطلب على هذه الخدمات، هذا العامل الذي كان من الممكن أن يشجع هذه المؤسسات على مواصلة العمل بهذه الوسائل ( العامل أي زيادة الطلب ) ورغم ذلك فقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل<sup>20</sup>:

✓ بطاقة السحب من الصرافات الآلية (DAB) لمؤسسة البريد؛

✓ البطاقة المصرفية للسحب والدفع للمصارف التالية :القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك، بنك البركة الجزائري.

#### الخاتمة :

إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السباق في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر ، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها.

## 1 - نتائج الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مجموعة من النتائج التالية :

- ✓ الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المعلومات ومختلف تطبيقات المتابعة الآلية؛
- ✓ المؤسسات الجزائرية الهادفة إلى تحقيق الربح والمؤسسات غير ربحية خاضت تجارب في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية للمواطن بالدرجة الأولى؛
- ✓ تواجه الجزائر صعوبات وتحديات في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات الهامة التي تعمل على تحقيق التنمية المستدامة باعتبار الرقمنة من الأبعاد الحديثة لاستدامة التنمية؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا زمان وبلا مكان تستمر لمدة 24 ساعة لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال وقضاء مصالح الإدارية في مختلف أنحاء العالم.

## 2 - توصيات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الهامة والمتمثلة أساسا فيما يلي :

- تكثيف الدورات التكوينية للإداريين تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، و هو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه يتماشى مع التطورات التكنولوجية، مما ينعكس إيجابا على رفع الروح المعنوية و كفاءة أداء العمل؛
- نشر الثقافة الإلكترونية للمواطنين و تزويدهم بمعلومات حديثة، مع العمل على وضع شروحات ورقية ولوحات إلكترونية عن كيفية استخدام الرقمته؛
- دعوة الحكومات لمراجعة التشريعات القانونية في مجال تحسين برامج التطوير؛
- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير و تفعيله ضمن ثقافة المجتمع الجزائري.

## ٣ قائمة المراجع والهوامش :

- 1 -طرش فيروز فريحة محمد كريم اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، الصادرة عن جامعة الجلفة، ديسمبر 2016، ص 04 .
- 2 ترزار العياشي، الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، جامعة ادرار، 2015، ص151.
- 3 - نجم نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 127.
- 4 محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص29.
- 5 -بن حسين سليمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014، ص216.
- 6 -طرش فيروز ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، العدد25 ، ديسمبر 2016 ، ص ص 125-126.

- ميررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-
- 7 - نجم العزاوي، اثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 17 ، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017، ص 253.
- 8 - غربي علي، نحو إدارة عمومية إلكترونية للحد من الفساد الإداري بالجزائر ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 12، 2016 ، ص ص 56-57 .
- 9 - سلامي نادية الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر ( الدور والتحديات ) العدد 04 ، جوان 2015، ص 200 -201.
- 10 - زادي صافية، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية ، مجلة تاريخ العلوم، العدد 08، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2017 ، ص 285.
- 11 - نفس المرجع السابق، ص 285.
- 12 - مرزوقي وسيلة، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، جوان 2017، ص 113.
- 13 - غربي علي، رينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وأفاق ترشيدها ، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، أكتوبر 2016، ص 417.
- 14 - زروقي ياسين، إدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة خميس مليانة ، 2016 ، ص 238.
- 15 - غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 12، جانفي 2016، ص 185.
- 16 - غربي علي، رينوبة الأخضر، مرجع سابق، ص 426.
- 17 - نفس المرجع السابق، ص 427.
- 18 - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016، ص.103
- 19 - نزلي غنية، مرجع سابق، ص 186.
- 20 - غربي علي، رينوبة الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 429