

## القيمة المضافة لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر *The added value of the electronic administration project in Algeria*

– لكحل محمد: دكتوراه، جامعة أحمد زبانة غليزان ، [mohblack0075@gmail.com](mailto:mohblack0075@gmail.com) ،  
– تفرورت محمد : أستاذ محاضر أ ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، [Tagmoh2@Yahoo.fr](mailto:Tagmoh2@Yahoo.fr) ،  
– بن عدة أمحمد: أستاذ مساعد ، جامعة أحمد زبانة غليزان ، [benadda.mhamed1976@gmail.com](mailto:benadda.mhamed1976@gmail.com) ،

تاريخ النشر: 2021/01/20

تاريخ القبول: 2021/01/12

تاريخ الإرسال: 2020/08/22

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز التجربة الجزائرية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 المرتبط بتحسين دور الإدارات العمومية في توفير نماذج تكنولوجية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، ومن ثم الوصول إلى حوكمة المرفق العام، وسعياً للتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية تم عرض الخدمات الإلكترونية، المتعلقة بالوثائق البيومترية والمعاملات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيمة المضافة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر تمثلت في عصنة الخدمة العمومية وترشيد المرفق العام وتكثيف عمل المورد البشري وفق بيئة تكنولوجية مع العمل على دمج الرقمنة في الاقتصاد وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة بالإضافة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لكونها أحد روافد تحقيق العصنة في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، القيمة المضافة، النماذج التكنولوجية، العصنة، الجزائر.

التصنيف **JEL**: L97.H83.O33

### **Abstract:**

*This study aims at highlighting the Algerian experience in the application of electronic administration, through the e-Algeria2013 project, which aims at improving the role of public administrations in providing high quality, low-cost technology models, and thereby accessing public utility governance. In order to implement the actual application of electronic administration, electronic services such as biometric documents and administrative transactions have been offered.*

*The study concluded that the added value of the application of electronic administration in Algeria was the modernization of public service, the rationalization of public utility, the adaptation of human resource work to a technological environment, the integration of digitization into the economy, improving the relationship between the citizen and the administration, and investment in information and communication technology as one of the tributes of modernization in Algeria.*

**Jel classification** : L97.H83.O33

## مقدمة:

شهد العالم موجة من التطورات التكنولوجية وكان ذلك بظهور شبكات الانترنت العالمية، وهذه التطورات لازالت مستمرة في الوقت الحالي تحت اسم الثورة الرقمية، حيث سمحت هذه الأخيرة بتبادل كميات معتبرة من المعطيات، البيانات والمعلومات بين المؤسسات والأفراد وفي مختلف المجالات، وفي خضم هذه التطورات العلمية التكنولوجية كان لزاما على المؤسسات بمختلف مراكزها أن تتجه إلى وضع مخطط عمل لرسم السياسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهتمام بإعداد الكوادر المتخصصة في مجال المعلوماتية قصد الوصول والحصول على خدمات متطورة وسريعة، ومن هنا تحولت المؤسسات العامة نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها المدرسة الأحدث في عالم الإدارة، التي تقوم في الأساس على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الانترنت والشبكات) في إنجاز المعاملات والوظائف إلكترونيا كالتخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية.

كما أنّ الإهتمام بالإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات العامة ويعمل على تطوير جميع عناصرها والاستغناء الكلي عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني بواسطة الاستخدام لتكنولوجيات الحديثة والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية عبر شبكات الانترنت، الهواتف الذكية والحسابات الاجتماعية، وفي خضم هذه التحولات السريعة ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية الذي أعطت صبغة حديثة للمؤسسات، وفي ذات الحين دفع المؤسسات والإدارات الحكومية إلى إعادة النظر والتقييم في خدماتها المقدمة إلى مختلف شرائح المجتمع والعمل على استبدالها بخدمات أكثر جودة وفعالية وكفاءة ضمن نظام إلكتروني متميز بسرعة ودقة، وتدحرج هذا النظام نحو القطاع العام الذي بات اليوم مطالب بالتأقلم والتكيف مع المتغيرات الحديثة والوقوف على ما يطلبه المجتمع من متطلبات متباينة وسريعة مما نجم عن ذلك انضمام العديد من المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر إلى إنشاء مواقع إلكترونية يعرضون من خلالها خدماتهم الإلكترونية والمعلومات الضرورية للمواطنين بأقل تكلفة وبجودة وفي الوقت المناسب، بهدف ضمان تقديم فعال وسلس للخدمات العمومية، فالتطبيق الواسع للإدارة الإلكترونية يعتبر بمثابة حل مناسب وأمثل باعتباره ضمان لتحقيق أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) ومن ثم تحقيق رضا المجتمع.

واتجهت الجزائر نحو توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية وكان ذلك مع بداية تبني مشروع الجزائر الإلكترونية والذي ضم ثلاثة عشر محورا، خصص له مجموعة من الخبراء والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورصدت له مبالغ جد معتبرة للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الاستثمار في البنية التحتية للقطاع، والهدف من منظور مجتمعي هو السماح للمواطنين ممارسة حق الإطلاع على المعلومة عبر مواقع المؤسسات العمومية بواسطة شبكة الانترنت ومن ثم إضفاء الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية مع مختلف الأطراف. بناءً على ما سبق ارتأينا أن تكون إشكالية البحث على النحو الآتي:

### " ما هي القيمة المضافة المحققة من تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ "

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :
- الإلمام بالجانب النظري والتطبيقي للإدارة الإلكترونية وتوضيح العلاقة بين المفاهيم المتشابهة.
- قراءة في بعض النماذج التطبيقية للخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر.

- توضيح موقع الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية ومدى الاستفادة منها في تحقيق رقمنة شاملة في الجزائر.

- الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في الجزائر.

- تشخيص واقع البنية التحتية للإلكترونية في الجزائر

- **خطة الدراسة:** للإلمام أكثر بهذه الدراسة ارتأينا أن نتطرق إلى الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية من خلال طرح المفهوم، وتوضيح العلاقة والوصول إلى نتائج التفاعل بين المصطلحات، كما تم التطرق إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال قراءة في بعض النماذج التكنولوجية المتعلقة بالخدمات الإلكترونية على سبيل الحصر المطبقة في الإدارات والمؤسسات العمومية، وفي آخر نقطة تم توضيح القيمة المضافة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- **الدراسات السابقة:**

-دراسة الباحثة "حططاش نشيدة"، "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية- تجربة حكومة دبي"، الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد12،2017، تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى طرح إشكالية مساهمة الحكومة الإلكترونية في تطوير جودة الخدمات العمومية في الجزائر وما هي إيجابيات التحول نحو حكومة ذكية بالاعتماد على تجربة دبي، واستهلت الباحثة دراستها بالتركيز على التأصيل النظري لجودة الخدمة العمومية والحكومة الإلكترونية في مجال التأطير النظري، ومن الناحية التطبيقية تجسدت بالإضافة في عرض تجربة دبي في مجال الحكومة الإلكترونية للخدمات العمومية، وهل يمكن أن هذه التجربة تقدم دروس للجزائر يمكن الاستفادة منها في بناء نموذج الحكومة الجزائرية الإلكترونية.

-دراسة الباحثين "بوزوالغ نور الدين، بن عزوز عمار"، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية دراسة حالة بلدية باب الوادي- الجزائر"، الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد13،2018 أشار الباحثين أن تطور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة أدى إلى توسيع تطبيقها، وأشارا إلى أن الإدارات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين الأداء ومن ثم تحسين خدماتها العمومية من أجل تقريب الإدارة من المواطن، وأكدوا أن استخدام الإدارة الإلكترونية كآلية ونموذج جديد يسمح بتحسين خدمة الإدارة العمومية، ومن ثم تقليل التكاليف، السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وتوصلت الدراسة المطبقة في بلدية باب الوادي (مصلحة الحالة المدنية) إلى أن أغلب المستجوبين يرون أن الإدارة الإلكترونية متوفرة في مصلحة الحالة المدنية، كما ساهمت في تحقيق معيار الاستجابة، الأمان ودرجة التفهم أثناء تقديم الخدمة من طرف الإدارة العمومية.

-دراسة الباحثين "نوفيل حديد، حنان كريبط"، "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، العدد06،2017، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الإدارة الإلكترونية على بعض الخدمات العمومية التي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية وذلك من خلال تحليل الموقع الإلكتروني الرسمي التابع لها،

وذلك بالتركيز على الخدمات الالكترونية الموجهة للمواطنين بطريقة A2C، وأظهرت نتائج الاستبيان أن الخدمات الالكترونية التي توفرها وزارة الداخلية والجماعات المحلية متباينة بين خدمات إعلامية، تفاعلية ومعاملاتية وتحظى بالاستخدام الواسع من قبل المواطنين في الجزائر.

### I - الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: المفهوم، العلاقة ونتائج التفاعل.

نتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهور مفاهيم تكنولوجيا حديثة كالإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كنمط متطور وجديد في الإدارة العامة، ومن ثم لابد من تقديم المفاهيم وتوضيح العلاقة التفاعلية بين هذه المصطلحات المتداولة في بيئة الأعمال المعاصرة.

#### I. 1 - الإدارة الإلكترونية: تعددت المفاهيم والتعاريف لمصطلح الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوم حديث، ولهذا نجد

من ينظر على أنها: " إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها" (بجم، 2009، صفحة 157)، كما تعني: " القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحاسب الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي للجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت، جهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية " (ياسين سعد، 2005، صفحة 23)، على غرار ذلك ينظر إليها بأنها: " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، بهدف تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة وإنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف" (فرطاس، 2016، صفحة 315)، كما أنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، التنظيم، الإجراءات أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة " (فرطاس، 2016، صفحة 315).

مما سبق نستنتج بأن: "الإدارة الإلكترونية هي منهج حديث متكامل يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات بين الأفراد والمؤسسات باستخدام الوسائل الإلكترونية بهدف تحقيق الجهد الوقت والتكاليف".

ولتفعيلها بشكل جيد سارع المتخصصون إلى طرح نماذج تعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يتكون هذا النظام من تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على قواعد البيانات الداخلية، ومن مدخلاته الموارد المادية الداخلية والخارجية، والمعلومات عن المحيط في إطار عمليات المعالجة التي تقوم بها المؤسسات، ويستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيفية تقديم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة، وإن عمل هذا النموذج يكون بالشكل الآتي، (جمال يوسف، 2010، صفحة 214):

- يتم إدخال البيانات من خلال نظام فيزيائي حيث تتم المعالجة، ومن ثم تدخل مباشرة إلى قاعدة البيانات.

- استخدام المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب، والتي تستخدم في أتمته المكاتب بواسطة معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني والتحاوور عن طريق الحاسوب.

#### I. 2 - أهداف الإدارة الإلكترونية: رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على

تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة المشاريع وتسيير المؤسسات المختلفة والتخلي تدريجياً على أساليب العمل

التقليدي ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد وذلك للحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة ومن بين أهداف الإدارة الإلكترونية نجد (فرطاس، 2016، صفحة 315):

- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات إتباع معايير جودة الخدمات.

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الأطراف الفعالة في البيئة الداخلية والخارجية.

- التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.

- التوجه نحو أنظمة تسيير إلكترونية قادرة على نشر الوثائق إلى أكثر من جهة وفي أقل وقت مع القدرة على تصحيح الأخطاء كما تساهم في تحسين مستوى الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات جد عالية إضافة إلى ذلك كونها آلية تساعد في الابتعاد عن الوقوع في الأخطاء عند القيام بالعمل الإداري، لأن الإدارة الإلكترونية مرتبطة في الأساس بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعطي نتائج دقيقة لا مجال للخطأ فيها، ومن ثم تسهل إنجاز المعاملات مع الأفراد والمؤسسات، وعلى غرار ذلك تساهم في رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق مستوى عال من الأداء في المرفق العام ويظهر هذا من خلال الابتعاد على كل ما هو ورقي في التعامل وهذا ما يضمن سهولة الحصول على خدمة ذات جودة وفي الوقت المناسب، ومن ثم تقرب الخدمة من الجمهور.

-تحسين مستوى الخدمات: مما لاشك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة إلى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات عالية مع الإدارة الإلكترونية ذاتها، لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ومنها محور تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف عند القيام بالعمل الإداري، ذلك أن الحاسب الآلي والمزود بالقاعدة البيانات تقدم نتائج يقينية لا مجال للأخطاء فيها، وهو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة لاسيما أن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل متعددة، ومن جهة أخرى يعمل على رفع كفاءة الأداء بالجهاز الإداري ويكون ذلك من خلال تقليل العمل بالنماذج اليدوية والتعامل بما هو إلكتروني مع توفير السرية (عبد الفتاح بيومي، 2008، صفحة 99).

- التقليل من التعقيدات الإدارية: شكلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بواحد أطلق عليها طريق المعلومات السري، والذي عن طريقه يمكن للشخص الذي يرغب في معلومة معينة أن يحصل عليها في ثوان معدودة من خلال شبكات المعلومات والاتصال ومقوماتها، كل هذه الإمكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الإلكترونية، وذلك من أجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد، من خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات (سلامي، 2015، صفحة 192).

- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية: تظهر هذه الإفادة من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضيفي الشفافية على هذه التعاملات، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه إتباع إجراءات محددة، ومن ثم لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات، كما أن نظام الخدمات الإلكترونية يقوم على

مدار الساعة، بمعنى أن صاحب الطلب يستطيع الولوج إلى شبكة الإدارة الإلكترونية للحصول على الخدمة التي يرغب فيها (سلامي، 2015، صفحة 192).

### I. 3 - العلاقة، الفروقات ونتاج التفاعل بين الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

يذهب المتخصصون إلى أن تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية أو ما يطلق عليه بـ E-Management، يقتضي بالضرورة إبراز العلاقة بينها وبين مختلف المصطلحات الأخرى منها الحكومة الإلكترونية أو الحكومة على الخط *government en ligne*، أو الحكومة الافتراضية *cyber government*، حيث يرى هذا الاتجاه أن كل المصطلحات السابقة تؤدي إلى ذات المعنى بالرغم من أن مصطلح الحكومة أكبر وأصبح محتواه المعتاد ضيق وذلك من خلال حصره في الجانب الإداري فقط (عبد الفتاح بيومي، 2008، صفحة 35)، ومن ثم فاستخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية أو الذكية قد يثير لبسا في مفهوم الحكومة من منظور قانوني، وهل المقصود بها الحكومة بوصفها مرادفا للسلطة التنفيذية أم أن مفهوم الحكومة الإلكترونية ينصرف إلى الحكومة بشكل عام وثمة صعوبة أخرى في تحديد مفهوم الحكومة والتي تتمثل أساسا في المؤسسات والقطاع الخاص التي بادرت في الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما سهل لها الوصول إلى الجمهور والمتعاملين معها ومن ثم يزداد أداء خدماتها، ومن خلال هذه المقاربة فإن مصطلح الإدارة الإلكترونية يتسع ليشمل مفهوم الحكومة الإلكترونية في النطاق الحكومي والقطاع الخاص (سلامي، 2015، صفحة 187)، ومن ثم يفضل استعمال مصطلح الإدارة الإلكترونية بدلا من مصطلح الحكومة الإلكترونية لعدة أسباب أهمها (سلامي، 2015، صفحة 188):

- عند ذكر مصطلح الحكومة يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضا، ولكن الغالب يبقى السياسي وهذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح لذلك من الأفضل استخدام مصطلح الإدارة.

- تعبير الحكومة هو محدود بحد ذاته لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والعلاقة لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة، على عكس مصطلح الإدارة والذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس في علاقاته.

- الأدق أن يقال " الإدارة الإلكترونية " وذلك للدلالة على المفهوم القانوني للأعمال الإلكترونية، لأن مهمة الحكومة هي صنع السياسة العامة للدولة وتحديد الأهداف العامة المراد إدراكها، بواسطة العقل البشري والعقل الإلكتروني الذي يساعد في إعداد البيانات والمعلومات، والتي بدورها تعمل على رسم السياسة، أما مهمة الإدارة فهي تنفيذ هذه السياسة العامة التي سبق تحديد معالمها وتم هذه المهمة بطريقة رقمية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدلا من أن تتم بطريقة تقليدية، ومنه لفظ الحوكمة ما هو إلا بديل عن المراقبة لفظا ومعنا، فالريادة التي يتمتع بها اقتصاد أي دولة ما لا يكون إلا بزيادة وكفاءة مؤسساتها الخاصة والعامة، وبهذا تحدد الوضع التنافسي لحكومات الدول، وهذا هو جوهر الحوكمة، ويعرّف أهل الاختصاص الحوكمة على أنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب، كما يمكن تعريفها على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، كما يمكن تعريفها على أنها: " تلك الحكومة التي تعتمد على تكنولوجيا

المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات الحكومية وتبادل المعلومات وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، أو بين الحكومة والمؤسسات أو بين الحكومات فيما بينها، (شعباني و بودالي، 2014، صفحة 11).

**I. 4 - مرتكزات الحوكمة الإلكترونية :** تركز الحوكمة الإلكترونية على ثلاثة أركان، (شناق و دوحه، 2014، صفحة 06):

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات.

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العمومية، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة، دون إهمال الأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.

- إدارة المخاطر بكل ما تحمله من معنى وذلك لا يكون إلا بالإشراف والمراقبة.

كما أن الحوكمة الإلكترونية هي الطريقة التي تمارس بها المؤسسات السلطة في بلد ما (جلام، 2014، صفحة 03)، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مؤشرات أساسية متمثلة في الطريقة التي تتم بها اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها، إضافة إلى قدرة الحكومة في وضع سياسات رشيدة وفعالة مع احترام المواطنين ومؤسسات الدولة للمنظمات التي تدير التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية فيما بينهم، وفي ذات السياق فإن الحوكمة الإلكترونية فهي: "استخدام الانترنت من قبل الحكومة لتقديم خدماتها للمواطنين" (جلام، 2014، صفحة 04).

وقد أشار Coleman أن الحوكمة الإلكترونية لديها القدرة الكافية على تحسين أداء المؤسسات العمومية وجعلها أكثر شفافية واستجابة مع تمكين المواطنين والمؤسسات من الوصول إلى المصادر الحكومية (المواقع) بطريقة مباشرة، إلا أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ترى أن الحوكمة الإلكترونية هي شبكة من المؤسسات تشمل المؤسسات الغير ربحية والقطاع الخاص والنموذج التطبيقي الشائع للحكومة الإلكترونية هو بوابة المعلومات الإلكترونية، ويشير استخدام مصطلح الحوكمة الإلكترونية بدلا من الحكومة الإلكترونية إلى فكرة تغيير العلاقات المؤسساتية وإشراك الشركاء من المجتمع المدني وقطاع الأعمال في الإدارة الإلكترونية، وأكد Heeks أن الحوكمة الإلكترونية تتطلب ثلاث دعائم أساسية من أجل تحقيق الحوكمة الرشيدة ودعمها متمثلة في الإدارة الإلكترونية، المواطن الإلكتروني والمجتمع الإلكتروني، (جلام، 2014، صفحة 05).

كما أن الحكومة الإلكترونية إستراتيجية ضرورية وفعالة لتطبيق الحكم الرشيد على المستوى الكلي والمؤسسات الحكومية أو الخاصة، وعلى غرار ما سبق ذكره فإن العناصر السالفة الذكر تشير إلى معنى الانضباط، الشفافية والمساءلة، كما اعتبرت الأدبيات الاقتصادية المعاصرة الحكومة كيان مؤسسي له أهداف واضحة قابل لتطبيق عليه مبدأ الحوكمة، كما أصبحت تطبيقات الحوكمة ضرورة ملحة في الفكر الإداري من أجل مجابهة الاختلالات التي تعيشها أو تتعرض إليها المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، ومن ثم التحول الجزئي أو الكلي نحو الحوكمة دون إهمال الجانب المادي للمؤسسات بغية تفعيل الرقابة بأنواعها وتقويم الأخطاء ورفع الاختلالات، وبما أن الحوكمة تقوم على الإفصاح فهي بدورها تلزم الحكومات على المعالجة الإلكترونية والتدفق المعلوماتي على شبكة الإنترنت والاستثمار في البنية التحتية الإلكترونية عبر التوسع في الأنشطة الاقتصادية إلكترونيا بإحداث التجارة الإلكترونية، الصيرفة الإلكترونية وهذه الميادين كفيلة بنشر الثقافة والوعي الإلكتروني، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وتكاليف أقل، ومن خلالها يتم اجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في

الجهاز الحكومي كما تعد من بين أفضل الوسائل لتحقيق الرقابة بواسطة النظم التقنية، لما تتميز هذه الأخيرة من تحليل ومراجعة آلية للأنشطة بشكل دوري على الموقع (شناق و دوحه، 2014، صفحة 03).

في نظر الباحثين فإن مخرجات العلاقة القائمة بين المتغيرات السالفة تعمل في أوساط المواطنين بشكل عام والفاعلين والمتعاملين في النشاط الاقتصادي، وفقا للتصور الشامل فإن الحكومة الإلكترونية وسيلة لبناء اقتصاد قوي، كما تساهم في حل المشكلات وتحقيق المساواة والعدالة والشفافية، وحماية ومراعاة مصالح المتعاملين سواء مؤسسات أو أفراد وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، وأبعد من هذا فإن هذه العلاقة تساهم في الجانب الاقتصادي وتنوعه كانتقال نحو اقتصاد المعرفة المبني في الأساس على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن هذه العلاقة قائمة على التبادل والتكامل وهدفها يتمثل بالدرجة الأولى في الارتقاء بأداء المؤسسات والإدارات العمومية ومن ثم تحقيق أداء متميز في إدارة الخدمات العمومية.

أما **الفروقات** الجوهرية بين المفاهيم، فتؤثر العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف الحوكمة الإلكترونية، وتشير كلمة الإلكترونية في المصطلح على مدى الاعتماد على التكنولوجيا، والحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات والاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن وبين الحكومة والمؤسسات، وبين الحكومات وبعضها البعض وكذلك عمليات الأقسام الإدارية والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله، ومن خلال الحوكمة الإلكترونية يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة ويتسم بالفعالية والشفافية والفئات الرئيسية الثلاث المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة، المواطن والمؤسسات ومجموع المصالح كما أنه لا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية، كما يتم التعامل مع المصطلحين على أنهما يجملان معنى واحد، إلا أنّ هناك بعض الاختلافات بينهما، فالحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية، في إطار البحث عن التغيير داخل الإدارة، والعمل على تعلم واكتساب مهارات جديدة تضمن تحسين الخدمة العمومية، أما الحوكمة الإلكترونية فتتطلب إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحقيق التنظيم الذي يسمح برفع السياسات المتعلقة بالإدارة العمومية، ومن ثم فالحوكمة هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات كآلية مساعدة في تسير الإدارة بعقلانية (الحكم الراشد) (قيدوان و معمري، 2017، صفحة 59).

كما ينظر إلى الحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد، والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه، في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي ذات اتصال ثنائي الاتجاهات، ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد قد تم الوفاء بها لذا ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدى فعالية إدارتها (قيدوان و معمري، 2017، صفحة 60)

## II - الإدارة الإلكترونية في الجزائر: قراءة في بعض النماذج.

نجم عن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في الجزائر تحول الخدمات العمومية من التقليدي إلى الإلكتروني حيث سارعت العديد من الإدارات العمومية إلى صياغة نماذج تكنولوجية لخدماتها والعمل على نشر المعلومات والبيانات خاصة تلك المتعلقة بالجانب البيومترى، ومن بين القطاعات التي عملت على عصنة خدماتها نجد:

**II 1. - وزارة الداخلية والجماعات المحلية:** تم إنشاء موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في سنة 2008، حيث وفر خدمات إعلامية، تفاعلية ومعاملاتية، متعلقة بالوثائق والإجراءات الواجب إنتاجها للحصول على أي خدمة، في جوان 2016 قامت ذات الوزارة بإطلاق موقع إلكتروني جديد أكثر ديناميكية وبمحتوى أفضل من سابقه، وبالنسبة للخدمات الإلكترونية التي يوفرها الموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة نذكر منها (وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 2020، صفحة 1):

**II 1.1. - الخدمات الإعلامية:** يوفر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجموعة من المعلومات للمواطنين وكذا المهتمين والمتعاملين مع قطاع الداخلية، ومن بين الخدمات الإعلامية نجد معلومات تتعلق بهيكل الوزارة، معلومات عن الجماعات المحلية (الإقليمية) والمعلومات المتعلقة بالوثائق التي تمه المواطنين والمصالح المختصة وتتعلم بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري الإستعجالي إضافة إلى رخصة السياقة البيومترية.

**II 2.1. - الخدمات التفاعلية:** تهدف الخدمات التفاعلية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى ضمان تحقيق الاتصال عن بعد بالوزارة وهيكلها، عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بها، وتوفير الاستمارات وتمكين المواطنين من تحميلها في أي وقت ممكن، ومنها نجد: استمارة بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية واستمارة طلب جواز السفر البيومتري والإستعجالي.

**II 3.1. - الخدمات المعاملاتية:** يسمح هذا النوع من الخدمات الإلكترونية بالسماح للمواطنين بالحصول على الخدمات عن طريق الانترنت، والإطلاع على ملفهم الإداري الخاص بنوع الخدمة المطلوبة سابقا مثل الخدمة الخاصة بالمرشحين لشهادة البكالوريا 2017 والأشخاص المتحصلين على جواز السفر البيومتري.

الشكل رقم (01): النموذج الإلكتروني لطلب بطاقة التعريف البيومترية في الجزائر



Source : www.intrieur.gov.dz, consulte le 15/03/2020

**II 4.1. - التسجيل الإلكتروني للحج:** شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطلاق عملية التسجيل الإلكتروني للحج ما بين سنة 2016 و 2017، وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين من حيث التنقل واستخراج الوثائق والانتظار أمام الإدارات العمومية.

**II 5.1. - مشروع رخصة السياقة والبطاقة الرمادية الإلكترونية:** لقد تم استحداث بطاقة رمادية إلكترونية خاصة بالمركبات ورخصة سياقة بيومترية إلكترونية، ودخلت حيز التطبيق الفعلي سنة 2018.

**II 2. - قطاع العدالة:** انطلاقا من المخطط المتعلق بعصرنة قطاع العدالة في الجزائر، تم تجسيد مجموعة من الإنجازات على أرض الواقع منها (وزارة العدل، 2020، صفحة 02):

**II. 1.2- أراضية خدمات الانترنت:** حيث تم تزويد القطاع بشبكة الانترنت تسمح بتسيير الذاتي، وتهدف إلى تعميم المعلومة ووصولها إلى كافة موظفي العدالة وتحتوي على موقع ويب خاص بالوزارة وهو فضاء موجه لكافة المواطنين وموضح لنشاطات وزارة العدل وخدماته والنظم المتعلقة به.

بالإضافة إلى رقمنة الأرشيف القضائي حيث يسمح هذا النظام بتسيير الأرشيف القضائي وتأمينه كما يعمل النظام على توفير خدمة إلكترونية متميزة للمواطنين على غرار تحقيق السرعة والبحث عند استرجاع الملفات، كما تم إنشاء مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني ويهتم هذا النظام بالعمليات المتعلقة بالتوقيع والتسليم الإلكتروني للوثائق وتبادلها إلكترونيا مع تسيير أنظمة مركز الشخصنة وقواعد البيانات الخاصة به، كما يتكفل بإرسال المفاتيح نحو الجهات القضائية.

**II. 2.2- إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق العدلية:** يعتبر هذا المشروع مرجع حقيقي لواقع عصنة قطاع العدالة والتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظر المواطنين، لأن الهدف الرئيسي منه هو أداء خدمة عمومية متميزة، كما شرعت المديرية العامة لعصنة قطاع العدالة في إدخال المعلوماتية على مصلحة السوابق العدلية، من خلال إنشاء قاعدة بيانات خاصة بتسيير صحيفة السوابق العدلية، وهذه الأخيرة مبرجة بنظام تسيير قواعد البيانات المتميزة بسرعة أكبر وتكلفة أقل.

الشكل رقم (02): النموذج الإلكتروني لطلب صحيفة السوابق العدلية إلكترونيا في الجزائر.

« معلوماتكم الشخصية: »

اللقب \* :

الإسم \* :

اللقب الأصلي للمرأة:

البريد الإلكتروني \* :

تاريخ الميلاد \* :

مكان الميلاد \* :

الجنس \* : [الجنس]

إسم الأب \* :

لقب و إسم الأم \* :

(الجهة القضائية التي يتم فيها استخراج الصحيفة)

الجهة القضائية \* : [اخترها الجهة القضائية]

أرسلوا طلبكم

Source : www.m-justic.gov.dz, consulte le 15/03/2019

**II. 3 - قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:** وفرت وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال مجموعة من الخدمات الإلكترونية متمثلة في (وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2020، صفحة 02):

**II. 1.3- الشباك الإلكتروني:** الذي يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا، إضافة إلى بطاقات السحب الإلكترونية التي يتم استعمالها للحصول على السيولة المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني، وعن طريقها تسمح لأي مواطن بسحب نقوده من أي شباك بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر التراب الوطني.

**II. 2.3 - خدمات الإطلاع على الرصيد:** وهذا عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية، ومع تشكيل الرقم السري الخاص بكل متعامل يحصل الزبون على كشف الرصيد، مع إمكانية الاحتفاظ بكشف الرصيد، كما يحق للزبائن طلب نماذج من الصكوك البريدية عن طريق ملء الاستمارة إلكترونيا التي يتم استظهارها على الموزع الآلي. حيث توفر شبكة

الانترنت خدمات إلكترونية لكل الأفراد والمتعاملين لدى مؤسسة البريد الجزائري، إذ لهم إمكانية الإطلاع على رصيد حسابهم البريدي، حيث يمتلك كل متعامل رقم سري، يتم تشكيله انطلاقا من رقم حسابه البريدي. في إطار التحول الجزائر نحو الدفع الإلكتروني، عرفت هذه الأخيرة فعالية كبيرة، حيث أنه توفر أكثر من 3,6 مليون أورو، خصصت لتعميم وتطوير كل ما يخص البطاقات البنكية (CIB cartes interbancaire bancaires)، والموزعات الآلية للأوراق النقدية للبنوك (DAB: Distributeurs automatique de billets) وكذا نهائيات الدفع الإلكتروني (TPE: les terminaux de paiement électronique)، كما أنه وصل عدد البطاقات البنكية المتداولة سنة 2011 أكثر من 800000 بطاقة، إلا أنه يتم استعمال نسبة 1% من مجموع 5000 نقطة دفع الكترونية TPE، والتطور الملحوظ في الجانب التقني للمصارف وخدماتها سمح بانطلاق خدمة الدفع الإلكتروني يوم 3 أكتوبر 2016 حسب ما أقره وزير المنتدب المكلف بالاقتصاد الرقمي وعصرنة الأنظمة المالية، حيث أشار أن عدد حاملي البطاقات قدر عددهم بـ 1,300,000 مليون ويمكنهم الاستفادة من الخدمة بمجرد حصولهم على الأرقام السرية وأن 11 بنك عمومي وخاص على أتم الاستعداد لتقديم خدمة الدفع الإلكتروني (آيت مبارك سامية، 2016، ص39)، ومن مستجدات قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لسنة 2017، صدور البطاقة الذهبية التي تكمن من إجراء مختلف عمليات السحب والدفع، كدفع فواتير الكهرباء والشراء في الفضاءات التجارية .

### الشكل رقم (03) : نموذج لطلب البطاقة الذهبية إلكترونيا في الجزائر

تفاصيل الطلب

XXX XXXXX XXXXXXXXXXXX XX

RIP (Relevé d'Identité Postale)

الإسم (بالأحرف الأتينية)	اللقب (بالأحرف الأتينية)
رقم البطاقة	اختر --
البلدية أو الدائرة	من طرف jj/mm/aaaa
jj/mm/aaaa	إلى jj/mm/aaaa
- البلدية -	- الدائرة -
- الولاية -	- المركز البريدي -
RUE DE LA POSTE, BT 4 N°3	
identifiant@exemple.com	
اختر	XX XX XX XX

سيتم إضافة المتعاملين جدي وأوريدو قريبا

الإسم واللقب

بطاقة الهوية

تاريخ الإصدار

صالحة من

المنطقة

المركز البريدي

العنوان

البريد الإلكتروني

الهاتف المحمول

السؤال السري

الجواب

الرجاء إدخال الرمز من الصورة



انضغط على الصورة لتغيير الرمز

masr140

خانة إجبارية (\*)

أوافق على الشروط

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام و الاتصال، تاريخ الاطلاع 2019/05/10

### III - القيمة المضافة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر عمل على تقديم قيمة مضافة للإدارات والمؤسسات العمومية، ومن بين مخرجات تطبيقها ما يلي:

**III. 1- عصنة الخدمة العمومية:** في إطار جهود الجزائر في مجال عصنة الإدارة يعتبر البرنامج الحماسي للاستثمارات العامة (2010-2014) برنامجا طموحا حيث رصد له مبلغ 286 مليار دولار، لتحقيق الإنعاش الاقتصادي، حيث شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري، تضمن البرنامج المحاور الأساسية التالية: تحسين التنمية البشرية 40%، تطوير البنية التحتية 30% تطوير الاقتصاد الوطني 20%، تحسين الخدمة العمومية 10%، وفي ذات السياق استفادت المؤسسات العمومية من هذا البرنامج سعيا إلى عصنتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطنين وبالتالي ضمان أكبر قدر من الانسجام والاستقرار الاجتماعي، من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين سعيا لتطوير سبل التواصل بين المؤسسات العمومية والمتعاملين (فرطاس، 2016، صفحة 315)، كما توجهت الجزائر نحو إصلاح الإدارة العمومية والقيام بتغييرات جوهرية تمس سلوك الإداريين، وهذا بغية زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الاختلالات، وهذا ما جاء به المخطط الحماسي 2010-2014، مبينا الإصلاحات التي قامت بها الجزائر لتحسين وترشيد أداء الخدمات العامة ومنها ما يلي (لكحل، 2018، صفحة 56):

-تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية.

-تشجيع التكوين المتخصص وتطبيق تحسين مستوى الكفاءات على المستوى المحلي.

-إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة ويتمثل تحديتها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بمهمة وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية، تنتقل إلى التنظيم، التنسيق والتنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية، أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في ترشيد الجماعات المحلية من خلال تكوين أعوان المصالح، خاصة التقنية منها لتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

**III. 2- تكيف عمل الموارد البشرية مع بيئة الأعمال الحديثة:** باعتبار الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسات، فإن تطوير الموارد البشرية وصيانتها لتحقيق أقصى استفادة من القدرات وطاقت العاملين هو ضرورة ملحة للعمل الإلكتروني، ويمتد التغيير ضمن هذا المجال من النظرة الإستراتيجية إلى التدريب الإلكتروني مرور بتخطيط وتحديد الاحتياجات إلكترونيا، وفي دراسة تم إجرائها في الولايات المتحدة حول أثر التحول في إدارة الموارد البشرية من النظام التقليدي إلى الإلكتروني على زيادة كفاءة العمليات الداخلية، تم الخروج بالنتائج التالية: تكلفة المعاملات الداخلية بنسبة 25%، خفض تكلفة العاملين الإداريين من أجور ومرتبات إلى 40% وخفض الواجبات والمسؤوليات والمهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية إلى 80% (نوري و بن يوسف، 2017، صفحة 22).

**III. 3- ترشيد المرفق العام:** يتجلى تأثير الإدارة الإلكترونية من خلال استمرار العمل على مدار 24 ساعة، فالمواطن يمكن أن ينجز معاملاته في أي وقت يراه مناسب له من خلال شبكة الانترنت، مما يقلل تجاوز الكثير من الاضطرابات الإدارية، ومن خلالها يمكن للمواطن الحصول على كافة المعلومات المطلوبة عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة، أو الهواتف الذكية ومن ثم الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحقيق مبدأ ديمومة المرفق العام، كما يمكنها تحقيق مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام من خلال عدم التفرقة بين المواطنين في إتباع إجراءات الحصول على الخدمة العمومية، إضافة إلى ذلك لا تجعل مقدم الخدمة وطالبا وجها إلى وجه (face to face)، مما يضمن القضاء على المحسوبية وإرساء الشفافية، ومن ثم يتم تفعيل الاتصال بين طالب الخدمة وعارضها عن بعد في إطار تدنية التكاليف، إضافة إلى توفير الوقت (السرعة)، الدقة والوضوح في المعاملات مما يضمن تحقيق تدفق أكبر للبيانات والمعلومات بين المؤسسات وعلى مختلف المستويات، كما يساهم نظام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية في المرافق العامة في الجزائر، بحيث يمكن لأي متعامل أن يطلع على ما يتعلق بمعاملاته بوضوح ودون غموض، وما يعيق الشفافية هو صعوبة الدخول إلى مواقع الإدارات العمومية في بعض الأحيان، ولتحقيق الشفافية الكاملة وجب إتاحة كافة المعلومات بين المواطنين في ولوج المواقع وإتمام المعاملات والشفافية في ظل الإدارة الإلكترونية تتحقق بالعناصر التالية، (سنقوفة، 2018، صفحة 594):

- تحقيق الاتصال بين طالب الخدمة ومقدمها،

- تحقيق طفرة من البيانات والمعلومات الحكومية بأقل تكلفة وبأعلى كفاءة

- سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات تقديم الخدمة .

**III. 4- تحسين كفاءة الإدارة العمومية والتحول نحو أسلوب التسيير الحديث:** تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة لإصلاح أنماط عمل الإدارة العمومية ، من حيث تجديد أنظمة الاستغلال الداخلية والأنظمة المالية، والاتصالات الداخلية وتبادل المعلومات ، وكذا مناهج معالجة وتطبيق البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى كفاءة الاستغلال وتحسين الأداء، والتي تدخل من ضمنها كذلك تدنية الأعباء الإدارية وتشجيع الإبداع ، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة العمومية على إرساء المفاهيم الحديثة كالحكم الراشد الذي يتجسد أساسا في نموذج التسيير العمومي الحديث (NPK) الذي يهتم بالنتائج، من خلال قيامه على إصلاح أنماط التسيير والتحول إلى اللامركزية بواسطة إعادة التنظيم وإرساء حركة الجودة على مختلف المستويات الإدارية.

**III. 5- نحو رقمنة الاقتصاد الجزائري:** تعد التكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين أهم نقاط الارتكاز التي أصبحت الدول تعتمد عليها بشكل كبير في القطاعات، ويمكن للجزائر الاستفادة من هذا العنصر الفعال وبواسطته تقع حركية في القطاعات المالية، التجارية والخدمية في إطار التدفقات بين المتعاملين سواء من الداخل أو الخارج، مما يكسب الاقتصاد الجزائري ميزة تنافسية ومن ثم تتحرك تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في هذا الجانب في نقل المعلومات والبيانات الاقتصادية من المستوى المحلي إلى المركزي، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المثلى وعليه تتحقق الجدوى الاقتصادية.

**III. 6- تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية في الجزائر:** العلاقة بين الإدارة والمواطن هي علاقة متبادلة، تتضمن التزامات الإدارة العامة اتجاه المواطن وواجبات المواطن وحقوقه اتجاه الدولة، فالمواطن من خلال تعامله مع الإدارة وأمام ضعف الأداء الوظيفي لهذه الأخيرة فإنه عادة ما لا يتم إنجاز العمل في اليوم المحدد أو تأجيله، فالبطيء في الرد على

الطلبات ومعالجة الملفات تؤدي إلى تدمير المواطن (عمران، 2015، صفحة 478)، وبإدخال الإدارة الإلكترونية تم إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن، لأن دورها تمثل في الارتقاء بخدمات الإدارة العمومية ومن ثم تحقيق مطالب المواطن، إضافة إلى إضفاء الشفافية وإتاحة قنوات الاتصال وتفعيلها، مما زاد حجم تدفق البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات تجاه المواطن، ومن الأدوات القانونية التي كرستها الجزائر في تطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن، الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية والذي كرس مبدأ الاستثمار في العامل البشري، وترسيخ ثقافة المرفق العام لدى المواطن والموظف، من أجل تحسين أدائه وتطوير كفاءته لمسايرة تطور حاجات المواطن وإشباعها دون إهمال تكيف الجهاز الإداري لتطلعات المواطن من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية.

### III 7 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وتوسيع العمل بها داخل المنظمات

الإدارية: حسب تقرير الإتحاد الدولي للاتصالات سنة 2017، أكد أن اشتراكات الهاتف الثابت منخفضة والسبب في ذلك ارتفاع مستويات انتشار اشتراكات الهاتف النقال وبالتالي استبدال الخدمة الثابتة بالمتنقلة، كما تشير تقديرات الإتحاد الدولي للاتصالات لعام 2016 إلى أن اشتراكات النطاق العريض المتنقل لكل 100 نسمة في المنطقة العربية بلغ ما يقارب 48%، وأدى تعزيز الإقبال على الاتصالات الخلوية إلى انتشار التكنولوجيات المتنقلة، ففي عام 2015 كانت الشبكات المتنقلة من الجيل الثاني (2G) تغطي 97% من السكان في البلدان العربية أما من حيث عرض نطاق الانترنت الدولي لعام 2015 لكل فرد في المنطقة العربية وصل إلى 22.7 كيلوبت في الثانية، وهو مقدار أقل من متوسط 33.8 كيلوبت، كما شهدت المنطقة العربية زيادة بمقدار سبعة أضعاف في الكمية الإجمالية لعرض نطاق الانترنت الدولي بين عام 2010 و2015، ومع ذلك فإن الزيادة في عدد مستخدمي الانترنت الراغبين في توصيلة دولية من شأنه أن يضع المزيد على كمية عرض نطاق الانترنت الدولي (فراح و فرحي، 2015، صفحة 162)، وحققت إحدى عشر دولة عربية معدلات تغلغل إفرادية في النفاذ إلى الانترنت أعلى من المتوسط العالمي البالغ 47%، كما أشارت تقديرات الإتحاد الدولي للاتصالات لعام 2016 إلى أن ثمة أربعة من أصل عشرة أفراد في المنطقة العربية يستعملون الانترنت، وهو ما يضع المنطقة بالقرب من متوسط النسبة المئوية العالمية من مستخدمي الانترنت 47.1% لعام 2016، ومن المتوقع أن يرتفع عدد مستخدمي الانترنت في المنطقة العربية إلى حوالي 197 مليون مستخدم، وهو ما يعادل نسبة 51% لعام 2017 (فراح و فرحي، 2015، صفحة 163).

وبالنسبة للجزائر فقد عرف قطاع البريد والاتصالات تغيرا وفق للقانون رقم 03/2000 المؤرخ في 25 أوت 2000، والذي ركز على فتح سوق الاتصالات للتنافس، وسمح لمزودي خدمات الهاتف النقال بالاستثمار في الجزائر وفيما يتعلق باستخدام الهاتف النقال والثابت في الجزائر، إذ نجد أن انتشار الهاتف النقال في الجزائر يفوق المعدل الإفريقي ويقارب معدل البلدان النامية، إذ بلغ عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت سنة 2015 حوالي 267 592 3 مليون مشترك، منها 3 013 460 مشترك في الهاتف الثابت السلكي و254 132 في الهاتف اللاسلكي وهو ما يمثل تطور بنسبة 5.45% مقارنة بسنة 2014، كما بلغت نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت ما يعادل 41.65% سنة 2015 مقابل 40.04% في سنة 2014 (آيت مبارك، 2016، صفحة 34)، كما سجل العدد الإجمالي لمستخدمي الهاتف النقال 43 227 643 سنة 2015، مسجلا انخفاضا يقدر بـ 70 531 مشترك مقارنة بسنة 2014، ومحققا بذلك تراجع في النمو يقدر بـ 0.16% مقارنة مع نفس الفترة، من أصل 43 مليون مشترك، 26.909 مليون مشترك هم

مشتركون في شبكة GSM، مقابل 16.319 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث 3G، أي 37.75% موزعة على المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال (آيت مبارك، 2016، صفحة 35).

**الجدول رقم (01): الحظيرة الإجمالية لمشاركي الشبكات النقالة (2013-2018).**

المؤشر	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>3G</b>	308019	8509053	16684697	24227985	21592863	19239448
<b>4G</b>	-	-	-	1464634	9867671	20621452
<b>المجموع</b>	308019	8509053	16684697	25692619	31460534	39860900

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات لسنة 2018

أما فيما يتعلق بالحظيرة الإجمالية لشبكة الانترنت سنة 2015 فبلغت 18 583 427 مليون مشترك منها 16 319 027 مليون من مشاركي الانترنت النقال للجيل الثالث 3G مقابل 1 838 429 مليون مشترك ADSL، من بين 18 583 427 مليون مشترك في الانترنت 87.81% هم مشاركي الانترنت النقال للجيل الثالث، مقابل 9.89% من مشاركي ADSL، 2.8% من مشاركي الانترنت الجيل الرابع 4G، وبلغت نسبة كثافة الانترنت سنة 2016 نسبة 46%، أي 46 مشترك في كل 100 نسمة، فيما يتعلق بالانترنت النقال حقق الجيل الرابع خلال عامين فقط من تقديمه عددا يزيد عن 20 مليون مشترك في حين بلغ عدد مشاركي الجيل الثالث 19239448 هذه التكنولوجيا التي أدخلت من عام 2013 والتي شهدت عام 2016 ارتفاعا قياسيا حيث بلغ عدد المشتركين 24227985 مشتركا، يعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3G إلى الانتقال إلى شبكات الجيل الرابع، فيما يتعلق بالعدد الإجمالي لمشاركي الانترنت في الجزائر شهدت هذه الأخيرة زيادة ملحوظة على مدى ثلاثة سنوات الأخيرة من 34663039 مشتركا في عام 2017 إلى 42924735 مشتركا في عام 2018.

**الجدول رقم (02): تطور عدد مشتركين الانترنت الثابت خلال الفترة 2012-2018**

المؤشر	2012	2013	2014	2015
<b>ADSL</b>	1154748	1283241	1518629	1838746
<b>الألياف البصرية FTTX</b>	-	-	-	-
<b>الجيل الرابع الثابت 4G LET FIXE</b>	-	-	80693	423280
<b>الويماكس WIMAX</b>	-	179	216	233
<b>روابط مخصصة LS</b>	-	-	-	-
<b>المجموع</b>	1154748	1283420	1599538	2262259

2016	2017	2018
2083098	2246918	2172096
-	714	11369
775792	920244	861235
661	621	619
-	34008	11516
<b>2859551</b>	<b>3202505</b>	<b>3063835</b>

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، 2018.

وحسب تقرير وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لسنة 2017، أن عدد المشتركين وصل إلى أكثر من 23 مليون مشترك في إطار التحديث ونشر شبكة الاتصالات في البلاد للتوجه نحو الاقتصاد الرقمي، كما أعلنت وزيرة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة يوم 1 أكتوبر 2016 من الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهواتف النقال في الجزائر، حيث تم تسجيل 10 968 492 مشترك سنة 2017، ويمثل عدد الاشتراكات المدفوعة مسبقا نسبة 87.95% (وزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2020، صفحة 03)، أما بالنسبة للحصة السوقية بين متعاملين الهاتف النقال (GSM) لم يتغير الترتيب منذ سنتين، حيث في عام 2017، تتولى شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر الصدارة بـ 39.69%، تليها الجزائر للاتصالات موبليس ثم الوطنية لاتصالات الجزائر، وبالنسبة لسوق الجيل الثالث 3G والرابع 4G، نجد أن موبليس تقود المتعاملين بـ 48.12% و 36.54% على التوالي، والجدول الموالي يوضح الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم (03): الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2017-2018

المتعاملين	2017	2018
ATM	40.06%	42.01%
OTA	32.60%	30.96%
WTA	27.34%	27.02%

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات لسنة 2018.

ومن الجدول يتضح لنا أنه فيما يتعلق بتوزيع حصة السوق بين المتعاملين تمتلك الجزائر للاتصالات ATM الحصة الأكبر في عام 2018 بنسبة 42.01% وبالتالي تأكيدها كرائدة في السوق للعام الثالث على التوالي منذ عام 2016، وتليها شركة أوراسكوم تليكوم OTA الجزائر بنسبة 30.96% والوطنية لاتصالات الجزائر WTA بنسبة 27.02%، وفيما يتعلق بالإحصائيات المرتبطة بسنة 2016 و 2017، نجد أن هناك تحسن ملحوظ حيث بلغ عددهم أكثر من 37.83 مليون مشترك، وهذا راجع إلى ربط معظم البلديات بشبكة الألياف البصرية وذلك في إطار عصرنة البنية التحتية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية وتقديم خدمة ذات نوعية، ولتنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية في الجزائر، سيتم ربط كافة البلديات والتجمعات السكنية بالألياف البصرية، ومن المقرر كذلك إنجاز برنامج لربط المناطق الصناعية والمؤسسات التربوية ومؤسسات التكوين والصحة، وكذا 2000 ملحقة للبلديات عبر التراب الوطني بشبكة الألياف البصرية، ومن حيث ترقية الخدمة البريدية الناجعة تسهر الحكومة على مواصلة تنفيذ الأعمال والتي تهدف إلى تنويع العرض وتحسين نوعية تقديم الخدمات لفائدة المواطنين، وفي إطار تحسين الخدمة العمومية سيتم اتخاذ كل التدابير من أجل توفير ظروف ذات جودة عالية وفق المعايير الدولية من استقبال أحسن للمواطنين ونشر عادل للخدمات عبر كامل التراب الوطني. (وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2020، صفحة 04)

في عام 2018 انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت بمقدار 138670 مشتركا مقارنة بعام 2017 وهذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول وخاصة 4G الذي عرف توسعا لنسبة التغطية كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTX بعد عام من تقديمها من 714 مشترك في 2017 إلى 11369 مشترك 2018، أما فيما يتعلق بسوق الهاتف النقال في الجزائر حسب المتعاملين في (GSM) نجد أن هناك منافسة قوية بين مشغلي النظام العالمي للاتصالات المتنقلة

(GSM) الثلاثة (جازي و موبيليس ونجمة) في الهاتف الخليوي الجزائرية، وقدمت شركة الاتصالات الخلوية الجزائرية (موبيليس)، وهي أول مشغل اتصالات، خدماتها للسوق بوصفها مشغل خلوي محتمل وبوصفها شركة تابعة لمجموعة اتصالات الجزائر تختص بالحروف الأولى (ATM) المهيمنة حتى عام 2001 وفي ديسمبر 2004 أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية من الجيل الثالث مبنية على معيار النطاق العريض للنفذ المتعدد بتقسيم شفري (W-CDMA)، وبلغ عدد مشتركها ما يقرب 12.45 مليون مشترك في نهاية 2013، وانتهى احتكار شركة موبيليس في جويلية 2001 عندما منحت السلطة التنظيمية للبريد والاتصالات شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر المساهمة تختص بالحروف الأولى (OTA) ممثلة في (جازي) نجحت شركة جازي بالحصول على رخصة لتشغيل النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM)، وقد استثمرت 2.5 مليار دولار أمريكي عام 2001 إلى غاية 2007، وبلغ عدد مشتركها 17.57 مليون مشترك مع نهاية 2013، ومنحت الرخصة الثالثة لتشغيل النظام العالمي للاتصالات المتنقلة لشركة الاتصالات الوطنية الجزائرية تختص بالحروف الأولى (WTA) ممثلة (نجمة- أوريدو) وبلغ عدد مشتركها 9.49 مليون مشترك عام 2013، كما يوجد في الجزائر حاليا ثلاثة متعاملين في شبكات الهاتف النقال ينشطون في السوق، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم (04): تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع (2010-2018)

المؤشر	2010	2011	2012	2013
عدد المشتركين حسب نوع وطريقة الدفع	30915483	33518148	34914236	36050727
الدفع القبلي	1864682	2097778	2613467	3579620
الدفع البعدي	32780165	35615926	37527703	39630347
المجموع				

2014	2015	2016	2017	2018
38502333	39296986	41197999	41943543	45305738
4795841	4093979	4619847	3902122	6184408
43298174	43390965	45817846	45845665	51490146

المصدر: تقارير وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي: متاحة على الموقع:

<http://www.arpt.dz>

كما تشير اشتراكات الهاتف الثابت إلى مجموع العدد الفعال من خطوط الهاتف الثابت التماثلية واشتراكات نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت والهواتف العمومية الثابتة ISDN ومكافئات قناة الصوت (WLL) واشتراكات المحلية اللاسلكية الثابتة (VOIP) وقد كان هذا المؤشر يسمى سابقا خطوط الهاتف الرئيسية قيد التشغيل، لا يزال سوق الاتصالات يحقق معدلات نمو مرتفعة سواء من حيث نوع الهاتف والمتعاملين وعدد المشتركين، والجدول الموالي يوضح تطور عدد المشتركين:

الجدول رقم (05): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة 2016-2018.

السنوات	2016	2017	2018
عدد المشتركين	3404709	4100982	4158518

المصدر: تقارير السنوية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة التالية: على الموقع: <http://www.arpt.dz>

يلاحظ من الجدول تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت يتجه في السنوات الثلاث الأخيرة نحو نمو إيجابي بحلول عام 2019 فقد وصل هذا الرقم إلى أكثر من 4 ملايين مشترك، وخلال سنة 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية وهذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة مثل 4G LTE.

#### الخلاصة:

الإدارة الإلكترونية توجه حديث يعتمد على استخدام الأمثل لتكنولوجية المعلومات والاتصال الحديثة والمهارات التي يتحلى بها العنصر البشري وهذا لتحسيد إدارة عصرية قائمة على الشفافية والعدالة ومتحررة من التصرفات البيروقراطية مع مختلف الأطراف الفعالة في المجتمع، هادفة في ذلك إلى تحقيق خدمات عمومية ذات جودة عالية في إطار عنصر الزمن والتكلفة، وتعميم الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية هو بمثابة مرحلة انتقالية ذات قيمة مضافة للإدارات والمؤسسات على مختلف المستويات (الميكمل التنظيمي، العنصر البشري، القرارات الإدارية، الاتصال)، ومن ثم مواكبة بيئة الأعمال الحالية وضمان القدرة على التأقلم مع المتغيرات التي يطلبها المجتمع المحلي، كما توفر العديد من المزايا والمنافع للمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر مما ينعكس بالإيجاب على قطاع الخدمات العمومية في إطار تقليل التكلفة وتفعيل الوقت المصحوب بالدقة، ومن ثم زيادة الفعالية والكفاءة على جميع المستويات، كما يلاحظ أنه تم تسجيل نتائج ملموسة تخدم صالح المواطنين من خلال قناة الخدمات الإلكترونية المتاحة في عدة قطاعات، مما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة ومن ثم التقليل من الممارسات غير السليمة.

من النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية من خلال تحقيق أبعادها المتمثلة في السرعة، الدقة، الوضوح وسرعة الاستجابة دون خسارة في الوقت والجهد.
- ترشيد نفقات الخدمة العمومية في الجزائر سواء بالنسبة لطالب الخدمة أو عارضيهها، وذلك عبر النماذج الحالية المتاحة على مستوى القطاعات (العدالة، وزارة الداخلية والجماعات المحلية).
- تحقق الإدارة الإلكترونية أداء متميز للإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر ومن ثم إعادة الاعتبار لقطاع الخدمات في الجزائر.
- إرساء مبادئ الحكامة في الإدارات والمؤسسات بهدف القضاء على البيروقراطية.
- لا تزال البنية التحتية الإلكترونية دون المستوى المطلوب في الجزائر.
- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن صياغة بعض التوصيات:
- ينبغي العمل على تطوير البنية التحتية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية والعمل على توسيع عدد مزودي الانترنت في الجزائر.
- تأهيل المورد البشري من خلال فتح دورات تكوينية مع الخبراء والمتخصصين المحليين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو عن طريق الشراكة القائمة على تبادل الخبرات والمهارات التكنولوجية.
- توعية المجتمع بمدى أهمية الإدارة الإلكترونية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية عن طريق الحملات الإشهارية والتوعية الجوارية (الجماعات المحلية).

- تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعزيز الشراكة التي تجلب منافع إيجابية للدولة الجزائرية وفتح المبادرة أمام القطاع الخاص المحلي المتخصص.
- نشر الثقافة الإلكترونية والمعلوماتية وجعل الانترنت في متناول جميع شرائح المجتمع وهذا لاعتبارها م مهد للإدارة الإلكترونية مع تعزيز الأمن المعلوماتي على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية (قوانين وتشريعات التكنولوجية).
- محاربة الأمية المعلوماتية في المجتمع من خلال نشر الوعي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات.

#### قائمة المراجع:

- [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz), (2019).

- ابوبكر الصديق قيلولان، و خيرة معمري. (2017). الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة . مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، 59.
- بدير جمال يوسف. (2010). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات.
- حجازي عبد الفتاح بيومي. (2008). الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح.
- راضية سنقوقة. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام. (جامعة باتنة، المحرر) مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية (12)، صفحة 594.
- رشيد فراج، و كريمة فرحي. (2015). متطلبات الأعمال الإلكترونية في العالم العربي. (جامعة الجزائر 3، المحرر) مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (32)، صفحة 162.
- سامية آيت مبارك. (2016). التجارة الإلكترونية في ظل تطور إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (جامعة الجزائر 3، المحرر) مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة (33)، صفحة 34.
- سميحة شناق، و سلمى دوحة. (2014). اثر الحكومة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية . -حالة الجزائر . الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية -حالة البلدان العربية. جامعة بومرداس.
- شعباني مجيد، و بودالي محمد. (2014). نحو حكومة الكترونية للنظام الضريبي الجزائري . -حالة الجزائر . الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية - حالة البلدان العربية. جامعة بومرداس.
- غالب ياسين سعد. (2005). الادارة الالكترونية وافاق تطبيقها العربية.
- فتيحة فرطاس. (2016). عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن. مجلة الاقتصاد الجديد .
- كريمة جلام. (2014). فعالية الحكومة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية -حالة الجزائر . الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية -حالة البلدان العربية. جامعة بومرداس.
- مجيد شعباني، و محمد بودالي. (2014). نحو حوكمة إلكترونية للنظام الضريبي الجزائري. الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية -حالة البلدان العربية . جامعة بومرداس.
- محمد لكحل. (2018). الادارة الالكترونية واثراها في تحقيق جودة الخدمة العمومية-حالة الجزائر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 21 (01)، صفحة 56.
- منير نوري، و أحمد بن يوسف. (2017). معوقات توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا (14)، صفحة 22.
- نادية سلامي. (2015). الادارة الالكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .
- نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف والمجالات.
- زهبة عمران. (2015). الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية. (جامعة بسكرة، المحرر) مجلة المفكر (12)، صفحة 478.

- وزارة الداخلية والجماعات المحلية. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 03 15 2020، من <http://www.interieur.gov.dz>