



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's democratic republic of algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-  
University of mohammed Al-bachir Al –Ibrahimi-BBA  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
Faculty of Law and Political Sciences



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق

تخصص: قانون الاعلام الآلي والانترنت

الموسومة بـ :

## اسهامات الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري

إعداد الطالبين:

- العيداني أحمد
- سعد السعود فريد

نوقشت و اجيزت يوم : 02 جوان 2025

امام لجنة المناقشة

(اللقب والاسم)	(الرتبة)	(الصفة)
• قيرة سعاد	- استاذ محاضر قسم ب -	رئيسا
• رياح لخضر	- استاذ مساعد قسم أ -	مشرفا
• غرس الله كريمة	- استاذ مساعد قسم ب -	ممتحنا

السنة الجامعية : 2025/2024



# شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر الى:

- الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه وإمتهانه.

- الأستاذ **رياح لخضر** على تفضله بالإشراف على مذكرتنا وعلى

كل مساعداته وتوجيهاته السديدة التي قدمها لنا طوال فترة

إعداد هذا البحث.

- الأساتذة الكرام ومسؤولي كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة

محمد البشير الإبراهيمي برج بوعمريج.

- عمال مكتبة الحقوق والعلوم السياسية.

# أهداء

الحمد لله يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

- إلى من أخذ بيدي عندما تعثرت وسقاني عندما ظمنت ، الذي أضاء دربي

والسراج الذي لا ينطفئ نوره....، والدي العزيز.

- إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها أمي الغالية.

- إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتنا وشبابنا إخوتي وأخواتي

حفظهم الله.

إلى ابنائي وبناتي حفظهم الله من كل مكروه

- إلى من أثار لنا الطريق في سبيل تحصيل العلم والمعرفة ، أساتذتي الكرام.

أحمد العيداني

# اهداء

الحمد لله يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

- إلى من أخذ بيدي عندما تعثرت وسقاني عندما ظمنت ، الذي أضاء دربي

والسراج الذي لا ينطفئ نوره....، والدي العزيز.

- إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها أمي الغالية.

- إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتنا وشبابنا إخوتي وأخواتي

حفظهم الله.

إلى ابنائي وبناتي حفظهم الله من كل مكروه

- إلى من أثار لنا الطريق في سبيل تحصيل العلم والمعرفة ، أساتذتي الكرام.

سعد السعود فريد

## قائمة المختصرات

ع: عدد

ج ر: جريدة رسمية

ط: طبعة

ص: صفحة

م: مجلد

# قائمة المختصرات

ج ر: الجريدة الرسمية

م مجلد

ع عدد

ط: طبعة

# مقدمة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، برز مصطلح الإدارة الإلكترونية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، وقد جاء ذلك استجابة حتمية لما فرضته التطورات التكنولوجية المتسارعة من تحديات وإكراهات على البنية التقليدية للعمل الإداري، فقد تم لأول مرة التداول بمصطلح المكتب اللاورقي سنة 1973 في الولايات المتحدة، كتصور مستقبلي يهدف إلى تجاوز النمط الورقي التقليدي، والانتقال نحو اعتماد الوسائل الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية.

وقد سعت مؤسسة زيروكس سنة 1974 إلى تجسيد هذا المفهوم الطموح، بالترويج لفكرة مكتب المستقبل، فيما شكل عام 1996 انطلاقة فعلية نحو الإدارة الرقمية من خلال مبادرة شركة مايكروسوفت التي تبنت الربط الشبكي بين الحواسيب داخل مؤسساتها، ما أدى إلى تقليص كبير في استعمال الورق، وسرع من الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، ومع نهاية التسعينيات، وتزامنا مع الانتشار الواسع لاستخدام شبكة الإنترنت، بدأ استعمال مصطلح الإدارة الإلكترونية يأخذ طابعا عمليا وتطبيقيا، ليتم اعتماده كوسيلة فعالة لتقديم الخدمات عن بعد، والاستجابة لحاجيات المتعاملين بكفاءة وسرعة أكبر.

وتبعا لهذه المستجدات، أصبح العمل الإداري التقليدي يواجه جملة من التحديات المتسارعة، لعل أبرزها التحول الرقمي العميق الذي أحدثته ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، بما في ذلك الإنترنت والإنترنت والإكسترنترنت، وقد أدى هذا التحول إلى إعادة النظر في أنماط التسيير الإداري داخل المؤسسات، إذ لم تعد قواعد البيانات مجرد أدوات مساعدة، بل أضحت ضرورة لا غنى عنها لاستمرارية العمل الإداري في شكله العصري.

ومن هذا المنطلق، فإن التغيير الإداري لم يعد خيارا ظرفيا، بل أصبح واقعا حتميا تفرضه بيئة العمل الحديثة، ما يحتم على القائمين على إدارة المؤسسات التكيف مع هذا التحول الرقمي، والعمل على توظيفه بكفاءة، بما يسمح بفهم ديناميكيات التغيير واستيعاب اتجاهاته، قصد ضبط إيقاعه والتحكم في تداعياته.

إن الإدارة الإلكترونية ليست فقط نقلة تقنية، بل هي استجابة إنسانية وإدارية في آن واحد، لواقع جديد تختزله مفاهيم العولمة، والانفتاح الرقمي، وتدفق المعرفة، وتسارع وتيرة الابتكار، فبعد أن كانت الفكرة جنينية سنة 1973، أصبحت اليوم نموذجا معتمدا في العديد من المؤسسات والإدارات العامة والخاصة، بل وتبنته بعض الدول كأساس لتسيير الشأن العام وتقديم الخدمات للمواطنين، بما يختصر الجهد، ويقلص الكلفة، ويحقق الشفافية والنجاعة في الأداء.

وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعد بحق تجسيدا قانونيا وتنظيميا لمنطق الحدائة في التسيير، ووسيلة لضمان استمرارية المرفق العام، في إطار من التلاؤم مع مقتضيات العصر الرقمي، وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة الرشيدة.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى توضيح الإطار النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية، مع بيان مزاياها الجوهرية ومكوناتها الأساسية، بما يسهم في بناء فهم علمي دقيق لهذا النمط العصري من التسيير الإداري، كما تهدف إلى إبراز الدور المحوري الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تعزيز وظيفة التخطيط داخل المؤسسة، باعتبارها أداة فعالة لترشيد القرارات وتحقيق الأهداف التنموية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تبني المؤسسات لممارسات الإدارة الإلكترونية ومدى التزامها بتطبيقها في واقعها العملي، إضافة إلى دراسة الأثر المترتب عن هذا التطبيق على الأداء الإداري العام، وذلك في إطار سعي حثيث نحو تطوير الإدارة وتحقيق الفعالية في تقديم الخدمة العمومية.

## أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في المؤسسة استجابة لاعتبارات ذاتية وموضوعية، أبرزها الانتماء لمجال علم الاجتماع التنظيمي، والرغبة في تسليط الضوء على الأبعاد السوسيولوجية لتوظيف التكنولوجيا في تطوير الأداء الإداري، فضلا عن السعي لفهم الأثر العملي للإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة المؤسسات ومواكبة التحولات الحديثة في مجال التنظيم والإدارة.

## الدراسات السابقة:

1-دراسة الباحث عبان عبد القادر الموسومة ب: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، العاصمة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، خلال السنة الجامعية 2015-2016، تناولت إشكالية محورية مفادها:

ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه عدة تحديات تعيق تفعيلها بفعالية.

2-دراسة عشور عبد الكريم الموسومة ب: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة، خلال السنة الجامعية 2009-2010، طرحت إشكالية محورية مفادها:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

- أن الإدارة الإلكترونية تحدث أثرا واضحا على شكل تقديم الخدمة العمومية من خلال اعتمادها على آليات تقنية وتكنولوجية متقدمة.
- تمثل الإدارة الإلكترونية بديلا حديثا عن النماذج التقليدية، من خلال الانتقال إلى الروابط الافتراضية التي تساهم في تعزيز فعالية الأجهزة والمنظمات الحكومية في أداء مهامها.

**الاشكالية:** ما مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري؟

نتفرع عن الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الادارة الالكترونية؟
  - ما مفهوم العمل الاداري؟
  - ماهي أهم تطبيقات الادارة الالكترونية في الجزائر؟
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لما يتيح من إمكانيات علمية في تقديم وصف دقيق وشامل لموضوع الإدارة الإلكترونية، من خلال استعراض وتحليل أبرز التعاريف المرتبطة بها، وبيان خصائصها ومميزاتها كآلية حديثة لتسيير المرافق العامة، كما تم توظيف هذا المنهج في تناول مفهوم العمل الاداري، باعتبارها مجال التطبيق الأساسي للإدارة الإلكترونية.

للإجابة على الاشكالية المطروحة قسمنا دراستنا إلى :

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
- الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

### تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، التي أُلقت بظلالها على مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع الإداري، فقد أصبحت الإدارة الحديثة مطالبة بمواكبة هذه المستجدات من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وفعالية، لعل أبرزها الإدارة الإلكترونية، إن هذا النمط الجديد من الإدارة لا يقتصر على مجرد استخدام الحاسوب أو شبكة الإنترنت، بل يتعدى ذلك إلى إعادة هيكلة العمل الإداري برمته بما يتلاءم مع بيئة رقمية قائمة على السرعة، الشفافية، والدقة في اتخاذ القرار وتقديم الخدمات.

ولفهم هذه النقلة النوعية، يقتضي الأمر التوقف أولاً عند ماهية الإدارة الإلكترونية، من خلال التعرف على مفهومها وخصائصها، ثم الوقوف على الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا المبررات والأبعاد التي تفسر هذا التوجه المتزايد نحو تبنيها، بعد ذلك، ننتقل إلى العمل الإداري باعتباره المجال الحيوي الذي تمارس فيه الإدارة الإلكترونية، حيث نتناول مفهوم هذا العمل، ونعالج في مرحلة لاحقة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومختلف مراحل العمل الإداري، بدءاً بالتخطيط والتنظيم، وصولاً إلى التوجيه والرقابة.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع البارزة التي حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين والباحثين في علم الإدارة، وذلك نظرا لارتباطه الوثيق بالتطور السريع في المجالات العلمية والتكنولوجية، فقد ساهم هذا التقدم في إحداث تحولات كبيرة في أساليب تسيير الإدارة، حيث انتقل العمل من النماذج التقليدية المعتمدة على المعاملات الورقية إلى نماذج حديثة تستخدم تقنيات متطورة مثل الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال والمعاملات والوظائف الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بأسلوب إلكتروني، ويأتي هذا التحول بهدف تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الإداري، ومواكبة التطورات المتسارعة، والتغلب على العديد من المشكلات المترابطة، وتمثل الإدارة الإلكترونية نموذجا حديثا يساهم في إضفاء مرونة أكبر على الإجراءات الإدارية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في تسيير الشؤون الإدارية، من بينها الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت من أبرز أدوات التحديث الإداري وتجويد الخدمات العمومية، وقد أضحت اعتماد الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، خصوصا في ظل سعي الدول إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري وتقريب الإدارة من المواطن.

ولفهم هذا المفهوم الجديد، من الضروري الوقوف على نشأته وتطوره، ثم تحديد تعريف

دقيق له، وهو ما سيتم تناوله من خلال الفرعين التاليين:

- الفرع الأول: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

- الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

## الفرع الأول: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

شهد العالم تغيرات كبيرة مست تقنيات الاتصال والمعلومات أدت هذه التغيرات إلى ظهور معالم جديدة وأنماط أو جيل جديد في الإدارة تعتمد على البيروقراطية وتحسين أعمالها وجودة خدمتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو بالإدارة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية السياسية والاجتماعية.

فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.<sup>2</sup>

كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب التي تستخدم من أجل الإحصاء.

بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 12.

<sup>2</sup> - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 238.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص 238.

وبما أن الإدارة الإلكترونية هي حوصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية وصناع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بها.

بالرغم من أن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات والعراقيل رغم المجهودات الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه نجد بعض الدول العربية كبلدان المشرق العربي قد حققت نجاحا بهرا في المجال في حين نجد تطبيقات بسيطة لبعض الدول فيها الجزائر التي لازالت بعيدة كل البعد عن التطبيق الكامل والحقيقي للإدارة الإلكترونية.

### ثانيا: مراحل تطور الادارة الالكترونية

لقد مر تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة (أ)، مرورا بمرحلة الفاكس والتلفون الفاعل (ب)، وانتهاء بمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة (ج)،

أ- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: 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<sup>1</sup>، تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات، والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة،<sup>2</sup>

### ب مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :

<sup>1</sup> بن جراد عبد الرحمان، تاريخ الادارة الالكترونية، مجلة الساوره للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد 08، 2018، ص 192.

<sup>2</sup> بن جراد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 192.

وتعد هذه المرحلة حلقة وصل بين المرحلة الأولى والمرحلة التالية، حيث يبدأ فيها تفعيل استخدام وسائل الاتصال التقليدية مثل الهاتف والفاكس بشكل أوسع، يستطيع المواطن العادي في هذا السياق الاعتماد على الهاتف، المتوفر في معظم المنازل والأماكن العامة، والذي يعد وسيلة منخفضة التكلفة تتيح له الاستفسار بسهولة عن الإجراءات والأوراق والشروط المطلوبة لإنجاز معاملاته دون عناء أو تعقيد، كما يمكنه أيضا استخدام الفاكس لإرسال واستقبال الوثائق والاستمارات وغير ذلك من الأوراق الضرورية.

وفي هذه المرحلة، يكون جزء كبير من الناس قد سمع أو تعامل بشكل أولي مع الإدارة الإلكترونية، حيث يتمكن كبار التجار والإداريين والمتعاملين الذين يمتلكون القدرة المادية من إنجاز معاملاتهم عبر الإنترنت، ويلاحظ في هذه الفترة أن عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية يكون في حدود متوسطة، كما أن تكلفة استخدامها تكون أعلى نسبيا من الهاتف والفاكس، ما يجعلها متاحة بشكل أكبر للفئات الميسورة وما فوقها من شرائح المجتمع<sup>1</sup>.

### ج- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :

في هذه المرحلة، يبدأ التخلي التدريجي عن الشكل التقليدي للإدارة، وذلك بعد أن يصل عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية إلى نسبة تتراوح بين 25 و30 بالمئة من عدد السكان، كما تتوفر الحواسيب بشكل أوسع، سواء عبر الاستخدام الشخصي أو من خلال الأكشاك أو في الفضاءات العمومية، مع مراعاة أن تكون تكلفتها منخفضة وفي متناول مختلف فئات المجتمع.

يسمح هذا التحول للجميع، دون استثناء، بالاستفادة من الخدمات الإلكترونية لإنجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة، وفي أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة، مع تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة، ويكون الرأي العام في هذه المرحلة قد تقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، وتفاعل معها، وتعلم كيفية استخدامها، مما يعزز من فعاليتها وانتشارها في المجتمع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن جراد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 193

<sup>2</sup> علي حسن باكير، " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23 مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح على مدونة فهد بندر - <https://fahad->

## الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

أولاً: لغة: الإلكترونية مأخوذة من الإلكتروني جمع الكترونيات وهي علم يهتم بتركيب الإلكترونيات واستخدامها وتناولها،

ثانياً: اصطلاحاً :

رغم حداثة مفهوم الإدارة الإلكترونية، فقد شهد تعدداً في التعاريف بين الباحثين والمفكرين، حيث انعكس اختلاف زوايا النظر إلى هذا التطور التكنولوجي على تباين تلك التعاريف، ولتقديم رؤية شاملة وموحدة حول هذا المصطلح، سيتم استعراض مجموعة من التعاريف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

ينظر إليها على أنها استبدال المعاملات الورقية بالمكتب الإلكتروني، من خلال الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات، مما يتيح تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات رقمية تتم معالجتها وفق خطوات متسلسلة تم تنفيذها مسبقاً<sup>1</sup>.

وتعرف هذه الخدمة بأنها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، بطريقة تتيح للعملاء إتمام معاملاتهم دون الحاجة إلى الحضور الشخصي إلى الإدارات، وبالتالي تقليل الوقت والجهد والطاقات المهدرة في إنجاز هذه المعاملات.

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها منظومة متكاملة، وإطار ذو بنية وظيفية وتقنية مرنة ومفتوحة، يشمل مختلف أشكال الأعمال الإلكترونية، فهي تشير إلى الإدارة الإلكترونية للأنشطة التجارية، وإلى الحكومة الإلكترونية عندما يتعلق الأمر بالإدارة العامة، سواء كانت موجهة نحو المواطنين، أو نحو قطاع الأعمال، أو حتى نحو المؤسسات والهيئات الحكومية الأخرى<sup>2</sup>.

يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز كفاءة وفعالية الحكومات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة في

<sup>1</sup>-علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، ط2008، ص32.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة 2005، العامة،

تقديم الخدمات للمواطنين ومجتمع الأعمال، كما تهدف إلى تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات، ودعم النظم الحكومية بمختلف أشكالها، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى ذلك، توفر الإدارة الإلكترونية للمواطنين فرصة المشاركة في جميع مراحل العملية السياسية واتخاذ القرارات التي تؤثر على جوانب الحياة المتنوعة<sup>1</sup>.

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها ثمرة التطور في المجالات التقنية والمعلوماتية، مما يسهم في التقليل من الاعتماد على المعاملات الورقية وما يترتب عليها من إهدار للوقت والجهد، فهي تمثل انتقالاً من الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تعتمد على تكنولوجيا متطورة، بهدف تحسين الكفاءة، وتوفير الوقت والجهد، وضمان تقديم الخدمات بجودة عالية، مما يعزز رضا المواطنين عن الأداء الإداري.

**من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالخصائص التالية:**

السرعة والوضوح: في ظل الإدارة الإلكترونية، تختفي الحاجة إلى التعامل مع الأوراق التي غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في إنجازها، ونسخها عند الضرورة، وحفظها، ثم إرسالها إلى الجهات المعنية وانتظار الرد، مع احتمالية تكرار العملية عدة مرات في حال حدوث أخطاء، كما أن ضياع تلك الأوراق يبقى احتمالاً قائماً، ولا يمكن الوقاية منه بشكل كامل، ناهيك عن إمكانية إتلافها عمداً، خاصة إذا كانت تتعلق بمصالح حساسة قد تضر أطرافاً معينة، وهو ما يجعل الإدارة الإلكترونية بديلاً أكثر أماناً وكفاءة<sup>2</sup>.

عدم التقيد بالزمان والمكان من أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية عند تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات هو إتاحتها للجمهور طوال ساعات اليوم دون التقيد بزمن محدد، فمواقع هذه الإدارات متاحة عبر الإنترنت أو من خلال الأجهزة المخصصة المنتشرة في الشوارع،

<sup>1</sup> -محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص ص 10 - 11.

<sup>2</sup> - بدر محمد السيد الفزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، ص 51.

بالإضافة إلى ذلك، لا تحتاج هذه الإدارات إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب الموظفين أو الوثائق والمعدات التقليدية المكسدة بالملفات والأوراق، بل يكفي مكان صغير ومحدود لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي ومتعلقاتها، خاصة مع اعتمادها على شبكات داخلية أو اتصالات الإنترنت التي تقلل من الحاجة إلى البنية التحتية التقليدية<sup>1</sup>.

إدارة المعلومات بالاحتفاظ بها تختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية في أنها لا تعتمد على الجهود اليدوية لموظفيها في إدارة المعاملات، وإنما تعتمد على إدارة المعلومات المخزنة في دوائر إلكترونية متخصصة وفق برامج محددة، وتشمل هذه البرامج أنظمة تفاعلية متقدمة تتيح للمراجعين إنجاز معاملاتهم بسهولة ويسر عبر شاشات وأزرار مصممة خصيصاً لتسهيل العملية، مما يقلل من التعقيد ويحسن تجربة المستخدم.

**المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بمرونتها العالية، وقدرتها على الاستجابة السريعة والتفاعل الفوري مع الأحداث بفضل ما توفره التقنية من إمكانيات متقدمة، متجاوزة بذلك قيود الزمان والمكان ومشقة التنقل، وهذا ما يمكنها من تقديم خدمات عديدة لم تكن ممكنة في ظل أنماط الإدارة التقليدية التي كانت تعيقها تلك التحديات<sup>2</sup>.

**الرقابة المباشرة والصادقة:** من الخصائص البارزة للإدارة الإلكترونية أيضاً أنها أصبحت قادرة على إدارة مواقع عملها المختلفة من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية، وبفضل هذه التقنيات، يمكن للإدارة الإلكترونية ممارسة سلطتها ومتابعة كل موقع من مواقعها الإدارية، بالإضافة إلى الإشراف على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور بسهولة وفعالية.

**السرية والخصوصية:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالسرية والخصوصية في التعامل مع المعلومات الحساسة، حيث تعتمد على برامج متطورة تتيح حجب البيانات المهمة، ولا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الأشخاص المخولين الذين يمتلكون كلمات المرور اللازمة، وعلى

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 52.

<sup>2</sup> - بدر محمد السيد الفزاز، المرجع السابق، ص 53.

الرغم من الشفافية التي تتسم بها الإدارات الإلكترونية، إلا أن هذا لا يشمل جميع أنواع المعلومات، في هذا السياق، تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية بفضل قدرتها العالية على الحفاظ على السرية، واعتمادها على أنظمة متقدمة لمنع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى ملفاتها المحمية أمرا بالغ الصعوبة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يعد تبني استراتيجية الإدارة الإلكترونية داخل الهيئات الإدارية نتيجة طبيعية للتطور الذي حققته بعض الدول، والتي أحرزت تقدما ملحوظا في إدماج تكنولوجيا المعلومات في إدارة المرافق والخدمات، وقد أصبحت هذه التجربة محط اهتمام الدول التي تتطلع إلى اعتماد هذه الاستراتيجية الحديثة.

باتت الإدارة الإلكترونية تمثل ضرورة حتمية للإدارات الحديثة، حيث أضحت توظيف المعلومات الإلكترونية أحد أهم عوامل النجاح لأي مؤسسة، ولذلك، سيتم استعراض أبرز الأسباب التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري:

- نتيجة لتسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به، أصبح من الضروري توظيف هذه التقنيات لتحسين أداء المؤسسات وتطوير قطاع الخدمات العامة من خلال الاستثمار الأمثل في التكنولوجيا<sup>2</sup>.

- انفتاح العالم على العولمة التي ساهمت في تعزيز الروابط الإنسانية، مما جعل العالم يتحول إلى قرية إلكترونية صغيرة، ويتجلى ذلك من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين الدول عبر شبكة معلوماتية متكاملة، بهدف مواكبة التغيرات العميقة التي تشهدها البشرية، وبالتالي، باتت جودة الخدمات المقدمة للمواطنين معيارا لقياس مدى تطور الدول وريادتها.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 53.

<sup>2</sup>- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة العامة، 2004، ص 06.

- تعزيز ثقة المواطنين بالإدارة من خلال ترسيخ مبدأ الشفافية، وذلك عبر الحد من الفساد الإداري والمالي والرشوة التي تؤثر سلبا على الاقتصاد الوطني،
- تحقيق الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات العامة، حيث يعتبر تحسين مستوى الخدمات من الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلومات والبرمجيات والبيانات لتطوير جودة الخدمة المقدمة
- تسهم التقنيات الحديثة في مشروع الإدارة الإلكترونية في تعزيز الرقابة الإدارية المستمرة، والتنبؤ بالأخطاء، ومتابعة معاملات المواطنين، مما يقلل من البيروقراطية ويحد من احتكار السلطة لصالح فئة معينة.

### المطلب الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز أدوات التحديث الإداري في العصر الرقمي، لما توفره من مزايا تقنية وتنظيمية تمكن المؤسسات من رفع كفاءتها وتحسين خدماتها، وقبل الخوض في تفاصيل تطبيقها، من المهم الوقوف على أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### الفرع الأول : أهمية الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تبسيط الخدمات العامة، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

الوصول السريع إلى المعلومات، وتقليل التعقيدات الإدارية، حيث يتم إيصال البيانات خلال ثوانٍ عبر شبكات الإدارة الإلكترونية، وقد ساهم ذلك في القضاء على مشكلة إهدار الوقت والجهد، إضافة إلى التخلص من المعاملات الورقية والوسائل التقليدية.

تسهم الإدارة الإلكترونية في توفير الجهد والوقت والتكاليف المالية في العملية الإدارية، مع قدرتها على التعامل مع أعداد كبيرة من المتعاملين في وقت قصير، وذلك بفضل السرعة الفائقة

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، دون طبعة، ص 169.

في نقل وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات، بخلاف الإدارة التقليدية التي كثيرا ما ترتبط بالطوابير الطويلة وفترات الانتظار.

تعمل على تجاوز عامل الزمن في إنجاز المعاملات، حيث تتيح تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل مستمر وعلى مدار أيام الأسبوع، مما يقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء أو الحصول على معلومات غير دقيقة.

تتيح الانتقال من نمط الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية، مما يمنح مرونة أكبر في تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات.

تستبدل الأرشيف الورقي التقليدي بالأرشيف الإلكتروني، مما يتيح نشر الوثائق والمعلومات على نطاق واسع، مع إمكانية استرجاعها بسهولة وفي أي وقت عند الحاجة.

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية عنصرا فعالا في تحسين وتطوير الخدمات الإدارية، حيث يسهم في تحقيق مبدأ المساواة بين أفراد الجمهور من خلال اتباع أسلوب موحد لتقديم الخدمات، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل حالات المحسوبية والبيروقراطية، كما أن الإدارة الإلكترونية تعزز النشاط الاقتصادي، وتسهم في جذب الاستثمارات التجارية، وزيادة حجمها، فضلا عن تقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية في مجتمع قادر على التفاعل مع متطلبات العصر التقني والتكنولوجي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، التي يمكن تلخيصها كما يلي<sup>2</sup>:

- تقليص تكلفة الإجراءات الإدارية والعمليات المرتبطة بها.
- تعزيز كفاءة أداء الإدارة في تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- القدرة على استيعاب عدد أكبر من المتعاملين في نفس الوقت.

<sup>1</sup>- عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 169.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، ع 9، 2011، ص 89.

- تقليص أو إلغاء الحاجة للعلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، مما يساهم في الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ على سير المعاملات الخاصة بأي عميل.
- إلغاء النظام التقليدي للأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، الذي يتميز بمرونة التعامل مع الوثائق وسرعة تصحيح الأخطاء، كما يتيح هذا النظام نشر الوثائق على عدة جهات في وقت قصير والاستفادة منها في أي وقت ومن أي مكان<sup>1</sup>.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد من خلال تسهيل الإجراءات وتعزيز التخصص في العمل.
- تجاوز القيود المرتبطة بعامل المكان، حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تنفيذ العديد من العمليات مثل تعيين الموظفين، التواصل معهم، إرسال التعليمات والإشراف على الأداء، وحتى تنظيم الندوات والمؤتمرات عبر الشبكة الإلكترونية دون الحاجة إلى التواجد الفعلي.
- تقليل تأثير عامل الزمان، حيث لم تعد هناك حاجة للاعتماد على فصول السنة أو أخذ العطل والإجازات لإتمام المعاملات الإدارية، حيث تم تقليل هذه القيود إلى الحد الأدنى بفضل الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

وأخيراً، وليس آخراً، تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز مبدأ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات وتنفيذ العمليات الإدارية،

### الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية

تشمل أبعاد الإدارة الإلكترونية عدة عناصر رئيسية، منها: التحول إلى الإدارة بدون ورق، حيث يتم الاعتماد بشكل كلي على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، المرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup> محمد فؤاد عبد الباقي، الخدمات العامة ودورها في تحقيق التنمية، مجلة الإدارة العامة العدد 71، 2007، ص 58.

الإلكترونية والرسائل الصوتية، بالإضافة إلى نظم تطبيقات المتابعة الإلكترونية المتقدمة، بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الاعتماد على الورق في العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

إدارة بلا حدود مكانية، تعتمد على الاجتماعات والمؤتمرات عبر الاتصال الإلكتروني، بالإضافة إلى استخدام الهواتف المحمولة والاتصال الدولي الحديث وغيرها من وسائل الاتصال المتطورة.

إدارة تعمل في الزمن المفتوح، حيث يتم العمل على مدار 24 ساعة دون التقيد بفترات الليل أو النهار.

إدارة خالية من التنظيمات الجامدة، حيث يتم العمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تركز على صناعة المعرفة.

وتنفيذ هذه الأبعاد يتطلب:<sup>2</sup>

- الأجهزة والتجهيزات.
- البرمجيات بأنواعها المختلفة.
- تقنيات الاتصالات.
- أنظمة المعلومات.
- الموارد البشرية.
- نشر الوعي باستخدام الحاسب الآلي.

---

<sup>1</sup> ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 71.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012، ص 328.

## المبحث الثاني: العمل الإداري في ظل الإدارة الالكترونية

العمل ظاهرة عامة في حياة الإنسان والمجتمعات، ويعد من المعاني النسبية التي تتفاوت باختلاف المجتمعات وتطور بنيتها الاجتماعية واختلاف العصور التاريخية، ففي المجتمعات البشرية الأولى، لم يكن هناك اهتمام كبير بتفسير العمل كظاهرة طبيعية نشأت بشكل تلقائي لمواجهة تحديات الحياة اليومية، كان العمل في تلك المجتمعات مرتبطا بمتغيرات البيئة والعادات والتقاليد، حيث كان يعتمد على التماثل والنشابه بين الأفراد، خصوصا في ممارسة الأعمال اليدوية، أما في المجتمعات الحديثة والمتقدمة التي تتميز بتنوع العلاقات الاجتماعية وتغيراتها، فقد ارتبط مفهوم العمل بالكفاءة والقدرة أكثر من ارتباطه بالبيئة أو العوامل الاجتماعية والثقافية،

1

تعتبر الإدارة هي عملية تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، وعليه فإن العمل الإداري هو مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

### المطلب الأول: ماهية العمل الإداري

وللتفصيل أكثر في موضوع العمل الإداري وجب علينا التطرق إلى مفهوم الإدارة ( الفرع الأول)، ثم التطرق إلى مفهوم العمل الإداري (الفرع الثاني).

### الفرع الأول : مفهوم الإدارة:

#### أولا: تعريف الإدارة

**1- لغة:** يقصد ب دور الشيء جعله يدور، أما دار الشيء فتعني التعاطي معه أو تولي الإشراف على حسن سير عمله، مثل إدارة مؤسسة أو أمرٍ ما، ويشير مفهوم الإدارة إلى الإحاطة بالشيء

<sup>1</sup> قشار محمد، مفهوم ومكتنة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة الجزائر ، المجلد 10، العدد2،

وإحكام الرأي بشأنه، كما في إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة، حيث يكون هناك جهاز مسؤول عن تسيير أمورها والإشراف على أعمالها بشكل منظم<sup>1</sup>.

**2-اصطلاحا :** يعد مفهوم الإدارة من المصطلحات التي تنوعت حولها الآراء واختلفت التخصصات، مما أدى إلى غياب تعريف موحد شامل يتفق عليه الخبراء والباحثون، ومن بين التعريفات المطروحة، يعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها مجموعة من المهام الإدارية التي تسند إلى الموظفين ويتم تعويضهم مقابل أدائها<sup>2</sup>.

تعرف الإدارة بأنها المؤسسة التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتولى مسؤولية صناعة القرارات وتنفيذها ومتابعتها، سواء كانت هذه القرارات صادرة عن مجلس الإدارة أو عن الجهات المركزية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة وضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال<sup>3</sup>.

إضافة إلى ذلك، تعد الإدارة نشاطا خاصا يعتمد على تبني سياسة واضحة تركز على وضوح الأهداف التنظيمية، القيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، ويهدف هذا النشاط إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما تعرف الإدارة بأنها الجهد الإنساني الذي يركز على تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية، لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة عالية<sup>4</sup>.

الإدارة عبارة عن نظام تنظيمي يتمتع ببنية واضحة وطابع إداري محدد، مدعوم بسياسات مدروسة تهدف إلى تعزيز الأداء العام، وتشمل وظائفها الأساسية التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والقيادة، والرقابة، بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها، إنها فن توجيه وتنفيذ المهام

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد، معجم القيائي في اللغة والاعلام - دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص 45.

<sup>2</sup> المقاسم سلطانية أسماء بن تركي، نجاه فريشي، سهام بن رحمون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجيك 10 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 11.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 161.

من خلال الكوادر البشرية داخل المنظمة، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، كما تعد عمليات التخطيط، التنظيم، السيطرة، واتخاذ القرارات الركائز الأساسية التي تدعم نجاح أي إدارة<sup>1</sup>. تعتبر الإدارة أيضا نتاجا للتعاون والتضافر بين جهود جميع أفراد المنشأة، حيث يعمل الجميع معا بشكل متناسق ومتكامل لتحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النجاح المنشود<sup>2</sup>. الإدارة تعرف بأنها عملية اجتماعية وتنظيمية تهدف إلى تضافر الجهود واستثمار الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية أو تكنولوجية، لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، فهي تقوم على تنظيم وإدارة هذه الموارد من خلال تطبيق العمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، الرقابة، والقيادة، ضمن إطار عمل واضح يعتمد على سياسات محددة. تتجلى أهمية الإدارة في قدرتها على تنمية الموارد البشرية وتطوير الموارد المادية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ضمان استمراريته وتحقيق التقدم والمنافسة في بيئتها التشغيلية، وبالتالي، يمكن القول إن الإدارة ليست مجرد عملية تقنية فقط، بل هي أيضا عملية اجتماعية تعتمد على تفاعل الأفراد وتنسيق جهودهم لاستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة بطريقة مثلى<sup>3</sup>.

### ثانيا: خصائص الإدارة:

تتميز العملية الإدارية بعدة سمات تجعلها فريدة مقارنة بالعمليات الأخرى، ومن أبرز هذه السمات العمومية أو الشمولية، حيث تعد الإدارة نشاطا عاما يمارس في مختلف المجتمعات والمواقف، فلا توجد وظيفة أو نشاط داخل المنظمة يخلو من العملية الإدارية، ويفهم من ذلك أن أي فرد يمكنه أداء المهام الإدارية بغض النظر عن موقعه الوظيفي، إلا أن طريقة ممارسة هذه

<sup>1</sup> عبد الرزاق السالمي خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الاعلامية ( أنماط وأساليب القيادة)، 10، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 29.

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، المرجع نفسه، ص 29.

المهام تختلف نسبيا بحسب المستوى الإداري؛ فكلما ارتفعنا في الهرم الإداري ازدادت أهمية الجوانب الإدارية، بينما يتركز اهتمام المستويات الدنيا أكثر على الجوانب الفنية<sup>1</sup>.

العملية الإدارية تتسم بالاستمرارية، حيث يتوجب على المديرين أداء وظائفهم الإدارية دون انقطاع، طالما أن المنظمة تواصل نشاطها وتعتمد في بقائها على البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالتداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة، فهي عملية مترابطة تتطلب تفاعلا مستمرا بين التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، هذه الوظائف لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتكامل بحيث يعتمد كل منها على الآخر، كما أن ترتيب تنفيذها ليس ثابتا، إذ يمكن للمدير تعديل الأولويات وفقا لطبيعة الموقف الذي يواجهه، لذا فإن التنسيق الفعال بين هذه العناصر يعد ضروريا لضمان نجاح الإدارة وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة<sup>3</sup>.

**التسلسل :** على الرغم من أن جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والدنيا) يمارسون العمليات الإدارية في كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف باختلاف المستوى الإداري، كما تتفاوت أهمية الدور المسند لكل مستوى، وكذلك المهارات المطلوبة، سواء كانت مهارات فكرية، بشرية، أو تقنية (فنية)، حسب متطلبات كل مستوى.

**الرسمية والوضوح:** يجب أن تتم ممارسة العمليات الإدارية ضمن إطار قانوني رسمي واضح ومحدد ومعلن، وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما ينبغي أن تتسم الإدارة بخاصية

<sup>1</sup> أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشره تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري -مارس 2007 وزارة الدولة للتنمية، مصر، ص3.

<sup>2</sup> يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا C.HR في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة قدم البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال الجامعية الجامعة الاسلامية غزة 2009، ص53.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002م، ص 24.

الوضوح في تحديد الأهداف، الخطط، السياسات، السلطات، المسؤوليات، وكذلك المعايير الرقابية التي تستخدم لتقييم الأداء<sup>1</sup>.

**التوازن:** يتطلب النجاح الإداري تحقيق التوازن في توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتماشى مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى ذلك، يجب تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، الرقابة)، لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

**التقاء العقلانية بالبعد الإنساني:** ترتبط العملية الإدارية بشكل أساسي بالعنصر البشري، فهي ضرورية في كل تجمع بشري يحتاج إلى تنسيق الجهود لتحقيق أهداف مشتركة محددة سلفاً، وفي الوقت ذاته، تتسم الإدارة بالعقلانية، حيث تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، مما يجمع بين الاهتمام بالإنسان والكفاءة الاقتصادية.

**التعقيد:** تعد الوظيفة الإدارية معقدة بدرجة كبيرة، ويكمن هذا التعقيد في تنوع وتعدد الأنشطة التي تشملها، إلى جانب الطابع الديناميكي لهذه الأنشطة، حيث يقوم المديرون بتعديلها وتطويرها باستمرار وفقاً لمتغيرات البيئة التنظيمية<sup>2</sup>.

**العدالة:** من الضروري أن تقوم العملية الإدارية، ومن يمارسونها من مديرين، على مبدأ العدالة؛ إذ إن غياب العدالة يحول الإدارة إلى أداة قسرية تعتمد على السلطة الرسمية فقط، دون أن تحظى بقبول العاملين أو احترامهم.

### الفرع الثاني: مفهوم العمل الإداري

بعد الوقوف على تعريف كل من العمل والإدارة بشكل مستقل، يصبح من الضروري الجمع بين هذين المفهومين لفهم طبيعة العمل الإداري بشكل دقيق، فالعمل الإداري ليس مجرد أداء مهام عشوائية، بل هو نشاط منظم يهدف إلى تنسيق الجهود وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف

<sup>1</sup> محمد سعيد العرشي، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقوسمة، بحث مقدم

لاكمالمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط السعودية 2008 د ص.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع نفسه، ص 25.

المؤسسة بكفاءة وفعالية، لذا، سنستعرض في هذا الفرع مفهوم العمل الإداري من حيث طبيعته ودوره في سير العملية الإدارية.

### أولاً: تعريف العمل الإداري

**1- لغة:** مهنة، شغل ووظيفة، ومهن وصنع مارس نشاطا وقام بجهد للوصول إلى نتيجة نافعة<sup>1</sup>.  
**2- اصطلاحاً:** يمارس المديرون مجموعة من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين، بغرض تحقيق أهداف تنظيمية محددة ومتفق على أهميتها وضرورتها لتلبية احتياجات واضحة، يتم تنفيذ هذه المهام بحزم وعزيمة، مع تعزيز الروح المعنوية لضمان تحقيق الأداء الفعال داخل المنظمة<sup>2</sup>.

يتمثل العمل الإداري في مجموعة من الوظائف والأنشطة المحددة التي تهدف إلى ضمان سير أعمال المؤسسة بالشكل الأمثل، ومن خلال تنفيذ هذه الوظائف والأنشطة، يمكن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في ضمان بقائها واستمراريتها وتعزيز مكانتها في سوق المنافسة، وبصورة عامة، فإن الحديث عن العمل الإداري يقودنا إلى التركيز على الوظائف الرئيسية التي يقوم عليها هذا العمل.

- **التخطيط:** تواجه منظمات الأعمال اليوم بيئة تتسم بتغير مستمر، سواء على مستوى أذواق ورغبات المستهلكين أو في أساليب وطرق العمل المتبعة، وفي ظل هذا الواقع المتقلب، فإن ترك المؤسسة تسير عشوائياً دون توجيه أو تخطيط محكم يجعلها عرضة للفشل الحتمي.

لذا، بات من الضروري أن تولي إدارة أي مؤسسة - مهما كان نشاطها - اهتماماً جدياً بتحليل وضعها الراهن، وتحديد ما تطمح إلى تحقيقه في المستقبل القريب والبعيد، مع اختيار أنسب الوسائل التي تساعد على الوصول إلى تلك الغايات، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال عملية التخطيط.

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع عربي.

<sup>2</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منثوري - قسنطينة الجزائر 2007، ص 31.

ومن الناحية العملية، يعد التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق سائر الوظائف الأخرى، حيث يتم من خلاله تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وتوضيح السبل التي تمكن المنظمة من تحقيقها بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

وفقاً لهنري فايول<sup>2</sup>، يعرف التخطيط بأنه عملية منهجية للتنبؤ بالمستقبل وتحليله، مع وضع الخطط والاستعدادات اللازمة لمواجهة التحديات والفرص التي قد تنشأ في المستقبل<sup>3</sup>. تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق التميز في الأداء عبر تبني أفضل الأساليب التي تساعد على التكيف مع التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً، كما تعمل جاهدة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجالات الإنتاج والتسويق، مما يعزز قدرتها على مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وفي الوقت ذاته، تركز هذه المنظمات على تحقيق أهداف الاستمرار والنمو، لضمان بقائها في بيئة الأعمال الديناميكية.

2- التنظيم: يعد التنظيم الوظيفة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الإدارية، وهو يواكب عملية التخطيط ويتساوى معها في القيمة والتأثير، تتمثل وظيفة التنظيم في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتوزيعها على الأفراد الذين تتناسب قدراتهم مع متطلبات هذه الأنشطة، كما تشمل هذه الوظيفة إسناد المهام المناسبة لكل فرد، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، ووضع أساليب للإشراف والتنسيق بين مختلف الأنشطة، بالإضافة إلى ذلك، يتمثل

---

<sup>1</sup> رفاعي محمد رفاعي، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم النشر (المؤلف دار الهاني للطباعة، مصر، 1999، ص 139.

<sup>2</sup> هنري فايول (Henri Fayol) هو أحد رواد علم الإدارة الحديثة، فرنسي الجنسية، وُلد عام 1841 وتوفي سنة 1925. يُعرف بإسهاماته البارزة في تطوير النظرية الكلاسيكية للإدارة، حيث وضع 14 مبدأً أساسياً للإدارة، كما قسّم الوظائف الإدارية إلى خمس وظائف رئيسية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة، مما جعله من المؤسسين الرئيسيين للفكر الإداري المعاصر.

<sup>3</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني المملكة العربية السعودية، ص 18.

التنظيم في بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح كيفية توزيع المهام والمسؤوليات، والأدوار المطلوب تحقيقها<sup>1</sup>.

**3-التوجيه والقيادة :** التوجيه هو عملية إدارية حيوية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، ويتطلب ذلك فهما شاملا للسلوك الإنساني والدوافع التي تحركه، بالإضافة إلى مهارات التحفيز والقيادة والاتصال الفعالة التي تمكن من تعبئة الطاقات وتحقيق التميز.<sup>2</sup>

تعد القيادة جوهر وظيفة التوجيه، ويمكن تعريفها بأنها عملية التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن الأهمية الأساسية في الإقرار بأن المؤسسات بحاجة إلى قيادة فعالة ونظام إداري قوي، وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية، ومواجهة التحديات المعاصرة، ووضع رؤى مستقبلية واضحة، إلى جانب بناء هيكل تنظيمي فعال، والإشراف على سير العمليات اليومية بشكل منظم ومتوازن،<sup>3</sup>

**4- الرقابة :** تعد الرقابة عنصرا رئيسيا وأساسيا من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها القائمون على الإدارة في مختلف المستويات الإدارية، وتبرز أهميتها كأداة فعالة تهدف إلى تحديد وقياس مستوى الأداء للأنشطة التي تنفذها المؤسسة لتحقيق أهدافها، والرقابة ليست عملية عشوائية، بل هي عملية مخططة ومنهجية تركز على وضع معايير مسبقة للأداء تتناسب مع طبيعة النشاطات المختلفة وتتماشى مع الأهداف المحددة مسبقا.

يمكن تشبيه الرقابة بالجهاز العصبي للنظام الإداري، إذ إنها تغطي جميع جوانب العمل الإداري، وتتفاعل مع كل عنصر فيه، حيث تتأثر به وتؤثر فيه بطريقة مباشرة، وبصورة عامة،

---

<sup>1</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون أساسيات إدارة الأعمال، مطابع الدار الهندسية مركز التعليم المفتوح بكلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 95.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، ج 1، ط 2 ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2006، ص 41.

<sup>3</sup> ماجدة العطية سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 215 - 216.

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة إلى المرؤوسين، بهدف التحقق من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لتحقيقها قد تم إنجازها بالفعل، وأن أي انحرافات يتم اكتشافها ومعالجتها بشكل فوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

5- **اتخاذ القرار** : تعتبر عملية اتخاذ القرار من أبرز المهام التي يضطلع بها القادة الإداريون، إذ تقوم هذه العملية على المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة، وتمثل هذه العملية العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث إن توقفها يعرض المؤسسة لمخاطر جسيمة قد تهدد بقاءها.

وتتميز عملية اتخاذ القرار بطابعها المستمر، إذ تعتمد بشكل أساسي على ما يتوفر من معلومات حول الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، علاوة على ذلك، فإن اتخاذ القرار ليس نشاطا منعزلا، بل يتغلغل في صميم الوظائف الإدارية الرئيسية كافة، مما يعكس أهميته ودوره المحوري في تحقيق أهداف المنظمة.

تشمل العملية الإدارية وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، والتي تعتمد جميعها بشكل أساسي على اتخاذ القرارات، فلا يمكن تنفيذ أي من هذه الوظائف أو ممارستها من قبل الأفراد دون الاستناد إلى قرارات مدروسة توجه سير العمل، وتضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

### ثانيا: خصائص العمل الاداري

تتميز العملية الإدارية بعدة خصائص تجعلها فريدة مقارنة بالعمليات الأخرى، يمكن تلخيص هذه الخصائص على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> عابدة نخلة رزق الله وآخرون السلوك التنظيمي ( النظرية والتطبيق)، مطابع الدار الهندسية، مركز التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص ص : 244

<sup>3</sup> بدرابي شهيناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022/2021، ص 05.

**الشمولية أو العمومية:** الإدارة نشاط شامل يطبق في جميع المجتمعات وفي مختلف المواقف والظروف، لا يوجد وظيفة أو نشاط داخل المنظمة إلا ويكون للعملية الإدارية دور فيه، وهذا يعني أن أي فرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن موقعه الوظيفي، مع وجود اختلاف نسبي في طبيعة الممارسة الإدارية بناء على المستوى الإداري، ففي المستويات الإدارية العليا، يزداد التركيز على الجوانب الإدارية والاستراتيجية، بينما تركز المستويات الدنيا على الجوانب الفنية والتنفيذية<sup>1</sup>.

**الاستمرارية:** العملية الإدارية تتطلب استمرارية في الأداء دون انقطاع، فالمديرون يقومون بممارسة وظائفهم الإدارية بشكل دائم طالما أن المنظمة قائمة وتؤدي دورها، وتستمد المنظمة استمراريته من تفاعلها المستمر مع البيئة المحيطة بها، مما يجعل الإدارة عملية دائمة التطور والتكيف مع المتغيرات<sup>2</sup>.

**التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة:** تتسم العملية الإدارية بدرجة عالية من التفاعل والتكامل بين وظائفها الأساسية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، فهذه الوظائف لا تعمل بشكل منفصل، بل ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، ويعتمد كل منها على الآخر لتحقيق الفعالية، كما أن ترتيب ممارستها ليس ثابتاً بالضرورة، حيث يمكن للمدير تعديل تسلسل استخدامها وفقاً لطبيعة الموقف الإداري الذي يواجهه، ومن هنا تبرز أهمية التنسيق بين هذه الوظائف لضمان نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

**التسلسل:** على الرغم من أن جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والدنيا) يمارسون العمليات الإدارية في كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إلى آخر، فالأهمية النسبية للدور المسند لكل مستوى تختلف حسب

<sup>1</sup> هنري فايول. الإدارة العامة: مبادئها ووظائفها. ترجمة: أحمد عباس صالح، دار النهضة العربية، 1991، ص 36.

<sup>2</sup> عوض، عبد الباسط. مبادئ الإدارة الحديثة. دار الجامعات، 2008، ص. 55.

موقعه في الهيكل التنظيمي، كما تتفاوت المهارات المطلوبة بين الجوانب الفكرية، الإنسانية، والتقنية (الفنية) بناء على متطلبات كل مستوى.

**الرسمية والوضوح:** من الضروري أن تتم جميع العمليات الإدارية ضمن إطار قانوني رسمي محدد ومعروف ومعلن عنه، وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتصف العمليات الإدارية بخاصية الوضوح فيما يتعلق بتحديد الأهداف، الخطط، السياسات، السلطات، والمسؤوليات، وكذلك في وضع المعايير الرقابية التي تستخدم لتقييم الأداء وضمان تحقيق النتائج المطلوبة.

**تحقيق التوازن** يعد التوازن من المبادئ الأساسية في الإدارة، ويتمثل في توزيع الجهد الإداري بشكل متناسق بين مختلف الأنشطة بما يتناسب مع أهميتها النسبية، إلى جانب تحقيق التوازن الداخلي بين وظائف العملية الإدارية نفسها، بما يضمن الانسجام والتكامل بينها لتحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>.

**التكامل بين البعد الإنساني والعقلاني** يركز العمل الإداري في جوهره على العنصر البشري، إذ تعد الإدارة ضرورة أينما وجد تجمع بشري يتطلب تنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، وفي الوقت ذاته، تتسم الإدارة بالعقلانية، حيث تسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعكس اندماج البعدين الإنساني والعقلاني في الممارسة الإدارية<sup>2</sup>.

تعد الوظيفة الإدارية ذات طبيعة معقدة، حيث يكمن هذا التعقيد جزئياً في تعدد الأنشطة التي تشملها العملية الإدارية، بينما ينبع الجزء الآخر من التغيرات المستمرة التي يجريها المديرون على هذه الأنشطة وفقاً للظروف المختلفة.

<sup>1</sup> الصويليم، فهد. الإدارة: المفاهيم والأسس العامة. مكتبة الرشد، 2015، ص 93.

<sup>2</sup> بدرابي شاهيناز، المرجع نفسه، ص 06.

أما العدالة، فهي عنصر جوهري يجب أن يتحلى به المديرون لضمان نجاح العملية الإدارية، إذ إن الإدارة التي تفتقر إلى العدالة قد تتحول إلى مجرد سلطة قهرية تعتمد على صلاحياتها الرسمية، بدلا من كسب دعم وقبول الموظفين، مما يؤثر على فعالية العمل داخل المنظمة.

### ثالثا: أهداف العمل الإداري :

يهدف العمل الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، من أبرزها تنمية قدرات الموظفين داخل المنظمة لتمكينهم من تنفيذ الخطط التي وضعتها المؤسسة بفعالية، كما يسعى العمل الإداري الجيد إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، بهدف تعزيز الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى ذلك، تحرص الإدارة الناجحة على تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رفاهيتهم من خلال تفهم مطالبهم وتحقيقها، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالراحة والرضا أثناء تأدية أعمالهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وانسجامهم مع بيئة العمل<sup>1</sup>.

### رابعا: مكونات العملية الإدارية:

هناك بعض من مبادئ العمل الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- العمومية:** تتشابه المكونات الإدارية في أغلب المنظمات، بغض النظر عن اختلاف أهدافها أو طبيعة أنشطتها، حتى وإن اختلف مدى حضور هذه المكونات من حيث القوة أو التركيز تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية داخل كل منظمة<sup>2</sup>.
- 2- القابلية للتحويل:** تتصف العمليات الإدارية بالمرونة، حيث تزداد هذه المرونة كلما ارتقى المستوى الإداري، مما يتيح للإدارة التكيف بسرعة مع التغيرات والاستجابة للفرص والتحديات بشكل فعال.

<sup>1</sup> عوض، عبد الباسط، مبادئ الإدارة الحديثة. دار الجامعات، 2008، ص 61-63.

<sup>2</sup> خير الدين علي وعصام الهلالي، الاجتماع الرياضي، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، ط10، القاهرة، 1997، ص 65.

**3- الترابط والتشابك:** لا ينظر إلى العمل الإداري على أنه مجموعة من الوحدات المستقلة، بل يعد عملية مترابطة وديناميكية تتفاعل عناصرها المختلفة بشكل مستمر، مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة ويعزز تكامل الأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة.

**4- التكرار:** أي وظيفة إدارية تحتوي بداخلها على نسب متفاوتة من الوظائف الإدارية الأخرى، فعلى سبيل المثال، عند التخطيط لأي نشاط، نجد أن هذه العملية تتطلب مراعاة وتطبيق عناصر التنظيم إلى جانب التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة.

**5 - الأهمية النسبية:** تحظى جميع الوظائف الإدارية بأهمية ملحوظة، غير أن درجة هذه الأهمية تتفاوت من وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لطبيعة كل وظيفة ومستوى تعقيدها أو سهولتها.

#### **المطلب الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري**

أدت الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أسلوب أداء المهام الإدارية داخل المؤسسات، حيث ساهمت بشكل ملموس في تحسين الكفاءة والفعالية، ويتجلى أثرها بشكل خاص في تطوير وظائف الإدارة الأساسية، لا سيما في مجالي التخطيط والتوجيه من جهة<sup>1</sup>، والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار من جهة أخرى، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب من خلال فرعين.

#### **الفرع الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط والتوجيه**

يعد التخطيط والتوجيه من الوظائف الأساسية في أي منظومة إدارية، حيث يبني عليهما نجاح السياسات العامة وفعالية التنفيذ، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تطوير هاتين العمليتين، من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة، ونظم معلومات آنية، وتقنيات تحليل تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مدروسة، وتوجيه الجهود وفق أهداف واضحة.

فالرقمنة لم تسرع فقط عملية التخطيط، بل جعلتها أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات، كما حسنت من أدوات التوجيه بفضل وسائل الاتصال الحديثة ونظم المتابعة الفورية.

<sup>1</sup> هنري فايول، الإدارة العامة الصناعية، ترجمة: عبد العزيز الحسيني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980، ص 32.

### أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة، أصبح التخطيط أكثر فعالية وقابلية لمواكبة المستجدات والمتغيرات المختلفة، ويعرف هذا النوع من التخطيط بالتخطيط الإلكتروني، الذي يهدف إلى تحديد ما يجب القيام به الآن ومستقبلاً، من خلال تدفق المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المتكامل بين الإدارة العليا والقاعدة التنفيذية، مستفيداً من الشبكات الإلكترونية، يساعد هذا النهج على مواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وتلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، بناء على خطط طويلة الأمد تتسم بالمرونة والوضوح والسهولة، بالإضافة إلى خطط قصيرة الأمد مرنة وقابلة للتنفيذ السريع<sup>1</sup>. وبصفة عامة، لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي من حيث الهدف الأساسي المتمثل في وضع الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، لكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات المستخدمة.

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال<sup>2</sup>:

- تحويل عملية التخطيط من احتكار يقتصر على المستويات العليا إلى ممارسة تشمل المستويات التنفيذية، مما يسهم في تنمية مهارات هذه الفئات وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- لم يعد التخطيط يركز فقط على المؤسسة، بل أصبح يتمحور حول السوق واحتياجات العملاء المحتملة، مما يلزم المؤسسة بتكييف هيكلها الداخلي مع متطلبات السوق، وهو ما يعد أحد أبرز مؤشرات الاستمرارية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تشخيص المشكلات من خلال تحسين قدرتها على تحليل المعلومات المتوفرة.

<sup>1</sup> سناء رحماني وموسى رحماني، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوغريج، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، م2، ع4، 2016، ص136.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص142.

– تقوية قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، تقييم كل خيار على حدة، ودعم اتخاذ القرارات المناسبة.

– تمكين المؤسسة من محاكاة الواقع وبناء نماذج واقعية من خلال استخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

### ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه:

تسهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تحسين عملية التوجيه، وذلك من خلال عدة جوانب رئيسية، من بينها<sup>1</sup>:

– توفير كمية ضخمة من المعلومات بشكل يومي وعلى مدار الساعة، مما يساعد في توجيه جهود الموظفين وتعزيز كفاءة أنشطتهم.

– ضمان التواصل المستمر بين القادة والمؤوسين عبر الشبكة الداخلية، مما يعزز التنسيق واتخاذ القرارات بفعالية أكبر<sup>2</sup>.

– تسهيل الاتصال بين القادة والمؤوسين والشركاء عبر شبكة الإنترنت، مما يساهم في تحسين التعاون وتبادل المعلومات بسرعة وسلاسة.

– رفع مستوى التحفيز وتحسين القدرة على إنجاز المهام بكفاءة أعلى.

– تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين، وتحفيزهم على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

– تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، وزيادة المرونة في التعامل مع التحديات الجديدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 260.

<sup>2</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 38، 2001، ص 38.

– تقديم خدمات أفضل للعاملين والموردين والعملاء، مما يساهم في تحقيق رضا أكبر وتحسين جودة العمل المؤسسي.

### الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم والرقابة واتخاذ القرار

لا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على الجوانب التقنية فقط، بل تمتد إلى جوهر الوظائف الإدارية الأساسية، ومنها التنظيم، والرقابة، واتخاذ القرار، فقد ساهم إدماج التكنولوجيا في تحسين تنظيم الهيكل الإداري، وتيسير التنسيق بين الوحدات المختلفة، كما وفرت الرقمنة أدوات فعالة للرقابة المستمرة من خلال أنظمة تتبع الأداء، وتقييم النتائج في الزمن الحقيقي<sup>1</sup>.

أما على مستوى اتخاذ القرار، فقد وفرت الإدارة الإلكترونية بيانات دقيقة ومحدثة، مما مكن المسؤولين من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات موضوعية، وضمن آجال زمنية قصيرة، وهو ما انعكس إيجاباً على فعالية العمل الإداري وجودته.

### أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يعد التنظيم وظيفة إدارية تكميلية لوظيفة التخطيط، حيث يعمل على تحويل الخطط إلى واقع ملموس قابل للتنفيذ، ومع التغيرات والتطورات المتسارعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عملية التنظيم تتم بدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية، مع القدرة على مواكبة المستجدات المختلفة، ويشار إلى هذا النوع من التنظيم بالتنظيم الإلكتروني<sup>2</sup>.

وعلى العموم، يمكن إبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

– التنظيم الإلكتروني: هو تنظيم مرن يتيح التواصل والتعاون بين الأفراد المختلفين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> وسكين، عبد الحكيم، الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي، دار الهدى، الجزائر، 2019، ص 87-90.

<sup>2</sup> موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ النظرية والوظائف، ط01، دار حامد، عمان، الأردن، 2001، ص 140.

<sup>3</sup> موسي عبد الناصر وقريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، م 9، ع 9، 2011، ص 94.

- التشبيك الواسع: يتم من خلال ربط جميع العاملين عبر الشبكة الداخلية (Intranet) ، مما يتيح الاتصال الفوري والمستمر في جميع أنحاء المؤسسة، ويعزز الروابط التي تتجاوز الهياكل التنظيمية التقليدية.
- بفضل شبكات الاتصال والإنترنت، أصبح من الممكن إنشاء نمط جديد من المؤسسات التي تنتج سلعا معينة، كما في حالة المصنع الافتراضي، أو تقدم خدمات افتراضية تربط بين مؤسسات مختلفة والعملاء<sup>1</sup>.
- تشهد بيئة العمل تحولات جوهرية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، حيث تشمل هذه التغيرات الجوانب التالية:
- الاعتماد على كوادر متخصصة ومهرة: يزداد التركيز على توظيف مهنين وعمال معرفة يمتلكون مهارات عالية، لا يمكن إدارتها أو الاستفادة منها بكفاءة عبر أساليب التنظيم التقليدية.
- توسيع نطاق العمل عن بعد: أصبح استخدام العاملين عن بعد عبر الأنظمة الرقمية أمرا متزايدا، مما يتيح مرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.
- أما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، فقد تحول من نمط أفقي إلى نمط سلسلي، حيث يشارك العملاء بشكل مباشر في تصميم المنتجات التي يحتاجونها، مع إمكانية اختيار الخصائص التي تناسبهم وتحديدها عبر الأنظمة الإلكترونية، ليتم تنفيذها من قبل المؤسسة وفقا لمتطلباتهم.

#### ثانيا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:

تعتمد الرقابة التقليدية على تقييم الماضي، حيث تتم بعد التخطيط والتنفيذ من خلال مقارنة الأهداف والمعايير المحددة بالأداء الفعلي، بهدف تحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، ومع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، أصبحت الرقابة أكثر كفاءة ودقة، مما

1 موسي عبد الناصر وقريشي محمد المرجع السابق، ص 95.

أطلق عليها اسم الرقابة الإلكترونية<sup>1</sup>، تتيح هذه الرقابة الفورية مراقبة الشبكة الداخلية للمؤسسة، مما يقلل الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الانحرافات بشكل فوري، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردتين، والمستهلكين، وبالتالي، تعزز الرقابة الإلكترونية قدرة المؤسسة على متابعة العمليات المختلفة بسرعة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء في جميع أنواع المؤسسات.

من المؤكد أن الرقابة الإلكترونية تتيح استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات التي تعتمد على الإنترنت، بما يشمل عمليات الفحص، التدقيق، والمتابعة الفورية والشاملة، مما يمنحها العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الرقابة الفورية في الزمن الحقيقي بدلا من الاعتماد على نماذج الرقابة التقليدية التي تركز على الماضي، فهي تعتمد على اتخاذ القرارات بناء على بيانات حية، بدلا من الاقتصار على التقارير.
- ضمان استمرارية الرقابة بدلا من الاكتفاء بالرقابة الدورية، مما يؤدي إلى توفير تدفق مستمر للمعلومات الرقابية في جميع الأوقات، متجاوزا النهج المتقطع الذي يعتمد على جداول زمنية متباعدة.
- تقليل الحاجة إلى العلاقات القائمة على الثقة، مما يخفف العبء الإداري المتعلق بعمليات الرقابة، حيث يصبح النظام أكثر اعتمادا على التكنولوجيا.
- تشجيع المشاركة الواسعة في فهم ما يجري داخل المؤسسة، مما يساعد على تجنب المفاجآت والأزمات غير المتوقعة في سير العمل.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 446.

<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، المرجع السابق، ص 447.

- توسيع نطاق الرقابة لتشمل عمليات الشراء، الموردين، المؤسسات الشريكة ضمن شبكة الأعمال الخارجية، العملاء، وحتى الموظفين الذين يعملون عن بعد، وهو أمر لم يكن ممكنا في الأنظمة التقليدية.
- مع مرور الوقت، تتراجع أهمية الرقابة المرتكزة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة، ليزداد التركيز على الرقابة المرتبطة بالنتائج، مما يجعلها أقرب إلى نموذج الرقابة بالنتائج.

### ثالثا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار

ويتم ذلك من خلال:

- الحصول بسرعة على بيانات دقيقة<sup>1</sup>.
- تحسين فاعلية الاتصالات الإدارية.
- ضمان صحة وتكامل المعلومات.
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل خيار.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال التقارير الإحصائية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> بوسكين، عبد الحكيم، الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي، دار الهدى، الجزائر، 2019، ص 92-94.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تعرفنا أولاً على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسسها التي تقوم عليها، حيث تبين أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام التكنولوجيا فقط، بل هي تحول شامل في طريقة تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسات، ثم انتقلنا للحديث عن طبيعة العمل الإداري وكيف تغير في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث أصبح العمل أكثر كفاءة ومرونة بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية، وبذلك، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد وسيلة تقنية، بل أداة حيوية تحدث نقلة نوعية في أداء العمل الإداري وتطويره بما يتناسب مع متطلبات العصر.

**الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للعمل**

**الاداري في ظل الادارة الالكترونية**

### تمهيد:

أصبحت الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا لا غنى عنه في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، حيث بادرت الدولة الجزائرية، كغيرها من الدول، إلى تبني هذا النمط الحديث من التسيير الإداري بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية وتقريبها من المواطن، وقد تجسد هذا التوجه في اعتماد مشاريع رقمية متعددة شملت مختلف قطاعات الإدارة العمومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

وانطلاقا من هذا الواقع، يتناول هذا الفصل صور اعتماد الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مبحثين أساسيين: يعنى الأول برصد مظاهر التحول الرقمي على مستوى الإدارة المركزية، لاسيما من خلال رقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى تطوير الأعمال الإدارية الإلكترونية كالصفقات العمومية والسجل التجاري، أما المبحث الثاني، فيسلط الضوء على جهود الرقمنة على مستوى الإدارة المحلية، وذلك من خلال مشاريع حيوية كرقمنة مصلحة الحالة المدنية، إصدار الوثائق البيومترية، واعتماد نماذج أخرى كالأرشيف الإلكتروني والتسجيل الإلكتروني للحج.

### المبحث الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية

شهدت الإدارة المركزية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولات ملموسة في اتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، وذلك في إطار سياسة وطنية ترمي إلى تحسين فعالية الأداء الإداري\* ، وتوفير خدمات عمومية ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات المواطن والمجتمع، وقد تجسد هذا التوجه في إطلاق مشاريع رقمية طموحة تمس قطاعات استراتيجية، كان أبرزها قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالنظر إلى حساسيتهما وأهميتهما في بناء دولة القانون والمجتمع المعرفي، كما رافق ذلك تطوير منصات إلكترونية حديثة لتسيير الأعمال الإدارية، من بينها البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية والسجل التجاري الإلكتروني، بهدف إرساء الشفافية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية\* من خلال مطلبين رئيسيين: يعنى الأول برقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، فيما يركز الثاني على تطوير الأعمال الإدارية الإلكترونية من خلال نماذج رقمية فعالة.

### المطلب الأول: رقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

تعد قطاعات العدالة والتعليم العالي والبحث العلمي من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز دولة القانون، ولذلك، فقد أولت السلطات الجزائرية اهتماماً بالغاً برقمنة هذه القطاعات، بهدف تحسين الأداء المؤسسي،

---

\* الأداء الإداري هو مدى قدرة الإدارة على استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. يُقاس الأداء الإداري عادةً بمستوى الإنتاجية وجودة الخدمات ومدى تحقيق النتائج المرجوة.

\* الإدارة المركزية هي نمط من التنظيم الإداري تُركّز فيه سلطة اتخاذ القرار في يد جهة عليا واحدة، غالباً ما تكون الحكومة المركزية أو السلطة التنفيذية العليا في الدولة، بحيث تتولى هذه الجهة الإشراف المباشر على جميع الشؤون الإدارية والتنظيمية في مختلف أنحاء البلاد، دون منح استقلالية تُذكر للهيئات أو السلطات المحلية.

و ضمان الشفافية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، مع الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد تم في هذا الإطار إطلاق مجموعة من المشاريع الرقمية الهامة، التي أسهمت في تحديث البنى التحتية وتحسين آليات التسيير، وبناء على ذلك، يتناول هذا المطلب جهود الرقمنة في هذين القطاعين الحيويين، من خلال فرعين: نخصص الأول لرقمنة قطاع العدالة، والثاني لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

### الفرع الأول : رقمنة قطاع العدالة

في إطار تعزيز المسار الديمقراطي وتكريس مبدأ الفصل بين السلطات كأحد الركائز الأساسية لبناء دولة الحق والقانون، بات من الضروري على الحكومة الجزائرية العمل على تطوير قطاع العدالة بما ينسجم مع مبدأ الشفافية، وذلك بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي هذا السياق، أصبح إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع العدالة خطوة حتمية، لتمكين العاملين فيه من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتتجلى مظاهر الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة من خلال مجموعة من الإنجازات التي تم تحقيقها في هذا المجال<sup>1</sup>.

### ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري لوزارة العدل:

تم اعتماد مجموعة من التدابير الأساسية بهدف تحسين أساليب التسيير القضائي والإداري، وتشمل هذه التدابير ما يلي:

- تطوير وتوسيع شبكة الاتصال الإلكتروني الخاصة بأنظمة الإعلام الآلي الداخلية التابعة لقطاع العدالة، لتعزيز فاعلية الاتصال والتنسيق.

<sup>1</sup> محمد فوزي إبراهيم وأحمد محمد البغدادي " القضاء الرقمي والمحاكم الافتراضية"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد

02 ، كلية الحقوق جامعة بنها، مصر ، 2022، ص 145

## الفصل الثاني .....، الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

- استحداث نظام آلي متطور لإدارة الملفات القضائية وتحديثها بشكل مستمر، مما يتيح متابعة دقيقة لمختلف القضايا القضائية، سواء كانت مدنية أو جزائية أو إدارية، بدءا من تسجيلها وصولا إلى الفصل النهائي فيها.
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية لشهادة الجنسية : تتيح هذه القاعدة للمواطنين المسجلين فيها الحصول على شهادة الجنسية من أي جهة قضائية عبر التراب الوطني، بمجرد تقديم بطاقة التعريف الوطنية، كما توفر خدمة استخراج الشهادة إلكترونيا عبر الإنترنت<sup>1</sup>.
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية لصحيفة السوابق القضائية : تمكن هذه القاعدة المواطنين من سحب القسيمة رقم 03 من أي جهة قضائية عبر التراب الوطني.
- إمكانية الجهات القضائية والإدارات العمومية سحب القسيتين رقم 02 و 03 عن بعد .
- تمكين المواطنين من سحب القسيمة رقم 03 عبر الإنترنت .
- تم تطوير تطبيقية خاصة لمتابعة وتسيير إنجاز وتجهيز المنشآت القاعدية، تحت إشراف المديرية العامة للمالية والوسائل، تتيح إمكانية المراقبة الفورية لسير المشاريع الاستراتيجية في قطاع العدالة، مع التركيز على احترام الآجال الزمنية المحددة لإنجازها.
- تم إعداد نظام معلوماتي مركزي لتسيير طلبات الحصول على الجنسية الجزائرية بطريقة آلية، بما يسهم في تسهيل الإجراءات وتسريع معالجتها.

<sup>1</sup> اعتدال عبد الباقي يوسف، " صناعة العدالة الرقمية من وجهة نظر قانونية - دراسة تحليلية"، مجلة دراسة 4 البصرة، ملحق خاص (02) العدد 44، 2022، ص 284

## الفصل الثاني .....، الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

- جرى إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي، بهدف تمكين المواطنين ومساعدتي العدالة من الاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد، وتعزيز فعالية العمل القضائي.<sup>1</sup>
- تم تعزيز الحماية القانونية للأنظمة الآلية وبرمجيات التوقيع الإلكتروني، حيث بادرت وزارة العدل، ولأول مرة، باتخاذ إجراءات لتسجيل البرمجيات المعتمدة في حلول التوقيع الإلكتروني\* لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية والديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، وذلك لضمان حماية قانونية فعالة لهذه البرمجيات\* .
- كما تم تبني تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لتسهيل تبادل الوثائق والمراسلات الإدارية إلكترونياً، مما يسهم في تحسين سرعة وكفاءة التواصل داخل المؤسسات القضائية<sup>1</sup> .
- بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير نظام آلي لإدارة الأوامر بالقبض والإخطارات الخاصة بالكشف عن البحث الصادرة عن السلطات القضائية، مع توفير تطبيقية خاصة لمصالح الضبطية القضائية تمكنها من الاطلاع على هذه الأوامر والإخطارات الموقعة إلكترونياً بشكل مباشر وسريع.

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، [www.eccp.mptn.gov.dz/ar/content](http://www.eccp.mptn.gov.dz/ar/content)

أطلع عليه بتاريخ بتاريخ 03/4/2025 على الساعة 18:00.

\* التوقيع الإلكتروني هو وسيلة رقمية تُستخدم للتحقق من هوية الموقع على وثيقة إلكترونية، ويعمل كبديل للتوقيع اليدوي التقليدي، ويضمن صحة وسلامة المحتوى وعدم التلاعب به.

\* البرمجيات هي مجموعة من البرامج والتعليمات التي تُكتب بلغة برمجية معينة، وتُستخدم للتحكم في عمل الحواسيب والأجهزة الإلكترونية، وتمكينها من تنفيذ مهام محددة مثل معالجة البيانات، تشغيل التطبيقات، وإدارة الأنظمة.

<sup>1</sup> محمد زروقي ، "الإدارة القضائية وتحديات الإصلاح في الجزائر"، مجلة القانون والعدالة، العدد 15، 2022، ص.

## الفصل الثاني .....، الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

– النظام الآلي لتسيير أوامر المنع من مغادرة التراب الوطني، تهدف هذه العملية إلى ضمان النشر الواسع لأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني على مستوى مصالح الضبطية القضائية من أجل تمكينهم من الاطلاع عليها أنيا بمجرد صدورها عن الجهات القضائية.

– استخدام تقنية المحادثة المرئية\* عن بعد في الإجراءات القضائية، حيث أسهم ذلك في تحقيق عدة مزايا تشمل<sup>1</sup> :

- تسهيل سير الإجراءات القضائية.
- تنظيم المحاكمات وتمكين سماع الشهود والأطراف المدنية والخبراء عن بعد.
- تجنب تحويل المحبوسين أو نقل الشهود من مناطق بعيدة لأغراض سماعهم.
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع العدالة، بالإضافة إلى عقد جلسات عمل مختلفة داخل القطاع أو مع جهات خارجية.
- اعتماد تقنية السوار الإلكتروني في مجال الرقابة القضائية، بهدف تعزيز الحقوق والحريات الفردية وضمان التزام المتهم بشروط الرقابة القضائية، كما تهدف هذه الآلية إلى مساعدة المتهم على الاندماج في المجتمع، مع العمل على تعميم استخدامها مستقبلا.

– اعتمدت وزارة العدل على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية، حيث باشرت عملية رقمنة الوثائق والمحركات الإدارية باستخدام أجهزة المسح الضوئي، وذلك بهدف تسهيل استغلالها وتداولها بشكل فعال ضمن بيئة رقمية حديثة<sup>2</sup> كما تم العمل

\* تقنية المحادثة المرئية هي وسيلة اتصال تستخدم الفيديو والصوت للتواصل المباشر بين الأفراد عبر الإنترنت، تسمح بإجراء اجتماعات أو محادثات حية عن بُعد مع إمكانية رؤية وتفاعل المشاركين في الوقت الحقيقي.

<sup>1</sup> محمد زروقي، المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم تصفح الموقع بتاريخ 03/04/2025 على الساعة 17:00.

- على تحسين أرشيف القطاع من خلال إنشاء نظام معلوماتي متكامل، يضم تطبيقية وقاعدة بيانات مركزية، يمكن من التسيير الإلكتروني للأرشيف\* ، وكافة الوثائق القضائية والإدارية، بما يضمن حفظها وتنظيمها واسترجاعها بطريقة فعالة وسريعة.
- تم تطوير نظام آلي متكامل للإنذار عن حالات الاختطاف، يتيح لوكلاء الجمهورية على مستوى الجهات القضائية تسجيل المعلومات المتاحة حول أي حالة اختطاف، وتحويلها بشكل فوري إلى قاعدة المعطيات المركزية التابعة لوزارة العدل، يتم بعد ذلك نشر هذه المعلومات عبر مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، إضافة إلى الصحافة المكتوبة، بهدف تعزيز سرعة الاستجابة والتنسيق.
- كما تم اعتماد نظام المصادقة الإلكترونية على الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال خارج البلاد، مما يضمن موثوقية هذه الوثائق وسهولة التحقق من صحتها.
- إلى جانب ذلك، تم تطوير نظام آلي لتسيير طلبات تغيير اللقب، بهدف تبسيط الإجراءات وتسريع معالجة الطلبات.
- وفي مجال المراسلات الإدارية، تم اعتماد نظام آلي لإدارة البريد يتيح حفظه واستغلاله بكفاءة، مما يسهم في تحسين تنظيم الوثائق وسرعة الوصول إليها.
- وأخيراً، تم إدخال البطاقة المهنية البيومترية لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية، مما يعزز دقة إدارة البيانات المهنية ويضمن أماناً أكبر في التعامل مع المعلومات الوظيفية<sup>1</sup>.

\* الأرشيف هو مجموعة منظمة من الوثائق والسجلات التي تُجمع وتحفظ بهدف توثيق الأنشطة والأحداث والبيانات التاريخية أو الإدارية، بحيث يمكن الرجوع إليها لاحقاً للاستفادة منها في البحث أو اتخاذ القرارات أو الحفاظ على الذاكرة المؤسسية.

<sup>1</sup> محمد زروقي، المرجع السابق، ص 49.

## الفصل الثاني .....، الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

- تعزيز استخدام تقنية البصمة الوراثية في المجال القضائي، من خلال إنشاء المصلحة المركزية للبصمات الوراثية، تدير هذه المصلحة قاضٍ مسؤول، وتساعده خلية تقنية متخصصة، وتتولى هذه الخلية الإشراف على العمليات التالية<sup>1</sup>:
  - إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بالبصمات الوراثية، وإثراؤها بجميع العينات البيولوجية المتعلقة بالأشخاص المشتبه فيهم، الضحايا والمفقودين.
  - وضع نظام آلي لتسيير وإدارة قاعدة البيانات المركزية، يتيح إجراء عمليات البحث والمقارنة بكفاءة ودقة.
  - إنشاء خلية يقظة على مستوى وزارة العدل، تضم مهندسين وتقنيين مختصين في مجال الأمن المعلوماتي، وتشرف عليها قاضٍ، تتمثل مهمة هذه الخلية في ضمان أمن المنظومة المعلوماتية المركزية، بالإضافة إلى حماية مختلف التطبيقات والخدمات القضائية المتاحة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل [www.mjustice.dz](http://www.mjustice.dz)، وذلك على مدار 24 ساعة في اليوم.<sup>2</sup>
- من بين الخدمات الإلكترونية التي تقدمها وزارة العدل لفائدة المواطنين، نذكر توفير الرقم الأخضر 10-87 الذي يمكن المواطنين من التواصل المباشر مع مصالح الوزارة، إلى جانب إطلاق مجموعة من العناوين الإلكترونية على موقع الوزارة، بهدف تعزيز التواصل وتقريب الإدارة من المواطن، من بينها:

<sup>1</sup> بد الله، سمير، تقنيات البصمة الوراثية وتطبيقاتها في القضاء الجزائري، مجلة العلوم الجنائية، العدد 10، 2021، ص 82-78.

<sup>2</sup> -لخوج شعبان، "الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى قطاع العدالة في الجزائر"، (مقال منشور في اكتاب جماعي بعنوان رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر الواقع، الآفاق، التحديات، برلين: إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2021)، ص، 105.

– العنوان الإلكتروني infonationalite@mjustice.dz:، المخصص للرد على استفسارات المواطنين المتعلقة بخدمة طلب واستلام صحيفة السوابق العدلية رقم 03.

– العنوان الإلكتروني infonationalite@mjustice.dz:، كذلك للإجابة عن الأسئلة الخاصة بخدمة طلب واستلام شهادة الجنسية.

يخصص البريد الإلكتروني **contact@mjustice.dz** للتفاعل مع المواطنين والإجابة على استفساراتهم العامة المتعلقة بقطاع العدالة، مما يسهم في تعزيز التواصل الفعال بين الجهات القضائية والجمهور.

بالإضافة إلى ذلك، تتيح خدمة إرسال الوثائق والإجراءات القضائية إلكترونياً تبسيط وتحسين العمليات الإدارية لصالح المتقاضين، وذلك من خلال:

- تمكين الجهات القضائية من إرسال الاستدعاءات إلكترونياً بدلاً من البريد العادي، مما يسرع عملية الإبلاغ ويوفر الوقت والجهد.
- إعلام المتقاضين بمستجدات عريضته وكافة المعلومات الخاصة بها عبر رسالة نصية قصيرة، مما يعزز الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات.
- توفير خدمة طلب استخراج نسخ من عقود المحاكم الشرعية عن بعد، مما يتيح للأفراد الحصول على وثائقهم الرسمية دون الحاجة للتنقل.

### الفرع الثاني: رقمنة قطاع التعليم العالي ولبحث العلمي

يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الحيوية\* التي تشكل قاعدة أساسية لبناء مجتمع المعرفة وتطوير القدرات البشرية في الجزائر، ومن هنا جاءت أهمية

---

\* القطاعات الحيوية هي المجالات الاقتصادية أو الخدمية الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في استقرارها وأمنها وتمييزها، مثل قطاع الطاقة، المياه، النقل، الصحة، والاتصالات، والتي تعتبر ضرورية لاستمرار الحياة اليومية وحماية الأمن الوطني.

رقمنة هذا القطاع لتيسير العمليات الإدارية والأكاديمية، وتعزيز جودة البحث العلمي، وربط المؤسسات التعليمية بمتطلبات العصر الرقمي، ويشمل هذا الفرع استعراض جهود الرقمنة التي طالت مختلف جوانب التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال تطوير منصات إلكترونية وخدمات رقمية تسهل على الطلبة والأساتذة والباحثين التعامل مع النظام الأكاديمي والبحثي بشكل أكثر فعالية وسلاسة<sup>1</sup>.

### أولاً: الجامعة الافتراضية ومقوماتها:

تعرف الجامعة الافتراضية بأنها مؤسسة تعليمية تقدم خدمات تعليمية غير مباشرة، بهدف تلبية احتياجات فئة من المتعلمين الذين يسعون للحصول على تعليم يشبه ما تقدمه الجامعات التقليدية، لكنهم لم يتمكنوا من الالتحاق بها بسبب ظروف حياتية معينة، تعتمد هذه الخدمة على التعلم الإلكتروني عن بعد، باستخدام بنية تكنولوجية متقدمة تتجاوز حدود الزمان والمكان، مما يتيح التفاعل والتحاور بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بشكل شامل.

### مقومات الجامعة الافتراضية:

تعتمد الجامعة الافتراضية بشكل أساسي على شبكة الإنترنت، كما يتطلب إنشاؤها توفير بيئة متكاملة تشتمل على عدة عناصر أساسية. بوابة إلكترونية آمنة: تم تصميمها لتكون قادرة على التعامل مع مختلف اللغات الرقمية، وتوفر واجهة موحدة تتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات ذات الطابع العام والخاص بشكل موثوق وآمن.

<sup>1</sup> محمد أحمدياتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية - المجلد : 57 ، العدد : خاص السنة : 2020، الصفحة : 230.

مواقع إلكترونية متخصصة : تم تخصيص موقع إلكتروني لكل قسم أكاديمي، يتضمن هيكل القسم الأكاديمي، أسماء أعضاء هيئة التدريس، أعداد الطلبة، المناهج الدراسية، والقرارات الإدارية والتعليمية ذات الصلة.

منصة افتراضية إلكترونية : تشمل جميع الأطراف المعنية بعملية التعليم الافتراضي، بما يساهم في تيسير التواصل وتنظيم العملية التعليمية عن بعد.

نظام إلكتروني للإدارة الأكاديمية : يستخدم لتسجيل ومتابعة كافة البيانات المتعلقة بالطلبة، مع توفير تقارير دقيقة للجهات المعنية حول أداء الطلبة، مدى تحصيلهم، وتنظيم الامتحانات.

## 2- مركز البحث العلمي والتقني في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)

Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique:

تم إنشاء مركز البحث في الإعلام العلمي وفقا للمرسوم رقم 56-85 الصادر بتاريخ 16 مارس 1985، والذي تم تعديله وتكميله بالمرسوم التنفيذي رقم 454-03 الصادر بتاريخ 7 شوال 1424 الموافق 1 ديسمبر 2003، وقد اضطلع المركز بدور بارز في تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، إلى جانب المساهمة الفعالة في رقمنة قطاع التعليم العالي، لا سيما في المجالات المتخصصة التي تواكب التطورات الحديثة،<sup>1</sup>

- تسجيل اسم المجال.
- إدارة الشبكة الجزائرية للبحث.
- تسجيل الأرقام الدولية الموحدة للمنشورات. (ISSN)
- الإعلان عن الرسائل الجامعية.
- الإشعار حول الفعاليات العلمية.

<sup>1</sup> المرسوم رقم 56-85 الصادر بتاريخ 16 مارس 1985، والذي تم تعديله وتكميله بالمرسوم التنفيذي رقم 454-03 الصادر بتاريخ 7 شوال 1424 الموافق 1 ديسمبر 2003، المتضمن انشاء مرآز للبحث في الإعلام العلمي والتقني.

### 3-التعلم الإلكتروني:

وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ، يقصد بالتعلم الإلكتروني توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، بهدف دعم التعليم داخل مؤسسات التعليم العالي، ويشمل هذا المفهوم استخدام هذه التكنولوجيا كأداة مساندة للتعليم في الفصول الدراسية التقليدية، أو كوسيلة للتعلم عن بعد عبر الإنترنت، أو من خلال نموذج التعليم المدمج الذي يجمع بين النمطين<sup>1</sup>.

### 4- منصة مودل وخصائصها:

يعرف Moodle بأنه برنامج مصمم لدعم إدارة الأنشطة التعليمية ومتابعتها، إضافة إلى تعزيز التعليم المستمر، مما يجعله حلا استراتيجيا للتخطيط الأكاديمي وإدارة مختلف جوانب التعلم داخل المؤسسات التعليمية<sup>2</sup>.

يتيح النظام تنظيم عمليات التعليم بطريقة متكاملة تشمل الاتصال المباشر بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، استخدام القاعات الافتراضية، وإدارة المقررات الإلكترونية الموجهة، كما يسهم في ربط الأنشطة التعليمية التي كانت سابقا منفصلة، ليعمل الجميع ضمن نظام مترابط يدعم جودة التعليم ويسهم في تحسين العملية التعليمية بشكل فعال.

### 5- خصائص منصة مودل: (Moodle)

- واجهة متعددة اللغات تسهل استخدام المنصة في العملية التعليمية.
- غرف دردشة حية تتيح للمعلم التواصل التزامني مع المتعلمين.
- التغذية الراجعة المستمرة من خلال متابعة أداء المتعلمين بشكل دائم.

<sup>1</sup> صلاح أحمد، التعلم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم، دار الفكر العربي، 2018، ص 45-52.

<sup>2</sup> Dougiamas, M., & Taylor, . Moodle: Using Learning Communities to Create an Open Source Course Management System. In World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications (ED-MEDIA), 2003, pp. 171

- إجراء الاختبارات الإلكترونية المحوسبة لتقييم المتعلمين باستمرار، مع إمكانية التصحيح الإلكتروني وإرسال واستقبال الواجبات<sup>1</sup>.
- وسائل تواصل مدمجة داخل البرامج التعليمية لتسهيل التفاعل بين المعلمين والمتعلمين.
- تصميم ونشر استطلاعات الرأي من قبل المعلم لجمع آراء المتعلمين أو قياس مستوى رضاهم.
- مستوى عال من الأمان يجعل المنصة مقاومة لمحاولات الاختراق والتهديدات الإلكترونية<sup>2</sup>.

#### 6-النظام الوطني للتوثيق على الخط:(SNDL)

يعرف هذا النظام باسم المكتبات الرقمية عبر الإنترنت، ويعد من المصادر الحيوية للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الجزائرية، حيث يهدف إلى عصرنة المؤسسة الجامعية وتيسير سبل البحث أمام الأساتذة، الطلبة، والباحثين، وقد تم التنصيب على هذا المشروع في المرسوم التوجيهي الصادر في أكتوبر 2008، ويشرف على تنفيذه المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بالتعاون مع مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، ومنذ جانفي 2013، أصبحت المنصة متاحة لفائدة جميع الباحثين، الأساتذة، رؤساء المخابر، مراكز البحث، ومحافظي المكتبات المركزية.

ويتميز هذا النظام بعدة مزايا، أبرزها:

- إتاحة الوصول السريع إلى المعلومات للباحثين والأساتذة، من أي مكان وفي أي وقت.
- خفض التكاليف والجهد المبذول في عمليات البحث والاطلاع.

<sup>1</sup> العيدي، عائشة، خلفيات التعليم الإلكتروني في التعليم العالي جامعة الأغواط نموذجا، مجلة الباحث للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 33، 2018، ص 59.

<sup>2</sup> الأحمرى سعدية، التعليم الالكتروني. : وزارة التربية. الجزائر، 2015، ص 36.

- يضم حوالي 1500 دورية علمية متخصصة تغطي طيفا واسعا من التخصصات العلمية، مما يوفر محتوى غنيا يخدم مختلف مجالات البحث.

#### 7-إنشاء البوابة الجزائرية للمجلات العلمية:(ASJP)

تمثل هذه المنصة الإلكترونية مرجعا هاما للمجلات العلمية، حيث تمكن الباحثين وطلبة الدكتوراه من متابعة أحدث الإصدارات العلمية باللغات العربية، الفرنسية، والإنجليزية، وتسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال إطلاق هذه البوابة إلى تعزيز الإنتاج العلمي الوطني وفقا للمعايير العالمية، مع العمل على تحويل معظم المجلات الوطنية إلى صيغة إلكترونية واعتمادها كوسيلة أساسية لنشر الدراسات والبحوث العلمية.

وفي هذا الإطار، تتيح المنصة إمكانية التسجيل والاستفادة من خدماتها، بما يشمل الاطلاع على المحتوى العلمي، تحميل المنشورات، ونسخها، مما يسهل الوصول إلى المعرفة العلمية وتداولها بين الباحثين والمهتمين<sup>1</sup>.

#### 8- منصة:(PROGRES)

تعتبر هذه المنصة نظاما معلوماتيا شاملا يهدف إلى إدارة جميع شؤون الجامعة، وتبسيط العمليات الإدارية، وتسريع التواصل بين الإدارات الجامعية والطلبة، فضلا عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للأسرة الجامعية، ومن بين الأمثلة على ذلك، يمكن ذكر:

- تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم، بالإضافة إلى حفظ المسار الدراسي الشامل للطالب.
- منح الطالب حسابا خاصا بمتابعة مساره الدراسي، يتيح له الاطلاع على كافة الأمور البيداغوجية المتعلقة به.
- صياغة برامج التوزيع الزمني والفوجي الخاصة بالأساتذة، وتسيير عملية المداولات.

<sup>1</sup> الحمزة منير، منصة الدوريات العلمية ASJP وسيلة للنفاذ المفتوح وألية حقيقة للقضاء على البيروقراطية والمحسوبية العلمية ام مجرد أوهام وموضة تكنولوجية . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ع2018،16، ص 97.

## الفصل الثاني .....، الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

فضاء مخصص للإداريين: يمكن الطاقم الإداري بالمؤسسات الجامعية من متابعة عمليات تسجيل الطلبة الجدد والقدامى، بالإضافة إلى تتبع مسارهم البيداغوجي، والاطلاع على مختلف شؤون الموظفين والأساتذة.

فضاء خاص بالطلبة: يوفر للطلبة إمكانية إجراء التسجيلات البيداغوجية، إلى جانب تسجيلات الخدمات الجامعية مثل النقل، الإيواء، والإطعام، مع إمكانية متابعة تقدمهم الدراسي بشكل منتظم.

فضاء مخصص للأساتذة: يتيح للأساتذة تتبع المسار البيداغوجي، والإشراف على تقييم الطلبة، تسجيل العلامات، متابعة الترقية المهنية، والاطلاع على المناهج الدراسية المعتمدة.

وتسعى الجامعة الجزائرية من خلال هذه المنصة إلى إنشاء نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة تتعلق بكل من الطلبة والأساتذة، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي داخل الجامعة.

### المطلب الثاني: تطوير الأعمال الإدارية الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية خطوة جوهرية نحو تبني مفهوم حديث للتطور الإداري، حيث أحدثت تحولا جذريا في أساليب تقديم الخدمات، سواء للأفراد أو بين المؤسسات، وخاصة في المجال الإداري، ومن أبرز المبادرات التي تجسد هذا التحول:

• **الفرع الأول: إطلاق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية**، التي تتيح شفافية أكبر وسهولة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمناقصات والعقود الحكومية.

• **الفرع الثاني: استحداث السجل التجاري الإلكتروني**، الذي يساهم في تبسيط إجراءات التسجيل التجاري، ويمكن المؤسسات من إدارة بياناتها بسهولة وفعالية.

### الفرع الأول: البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

تطبيقا لأحكام المواد 203، 204، 205 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام<sup>1</sup>، الذي يحدد البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية.

**أولاً: محتوى البوابة وكيفية تسييرها:**

تتيح هذه البوابة الإلكترونية نشر وتبادل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وآليات إبرامها، من خلال تسجيل المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين فيها، كما تعمل على إدارة تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية. وتوفر البوابة كذلك:

- النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالصفقات العمومية.
  - الاستشارات القانونية المرتبطة بالصفقات العمومية.
  - تقارير المصالح المتعاقدة حول تنفيذ الصفقات العمومية.
  - قوائم المتعاملين الذين تم سحب شهادات التصنيف والكفاءة منهم.
  - الأرقام الاستدلالية والأسعار المرجعية.
- تم كذلك إنشاء قاعدة بيانات تهدف إلى جمع وتنظيم المعلومات المرتبطة بما يلي:
- المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين وملفاتهم الإدارية،
  - الصفقات العمومية،
  - بطاقة الإحصاء الاقتصادي المتعلقة بالطلب العمومي،
  - تبادل الوثائق والمعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين،
  - بالإضافة إلى منشورات البوابة الإلكترونية ذات الصلة.

**ثانياً: تزويد البوابة الإلكترونية بنظام معلوماتي لتنظيم الصفقات العمومية ضماناً لخدمة عمومية آمنة ومحمية:**

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام نشر في الجريدة الرسمية رقم 40 لعام 2015.

يتضمن تسيير البوابة بالإضافة لإيواء البنية التحتية للمعلوماتية ما يأتي<sup>1</sup>:

يتطلب تشغيل الأنظمة والشبكات وإدارة قواعد البيانات في البوابة الإلكترونية اعتماد تدابير دقيقة لضمان كفاءة الأداء واستمرار الخدمات، وتشمل هذه التدابير إدارة عمليات الدخول إلى البوابة وصيانتها المستمرة، مع التركيز على توفير مستوى أمان متقدم يحميها من التهديدات الإلكترونية، كما يتم العمل على ضمان استمرارية الوصول إلى الخدمات المقدمة، فضلا عن مواكبة التطورات التقنية من خلال إدراج وظائف جديدة تعزز من فاعلية المنصة.

تعكس البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية خطوة رائدة نحو تحسين الخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، حيث يسهم تفعيلها في تسريع وتيرة إبرام الصفقات العمومية، وضمان الشفافية المطلقة في الإجراءات، كما أنها ترسخ المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الصفقات العمومية، بما في ذلك تعزيز المنافسة الحرة، ضمان تكافؤ الفرص بين المتعاملين، وتوفير بيئة تعامل واضحة وعادلة.

### الفرع الثاني: السجل التجاري الإلكتروني:

في إطار تنفيذ مشروع الجرائر الإلكتروني ورقمنة خدمات الإدارة العامة بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة، قام المشرع برقمنة السجل التجاري عبر تمكين القيد بطريقة إلكترونية.

### أولاً: إنشاء البوابة الإلكترونية للمركز الوطني للسجل التجاري:

توفر البوابة الإلكترونية سجل كوم خدمات متعددة، من بينها إمكانية التسجيل في السجل التجاري والاطلاع الإلكتروني على نشرة الإعلانات القانونية، كما تتيح البوابة مجموعة من

<sup>1</sup> -مونية جليل، إدارة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وأفاق تحسين الخدمة العمومية، حوليات جامعة الجزائر،

الخدمات المجانية، أبرزها تقديم معلومات موجزة حول بيانات التجار، الوضعية الحالية للمؤسسات، وتسمية النشاط.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن من خلال البوابة تحميل الإحصائيات، الاستثمارات، والمناقصات، كما تقدم بعض الخدمات المدفوعة، مثل الحصول على معلومات تفصيلية حول بطاقة التاجر، حجز تسمية النشاط، وطلب نسخ من الملفات التجارية<sup>1</sup>.

وتتم عملية التسجيل في السجل التجاري الإلكتروني<sup>2</sup>، يمكن للشخص الطبيعي أو المعنوي التسجيل عبر الاستمارة المتاحة على البوابة الإلكترونية للمركز الوطني للسجل التجاري [sidjilcom.cnrc.dz](http://sidjilcom.cnrc.dz)، حيث تتوفر بصيغة PDF قابلة للتحميل، يتم إتمام إجراءات القيد من خلال تقديم طلب رسمي، موقع ومحرر وفق النماذج التي يوفرها المركز الوطني للسجل التجاري<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهمية السجل التجاري:

تتجلى أهمية السجل التجاري في النقاط التالية:

- تسهيل وتطوير وعصرنة إجراءات الرقابة.
- القضاء على عمليات التزوير في السجل التجاري.
- تعزيز الحوكمة الاقتصادية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تمكين الجهات المعنية من مراقبة السوق ومتابعته بسهولة وتنظيمه بشكل أفضل.
- تحقيق الشفافية في عمليات الرقابة.
- تقوية الإطار القانوني لحماية المستهلك.

<sup>1</sup> -صورية مرموز، يومدين فيلالي، السجل التجاري الإلكتروني في القانون الجزائري، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 472.

<sup>2</sup> -كريمة كريم، استعمال تكنولوجيا المعلومات وعملية القيد في السجل التجاري، مجلة معارف: قسم العلوم القانونية، جامعة محمد أكلي أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة 12، العدد 24، جوان 2018.

<sup>3</sup> -نخلة طواهرية، السجل التجاري الإلكتروني كآلية لإرساء قواعد الحوكمة الإلكترونية والقضاء على التزوير، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، سنة 2019، ص 52-53.

**ثالثا: وظائف السجل التجاري الإلكتروني:**

تتمثل الوظائف الأساسية للسجل التجاري في الوظيفة الأشهارية والتنظيمية.

**1- الوظيفة الأشهارية للسجل التجاري الإلكتروني:**

يتيح السجل التجاري الإلكتروني جميع المعلومات المتعلقة بالتاجر، مما يتيح التعامل معه سواء كان يتمتع بصفة التاجر أو غير تاجر، وهو ما يمنح المتعامل طمأنينة بشأن مركزه، وقد تم تعزيز هذه الوظيفة من خلال إدراج شفرة بيانية في مستخرج السجل التجاري، تحتوي على معلومات مشفرة تتعلق بالتاجر.<sup>1</sup>، وهو ما نصت عليه المادة 03 من المرسوم<sup>2</sup> 118-12، حيث أصبح يدرج في مستخرجات السجل التجاري الإلكتروني رمز إلكتروني يعرف بالسجل التجاري الإلكتروني، وذلك سواء تعلق الأمر بشخص طبيعي أو معنوي.

**2- الوظيفة التنظيمية للسجل التجاري الإلكتروني:**

تتمثل أهم الوظائف التنظيمية التي يوفرها السجل التجاري الإلكتروني فيما يلي<sup>3</sup>:

- تسهيل عمليات القيد والتعديل والشطب في السجل التجاري الإلكتروني من خلال إتاحة القيد عن بعد، حيث يمكن إرسال الوثائق المتعلقة بهذه العمليات إلكترونيا وفق الإجراءات التقنية الخاصة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، وتقتصر هذه الخدمة حاليا على طلب موعد للقيد فقط، ولا يمكن تفعيلها بالكامل إلا مع إنشاء ما يعرف بالطرف الثالث الموثوق.

<sup>1</sup> - عتر الموسوس، وظائف السجل التجاري الإلكتروني على ضوء أحكام المرسومين التنفيذين 111-15 و 112-18، مجلة القانون، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 33.

<sup>2</sup> - مرسوم 112-18، مؤرخ في 05 أبريل 2018، يحدد مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني، الجريدة الرسمية، عدد 21، الصادر بتاريخ 11 أبريل 2018.

<sup>3</sup> - عتر الموسوس، المرجع نفسه، ص 35.

- يعتبر السجل التجاري الإلكتروني وسيلة لإثبات صفة التاجر، حيث يمكن الاحتجاج به أمام الغير، ويعد القيد في السجل التجاري قرينة قاطعة على اكتساب صفة التاجر.

- يساهم السجل التجاري الإلكتروني في تعزيز الرقابة على مدى التزام التجار بإجراءات القيد أو التعديل أو الشطب في السجل التجاري، مما يسهل عملية المتابعة والتنظيم<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن السجل التجاري الإلكتروني كان خطوة محورية في تجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث ساهم في تبسيط الإجراءات وتحديثها بما يتلاءم مع التطورات التقنية الحديثة، مما عزز مستوى الثقة في التعاملات التجارية، كما أسهم هذا النظام في تحسين آليات الرقابة على الأنشطة التجارية، إضافة إلى تعزيز دقة البيانات وتطهير السجل التجاري من المعلومات غير المحدثة، بما يضمن شفافية أكبر في المجال التجاري.

### المبحث الثاني: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية

إذا كانت الإدارة المركزية تمثل العقل المدبر في رسم السياسات العامة، فإن الإدارة المحلية تعد الواجهة التنفيذية الأقرب للمواطن، والأكثر احتكاكا باحتياجاته اليومية، ومن هنا تبرز أهمية اعتماد الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي كوسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمات العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن، وتسهيل الإجراءات الإدارية.

لقد أصبحت الرقمنة في البلديات والمجالس المحلية خيارا استراتيجيا لتجاوز مظاهر التعقيد والبطء التي كانت تميز المعاملات الورقية، فتم إدخال النظم الإلكترونية في تسيير العديد من المصالح، مثل الحالة المدنية، رخص البناء، الجباية المحلية، وغيرها.

<sup>1</sup>-عتر الموسوس، المرجع نفسه، ص 35.

ويستعرض هذا المبحث أبرز صور اعتماد الإدارة الإلكترونية محليا، بداية برقمنة مصلحة الحالة المدنية كأحد أهم الأمثلة، وصولا إلى نماذج أخرى تظهر مدى انتشار وتنوع هذا التحول الرقمي في الإدارات القاعدية.

### المطلب الأول: رقمنة مصلحة الحالة المدنية

تعد مصلحة الحالة المدنية من أبرز المصالح الإدارية التي تمس حياة المواطن بشكل يومي، مما جعلها في صدارة القطاعات المستهدفة بعملية الرقمنة، وقد جاء اعتماد الإدارة الإلكترونية في هذا المجال كحل لتجاوز التعقيدات التقليدية، وتحقيق سرعة الخدمة ودقتها<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية:

يتمثل المشروع في إنشاء تطبيق ويب يتيح إدخال بيانات المواطنين الجزائريين المتعلقة بالعقود والوثائق الخاصة بالحالة المدنية، وتخزينها على قاعدة بيانات متطورة موجودة على أجهزة رئيسية، يتم حفظ هذه البيانات لاسترجاعها لاحقا، سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة من خلال بحث يقوم به موظف البلدية، أو لتمكين مصلحة الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية للوثائق والعقود عبر الإنترنت، ليتمكن المواطن من حفظها أو طباعتها.

وقد تم تطبيق هذا المشروع لأول مرة على مستوى بلدية ولاية باتنة بتاريخ 4 مارس 2010، حيث تم إصدار أول شهادة ميلاد رقم 12 في غضون ثوانٍ عبر الشباك الإلكتروني، هذه التقنية الجديدة تمكن أيضا من إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة، دون الحاجة إلى تنقل المواطن إلى مراكز الحالة المدنية، كما تتيح إصدار

<sup>1</sup> نوال بوعبدالله ، رقمنة مرفق الحالة المدنية في ظل القانون 08-14، مجلة قضايا معرفية، م 2، ع 2، 2022، ص

شهادات الزواج والوفاة في نفس الظروف، مع السعي مستقبلا إلى توسيع العملية لتشمل جميع أنواع الوثائق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين:

في سياق تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية، ممثلة في شخص الوزير، جملة من القرارات، من بينها:

• القرار الصادر بتاريخ 09 ذو القعدة 1431 هـ الموافق لـ 21 أكتوبر 2010، والذي يحدد المواصفات التقنية لعقد الميلاد الخاص المستخدم في إصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين.

- صدر قرار بتاريخ 26 ديسمبر 2012 لتطبيق مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، حيث بدأ تنفيذه في 45 دائرة بعواصم الولايات، ضمن 50 دائرة إدارية في الجزائر العاصمة، ليتم تعميمه تدريجيا على جميع المقاطعات والدوائر.

- يهدف المشروع إلى توفير وثائق رسمية مؤمنة وذات تصميم أكثر مرونة، مما يتيح للمواطنين إنجاز معاملاتهم اليومية بسهولة، ويتوافق جواز السفر الإلكتروني البيومتري مع المعايير الدولية للطيران المدني، ويتميز بإمكانية القراءة الآلية.

- كما أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية قرارا في العدد 47 من الجريدة الرسمية، يحدد الوثائق المطلوبة لإتمام إجراءات بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري، وقد تم تسهيل الإجراءات من خلال إتاحة الاستمارات إلكترونيا عبر موقع الوزارة، مع إمكانية إرسالها بالبريد الإلكتروني، في إطار تعزيز الإدارة الرقمية وتوسيع استخدام الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية:

<sup>1</sup> بلقرع فاطمة، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، ع 7، ص 11.

<sup>2</sup> بلقرع فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

بطاقة التعريف الوطنية البيومترية هي وثيقة رسمية تُثبت هوية حاملها، وتُعد فردية تُمنح لكل مواطن جزائري دون شرط السن، ولا يجوز لأي شخص امتلاك أكثر من بطاقة واحدة في آنٍ واحد. تُحدد مدة صلاحيتها بعشر (10) سنوات للأشخاص البالغين من العمر 19 سنة فما فوق، وخمس (05) سنوات للفُصّر، وتُحتسب مدة الصلاحية انطلاقاً من تاريخ إصدارها.

وبموجب المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم 17-143، يُودع طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لدى إحدى بلديات ولاية الإقامة بالنسبة للمواطنين القاطنين في التراب الوطني، أو لدى المراكز الدبلوماسية والقنصلية بالنسبة للمواطنين المقيمين بالخارج، تقوم المصالح المختصة بتسليم البطاقة البيومترية لصاحب الطلب بمجرد إعدادها، وتُرفق البطاقة برمز سري موضوع داخل ظرف مغلق، يوضع تحت مسؤولية المعني، ويُستخدم هذا الرمز للولوج إلى الخدمات الإلكترونية<sup>1</sup>.

يتم تسليم البطاقة مقابل استرجاع بطاقة التعريف العادية، ويختلف إجراء التسليم بين المواطنين داخل الوطن وخارجه، فبالنسبة للمواطنين المقيمين في الجزائر، يُسلّم ولي القاصر أو المفوض له هذا الغرض، بناءً على ملف يحتوي على استمارة مملوءة وموقعة من قبل المعني أو من وليه في حال كان قاصراً، مرفقة بالوثائق المطلوبة.

أما بالنسبة للمواطنين المقيمين بالخارج، فتتم عملية التسليم من قبل رؤساء المراكز الدبلوماسية والقنصلية أو أي موظف قنصلي مفوض بذلك.

وطبقاً للمادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المتعلق بكيفيات إعداد وتسليم بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، يشترط حضور طالب البطاقة لتسجيل المعطيات البيومترية الخاصة به، ما عدا الفُصّر الذين تقل أعمارهم عن 12 سنة، إذ يُعفون من النقاط البصمات

<sup>1</sup> - المادة 03 و 04 من المرسوم الرئاسي رقم 143/17 المؤرخ في 21 أبريل 2017 المتعلق بتحديد كفاءات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها، جريدة رسمية عدد 25 مؤرخة في 19 أبريل 2017، ص 10.

الإصعبية، كما يُعفى من هذا الإجراء أيضاً كل من يحوز جواز سفر يحتوي على معطيات بيومترية، دون أن يمنع ذلك إمكانية إعادة التقاط هذه المعطيات عند الحاجة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نماذج أخرى لاعتماد الإدارة الإلكترونية

لم يقتصر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مصلحة الحالة المدنية فقط، بل شمل العديد من المجالات الإدارية الأخرى على المستوى المحلي، فقد تم اعتماد الرقمنة في مصالح متعددة مثل رخص البناء، الجباية المحلية، النظافة، وتسيير الشكاوى، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، وعكس التوجه العام نحو تحديث العمل الإداري ورفع كفاءته عبر أدوات التكنولوجيا الحديثة.

### الفرع الأول: الأرشيف الإلكتروني في الإدارة المحلية:

عملت الإدارة المحلية على إنشاء أرشيف إلكتروني في إطار سعيها لتحقيق العصرية الإدارية على مستواها، وقد تم اعتماد هذا الأرشيف من خلال استخدام تطبيقات إلكترونية وبرمجيات متنوعة، تشمل أنظمة تشغيل الحواسيب، البرامج التطبيقية، برامج ضغط الملفات، برامج التعرف الضوئي على الحروف، إضافة إلى برمجيات خاصة بإنشاء وإدارة قواعد البيانات<sup>2</sup>.

تشمل أبرز الوثائق التي تم حفظها وأرشفتها على مستوى الإدارة المحلية سجلات الحالة المدنية ومحاضر مداولات البلدية، حيث سيتم تسليط الضوء عليها على النحو التالي.

### أولاً: الأرشفة الإلكترونية لسجلات الحالة المدنية:

بدأت الأرشفة الإلكترونية لسجلات الحالة المدنية كمرحلة تجريبية في عام 2011 في بلديتي حسين داي وباب الواد، باستخدام تقنية الماسح الضوئي، وبعد نجاح هذه المرحلة، تم توسيع

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 143/17 المؤرخ في 21 أبريل 2017 المتعلق بتحديد كفاءات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها، جريدة رسمية عدد 25 مؤرخة في 19 أبريل 2017.

<sup>2</sup> -حسان لخوي، مشروع رقمنة وثائق الأرشيف البلدي بمصلحة أرشيف بلدية برج بوعرييج ولاية بومرداس، مجلة علم المكتبات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، العدد 06، 2016، ص 40.

عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية لتشمل كافة الولايات ابتداء من عام 2012، ليصبح العمل بجميع سجلات الحالة المدنية إلكترونيا بشكل كامل<sup>1</sup>.

**ثانيا: الأرشفة الإلكترونية لمحاضر مداوات البلدية:**

بدأت عملية الأرشفة الإلكترونية لمحاضر مداوات البلدية<sup>2</sup> صدر المرسوم التنفيذي رقم 16-190 الذي يحدد كفايات الاطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، حيث نصت المادة الثانية منه على استخدام وتطوير الدعائم الرقمية الملائمة لضمان نشر وتبليغ القرارات البلدية، ومن أبرز البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية المعتمدة لأرشفة المداوات إلكترونيا: برنامج الماسح الضوئي، برنامج ضغط الملفات، وبرنامج إعداد قاعدة البيانات لاسترجاع المداوات الرقمية.

**الفرع الثاني: التسجيل الإلكتروني للحج**

تم اعتماد نظام التسجيل الإلكتروني للحج على مستوى البلدية ابتداء من موسم 2016، بهدف تقليل الأعباء المرتبطة باستخراج الوثائق وتفاذي الانتظار الطويل لاستكمال إجراءات التسجيل اليدوي.

وتتم العملية حاليا عبر خيارين:

- قيام المعني بالأمر بملء استمارة إلكترونية عبر موقع وزارة الداخلية.
  - التسجيل من خلال المنصة الإلكترونية الخاصة بالبلدية بطريقة سهلة وسريعة، وذلك بالاعتماد على السجل الوطني الإلكتروني لضمان دقة البيانات وسلاسة الإجراء.
- بعد إتمام التسجيل، يتم متابعة العملية وإجراء القرعة الإلكترونية لاحقا لتحديد المستفيدين وفقا للمعايير المحددة.

<sup>1</sup>-مرسوم تنفيذي رقم 16-190، مؤرخ في 30 يونيو 2016، يحدد كفايات الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادر في 12 يوليو 2016.

<sup>2</sup>-مريم سايج، المرجع السابق، ص 227.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، استعرضنا كيف أن الإدارة الإلكترونية بدأت تأخذ مكانها في الجزائر على مستويين مهمين: الإدارة المركزية والإدارة المحلية، على مستوى الإدارة المركزية، لاحظنا جهود كبيرة في تحويل قطاعات مهمة مثل العدالة والتعليم العالي والبحث العلمي إلى نظم رقمية، مما ساعد في تسهيل العمل وتحسين جودة الخدمات، كما رأينا كيف تم تطوير بوابات إلكترونية خاصة بالصفقات العمومية والسجل التجاري لتسهيل الإجراءات، أما في الإدارة المحلية، فكان هناك تركيز على رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإصدار الوثائق البيومترية مثل جواز السفر وبطاقة التعريف، بالإضافة إلى مشاريع أخرى مثل الأرشفة الإلكترونية والتسجيل الإلكتروني للحج، كل هذه الخطوات تعكس حرص الدولة على تحديث الإدارة وجعلها أكثر سرعة وشفافية لتلبية حاجات المواطنين بشكل أفضل.

# الخاتمة

يتضح مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تمثل نقطة التحول الأساسية التي تتيح للمواطنين والأعمال فرصا جديدة داخل الإطار التنظيمي للإدارة، فهي تعد إصلاحا شاملا لنظام إدارة المعلومات والوظائف الداخلية للمنظمة، فضلا عن تحسين خدمة المواطنين ورجال الأعمال والمدراء، بهدف رئيسي يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري المنشود، ويتحقق ذلك عبر تعزيز الشفافية، وإلغاء قيود الوقت والمسافة، والجسور التي تفصل بين الجهات المختلفة، بالإضافة إلى نشر المعلومات من خلال هذه التكنولوجيا، وبذلك تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في تطوير الوظائف الأساسية الخمس للإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، والرقابة، وصولا إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرار.

### النتائج:

- تهدف تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري إلى تحقيق الشفافية، الاستمرارية، السرعة، وتوفير الوقت.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على جودة أداء العمل الإداري.
- رغم تأخر الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن وضع الاستراتيجية الوطنية وتقديم بعض الخدمات الرقمية للمواطنين يمثلان إنجازا ملموسا يتوقع أن يتطور مع مرور الوقت، متوقفا على مدى جهود السلطات المعنية.
- يساهم استخدام الإدارة الإلكترونية في تجاوز العديد من العراقيل والمشكلات التي كانت تعيق سير العمل الإداري، مما يعزز من كفاءة وفعالية الأداء الحكومي.

## التوصيات

- تفعيل دور العنصر البشري في عملية التخطيط لأن من شأن ذلك أن يقلص من مشاكل عملية التخطيط، ويساهم في تحديد الأهداف بدقة
- توظيف الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة لتطوير أداء المؤسسة، مع ضرورة وضع خطط واستراتيجيات احتياطية تحسبا لأي خلل تقني، خاصة ما يتعلق بظواهر التجسس الإلكتروني أو القرصنة، لما لذلك من أثر سلبي على استقرار النظام الإداري وأمن المعلومات داخل المؤسسة
- ضرورة تخصيص موارد مالية كافية وموجهة لدعم عملية تطوير المؤسسات وتحديث أساليب العمل الإداري، بما يضمن الاستجابة الفعالة والسريعة لمتطلبات الخدمة العمومية.
- تعزيز وعي الموظفين والإداريين بأهمية التحول الرقمي، وإشراكهم بشكل فعلي في تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، من خلال التكوين والمرافقة.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مؤسسات ومجتمعات أخرى، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال الإدارة الرقمية لضمان نقل المعرفة وتبادل الخبرات.
- اعتماد نموذج الإدارة الحديثة بما يراعي خصوصيات العمل الإداري التقليدي، إذ تمثل الإدارة الإلكترونية امتدادا له، غير أنها تستلزم تعديلات جوهرية على الهياكل التنظيمية لضمان انسجامها مع البيئة الرقمية.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الوثائق الرسمية

– المرسوم رقم 56-85 الصادر بتاريخ 16 مارس 1985، والذي تم تعديله وتكميله بالمرسوم التنفيذي رقم 454-03 الصادر بتاريخ 7 شوال 1424 الموافق 1 ديسمبر 2003، المتضمن انشاء مرآز للبحث في الإعلام العلمي والتقني.

– المرسوم التنفيذي رقم 16-190، مؤرخ في 30 يونيو 2016، يحدد كفايات الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادر في 12 يوليو 2016.

– المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 21 أبريل 2017 المتعلق بتحديد كفايات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها، جريدة رسمية عدد 25 مؤرخة في 19 أبريل 2017.

– المرسوم التنفيذي رقم 18-112، مؤرخ في 05 أبريل 2018، يحدد مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني، الجريدة الرسمية، عدد 21، الصادر بتاريخ 11 أبريل 2018.

2- الكتب

– العريشي محمد بن سعيد محمد، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، جامعة أم القرى، 2001.

– العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.

– الفزاز بدر محمد السيد، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي.

– حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

قائمة المصادر والمراجع.....

- حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة: البناء، العمليات، النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002.
- السالمي عبد الرزاق، والسليطي، خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- الشبلي هيثم حمود، والنسور، مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- المرسوم الرئاسي رقم 15-247، منشور في الجريدة الرسمية رقم 40، لسنة 2015.
- رفاعي محمد رفاعي، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الهاني للطباعة، مصر، 1999.
- سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط وأساليب القيادة)، دار السيرة، عمان، 2011.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- نخلة عايدة رزق الله وآخرون، السلوك التنظيمي: النظرية والتطبيق، مطابع الدار الهندسية، جامعة عين شمس، 2000.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

– يوسف محمد محمود الطعمنة، وطارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.

– باكير علي حسن، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.

### 3 –المجلات العلمية المحكمة

– ابن جراد عبد الرحمان، تاريخ الإدارة الإلكترونية، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، 2018.

– رحمانى سناء، ورحمانى، موسى، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، م2، ع4، 2016.

– طواهرية نخلة، السجل التجاري الإلكتروني كآلية لإرساء قواعد الحوكمة الإلكترونية، مجلة ابن خلدون، العدد 1، 2019.

– عبد الناصر موسى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 9، 2011.

– عتر الموسوس، وظائف السجل التجاري الإلكتروني، مجلة القانون، جامعة غليزان، العدد 2، 2020.

– قشار محمد، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2017.

– كريم كريمة، استعمال تكنولوجيا المعلومات وعملية القيد في السجل التجاري، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 24، 2018.

– لخوي حسان، مشروع رقمنة وثائق الأرشيف البلدي، مجلة علم المكتبات، العدد 06، 2016.

– مرموز صورية، وفيلاي، يومدين، السجل التجاري الإلكتروني في القانون الجزائري، مجلة الأستاذ الباحث، جامعة المسيلة، العدد 2، ديسمبر 2022.

## 6- الرسائل الجامعية

- زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص 37
- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربوية والتعليم بالعاصمة المقدسة ( بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ( غير منشورة )، جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008،.
- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.

## 7- المواقع الإلكترونية

[www.eccp.mpttn.gov.dz/ar/content](http://www.eccp.mpttn.gov.dz/ar/content)

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
8	الفرع الأول: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
11	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية
15	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
17	الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية
19	المبحث الثاني: العمل الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الأول: ماهية العمل الإداري
19	الفرع الأول: مفهوم الإدارة:
23	الفرع الثاني: مفهوم العمل الإداري
31	المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري

الفرع الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط والتوجيه .....31

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم والرقابة واتخاذ القرار ..34

خلاصة الفصل:.....38

## الفصل الثاني:

### الاطار التطبيقي للعمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

تمهيد: .....40

المبحث الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية .....41

المطلب الأول: رقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي .....41

الفرع الأول : رقمنة قطاع العدالة .....42

الفرع الثاني: رقمنة قطاع التعليم العالي ولبحث العلمي .....48

المطلب الثاني: تطوير الأعمال الإدارية الإلكترونية .....54

الفرع الأول: البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية .....54

الفرع الثاني: السجل التجاري الإلكتروني:.....56

المبحث الثاني: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية .....59

المطلب الأول: رقمنة مصلحة الحالة المدنية.....60

الفرع الأول: مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية:.....60

الفرع الثاني: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين: .....61

الفرع الثالث: رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية:.....61

المطلب الثاني :نماذج أخرى لاعتماد الإدارة الإلكترونية .....63

..... فهرس المحتويات:

---

---

63.....	الفرع الأول: الأرشفة الإلكترونية في الإدارة المحلية:
64.....	الفرع الثاني: التسجيل الإلكتروني للحج
65.....	خلاصة الفصل:
66.....	الخاتمة
69.....	قائمة المصادر والمراجع
74.....	فهرس المحتويات
78.....	ملخص:

## ملخص:

يمثل إدراج الإدارة الإلكترونية مرحلة مفصلية في مسار تحديث مفاهيم التطوير الإداري، لما لها من أثر بالغ في إحداث تحول نوعي في أساليب تقديم الخدمات، سواء تلك الموجهة للمواطنين أو المتبادلة بين مختلف الهيئات والمؤسسات، ويعد اعتماد الإدارة الإلكترونية كآلية لتحديث البنية التحتية المعلوماتية داخل المرفق العام أو المؤسسة وسيلة فعالة لتحقيق التناسق والتكامل في الرؤية، بما يخدم تنفيذ الخطط المرسومة ويسهم في الارتقاء بأداء الجهاز الإداري، من خلال معالجة أوجه القصور التي تعيق قيامه بوظيفته على النحو المطلوب، وبما يضمن تعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية.

وقد انصبت هذه الدراسة على محورين أساسيين: أولهما يتعلق بتحديد المفهوم القانوني والدقيق للإدارة الإلكترونية، وثانيهما يتناول مدى تأثير تطبيق هذه الإدارة على القرار الإداري وعلى المرفق العام، بالنظر إلى كونها من الركائز الأساسية التي يقوم عليها النشاط الإداري، وتسعى الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تطوير آليات العمل الإداري، وتحقيق نقلة نوعية في أداء المرافق العامة، بما يتماشى مع متطلبات العصر ومبادئ الحكامة الإدارية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

## Abstract

The introduction of e-administration represents a pivotal stage in the process of modernizing administrative development concepts, given its significant impact on transforming the methods of service delivery—whether directed toward citizens or exchanged among various institutions and entities. Adopting e-administration as a mechanism to upgrade the informational infrastructure within public facilities or institutions constitutes an effective means to ensure coherence and integration of vision, thereby facilitating the implementation of planned strategies and contributing to the improvement of administrative performance. This is achieved by addressing the deficiencies that hinder the administrative apparatus from fulfilling its functions effectively, ultimately enhancing institutional efficiency and effectiveness.

This study focuses on two fundamental aspects: the first concerns defining the legal and precise concept of e-administration, while the second examines the impact of implementing e-administration on administrative decision-making and public utilities, as they are key pillars upon which administrative activity is based. The study aims to highlight the role of e-administration in developing administrative work mechanisms and achieving a qualitative shift in the performance of public services, in line with contemporary requirements and the principles of modern administrative governance.

**Keywords:** Planning, Organizing, Controlling, Directing.