



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله
كلية الحقوق



الرقم التسلسلي:

القسم: الحقوق والعلوم السياسية

الرمز:

التخصص: قانون إداري

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

الدكتور مختاري عزيز

- قزيرة عبد الفتاح

- معصوم رمضان

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله
كلية الحقوق



الرقم التسلسلي:

القسم: الحقوق والعلوم السياسية

الرمز:

التخصص: قانون إداري

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

الدكتور مختاري عزيز

- قزيرة عبد الفتاح

- معصوم رمضان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ مساعد	بوزرارة زقار مريم
مقررا	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ مساعد	مختاري عزيز
مناقشا	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ مساعد	عليوط زكرياء

السنة الجامعية: 2026/2025

ملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية. انطلقت من إشكالية رئيسية مفادها: ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وما أبعادها، وكيف انعكست تطبيقاتها في الجزائر على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية؟ وقُسمت الدراسة إلى فصلين: الأول تأطير مفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، والثاني تحليل تطبيقي لواقع الرقمنة في الجزائر وانعكاساتها على الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في الفلسفة الإدارية لا مجرد رقمنة للإجراءات، وأن أبعادها متعددة (تقنية، وظيفية، بنيوية). كما أظهرت أن الجزائر قطعت أشواطاً في رقمنة قطاعات العدالة والتعليم العالي والحالة المدنية، وأن انعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي كانت إيجابية في معظمها. في المقابل، لا تزال معوقات إدارية ومادية وبشرية وتشريعية تحول دون التطبيق الأمثل. أوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتكثيف التكوين المتخصص، وتطوير الإطار التشريعي، واعتماد مقاربة تدريجية في التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ الأداء الوظيفي؛ الرقمنة؛ المؤسسات العمومية؛ الجزائر.

Abstract

This study examined electronic management and its implications for job performance within Algerian public institutions. It stemmed from a central research question: What is the concept of electronic management and its dimensions, and how have its applications in Algeria reflected on job performance in public institutions? The study was divided into two chapters: the first provided a conceptual framework for electronic management and job performance, while the second offered an applied analysis of the digitization landscape in Algeria and its impact on job performance. The findings indicate that electronic management represents a qualitative shift in administrative philosophy rather than a mere digitization of procedures, and that its dimensions are multiple (technical, functional, structural). The study also shows that Algeria has made significant progress in digitizing the justice, higher education, and civil status sectors, and that the implications for job performance have been largely positive. However, administrative, material, human, and legislative obstacles continue to hinder optimal implementation. The study recommends strengthening technological infrastructure, intensifying specialized training, developing the legislative framework, and adopting a gradual approach to digital transformation.

Keywords: Electronic Management; Job Performance; Digitization; Public Institutions; Algeria.

Résumé

Ce travail porte sur la gestion électronique et ses répercussions sur la performance professionnelle dans les institutions publiques algériennes. La question qui le traverse est la suivante : qu'entend-on par gestion électronique, quelles en sont les dimensions, et comment ses applications en Algérie se sont-elles traduites sur la performance professionnelle au sein des institutions publiques ? **Le plan s'articule** autour de deux chapitres : le premier pose les cadres conceptuels de la gestion électronique et de la performance professionnelle ; le second propose une lecture appliquée de l'état de la numérisation en Algérie et de ses effets sur la performance professionnelle. Les résultats montrent que la gestion électronique constitue un saut qualitatif dans la philosophie administrative et non une simple dématérialisation des procédures. Ses dimensions sont multiples : technique, fonctionnelle et structurelle. L'étude révèle par ailleurs que l'Algérie a franchi des pas notables dans la numérisation des secteurs de la justice, de l'enseignement supérieur et de l'état civil, et que les retombées sur la performance professionnelle ont été, pour l'essentiel, positives. Reste que des obstacles d'ordre administratif, matériel, humain et législatif freinent encore une application optimale. Enfin, l'étude préconise de renforcer les infrastructures technologiques, d'intensifier la formation spécialisée, d'adapter le cadre législatif et d'adopter une transition numérique par étapes.

Mots-clés : Gestion électronique ; Performance professionnelle ; Numérisation ; Institutions publiques ; Algérie.

الشكر والتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف الأستاذ مختاري عزيز، الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة والهامة التي كانت لنا دعماً وحافزاً لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل وأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذه المذكرة. إلى كل الأساتذة الذين سهرروا في إنارة دربنا من المستوى الابتدائي إلى الجامعي، وإلى كل من قدم يد المساعدة بفكرة أو كلمة طيبة من قريب أو من بعيد.

شكراً لكم جميعاً.

الإهداء

إلى من أضاءا دربي فسلكت، ودفعاً بي نحو الارتقاء... والديّ الكريمين، أطال الله عمرهما
وألبسهما ثوب الصحة والعافية.

إلى جميع أهلي وأقاربي وأصدقائي وزملائي وأحبابي. إلى كل طالب علم، وإلى كل من علّمني
حرفاً وكلمة وجملة وحكمة ومقياساً. إلى كل من حرص على إعلاء شأنني ورفع مكانتي.

إلى زوجتي الغالية التي كانت سندي وعوني في هذه المسيرة، وإلى أبنائي الأربعة، قرّة عيني
وضياء حياتي، جعلهم الله ذخراً وفخراً.

الطالب: قزيرة عبد الفتاح

الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل: "ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً" - إلى والديّ الكريمين، رحمهما الله رحمة واسعة وأسكنهما فسيح جناته.

إلى رفيقة عمري وأم أولادي، زوجتي الغالية، حفظها الله ورعاها.

إلى أبنائي الثلاثة، قرّة عيني وضياء حياتي، جعلهم الله ذخراً وفخراً.

إلى كل من أحبني واحترمني ووقف بجانبني في السراء والضراء.

الطالب: معصوم رمضان

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
ز.....	فهرس المحتويات
1.....	مقدمة
6.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
7.....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
7.....	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
8.....	الفرع الأول: الإدارة التقليدية الفاعلة
10.....	الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية الفاعلة
10.....	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية
10.....	الفرع الأول: التعريف الفقهي للإدارة الإلكترونية
12.....	الفرع الثاني: التعريف التقني للإدارة الإلكترونية
13.....	الفرع الثالث: التعريف الوظيفي للإدارة الإلكترونية
13.....	المطلب الثالث: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية
14.....	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية
16.....	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
18.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
18.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19.....	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
21.....	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
22.....	الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
26.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

26	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
28	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
30	الفرع الثالث: معايير قياس تقييم الأداء الوظيفي
32	المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء الوظيفي
32	الفرع الأول: تحديد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
34	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء وتقييمها
38	الفرع الثالث: أنواع تقييم الأداء الوظيفي
44	خاتمة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي
46	المبحث الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية
47	المطلب الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية
47	الفرع الأول: رقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي
59	الفرع الثاني: آليات رقمنة المعاملات الإدارية وتطويرها
64	المطلب الثاني: تجليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية
64	الفرع الأول: رقمنة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية
66	الفرع الثاني: نماذج متقدمة لاعتماد الإدارة الإلكترونية
68	المبحث الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
68	المطلب الأول: أثر التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية
69	الفرع الأول: أثر الرقمنة على علاقة الإدارة بالمواطن
70	الفرع الثاني: أثر الرقمنة على قطاع الأعمال والمؤسسات
73	الفرع الثالث: أثر الرقمنة على المؤسسات العمومية الجزائرية
75	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
76	الفرع الأول: المعوقات الإدارية والمادية
80	الفرع الثاني: المعوقات البشرية والتشريعية
83	الفرع الثالث: آفاق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: مقارنة استشرافية
91	خاتمة الفصل الثاني

93	خاتمة.....
97	قائمة المصادر والمراجع.....

مقدمة

مقدمة

مع مطلع القرن الحالي، يشهد العالم تسارعاً تكنولوجياً غير مسبوق في مجال المعلومات والاتصالات والحواشيب بوجه خاص. هذا التقدم لم يعد مقتصرًا على قطاع التقنية وحده، بل امتد إلى كل مناحي الحياة، وأفرز آليات جديدة في توليد المعرفة وتوفير وسائل جعلت العالم أكثر ترابطاً من أي وقت مضى. غير أن هذا التسارع يثير إشكالاً جوهرياً: هل تستطيع المؤسسات خاصة العمومية مواكبة هذا التغير بالوتيرة نفسها؟ الفجوة بين ما تتيحه التكنولوجيا وما تطبقه الإدارة هي مدار هذه الدراسة.

في خضم هذا التطور، بدأت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أعمال تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، بهدف الاستفادة مما توفره التكنولوجيا في مجال تقديم الخدمات الإدارية، وهو ما يُعرف اليوم بالإدارة الإلكترونية. هذه الأخيرة ليست مجرد إدارة عادية تنتقل من الورق إلى الشاشة، بل هي إعادة نظر في طبيعة العمل الإداري نفسه. نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفر البنية التحتية التكنولوجية، بل يعتمد بدرجة لا تقل أهمية على مدى استعداد العنصر البشري لتبني هذا النمط الجديد في العمل.

فالإدارة الإلكترونية تسخر إمكانيات الإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة، سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. مزاياها مباشرة: السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، تقليل الوقت والجهد والتكلفة، والحد من التكدس الورقي والانتظار أمام مكاتب الموظفين. غير أن هذه المزايا لا تتحقق تلقائياً. غياب التكوين الكافي للموارد البشرية وضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق، كلها عوامل تحول دون الاستفادة القصوى من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتستحق الانتباه عند دراسة أي تجربة تطبيقية.

الإدارة الإلكترونية إذن لم تعد رفاهية أكاديمية. الظروف المحلية والدولية تفرضها كضرورة لإصلاح المؤسسات وتطوير أدائها. السؤال الذي يظل مفتوحاً: هل المؤسسات العمومية في الجزائر مستعدة فعلاً لاستيعاب هذا التحول؟ الإجابة عنه تتطلب تحليلاً تركيبياً للدراسات السابقة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تقديمه.

تعمل الإدارة الإلكترونية بما تشمله من حواسيب وشبكات وأنظمة معلومات على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي من حيث السرعة والدقة والجودة. ويترتب على ذلك تقليل الجهد والوقت والتكلفة، وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة أعلى. لكن الأداء الوظيفي نفسه متغير معقد، لا تصنعه التكنولوجيا وحدها، بل تتداخل فيه عوامل تنظيمية وبشرية لا يمكن إغفالها.

1- اشكالية البحث

وبناءً على كل ما سبق نتساءل:

مامدى نجاعة آليات الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

وهذا التساؤل الرئيسي يتفرع إلى الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وما أبعادها؟
2. ما مفهوم الأداء الوظيفي وما العوامل المحددة له؟
3. هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على الأداء الوظيفي؟

2- أهمية البحث

- الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الراهنة، نظراً لدورها في مساعدة المؤسسات خاصة العمومية على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

- يمثل موضوع الدراسة تقاطع مفهومين أساسيين في الإدارة المعاصرة: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

- ولوج الإدارة في الفضاء الافتراضي والاستفادة من تطبيقاته يفتح آفاقاً جديدة للإصلاح الإداري.

- جدية الموضوع تتبع من كونه نتاج العقدين الأخيرين من القرن العشرين وما تلاهما من تسارع تكنولوجي.

- تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في سياق جزائري لم يُدرس بشكل كاف.

3- أهداف البحث

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها المختلفة وآليات تطبيقها.

- رصد مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في المنظمات العمومية.

- تحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال الدراسات السابقة.

- تبيان الانعكاسات المتوقعة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

- الكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي.

4- أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في الإدارة المعاصرة، مما يجعل دراسة الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة.

- الحاجة الملحة للمؤسسات العمومية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين أدائها ورفع كفاءتها.

- قلة الدراسات التحليلية التي تجمع بين المفهومين في السياق الجزائري.

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي للباحثين بمجال الرقمنة الإدارية وتطبيقاتها في القطاع العام.
- رغبة الباحثين في فهم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

5- منهج البحث

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. وصفي لأنه يسعى إلى وصف الظاهرة كما تظهر في المصادر المتاحة، وتحليلي لأنه يتجاوز الوصف إلى تفكيك العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج. على هذا الأساس، اعتمدنا على الكتب والرسائل الجامعية والمقالات العلمية، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسات الميدانية السابقة، بهدف استخلاص العلاقات بين متغيرات الدراسة.

6- الدراسات السابقة

- دراسة محمد نور الأقرع (2020) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية"، المنشورة في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 28، العدد 2، ص 133-164). توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، خاصة في سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات، مع الإشارة إلى معوقات تتعلق بنقص التدريب وضعف البنية التحتية التكنولوجية.
- دراسة الحسيني عائشة بنت أحمد والخيال شذا بنت عبد المحسن (2013) بعنوان "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المنشورة في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر (العدد 10، ص 21-145). أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وأوصت بضرورة توفير الدعم الإداري والتقني اللازمين لنجاح التطبيق.
- دراسة بوبكر عبد القادر وقديد فوزية (2021) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، المنشورة في مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد 7، العدد 1، ص 367-386)، بينت أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في

زيادة وتطوير الأداء الوظيفي، وأكدت على أهمية التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة لدى الموظفين.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية.
- أتاحت التعرف على المنهجيات المناسبة لدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

- تميز الدراسة الحالية بتناولها جانبا تحليليا تركيبيا في المؤسسات العمومية الجزائرية، مما يضيف بعدا محليا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل كاف.

7- حدود البحث

- الحدود الموضوعية: الدراسة نظرية تحليلية تعتمد على المصادر الثانوية والدراسات السابقة. لا تسعى إلى تعميم نتائج إحصائية، بل إلى تقديم قراءة مركبة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الإدارة
الإلكترونية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
ونظم تقييمه

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

تُجابه المؤسسات المعاصرة، على اختلاف تخصصاتها الوظيفية وتباين أطرها الجيوسياسية، حزمةً من الضغوطات البنوية المتأتية عن مفرزات "العولمة الرقمية"؛ وهو ما يفرض لزومية استنباط استراتيجيات قائمة على التطوير المستدام والتحسين المطرد، ليس تأمينا للبقاء فحسب، بل لتعزيز مستويات الكفاءة الإنتاجية وبلورة ميزات تنافسية نوعية تضمن التفوق المؤسسي وبلوغ المعايير الدولية المكرسة ضمن ما يُصطلح عليه بـ "إدارة التميز". وفي هذا المضمار الحيوي، يُلاحظ بروز التحولات التقنية الراهنة—وفي مقدمتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات—كفاعل محوري أفضى إلى إعادة صياغة الممارسات الإدارية التقليدية وهيكلتها وفق نمط "الإدارة الإلكترونية".

وقد غدت هذه الإدارة المبتكرة القاطرة الأساسية التي تقود مساعي التحديث والتطوير التنظيمي، متجاوزةً الحدود الزمنية والمكانية التقليدية، لتقدم نموذجاً مرناً يستجيب بكفاءة لمتطلبات البيئة المضطربة وسريعة التغير، مما يسهم بشكل مباشر في إرساء دعائم التميز والريادة المؤسسية.

إن هذه المنظومة الإدارية لم تقتصر في جوهرها على مجرد أتمتة الإجراءات الورقية أو إقحام الأنظمة الحوسبية، بل أحدثت طفرات نوعية في هندسة الأداء الإداري، وتجويد آليات صناعة القرار، وتعظيم العوائد المؤسسية عبر الاستثمار المنهجي للبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تدبير الشؤون العامة. كما تكمن أهميتها البالغة في قدرتها على تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، وترسيخ قيم الشفافية والموثوقية، فضلاً عن الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتوطيد جسور التواصل التفاعلي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. ولعل هذا التحول الجذري في فلسفة التدبير يفرض بالضرورة مراجعة شاملة لمنظومة الموارد البشرية وآليات تقييم الكفاءة المهنية بما يتلاءم مع هذه المتغيرات، من أجل إرساء بيئة عمل ديناميكية تواكب استحقاقات الاقتصاد المعرفي.

وبناءً على هذه المعطيات المتداخلة، يغدو من الضروري مقارنة هذا التحول الرقمي وأثره على الأداء العام بمنظور تحليلي رصين يربط النظرية بالتطبيق، ويسلط الضوء على آليات التمكين الإداري في البيئة المحلية. يستهدف هذا الفصل استقصاء الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وفلسفتها التنظيمية عبر مبحثين؛ يتناول المبحث الأول ماهيتها من حيث النشأة التاريخية، والخصائص الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية المتوخاة، بينما يتقصى المبحث الثاني الأداء الوظيفي ونظم تقييمه، مستعرضاً سيرورتها التاريخية من المركزية الإدارية وصولاً إلى وضعها الراهن كحيز للتنمية المحلية، مع تبيان آليات تنظيمها وتدبيرها في ظل التحول الرقمي.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تُعد الإدارة الإلكترونية الناتج الموضوعي والتطبيق الإجرائي لثورة التقنية المعاصرة في الحقل الإداري؛ إذ حفزت الابتكارات المتلاحقة في وسائط الاتصال والشبكات السلطات العمومية على استدخال هذه المنجزات الرقمية في تجويد الخدمات العامة، وتحويلها من النمط القائم على التفاعل البشري المباشر إلى نمط الخدمة المعلوماتية المؤتمتة. ولا تنحصر أهمية هذا التحول في البعد التقني الصرف، بل تتعداه لتضحي رؤية استراتيجية تروم تعزيز الفعالية المؤسسية، وتفكيك العقبات البيروقراطية المتجذرة، وتقليص الهوة التواصلية بين المركز والأطراف، وبين الإدارة وجمهور المرتفقين.

يُضفي هذا النمط الإداري المستحدث إلى تكريس قيم الشفافية والمصادقية، حيث تُتاح المعلومات من مصادرها المباشرة للمستفيدين بمنأى عن الوساطة البشرية التي قد تعيق انسيابية التدفق المعلوماتي؛ الأمر الذي يُسهم في تحجيم مظاهر الفساد الإداري والارتقاء بمستويات الرضا لدى المتعاملين مع المرفق العام.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

تبلورت ملامح "الحكومة الإلكترونية" إجرائياً في مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، وتحديداً في العام 1992 بالولايات المتحدة الأمريكية، تزامناً مع الأطروحات الانتخابية لـ "بيل كلينتون" و"آل جور"؛ إذ تم إرساء القواعد التأسيسية لما عُرف بـ "طريق المعلومات السريع" (Information Superhighway)، باعتباره مرفقاً عاماً لا يقل حيوية عن البنى التحتية التقليدية. انتقل هذا التصور لاحقاً من الفضاء السياسي الترويجي إلى العمق الإجرائي، مما أتاح فرصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) وتحويلها إلى عمليات مرنة تتسم بالكفاءة والجدوى الاقتصادية. تلا ذلك انتقال هذه التجربة إلى القارة الأوروبية والدول الإسكندنافية، حيث أضحت دول مثل كندا، والسويد، والنرويج، والدنمارك، وإيطاليا مختبراً لتطبيقات الحكومة الإلكترونية¹. وتجدر الإشارة إلى الريادة التاريخية للدول الإسكندنافية في هذا السياق، والتي انطلقت من فلسفة ربط الأقاليم النائية بالعواصم لضمان تكافؤ الفرص في نيل الخدمات، وهي التجربة المكرسة تحت مسمى "القرى الإلكترونية". وبالرجوع إلى الجذور التاريخية البعيدة، يُلحظ بروز إرهاصات هذه التجربة في المملكة المتحدة عام 1909 عبر مشروع "قرية مانشستر"؛ وهي محاولة اتصالية بدائية استهدفت توظيف الوسائط

¹ عبد الرحمن بن جراد، عبد القادر مهداوي، تاريخ الإدارة الإلكترونية، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 8، 2018، ص 192.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

التلغرافية والبريدية المتاحة آنذاك لربط النسيج المجتمعي، مستلهمة من نماذج دنماركية سعت لتنظيم الاتصال البعدي. غير أن النضج المنهجي بدأ مع مشروع "مضيق مانشستر" عام 1991 الذي استهدف رصد التحولات السوسيو-اقتصادية والتعليمية عبر شبكات الربط. وفي العام 1992، عُقد مؤتمر "مراكز العمل عن بُعد" (Tele-cottages) في بريطانيا، والذي مثل منعطفاً في الفكر الإداري حول ممارسة الوظيفة خارج الأطر المكانية التقليدية.

وفي ذات السياق، تم تبني مشروع "بونتيل" (Pontil) من قبل مجلس لندن، حيث تم التركيز على تقنيات الاتصال البعدي، مع التأكيد على ضرورة تجميع ونشر وتنمية المعلومات بوسائط إلكترونية، تلا ذلك محاولات جادة في ولاية فلوريدا الأمريكية عام 1991، قبل أن تتحول الإدارة الإلكترونية إلى ظاهرة عالمية تتبناها المنظمات الدولية كخيار استراتيجي للتنمية¹.

وقد اجتازت الإدارة في تحولها من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني مراحل انتقالية جوهرية، استُهدف من خلالها تقويض جمود الهياكل التنظيمية والتحرر من الرتابة الملزمة للوظيفة العمومية، وذلك وفق المسارين التحليليين التاليين:

الفرع الأول: الإدارة التقليدية الفاعلة

تمثلت هذه المرحلة في المسعى الرامي لرفع كفاءة الإدارة الكلاسيكية بالتوازي مع الشروع في إرساء البنية التحتية للإدارة الإلكترونية. ارتكزت الرؤية هنا على مبدأ "تمكين الوصول"، حيث أقر حق الفرد في الاطلاع على أنشطة المؤسسات والوزارات عبر الشبكة العالمية أو منصات الخدمة الذاتية (Kiosks).

تميزت هذه المرحلة بـ:

- رقمنة المحتوى المعلوماتي: تحويل المطبوعات والاستمارات الورقية إلى صيغ رقمية قابلة للاسترجاع.
- تعدد وسائط التواصل: اعتماد الفاكس، الهاتف، والبريد الإلكتروني كقنوات بديلة للمراجعة الحضورية.
- تحسين اقتصاديات الزمن: الشروع في إنجاز المعاملات بمنأى عن التنقل الفيزيائي، مما أدى إلى تقليص الكلفة والجهد للإدارة والمرتفق على حد سواء.

حيث أن تجسيد التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية يقتضي أولاً بناء إطار قانوني متكامل يؤسس لهذه النقلة النوعية. وقد خطت الجزائر بعض الخطوات في هذا المجال من خلال إصدار

¹ عبد الرحمن بن جراد، عبد القادر مهداوي، مرجع سابق، ص 191.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

القانون رقم 05-18 المتعلق بالتجارة الإلكترونية¹، الذي وضع القواعد الأساسية للمعاملات عبر الإنترنت، وحدد شروط العقود الإلكترونية وحماية المستهلك الرقمي. كما يُعتبر القانون رقم 04-15 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين² من النصوص الرائدة التي أقرت مشروعية الوثائق الموقعة إلكترونياً، وهو ما يشكل إحدى الآليات الجوهرية في الانتقال نحو إدارة بلا ورق، وبالموازاة مع ذلك، جاء القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي³ ليؤسس لركيزة أساسية في بناء الثقة الرقمية بين المواطن والإدارة.

أما على المستوى المؤسسي، فقد أنشئ المرسوم الرئاسي رقم 24-181 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للأمن السيبراني في الجزائر⁴، وهي هيئة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الأمن السيبراني، كما تم تعزيز هذه الجهود بإطلاق المنصات الرقمية الخاصة بالخدمات العمومية، مثل البوابة الوطنية للخدمات الإدارية عن بُعد، في إطار البرامج الوطنية لعصرنة الإدارة.

لكن ورغم هذه النصوص القانونية، يبقى الإطار القانوني الحالي قاصراً تتقصه الشمولية، مما يفتح المجال للحديث عن إطار قانوني افتراضي يُفترض أن يتضمن قانوناً موحداً للإدارة الإلكترونية يعمل على تنظيم كافة مجالات الرقمنة انطلاقاً من التصرف في الوثائق العمومية إلى تنظيم قواعد الدفع الإلكتروني وتبادل البيانات بين الإدارات. كما أن هذا الإطار الافتراضي يجب أن يكرس مبدأ الشفافية والحق في النفاذ إلى المعلومات وفق ما نصت عليه المادة 51 من الدستور الجزائري لسنة 2020⁵، باعتبارها ضماناً أساسية لمساءلة الإدارة الرقمية.

وبالتالي، فإن الحديث عن آليات تجسيد التحول الرقمي لا يمكن أن ينفصل عن هذا الإطار القانوني الافتراضي، الذي يُتوقع أن يكون شاملاً ومتجانساً بما يضمن بناء إدارة عمومية عصرية وفعالة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة المنظومة التشريعية المؤطرة للتحول الرقمي الفعلي باعتبارها الضامن الفعلي لنجاحه واستدامته، بما يتلاءم مع التحديات الوطنية.

¹ قانون رقم 05-18 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 ماي سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، ج.ر، عدد 28، 2018.

² القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 1 فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ج.ر، عدد 06، 2015.

³ القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 يونيو سنة 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج.ر، عدد 34، 2018.

⁴ مرسوم رئاسي رقم 24-181، يتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للأمن السيبراني وتحديد قانونها الأساسي، ج.ر، عدد 36، 2024.

⁵ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر في 30 ديسمبر 2020، ج.ر، عدد 82، 2020.

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية الفاعلة

- تُمثل هذه المرحلة القطيعة المنهجية مع الوسائط التقليدية، حيث يتم الانتقال الكلي نحو البيئة الرقمية المتكاملة، والتي لم تعد تقتصر على توفير العتاد الحوسبي، بل امتدت لتشمل:
- التكامل الشبكي البيئي: ربط كافة القطاعات الحكومية بشبكة بيانات موحدة تضمن انسيابية المعلومات وتكاملها.
 - محو الأمية الرقمية: معالجة معضلة "الأمية الإلكترونية" باعتبارها عائقاً بنيوياً وتنظيمياً يحول دون استثمار التقانة، حيث يبدأ التغيير من العقلية التنظيمية قبل الوسائل المادية.
 - التخصيص والذكاء الإداري: تقديم الخدمات بناءً على تصنيفات دقيقة تشمل طبيعة الخدمة والفئات المستهدفة، مما يجعل الخدمة تتسم بالاستباقية والتفاعلية¹.
- تأسيساً على ما سلف، يُستنتج أن الإدارة الإلكترونية قد استحالت من كونها ترفاً تقنياً لتضحي ضرورة حتمية للجماعات المحلية، لا سيما في ظل التوجهات نحو اللامركزية الإدارية؛ إذ تُسهم في تقريب مراكز القرار من المرتفقين، وتحقيق مبادئ العدالة الاجتماعية في نيل الخدمات، وترسيخ قيم الشفافية في تدبير الموارد المحلية.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

تُلاحظ طفرة في الشيوع الاصطلاحي لمفهوم الإدارة الإلكترونية ضمن الأدبيات الإدارية والقانونية المعاصرة، وهي نتيجة موضوعية لتنامي الاعتماد المطرد على هذه المنظومة كأداة جوهرية وشاملة لاستحداث وتطوير الهياكل البنيوية للمرافق العامة والكيانات الخاصة على حد سواء. إن هذا التحول لا يُفسر بكونه مجرد استجابة تقنية محضة لظهور الشبكة العنكبوتية العالمية، بل يُصنف كضرورة حتمية فرضتها التحديات الناجمة عن العولمة والمقتضيات الملحة لتحقيق الكفاية التنظيمية. وقد تمخض عن هذا الاهتمام تباين في الرؤى التحليلية؛ حيث تداخلت التفسيرات الفقهية مع المحددات التقنية والوظائف الإجرائية، مما يفرض لزوماً استقصاءً تحليلياً دقيقاً لهذه الأبعاد المتعددة بغية تحديد الماهية الشمولية لهذا المصطلح المستحدث.

الفرع الأول: التعريف الفقهي للإدارة الإلكترونية

تُعرف الإدارة الإلكترونية في السياقين الفقهي والإداري بكونها منظومة إدارية متكاملة تتجاوز الأطر التقليدية للبيروقراطية المكتبية؛ إذ تُسخر الإمكانيات الديناميكية المتغيرة لشبكات الأعمال والإنترنت

¹ الرزقي كتاف، الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم في الإدارات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية الجزائرية، ص 82.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

في إنفاذ العمليات الجوهرية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، والتوجيه التقني، والرقابة الآنية. وتتخطى هذه المقاربة الحدود المادية والجيومكانية للمنظمات، حيث يتم التركيز على القدرة المؤسسية في التحكم في الموارد المادية والبشرية والكفايات الأساسية لتحقيق الغايات العليا عبر فضاءات رقمية مفتوحة تضمن انسيابية التدفق المعلوماتي بمنأى عن الوسائط المعرقة.

ويرتكز هذا الاتجاه الفقهي على فلسفة "التكامل التقني"، التي تستهدف في جوهرها تعظيم سرعة الأداء المؤسسي عبر تقليص التدخل البشري في العمليات النمطية، وإرساء بيئة تبادل معلوماتي "لا دفتري" (Paperless Environment). وتعتمد هذه البيئة بصفة أساسية على أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) الكفيلة بضمان المعالجة الفورية للوثائق، والوسائط الرقمية التفاعلية التي تتيح الاتصال المباشر بين الرتب الإدارية المختلفة¹.

وفي هذا السياق، يُذهب في أطروحات "السالمي" إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث تُعتبر الإدارة الإلكترونية تجسيدا لحالة "الأتمتة الشمولية" لكافة الوظائف المؤسسية؛ إذ يتم توظيف تقنيات المعلومات ليس فقط لتيسير المساطر الإدارية، بل لتقويض الرتبة البيروقراطية من أصولها. ويُضمن بذلك دقة التنفيذ والتحرز من الخطأ البشري، كما يُمهد الطريق لإدماج الوحدات الإدارية المحلية ذات النطاق الضيق ضمن منظومة "الحكومة الإلكترونية" الوطنية الشاملة، مما يبلور ترابطاً بنيوياً بين المركز والأطراف².

ومن منظور تكميلي، يؤكد في أبحاث "عبد الله سليمان العمار" على أن هذه الإدارة تُمثل تحولاً بنيوياً جذرياً يُغير عقيدة الممارسة الإدارية من النمط اليدوي المعتمد على الأرشفة الورقية إلى النمط الحوسبي المستند إلى قواعد بيانات رصينة ونظم معلوماتية متطورة. ويُسهّم هذا التحول بصورة مباشرة في "عقلنة القرار الإداري" عبر تزويد صناع القرار بالمعطيات الإحصائية الدقيقة في آماذ قياسية وبأدنى الكلف التشغيلية³.

وانطلاقاً من الرؤى التحليلية الأنفة، يتضح لنا أن جوهر الإدارة الإلكترونية يتخطى الحيز التقني الضيق ليتبلور كعقيدة إدارية وفلسفة حضارية متكاملة الأركان؛ حيث لا تقتصر غايتها على رقمنة الإجراءات فحسب، بل تمتد لتشمل الارتقاء بالخدمة العامة وتطويرها بما يتلاءم مع كرامة المستفيد. كما

¹ سمية بن تركي، تأثير الإدارة الإلكترونية في تطور الخدمة العمومية: قطاع الجماعات المحلية نموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 21.

² سحنون نور الهدى، بدراني ربحانة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء: دراسة حالة بلدية خميس مليانة، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة، خميس مليانة، الجزائر، 2022، ص 30.

³ خلفون فضيلة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة صالح بونبندر قسنطينة 3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 11-12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

تجسد هذه المنظومة ممارسة عملية لمبادئ العدالة التوزيعية، من خلال تدوير الفوارق الطبقيّة والجغرافية وتكريس مبدأ تكافؤ الفرص في نيل الخدمات واستقاء المعلومات، وبخاصة لأولئك الذين حالت المسافات أو الظروف الاستثنائية دون تمتعهم بحقوقهم الإدارية بيسر وسهولة.

الفرع الثاني: التعريف التقني للإدارة الإلكترونية

ينصرف المنظور التقني للإدارة الإلكترونية إلى الجوانب الإجرائية والعملياتية الصرفة، حيث تُصنف كمجموعة من الأدوات والبرمجيات التي تحل محل الفواعل المادية. وفي هذا الإطار، تُعتبر في تعريفات "رضوان علي ستار" تجسيداً واقعياً لاستخدام البيانات الضخمة والمعطيات المعلوماتية في توجيه السياسات التنظيمية، حيث تُضحى البيانات هي المحرك الأساس للقرار. بينما يبلورها "الطائي علي حسون" بوصفها منظومة رقمية متكاملة تسعى لتحويل كافة الممارسات اليدوية (التي تتسم بالبطء وقابلية الخطأ) إلى مهام مؤتمتة تُنفذ عبر خوارزميات ووسائط تقنية تضمن الاستمرارية التشغيلية على مدار الساعة¹.

إن نجاح هذا التحول التقني لا يمكن تحقيقه بمجرد اقتناء العتاد أو تثبيت البرمجيات، بل يستلزم بالضرورة نفاذ عملية "إعادة هندسة العمليات الإدارية" (Business Process Re-engineering - BPR) بشكل جذري وعميق. ويُقصد بالـ (BPR) عدم الاكتفاء بنقل العمل الورقي بهيئته التقليدية إلى الوسيط الحوسبي، بل إعادة النظر في تسلسل الإجراءات، وحذف المراحل المفترقة للجدوى، وتبسيط مسار المعاملة الإدارية ليتوافق مع الطبيعة البنوية للتكنولوجيا المعلوماتية. ويضمن هذا النهج تحقيق معايير الجودة الشاملة، ويوفر السرعة الفائقة في الاستجابة لمتطلبات المرتفقين، مع ضمان أرفع مستويات السلامة المعلوماتية ودقة البيانات وتحسينها ضد الاختراقات أو التلاعب².

وعلاوة على ذلك، يتضمن البعد التقني لزوماً توفير بنية تحتية صلبة تشتمل على شبكات الربط السريع، وخوادم التخزين السحابي، ومنصات التوقيع الإلكتروني التي تضفي الحجية القانونية على المعاملات الرقمية، مما يحول الإدارة إلى كيان افتراضي قادر على إنفاذ الخدمة بمنأى عن التواجد المادي المتزامن للموظف والمواطن في حيز مكاني واحد.

¹ عبد العزيز عشيبة، حازم أحمد فراونة، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية، الجزء 12، العدد 02، 2020، ص 13.
² مزهود أنيس، شبشوب عبد المالك، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021، ص 12.

الفرع الثالث: التعريف الوظيفي للإدارة الإلكترونية

تتجلى الإدارة الإلكترونية من الزاوية الوظيفية كنظام تديره معاصر فرضته مقتضيات الحداثة التقنية والتوقعات المتزايدة لجمهور المرتفقين. ويتمحور دورها الوظيفي حول ضمان "التدفق السلس والشفاف" للمعلومات عبر الشبكات المتاحة، مما يُقوض احتكار المعلومة الذي كان سائداً في الحقبة البيروقراطية الكلاسيكية. ويستهدف هذا النمط الوظيفي تقديم خدمات نوعية "شخصية" للمتعاملين في المؤسسات العامة والخاصة، تتسم بالمرونة العالية والقدرة على التكيف مع الاحتياجات الفردية، متجاوزاً بذلك التعقيدات الهيكلية والتراتبية الرأسية التي كانت تثبط المبادرات التنظيمية¹.

إن الوظيفة الجوهرية للإدارة الإلكترونية تكمن في إرساء مبدأ "الخدمة الذاتية"، حيث يضحى المرتفق هو الفاعل في العملية الإدارية (مثل استصدار الوثائق أو سداد الرسوم) عبر تطبيقات الهاتف المحمول أو المنصات الرسمية، مما يُقلص العبء الواقع على كاهل الموظف العمومي ويتيح تفرغ الموارد البشرية للأعمال ذات القيمة المضافة العليا.

وإجمالاً، يمكن صياغة تعريف إجرائي وتحليلي للإدارة العامة الإلكترونية—بما يتسق مع مقاصد هذه الدراسة المتعلقة بالجماعات المحلية—بأنها: "نموذج إداري واتصالي حديث، يُسخر أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف التنظيمية والخدمية للقطاع العام، بغرض تعظيم الكفاءة المؤسسية، وتكريس مفاهيم التميز، وتحقيق الرضا العام للمواطن". إن هذا التعريف يكرس تحولاً بنوياً في عقيدة الوظيفة العامة؛ حيث لم تعد الإدارة سلطة أمرّة فحسب، بل استحوّلت "مرفقاً خدمياً ذكياً" متاحاً للتفاعل العالمي، يُسهم في تعزيز الديمقراطية المحلية عبر تبسيط الإجراءات، وسرعة المعالجة، والشفافية المطلقة، بمنأى عن المعوقات المادية والبيروقراطية التقليدية التي أبطأت مسارات التنمية لعقود طويلة.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية

نُصح القراءة المتأنية للتحوّلات التنظيمية المعاصرة عن أن عبور العتبة من الإدارة التقليدية إلى رحاب الإدارة الإلكترونية لا يمثل مجرد استبدال وسائط بغيرها، بل هو في جوهره عملية "إعادة هندسة" (Re-engineering) عميقة للمسارات الهيكلية والوظيفية، تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوصفها عصب الأداء الحديث. ويروم هذا المطلب سبر أغوار هذا النموذج الرقمي عبر تفكيك

¹ الرزقي كتاف، مرجع سابق، ص 50.

خصائصه البنيوية واستظهار غاياته الاستراتيجية، مع إخضاع هذه السمات للنقد المنهجي لبيان قدرتها على تفكيك البنى البيروقراطية الرتيبة وإرساء قيم الحوكمة الرشيدة.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتمايز الإدارة الإلكترونية بجملة من السمات الديناميكية التي تمنحها أسبقية نسبية على الإدارة التقليدية في معايير الاستجابة والمرونة، وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

1- الارتقاء بمعايير الإتقان والمعالجة الآنية: تُعد الإدارة الإلكترونية تحولاً جذرياً في فلسفة

الأداء التنظيمي؛ إذ توفر بيئة تسمح بالمعالجة الفورية (Real-time processing) للطلبات، وهو ما يضع حداً لتراكم المعاملات الذي تفرضه الدورات المستندية المعقدة. وتبرز الدقة هنا من خلال قدرة الأنظمة الرقمية على الفحص الذاتي للأخطاء وتصحيحها قبل اعتمادها، مما يقلص من العيوب البشرية ويصنع المخرجات بصيغة "الجودة الشاملة". إن هذا الانتقال من التدقيق اليدوي إلى المراجعة البرمجية الصارمة يضمن تجرد القرارات من النزعات الشخصية والميول الذاتية¹.

2- كفاءة الإنفاق الاستراتيجي وترشيد الموارد: إن الاستثمار في البنية الرقمية، وإن كان مكلفاً

في بداياته، يعد استثماراً استراتيجياً بعيد المدى؛ فهو يتيح تعظيم الموارد البشرية عبر توجيهها نحو "الذكاء الإداري" بدلاً من الحشود البشرية المعنية بمهام روتينية. كما يحرر ميزانيات الدولة من أعباء لوجستية ضخمة كانت تُهدر في إنشاء المباني وصيانة المرافق، فضلاً عن تقنين الهدر في الطاقة والمواد المكتبية، مما يستحيل بالإدارة إلى كيان اقتصادي رصين يدفع عجلة التنمية بدلاً من استهلاكه².

3- سيادة نموذج "الإدارة بلا ورق" (Paperless Administration): تقوم الإدارة الإلكترونية

على التدفق الرقمي السيل للبيانات، حيث تحل الأرشفات السحابية والرسائل المشفرة محل الأضابير والملفات الورقية المكدسة. وهذا التحول لا يسهم في صون البيئة فحسب، بل يمنح المعلومة سرعة هائلة في التداول والاسترجاع، ما يطوي صفحة البيروقراطية المكتبية التي كانت تستهلك أياماً في إجراءات بسيطة، لتصبح اليوم رهن إشارة المستخدم في أجزاء من الثانية.

4- الافتراضية المطلقة والتوسع المكاني (إدارة بلا مكان): تتمظهر هذه السمة في قدرة

المؤسسة على التحول إلى "منظمة بلا حدود" (Boundaryless Organization)، حيث تتبدد الحاجة للمقار الضخمة. فمن خلال تطبيقات العمل عن بُعد والاتصال المرئي، يستطيع الموظف إنجاز مهامه من أي

¹ الرزقي كناف، مرجع سابق، ص 50.

² الرزقي كناف، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

موقع جغرافي، وتستطيع المؤسسة بسط خدماتها للجمهور دون التقيد بفتح فروع مادية مكلفة، مما يضمن استمرارية العمل حتى في أعتى الظروف القهرية أو الأزمات الكبرى.

5- الاستمرارية التشغيلية الدائمة (إدارة بلا زمان): تتبنى الإدارة الإلكترونية مبدأ التواجد الدائم على مدار الساعة (365/7/24). وبموجب ذلك، لم يعد طالب الخدمة محاصراً بساعات العمل الرسمية أو أيام العطلات، بل صار بمقدوره إنجاز معاملاته وسداد التزاماته في أي وقت يشاء. هذا التحرر الزمني لم يرفع من منسوب رضا الجمهور فحسب، بل خفف أيضاً من الضغوط النفسية والبدنية التي كانت تفرضها طوابير الانتظار في الساعات المحدودة للعمل اليدوي¹.

6- الشفافية الرقابية والمساءلة النسقية: تُعد الشفافية في البيئة الرقمية محصلة حتمية لنظم الرقابة الآلية التي توثق "الأثر الرقمي" (Digital Footprint) لكل إجراء تنفيذي. ويضمن هذا النظام إرساء قواعد المحاسبة الدورية الدقيقة، ويعمل كآلية لتعزيز الثقة بين المواطن والسلطة العامة، مما يتيح إمكانية الإشراف المجتمعي الشامل على مسارات اتخاذ القرار وآليات تخصيص الموارد². وتكمن تداعيات هذه الخاصية في تحويل الإدارة من نسق مغلق يتسم بالغموض الإجرائي إلى مؤسسة مفتوحة خاضعة لمعايير التدقيق الفوري.

7- انسيابية التدفقات وتحييد الوساطة البشرية: يتم الاعتماد بصورة موسعة على تقنيات "الوكيل الإلكتروني" (Electronic Agent) التي تتولى تنفيذ العمليات استناداً إلى خوارزميات وقواعد برمجية محددة سلفاً. ويترتب على ذلك إلغاء مقتضيات التقابل الفيزيائي بين الموظف والمستفيد، مما يفضي إلى تقليص التأثيرات الناجمة عن العلاقات الشخصية أو استغلال النفوذ³. فالنسق الرقمي يطبق معايير برمجية موحدة على كافة المعاملات، مما يكرس مبدأ المساواة المطلقة أمام المرفق العام.

8- المرونة والقدرة الفائقة على التكيف: (Organizational Agility) رغم كونها عملية إدارية في جوهرها، إلا أن الإدارة الإلكترونية تمتاز بمرونة عالية في تعديل سياساتها وتطوير إجراءاتها؛ فبدلاً من التباطؤ في تعميم القرارات الورقية، يتم تحديث القواعد البرمجية لتسري فوراً وبصورة موحدة، مما يضمن سرعة الاستجابة للتبدلات التشريعية أو التقنية أو الاقتصادية الطارئة.

¹ رضوان بن يطو، بشير شريف جمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية خميس مليانة، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة، الجزائر، 2018، ص 13.

² منير شرفي، حسين عبيدات، دور الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي - تبسة، تبسة، الجزائر، 2016، ص 11.

³ رضوان بن يطو، بشير شريف جمال، مرجع سابق، ص 13.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تتجاوز مرامي الإدارة الإلكترونية مجرد التحديث التقني للواجهات، لتتطرق نحو إعادة بناء العلاقة المجتمعية والتنظيمية وفق الأهداف الآتية:

1. **عصرنة المرفق العام وتجويد الخدمة العمومية الشاملة:** تسعى هذه الغاية إلى ابتكار خدمات "ذكية" تتسم بالبساطة المتناهية، وتهدف إلى رفع الأعباء عن المواطن عبر تقليص الحاجة للتنقل المادي وخفض عدد الوثائق المطلوبة. هنا تتحول الإدارة من دورها "السلطوي" التقليدي إلى دور "خدمي" تفاعلي يجعل من الإنسان محوراً لاهتماماتها.
2. **الربط الشبكي الشامل وتكامل الوظائف الإدارية:** يهدف هذا النموذج إلى كسر طوق "الجزر المعزولة" داخل الجسد الإداري، ودمج القطاعات المختلفة (المالية، القانونية، الفنية) في بنية نسقية متناغمة. هذا التكامل يضمن انسياب البيانات ويمنع التكرار المخل، ويجعل المؤسسة تعمل كعقل واحد متسق الأداء والتوجهات.
3. **المجابهة الهيكلية للفساد الإداري والترهل البيروقراطي:** يرمي التحول الرقمي إلى هدم البيروقراطية الجامدة وإحلال نظم مرنة محلها¹. فمن خلال أتمتة الإجراءات وتقويض سلطة الموظف في التقدير الذاتي، تضيق المسالك التي ينفذ منها الفساد. إن توارى "الطواير" و"النوافذ المادية" يعني بالضرورة تراجع آفتي الرشوة والوساطة اللتين تعيقان مسار التنمية.
4. **إسناد القرار الاستراتيجي عبر الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:** تستهدف الإدارة الإلكترونية استثمار البيانات الضخمة (Big Data) لتزويد القادة بـ "لوحات قيادة (Dashboards) "لحظية، مما يعزز القدرة على التنبؤ بالآزمات وصياغة القرارات بناءً على حقائق رقمية صلبة، بعيداً عن التخمينات التي قد تترتب عليها تكاليف باهظة².
5. **إلغاء نظام الأرشفة الورقي وإحلال الأرشفة الرقمية:** يبرز هذا الهدف كتحول بنيوي يستهدف تصفية "المستودعات الورقية" واستبدالها بنظم الأرشفة الإلكترونية المتطورة. إن هذا التحول يحقق مرونة فائقة في التعامل مع الوثائق وتصنيفها، ويسمح بنشرها ومشاركتها مع أكثر من جهة في

¹ بوحنية قوي، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزء 3، العدد 4، 2011، ص 6.

² فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 220.

- آن واحد بأقل جهد وتكلفة. كما تضمن الأرشفة الرقمية ديمومة الوثائق وحمايتها من التلف أو الضياع، وتسهل عمليات البحث المعقدة التي كانت تستنزف وقتاً هائلاً في الأرشيف التقليدي¹.
6. **إدارة المحتوى المعرفي وتنمية المورد البشري الابتكاري:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحرير الطاقات البشرية من قيود المهام اليدوية الرتيبة، وتوجيهها نحو البحث والإبداع التنظيمي. كما أن توفير الحماية الرقمية للمعلومات يعزز شعور الأمان لدى الموظف والمواطن، ويؤسس لثقافة "توليد المعرفة" بدلاً من مجرد "حفظ الأوراق".
7. **ترشيد التكاليف المالية وتعظيم الكفاءة الاقتصادية للدولة:** من خلال تجفيف منابع الهدر في المتابعة والمكاتبات الورقية، تبرز الكفاءة الاقتصادية بوضوح؛ إذ تسرع الإدارة الإلكترونية من وتيرة التحصيل المالي وتخفف العبء عن الموازنة العامة، مما يوفر فوائض يمكن استثمارها في مشاريع تنموية كبرى تعود بالنفع على المجتمع².
8. **بناء المجتمع المعرفي وتضييق الفجوة الرقمية الوطنية:** تسعى الإدارة الإلكترونية في معناها الأشمل إلى ترسيخ "المواطنة الرقمية"؛ حيث يدفع التحول التقني بالأفراد والمؤسسات نحو اكتساب المهارات الحديثة، مما يعزز الميزة التنافسية للدولة في الاقتصاد المعرفي العالمي ويضعها في مصاف القوى الفاعلة رقمياً.
9. **تعزيز التواصل التفاعلي والرقابة المجتمعية التشاركية:** يفتح هذا النموذج قنوات تواصل شفافة تذيب الحواجز بين المواطن وصناع القرار، مما يسمح للإدارة برصد مستوى الرضا العام وتطوير خدماتها بناءً على تغذية راجعة حقيقية، مجسدة بذلك مفهوم "الديمقراطية الإدارية التشاركية" التي تجعل من المواطن رقيباً وشريكاً في مسيرة التميز.

¹ محمد نذير ملوك، خير الدين دلول، **عوانق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة ميدانية ببلديات ولاية تبسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة، الجزائر، 2012، ص 27.

² فداء حامد، مرجع سابق، ص 221.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

لا يمثل العنصر البشري في الفكر الإداري المعاصر مجرد مورد من موارد المؤسسة فحسب، بل هو "النبض الحركي" والركيزة الأساسية التي ترهن المنظمة بها نجاحها أو إخفاقها. ومن هذا المنطلق، يبرز "الأداء الوظيفي" بوصفه المحصلة النهائية لتفاعل قدرات الفرد مع دوافعه وبيئة عمله، وهو المرآة التي تعكس مدى كفاءة الاستراتيجيات التنظيمية المتبعة.

إن الغاية من هذا المبحث لا تتوقف عند التوصيف النظري لماهية الأداء، بل تمتد لتسليط الضوء على آليات "التقييم"؛ تلك العملية الحيوية التي تهدف إلى قياس المنجز الفعلي ومقارنته بالمستهدفات، ليس من أجل الرقابة الصارمة فحسب، بل سعياً وراء التطوير المستمر واستثمار الفروق الفردية بين العاملين. فمن خلال التقييم الموضوعي، تستطيع الإدارة تحديد فجوات الأداء، ورسم خارطة طريق للتدريب والتحفيز، بما يضمن انسجام الجهود الفردية مع الرؤية الكلية للمؤسسة. ولإحاطة بهذا الموضوع بأسلوب منهجي رصين، فقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب متكاملة؛ يتناول المطلب الأول ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته والعوامل البيئية المؤثرة فيه، بينما يغوص المطلب الثاني في فلسفة تقييم الأداء من حيث المفهوم والأهداف والمعايير، وصولاً إلى المطلب الثالث الذي يستعرض المسؤوليات المنوطة بعملية التقييم وأهم الطرق والأنواع المعتمدة في البيئة التنظيمية المعاصرة.

نصبو من خلال هذه القراءة التحليلية إلى صياغة رؤية شاملة تمكننا من فهم "الأداء" كظاهرة مركبة، والتقييم كأداة إصلاحية وتنموية بامتياز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي المحور الأساس الذي تتركز حوله كافة الجهود التنظيمية، فهو ليس مجرد "نشاط" يقوم به الموظف، بل هو "نتاج" معقد يتداخل فيه البعد النفسي للفرد مع الإمكانيات المادية المتاحة في بيئة العمل. إن فهم ماهية الأداء يتطلب منا تجاوز النظرة التقليدية التي تحصره في الكمية والسرعة، لننفض إلى عمق العلاقة بين السلوك البشري والمستهدفات المؤسسية؛ حيث يمثل الأداء في جوهره الترجمة الواقعية لكفاءة المورد البشري واستجابته للمتغيرات المحيطة.

إن التبحر في "ماهية" الأداء يفتح لنا آفاقاً لفهم الكيفية التي تتحول بها القدرات الذهنية والمهارات الفنية إلى إنجازات ملموسة تخدم رؤية المنظمة. ولن يتسنى لنا استيعاب هذا المفهوم الشامل إلا من

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

خلال تفكيك عناصره الأساسية، والنظر في المحددات التي تمنحه شكله النهائي، وصولاً إلى العوامل الخارجية والداخلية التي ترسم ملامحه وتحدد مستوياته.

وبناءً على ذلك، سنسعى في هذا المطلب إلى الإحاطة بالأداء الوظيفي عبر ثلاثة محاور رئيسية، نستهلها في الفرع الأول بتوضيح "مفهوم الأداء" وتعدد زوايا النظر إليه، لننتقل في الفرع الثاني إلى استعراض "محدداته" التي تشكل القوة الدافعة له، ونختم في الفرع الثالث بتسليط الضوء على "العوامل البيئية" المؤثرة في استمراريته وجودته.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من الركائز البنوية الجوهرية في الأدبيات السوسيو اقتصادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والنمو التنظيمي المستدام، حيث يُصنّف بوصفه المقياس الأنطولوجي لمستوى الفاعلية في إنفاذ التكاليفات المنوطة بالموارد البشرية. ويتجسد الأداء في الكيفية الديناميكية التي تتم من خلالها الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المتغيرة، مما يقتضي ضرورة إرساء قطيعة مفاهيمية ومنهجية بين مسمى "الجهد" ومسمى "الأداء"؛ إذ يُعرّف الجهد بكونه الطاقة الخام المستهلكة والمدخلات السلوكية الصرفة، في حين يُحصر الأداء في المخرجات النهائية والنتائج المحققة التي ترفد الأهداف الكلية للمؤسسة¹. وعلى صعيد التحديد الإجرائي المنضبط، يُمكن استنباط ماهية الأداء بوصفه ناتج المخرجات المستحصلة قياساً بوحدة زمنية معيارية (ساعة عمل)، وهي صياغة مشروطة بمتغيرين منهجين حاسمين:

1. **القابلية للقياس الكمي:** حيث يغدو من المتعين تكميم النتائج ضمن حيز زمني معلوم لضمان النزاهة الموضوعية في التقييم.

2. **الاستقلالية الوظيفية:** وهي القدرة على عزل الأداء الفردي عن المتغيرات البيئية أو التأثيرات الجمعية الصادرة عن الكادر المحيط، وذلك لضمان دقة الرصد التحليلي.

ومن منظور إداري تخصصي، يُشار إلى أن الأداء يمثل التجسيد المادي لمدى قدرة الفرد على موائمة مخرجاته مع التكاليفات النظرية المسبقة. ويقتضي هذا المنظور ضرورة وجود معايير مرجعية قادرة على الفصل القاطع بين "كمية الإنجاز" و"نوعية المخرج"؛ إذ يُستدلّ على أن التركيز على أحدهما بمعزل عن الآخر يؤدي إلى اختلالات بنيوية في الأنظمة التحفيزية. فالمورد البشري الذي ينتج كمّاً غزيراً

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 209.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

بمواصفات جودية متدنية لا يُدرج ضمن فئة "المؤدين" وفق المعايير الاحترافية، بل يُصنف في زمرة مستهلكي الموارد التنظيمية بلا طائل.

وعلاوة على ما سبق، يرى المختصون أن الأداء يمثل "محصلة تفاعلية" ناتجة عن تقاطع ثلاث متغيرات بنيوية أساسية، وهي:

- **الجهد المبذول:** المتمثل في الإرادة الإنجازية والاستعداد السلوكي.
- **إدراك الدور:** وهو الاستيعاب المعرفي الدقيق للتوقعات الوظيفية، حيث يُفترض أن غياب هذا الإدراك يفضي بالضرورة إلى تشتيت الطاقات في مسارات غير حيوية.
- **القدرات الكامنة:** وتشمل الكفايات المهارية، والخبرات التراكمية، والسمات السيكلوجية التي تيسر عملية التنفيذ.

ويتسق هذا الطرح مع النموذج المتكامل الذي وضعه "أحمد صقر عاشور"¹، والذي يطرح رؤية ثلاثية الأبعاد لقياس الأداء تتجاوز الأطر التقليدية القاصرة:

1. **بُعد الكم:** ويُستدل عليه من خلال حجم العمل المنجز أو الوحدات المستحدثة ضمن إطار زمني معلوم، وهو المؤشر الأكثر تداولاً في الرصد الإحصائي.
2. **بُعد الكيف:** ويشير إلى مستويات الدقة والإتقان ومدى مطابقة المخرجات للمواصفات المعيارية الصارمة، وهو ما يحدد القيمة المضافة الفعلية للعملية الإنتاجية.
3. **بُعد النمط:** وهو البعد الأكثر غوصاً في المنهجية السلوكية المتبعة أثناء التنفيذ، بما يتضمنه من انضباط زمني، وكفاية في حل المعضلات الطارئة، وتفاعل مؤسسي ببناء، مما يحول الأداء من مجرد رقم إحصائي إلى سلوك تنظيمي متكامل.

وتأسيساً على ما تقدم من استقراء تحليلي، يمكن صياغة تعريف تركيبى جامع للأداء الوظيفي بوصفه: "عملية سيكو-إدارية متكاملة الأركان، يتم من خلالها تحويل الكفايات الذهنية والبدنية إلى نواتج ملموسة، عبر توظيف جهد ذي كفاءة نوعية ووفق مسارات إجرائية رشيدة، بما يضمن استجابة المخرجات للمواصفات التنافسية بأقل تكلفة اقتصادية وزمنية ممكنة، مع تحقيق التوازن بين المتطلبات الفردية واستدامة الكيان التنظيمي."

إن الانعكاسات المنهجية لهذا التعريف تقتضي الإقرار بأن الأداء لا يمثل غاية أنطولوجية في ذاته، بل هو مؤشر سوسيو تقني على حيوية المنظمة وكفاءتها في استغلال رأس مالها البشري. فكلما

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات: مدخل مقارنة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25-26.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ازداد وضوح المحددات المفاهيمية للأداء في الوعي الإداري، تضاعفت القدرة على تصميم أنظمة تقييمية تتسم بالعدالة والموضوعية، وهو ما ينعكس بصورة حتمية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العام.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي باعتباره المُحصلة النهائية والمخرجات النوعية الناتجة عن تضافر مجهودات المورد البشري، والمستندة بصفة أساسية إلى تكامل القدرات الذاتية مع الفهم العميق لمتطلبات الدور الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن كفاءة الأداء في السياقات التنظيمية لا تُعزى إلى متغيرات عشوائية، بل هي نتاج لتفاعل ديناميكي ونسقي بين ثلاث محددات جوهرية مترابطة: الجهد المبذول، والقدرات الجوهرية، وإدراك الدور الوظيفي¹.

أولاً: التوصيف المنهجي لمحددات الأداء

1. **الجهد:** يُمثل هذا المتغير مجموع الطاقات البدنية والذهنية التي يستثمرها الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه. ولا يقتصر الجهد في المنظور الإداري المعاصر على البعد الكمي المتمثل في ساعات العمل، بل يمتد ليشمل "كثافة التركيز" و"درجة المثابرة" في مواجهة التحديات التشغيلية. ويرتبط مستوى الجهد ارتباطاً طردياً بنظام الحوافز والتدعيم المؤسسي؛ إذ يُفترض أن تعالي وتيرة الدافعية لدى الفرد يتناسب طردياً مع إدراكه للعلاقة بين الأداء والمكافآت².
2. **القدرات:** تُشير إلى جملة الخصائص النوعية والمهارات الفنية والسمات الإدراكية التي يمتلكها الفرد، والتي تُعد "رأسمال بشري" يتسم بالاستقرار النسبي على المدى المنظور. وتبرز أهمية هذا المحدد في كونه الركيزة التي تُعطي للجهد قيمته الإجرائية؛ إذ يُعد امتلاك الحد الأدنى من الكفاءة المعرفية والمهارية شرطاً لازماً لترجمة الطاقات الكامنة إلى مخرجات فعلية ذات قيمة مضافة.
3. **إدراك الدور:** يُمثل هذا المتغير الإطار المرجعي أو البوصلة التنظيمية التي تُوجه سلوك الفرد وتضبط مسارات طاقته الإنتاجية. ويتجلى ذلك في مدى دقة التصورات الذهنية التي يحملها الموظف حيال الأنشطة والسلوكيات الجوهرية التي تقتضيها الوظيفة. إن الارتقاء بمستوى إدراك الدور يضمن مواءمة المجهودات الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويحول دون هدر الطاقات في أنشطة هامشية لا تخدم المعايير المعتمدة لتقييم الأداء³.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 38.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

ثانياً: النمذجة الرياضية والدلالات التفاعلية للأداء

من المنظور التحليلي، لا تُرصد هذه المحددات كعناصر مستقلة أو تراكمية، بل تُعالج ضمن علاقة ارتباطية ضربية ذات طابع تكاملي، ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

وتقتضي هذه النمذجة الرياضية أن جودة الأداء هي نتاج "تفاعل ضربي"، مما يعني أن انخفاض أي متغير من المتغيرات الثلاثة إلى مستويات متدنية سيؤدي بالضرورة إلى تراجع كفاءة الأداء الكلي، ويظهر ذلك في الأنماط الآتية:

- **اختلال التوجيه (عجز الإدراك):** قد يُظهر الموظف مستويات استثنائية من الجهد والقدرة، بيد أن قصور استيعابه لمتطلبات الدور الوظيفي قد يقود إلى توجيه تلك الطاقات نحو مسارات غير منتجة، مما يفضي إلى مخرجات لا تلبي المعايير التنظيمية المتوقعة.
 - **قصور التمكين (عجز القدرة):** تبرز هذه الحالة عندما تقتزن الدافعية المرتفعة والإدراك السليم بنقص في المهارات أو الخبرات التخصصية، مما يجعل الأداء قاصراً عن بلوغ مستويات الكفاءة المطلوبة نتيجة غياب الأدوات الفنية للتنفيذ.
 - **هدر الإمكانيات (عجز الجهد):** وتتمثل في امتلاك الموظف لكافة القدرات والمدخلات المعرفية مع الفهم الدقيق لمهامه، إلا أن غياب الدافعية أو الفتور العملي يؤدي إلى تعطيل تلك الإمكانيات، مما يجعل الأداء الفعلي دون مستوى القدرات الكامنة.
- يُستخلص مما سبق أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تقتضي عدم التركيز الحصري على تحفيز "الجهد"، بل يجب أن يمتد ليشمل "هندسة الأدوار" وتطوير "الكفايات". إن الارتقاء بالأداء المؤسسي يتطلب ضمان الوضوح التنظيمي الذي يزيل الضبابية عن المهام، ويخلق بيئة تسمح بتوجيه القدرات البشرية والجهد بذكاء نحو الأهداف الجوهرية، معتبرين أن الأداء المتميز هو المحصلة النهائية للوضوح والقدرة والدافعية مجتمعة.

الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتفاعل حزمة من المتغيرات الخارجية الواقعة خارج نطاق الانضباط الذاتي للعنصر البشري، لتشكل ضاغطاً جوهرياً يُفضي إلى التأثير في مستويات الكفاءة الإجرائية؛ إذ يمتنع نظرياً وعملياً عزل

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 38-39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

الجهد البشري عن السياق المادي والتنظيمي المحيط به. وتتفرغ هذه المعوقات لتشمل محدودية الموارد الزمنية المتاحة، وتضارب المتطلبات الوظيفية التي تضع شاغل الوظيفة في حالة من صراع الأدوار، فضلاً عن قصور الإمكانيات التقنية والمادية التي تمثل الأدوات التمكينية اللازمة لإنفاذ المهام. كما يمتد هذا التأثير ليشمل المتغيرات التنظيمية، وفي طبيعتها ضبابية السياسات الإجرائية المحددة لمسارات العمل، واضطراب الأنماط الإشرافية المفترقة إلى آليات التوجيه الفعال، وصولاً إلى المتغيرات الفيزيائية للبيئة التشغيلية، بما في ذلك مستويات الإضاءة والضوضاء والتهوية، والتصميم الهندسي لنطاق العمل وما يتصل به من توزيع الورديات وترتيب المعدات التقنية، فضلاً عن المتغيرات الموقفية الطارئة التي قد تعوق سياق الأداء المنتظم¹.

ويُستخلص مما سلف أن خطورة العوامل البيئية تكمن في قدرتها على إحداث انحرافات في مسارات الجهد والقدرة والتوجه السلوكي؛ حيث يُلاحظ أن الأعطال الفنية الطارئة لا تقتصر آثارها على تعطيل المخرجات الوظيفية فحسب، بل تمتد لتستنزف الطاقات البدنية والذهنية في عمليات المعالجة التعويضية. وفي سياق متصل، تُقضي السياسات غير المهيكلية والأنماط الإشرافية الضعيفة إلى تشتيت الأهداف الموضوعية وتوجيه الجهود نحو أنشطة لا تحقق القيمة المضافة. وبذات المنهجية، يترتب على غياب البرامج التدريبية المتخصصة عجزاً في استثمار القدرات الكامنة، مما يُعدُّ هدراً لرأس المال الفكري داخل المنظمة.

وتأسيساً عليه، أُسندت إلى الإدارة مسؤولية إستراتيجية تتجاوز الوظيفة الرقابية التقليدية، لتشمل تهيئة بيئة عمل "تمكينية" تستهدف تحييد المعوقات وتوفير الاشتراطات المعيارية التي تتيح صيرورة الإبداع الوظيفي².

الارتباط التفاعلي بين البيئة المادية والرضا الوظيفي

يُعدُّ الأداء مخرجاً تفاعلياً ناتجاً عن التقاطع بين المحفزات البيئية الخارجية ومستويات الاستجابة النفسية الداخلية؛ حيث يُفترض أن تساهم الظروف المادية المواتية والبرامج التأهيلية في تنمية الملكات البشرية وتوجيهها نحو أقصى درجات الإنتاجية. ويُعرّف الرضا الوظيفي بكونه متغيراً وسيطاً حاسماً، تزداد بموجبه قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط المهنية وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي³. ويمكن حصر المحددات الحاكمة لهذا المتغير وفق الأبعاد التحليلية الآتية:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 211.

² المرجع نفسه، ص 212.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط. 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 178.

أولاً: القيمة الهيكلية للأجر ونظم التعويضات الإستراتيجية

يُصنف التعويض المادي كأداة محورية مخصصة لإشباع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء؛ إذ تشير الاستقراءات السلوكية إلى وجود علاقة طردية بين عدالة المنظومة الأجرية وتحقق الرضا الوظيفي. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى الأطروحة النقدية التي قدمها "هيرزبرغ" في نظريته، حيث تم تصنيف الأجر ضمن "العوامل الوقائية" التي يحول وجودها دون الاستياء، بيد أنها لا تشكل بالضرورة دافعاً مستداماً للتميز الإبداعي. ويظل هذا الطرح خاضعاً لاعتبارات سياقية ترتبط بالبناء الثقافي والاقتصادي للمجتمعات، حيث يظل الأجر في المجتمعات النامية رمزاً للمكانة الاجتماعية والنجاح المهني¹.

ثانياً: ديناميكية محتوى العمل والتصميم الوظيفي المعاصر

يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً عضوياً بطبيعة التصميم الوظيفي والمهام الإجرائية الموكلة، ويتجلى ذلك عبر المحاور الآتية:

1. **التنوع الوظيفي:** يُسهم تنوع المهام في الحد من الآثار السلبية للنمطية والملل النفسي المرتبط بالتخصص الدقيق الذي تبنته المدرسة الكلاسيكية.
2. **الاستقلالية والضبط الذاتي:** تزداد معدلات الرضا طردياً مع اتساع هامش الحرية الممنوح للفرد في اختيار آليات التنفيذ والجدولة الزمنية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية القانونية والمهنية تجاه النتائج.
3. **تحقيق الكينونة عبر توظيف القدرات:** إن إتاحة الفرصة لاستخدام الطاقات الكامنة يُمثّل إشباعاً لحاجات "تحقيق الذات"، وفقاً للترتيب الهرمي للاحتياجات، حيث يتم تحويل النشاط المهني إلى وسيلة لإثبات الوجود الفردي.

ثالثاً: المناخ الاجتماعي والدعم القيادي

لا يمكن فصل الرضا الوظيفي عن طبيعة العلاقات البينية داخل بيئة العمل؛ إذ تُشكل الأنماط القيادية الداعمة وشبكات التفاعل الاجتماعي الإيجابية آليات حماية نفسية تُخفف من حدة الضغوط التشغيلية، كما يساهم التوازن بين المتطلبات المهنية والالتزامات الشخصية في استدامة هذا الرضا.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 179.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ويُستنتجُ ختاماً أن الكفاءة الإنتاجية ليست مجرد مهارة تقنية مجردة، بل هي نتاج مواءمة دقيقة بين ظروف بيئية معيارية وحالة رضا نفسية متكاملة، مما يفرض على المنظمات تبني إستراتيجيات شاملة لتحسين البيئة المادية بالتوازي مع تطوير أنظمة التعويضات والتصميم الوظيفي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إذا كان الأداء يمثل "الجوهر" الحركي للمؤسسة، فإن تقييمه يعد "العقل" الفاحص الذي يمنح هذا الجهد معناه المادي وقيمه التنظيمية. لا يقف تقييم الأداء عند تخوم الإجراءات الإدارية الروتينية، بل هو في حقيقته ممارسة نقدية وتطويرية تتغيا رصد المسارات السلوكية والمهنية للعاملين، ومقارنتها بمعايير مرجعية تضمن كفاءة المخرجات واتساقها مع الرؤية الكلية. إن "الماهية" هنا تتجاوز مفهوم القياس الكمي الجاف، لتصبح قدرة استشرافية على استجلاء مواطن القوة لتعزيزها، وتحسس مكامن الخلل لتقويمها، وذلك كله في إطار من الشفافية التي تضمن العدالة والموضوعية.

إن الفلسفة الحديثة لعملية التقييم تنظر إليها بوصفها "حواراً تنظيمياً" متصلاً بين الإدارة والموارد البشري، حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق حالة من التوازن الخلاق بين تطلعات الفرد المهنية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، فإن الإحاطة الواعية بماهية تقييم الأداء تقتضي منا النفوذ إلى أعماق مفاهيمه المتعددة، وتبيان الغايات الاستراتيجية التي يسعى لإدراكها، فضلاً عن ضبط المرتكزات والمعايير التي يستند إليها لضمان صدق النتائج ونزاهتها.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يُصنف تقييم الأداء الوظيفي بوصفه ركيزة جوهرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة؛ إذ يتعدى كونه مجرد إجراء تقني لقياس المخرجات الكمية، ليُشكل صيرورة اتصالية تهدف إلى تمكين المورد البشري من إدراك مستوى جدارته المهنية، ورسم مسارات تطويرية تهدف إلى الارتقاء بمستويات الإنجاز المستقبلي. وتتبدى الأهمية المؤسسية لهذه العملية في حال استنادها إلى أطر علمية منضبطة، حيث لا تقتصر وظيفتها على التوصيف الوصفي للأداء الراهن، بل تمتد لتغدو محفزاً سيكولوجياً وإدارياً يوجه السلوك الفردي نحو الامتثال للغايات التنظيمية العليا، مما يساهم في تقليص التباين بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية المستهدفة.

وقد تباينت الأطروحات الفكرية في مقارنة مفهوم "تقييم الأداء" تبعاً للمنطلقات الفلسفية والإدارية، ويمكن رصد أبرز هذه المقاربات التحليلية على النحو الآتي:

1. المقاربة الرقابية الهيكلية (القياس المعياري):

يُركز "زهير ثابت" على البعد الرقابي للتقييم، حيث يُعرفه بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة سلفاً والمستمدة من الأهداف المتوقعة، مع رصد الانحرافات وصياغة الخطط التصحيحية اللازمة لرفع الكفاءة"¹.

- **القراءة التحليلية:** يتسم هذا الطرح بالانضباط الإجرائي؛ إذ يجعل من "المعيار" المرجعية الأساسية للحكم على الجودة. ومع ذلك، يُلاحظ تبني هذا المنظور لنموذج الاستجابة الذي يركز على معالجة الاختلالات الماضية، في حين تستلزم الإدارة الحديثة توجهاً استباقياً يستشرف الاحتياجات التدريبية المستقبلية قبل وقوع العجز الوظيفي.

2. منظور الكفاءة والجدارة التنظيمية:

- في سياق موازٍ، يتبلور التقييم كآلية لاختبار الملاءمة المهنية المستمرة، حيث يُطرح بوصفه النظام الحيوي المسؤول عن "تحديد مستوى كفاءة العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم" (3).
- **ملاحظة منهجية:** يُستحسن للباحث عند استخدام مفهوم "الكفاءة" في هذا السياق التمييز الدقيق بينها وبين "الفعالية"؛ حيث تُعنى الكفاءة بسلامة العمليات والتشغيل الأمثل للموارد، بينما تُعنى الفعالية بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية النهائية. ويُعد نظام التقييم ناجعاً بقدر قدرته على قياس كلا البعدين.

3. المقاربة المعلوماتية والتحليل السلوكي:

من منظور آخر، يرى "مصطفى نجيب شاويش" التقييم كقناة لتدفق البيانات الاستراتيجية، واصفاً إياه بالآلية المنهجية المخصصة للحصول على "بيانات دقيقة تساهم في تقييم مستوى الفعالية والإنجاز للمورد البشري"².

وفي سياق أكثر شمولية، يطرح "عمر وصفي عقيلي" التقييم كنظام رسمي متكامل لا يقتصر على قياس النواتج المادية فحسب، بل يمتد لتقييم "الأنماط السلوكية أثناء الممارسة الوظيفية" عبر الملاحظة الرصينة والمنظمة. ويهدف هذا النظام إلى صياغة تقديرات كمية ونوعية تعكس مجهود وكفاءة الموظف وفق معايير موضوعية تضمن العدالة التنظيمية³.

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين: دليل المديرين والمشرفين، دار القباء، القاهرة، 2001، ص 15.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 87.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 166.

- **القراءة التحليلية:** تكتسب رؤية "عقلي" رصانتها من تجاوزها للمخرجات الرقمية الصماء لتشمل "المتغيرات السلوكية"؛ إذ تُعزى الكثير من الإخفاقات المؤسسية إلى قصور في الأنماط السلوكية والاندماج التنظيمي، وهو ما يسعى هذا المنظور لضبطه وتقويمه.
- استناداً إلى الاستقراء التحليلي للمقاربات السابقة، يمكن استنتاج أن تقييم الأداء ليس مجرد إجراء لتقييم الامتثال الماضي، بل هو أداة استراتيجية لرسم التوجهات المستقبلية. وبناءً عليه، يُقترح التعريف الآتي:

"يُمثل تقييم الأداء نظاماً تحليلياً نسقياً يهدف إلى قياس المخرجات والسلوكيات الفعلية للمورد البشري ومقارنتها بالمستهدفات المعيارية المخططة، وذلك بغرض تشخيص فجوات الأداء لتقويمها، وتحديد مجالات التميز لاستثمارها، بما يكفل استدامة الكفاءة التنظيمية وتطوير المسارات المهنية للأفراد".

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

تُمثل عملية تقييم الأداء أحد المحاور الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر؛ إذ تتجاوز مفاهيم الرقابة التقليدية لتشكّل نظاماً حيويّاً متكاملّاً يستهدف إحداث المواءمة الاستراتيجية بين المقدرات الفردية للعنصر البشري والمستهدفات الكلية للمنظمة. وتتبع الأهمية المحورية لهذا النظام من ضرورات الارتقاء بالموارد البشرية وتحويلها إلى أصول إنتاجية ذات قيمة مضافة، وهو ما يمكن استجلاؤه من خلال الأبعاد التحليلية الآتية:

أولاً: القيمة الاستراتيجية لتقييم الأداء

تتجلى القيمة الجوهرية لتقييم الأداء في دورها في تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، عبر مؤسسة الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وضبط التفاعلات الوظيفية البيئية لضمان بلوغ أقصى درجات الكفاءة التشغيلية¹. وتتجسد هذه القيمة في المحاور الآتية:

1. الارتباط العضوي بالتخطيط الشمولي: يُعد تقييم الأداء أداة قياس استراتيجية لا تنفصم عراها عن

العملية التخطيطية؛ إذ يمثل الرافد الأساسي الذي يمد الإدارة بالبيانات الموضوعية اللازمة لصياغة السياسات التنموية على المستويين الكلي والمؤسسي، بما يضمن التحقق من نفاذ الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى ممارسات ميدانية منضبطة.

2. تعزيز التكامل والتنسيق الوظيفي: يعمل نظام التقييم كمحرك لتعزيز التآزر بين الوظائف

التنظيمية المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية). ويساهم هذا التكامل في تذويب

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

الفجوات الهيكلية وتوحيد الجهود المؤسسية نحو بلوغ معايير الجودة المقررة سلفاً، بما يضمن مواءمة المخرج النهائي مع التطلعات التنافسية للمنظمة.

3. **ترشيد التوجيه الإداري والمسارات المهنية:** يسهم التقييم في عقلنة الممارسات الإشرافية عبر تقديم قراءة دقيقة لمسارات العمل؛ فهو يعمل على تأطير سلوك العاملين وتوجيهه نحو الأداء المعياري من خلال تحديد التوقعات الوظيفية بدقة، مما يحد من الهدر في الموارد والجهود الناجم عن غياب الرؤية أو تداخل الأدوار.

ثانياً: المعايير الحاكمة لفعالية نظام التقييم

لضمان خروج عملية التقييم من حيز التقديرات الذاتية والانطباعات الشخصية إلى النطاق العلمي الموضوعي، ينبغي استنادها إلى مرتكزات معيارية صلبة، تبدأ بالتوصيف الدقيق للمهام الوظيفية كقاعدة للاشتقاق المعياري. ويتطلب ذلك الالتزام بالضوابط الآتية:

- **الشفافية الهيكلية ونظام التغذية الراجعة:** تركز فعالية النظام على إرساء قنوات اتصال شفافة تُحيط الموظف علماً بمستوى أدائه الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة، مما يتيح فرصاً منهجية للتقويم الذاتي وتطوير الكفايات المهنية بما يتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- **الموضوعية وتعددية مصادر القياس:** يستوجب الحياد المؤسسي الاستناد إلى تقارير تقييمية مستمدة من مصادر متعددة، وذلك لتحديد النزعات الشخصية أو الانحرافات التقديرية (مثل تأثير الهالة) التي قد تعتري أحكام المقيم المنفرد، الأمر الذي يعزز من موثوقية النظام الإداري وترسيخ قيم العدالة التنظيمية¹.

ثالثاً: الغايات الوظيفية والآثار المترتبة على التقييم

تتعدد غايات تقييم الأداء لتشمل أبعاداً تطويرية وقانونية وتنظيمية، إذ تشكل المرجعية الأساسية لصناعة القرار الإداري الرشيد. وتتبلور هذه الغايات في النقاط الآتية:

1. **تحقيق الملاءمة المهنية (التسكين الوظيفي):** يهدف التقييم إلى تفعيل مبدأ الجدارة عبر وضع الكفاءات البشرية في السياقات الوظيفية التي تتلاءم مع قدراتهم الذاتية، مما يفضي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 284.

2. **تشخيص الاحتياجات التطويرية والفجوات المهارية:** يمثل التقييم أداة تشخيصية تضع اليد على

مواطن القصور المهني، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تصميم برامج تدريبية تخصصية

تستهدف معالجة تلك الفجوات وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار في التنمية البشرية.

3. **مأسسة نظام الاستحقاق والتعويضات:** يوفر التقييم قاعدة بيانات توثيقية رصينة تشرعن القرارات

المتعلقة بالتعويضات المالية، الحوافز، والترقيات. كما يمنح المنظمة سنداً قانونياً وموضوعياً في

حالات النقل أو إنهاء الخدمة الناجم عن عدم الكفاءة المثبتة بالأدلة.

4. **استشراف وتطوير القيادات المستقبلية:** يسهم التقييم في رصد العناصر الواعدة التي تمتلك

إمكانات قيادية كامنة، مما يتيح للمنظمة إعداد خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي، وضمان

استدامة التميز المؤسسي عبر تأهيل الصفوف القيادية المتعاقبة.

الفرع الثالث: معايير قياس تقييم الأداء الوظيفي

تُعزى فاعلية أنظمة تقييم الأداء المهني للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى استنادها لمصفوفة

معيارية منهجية ومحددات بالغة الدقة؛ حيث تشكل هذه المعايير المرجعية القياسية الموضوعية التي

يُعتمد عليها لتقدير جودة وكفاءة الإنجاز الفعلي لشاغل الوظيفة. وتتفرع هذه المرتكزات إجرائياً إلى

مسارين متكاملين، يتمثلان في المحددات السلوكية (العناصر)، ومؤشرات الإنتاجية (معدلات الأداء).

أولاً: العناصر (Qualities)

تتمثل "العناصر" في حزمة من السمات الجوهرية والخصائص السلوكية التي يُفترض توافرها في الفرد،

والتي يتوجب عليه تجسيدها في ممارساته المهنية لضمان بلوغ مستويات الكفاءة والفعالية المنشودة. وتأتي

في طليعة هذه العناصر قيم الإخلاص المهني، والتفاني في العمل، والنزاهة، والتعاون البناء، والمواظبة

المنظمة. وبناءً على درجة تمثل هذه الخصائص في الممارسة السلوكية للموظف، تتبلور ملامح الحكم

الموضوعي على مستوى كفايته الإنتاجية. وتُصنف هذه العناصر اصطلاحياً إلى نمطين:

1. **العناصر الملموسة:** وهي تلك المؤشرات القابلة للرصد والقياس المباشر بآليات كمية وموضوعية؛

كمعيار "الانتظام والمواظبة"، الذي يتم استقراء مستوياته من خلال السجلات التوثيقية للحضور

والانصراف ومدى الالتزام بالحصص الزمنية المقررة. وكذلك معيار "الدقة الإجرائية"، الذي يُقاس

عبر فحص المخرجات العملية وتحديد نسب الخطأ المرتكبة، مما يمنح المقيم تصوراً جلياً حول

جودة الأداء الفني.

2. **العناصر غير الملموسة:** وهي سمات شخصية ذات طبيعة معنوية ووجدانية، قد يواجه المقيم تحدياً في إخضاعها للقياس الكمي المباشر، مما يقتضي اعتماد منهجية الملاحظة الميدانية المستمرة والمنظمة لسلوك الفرد أثناء تأدية مهامه. ومن أبرز تجلياتها: التوقد الذهني، والكاريزما القيادية، والميول التعاونية، والوازع الأخلاقي (الأمانة)¹.

وجدير بالذكر أن انتقاء هذه العناصر وصياغتها يركز بالدرجة الأولى على المخرجات التحليلية لعملية "تحليل الوظائف"، التي تتولى توصيف المهام وتحديد المسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة؛ ومن ثم، تُعد نتائج "توصيف الوظائف" المرتكز البنوي الذي يُعتمد عليه في استنباط العناصر المعيارية لقياس كفاءة العنصر البشري.

ثانياً: معدلات الأداء (Performance Rates)

يُعرف معدل الأداء بأنه الأداة المعيارية التي توظفها جهة التقييم لوزن الإنتاجية الفردية للموظف، وتقدير مستويات كفايته من منظورين (الكم والكيف) ضمن حيز زمني محدد. وتتحقق هذه العملية عبر مقارنة المنجز الفعلي بما تم إقراره مسبقاً من معدلات نمطية مستهدفة. وتُصنف هذه المعدلات إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

1. **المعدلات الكمية:** وهي المعايير التي تحدد سقفاً كمياً من الوحدات الواجب إنجازها خلال أمد زمني معلوم؛ فهي تجسد التلازم الوظيفي بين "حجم الإنتاج" و"الزمن المرتبط به". وتتمثل صورتها الإجرائية في تكليف الموظف بإنتاج عدد محدد من الوحدات (مثلاً 150 وحدة) خلال ساعات العمل الرسمية، ويُصطلح على هذا النمط بـ "المعدل الزمني للإنتاج".
2. **المعدلات النوعية (الكيفية):** تركز هذه المعدلات على استيفاء المخرجات لشروط الجودة والإتقان الفني، حيث يُشترط ارتقاء إنجاز الفرد إلى مستوى محدد من الدقة المهنية. وغالباً ما يُعبّر عن هذا المعيار من خلال حوكمة نسب الأخطاء المسموح بها أو الإنتاج المعيب، بحيث يُمنع الموظف من تجاوزها، ويُطلق عليها "المعدل النوعي للأداء".
3. **المعدلات الكمية والنوعية (المزدوجة):** وهو معيار تركيبي يدمج بين المتطلبات الكمية والنوعية في آن واحد؛ إذ يُطالب الموظف بإنتاج كمية محددة من الوحدات ضمن إطار زمني مقرر، شريطة التزام تلك الوحدات بالمعايير الفنية والجودة المطلوبة. ومثال ذلك: إنجاز (150) وحدة

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 101-102.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

خلال يوم العمل، على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة أو غير المطابقة للمواصفات ثلاث وحدات فقط¹.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج بأن عملية استتباط المعدل المعياري الأكثر مواءمة تخضع بصفة جوهرية للمحددات الموضوعية المرتبطة بطبيعة النشاط المؤسسي، مضافاً إليها نوعية المخرجات النهائية سواء أكانت سلعاً مادية أم خدمات معنوية، فضلاً عن الأخذ في الحسبان الخصوصية البنيوية للمهام والمسؤوليات الوظيفية المنوطة بكل قطاع إداري على حدة.

المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء الوظيفي

لا تكتسب عملية تقييم الأداء شرعيتها الإدارية وقيمتها التنظيمية إلا حينما تتكامل أركانها وتتحدد معالمها في إطار من الوضوح المنهجي؛ فهي ليست مجرد إجراء دوري عابر، بل هي مرآة تعكس مدى مواءمة الجهد البشري للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هنا، يبرز "تقييم الأداء" كمنظومة مركبة تستوجب الإجابة عن تساؤلات جوهرية تتصل بالجهة المنوط بها إرساء هذا التقييم، والمعايير التي يُحتكم إليها، والطرأ الكفيلة بتحقيق أعلى درجات الموضوعية.

إن جوهر هذا المطلب ينصرف إلى تفكيك العناصر البنائية التي يقوم عليها التقييم، بدءاً من تحديد المسؤوليات الرقابية، وصولاً إلى استشراف المنهجيات الحديثة التي تسعى لتقليل الهامش الذاتي لصالح القياس السلوكي والكمي المنضبط. وسنحاول من خلال الفروع الآتية سبر أغوار هذه العملية، معرجين على الطرق التقليدية والحديثة، ومستعرضين التحديات والمآخذ التي قد تشوب دقة الحكم على الأداء المهني.

الفرع الأول: تحديد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن توضيح الجهات المنوط بها عملية تقييم الأداء من خلال النقاط الآتية:

1. تقييم الرئيس لمؤوسيه:

تتطلب عملية تقييم الموظف عادةً وجود شخص على صلة وثيقة به، يراقب أدائه بصفة مستمرة؛ لذا تُعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، إذ تتماشى مع المبادئ الإدارية، ولا سيما مبدأ "وحدة الأمر"؛ وذلك لعدة أسباب، منها: أن الرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد أهداف قسمه أو إدارته، وهو الذي يوزع

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 416.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

المسؤوليات والواجبات، ثم يتولى التوجيه ومراقبة التنفيذ¹. كما أن صلتها المباشرة والمستمرة بالمرؤوسين تمكنه من الوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يجعله الأقدر على تقديم تقييم واقعي.

2. تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:

قد تجدي هذه الطريقة نفعاً في المنظمات ذات المواقف الحرجة والحساسية العالية؛ فبعض الوحدات العسكرية، والمستشفيات، والمهام الخاصة تتطلب تقييم المرؤوسين لرؤسائهم. بيد أن هذا الإجراء نادراً ما يُطبق في المنظمات العادية، وما زال في طور التجريب؛ لما يكتنفه من مشكلات، أهمها: تعارضه مع مبادئ الإدارة - وخاصة مبدأ وحدة الأمر - وتسلسل الرئاسة من الأعلى إلى الأسفل - فضلاً عن تحفظ الرؤساء واحتجاجهم على تقييم مرؤوسيه لهم.

3. تقييم الزملاء:

يندر استخدام هذه الطريقة على المستويات التنظيمية الدنيا؛ لما قد تسببه من إفسادٍ للعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، يمكن اللجوء إليها في بعض الأحوال لتقييم المستويات الإدارية الواعدة من قادة ومديري المستقبل.

4. التقييم عبر لجنة من الرؤساء:

تعتمد هذه الطريقة على قيام مجموعة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس، شريطة توفر المعلومات الكافية لديهم. ونظراً لأن هذه المعلومات قد لا تتوفر للجميع دائماً - مما قد يجعل التقييم محصلةً لجهلٍ مشترك² - تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يملأ نموذج التقييم منفرداً، ثم تُجمع النماذج وتُبوب في جدول واحد، مما يمنح التقييم صبغة من الموضوعية ويبعده عن التحيز الشخصي.

تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء.

يتناول هذا العنصر الوقت الذي يتم فيه التقييم، والفترة التي يستغرقها، وهنا يثار تساؤلان هما:

1. كم عدد مرات التقييم في السنة؟

هل يتم التقييم مرة واحدة في السنة أم مرتين أم أكثر؟ والواقع أن معظم المنظمات تقوم بالتقييم مرة واحدة سنوياً، غير أن ذلك قد يظلم الموظف؛ حيث إن تقييمه في نهاية السنة قد يتأثر بمستواه في الشهور الأخيرة فقط، فإذا كان مستواه جيداً في الشهور الأخيرة، فإن ذلك ينسي المقيم أداءه الضعيف في

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 413.

² المرجع نفسه، ص 414.

الشهور الأولى، والعكس صحيح، لذلك يفضل القيام بالتقييم مرتين سنوياً، أو حتى أربع مرات لزيادة دقة التقييم وموضوعيته.¹

2. ما هو وقت التقييم بالضبط؟

هل يتم التقييم في وقت واحد لجميع الموظفين أم يتم في ذكرى تاريخ التحاق كل موظف بالعمل؟ والواقع أن لكل طريقة مزايا وعيوباً؛ فتقييم جميع الموظفين في وقت واحد يسهل عملية المقارنة بينهم، ويوحد المعايير المستخدمة، ولكنه يمثل عبئاً كبيراً على المديرين في ذلك الوقت. أما التقييم في تاريخ التحاق الموظف بالعمل فيوزع العبء على مدار السنة، ولكنه يصعب عملية المقارنة بين الموظفين.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء وتقييمها

توجد مجموعة من الطرق لتقييم أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وعلى الإدارة أن تختار الطريقة الأكثر تناسباً مع طبيعة الأعمال، وحجم المنظمة، ونوعية نشاطها. وتتمثل أبرز هذه الطرق فيما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد أساساً على التقديرات الشخصية للرؤساء تجاه أداء مرؤوسيه، ولا تستند غالباً إلى عوامل موضوعية محددة بدقة، وتتفرع إلى عدة أنواع:

1. طريقة الترتيب البسيط:

تعد من أقدم الطرق المستعملة، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين تسلسلياً من الأفضل إلى الأسوأ (تصاعدياً أو تنازلياً)، وذلك بناءً على حكم المقيم الإجمالي لخصائصهم²، بدلاً من منح نقاط محددة لكل صفة. ويؤخذ عليها ذاتية المقيم، وتأثرها بطبيعة علاقته بالموظف، مما يجعلها تقتصر للموضوعية، رغم سهولة تطبيقها.

2. طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم بمقارنة كل موظف بكافة زملائه في المجموعة فرداً فرداً. وتتميز هذه الطريقة بالدقة النسبية، ولكن يصعب تطبيقها عندما يكون حجم المجموعة كبيراً؛ نظراً لزيادة عدد الثنائيات المطلوب مقارنتها.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 292.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 131-132.

3. طريقة التدرج (التصنيف):

تعتمد على وضع تصنيفات محددة مسبقاً لمستويات الأداء (مثل: متميز، مرضي، غير مرضي).
ويقوم المقيم بوضع كل موظف في الفئة التي تناسب أدائه الفعلي.

4. طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد مجموعة من الصفات المتعلقة بالعمل (كالدقة، الالتزام، الإنتاجية)، وتوضع لكل صفة درجات مقسمة على مقياس متسلسل (رقمي أو وصفي). ويقوم المقيم بتحديد الدرجة التي يراها مناسبة لكل موظف في كل صفة¹.

5. طريقة قوائم المراجعة:

يستخدم المقيم قائمة تحتوي على عبارات تصف مستويات مختلفة من السلوك والأداء. ويقوم خبراء متخصصون مسبقاً بتحديد أوزان (قيم) لكل عبارة دون علم المقيم بها، وذلك لضمان حيادية التقييم وتقليل التحيز الشخصي².

6. طريقة الاختيار الإجباري:

يختار المقيم من بين مجموعة من الأزواج السلوكية (الإيجابية أو السلبية) العبارة التي تصف سلوك الموظف بدقة. وتهدف هذه الطريقة إلى تقليل التدخل الشخصي للمقيم، حيث لا يعرف أي العبارات تعطي وزناً أعلى في التقييم النهائي.

7. طريقة المواقف الحرجة:

يركز المقيم على السلوكيات الفعلية البارزة (الناجحة جداً أو الفاشلة جداً) التي يقوم بها الموظف أثناء العمل، ويقوم بتسجيلها دورياً. ومن عيوبها أنها تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً مستمراً في التدوين.

8. طريقة المقالة:

يكتب المشرف تقريراً تفصيلياً (إنشائياً) يصف فيه نقاط القوة والضعف لدى المرؤوس، وأدائه السابق، ومقترحات تطويره. ورغم شموليتها، إلا أنها تعاني من ذاتية المقيم وصعوبة المقارنة بين الموظفين نظراً لاختلاف أسلوب الكتابة والمجالات التي يتم التركيز عليها.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 119.

² زهير ثابت، المرجع نفسه.

ثانياً: الطرق الحديثة

ظهرت هذه الطرق لتفادي عيوب الطرق التقليدية وتجاوز السطحية في التقييم، من خلال التركيز بشكل أكبر على النتائج الملموسة والسلوكيات القابلة للقياس الكمي والنوعي، مما يعزز من عدالة العملية:

1. مقياس التدرج القائم على الأساس السلوكي:

تجمع هذه الطريقة ببراعة بين مزايا التدرج البياني ودقة المواقف الحرجة. حيث يتم تصميم مقاييس خاصة لكل وظيفة تشتمل على أمثلة فعلية للسلوكيات المرتبطة بمستويات الأداء المختلفة (من المنخفض جداً إلى الممتاز). وبدلاً من تقييم الموظف بناءً على صفات عامة مثل "المبادرة"، يتم تقييمه بناءً على مواقف سلوكية محددة وواقعية مستقاة من مهام عمله اليومي، مما يجعل التقييم أكثر ارتباطاً بالواقع الوظيفي ويقلل من تفسيرات المقيم الشخصية.

2. مقياس الملاحظة السلوكية:

يرتكز هذا المقياس على رصد وتكرار السلوكيات الإيجابية التي تساهم في نجاح العمل. فبدلاً من "توقع" السلوك، يلتزم المقيم بمتابعة دورية مستمرة لتسجيل مدى تكرار قيام الموظف بتصرفات مهنية معينة (مثلاً: "مدى تكرار إنهاء التقارير قبل الموعد النهائي")¹. تعزز هذه الطريقة من قدرة الإدارة على تقديم "تغذية راجعة" دقيقة للموظف بناءً على وقائع مثبتة، مما يحفز على تكرار السلوكيات المنتجة وتجنب السلوكيات المعيقة للعمل.

3. الإدارة بالأهداف:

تُعد فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحويل التقييم من عملية "تفتيشية" إلى عملية "تشاركية". وتتم عبر مرحلتين جوهريتين:

○ **تحديد الأهداف:** حيث يجلس الرئيس والمروؤوس معاً لصياغة أهداف ذكية محددة، قابلة للقياس، ومتفق عليها لفترة زمنية قادمة.

○ **التقييم والمراجعة:** عند نهاية الفترة، يتم تقييم الموظف بناءً على ما حققه من تلك الأهداف فعلياً. وتكمن قوة هذه الطريقة في أنها تجعل الموظف مسؤولاً عن نتائجه وتلغي التخمينات الشخصية للمقيم، حيث تصبح لغة الأرقام والإنجازات هي الفيصل في التقييم.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121.

4. طريقة مراكز التقييم:

تُستخدم هذه الطريقة المتقدمة لتقييم الإمكانات القيادية والمهارات السلوكية المعقدة (مثل القدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط أو التخطيط الاستراتيجي). يخضع الموظفون لسلسلة من الاختبارات النفسية، والتمارين الجماعية، ومحاكاة المواقف الإدارية الصعبة تحت إشراف لجنة من الخبراء والمقيمين المدربين. وبسبب تكلفتها العالية ودقتها الفائقة، تُخصص غالباً للمناصب العليا والقيادية لضمان اختيار الكفاءات القادرة على قيادة المنظمة مستقبلاً، وتوفير رؤية تنبؤية لمستقبل الموظف الوظيفي¹.

تقييم طرق تقييم الأداء (المعايير والفعالية)

بعد استعراض شتى الطرق التقليدية والحديثة، تبرز الحاجة الملحة لتقييم هذه الطرق ذاتها لضمان جودة المخرجات الإدارية. إن نجاح عملية التقييم لا يتوقف على اختيار "اسم الطريقة" بل على مدى استجابتها لمتطلبات العدالة والموضوعية. ويمكن تقييم فعالية طرق التقييم من خلال المحاور التالية:

1. جودة وموضوعية الطريقة:

ينحصر العلاج الرئيسي لأخطاء التقييم (مثل التحيز أو أثر الهالة) في كفاءة الطريقة المستخدمة وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية الحقيقية بين الأفراد. وتعتبر الطريقة ناجحة إذا استطاعت فصل الانطباعات الشخصية للمقيم عن النتائج الفعلية المحققة، مما يعود بالإيجاب على معنويات العاملين وثقتهم في النظام الإداري.

2. معايير القياس الجيدة:

- للحكم على نجاح أي طريقة تقييم، يجب أن تتوفر فيها المعايير التالية:
- **الصدق:** أي أن تقيس الطريقة فعلياً العوامل المرتبطة بنجاح العمل، ولا تخلط بينها وبين سمات شخصية لا علاقة لها بالإنتاجية.
- **الثبات:** أن تعطي الطريقة نتائج متسقة عند استخدامها من قبل مقيمين مختلفين لتقييم الشخص نفسه في ظروف مماثلة.
- **الشمولية:** أن تغطي الطريقة كافة جوانب الأداء (السلوكي والنتائج) ولا تركز على جانب واحد فقط.

3. مواجهة أخطاء التقييم الشائعة:

يتم تقييم فاعلية الطريقة بمدى قدرتها على الحد من الأخطاء البشرية، وأهمها:

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 108.

- **تأثير الهالة:** وهو ميل المقيم لإعطاء الموظف تقييماً عاماً بناءً على صفة واحدة (سلبية أو إيجابية) تسيطر على حكمه.

- **النزعة المركزية:** ميل المقيم لإعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين لتجنب المسؤولية أو التبرير.

- **التشدد أو الليونة الزائدة:** حيث يميل المقيم لإعطاء تقديرات منخفضة جداً أو مرتفعة جداً بشكل مبالغ فيه.

4. الأثر على تطوير الموارد البشرية:

لا تكتمل فعالية الطريقة إلا إذا كانت أداة للتطوير وليس فقط للعقاب. فالتقييم الجيد هو الذي يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ويسهل عملية التعامل مع المرؤوسين من خلال توضيح نقاط القوة لديهم لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يحقق التنمية المتكاملة والمستمرة للمورد البشري داخل المؤسسة.

إن تنوع طرق تقييم الأداء واختيار الأنسب منها يعكس نضج الإدارة وحرصها على تحقيق العدالة. والهدف الأسمى يظل دائماً تحويل التقييم من "نهاية المطاف" إلى "بداية مسار" لتطوير الكفاءات وتحسين أداء المنظمة ككل.

الفرع الثالث: أنواع تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد زوايا النظر لعملية تقييم الأداء في المنشآت الحديثة، حيث لا تقتصر على جانب واحد بل تمتد لتشمل مستويات متعددة تضمن شمولية الرؤية الإدارية. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لتقييم الأداء مفصلة على النحو الآتي:

أولاً: تقييم الأداء على المستوى الكلي:

يعنى هذا النوع بقياس المحصلة النهائية لنشاط المنشأة ككيان واحد، ويخضع لعدة عناصر أساسية وجوهرية تتمثل في:

- **الفعالية:** وهي قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المرسومة؛ وتشمل جودة المخرجات النهائية وكميتها وتوافقها مع المعايير، والالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز. كما يدخل ضمن هذا النطاق قياس العوائد المالية من دخل وأرباح، بالإضافة إلى المؤشرات المعنوية مثل مستوى رضا العملاء الخارجيين عن الخدمات، ورضا العاملين الداخليين عن بيئة العمل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- **الكفاءة:** تركز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتعزيز النتائج؛ وتتمثل في قياس العائد على الأموال المستثمرة، ومعدلات الإنتاجية لكل وحدة، ومدى سرعة دوران المخزون لضمان عدم تكس رأس المال.
- **عادات وسلوكيات العمل:** وهي العناصر التي تضمن استمرارية العمل بجودة عالية، وتشمل تكلفة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عبر التدريب، ومراقبة معدلات الغياب، وتقييم العناصر السلوكية التي تؤثر على المناخ العام للمنظمة.
- **التقدم في العمل:** ويتم عبر مراقبة المقاييس المرحلية للنتائج لضمان عدم الانحراف عن المسار، ومتابعة تنفيذ الخطوات الفرعية للمشاريع، وتقييم مدى تطور أساليب ونظم إجراء العمل بما يواكب التحديثات الإدارية¹.

أساليب قياس الأداء الكلي للمنشأة:

1. **الملاحظة المباشرة:** وهي عملية رصد آنية وحية لما يحدث فعلياً في الميدان، وتهدف لتحديد مدى تلاؤم الممارسات مع الخطط الموضوعية.
 2. **استقصاء آراء العملاء:** عبر أدوات قياس مهنية تستهدف العملاء الداخليين (الموظفين والأقسام) أو الخارجيين، للوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء الكلي.
 3. **المراجعة والتدقيق الإداري:** وهي عملية فحص نسقية تركز على سلامة النظم المتبعة والأساليب المطبقة وإجراءات العمل، لضمان الانضباط المؤسسي بعيداً عن مجرد النظر للنتائج الرقمية.
 4. **قوائم الأداء المتوقع (الموازنات التقديرية):** وتتم عبر المقارنة الدقيقة بين التكاليف الفعلية والتكاليف التي تم التنبؤ بها مسبقاً، لاكتشاف الانحرافات المالية ومعالجتها.
 5. **المتابعة المرحلية المستمرة:** تعتمد على قنوات اتصال مفتوحة ودائمة بين الإدارة العليا والعاملين، لمراجعة تقدم الأداء الفردي والجماعي نحو الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها.
- ثانياً: تقييم الأداء على المستوى الوظيفي:**

يتجه هذا النوع نحو التخصص، حيث يتم تقييم كل وظيفة أو قطاع بحسب طبيعة نشاطه،

ويشمل:

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

1. تقييم الأداء التسويقي:

يرتكز على تحليل نجاح المنشأة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لبرامجها التسويقية. ويشمل ذلك تطوير المنتجات، وسياسات التسعير، والأنشطة الترويجية، وكفاءة قنوات التوزيع. ويتم القياس عبر مؤشرات دقيقة مثل: معدلات نمو المبيعات السنوية، كفاءة الإنفاق أو التكاليف التسويقية، حجم المبيعات الإجمالي، القدرة على ابتكار منتجات جديدة، وجذب أعداد متزايدة من العملاء الجدد، وقياس مدى نضج الاستراتيجية التسويقية المتبعة¹.

2. تقييم الأداء الإنتاجي:

يهدف هذا التقييم لضمان تدفق المنتجات بالكميات والنوعيات المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة. ويُحكم على كفاءته من خلال مؤشرات تفصيلية تشمل:

- إدارة المواد الخام: عبر رصد نسب المواد المستعملة مقابل المرفوضة (الفاقد)، وتحليل كافة التكاليف المرتبطة بسلسلة التوريد.
- عناصر التشغيل: وتشمل الرقابة على جودة المنتجات النهائية، وقياس الطاقة الإنتاجية المستغلة، وكفاءة أداء العمالة، وتحليل تكاليف الإنتاج لكل وحدة على حدة لضمان التنافسية.

3. تقييم الأداء التمويلي:

يتمحور حول قدرة المنشأة على تدبير التمويل اللازم واستخدامه بفاعلية. ويتطلب التقييم المالي فحص مؤشرات السيولة لضمان الوفاء بالالتزامات، وتحليل هيكل التمويل، ومدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة، وسلامة العمليات التشغيلية من الناحية المالية لضمان الاستدامة.

ثالثاً: تقييم أداء العاملين

يعد حجر الزاوية في العملية الإدارية، ويقصد به القياس المنهجي لمدى نجاح الأفراد في النهوض بالمهام والوظائف المسندة إليهم. لا يقتصر التقييم هنا على النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل سلوك العامل، ومدى تحقيقه للأهداف الفردية، ومستوى تطوره المهني، وقدرته على الاستفادة من المسارات الوظيفية المتاحة كالترقيات، ونظم الأجور، والحوافز المادية والمعنوية التي تهدف لرفع الروح المعنوية والولاء المؤسسي.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 112.

الأخطاء التي تتم في عملية التقييم

تتجلى إشكالية تقييم الأداء في التباين الجوهرى بين المعايير الكمية والتقديرية النوعية؛ فبينما يسهل الاستناد إلى مؤشرات رقمية دقيقة كحجم الوحدات المنتجة أو القيمة الإجمالية للمبيعات لتقليص هامش الخطأ، يبرز التحدي الأكبر في الوظائف الإدارية والكتابية التي تستعصي طبيعتها على القياس المادي الصرف، مما يضطر المنظمات للاعتماد على التقديرات الشخصية التي تفتح الباب أمام احتمالات التحيز وعدم الدقة.

ويمكن تقسيم أخطاء التقييم إلى قسمين:

أ- أخطاء أنظمة التقييم.

ب- أخطاء المديرين القائمين بالتقييم¹.

أ - أخطاء أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل

نذكر:

- عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة لتقييم الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء الفعلي.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس (مثل: ممتاز، جيد، متوسط... إلخ) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع طبيعة الوظائف.
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير؛ مما يعني عدم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم.

• عدم كفاءة نماذج التقييم، وذلك بسبب:

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعدي التقارير.
- عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمُقيّم وليس أدائه المهني.

¹ عبد الرحمن توفيق، نظم تقييم الأداء: الأداء الفردي - الأداء المؤسسي، ط. 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة، مصر، 2004، ص 9.

ب - أخطاء المديرين القائمين بالتقييم:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم، وبالتالي فشل النظام، هي كما يلي:

1- التمييز أو التفضيل الشخصي:

قد يفضل المشرف عاملاً أو عدداً منهم عن بقية العمال أو الموظفين، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيه تقييماً في غير صالحهم؛ فقد يجد المشرف أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة¹.

2- الشدة واللين:

قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك؛ فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تُعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضيق موظفاً أو يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه. وبالمقابل، يلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء.

3- الحياد أو التوسط:

يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيه تقديرات متوسطة، وذلك إما لجهلهم بالفروق الفردية، أو لعدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحداً أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره.

4- أخطاء الهالة:

ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو صفة واحدة من صفات هذا المرؤوس؛ فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة، اعتبره جيداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص تلقائياً.

5- التأثير بالوظيفة أو المركز:

وذلك حين يُقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها؛ فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو كان اسمها رناناً، فإن المُقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً، والعكس صحيح.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 13.

6- الخلط بين الهدف والوسيلة:

قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات.

علاج أخطاء التقييم:

لعلاج الأخطاء السالفة الذكر أو التقليل منها على الأقل يجب:

أن يُدرب المشرفون تدريباً وافياً على عملية التقييم. ويقترح "ستراوز وسيلز" طريقة المنافسة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز؛ فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية، يستطيع المشرفون التوصل إلى اتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيه، والعوامل التي يجب التركيز عليها في التقييم¹.

كما يقترح "ستراوز وسيلز" أيضاً أن يُعطى المشرفون أمثلة افتراضية لوظائف معينة، وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء وسلوك الموظفين فيها، ويُطلب منهم تقييم هؤلاء الموظفين، ثم تُقارن تقييماتهم وتُناقش الاختلافات بينهم وتُعرف مصادرها؛ حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات قائمة على أساس فروق فعلية في مستويات الأداء أم راجعة لتحيز المشرفين أو تأثيرهم بعوامل شخصية.

ويقترح "بتش" لنقادي أخطاء الهالة أو التعميم أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد فقط من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعاً لعامل آخر، وهكذا؛ بدلاً من تقييم كل موظف بالنسبة لجميع العوامل دفعة واحدة، مما يحمله من تأثير "الهالة" ويُمكنه من مقارنة جميع المرؤوسين بمعيار محدد.

تأسيساً على ما تقدم، يتبين أن مكنم الحل لتجاوز عيوب التقييم يرتكز بالدرجة الأولى على تطوير الأدوات والمنهجيات المتبعة، بما يضمن تحييد العوامل الذاتية وإرساء دعائم الموضوعية لاستيعاب التباينات الفردية في الأداء. إن انتهاج استراتيجيات تقييم مرنة ومتعددة الأبعاد لا يساهم فحسب في تعزيز الاستقرار الوظيفي، بل يمنح القيادة الإدارية قدرة أعمق على توجيه الموارد البشرية وبلوغ مستويات عليا من الجودة التنظيمية.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 14.

خاتمة الفصل الأول

يُستخلص مما تقدم أن مفهوم "الإدارة الإلكترونية" قد تجاوز كونه مجرد تطور تقني إجرائي أو استبدال للأدوات التقليدية بنظائرها الرقمية، ليغدو تحولاً جذرياً في البنى المفاهيمية التي تحكم العلاقة التفاعلية بين المورد البشري والمؤسسة والجمهور. فقد كشف التحليل المنهجي للمباحث السابقة عن سيورة انتقال الإدارة من الأطر البيروقراطية التقليدية المقيدة بالتعاملات الورقية والحيز المكاني، إلى بيئة رقمية تتسم بالشفافية المطلقة والفاعلية الزمنية الفائقة.

ووفقاً للمعطيات المستعرضة، يبدو أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط حصراً بمدى توفر البنية التحتية التقنية، بل بمدى انعكاس هذه الوسائط على "الأداء الوظيفي" وتطوير كفاءته؛ إذ يُعد الأداء تجسيداً موضوعياً لقدرة العنصر البشري على استيعاب النظم الرقمية وتطويعها لتحقيق الجودة التنظيمية. كما تبين من خلال فحص نظم التقييم أن هذه العملية قد انتقلت من حيز الرقابة التقليدية إلى كونها "آلية استراتيجية" تهدف إلى تجويد رأس المال البشري، والحد من التحيزات الذاتية.

وتأسيساً على تلك المرتكزات، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية باتت تشكل منظومة نسقية تتكامل فيها الحلول التقنية مع الإرادة الإدارية لإحداث "تحول بنوي" يقطع مع الممارسات الإدارية الكلاسيكية، مع التأكيد على محورية العنصر البشري كفاعل أساسي في هذه المنظومة؛ فاستدامة التميز المؤسسي تظل مشروطة بمدى تطور كفاءة الأفراد وقدرتهم على التكيف مع مخرجات الذكاء التنظيمي. فضلاً عن ذلك، يقتضي هذا التحول تبني استراتيجيات تقييم حديثة تعتمد على القياس السلوكي والنتائج الموضوعية، سعياً نحو تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية وتجاوز التحديات التي كانت تفرضها الأنماط التقليدية.

إن هذا التأصيل المفاهيمي يقتضي بالضرورة الانتقال من الحيز النظري إلى الاستقصاء الميداني، وهو ما سيتم استعراضه في الفصول اللاحقة من خلال رصد آليات التطبيق العملي وتحليل المعوقات التي تواجه هذه البيئة التنظيمية الناشئة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية
وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

المبحث الأول:

صور اعتماد الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني:

انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية
في الجزائر

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

في الفصل السابق، حاولنا قدر الإمكان ضبط المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. هنا، سننزل إلى الأرض الجزائرية. لن نختبر فرضيات—فهذه دراسة تحليلية—بل سنتتبع كيف اعتمدت الجزائر الإدارة الإلكترونية على المستويين المركزي والمحلي، ثم ننظر في انعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية. سنعتمد على ما تيسر من تقارير رسمية ودراسات سابقة. قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية في الجزائر. والثاني: انعكاسات هذا التطبيق على الأداء الوظيفي، مع إبراز المعوقات، ثم قراءة استشرافية

المبحث الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية

يعد تحسين جودة الخدمة الإدارية وتطوير آليات أدائها من أبرز تجليات ومظاهر التنمية الإدارية المعاصرة وأكثرها إلحاحاً، لا سيما في ظل التسارع التقني المذهل الذي يشهده العالم اليوم، والذي فرض واقعاً رقمياً جديداً على كافة المؤسسات. وانطلاقاً من سعي الدولة الدؤوب لمواكبة هذه التحولات الرقمية المتسارعة، بادر المشرع والمنظم الإداري إلى إرساء جملة من الإصلاحات الهيكلية والوظيفية العميقة التي تستهدف عصنة القطاع الخدماتي وتحديث وسائله. وتتجلى هذه الجهود المنهجية في تبني "الإدارة الإلكترونية" كخيار استراتيجي لا محيد عنه لتجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية المتمثلة في تكس الملفات وبطء الإجراءات، وذلك بغية ضمان تقديم خدمات عمومية حديثة تتسم بالفعالية القصوى، والسرعة في الإنجاز، والشفافية المطلقة في التعامل مع المرتفقين.

إن الانتقال الجذري نحو البيئة الرقمية لم يعد مجرد ترف تنظيمي أو خياراً كمالياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها مقتضيات الحداثة الإدارية لتقريب الإدارة من المواطن وتفعيل آليات الحوكمة الرشيدة، بما يضمن سيادة القانون وتبسيط المسالك الإدارية. ومن هذا المنطلق، نهدف في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الممارسات التطبيقية الواقعية للإدارة الإلكترونية ضمن المنظومة الإدارية الوطنية، وذلك من خلال رصد وتخطيط تجلياتها الميدانية على مستويين متكاملين؛ يبدأ أولهما بفحص آليات الإدارة المركزية وما استحدثته من منصات رقمية متطورة وخدمات سيادية كبرى، وينتهي ثانيهما بالتركيز على الإدارة المحلية بوصفها القاعدة الأساسية والأكثر احتكاكاً مباشراً بالجمهور، وذلك وفق التقسيم المنهجي الآتي:

المطلب الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية.

المطلب الثاني: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية.

المطلب الأول: صور اعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المركزية

تمثل الإدارة المركزية النواة الصلبة التي تنبثق منها استراتيجيات التحديث، وهي المسؤول الأول عن صياغة الرؤية الشاملة للتحويل الرقمي داخل مفاصل الدولة. فالدور الذي تضطلع به الوزارات والمؤسسات المركزية لا يقف عند حدود الإشراف التنظيمي، بل يتجاوز إلى ابتكار حلول تقنية خدمية تستهدف أنسنة العلاقة بين الإدارة والمرتفق عبر بوابة الرقمنة. وفي ظل سعي الإدارة العامة الحثيث نحو الانعتاق من قيود البيروقراطية الرتيبة، أضحت تبني الأنظمة الإلكترونية في هذا المستوى ضرورة لضبط التوازنات الإدارية وضمان وحدة المعايير الخدمية على امتداد التراب الوطني.

إن تجليات الإدارة الإلكترونية في المركز تعكس مرحلة ناضجة من "العصرنة الوظيفية"، حيث استبدلت الهياكل الوزارية قنوات التواصل التقليدية بمنصات تفاعلية، راميةً بذلك إلى تذليل الصعاب الإجرائية وتوفير جهد المواطن وزمانه. وسنحاول من خلال هذا المطلب رصد الكيفية التي استوعبت بها الإدارة المركزية هذه التقنيات، مبرزين أهم القطاعات التي حققت قفزة نوعية في رقمنة خدماتها السيادية

الفرع الأول: رقمنة قطاع العدالة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

تمثل الرقمنة في مستوى الإدارة المركزية قاطرة التحديث التي تراهن عليها الدولة لتحقيق النجاعة والشفافية، ويبرز قطاعا العدالة والتعليم العالي كأهم المحاور الحيوية التي مسها هذا التحول الجذري. فمن جهة، يعد قطاع العدالة الركيزة الأساسية لاستقرار المعاملات وحماية الحقوق، حيث لم تعد الرقمنة فيه مجرد ترف تقني، بل أصبحت ضرورة قانونية وإجرائية تهدف إلى تجسيد مفهوم "العدالة الناجزة" وعصرنة المرفق القضائي بما يضمن الأمن القانوني للمرتفقين.

ومن جهة أخرى، يشكل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الحاضنة المعرفية والتقنية لهذا التحول، حيث سعت الإدارة المركزية من خلاله إلى رقمنة مسارات التكوين والبحث والإدارة الجامعية، لضمان مخرجات تعليمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وتسهيل التدفق المعلوماتي بين مختلف الهياكل الجامعية والبحثية.

إن هذا الفرع يسلط الضوء على آليات انتقال هذين القطاعين من النمط الإداري الورقي التقليدي إلى البيئة الرقمية المتكاملة، مستعرضاً الأطر التنظيمية والوسائل التقنية والخدمات الإلكترونية التي استحدثتها الدولة للارتقاء بمستوى الأداء الإداري والخدمات في كل منهما.

أولاً: رقمنة قطاع العدالة

1. الأساس القانوني لرقمنة قطاع العدالة في الجزائر

استندت عملية عصرنة قطاع العدالة في الجزائر إلى ترسانة قانونية متينة تدرجت من النصوص العامة إلى النصوص الإجرائية الخاصة، لضمان مواءمة التحول الرقمي مع مبادئ المحاكمة العادلة والأمن القانوني.

أ- التأسيس الدستوري والإطار

تستمد الرقمنة شرعيتها من المبادئ الدستورية التي توجب عصرنة الإدارة وتقريب المرفق العام من المرتفقين:

- **دستور 2020:** نص في مادته 55 على أن: "يتمتع كل مواطن بالحق في الوصول إلى المعلومات والوثائق والإحصائيات، والحصول عليها وتداولها. لا يمكن أن تمس ممارسة هذا الحق بالحياة الخاصة للغير وبحقوقهم، وبالمصالح المشروعة للمؤسسات، وبمقتضيات الأمن الوطني. يحدد القانون كليات ممارسة هذا الحق"¹، وهو ما يجسده القضاء الإلكتروني عبر الشفافية وسهولة الولوج للمعلومة القضائية.
- **المرسوم التنفيذي رقم 04-332 (المؤرخ في 24 أكتوبر 2004):** الذي يحدد صلاحيات وزير العدل، لاسيما المادة 03 التي كلفته صراحةً بوضع منظومة إعلام آلي لضبط النشاط القضائي وعصرنة أساليب التسيير².

ب- القانون الإطار (قانون عصرنة العدالة 03-15)

يعد القانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق لـ 1 فبراير 2015 الركيزة الأساسية³، حيث فصل في الجوانب التالية:

- **المادة 02:** أقرت صراحةً جواز "المعالجة الآلية للمعطيات والوثائق القضائية" واعتماد الأسلوب الإلكتروني في الإجراءات.
- **المادة 03:** أعطت للوثائق المستخرجة من الأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل نفس القوة الثبوتية (الحجية) التي تتمتع بها الوثائق الأصلية، بشرط توقيعها إلكترونياً.

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق.

² المرسوم التنفيذي رقم 04-332 المؤرخ في 10 رمضان عام 1425 الموافق 24 أكتوبر سنة 2004، يحدد صلاحيات وزير العدل حافظ الاختصاص، ج.ر، عدد 68، 2004.

³ القانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 1 فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، ج.ر، عدد 06، 2015.

- المادة 05: نصت على استحداث "التوقيع الإلكتروني الموصوف" للقضاة وموظفي أمانة الضبط، وهو توقيع غير قابل للتزوير ويرتبط بهوية صاحبه بصفة حصرية.

ج- القوانين التقنية المكمل (التوقيع وحماية المعطيات)

لا يمكن لرقمنة العدالة أن تستقيم دون قوانين تحمي البيئة الرقمية، وأهمها:

- القانون رقم 04-15 (المؤرخ في 1 فبراير 2015): المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين؛ وهو الذي وضع النظام القانوني العام الذي تستخدمه وزارة العدل في "شخصنة" بطاقات التوقيع الإلكتروني للقضاة¹.

- القانون رقم 07-18 (المؤرخ في 10 يونيو 2018): المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في

مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي؛ وهو الضمانة القانونية التي تمنع استغلال

بيانات المتقاضين المخزنة في "المركز الوطني للأرشفة القضائية" لغير الأغراض القضائية².

- القانون رقم 04-09 (المؤرخ في 5 أغسطس 2009): الذي يحدد القواعد الخاصة للوقاية من

الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهو النص الجزري الذي يحمي الشبكة الداخلية

لوزارة العدل من الاختراقات أو التلاعب بالبيانات³.

د- التعديلات الإجرائية (قانون 13-22)⁴

من أجل إضفاء الطابع العملي، تم تعديل قانون الإجراءات المدنية والإدارية والذي أدخل مفاهيم

إجرائية ثورية:

- التقاضي الإلكتروني: إمكانية رفع الدعاوى وإيداع العرائض وتكييفها إلكترونياً عبر بوابة

مخصصة⁵.

- التبليغ الرسمي الإلكتروني: الاعتراف بصحة التبليغات التي تتم عبر الوسائط الإلكترونية (البريد

الإلكتروني الموثق).

- المحاكمة عن بعد: استخدام تقنية "المحادثة المرئية"⁶

¹ القانون رقم 04-15، مرجع سابق.

² القانون رقم 07-18، مرجع سابق.

³ القانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 غشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج.ر، عدد 47، 2009.

⁴ قانون رقم 13-22 مؤرخ في 14 ذي الحجة عام 1443 الموافق 13 جويلية سنة 2022، يعدل ويتمم الأمر رقم 09-08 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ج.ر، عدد 48، 2022.

⁵ منال رواق، ياسين جبري، التقاضي الإلكتروني وضمانات المحاكمة العادلة، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة عين تيموشنت، العدد العدد الخاص، 2021، ص 159.

⁶ حورية سويقي، حتمية تفعيل رقمنة قطاع العدالة والسياسة العقابية الحديثة في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة عمار تلجي، الأغواط، الجزء 4، العدد 2، 2021، ص 1119.

- (Visioconférence) في جلسات المحاكمة، لاسيما في المسائل الجزائية (قانون 03-15 المادة 10).

هـ- الآليات الهيكلية والتنظيمية

- تجسيدا لهذه القوانين، صدرت مراسيم تنظيمية أنشأت هياكل متخصصة:
- المديرية العامة لعصرية العدالة، وهي الرأس المدبر لكل المشاريع الرقمية بالقطاع.
 - المركز الوطني للبصمة الوراثية والمركز الوطني للأرشفة القضائية: وهي مراكز رقمية أنشئت بنصوص خاصة لضبط الهوية القضائية وتأمين رصيد المعلومات.
- إن الأساس القانوني للرقمنة في الجزائر لم يعد مجرد نوايا إدارية، بل هو نظام تشريعي متكامل يربط بين تقنيات الإعلام الآلي وبين القواعد الإجرائية التقليدية، مما منح العملية "الشرعية القانونية" اللازمة لمواجهة الطعون وضمان حقوق الدفاع في الفضاء الرقمي.

2- تطوير الخدمات القضائية عبر الإنترنت

يعد تحسين الخدمة العمومية في مرفق العدالة رهانا استراتيجيا سعت وزارة العدل الجزائرية لتحقيقه من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يهدف هذا التوجه إلى تجسيد "العدالة الرقمية" وتوفير خدمات قضائية عن بعد، مما يقلل من عناء التنقل ويضمن الشفافية والسرعة في المعاملات، وينقل المرفق من النمطية الورقية إلى الفعالية الرقمية.

أ- البنية التحتية والمنصات الرقمية (المواقع الإلكترونية)

في سياق التعريف بالقوانين وتسهيل الاطلاع على المستندات القانونية للمواطنين والأجانب على حد سواء، وضعت الوزارة ترسانة من المنصات الرقمية التي تعد حجر الزاوية في التواصل المؤسسي:

1. الموقع الرسمي لوزارة العدل (www.mjjustice.dz): تم استحداث هذا الموقع في نوفمبر سنة

2008. يمثل الموقع الواجهة الإدارية والقانونية للقطاع، ويهدف إلى:

- التعريف بالهيكل التنظيمي: تقديم بيانات دقيقة حول تنظيم القطاع، المهام المنوطة بالإدارات المركزية، والخدمات المتاحة للمرتفقين.
- التفاعلية القانونية: توفير فضاء "منتدى الحوار" الذي يسمح بالاطلاع على المعلومات القانونية العامة وفتح نقاشات مجتمعية وقانونية.
- الشفافية في التوظيف: نشر إعلانات المسابقات الوطنية، وعلى رأسها مسابقة القضاء، لضمان تكافؤ الفرص، بالإضافة إلى تغطية نشاطات الوزير والندوات العلمية.

○ **خلية معالجة شكاوى المواطنين (Cellule de traitement des doléances):** منصة

تفاعلية لاستقبال الاستفسارات والشكاوى إلكترونياً وتوجيهها للهيئات المختصة في وقت

قياسي¹. وقد خصصت الوزارة عناوين بريدية دقيقة لضمان جودة الرد:

- infocasier@mjustice.dz: للإجابة على التساؤلات المتعلقة بصحيفة السوابق القضائية.

- infonationalite@mjustice.dz: لتلقي الاستفسارات الخاصة بطلب شهادة

الجنسية عبر الإنترنت.

2. **بوابة القانون (بوابة رجال القانون):** أطلقت هذه البوابة المتخصصة خلال سنة 2008، وبدأ

العمل الفعلي بها في جوان 2009². هي منصة نوعية موجهة للقضاة والمحامين والباحثين، وتتميز بـ:

- **الرصيد الوثائقي:** توفير الاجتهادات القضائية الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس

الدولة، والاتفاقيات الدولية والتشريعات الوطنية.

- **محرك البحث الآلي:** تم تزويد الموقع بمحرك بحث متطور دخل حيز الخدمة في مارس

2009، مما سهل عملية استرجاع النصوص القانونية بدقة متناهية.

3. **الشبكة الداخلية (Intranet) والمواقع اللامركزية:**

لم يقتصر الأمر على الإدارة المركزية، بل تم تطوير شبكة داخلية لربط الموظفين وتسهيل تدفق المعلومات. كما أنشئت مواقع إلكترونية مستقلة للمجالس القضائية، المحكمة العليا، مجلس الدولة، مركز البحوث القانونية والقضائية، والديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدmanها.

ب- عصرنة الوثائق القضائية وتسهيل الإجراءات عن بعد

شكل نظام استخراج الوثائق القضائية قفزة نوعية في علاقة المواطن بالإدارة، حيث تم التحول

نحو "الوثيقة الإلكترونية":

- **صحيفة السوابق القضائية (رقم 03) والجنسية:** أصبح بإمكان المواطنين والأجانب المقيمين

طلب واستخراج هذه الوثائق عبر موقع www.justice.dz. تظهر الوثيقة بصيغة (PDF) قابلة

¹ فاتح مزيتي، مظاهر رقمنة مرفق العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزء 1، العدد 4، 2019، ص 20.

² خيرة حجاب، فتحة مزيتي، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، الجزء 3، العدد 1، 2018، ص 274.

للطبع، وتتميز بأنها معفاة من الرسوم الجبائية وتُستخرج من أي محكمة عبر التراب الوطني، بشرط خلو السوابق من العقوبات¹.

- **الاستجابة لأزمة كوفيد-19:** تماشياً مع التدابير الوقائية خلال الجائحة، أطلقت الوزارة في 15 فيفري 2020 آلية تتيح استخراج "القسيمة رقم 02" من صحيفة السوابق القضائية إلكترونياً، سواء للمواطنين المدانين أو غير المدانين، وهو ما يعد تحولاً جذرياً في تبسيط الإجراءات العقابية².
- **المركز الوطني للداء (الرقم الأخضر 10-77):** توفير خدمة الاستعلام الهاتفي المجاني، حيث يتولى مختصون الرد على انشغالات المتقاضين وتوجيههم، مما يقلل الضغط على مقرات المحاكم والمجالس³.

ج- التسيير الإلكتروني للوثائق ونظام التقاضي الإلكتروني

انتقلت العدالة الجزائرية إلى مرحلة "التجريد المادي" للوثائق (Dematerialization) عبر أنظمة تقنية معقدة:

1. **نظام التسيير الإلكتروني للوثائق (GED):** اعتماد الرقمنة الشاملة للأرشيف والمحركات الإدارية باستخدام المساحات الضوئية، بهدف الحفاظ على الرصيد الوثائقي وترشيد النفقات الورقية الضخمة.
2. **النظام الآلي لسير الملفات القضائية:** نظام يسمح للمتقاضين والمحامين بمتابعة مسار القضية لحظة بلحظة، من التسجيل إلى صدور الحكم والاطلاع على منطوقه عن بعد، عبر حساب مؤمن (اسم مستخدم وكلمة مرور)، مما يعزز الثقة في المنظومة القضائية.
3. **التبليغ الإلكتروني:** بموجب القانون 03-15 (عصرنة قطاع العدالة)⁴، أتيح التبليغ الرسمي عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة (SMS). هذا الإجراء "اختياري" يتطلب موافقة المتقاضي، ويوفر سرعة فائقة في الإخطارات القضائية ويقلص نفقات المحضرين القضائيين والتنقل⁵.

¹ عبد العزيز فطيمة زهرة، فرحات حميدة كريمة، **التطبيقات العملية لعصرنة قطاع العدالة - الموقع الإلكتروني لوزارة العدل نموذجاً**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزء 10، العدد 3، 2021، ص 344.

² مزهود الهاشمي، **منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد-19** The system of digital services in the Algerian justice sector under management developments during the Covid-19 crisis، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، الجزء 3، العدد 3، 2021، ص 18.

³ أحمد باي، رانية هدار، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، الجزء 4، العدد 2، 2017، ص 130.

⁴ القانون رقم 03-15، مرجع سابق.

⁵ قادري أمال، ادريس خوجة نصيرة، **جودة الخدمة القضائية ودورها في ارتقاء قطاع العدالة**، مجلة الدراسات الحقوقية، الجزء 7، العدد 3، 2020، ص 521.

4. تفعيل نظام المحاكمة عن بعد (المحادثة المرئية): نص القانون 15-04¹ على إمكانية إجراء

التحقيقات وسماع الشهود أو المتهمين (خاصة المحبوسين) عبر تقنية "التحدث المرئي"².

○ السلطة التقديرية: منح القاضي صلاحية اللجوء لهذه التقنية حتى في حال اعتراض

النيابة أو المتهم، إذا كان الاعتراض غير جدي.

○ الضمانات: يلتزم النظام بسرية الإرسال وأمانه، مع تسجيل التصريحات على دعائمات

إلكترونية ترفق بملف الإجراءات.

○ الأهمية القصوى: تضاعفت أهمية هذا النظام خلال أزمة كورونا، حيث وسع "الأمر

01-20" (المؤرخ في 30 يوليو 2020)³ المعدل لقانون الإجراءات الجزائية من نطاق

استخدامه لضمان استمرارية العدالة مع الحفاظ على الأمن والصحة العمومية⁴.

د- النيابة العامة الإلكترونية والتصديق الرقمي

• النيابة العامة الإلكترونية: أطلقت هذه الخدمة خلال الأزمة الصحية لتمكين الأشخاص

الطبيين والمعنويين من تقديم الشكاوى والعرائض أمام النيابة إلكترونياً. تبدأ الخطوات بالولوج

للأرضية الرقمية وتنتهي باستلام رسالة قصيرة تحمل "رمز التأكيد"، مما يتيح متابعة مآل الشكوى

عبر الموقع أو البريد الإلكتروني⁵.

• إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكتروني: بموجب القانون 15-04، تم تعريف التوقيع

الإلكتروني كبيانات مرتبطة بمنطقية ببيانات أخرى للتوثيق.

○ الحجية القانونية: تعتبر وزارة العدل هي "سلطة التصديق" التي تمنح المحررات

الإلكترونية قوتها الإثباتية والموثوقية، مما يسمح بصدور أحكام وعقود قضائية إلكترونية

كاملة الأركان.

تُشير القراءة التحليلية لمسار التحول الرقمي في المنظومة القضائية الجزائرية إلى أن استراتيجية

العصرنة المنتهجة قد تجاوزت الحدود التقليدية للرقمنة التقنية، لترتقي إلى مرتبة "إعادة الهيكلة الجوهرية"

¹ القانون رقم 15-04، مرجع سابق.

² نوال بوعبد الله، التقاضي الإلكتروني كآلية من آليات عصرنة قطاع العدالة، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزء 1، العدد 3، 2021، ص 97.

³ أمر رقم 01-20 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 30 يوليو سنة 2020، يعدل ويتم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، ج.ر، عدد 45، 2020.

⁴ بوضياف مليكة، رهانات رقمته الإدارة العمومية في الجزائر في ظل جائحة كورونا، مجلة الناقد للدراسات السياسية، الجزء 6، العدد 1، 2022، ص 403.

⁵ مژهود الهاشمي، مرجع سابق، ص 15.

لمفهوم المرفق العام القضائي بصفته ركيزة سيادية. إن هذا المسار الإصلاحية، المستند إلى مرجعية تشريعية صلبة ممثلة في القانونين رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة ورقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، يهدف إلى إحداث توازن منهجي بين متطلبات الكفاءة الرقمية وسرعة البت في الخصومات من جهة، وبين ضرورة الالتزام الصارم بالضمانات القضائية الأساسية وحقوق الدفاع من جهة أخرى¹.

وبناءً عليه، يمكن القول إن هذه الجهود تندرج ضمن مسعى الدولة الرامي إلى إرساء دعائم "الحوكمة القضائية الرشيدة"، بما يكفل تحقيق عدالة ناجزة تتسم بالشفافية والاتساق مع المعايير الدولية الحديثة.

ثانياً: استراتيجية رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

انخرط قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مسار التحول الرقمي عبر تبني آليات الإدارة الإلكترونية، حيث شملت هذه العملية عصب الأنشطة الإدارية والخدماتية. ويأتي هذا التوجه استجابةً للتحولات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة التي يفرضها السياق العالمي، سعياً نحو الارتقاء بالأداء الجامعي وضمان جودة المخرجات الخدمية. وتتجلى ملامح هذا التطور في حزمة من المنصات المستحدثة، أبرزها:

1. البوابات والمنصات الإلكترونية:

بهدف تسريع الوتيرة الإجرائية وتذليل العقبات أمام الطلبة والأساتذة والباحثين، أرست الوزارة دعائم منظومة رقمية متكاملة تشمل:

أ- البوابة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

تعد هذه البوابة المرجع الأساسي للمعلومات المؤسسية، حيث تستعرض الهيكل التنظيمي للوزارة وتعرف بالطواقم المسيرة، فضلاً عن رصد هياكل البحث القائمة. تتجاوز وظيفة الموقع مجرد النشر الإخباري لنشاطات القطاع، لتشمل توفير جسور وصول رقمية (عن بعد) لمختلف الخدمات التابعة للقطاع، مع تحديد بروتوكولات الاستقبال ووسائل التواصل المباشر. وبذلك، يكتسي الموقع صفة "الدليل الإجرائي الشامل" الذي يضع بين يدي المستخدم خارطة طريق لكل المستجدات والخدمات الوزارية.

¹ قحوص نوال، بن بريح أمال، فعالية العدالة الرقمية كتقنية مجسدة في زمن الأوبئة (جائحة كورونا نموذجاً)، Revue Des Sciences Humaines، الجزء 33، العدد 2، 2022، ص 102.

ب- المواقع الإلكترونية للمؤسسات الجامعية:

تمثل هذه المواقع واجهة تفاعلية مخصصة للمجتمع الجامعي، وتتمحور خدماتها حول الجوانب الأكاديمية والمهنية؛ بدءاً من تسيير المسابقات والتوظيف وإعلان نتائجها، وصولاً إلى إتاحة الموارد العلمية كأرشيف مذكرات التخرج الرقمية على مستوى الكليات، وتفعيل أنظمة المحاضرات التفاعلية والتعليم عن بعد¹.

ج- بوابة التسجيلات الجامعية الأولية:

تكتسب هذه المنصة أهمية استراتيجية بالغة ضمن المنظومة الرقمية للقطاع؛ نظراً لدورها في حوكمة تدفقات الناجحين الجدد في شهادة البكالوريا. تتيح المنصة تدبير عملية التسجيل عبر استمارات إلكترونية، ومعالجة نتائج التوجيه، وتنشيط الاختيارات أو تعديلها، إضافة إلى تفعيل حق الطعن إلكترونياً. وقد أفضت هذه الخدمة إلى إعادة هندسة الإجراءات عبر تقليص الهدر الزمني والجهد العضلي، وتحرير الطالب من قيود التنقل المادي، مما كرس مفهوم الخدمة العمومية المتاحة زمانياً ومكانياً².

2. الخدمات عن بعد لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني

تتجسد الخدمات الرقمية "عن بُعد" التي يضطلع بها مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني من خلال منظومة متكاملة من البوابات التفاعلية المتخصصة، التي تهدف في جوهرها إلى رقمنة قطاع التعليم العالي وتيسير الوصول إلى المعلومة الأكاديمية. وتبرز من بين هذه المنصات الأدوات الاستراتيجية الآتية:

أ- بوابة النظام الوطني للتوثيق الرقمي (SNDL):

يُعد هذا النظام مشروعاً استراتيجياً وركيزة أساسية أطلقها مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، تحت إشراف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تكمن الغاية الجوهرية لهذا المشروع في دمج الجامعة الجزائرية ضمن الشبكة العالمية للمعرفة، عبر إتاحة رصيد معرفي إلكتروني ضخم يتسم بالثراء والتنوع، شاملاً المراجع الأساسية من كتب، وأطروحات، ودوريات علمية معالجة رقمياً. وتغطي هذه البوابة مختلف حقول المعرفة البشرية على المستويين الوطني والدولي، مستهدفة مجتمع الطلبة والأساتذة والباحثين؛ حيث ترتبط الاستفادة من هذه

¹ مريم ساري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2020، ص 232.

² المرجع نفسه، ص 233.

القاعدة البيانية الشاملة بإنشاء حساب شخصي مؤمن بكلمة مرور، مما يضمن تدفقاً آمناً ومنظماً للمعلومات العلمية لمنسوبي القطاع¹.

ب- الأرضية العلمية الجزائرية للمجلات (ASJP):

تُمثل هذه الأرضية فضاءً رقمياً موحداً يجمع شتات المقالات العلمية المنشورة في مختلف التخصصات، ويهدف بالدرجة الأولى إلى توحيد معايير النشر الأكاديمي الوطني. إذ تركز بصفة أساسية على توفير المجلات العلمية الوطنية وإتاحتها عبر شبكة الإنترنت وفق مبدأ "الوصول الحر"، مع تقديم خاصية التحميل المباشر للمادة العلمية، مما يساهم بشكل فعال في رفع مرئية (Visibility) الإنتاج العلمي الجزائري وتصنيفه عالمياً.

ج- البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST):

تتخذ هذه البوابة شكل نظام إلكتروني متكامل مخصص لضبط وحصر الإنتاج العلمي الوطني المتعلق بالمذكرات والأطروحات الجامعية منذ مرحلة التسجيل إلى غاية المناقشة. وتعمل هذه البوابة من خلال آلية "البطاقة المركزية" التي توثق هذه الأعمال وتسهل تتبعها، وهو ما يمثل أداة رقابية وعلمية هامة تمنع تكرار مواضيع البحث وتضمن حماية الملكية الفكرية، فضلاً عن كونها قاعدة بيانات مرجعية للباحثين للوقوف على ما استجد في تخصصاتهم.

3. منصة PROGRES: النظام المدمج لتسيير مؤسسات التعليم العالي

تُشكل منصة PROGRES تم توسيع التوصيف ليشمل البعد الاستراتيجي للمنصة كأداة حوكمة العمود الفقري الرقمي للحكومة الجامعية في الجزائر، فهي نظام معلوماتي متكامل صُمم لمركزة وتوحيد إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية. تعمل المنصة كقاعدة بيانات وطنية شاملة تخدم كافة الفاعلين في الوسط الجامعي، من طلبة وأساتذة وإداريين، وتتجلى فاعليتها في تقديم حزمة من الخدمات الرقمية التي تتسم بالدقة والسرعة، وأبرزها:

أ- إدارة التسجيلات والتحويلات الجامعية:

تضطلع المنصة بمهام التوجيه الآلي للمتشحين الجدد بناءً على معايير الاستحقاق المعلنة، حيث تتيح رقمنة ملف التسجيل بالكامل. تمت إضافة تفاصيل حول "الهوية الرقمية" للطلبة وأثرها في المتابعة وبموجب ذلك، يُمنح كل طالب "هوية رقمية" عبر حساب إلكتروني شخصي يرافقه طيلة مساره

¹ فلة بوعلي، راضية برناوي، مساهمة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تسيير تكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل المدارس الوطنية العليا في الجزائر، مجلة الاتصال والصحافة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، الجزائر، الجزء 07، العدد 01، 2020، ص 9.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

الدراسي، مما يتيح له المتابعة الآتية لنتائجه، وترتيب رصيده البيداغوجي، وضمان أرشفة سجلاته الأكاديمية وحمايتها من التلف أو فقدان، كما تُسهّل هذه الآلية عمليات التحويل بين الجامعات عبر معالجة الطلبات وفقاً للطاقة الاستيعابية المتاحة¹.

ب- رقمنة مسابقات ما بعد التدرج (الدكتوراه):

اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هذه الأرضية كقناة وحيدة لاستقبال ملفات الترشيح لمسابقات الدكتوراه، توسيع شرح "مبدأ الشفافية" والنتائج المترتبة على الرقمنة ويهدف هذا الإجراء إلى تجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية وتوحيد معايير القبول وطنياً. تضمن المنصة تكريس مبدأ تكافؤ الفرص من خلال الفرز الآلي للملفات بناءً على المطابقة الإدارية والتحقق من المسارات السابقة للمرشحين، مما يضيف موضوعية تامة على عملية الانتقاء الأولي ويقلص من هوامش الخطأ البشري في تقييم الملفات².

ج- تنظيم الالتحاق بمرحلة الماجستير:

تُستخدم المنصة كأداة تنظيمية دقيقة لإدارة التسجيلات في طور الماجستير، حيث تبدأ العملية بفتح حسابات فردية تتيح للمرشحين إدراج رغباتهم وتحميل كشوف نقاطهم. توضيح كيفية اتخاذ القرار الأكاديمي عبر المنصة (الاستحقاق مقابل المقاعد) وتُختتم هذه العملية بإصدار قوائم الناجحين وفق نظام ترتيب أكاديمي صارم يعتمد على المعدلات المحصل عليها ومعايير الاستحقاق المعمول بها، مع مراعاة دقة القدرات الاستيعابية لكل تخصص، مما يضمن توزيعاً عادلاً للمقاعد البيداغوجية المتوفرة ويعزز من مصداقية النتائج المعلنة.

4. خدمات التعليم عن بعد:

شكلت التحولات التكنولوجية المعاصرة دافعاً محورياً لإعادة صياغة الممارسات البيداغوجية داخل الفضاء الجامعي الجزائري، وهو ما تبلور في تبني نمط التعليم عن بعد كخيار استراتيجي. وتتجسد هذه الخدمات في المحاور الأساسية الآتية:

¹ أحمد بيطام، الإدارة الإلكترونية في الجزائر - المديرية العامة للتكوين والتعليم العاليين بوزارة التعليم العالي أنموذجاً، من مؤلف جماعي بعنوان: أعمال المؤتمر العلمي الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، ص 5.

² بوطرفة عواطف، عقابي أمال، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر Digitization's imprint on the facade of higher education and scientific research in Algeria، مجلة أبحاث، الجزء 6، العدد 1، 2021، ص 434.

أ- التكوين في طور الماستر عبر الخط:

انطلقت التجربة الرائدة لتأهيل طلبة الماستر عن بعد مع مطلع السنة الجامعية 2016-2017، حيث تستند آلية الالتحاق إلى منظومة رقمية متكاملة يبدأها المترشح بملء استمارة إلكترونية توثق بياناته الشخصية ومساره الأكاديمي. وبناءً على هذه المعطيات، يتم منح الطلبة المقبولين نفاذاً إلى الأرضية التعليمية عبر حسابات شخصية تتضمن أسماء مستخدمين وكلمات مرور سرية تسلمها الجامعة. تتيح هذه البيئة الافتراضية استعراض المحاضرات والتفاعل المباشر مع الهيئة التدريسية، مع اشتراط الحضور الفعلي للامتحانات التقييمية في نهاية كل سداسي لضمان الصرامة الأكاديمية¹. ومع ذلك، واجهت هذه التجربة تحديات تقنية ملموسة، تمثلت أساساً في تكرار الانقطاعات والأعطاب التي طالت الأرضية الرقمية، مما أثر على انسيابية العملية التعليمية.

ب- المحاضرات والمنصات التفاعلية:

كثفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهودها خلال الأزمة الصحية (جائحة كورونا) عبر تفعيل منصات "مودل" (Moodle) على المواقع الرسمية للمؤسسات الجامعية. تمثل هذه المنصة نظاماً تقنياً متقدماً يقدم حزمة من الخدمات التفاعلية التي تمكن المتعلم من الوصول الآني إلى الرصيد المعرفي والمحاضرات المودعة من قبل الأساتذة والإدارة. تهدف هذه الخطوة إلى تذليل العقبات أمام استمرارية التدريس وإيجاد قنوات تواصل مستدامة بين أطراف العملية التعليمية².

إلا أن التطبيق الأولي لهذا النظام اصطدم بعوائق تشغيلية، ناتجة عن ضعف الخبرة التقنية لدى بعض الأساتذة والطلبة في التعامل مع واجهة المنصة، بالتوازي مع محدودية البرامج التدريبية المخصصة للتمكن من أدوات الولوج والاستخدام الفعال.

ج- رقمنة الهياكل المكتبية الجامعية:

في سياق متصل، شمل التحديث التكنولوجي المكتبات الجامعية من خلال مشروع "التحويل الرقمي" للمجموعات الورقية، بهدف تعظيم الاستفادة من المخزون الوثائقي وإتاحته للاستغلال البحثي سواء محلياً أو عن بعد. كما ساهمت هذه الخطوة في تيسير الوصول إلى الموارد الوثائقية الوطنية عبر شبكة ربط متطورة تتيح الاتصال بالمكتبات وتؤسس لمشروع "المكتبة الجامعية الافتراضية" كركيزة للبحث العلمي الحديث³.

¹ حنصالي صابرينة، أكرور مريام، التعليم العالي عن بعد : تجربة جامعة الجزائر 1 في الماستر عبر الخط، Revue

Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques، الجزء 57، العدد 3، 2020، ص 74.

² لصلح نوال، مستقبل التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية بعد جائحة كورونا، الجزء 59، العدد 1، 2022، ص 187.

³ بوطرف عواطف، عقابي أمال، مرجع سابق، ص 434.

الفرع الثاني: آليات رقمنة المعاملات الإدارية وتطويرها

تعد الإدارة الإلكترونية المنطلق الجوهري لإعادة هندسة المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ إذ لم تقتصر على كونها مجرد تحديث تقني للوسائل، بل أحدثت نقلة نوعية في أنماط تقديم الخدمة العمومية وفلسفتها. ويتجلى هذا التحول في الانتقال من "الإدارة الورقية" ذات الطابع البيروقراطي الجامد إلى "الإدارة الرقمية" التي تتسم بالمرونة والسرعة، سواء في علاقة الإدارة بالمرتفقين (المواطنين) أو في التفاعلات البينية للمؤسسات الحكومية والشركاء الاقتصاديين. ويتبلور هذا التحول الإجرائي في حيز العمل الإداري من خلال ركيزتين أساسيتين تهدفان إلى حوكمة النشاط الاقتصادي للدولة: استحداث البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية (أولاً)، واعتماد السجل التجاري الإلكتروني كأداة للضبط والرقابة (ثانياً).

أولاً: الإطار القانوني والوظيفي للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

تستمد هذه المنصة الرقمية وجودها القانوني وشرعيتها الإجرائية من أحكام المواد 202، 208، و209 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.¹

ويمثل هذا النص التشريعي حجر الزاوية في ضبط معالم التحول الرقمي للعقود الإدارية؛ حيث سعى المشرع من خلاله إلى إرساء قواعد "الأمان القانوني" للمعاملات الإلكترونية، وضمان مواعمة التكنولوجيا المتسارعة مع الضوابط القانونية الصارمة التي تحكم تسيير المال العام.

1. المضمون العملياتي للمنصة وآليات إدارتها الاستراتيجية:

تُشكل هذه البوابة فضاءً رقمياً تفاعلياً متكاملًا يهدف إلى أتمتة مسار إبرام الصفقات بالكامل، بدءاً من الإعلان وصولاً إلى المنح، مما يقلص من التدخل البشري ويحد من البيروقراطية الورقية التي كانت تشكل عائقاً أمام الاستثمار. وتتيح المنصة للمصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين إمكانية التسجيل المباشر وتبادل البيانات والتقارير المتعلقة بتنفيذ المشاريع في بيئة شفافة.

وإلى جانب دورها الإجرائي، تعمل البوابة كمرجع توثيقي استراتيجي؛ فهي توفر بنكاً للمعلومات يضم النصوص التشريعية والاجتهادات الاستشارية، مما يوحد الفهم القانوني لدى الفاعلين. كما تضطلع المنصة بوظيفة "رقابية استباقية" عبر نشر القوائم السوداء للمتعاملين الذين أخلوا بالتزاماتهم أو سُحبت

¹ مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر، عدد 50، 2015.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

منهم شهادات الكفاءة، فضلاً عن توفير المؤشرات السعيرية المرجعية التي تضبط تقديرات الطلب العمومي وتمنع المبالغة في التكاليف، مما يضمن كفاءة الإنفاق الحكومي¹.

وفي سياق متصل، جرى تفعيل قاعدة بيانات مركزية ضخمة تهدف إلى حصر وتحليل المعلومات المتعلقة بملفات المتعاملين الإدارية وإحصائيات الطلب الحكومي. هذه القاعدة لا تسهل فقط عملية الأرشفة والتبادل اللحظي للوثائق، بل تمنح الإدارة قدرة أكبر على الاستشراف الاقتصادي وتحليل اتجاهات السوق، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.

2. الأمن السيبراني وضمان استمرارية المرفق العام الرقمي:

نظراً لحساسية البيانات المتداولة في الصفقات العمومية، يركز تسيير البوابة على بنية تحتية تقنية سيادية تتجاوز مجرد الإيواء الرقمي التقليدي؛ فهي تشمل إدارة معقدة للشبكات وقواعد البيانات الموزعة، وضبطاً صارماً لصلاحيات الولوج عبر أنظمة تشفير متقدمة. يتم تفعيل بروتوكولات حماية سيبرانية شاملة تهدف إلى ضمان سلامة البيانات الحكومية من الاختراق أو التلاعب، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لبناء الثقة الرقمية².

ويهدف هذا النظام التقني إلى ضمان ديمومة النفاذ للخدمات على مدار الساعة (24/7)، مع الالتزام بمواكبة التحديثات البرمجية والوظيفية المستمرة لمواجهة التحديات التقنية الناشئة. إن ضمان استقرار المنظومة أمام الضغط التقني العالي، خاصة في فترات ذروة تقديم العروض، يعد معياراً لجودة الخدمة العمومية المعاصرة.

إن فحص الأداء الوظيفي للبوابة الإلكترونية يؤكد توجه الدولة الصارم نحو "عصرنة المرفق العام" وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة؛ فالتفعيل الحقيقي لهذه الآلية لا يقف عند حدود السرعة الإجرائية، بل يتعداه ليكون أداة فعالة لمكافحة الفساد وتكريس الشفافية. ومن خلال هذه الرقمية، تتحقق المعايير الجوهرية التي يقوم عليها قانون الصفقات، لاسيما حرية المنافسة والمساواة المطلقة في التعامل مع جميع المتنافسين، مما يعزز في نهاية المطاف ثقة المتعامل الاقتصادي (محلياً كان أو أجنبياً) في نزاهة واستقرار المنظومة الإدارية الوطنية.

¹ ودان بو عبدالله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، الجزء 2، العدد 2، 2015، ص 111.

² مونية جليل، إدارة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية و آفاق تحسين الخدمة العمومية، Annales de l'université d'Alger، الجزء 36، العدد 1، 2022، ص 67.

ثانياً- السجل التجاري الإلكتروني:

لم يكن استحداث المشرع الجزائري للآليات الرقمية في تنظيم السجل التجاري مجرد إجراء تقني عابر، بل جاء تجسيداً فعلياً لاستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" الرامية إلى إعادة هيكلة المرفق الإداري وتحديثه جذرياً. فقد أرسى هذا التحول دعائم نظام إجرائي متكامل يتيح للمتعاملين الاقتصاديين استيفاء متطلبات القيد القانوني عبر وسائل إلكترونية مرنة، وهو ما أدى إلى تقليص الحيز الزمني للمعاملات البيروقراطية التقليدية، وتحويل العلاقة بين الإدارة والتاجر من علاقة حضورية نمطية إلى تفاعل رقمي لحظي يتسم بالكفاءة.

1. المنصة الرقمية للمركز الوطني للسجل التجاري:

تتبوأ بوابة "سجل كوم" (Sidjilcom) مكانة مركزية بصفاتها الأداة التنفيذية والواجهة التقنية التي تمكّن الفاعلين الاقتصاديين من ممارسة حقوقهم في القيد والاطلاع الرقمي الواسع على نشرة الإعلانات القانونية. وتتفرع خدمات هذه المنصة إلى مستويين وظيفيين يعكسان توازن المصالح بين الإدارة والمستثمر¹:

- المستوى المعلوماتي (المجاني): يهدف هذا المسار إلى تكريس الحق في المعلومة الاقتصادية كركيزة للشفافية؛ حيث تتيح المنصة بيانات موجزة للمنتسبين تشمل الحالة القانونية والنشاطات الممارسة، بالإضافة إلى المؤشرات المالية السنوية للشركات التي تمنح الشركاء المحتملين رؤية واضحة. كما توفر المنصة إمكانية تحميل النماذج الإدارية الموحدة والولوج إلى قاعدة بيانات إحصائية حيوية، وهي أدوات لا غنى عنها لأغراض الاستشراف الاقتصادي والبحث الأكاديمي المتخصص في ديناميكيات السوق².
- المستوى الإجرائي (بمقابل): يغطي هذا النطاق العمليات التقنية السيادية التي تتطلب دفع رسوم محددة مقابل القيمة القانونية المضافة. ويشمل ذلك استخراج البطاقة التفصيلية للتجار، وإجراءات حجز التسمية التجارية التي تضمن عدم تضارب الهويات القانونية، فضلاً عن الحصول على النسخ المصدقة من المستندات المؤسسية. إن هذه الخدمات تمنح التعاملات الرقمية حجية قانونية كاملة أمام الهيئات القضائية والمالية، مما يجعل السجل الإلكتروني وثيقة إثبات قطعية.

¹ مزور صورية، السجل التجاري الإلكتروني في القانون الجزائري، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزء 6، العدد 3، 2022، ص 465.

² طواهرية نخلة، السجل التجاري الإلكتروني كآلية لإرساء قواعد الحوكمة الإلكترونية و القضاء على التزوير، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، الجزء 1، العدد 1، 2019، ص 45.

أما عن الآلية التنفيذية، فتتم معاملات القيد -سواء للأشخاص الطبيعيين أو الشركات- عبر قنوات رقمية موحدة؛ حيث يلتزم طالب القيد بملء الاستثمارات التقنية المتاحة على موقع المركز (<https://sidjilcom.cnrc.dz>) بصيغة (PDF) التفاعلية. ويُنْبَت هذا القيد بناءً على طلب رسمي يتم توقيعه بدقة وتأكيده عبر النظام، مما يضمن المزوجة بين مرونة التدفق الرقمي وصرامة التوثيق القانوني التي يقتضيها أمن المعاملات التجارية.

2. الأبعاد الاستراتيجية والوظيفية للرقمنة:

- تتجاوز القيمة الجوهرية لرقمنة السجل التجاري مجرد التسهيل الإجرائي لتشمل أبعاداً رقابية وحوكمة دقيقة تساهم في ضبط المشهد الاقتصادي¹، ويمكن تفصيلها في المحاور الآتية:
- **الفعالية الرقابية الآنية:** تتيح الرقمنة للسلطات العمومية تطوير آليات التتبع الميداني، حيث تضمن التحديث الفوري للبيانات التجارية، مما يسمح بالتقاطع اللحظي للمعلومات مع مصالح الضرائب والجمارك لضبط حركة رؤوس الأموال.
 - **الأمن القانوني وحماية الملكية:** تعمل المنظومة الرقمية على تنقية النسيج التجاري من الممارسات التدليسية، مثل انتحال الصفة أو استخدام سجلات وهمية، وهي ثغرات كانت تشوب السجلات الورقية سابقاً لصعوبة التحقق اللحظي من صحتها.
 - **الحوكمة الاقتصادية وتحسين مناخ الأعمال:** يساهم هذا التحول في تجويد الخدمة العمومية وتقليل الكلف التشغيلية، كما يفَعّل أدوات ضبط السوق من خلال الرصد الدقيق للنشاطات الاقتصادية الحقيقية، مما يمنح صانع القرار قاعدة بيانات صلبة لبناء السياسات التنموية.
 - **الشفافية الهيكلية وحماية المستهلك:** يؤدي وضوح المنظومة الرقابية وسهولة الولوج إلى هوية التجار إلى تعزيز الثقة في السوق الوطنية؛ فالمستهلك والمستثمر على حد سواء يستفيدان من بيئة تجارية "مكشوفة" معلوماتياً، مما يحد من العشوائية ويحمي الحقوق المادية لجميع الأطراف.

3. وظائف السجل التجاري الإلكتروني:

تحدد الأبعاد الوظيفية لهذا المستحدث التشريعي ضمن مسارين جوهريين، حيث يتجاوز السجل التجاري الإلكتروني كونه مجرد قاعدة بيانات رقمية ليصبح أداة استراتيجية في ضبط الحركة الاقتصادية وتأمين الائتمان التجاري:

¹ الموسوس عتو، وظائف السجل التجاري الإلكتروني على ضوء أحكام المرسومين التنفيذييين 111-15 و 112-18، القانون، الجزء 9، العدد 2، 2020، ص 32.

أ- الدور الإشهاري وتكريس الموثوقية الرقمية:

يُعد هذا النظام الوعاء المعلوماتي الجامع لبيانات التاجر، مما يتيح للجمهور والمتعاملين الاقتصاديين التحقق اللحظي من المراكز القانونية بضمانات مؤسساتية كافية. وقد تدعمت هذه الوظيفة تقنياً بدمج "الشفرة البيانية" (QR Code) ضمن مستخرج السجل، تفعيلاً لمقتضيات المادة 03 من المرسوم التنفيذي 112-18

وعلى خلاف النظام الورقي التقليدي الذي كان يفرض عبء الانتقال المادي لمصالح السجل التجاري للتأكد من صحة البيانات، فإن هذا الترميز الرقمي يختزل حزمة بيانات مشفرة توفر وسيلة تصديق فورية. هذا الانتقال يقلص من فرص التلاعب أو التزوير، ويعزز من سرعة دوران المعاملات في بيئة رقمية آمنة، مما يحمي الغير حسن النية من التعامل مع كيانات قانونية غير محينة أو منتحلة للشخصية التجارية¹.

ب- الفاعلية التنظيمية والرقابية:

تتجلى القيمة المضافة لهذه الآلية الرقمية في مستويين متكاملين يخدمان الحوكمة الاقتصادية:

1. تبسيط الحوكمة الإجرائية:

يتمثل ذلك في تيسير العمليات المرتبطة بالقيد، التعديل، أو الشطب عبر قنوات "العمل عن بُعد". ويرتكز هذا التحول الجذري على إرسال الوثائق إلكترونياً واعتماد آليات التوقيع الرقمي، وهي خدمة تظل مشروطة تقنياً وتوجيهياً بوجود "الطرف الثالث الموثوق" (سلطة التصديق الإلكتروني). دور هذا الطرف لا يقتصر على الوساطة التقنية فحسب، بل يمتد لضمان سلامة التدفقات المعلوماتية وعدم إنكار التصرفات القانونية، مما يمنح الإجراءات الرقمية نفس القوة الثبوتية التي تتمتع بها المعاملات الورقية التقليدية، مع ميزة السرعة والفاعلية.

2. الحجية القانونية وضبط السوق:

يكرس القيد في الأنظمة الإلكترونية قرينة قانونية قاطعة على اكتساب صفة التاجر، وهو أثر قانوني جوهري يمتد ليكون حجة نافذة في مواجهة الغير والجهات الرسمية على حد سواء. وتسمح هذه المركزية الرقمية بتسهيل مهام أعوان الرقابة في تتبع المسارات التجارية والتأكد من مدى التزام التجار بالواجبات القانونية (مثل إيداع الحسابات الاجتماعية أو تحيين البيانات)، مما يحول الرقابة من إجراء "بعدي" روتيني إلى رقابة "آنية" ترافق النشاط التجاري في كافة مراحله.

¹ الموسوس عتو، مرجع سابق، ص 35.

ج- غاية التطهير المؤسساتي للنشاط التجاري:

لا تقف حدود هذه الرقمنة عند التبسيط الإداري، بل تمتد لتصبح أداة جراحية تمنح السلطات العمومية القدرة على رصد التجاوزات والاختلالات بشكل لحظي. ويساهم هذا الانضباط الإجرائي في "تطهير" الساحة التجارية من الكيانات الوهمية والأنشطة غير المصرح بها، من خلال الربط البيني للمعلومات. هذا التوجه يجسد واقعياً مفهوم الإدارة الإلكترونية الحديثة التي توازن بدقة بين متطلبات تيسير الاستثمار وجلب رؤوس الأموال، وبين ضرورة حماية المصلحة العامة من الممارسات التجارية غير المشروعة.

المطلب الثاني: تجليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

يمثل مشروع تحديث الجماعات المحلية عبر رقمنة مفاصلها الإدارية منعطفاً جوهرياً في بنية المرفق العام الجزائري؛ إذ لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني تجميلي، بل أضحت ضرورة بنيوية استهدفها المشرع لإرساء قواعد مجتمع المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية. وتتجسم هذه الرؤية في استراتيجيات وطنية شاملة لتطوير قطاع التكنولوجيات الحديثة، حيث تبرز "البلدية الإلكترونية" كمشروع قاطرة يهدف إلى نقل مصلحة الحالة المدنية من نمط التسيير الورقي الكلاسيكي، المثقل بالبيروقراطية، إلى بيئة ذكية مكمّنة بالكامل، وهو ما ندرسه وفق المحاور التفصيلية الآتية:

الفرع الأول: رقمنة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية

استجابةً لضغوط الإدارة الحديثة وتنامي الحاجة إلى السرعة والأمان المعلوماتي، منحت وزارة الداخلية والجماعات المحلية أولوية مطلقة لعصرنة وثائق الهوية والسفر. وقد تجسد هذا المسعى في إرساء منظومة وطنية مندمجة للتعريف الإلكتروني، تعتمد على "الرقم التعريفي الوطني الوحيد" (NIN) كحجر زاوية لربط مختلف قواعد البيانات. ويهدف هذا المسار ليس فقط إلى تحسين جودة الخدمة، بل وإلى إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والمرتفق على أسس من الثقة والشفافية الرقمية، وذلك وفق التفصيل الآتي:

أولاً: منظومة الهوية والسفر البيومترية

استهدف مشروع البلدية الإلكترونية إحداث قطيعة إجرائية مع البيروقراطية من خلال "شخصنة" الوثائق الثبوتية رقمياً، وتتمثل في:

1. بطاقة التعريف البيومترية: تتجاوز هذه البطاقة كونها مجرد وثيقة إثبات هوية؛ فهي أداة تقنية سيادية مؤمنة بآليات تشفير معقدة، صُممت بمرونة تتيح لها استيعاب تطبيقات متعددة مستقبلاً،

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

مثل التوقيع الإلكتروني والملف الصحي. وقد ضبط المنشور الوزاري رقم 1099 الصادر في 24 مارس 2010 المعايير الصارمة لمعالجة طلبات الحصول عليها، مع التركيز على دقة البيانات البيوغرافية (النصية) والبيومترية (الحيوية). كما امتد هذا التوجه ليشمل رخصة السياقة البيومترية بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018، حيث تكمن قيمتها المضافة في "القابلية للقراءة الآلية" الفورية، مما يسهل الرقابة الميدانية ويقضي تماماً على احتمالات التزوير أو انتحال الشخصية. إن القدرة الوظيفية لهذه البطاقة تمنحها إمكانية الحلول محل سجلات إدارية كاملة، مما يمهّد الطريق نحو "الملف الرقمي الموحد" لكل مواطن.

1. **جواز السفر البيومتري:** يُعد جواز السفر البيومتري وثيقة سيادية تدمج أرقى معايير الأمان العالمية الصادرة عن منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO). وتعتمد الشريحة الإلكترونية المدمجة فيه على نظام تخزين مزدوج: بيانات نصية تقليدية، وخصائص حيوية فريدة تشمل بصمات الأصابع، مسح القزحية، وتفاصيل الوجه التقسيمية. وقد أفرز هذا التحول جملة من المكاسب السيادية والخدمية، منها:

 - تحصين الهوية الوطنية: عبر منع أي تلاعب مادي بمحتوى الوثيقة، وضمان مطابقتها للمعايير الأمنية الدولية، مما يعزز من قيمة الوثيقة الجزائرية في الخارج.
 - الفعالية الزمنية واللوجستية: تسريع وتيرة المعالجة في المنافذ الحدودية (الموانئ والمطارات) وتقليص فترات الانتظار أمام شبابيك الدوائر والقنصليات بفضل المعالجة الآلية للبيانات.
 - البعد الإنساني للرقمية: تجلّى ذلك في ابتكار "الحقائب البيومترية المتنقلة"، وهي وحدات تقنية متنقلة مكنت ذوي الاحتياجات الخاصة، المرضى، وكبار السن من الحصول على حقوقهم الإدارية في أماكن إقامتهم دون عناء التنقل، مما يجسد مفهوم "الإدارة المواطنة" التي تذهب للمواطن بدلاً من انتظاره.

وتتم معالجة هذه الطلبات عبر مسار رقمي متكامل يبدأ من البوابات الإلكترونية لوزارة الداخلية، حيث يتاح للمواطن تقديم طلبه آلياً وتتبع مراحل إنجازهِ، لتنتقل البيانات فوراً عبر شبكات "أنترنت" مؤمنة إلى مراكز الشخصية المركزية، مما يلغي تماماً التدخل البشري غير الضروري ويضمن الحياد والشفافية.

ثانياً: رقمنة وثائق المركبات ونظم المرور

في سياق عصرنة تسيير حظيرة السيارات الوطنية وتجويد السلامة المرورية، اعتمدت الوزارة آليات تقنية لربط البيانات الحركية بالهوية الرقمية للمواطن، وتتجلى في:

1. نظام البطاقة الرمادية المركزي: انتقلت الإدارة من الأنظمة المعلوماتية المنعزلة محلياً إلى شبكة اتصال عن بُعد (Remote Access) تعتمد على قواعد بيانات مركزية موحدة ومؤمنة. هذا الربط البيني اللحظي بين مراكز الإصدار (الدوائر) وجهات الرقابة الميدانية (الدرك والأمن الوطنيين) أتاح استخراج بطاقات الترخيم بصفة آنية. وتتجلى فاعلية هذا النظام في كسر قيود "النطاق الجغرافي"؛ إذ أصبح بإمكان المواطن تسوية وضعيته مركبته من أي نقطة في التراب الوطني، فضلاً عن توحيد نماذج عقود البيع الرقمية التي تُستخرج مباشرة من النظام لضمان قانونية المعاملات التجارية وحماية الملكية.

2. رخصة السياقة الإلكترونية بالنظام التنقيطي: عزز القانون رقم (17-05) الاستراتيجية القطاعية باستحداث البطاقة الوطنية لرخص السياقة. إن تصميم هذه الرخصة وفق معايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO) يمثل قفزة نوعية نحو "الردع الرقمي". ويهدف هذا النظام إلى تفعيل "نظام الرخصة بالتنقيط" الذي يربط بين هوية السائق وسجله العدلي المروري بشكل فوري، مما يسمح للأعوان المؤهلين برصد التجاوزات ومعالجتها بدقة متناهية، ويساهم بشكل مباشر في الحد من حوادث المرور عبر المراقبة الصارمة للسلوك السوقي.

الفرع الثاني: نماذج متقدمة لاعتماد الإدارة الإلكترونية

لم تتوقف جهود الرقمنة عند تخوم الوثائق الثبوتية، بل امتدت لتشمل "الذاكرة الإدارية" والعمليات الإجرائية المعقدة للجماعات المحلية، لضمان استمرارية المرفق العام وحفظ حقوق الأجيال:

أولاً: الأرشفة الإلكترونية وحفظ الذاكرة المحلية

اعتمدت الجماعات المحلية استراتيجية طموحة للأرشفة الرقمية، مستخدمة برمجيات متقدمة تشمل تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) وإدارة قواعد البيانات الضخمة (Big Data) لتحويل الأرصدة الورقية التاريخية إلى وسائط رقمية مؤمنة وسهلة الاسترجاع:

أ- سجلات الحالة المدنية (الرقمنة التاريخية): انطلقت هذه التجربة الرائدة في 2011 ببلديتي

حسين داي وباب الوادي كعينة مخبرية لدراسة تدفق البيانات، قبل تعميمها في 2012 لتشمل كافة البلديات. وقد سمح هذا التحول الجوهري بفك الارتباط بين "مكان الميلاد" و"مكان استخراج الوثيقة"؛ حيث أصبح بإمكان أي مواطن استخراج شهادة ميلاده من أي بلدية في القطر، مما أنهى عقوداً من معاناة السفر وساهم في تخفيف الضغط على بلديات الكبرى.

ب- شفافية المداولات والقرارات البلدية: استناداً للمرسوم التنفيذي رقم (16-190)، أصبحت المحاضر والقرارات البلدية تُحفظ وتُنشر عبر دعائم رقمية ملائمة. هذا الإجراء لم يسهل عملية الحفظ المادي فحسب، بل عزز من "الديمقراطية المحلية" والرقابة الشعبية؛ إذ أصبحت المعلومة القانونية والقرارات التنموية متاحة للمواطن بضغطة زر، مما يقلص من فرص الفساد الإداري ويعزز من شفافية تسيير الشأن العام.

ثانياً: الرقمنة الإجرائية التفاعلية (خدمات الحج نموذجاً)

يمثل تطبيق "الحج الإلكتروني" قمة التفاعل بين الإدارة والمواطن في بيئة رقمية آمنة. يغطي هذا النظام دورة الخدمة كاملة بمرونة عالية: بدءاً من التسجيل الأولي عبر الإنترنت، مروراً بإجراء القرعة الإلكترونية التي تضمن تكافؤ الفرص والنزاهة المطلقة، وصولاً إلى المتابعة الدقيقة للمسار الصحي، اللوجستي، والإداري للحجاج. وقد أثبتت هذه المنظومة نجاعة فائقة، خاصة منذ موسم 2020، حيث وفرت للإدارة إحصائيات دقيقة في وقت قياسي، مما ساهم في تجويد التنظيم اللوجستي وتقليص هوامش الخطأ البشري التي كانت تشوب العمليات اليدوية سابقاً.

وتأسيساً على ما سلف، يُستخلص أن وزارة الداخلية قد تخطت بفعالية عتبة "التحول الرقمي الإجرائي" لتلج طور "التمكين الرقمي البنيوي". ولم يقتصر أثر هذا المسار على تحديث الآليات الوظيفية للمرفق العام فحسب، بل أفضى إلى إعادة صياغة الأبعاد السوسيولوجية لعلاقة المرتفق بالإدارة من خلال إدماج المواطن كعنصر فاعل في مجتمع المعلومات؛ وهو ما يرسخ الأطر المرجعية لنظام حوكمة يتسم بالذكاء التقني والقدرة الاستباقية على الاستجابة لمتطلبات البيئة العصرية.

المبحث الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تبنت الدولة الجزائرية استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تعميم نموذج "الحكومة الإلكترونية"، وهي خطوة لم تكن مجرد استجابة لموجة الحداثة التقنية، بل كانت ضرورة ملحة لإعادة هيكلة الوظيفة العمومية. استهدفت هذه الاستراتيجية دمج التقنيات الرقمية في مفاصل القطاعات الحيوية، ليس فقط لأتمتة المهام، بل لترقية أداء المؤسسات والأجهزة الحكومية وضمان استمرارية الخدمة العامة بكفاءة أعلى. وقد تبلور هذا التوجه الاستراتيجي بشكل ملموس من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية"، الذي لم يكتفِ بوضع الأطر النظرية، بل مهد الطريق عملياً لرقمنة الجماعات الإقليمية، بدءاً من الولايات وصولاً إلى أصغر وحدة إدارية متمثلة في البلديات. إن هذا التحول في بنية الجماعات المحلية أدى بدوره إلى تحديث جذري للمنظومات الخدمية داخل الهياكل الوزارية، مما سمح بإنشاء قواعد بيانات وطنية موحدة وربط بيني يقلل من تشتت المعلومة الإدارية. ومن هذا المنطلق، نسعى في هذا المبحث إلى تتبع مخرجات هذا التحول الرقمي المتسارع، مستقصين أثره المباشر وغير المباشر على جودة الخدمة العامة وتطور علاقة المرتفق بالإدارة (المطلب الأول)، مع التوقف بالتحليل والتشخيص عند تلك المعوقات البنيوية، القانونية، والتقنية التي لا تزال تحول دون التجسيد الكامل والشامل لنموذج الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: أثر التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية

تؤكد القراءات التحليلية والمؤشرات الميدانية أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا تزال تعيش مراحلها التكوينية والنمائية الأولى، خاصة عند وضعها في ميزان المقارنة مع التجارب الدولية الرائدة أو حتى بعض النماذج الإقليمية الناجحة. إن هذا "التأخر النسبي" لا ينفي وجود حراك رقمي ملموس؛ بيد أن الحزمة الخدمية المفعلة حالياً -رغم محدوديتها الموضوعية- قد نجحت في إحداث تغييرات جوهرية وانعكاسات عميقة في طبيعة التفاعلات البينية بين الإدارة ومحيطها المجتمعي والاقتصادي. إن انتقال الإدارة من النمط الورقي الساكن إلى النمط الرقمي التفاعلي لم يقتصر أثره على الجوانب التقنية فحسب، بل امتد ليشمل ثقافة الخدمة العمومية بحد ذاتها، مما أدى إلى إعادة صياغة التوقعات المتبادلة بين المرفق العام والمرتفقين. وبناءً على ذلك، يمكننا تفكيك وتشخيص هذه الآثار المترتبة على الرقمنة وفقاً للمجالات النوعية المستهدفة والفاعلين الأساسيين في العملية الإدارية على النحو الآتي:

الفرع الأول: أثر الرقمنة على علاقة الإدارة بالمواطن

يُعد المواطن "المرتفق العمومي" حجر الزاوية والغاية النهائية في فلسفة التحول الرقمي؛ إذ تهدف هذه الصيرورة إلى إعادة هندسة العلاقة مع الإدارة لتصبح أكثر مرونة وشفافية واتساقاً مع احتياجات العصر¹.

إن الانتقال نحو "الإدارة التفاعلية" لم يكن مجرد استبدال للورق بالشاشة، بل كان بمثابة تقويض ممنهج للممارسات البيروقراطية التقليدية التي عانى منها المواطن لعقود، من خلال تجاوز عوائق المسافة والزمن التي كانت تقيد الوصول إلى الخدمة².

وحيث أضحى الولوج إلى المرافق العمومية متاحاً عبر المنصات الرقمية والبوابات الإلكترونية الموحدة، فقد تقلصت بشكل حاد مستويات "الاحتكاك المباشر" بين الموظف والمرتفق؛ وهو الاحتكاك الذي كان يمثل سابقاً بيئة خصبة لتوليد إجراءات معقدة وتأويلات شخصية للقوانين، مما يؤدي بالضرورة إلى هدر استنزافي للوقت والجهد والمال³.

إن هذا التحول الرقمي يساهم في ديمقراطية الخدمة العامة، بحيث تتوفر الخدمة بنفس الجودة والسرعة لكافة المواطنين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، مما يعزز من قيم المواطنة الرقمية ويرفع من سقف الثقة في المؤسسات الإدارية للدولة⁴. ونجد هذا عبر ما يلي:

1. انحسار الفجوة المكانية والزمانية وتكريس الاستمرارية: أتاححت المنصات الرقمية للمواطن تجاوز

عوائق التنقل الجغرافي والالتزام بساعات العمل الرسمية؛ إذ يُعد الانتقال من مفهوم "المقر الإداري" إلى "الخدمة المتاحة" تكريساً فعلياً لمبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد⁵. فمن خلال إمكانية استصدار الوثائق البيومترية وتتبع الطلبات إلكترونياً على مدار الساعة، تجسد الإدارة الجزائرية التزامها بتقديم خدمة لا ترتبط بحيز مكاني أو توقيت إداري ضيق، مما يرفع من سقف الحقوق الارتفاقية للمواطن⁶.

2. تعزيز كفاءة الإنفاق الشخصي وترشيد الجهد البشري: تُسهّم هذه النظم في خفض التكاليف

المادية المباشرة المرتبطة بأعباء التنقل وتكرار مراجعة المصالح الإدارية التي كانت تستنزف وقت

¹ فؤاد حسن حرز الله، الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة في إمكانية التطبيق، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 43.

² عامر خضير الكبيسي، السياسات العامة: مدخل بناء وتطوير الحكومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 164.

³ إلهام خرشي، محاضرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2023، ص 21.

⁴ فاكية سقني، تكملة محاضرات في مادة نماذج للإدارة الإلكترونية المقارنة، سطيف، الجزائر، 2023، ص 13.

⁵ المرجع نفسه، ص 14.

⁶ فؤاد حسن حرز الله، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

المواطن وموارده¹. ويتعدى هذا الأثر الجانب المادي ليشمل الجانب المعنوي، حيث يؤدي تقليص طوابير الانتظار إلى تخفيف الضغط النفسي والبدني، وهو ما يصب في خانة أسنة الإدارة وتطويعها لخدمة الفرد بدلاً من إرهاقه بالإجراءات التقليدية.

3. **حوكمة الإجراءات وتجسيد الشفافية في مواجهة الهياكل المتصلبة:** يُعد الانتقال نحو المعاملات غير الورقية اللامادية أداة رادعة لتقويض الممارسات البيروقراطية؛ حيث تضمن الرقابة الآلية تقليص مساحات التقدير البشري المباشر، مما يحد من فرص المحسوبية أو الابتزاز الإداري. إن رقمنة المسار الإجرائي تمنح المواطن القدرة على تتبع ملفه بوضوح، مما يُرسخ ثقته في نزاهة المرفق العام ويؤكد على مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، حيث لا مفاضلة إلا من خلال المعطيات التقنية والقانونية المودعة².

4. **صناعة المواطن الرقمي والاندماج في مجتمع المعرفة:** أفرز التعامل القسري أحياناً والاختياري غالباً مع الإدارة الإلكترونية طفرة في الوعي التقني لدى المواطن الجزائري. هذا الاحتكاك المستمر مع الأدوات التكنولوجية لم يطور مهارات الفرد فحسب، بل دفع بالمجتمع نحو التحول الجماعي إلى مجتمع المعلومات. ومع ذلك، يظل هذا الأثر مرهوناً بمدى جدية السياسات الرامية لمحو الأمية الرقمية، لضمان عدم إقصاء الفئات غير المتمكنة تكنولوجياً من حقوقها الأساسية³.

5. **تفعيل الحق في الوصول إلى المعلومة الإدارية:** تُكرس الإدارة الإلكترونية حقاً دستورياً وقانونياً أصيلاً للمواطن، وهو الحق في الاطلاع والحصول على المعلومة والبيانات التي تهمه بسهولة ويسر. فالنشر الاستباقي للقوانين، والمنشورات، والمناشير التنظيمية عبر المواقع الرسمية، يجعل من المواطن شريكاً في العملية الإدارية وليس مجرد متلقٍ سلبي، مما يعزز من قيم المواطنة النشطة⁴.

الفرع الثاني: أثر الرقمنة على قطاع الأعمال والمؤسسات

أفضى التحول المتسارع نحو مجتمع المعلومات إلى بزوغ نماذج اقتصادية غير تقليدية، حيث لم تعد "منظمات الأعمال الإلكترونية" (e-business) مجرد خيار تقني تكميلي، بل أصبحت ضرورة

¹ عبد الجليل طواهرير، جمال الهواري، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس Net Qual : دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، العدد 03، 2021، ص 100-104.

² إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 22.

³ جمال سامي، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، 2012، ص 127.

⁴ إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

استراتيجية حتمية لتعزيز التنافسية وضمان البقاء في سوق عالمي مضطرب. وتتجلى القيمة المضافة لهذا التحول الرقمي في إعادة صياغة مفهوم الكفاءة التشغيلية؛ إذ تمنح هذه الآليات المؤسسات قدرة فائقة على تجاوز العوائق الجغرافية والزمنية، والنفوذ السلس إلى الأسواق الدولية بمرونة عالية، مع تقليص تكاليف العمليات والوساطة، وتحسين جودة وسرعة استقاء المعلومات السوقية الضرورية لاتخاذ القرار الاستثماري¹. ومع ذلك، يظل تجسيد هذه الممارسات في البيئة الجزائرية رهيناً بجملة من التناقضات البنيوية التي تعيق الاستفادة الكاملة من هذه المزايا التنافسية.

فجوة التطبيق ومعوقات البيئة المحلية

بالقياس إلى نماذج عربية وإقليمية قطعت أشواطاً في الحوكمة الرقمية، يلاحظ أن قطاع الأعمال في الجزائر لا يزال يكابد تبعات "فجوة رقمية" مركبة ذات أبعاد تقنية واجتماعية؛ فمن ناحية، يبرز القصور الواضح في البنية التحتية التكنولوجية والبطء في تدفق البيانات كحجر عثرة أمام استمرارية الأعمال الرقمية، ومن ناحية أخرى، تبرز معضلة "الأمية الرقمية" الوظيفية التي لا تقتصر على المستهلك فحسب، بل تمتد لتشمل الكوادر الإدارية، فضلاً عن الارتفاع النسبي لتكاليف الربط بالشبكة². إلا أن القراءة العميقة للمشهد تشير إلى أن العائق الجوهري ليس تقنياً بحتاً، بل يكمن في الجمود التشريعي وغياب منظومة بنكية مرنة قادرة على احتواء عمليات الدفع الإلكتروني وتأمينها، مما ولد حالة من "الفتر" الاستثماري" لدى المتعاملين الاقتصاديين الذين يخشون ولوج فضاءات رقمية تقتصر للغطاء القانوني الكافي والضمانات السيادية ضد المخاطر التقنية³.

نماذج النجاح "من القاعدة إلى القمة": دراسة حالة

في مفارقة تحليلية تستحق الوقوف، نجد أن المبادرات الفردية والقطاع الخاص قد نجحوا في اختراق جدار الجمود الذي استعصى أحياناً على المخططات المركزية الكبرى. ويبرز هنا موقع "واد كنيس" (ouedkniss.com) كقصة نجاح ريادية نبعت من رحم الاحتياجات الحقيقية للسوق المحلي؛ فقد تطور من مجرد منصة بسيطة للإعلانات المبوبة إلى نظام بيئي متكامل يوفر خدمات الاستضافة، وتصميم المواقع، وشبكات الربط التجاري مع كبريات المؤسسات الوطنية كشركة الخطوط الجوية الجزائرية. هذا النجاح "من القاعدة إلى القمة" (Bottom-up) يقدم دليلاً قاطعاً على أن المستهلك

¹ محمد خثيري، رضوان انساع، الأعمال الإلكترونية في الدول العربية: واقع وآفاق، من مؤلف جماعي بعنوان: الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي، 2011، ص 8.

² حسين شنيني، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر، الإمارات خلال الفترة 2012-2014م: دراسة مقارنة، مجلة الباحث، العدد 02، 2012، ص 15-17.

³ فائزة بوشول وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، من مؤلف جماعي بعنوان: الملتقى العلمي الدولي حول الاقتصاد الجديد، 2012، ص 70.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

والمعامل الجزائري يمتلكان القابلية للتكيف الرقمي، وأن الفجوة الحقيقية تكمن في "البيروقراطية التنظيمية" التي لم تجار سرعة القطاع الخاص. وبالمثل، استطاعت منصة "أشريل" (echrily) ممارسة تجارة إلكترونية ذكية عبر توظيف حلول لوجستية مبتكرة تعتمد على شبكات توزيع جغرافية دقيقة، مع ابتكار حلول لجسور الثقة المفقودة في الأنظمة البنكية من خلال تبني خيار "الدفع عند الاستلام"، وهو حل "هجين" يعكس قدرة المؤسسة الناشئة على التكيف مع قصور بيئة السداد الرقمي¹.

المبادرات الحكومية والقطب التكنولوجي: بين الطموح والواقع

على الرغم من التوجه الاستراتيجي الذي يحمله مشروع "سيدي عبد الله" (Cyber Parc) كقطب تكنولوجي واعد يطمح لدمج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في صلب النسيج الاقتصادي الوطني، إلا أن مخرجاته الفعلية لا تزال تصطدم بضعف حلقات الوصل بين مراكز البحث العلمي ومتطلبات سوق العمل. إن بقاء مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الخام دون عتبة الـ 4% يعد مؤشراً رقمياً على اتساع المسافة بين الطموحات الرسمية والواقع الاقتصادي. وفي سياق موازٍ، تبذل شركة "SATIM" جهوداً حثيثة لتطوير أنظمة السداد البيئي وتوسيع نطاق استخدام بطاقات الائتمان والبطاقات الذكية، وهي خطوات لا يمكن إنكار أهميتها لتحديث الصفقات النقدية، لكنها تظل منقوصة الفعالية ما لم تُرفق بمنظومة وطنية شاملة للأمن السيبراني تعزز موثوقية المعاملات وتحمي البيانات الحساسة للمؤسسات والزبائن على حد سواء، بما يضمن بيئة أعمال خالية من التهديدات الرقمية التي قد تقوض الثقة في المنظومة ككل².

تأسيساً على ما سبق، يمكن استنتاج أن الانتقال الرقمي لقطاع الأعمال في الجزائر يسير وفق مسارين متوازيين لكنهما غير متكافئين؛ مسار "ديناميكي" تقوده المؤسسات الناشئة والمبادرات الخاصة التي تتسم بالمرونة والقدرة على ابتكار حلول التفاعلية على العوائق، ومسار "مؤسسي" رسمي يسعى للتحويل الرقمي لكنه مثقل ببطء الإجراءات القانونية وضعف المنظومة المالية. إن نجاح هذا الانتقال وتحوله إلى قاطرة للنمو الاقتصادي يتوقف بالضرورة على مدى جدية الدولة في ردم الفجوة بين "النوايا الرقمية" و"الواقع التشريعي والبنكي"، مع ضرورة صياغة إطار قانوني يحمي ريادة الأعمال ويحفز الابتكار، ويحول الإدارة الإلكترونية من مجرد "واجهة رقمية" إلى "عصب محرك" للاقتصاد الوطني³.

¹ عمر إبراهيمي، التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2011، ص 184.

² جمال سالم، مرجع سابق، ص 127.

³ محمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 01، 2013، ص 23.

الفرع الثالث: أثر الرقمنة على المؤسسات العمومية الجزائرية

تقتضي القراءة المتأنية لمنظومة المؤسسات العمومية في الجزائر العودة إلى الجذور التشريعية التي صاغت هويتها الحالية، وتحديدًا المرحلة الانتقالية التي دشنها القانون رقم 88-01 (المؤرخ في 12 يناير 1988)¹، والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية. هذا النص لم يكن مجرد تعديل قانوني، بل مثل قطيعة مع نمط التسيير الاشتراكي المباشر، مؤسساً لمرحلة استقلالية المؤسسات التي هدفت إلى تحويل الوحدات الإنتاجية والخدمية من مجرد ملحقات إدارية إلى كيانات اقتصادية خاضعة لقواعد القانون التجاري. ومن هذا المنطلق، تشكلت ثنائية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (EPA) والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC)، ولكل منهما فلسفة تشغيلية تنعكس على مسارات الرقمنة التي اعتمدتها الدولة لاحقاً².

الإصلاح التشريعي كمنطلق لتحديث المرفق العام

بموجب المادة 43 من القانون 88-01، أُخضعت الهيئات العمومية الإدارية لقواعد الإدارة العامة ومبدأ التخصص، بينما فُتح المجال للمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري للتحرر من القيود البيروقراطية التقليدية³. هذا التحرر مهد الطريق لدمج تكنولوجيات الإعلام والاتصال كأداة لتحقيق الكفاءة، إلا أن هذا المسار واجه في بداياته تحدي البيروقراطية الرقمية؛ حيث اصطدمت التقنيات الجديدة بعقليات تسييرية تقليدية قاومت التغيير في مراحله الأولى⁴. وتجلّى المسعى الحكومي في حوسبة التدفق المعلوماتي عبر الشبكة الحكومية الداخلية (Intranet) المعروفة بـ (RIG)، والتي لم تكن مجرد ترف تقني، بل ضرورة إجرائية لضمان أمن وسرعة تبادل البيانات بين الهيئات المركزية والمحلية، وتقليل الاعتماد على الدورة المستندية الورقية التي كانت تستنزف الموارد الزمنية.

عصرنة قطاع العدالة: من الورقية إلى السيادة الرقمية

يبرز قطاع العدالة كنموذج استرشادي لاستجابة المؤسسات العمومية لمتطلبات الرقمنة. فمنذ مطلع عام 2005، بادر المرفق القضائي بتوفير بنية تحتية رقمية (ISP) مخصصة للهيئات القضائية. هذا التحول لم يكن تقنياً فحسب، بل كان رداً بنيوياً على أزمة "تراكم الملفات" وضياح الوثائق القضائية. وبنهاية عام 2005، أطلق الموقع الإلكتروني المرجعي لتمكين الجمهور من الاطلاع الفوري على

¹ قانون رقم 88-01 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر، عدد 02، 1988.

² إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 23.

³ فؤاد حسن حرز الله، مرجع سابق، ص 44.

⁴ محمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 293.

النصوص التشريعية، تجسيدا لمبدأ الأمن القانوني. وعلى الرغم من هذه القفزة، واجهت العملية تحديات لوجستية في المناطق الداخلية، وهو ما برر لجوء الدولة لشبكات الأقمار الصناعية (VSAT) لضمان "وحدة المرفق القضائي" وتجاوز العزلة الجغرافية. إن استخدام VSAT يعكس إدراكاً عميقاً بأن التحول الرقمي لا يكتمل إلا بشمولية الوصول، بغض النظر عن تفاوت البنى التحتية الأرضية بين الشمال والجنوب¹.

قطاع البريد والمواصلات: الكفاءة التشغيلية ومؤشرات الجودة

يمثل قطاع البريد معياراً دقيقاً لقياس الأثر المباشر للرقمنة على رضا المواطن. وتكشف القراءة التحليلية للبيانات القطاعية عن منحى تنازلي لافت في نسب الشكاوى؛ فبينما كانت تبلغ 23% لكل 10,000 عملية في عام 2000 نتيجة سيادة النمط اليدوي، انخفضت هذه النسبة لتصل إلى 12% في عام 2005 تزامناً مع تفعيل الحسابات الجارية الإلكترونية، ثم استقرت عند حدود 11% في عام 2006 مع نضج شبكة الصرافات الآلية. هذا التحسن الملموس يرتبط عضوياً بتأسيس شركة "ساتيم (SATIM)" عام 1995، والتي مثلت الذراع التقني للبنوك الجزائرية. واليوم، تدير ساتيم شبكة وطنية تضم أكثر من 1,351 جهاز صراف آلي وما يزيد عن 40,000 محطة دفع إلكتروني، مما نقل المؤسسة العمومية من دور "الموزع النقدي" التقليدي إلى دور الفاعل الرقمي النشط².

حوكمة البيانات في مؤسسات الضمان الاجتماعي

استثمرت صناديق الضمان الاجتماعي (CNAS و CASNOS) في التقنيات الرقمية لتفعيل شبكة داخلية مرتبطة بأدوات اتخاذ القرار. وبأشرت هذه الهيئات مشروعاً وطنياً لإعادة ترقيم المشتركين، وهو إجراء يجد تبريره في مكافحة "ازدواجية الاستفادة" وتأمين الموارد المالية للصناديق. وبحلول عام 2024، وصل عدد المؤمنين اجتماعياً إلى 14 مليون شخص، منهم 6 ملايين من فئة الأجراء النشطين. وقد أدى تعميم بطاقة "الشفاء" التي يستفيد منها أكثر من 20 مليون شخص حالياً، إلى بناء قاعدة بيانات مركزية تتيح للوكالات المحلية التحقق اللحظي من البيانات، مما حوّل المؤسسة من نمط الرد الإداري المتأخر إلى نمط الخدمة الاستحقاقية الفورية³.

¹ حسين شنيني، مرجع سابق، ص 7.

² عمر إبراهيمي، مرجع سابق، ص 184.

³ إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 18.

التموقع الدولي: مؤشر الحكومة الإلكترونية (EGDI)

عند إسقاط هذه الجهود المحلية على المعايير الدولية، نجد أن الجزائر حققت تطوراً ملحوظاً في مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية. فبالعودة إلى عام 2012، كانت الجزائر تحتل المرتبة 132 عالمياً بقيمة مؤشر بلغت 0.3608، متأثرة بضعف البنية التحتية للاتصالات (TII) التي لم تتجاوز آنذاك 0.1812. ومع ذلك، سجل تقرير عام 2024 قفزة نوعية للموقع الجزائري ليصل إلى المرتبة 116 عالمياً بقيمة مؤشر إجمالية قدرها 0.5956. هذا الصعود التاريخي يعود بشكل مباشر إلى الانفجار في مؤشر البنية التحتية للاتصالات الذي قفز إلى 0.8129 في عام 2024، بفضل استراتيجية تعميم الألياف البصرية وتطوير شبكات النطاق العريض. ومع ذلك، يظل التحدي قائماً في مؤشر الخدمات عبر الإنترنت الذي يتطلب مزيداً من التفاعل المباشر بين الإدارة والمواطن بعيداً عن مجرد رقمنة الوثائق¹.

المجمعات الصناعية والمساهمة في الناتج المحلي

شهد عام 2015 إعادة هيكلة جذرية عبر تعويض شركات تسيير المساهمات (SGP) بـ 12 مجمعاً صناعياً عمومياً جديداً، مثل مجمع النسيج والجلود (GETEX) ومجمع الصناعات الميكانيكية (AGM). هذا التحول بُرر بضرورة رفع الكفاءة الإنتاجية وتجاوز ضعف الأداء المالي للنماذج السابقة. واليوم، تساهم أنشطة الاتصالات والتكنولوجيا بنسبة تقارب 2.7% في الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2025/2024. ويأتي هذا في ظل نمو إجمالي للناتج المحلي بنسبة 7.2% عام 2024، حيث وصل إلى قيمة اسمية قدرها 263.62 مليار دولار، مما يعكس دور المؤسسات العمومية الرقمية في دعم سياسة تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الريع النفطي².

استخلاصاً لما سبق، يتبين أن رقمنة المؤسسات العمومية في الجزائر تجاوزت كونها خياراً تقنياً لتصبح ضرورة سيادية واقتصادية، تهدف إلى رفع مساهمة القطاعات غير النفطية في البناء الوطني.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لا يعد الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية في المرفق العام الجزائري مجرد عملية استبدال تقني للوسائل التقليدية بأخرى حديثة، بل هو مشروع إصلاحي شامل يصطدم بواقع تنظيمي واجتماعي واقتصادي معقد. تكتسي دراسة هذه المعوقات أهمية استراتيجية؛ كونها تمنح الباحث القدرة على فهم الفجوة القائمة بين النصوص التشريعية الطموحة والنتائج الميدانية التي لم تصل بعد إلى مرحلة الرضا

¹ جمال سالم، مرجع سابق، ص 128.

² عمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 185.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

التام. إن البيئة الإدارية في الجزائر، وبحكم إرثها البيروقراطي الطويل، أفرزت جملة من الكوابح التي تتداخل فيما بينها لتشكل ممانعة هيكلية أمام التحول الرقمي.

تتنوع هذه المعوقات لتشمل أبعاداً لا تقتصر على الجانب المادي التقني فحسب، بل تمتد لتتطال البنية الذهنية للمورد البشري، والجمود في النصوص القانونية، وصولاً إلى التحديات المرتبطة بخصوصية المجتمع الجزائري وثقافته في التعامل مع الخدمة العمومية. ففي حين توفرت الإرادة السياسية من خلال مشاريع ضخمة، إلا أن "فلسفة التغيير" لم تتغلغل بشكل كافٍ في مفاصل الإدارة المحلية والمركزية على حد سواء، مما أدى إلى نشوء ما يمكن تسميته بـ "البيروقراطية الرقمية"؛ وهي الحالة التي يتم فيها نقل التعقيد الورقي إلى المنصات الإلكترونية دون تبسيط حقيقي للإجراءات.

علاوة على ذلك، يبرز التحدي التكنولوجي المرتبط بالبنية التحتية للاتصالات كمتغير حاسم، حيث أن عدم استقرار تدفق البيانات وضمان الأمن المعلوماتي يظل هاجساً يؤرق صانع القرار والمستخدم في آن واحد. ومن منطلق القراءة النقدية لهذا الواقع، سنعمد في هذا المطلب إلى تفكيك هذه المعوقات من خلال تقسيمها إلى مستويات وظيفية، تبدأ من التحديات التي يواجهها المواطن كطرف مستفيد، وصولاً إلى العقبات التي تواجه منظمات الأعمال والمؤسسات العمومية في سعيها نحو حوكمة رقمية متكاملة. إن الهدف من هذا التحليل ليس رصد السلبيات فحسب، بل تقديم صورة تشخيصية دقيقة تساعد في استشراف الحلول الكفيلة بتجسيد مشروع "الجزائر الإلكترونية" على أرض الواقع بفعالية واستدامة.

الفرع الأول: المعوقات الإدارية والمادية

تتطلب عملية التحول الرقمي بيئة متكاملة تتضافر فيها الموارد المالية مع الهياكل التنظيمية المرنة؛ ومع ذلك، يواجه هذا المسار في الواقع العملي تحديات مادية مزدوجة تتعلق بضعف الموازنات المرسودة لتحديث البنية التحتية، وارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة والبرمجيات، وهي الجوانب التي سيتم تفصيلها في موضع لاحق من هذه الدراسة. بيد أن الإشكالية الأكثر عمقاً تكمن في "المعوقات الإدارية" التي تشكل حجر العثرة الحقيقي أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية، حيث لا يقتصر الأمر على توفير العتاد، بل يمتد ليشمل فلسفة التسيير ومنظومة اتخاذ القرار.

أولاً: المعوقات الإدارية

تبرز المعوقات الإدارية كأحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عند الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ويمكن تفكيك هذه المعوقات إلى الأبعاد التحليلية التالية:

1. الجمود البيروقراطي وتعقيد الهندسة الإجرائية:

تعاني الإدارة العامة من إرث ثقيل من الإجراءات الروتينية التي صُممت لتعمل في بيئة ورقية تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم. إن محاولة "رقمنة" هذه الإجراءات دون إعادة هندستها (BPR) تؤدي إلى ما يعرف بـ "البيروقراطية الرقمية"، حيث يظل التعقيد قائماً ولكن في قالب إلكتروني. هذا الجمود يحول دون تحقيق ميزة السرعة والكفاءة، ويجعل من النظام الإلكتروني مجرد عبء إضافي بدلاً من كونه أداة تسهيل¹.

2. ممانعة التغيير في البيئة التنظيمية:

يعد العنصر البشري، وخاصة في المستويات القيادية الوسطى، أحد أهم كوابح التحول. تنشأ هذه الممانعة من التوجس تجاه فقدان "السلطة التقديرية" التي يمنحها النظام الورقي، أو الخوف من عدم القدرة على مواكبة المهارات التقنية المطلوبة. هذا السلوك التنظيمي يفرز حالة من عدم التفاعل مع الأنظمة الجديدة، مما يعطل تدفق المعلومات ويقوض الثقة في جدوى المشروع بأكمله².

3. غياب الاستراتيجيات التكاملية وضبابية الرؤية:

يلاحظ في كثير من الحالات غياب خطة وطنية أو قطاعية موحدة تنسق الجهود بين مختلف الوحدات. هذا التشتت الإداري يؤدي إلى خلق "جزر معزولة" من البيانات؛ حيث تمتلك كل دائرة نظاماً خاصاً لا يتوافق مع الأنظمة الأخرى، مما يعيق مبدأ "التبادل البيني للمعلومات". إن غياب الرؤية الواضحة لدى الإدارة العليا حول أهداف التحول الرقمي يجعل من المشاريع التقنية مجرد مبادرات معزولة تقتصر على الاستدامة والنمو التراكمي³.

4. القصور التنظيمي في متابعة التطورات التقنية:

يتسم قطاع التكنولوجيا بالديناميكية والتغير المتسارع، بينما تتسم الهياكل الإدارية بالبطء في الاستجابة. هذا التباين الزمني يؤدي إلى تبني تقنيات قد تصبح متقدمة قبل اكتمال تعميمها. كما يبرز

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 164.

² عمر بن سعيد ابن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تحقيق الحكومة الإلكترونية، من مؤلف جماعي بعنوان: ندوة حول الحكومة الإلكترونية، 2012، ص 3.

³ عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية: الإستراتيجية إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات: حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص 81.

ضعف آليات المتابعة والتقييم الدوري للمشاريع الإلكترونية، مما يمنع اكتشاف الثغرات التنظيمية في وقت مبكر ويؤدي إلى استنزاف الجهود في مسارات غير منتجة¹.

5. ضعف برامج التأهيل والتدريب المستمر:

لا تقتصر المعوقات الإدارية على الأنظمة، بل تمتد لعدم قدرة الإدارة على تصميم برامج تدريبية تواكب الاحتياجات الحقيقية للموظفين. إن التركيز على الجانب التقني البحث وإهمال الجوانب الإدارية والقانونية للتعامل الإلكتروني يخلق فجوة معرفية، تجعل الموظف غير قادر على استثمار النظام الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة².

ثانياً: المعوقات المادية

تُشكل المعوقات المادية المتمثلة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتغير الحاسم الذي يرهن نجاح أو فشل مشروع الإدارة الإلكترونية. إن هذا النوع من المعوقات لا يقتصر أثره على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد ليعيق بناء جسور الثقة بين المرفق العام والمواطن، إذ لا يمكن الحديث عن رقمنة قطاعية بمعزل عن جاهزية الشبكات الوطنية للاتصالات.

1. أزمة البنية التحتية المعلوماتية ومحدودية الشبكات

يبرز القصور في شبكتي الهاتف والإنترنت كعصب حيوي يغذي كافة المعاملات الرقمية، وبدونه تتحول المنصات الإلكترونية إلى واجهات جامدة تفتقر للفاعلية. وتكشف القراءة المتأنية لواقع قطاع الاتصالات في الجزائر عن فجوة تقنية تظهر بوضوح في ظاهرة "محدودية السعة الاستيعابية للشبكات" أو ما يُصطلح عليه تقنياً باستنفاد الخطوط. هذه الأزمة وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر والجهات الوصية أمام تحديات تشغيلية معقدة؛ فبينما تسعى الدولة لتعميم الرقمنة، يواجه المستخدم في كثير من الأحيان عجزاً في الحصول على نفاذ مستقر للشبكة، مما يؤدي إلى ما يمكن تسميته بـ "البيروقراطية التقنية" التي لا تقل حدة عن البيروقراطية التقليدية³.

2. فجوة الشمول الرقمي وتكاليف النفاذ

يرتبط التحول نحو الإدارة الإلكترونية ارتباطاً طردياً بمدى قدرة المواطن والشركات على الولوج للخدمة بتكلفة معقولة. إن ارتفاع تكاليف اشتراك الإنترنت مقارنة بمستويات الدخل، يشكل عائقاً مادياً

¹ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، مذكرة ماستر، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2013، ص 49.

² محمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 293.

³ فؤاد حسن حرز الله، مرجع سابق، ص 44.

يحول دون تحقيق الشمول الرقمي المنشود. ويؤكد الخبراء في هذا السياق أن استدامة مشروع الحكومة الإلكترونية تتطلب استراتيجية تسعيرية مرنة، تضمن توفير الحد الأدنى من النفاذ المجاني أو المدعم للمواقع الحكومية والخدمية، لضمان عدم إقصاء الفئات ذات الدخل المحدود من منظومة الخدمات الجديدة¹.

3. معوقات أدوات الدفع الإلكتروني والبيئة التشغيلية

عند الانتقال لتحليل المعوقات المادية في قطاع البريد والمالية، تبرز مفارقة إحصائية لافتة؛ فبالرغم من إصدار ملايين البطاقات الإلكترونية (البطاقة الذهبية وغيرها)، إلا أن نسبة التفعيل والاستخدام الفعلي ظلت دون التوقعات لفترات طويلة. إن بقاء هذه البطاقات خارج دائرة التداول لا يعود فقط لضعف الوعي التقني، بل لغياب "البيئة المادية المتكاملة" التي تدعم استخدامها؛ مثل نقص أجهزة الصراف الآلي (GAB) أو تكرار أعطالها، وعدم تعميم محطات الدفع الإلكتروني (TPE) في الفضاءات التجارية².

إن هذا النقص المادي دفع فئة عريضة من المستخدمين للتمسك بالوسائل التقليدية مثل الصكوك البريدية، مفضلين طوابير الانتظار المادية على المخاطرة بمعاملات إلكترونية قد تتعثر بسبب ضعف التدفق أو انقطاع التيار الكهربائي. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج بأن العائق المادي ليس مجرد نقص في الأجهزة، بل هو غياب "المنظومة التقنية المتكاملة" التي تضمن انسيابية الخدمة من المصدر (الإدارة) إلى المصبب (المواطن)³.

4. تشتت الجهود وغياب التنسيق البيئي

يُضاف إلى جملة المعوقات المادية مشكلة "الجزر المعزولة من البيانات"؛ حيث تتوفر كل وزارة أو مؤسسة على بنية تحتية خاصة بها، دون وجود بروتوكولات ربط مادية موحدة تضمن التبادل البيئي للمعلومات. هذا التشتت المادي يؤدي إلى هدر الموارد المالية في بناء أنظمة مكررة، ويجبر المواطن على تقديم وثائق مادية في كل مرة لعدم قدرة الأنظمة على "التحدث" مع بعضها البعض عبر شبكة وطنية موحدة وعالية الكفاءة⁴.

¹ جمال سالم، مرجع سابق، ص 128.

² عمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 184.

³ حسين شني، مرجع سابق، ص 7.

⁴ عبده نعمان الشريف، مرجع سابق، ص 81.

الفرع الثاني: المعوقات البشرية والتشريعية

تقتضي القراءة المتأنية لمسار الرقمنة في الإدارة الجزائرية عدم فصل التحديات الميدانية عن سياقاتها "السوسيو مهنية" وأطرها "المعيارية"؛ إذ يواجه هذا التحول ممانعة هيكلية مركبة تتجاوز في أبعادها مجرد النقص في المهارات التقنية. فعلى الصعيد البشري، لا تقتصر المقاومة التنظيمية على الجوانب الإجرائية، بل تمتد لتشمل مخاوف مرتبطة بإعادة تعريف الصلاحيات في ظل الشفافية الرقمية؛ حيث يؤدي الانتقال نحو الأنظمة المؤتمتة إلى تقليص السلطة التقديرية للموظف البيروقراطي، مما قد يولد نزعة نحو الإبقاء على المسارات الورقية التقليدية كآلية للحفاظ على الهيمنة على التدفقات المعلوماتية. علاوة على ذلك، يُلاحظ أن البرامج التكوينية غالباً ما تركز على الأبعاد الأدواتية للاستخدام، مغفلةً بذلك ضرورة تطوير "الهندسة الذهنية" الكفيلة بتبني الثقافة الرقمية كفلسفة عمل مؤسسية متكاملة. أما على المستوى التشريعي، فيبرز "العجز المعياري" كعائق جوهري يحول دون مواكبة الطفرة السببرانية؛ فبالرغم من تبني القانون المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، إلا أن نفاذه الميداني يظل رهيناً بغياب المراسيم التنفيذية التفصيلية اللازمة لمنح "الحجية الإثباتية" الكاملة للمحررات الرقمية أمام الهيئات القضائية والإدارية. هذا الفراغ القانوني، مضافاً إليه غياب الأطر الملزمة التي تكرر "حق المواطن في التعامل الرقمي"، يحول الرقمنة من التزام قانوني مرفقي إلى مجرد خيار تقني خاضع لتقدير الإدارة، مما يبقى المنظومة القانونية في حالة ازدواجية بين موروث "النسخة الورقية" وطموحات "البيانات الرقمية".

أولاً: المعوقات البشرية

يُمثل المورد البشري المحرك الأساسي لأي تحول تنظيمي، وفي سياق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، تبرز مجموعة من المعوقات البشرية المركبة التي تتجاوز مجرد "نقص المهارة" لتصل إلى عمق الثقافة التنظيمية والبناء النفسي للموظف والمواطن على حد سواء. ويمكن تفصيل هذه المعوقات وفق المحاور التحليلية التالية:

1. الممانعة النفسية والسلوكية للتغيير:

تتجلى أبرز العقبات في حالة "التوجس البيروقراطي" من الشفافية التي تفرضها النظم الرقمية. يرى قطاع واسع من الكوادر الإدارية التقليدية أن التحول الرقمي يمثل تهديداً مباشراً لـ "السلطة التقديرية" التي يتمتعون بها في النظام الورقي؛ حيث تتيح الرقمنة تتبعاً دقيقاً للإجراءات وتلغي منطق

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الالكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

"المحسوبة" أو "الغموض الإداري". هذا التهديد لمراكز النفوذ الشخصي يولد مقاومة سلبية تظهر في صورة إهمال استخدام الوسائط الجديدة أو التمسك غير المبرر بالمسار الورقي الموازي بدعوى الأمان¹.

2. فجوة الكفاءة الرقمية والأمية الوظيفية:

بعيداً عن الجوانب التقنية البحتة، يعاني المورد البشري من ضعف في "الثقافة المعلوماتية" (Information Literacy) لا يقتصر الإشكال هنا على الجيل القديم من الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل غياب برامج التكوين التخصصي المستمر. إن الاكتفاء بمهارات الحاسوب الأساسية لا يكفي لإدارة نظم معقدة مثل "التسيير الإلكتروني للوثائق" أو "قواعد البيانات التفاعلية". هذا النقص المعرفي يؤدي إلى حالة من الاغتراب المهني، حيث يشعر الموظف بـ "الدونية التقنية" أمام النظام الجديد، مما يدفعه للنفور منه والعودة إلى الأساليب التقليدية التي يتقنها².

3. غياب العقيدة الرقمية في الثقافة التنظيمية:

تعاني المؤسسات من غياب "إدارة التغيير" (Change Management) "التي تهين العنصر البشري نفسياً ومعرفياً. لا يزال ينظر للرقمنة كـ "عبء إضافي" وليس كأداة لتحسين جودة الحياة المهنية. هذا التصور المغلوط ناتج عن ضعف التواصل الداخلي، حيث لا يشعر الموظف بأنه شريك في عملية التحول، بل مجرد "منفذ" لقرارات فوقية فوق طاقته التقنية، مما يضعف الولاء للمشاريع الرقمية الوطنية ويجعلها تبدو كـ "جزر تقنية" معزولة عن الواقع اليومي للموظف³.

4. عوائق العنصر البشري (المواطن/المستخدم):

لا تقتصر المعوقات البشرية على مقدم الخدمة (الموظف)، بل تمتد إلى طالبها (المواطن). تبرز هنا مشكلة "الثقة الرقمية"؛ حيث لا يزال المواطن الجزائري يميل سيكولوجياً للتعامل المباشر (وجهاً لوجه) لضمان قضاء حاجته، ناهيك عن ضعف المهارات الرقمية لدى شرائح واسعة من المجتمع، مما يجعل النفاذ للخدمات الإلكترونية حكراً على فئة محدودة، ويخلق ما يعرف بـ "الفجوة الرقمية الاجتماعية" التي تعيق الشمول الرقمي الشامل⁴.

ثانياً: المعوقات التشريعية والقانونية

تعتبر المنظومة القانونية المتكاملة حجر الزاوية في نجاح الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، إذ لا يمكن تصور معاملات رقمية آمنة في غياب إطار تشريعي يمنحها القوة القانونية والحماية الإجرائية. وفي

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 49.

² جمال سالم، مرجع سابق، ص 129.

³ محمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 293.

⁴ جمال سالم، مرجع سابق، ص 127.

الحالة الجزائرية، تبرز مجموعة من الكوابح التشريعية التي أدت إلى تباطؤ ملموس في وتيرة هذا التحول، ويمكن تفصيلها وفق الآتي:

1. قصور الأطر التنظيمية عن مواكبة الطبيعة الافتراضية للمعاملات

تفتقر المنظومة القانونية التقليدية إلى المرونة الكافية لاستيعاب مفاهيم الإدارة الحديثة؛ فما تزال القواعد الإجرائية في المؤسسات العمومية ترتكز على "مبدأ الكتابة الورقية" كشرط أساسي للإثبات وصحة التصرفات الإدارية. هذا الجمود يولد حالة من الفراغ التشريعي أمام الوثيقة الإلكترونية، حيث يجد المرفق العام نفسه أمام نصوص وضعت لزمان "الإدارة الورقية"، مما يجعل من اعتماد المخرجات الرقمية مجازفة قانونية قد تقتدر للحجية أمام الجهات القضائية في حال حدوث نزاع¹.

2. إشكاليات الحجية القانونية للتوقيع والتصديق الإلكتروني

رغم صدور تشريعات توطر التوقيع الإلكتروني، إلا أن تفعيلها الميداني ما زال يصطدم بعقبات إجرائية وتقنية. إن غياب "سلطة تصديق" وطنية شاملة وموحدة تمنح الثقة في الهوية الرقمية للمتعاملين أدى إلى تقييد نطاق الصفقات العمومية الإلكترونية. يترتب على هذا الضعف التنظيمي استمرار الاعتماد على التوقيع اليدوي والختم الرطب، وهو ما يفرغ عملية "الرقمنة" من محتواها الوظيفي ويجعلها مجرد "أرشفة ضوئية" لا ترقى لمستوى الإدارة الإلكترونية المتكاملة².

3. غياب الحماية القانونية الصارمة للبيانات ذات الطابع الشخصي

تعد الخصوصية الرقمية أحد أكبر الهواجس التي تقوض ثقة المواطن في الخدمات الإلكترونية. فالتشريعات الحالية ما تزال تتلمس طريقها في وضع ضوابط حازمة تمنع إساءة استخدام البيانات المجمعة عبر المنصات الحكومية. إن ضعف الرادع القانوني ضد اختراق قواعد البيانات أو تسريبها يضع الإدارة في مأزق أخلاقي وقانوني، مما يدفع الكثير من المستخدمين للجزوف عن تقديم بياناتهم الحساسة عبر القنوات الرقمية، مفضلين الطرق التقليدية التي يرونها "أكثر أماناً" في ظل غياب حصانة قانونية رقمية واضحة³.

4. تأخر تكييف قانون العقوبات مع الجرائم المعلوماتية المستحدثة

أفرزت البيئة الرقمية أنماطاً جديدة من الانحراف (مثل التزوير المعلوماتي، وانتحال الصفة الرقمية، وتدمير النظم)، وهي جرائم تتسم بـ "عابرية الحدود" وصعوبة الملاحقة. ويلاحظ أن المشرع

¹ إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 23.

² عبده نعمان الشريف، مرجع سابق، ص 82.

³ قارة إيمان، روان محمد الصالح، الارهاب الإلكتروني وآليات مواجهته في التشريع الجزائري، المعيار، الجزء 30، العدد 2، 2026، ص 1117.

الجزائري، رغم محاولاته اللحاق بهذا التطور، ما يزال يعاني من بطء في تكييف القوانين العقابية لتشمل كافة صور الجرائم السيبرانية¹. هذا القصور التشريعي لا يهدد أمن المؤسسة فحسب، بل يضعف من قدرة الإدارة على حماية أصولها المعرفية والتقنية، مما يجعل مسار التحول الرقمي محفوفاً بالمخاطر القانونية. إن المعضلة لا تكمن في غياب النصوص بحد ذاتها، بل في "الفجوة الزمنية" بين سرعة التطور التقني وبطء العملية التشريعية، بالإضافة إلى غياب الرؤية التكاملية التي تربط بين القوانين الإدارية، المدنية، والجنائية لتشكيل "بيئة قانونية آمنة" تحفز الموظف والمواطن على ولوج العالم الرقمي دون توجس.

الفرع الثالث: آفاق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: مقاربة استشرافية

تقتضي القراءة الموضوعية لمسار التحول الرقمي في الجزائر تجاوز النظرة الوصفية السطحية نحو تحليل بنيوي لبرنامج "الجزائر الإلكترونية 2013". إن الإقرار بتعثر هذا المشروع، الذي لم يلامس سقف التوقعات المسطرة في وثيقته التأسيسية، يضعنا أمام ضرورة مراجعة فلسفة التخطيط الإداري ذاتها. فرغم الزخم المادي والخطاب السياسي الداعم، إلا أن الهوة بين "الوثيقة" و"الواقع" كشفت عن غياب الانسجام بين النظم التقنية المستحدثة والبيئة التنظيمية التقليدية. إن انقضاء المدى الزمني للمشروع دون مخرجات ملموسة لا يعني بالضرورة فشلاً تقنياً بقدر ما هو "إخفاق في الإدارة الاستراتيجية للتغيير"، وهو ما اعترف به الفاعلون المؤسسيون أنفسهم، مما يفرض اليوم القطيعة مع الممارسات الإدارية التي حوّلت التكنولوجيا إلى مجرد "واجهة رقمية" ليبروقراطية قديمة.

تنبثق أهمية الانتقال الرقمي اليوم من كونه حتمية وجودية تفرضها متغيرات معقدة؛ ففي ظل تنامي التهديدات السيبرانية التي تحولت من جرائم تقنية معزولة إلى "إرهاب معلوماتي" منظم يهدد سيادة البيانات الوطنية، لم يعد خيار الرقمنة ترفاً أكاديمياً أو مطلباً ظرفياً. إن حماية الفضاء المعلوماتي الجزائري تتطلب إدارة إلكترونية متكاملة قادرة على التكيف مع الضغوط الداخلية الداعية للشفافية، والالتزامات الدولية التي تفرضها عولمة النظم التسييرية.

أولاً: استراتيجيات هندسة الإدارة الإلكترونية

إن الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية الجزائرية تتوقف على ركيزة "التخطيط التشاركي الذكي". يتطلب هذا المسار صياغة إطار استراتيجي يتجاوز المقاربات التقنوقراطية المنغلقة ليشمل كل الفاعلين

¹ السبتي آسيا، بوقريط عمر، الجرائم السيبرانية: مفهوماً وآليات مكافحتها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، الجزء 18، العدد 1، 2025، ص 205.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

في الفضاء العمومي؛ من قيادة سياسية تمتلك إرادة التغيير، إلى مؤسسات عمومية مرنة، وصولاً إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني كشركاء في الإنتاج الرقمي وليس مجرد "مستهلكين" للخدمة. إن إشراك "المنتفعين" في مرحلة التصميم يضمن ولاءهم للنظام الجديد ويقلل من حدة مقاومة التغيير التي غالباً ما تظهر عندما تُفرض التقنية ككيان غريب على الممارسات اليومية.

بالنسبة للسياق الجزائري كنموذج للدول النامية، فإن التحول نحو الإدارة الرقمية يمثل "قفزة نوعية" لا تخلو من العقبات السوسولوجية والتنظيمية. إنه انتقال غير خطي، يشبه المخاض الذي يتخلله فترات من التراجع أو الفشل التجريبي. لذا، فإن الاستراتيجية الناجحة هي التي تتخذ من "التعلم من الأخطاء المبررة" وقوداً للتصحيح. إن تكلفة الإخفاق في التجارب السابقة يجب أن تُثمر اليوم "ذكاءً مؤسسياً" قادراً على تفكيك المسلمات الإدارية الجامدة¹.

بناءً على ذلك، يتطلب تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية من جديد إخضاع المسار لعملية "تقييم شاملة" تفكك مكان الخل في الموارد البشرية والتقنية. يجب وضع أهداف مرحلية (Micro-goals) قصيرة المدى لتعزيز ثقة المواطن في النجاعة الرقمية، مع التركيز على أن "الحكومة الإلكترونية" ليست غاية في حد ذاتها، بل هي الوسيط المحوري لتحقيق "الحكومة الرقمية (Digital Governance)". إن الربط بين الرقمنة والإصلاح الاقتصادي هو المسار الوحيد لضمان استدامة التنمية، حيث تساهم الإدارة الرقمية في ردم ثغرات الفساد، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمة العمومية، وتجسيد الحكم الراشد كواقع ملموس يشعر به المواطن الجزائري في تعاملاته اليومية.

ثانياً: الإرادة السياسية كمنطلق إستراتيجي

لا يمكن قراءة مسار التحول نحو الإدارة الإلكترونية بمعزل عن الموقف السيادي للسلطة المركزية؛ إذ يتجاوز هذا المشروع كونه مجرد عملية تقنية ليتخذ أبعاداً ترتبط بإعادة هيكلة موازين القوة داخل الجهاز الإداري. إن نجاح البرامج الحكومية الرقمية يرتكز بصفة جوهرية على وجود فاعل سياسي مؤسسي (لجنة عليا أو هيئة وطنية مستقلة) تمتلك الصلاحيات الكافية لتهيئة المناخ التنظيمي والتشريعي اللازم، مع تولي مهام الإشراف المباشر والتقييم المستمر لمخرجات التنفيذ، لضمان عدم انحراف المشروع عن أهدافه المسطرة.

وفي سياق السياسات العامة الهادفة إلى إحداث تغييرات بنيوية في نمط تقديم الخدمة العمومية، تبرز الحاجة إلى تجاوز الأطر التقليدية؛ فالانتقال إلى "الدولة الرقمية" قد يستوجب ابتكار آليات

¹ فاكية سقني، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

مؤسسية مرنة، مثل استحداث وزارات نوعية أو إنشاء شركات حكومية ذات طابع تجاري وتكنولوجي، وصولاً إلى تفعيل مبدأ الشراكة مع القطاع الخاص لضمان استمرارية الابتكار.

بالإسقاط على الواقع الجزائري، تظهر "اللجنة الإلكترونية" كأداة محورية منوط بها تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية. إلا أن إعادة بعث هذا المسار المتعثر تقتضي -بالضرورة- الانتقال من دور "اللجنة الاستشارية" إلى دور "الهيئة التنسيقية العليا" ذات الصلاحيات التنفيذية الواسعة. إن تفعيل هذه الهيئة يضمن تجسير الفجوة بين مختلف القطاعات الوزارية، وفرض رقابة صارمة على مراحل الإنجاز لمنع تشتت الجهود في جزر معزولة من البيانات.

إن هذا التحول يستند في جوهره إلى كثافة "الإرادة السياسية" لدى القيادة العليا؛ نظراً لما يترتب على الرقمنة من خلخلة للمفاهيم التقليدية للتنظيم العام، وتعديل جذري في طبيعة التفاعلات البينية بين الإدارة والمواطن من جهة، وبين الإدارة وقطاعات الأعمال من جهة أخرى. وتزداد أهمية هذا الالتزام السياسي في ظل استحقاقات الجزائر الدولية، لا سيما مساعي الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وضرورة التكيف مع معايير الشراكة الإقليمية والقارية، مما يجعل من الرقمنة خياراً استراتيجياً حتماً لتعزيز التنافسية الوطنية في الفضاء العالمي¹.

في الختام، يظهر أن الإرادة السياسية في الجزائر ليست مجرد "دعم معنوي"، بل هي المحرك الذي يضمن التغلب على "الممانعة البيروقراطية" وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لضمان انتقال آمن وفعال نحو الحوكمة الرقمية الشاملة.

ثالثاً: التكوين والتوعية والتجارب الدولية

تُعد إشكالية "الوعي التقني" حجر الزاوية في فشل أو نجاح أي تحول رقمي سيادي. ففي الحالة الجزائرية، لا يزال ضعف الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات يلقي بظلاله على الثقافة التنظيمية السائدة، حيث لم تعد "أمية الحاسوب" تقتصر على الفئات البسيطة من المواطنين، بل تعدتها لتشمل مستويات وظيفية وقيادات إدارية عليا. هذا القصور المعرفي ولّد ما يُعرف بـ "المقاومة النفسية" للتغيير، نتيجة التوجس من مخرجات التكنولوجيا التي قد تزيع النمط البيروقراطي التقليدي الذي يقتات عليه البعض. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لتكثيف حملات التوعية الوطنية عبر الوسائط الجماهيرية، لا سيما التلفزيون بصفته الوسيلة الأكثر نفاداً وتأثيراً في تشكيل الوعي الجمعي الجزائري، بهدف كسر الحواجز النفسية التي تعيق التجسيد الميداني للمشاريع الرقمية.

¹ فاكية سقني، مرجع سابق، ص 17.

1. المنظور الاستراتيجي للتكوين الرقمي (الجزائر نموذجاً)

في سياق تحليل المقاربات الوطنية، استعرض البروفيسور "مليك مسي محمد" (مستشار وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال سابقاً) خلال مداخلته بمركز الشعب للدراسات الاستراتيجية، رؤية نقدية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر. وقد ركزت أطروحته على دور "المعلوماتية" في إعادة صياغة نمط الحياة اليومية للمواطن، مشدداً على ضرورة "ثورة الذهنيات" لمواكبة التحولات العالمية التي تفرض تقاسم المعلومة وتعميمها بسرعة فائقة. وفي قراءة سوسيو اقتصادية لافتة، ربط نجاح التحول الرقمي بضرورة توفير "النفوذ الشامل والمجاني" للإنترنت لكافة فئات المجتمع، وهو ما يعد شرطاً بنيوياً لدمج المواطن في المسار الرقمي¹.

إن القضاء على الأمية المعلوماتية في الجزائر يتطلب استراتيجية تعليمية عابرة للأطوار؛ تبدأ بمأسسة مادة الإعلام الآلي في التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، مع توفير الدعم اللوجستي والبشري اللازم. ويرى الباحث "إسماعيل أوليصير" أن التحدي الحقيقي يكمن في "التربية التقنية المبكرة"، حيث يجب أن يتحول الحاسوب إلى أداة طبيعية في يد الطفل الجزائري، بصفته مفتاح النفاذ لكافة تكنولوجيات العصر، وهو ما يساهم حتماً في ردم "الفجوة الرقمية" التي تعد من أكبر عوائق بناء مجتمع المعلومات في البلاد.

2. استعراض التجارب الدولية (دروس في الاستدامة والانتشار)

لإنشاء الرؤية المستقبلية، من الضروري استقراء نماذج دولية نجحت في تطويع التكنولوجيا لخدمة الإدارة والمجتمع، مع تصحيح المعطيات التاريخية والإحصائية لكل تجربة:

أ. تجربة دبي (مبادرة التقنية للجميع):

اعتمدت دبي نموذجاً رباعي الأبعاد شمل:

- التدريب الإلكتروني: خلق بيئات تعلم ذاتية دون وسيط بشري.
- الموظف الإلكتروني: تأهيل الكادر الحكومي مهارتياً.
- المواطن الرقمي: دمج الفئات الاجتماعية في النسق التقني.
- الإعلام المتخصص: عبر "مجلة التقنية للجميع" لنشر الثقافة الرقمية وتشجيع الاستخدام الآمن.

¹ فؤاد حسن حرز الله، مرجع سابق، ص 43.

ب. التجربة التونسية (الحاسوب العائلي 2001):

قدمت تونس نموذجاً متقدماً في نشر الثقافة التقنية عبر إجراءات ملموسة، منها خفض تكاليف الاشتراكات وتكثيف البرامج التثقيفية الإذاعية. وبرز مشروع "الحاسوب العائلي" الذي انطلق فعلياً في عام 2001، حيث مكن العائلات من اقتناء أجهزة بأسعار مدعومة لم تتجاوز (1000 دينار تونسي) بتمويلات وقروض ميسرة، مما رفع نسبة النفاذ المنزلي للتقنية بشكل قياسي في تلك الفترة.

ج. التجربة الأمريكية (النفاذ القانوني Section 508):

في الولايات المتحدة، تم سن قانون "Section 508" المعدل لقانون إعادة التأهيل، والذي يفرض على كافة الوكالات الفيدرالية لدوائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ضمان أن تكون مواقعها وخدماتها الإلكترونية قابلة للنفاذ من قبل جميع المواطنين (بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة). وقد أنيطت بمركز تكنولوجيا المعلومات (GSA's Government-wide IT Accessibility Program) مسؤولية تدريب الموظفين ودعم التطبيق الصارم لهذا القانون، مما حول الرقمنة من خيار إلى إلزام قانوني.

د. التجربة الهندية (مشروع Gyandoot 2000):

يعتبر مشروع (Gyandoot) الذي انطلق في يناير 2000 في منطقة "دهار" الريفية، أيقونة في مكافحة الفقر المعلوماتي. اعتمد المشروع على "الأكشاك المعلوماتية المتنقلة" المرتبطة بالإنترنت، مما أتاح لسكان المناطق النائية الوصول إلى البيانات الحكومية وأسعار المحاصيل والخدمات دون الحاجة للتنقل لأيام، وهو نموذج يحتذى به في الدول ذات الجغرافيا الشاسعة كالجزائر.

هـ. التجربة المصرية (الإنترنت المجاني وحاسب لكل بيت):

أطلقت مصر في يناير 2002 مبادرة "الإنترنت المجاني" بالتعاون مع شركات القطاع الخاص، حيث تم إلغاء الاشتراك الشهري واعتماد تكلفة المكالمات المحلية فقط كرسوم للنفاذ. حققت هذه المبادرة قفزة نوعية، فبحلول عام 2004، وصل عدد مستخدمي الإنترنت إلى حوالي 4 ملايين مستخدم، وبلغ عدد المنازل المستفيدة مئات الآلاف. وتكامل ذلك مع مشروع "حاسب لكل بيت" الذي وفر أجهزة بضمان خط الهاتف وبأقساط شهرية ميسرة دون مقدم، وهي التجربة التي استلهمتها الأردن لاحقاً لتطوير نموذجها الخاص.

3. تحليل الفجوة ومحددات النجاح في الجزائر

عند مقارنة هذه التجارب بالواقع الجزائري، نجد أن "مشروع الجزائر الإلكترونية" الذي استهدف أفق 2013 قد اصطدم بعوائق هيكلية وتشريعية. إن الرؤية المستقبلية تقتضي الانتقال من "سياسة المشاريع المعزولة" إلى "سياسة التكامل القطاعي"¹.

إن نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر يتوقف على خمس ركائز أساسية:

1. الإرادة السياسية الصارمة: تحويل الرقمنة إلى التزام وطني يتجاوز الخطابات إلى الممارسة الميدانية.
 2. تحديث الترسانة القانونية: بما يتوافق مع المعايير الدولية (على غرار التجربة الأمريكية) لضمان حجية المعاملات الرقمية وأمن البيانات.
 3. الاستثمار في البنية التحتية: تقليل تكلفة النفاذ للإنترنت ورفع سرعة التدفق، خاصة في مناطق الهضاب والجنوب (استلهاماً من نموذج Gyandoot الهندي).
 4. الحوافز المادية: تقديم تسهيلات لاقتناء التكنولوجيا للأسر والموظفين (على غرار تجربتين التونسية والمصرية).
 5. الأمن السيبراني: حماية المنظومة المعلوماتية الوطنية من التهديدات المتزايدة التي تطورت لتصبح "إرهاباً معلوماتياً" منظماً يستهدف مفاصل الدولة².
- ختاماً، إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر ليست مجرد تجميع للحواشيب أو رقمنة للمستندات، بل هي "إعادة هندسة شاملة" للعلاقة بين الحاكم والمحكوم. إن المستقبل يفرض علينا استيعاب دروس الماضي وتجارب الآخرين، لبناء إدارة شفافة، كفؤة، وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة في ظل مجتمع المعلومات العالمي.

رابعاً: الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال

يُمثل الاستثمار في بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة جوهرية ضمن مشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛ إذ لا يُنظر إليه كإنفاق مالي مجرد، بل كاستثمار استراتيجي يهدف إلى تحصيل عوائد وظيفية واقتصادية على المديين المتوسط والبعيد. وتبرز في هذا السياق قضية "تحسين سعة التدفق" وتطوير الشبكات كأحد أكبر التحديات البنيوية التي تواجه النموذج الجزائري؛ حيث تقتضي

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 50.

² السبتي آسيا، بوقريط عمر، مرجع سابق، ص 205.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

الفعالية الإدارية ضمان انتقال المعلومة بالسرعة والكفاءة اللزمتين عبر كافة المستويات التنظيمية، وهو ما يتطلب معالجة جذرية للاختلالات التقنية الحالية¹.

ومن أجل تدارك الفجوات المسجلة في استكمال البنية التحتية، وخاصة في مجالي الخدمات الهاتفية والولوج إلى شبكة الإنترنت، يغدو من الضروري توجيه السياسات العامة نحو تحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي. إن فتح هذا المجال للمنافسة من شأنه خلق بيئة تفاعلية تضمن الارتقاء بجودة الخدمة وتخفيض تكلفتها، لتصبح في متناول مختلف الشرائح المجتمعية، لاسيما الفئات ذات الدخل المحدود، تجسيدا لمبدأ المساواة في الانتفاع من خدمات المرفق العام الرقمي².

علاوة على ذلك، يتطلب النجاح في هذا المسار تذليل العقبات الإجرائية والتقنية التي تعيق تطور قطاع الهاتف النقال والخدمات الملحقة به. إن تكامل هذه الجهود سيسهم بشكل مباشر في تقليص حدة "الفجوة الرقمية" داخل المجتمع الجزائري، مما يفتح آفاقاً رحبة لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني والارتقاء بآليات الحوكمة في الدولة³.

خامسا: التشريع والأمن الإلكتروني

تُمثل الأبعاد القانونية والسيبرانية أحد أكثر مفاصل مشروع الإدارة الإلكترونية حساسية وتعقيداً، لا سيما في ظل تنامي حدة الجرائم المعلوماتية وتطورها النوعي. إن تحصين البيئة الإدارية الرقمية ليس مجرد خيار تقني، بل هو استحقاق وظيفي يجب أن يواكب الطفرة العلمية التي نقلت العمل الإداري من نمطه الورقي التقليدي إلى وسائطه الرقمية المستحدثة.

وفي السياق الجزائري، تبرز الحاجة الملحة لتطوير برامج الحماية، حيث تظل الدولة ضمن نطاق الاستهداف المباشر لعمليات القرصنة والاختراقات؛ مما يجعل نجاح التحول الرقمي رهيناً بمدى القدرة على حشد الكفاءات الوطنية والاستفادة من النماذج الدولية الرائدة في هذا الحقل. وفي هذا الصدد، يطرح المستشار في الأمن المعلوماتي "عبد الرزاق دردوري" رؤية استراتيجية تدعو إلى صياغة مقاربة وطنية موحدة للوقاية من القرصنة وحماية المنشآت الحيوية. وتنبني هذه الرؤية على رفض الحلول الانعزالية أو المبادرات الفردية للمؤسسات، والتمسك بدلاً من ذلك بـ "العقيدة الأمنية الشاملة" التي تتبناها السلطة العمومية لمجابهة التهديدات السيبرانية بفاعلية⁴.

¹ عمر إبراهيمي، مرجع سابق، ص 184.

² حسين شنيني، مرجع سابق، ص 7.

³ جمال سامي، مرجع سابق، ص 127.

⁴ إلهام خرشي، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

وعند فحص التجربة الجزائرية، نجد جنوحاً نحو المقاربة "الدفاعية" التي تركز أساساً على اقتناء التجهيزات التقنية للحماية، في حين تبرز الضرورة القصوى لتفعيل المقاربة "الهجومية الاستباقية". وتتجلى هذه الأخيرة في تأسيس دوائر من الخبراء المتخصصين مهمتهم التنبؤ بالهجمات، ونشر الوعي المؤسسي الفوري عند ظهور أي برمجيات خبيثة أو ثغرات أمنية جديدة.

وعلى الرغم من الجهود التشريعية التي بذلتها الجزائر في مكافحة الإرهاب والجرائم المستجدة منذ مطلع العقد الثاني من القرن الحالي، إلا أن المتغيرات التكنولوجية المتسارعة - لا سيما في بيئة الإنترنت - تفرض إعادة النظر في الترسنة القانونية وتطويرها بما يضمن مرونة التكيف مع الواقع الرقمي. إن الهدف من هذا التطوير التشريعي يتجاوز مجرد الردع، ليصل إلى توفير حماية دستورية لخصوصية المواطنين والمستفيدين، وإزالة الضبابية القانونية التي قد تكتنف التعاملات الإلكترونية. ويتطلب ذلك تكثيف الجهد التوعوي، خاصة في مجال التجارة الإلكترونية، باعتبارها الركيزة الأساسية والخطوة الجوهرية نحو التجسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية الشاملة.

خاتمة الفصل الثاني

دار اهتمام هذا الفصل على المستويين المركزي المحلي، ففي الأول، توقفنا عند رقمنة العدالة والتعليم العالي والمعاملات الإدارية، وفي الثاني، ركزنا على الحالة المدنية والوثائق البيومترية، فالجزائر خطت خطوات لا بأس بها في هذا الاتجاه، وإن كانت متفاوتة بين قطاع وآخر.

أما انعكاسات هذه التطبيقات على الأداء الوظيفي، فمجمله إيجابي: إنجاز أسرع، خدمات أفضل، إجراءات أبسط. لكن هذه الصورة ليست موحدة. في قطاعات معينة، التقدم واضح؛ وفي أخرى، ما زال الطريق طويلاً.

أما المعوقات متشابكة إلى درجة يصعب معها الفصل بين أسبابها، فنقص التجهيزات يؤدي إلى ضعف التكوين، وضعف التكوين ينتج عنه مقاومة للتغيير لدى بعض الموظفين، وكل هذا يحدث في غياب إطار تشريعي واضح، لا يمكن حل واحدة بمعزل عن الأخرى.

يبقى أن الإدارة الإلكترونية لم تعد مشروعاً يمكن وضعه في قائمة الانتظار، فالظروف لا تنتظر. أما التفاصيل فسنؤجلها، خاصة ما يتعلق بالتوصيات، إلى الخاتمة العامة.

خاتمة

خاتمة

انطلق هذا البحث من سؤال محوري: ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وما أبعادها، وكيف انعكست تطبيقاتها في الجزائر على الأداء الوظيفي؟ للإجابة، اتبعنا منهجاً وصفيّاً تحليليّاً قائماً على المصادر الثانوية والدراسات الميدانية السابقة، بهدف ربط المتغيرين واستخلاص العلاقة بينهما. لسنا ندّعي أن هذا العمل يقدم إجابة نهائية، بل يحاول تركيب ما تفرّق من نتائج في دراسات سابقة، وقراءتها في سياق جزائري خالص.

أولاً: نتائج الدراسة

النتيجة الأولى التي انتهينا إليها أن الإدارة الإلكترونية لا تنحصر في رقمنة الإجراءات القائمة والتحول إليها يستدعي إعادة نظر في الفلسفة الإدارية ذاتها: كيف تُتخذ القرارات، كيف يُوجّه الموظفون، وكيف تُراقب النتائج. إنها منظومة متكاملة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف الوصول إلى أداء أسرع وأقل كلفة وأكثر شفافية. ثانياً، للإدارة الإلكترونية أبعاد متعددة لا يمكن اختزالها في جانب تقني بحت. هناك البعد التقني المتمثل في البنية التحتية والشبكات والأنظمة، والبعد الوظيفي المرتبط بتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، والبعد البنيوي الذي يقتضي إعادة هيكلة التنظيم الإداري نفسه. التطبيق الناجح لا يتم إلا بمقاربة تدمج هذه الأبعاد معاً.

ثالثاً، الأداء الوظيفي متغير أكثر تعقيداً مما قد يوحي به الخطاب الإداري السائد. جودته لا تتوقف على توفر التكنولوجيا وحدها، بل تنبثق من تفاعل عوامل تنظيمية وبشرية وبيئية الأدوار فيها متفاوتة. لذلك، تقييم الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى معايير موضوعية تراعي هذا التداخل. رابعاً، في السياق الجزائري، لا يمكن إنكار الأشواط التي قُطعت في رقمنة الإدارة العمومية. قطاعات العدالة والتعليم العالي والحالة المدنية والوثائق البيومترية شهدت تقدماً ملموساً. هذا التقدم يعكس وجود إرادة سياسية، لكنه يطرح في الوقت نفسه سؤالاً حول وتيرة هذا التحول ومدى شموليته.

خامساً، أظهرت الدراسات السابقة التي حللناها أن انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي جاءت إيجابية في معظمها: تسريع المعاملات، تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وزيادة الشفافية. غير أن هذه النتائج تتفاوت من قطاع إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، وهو ما يجعل التعميم المطلق غير دقيق.

ثانياً: المعوقات

التقدم المسجل لا يعني غياب العقبات. في تقديرنا، يمكن حصر المعوقات في ثلاث دوائر متداخلة. الدائرة الأولى إدارية مادية: بنية تحتية غير مكتملة في مناطق عديدة، أنظمة إدارية قديمة، غياب تنسيق أفقي بين القطاعات، وميزانيات محدودة. الدائرة الثانية بشرية: تكوين غير كافٍ، مقاومة طبيعية للتغيير، وضعف في الثقافة الرقمية لدى شريحة من الموظفين. الدائرة الثالثة تشريعية: النصوص القانونية المنظمة للمعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي وحماية البيانات الشخصية لم تواكب بعد التطور التكنولوجي بالسرعة المطلوبة.

ثالثاً: التوصيات

- من هنا، نقترح جملة من التوصيات، بعضها يوجّه إلى صانع القرار، وبعضها الآخر إلى المؤسسات المعنية بالتحول الرقمي:
- رفع مستوى البنية التحتية التكنولوجية وتعميم الشبكات عالية السرعة، مع إعطاء أولوية للمناطق الداخلية والنائية.
 - بناء برامج تكوينية مستمرة ومتخصصة للموظفين، ليس فقط في الجانب التقني، بل أيضاً في تغيير العقلية وامتصاص مقاومة التغيير.
 - تسريع وتيرة إصدار النصوص التشريعية التي تضبط البيئة القانونية للمعاملات الإلكترونية وتؤمن البيانات الشخصية.
 - تبني خطة تدريجية للرقمنة: البدء بالخدمات الأكثر طلباً، ثم التوسع بناءً على التقييم والملاحظات الميدانية.
 - إشراك الموظفين في عملية التحول، لا فرضها عليهم، عبر تحفيزهم وربط الرقمنة بنظم تقييم الأداء.

- الاستفادة من التجارب العربية والدولية مع تكييفها وفق الخصوصيات المحلية.

رابعاً: آفاق مستقبلية

- هذا الموضوع يظل مفتوحاً على أسئلة لم نتمكن من الإجابة عنها ضمن حدود هذه الدراسة. نرى أن البحوث المستقبلية يمكن أن تتجه إلى:
- مقارنة تجارب الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
 - قياس كمّي دقيق لهذا الأثر في قطاع محدد كالتعليم أو الصحة أو العدالة.
 - استقصاء دور جائحة كورونا كعامل تسريع للتحويل الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- اختبار الفرضية القائلة إن الإدارة الإلكترونية قد تكون أداة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.
 - إجراء تقييم نقدي لتجربة الجزائر في رقمنة قطاعي العدالة والحالة المدنية.
- أخيراً، نعتقد أن أحد أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو أن الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا العمومية لم تعد تُطرح كخيار يُؤخذ أو يُترك. الظروف الراهنة، محلياً وعالمياً، تجعل منها مساراً إجبارياً. يبقى السؤال في كميته، لا في ضرورته. النجاح فيه يتوقف، في اعتقادنا، على عاملين: الاستثمار الجاد في العنصر البشري، وبناء نظام إداري رقمي متكامل يُعلي كفاءة الأداء قبل أي اعتبار آخر. هذا العمل محاولة متواضعة في هذا الاتجاه، تظل قابلة للنقد والتجاوز، والكمال لله وحده.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

النصوص التشريعية	
دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ديسمبر، 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2020.	01
القانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 غشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، ج.ر، عدد 47، 2009.	02
القانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 1 فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، ج.ر، عدد 06، 2015.	03
القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 1 فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ج.ر، عدد 06، 2015.	04
القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 يونيو سنة 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج.ر، عدد 34، 2018.	05
قانون رقم 05-18 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 ماي سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، ج.ر، عدد 28، 2018.	06
قانون رقم 13-22 مؤرخ في 14 ذي الحجة عام 1443 الموافق 13 جويلية سنة 2022، يعدل ويتمم الأمر رقم 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ج.ر، عدد 48، 2022.	07
قانون رقم 01-88 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر، عدد 02، 1988.	08
مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر، عدد 50، 2015.	09

قائمة المصادر والمراجع

10	مرسوم رئاسي رقم 24-181، يتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للأمن السيبراني وتحديد قانونها الأساسي، ج.ر، عدد 36، 2024.
النصوص التنظيمية	
01	المرسوم التنفيذي رقم 04-332 المؤرخ في 10 رمضان عام 1425 الموافق 24 أكتوبر سنة 2004، يحدد صلاحيات وزير العدل حافظ الأختام، د.ب.ن، 2004.
02	أمر رقم 20-01 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 30 يوليو سنة 2020، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، ج.ر، عدد 45، 2020.
الكتب	
01	أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات: مدخل مقارنة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
02	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
03	راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
04	زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين: دليل المديرين والمشرفين، دار القباء، القاهرة، 2001.
05	سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط. 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
06	عامر خضير الكبيسي، السياسات العامة: مدخل بناء وتطوير الحكومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012.
07	عبد الرحمن توفيق، نظم تقييم الأداء: الأداء الفردي - الأداء المؤسسي، ط. 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة، مصر، 2004.
08	عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

09	فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10	كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
11	مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2001.
12	مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
الأطروحات والمذكرات	
01	خلفون فضيلة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، الجزائر، 2019.
02	عبد نعمة الشريف، الحكومة الإلكترونية: الإستراتيجية إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات: حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
03	مريم ساري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2020.
04	مريم عبد ربه أحمد السميري، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
05	رضوان بن يطو، بشير شريف جمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية خميس مليانة، مذكرة ماستر، جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة، الجزائر، 2018.
06	سحنون نور الهدى، بدراني ربحانة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء: دراسة حالة بلدية خميس مليانة، مذكرة ماستر، جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة، خميس مليانة، الجزائر، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

07	سمية بن تركي، تأثير الإدارة الإلكترونية في تطور الخدمة العمومية: قطاع الجماعات المحلية نموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2019.
08	سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، مذكرة ماستر، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2013.
09	فؤاد حسن حرز الله، الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة في إمكانية التطبيق، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2013.
10	محمد نذير ملوك، خير الدين دلول، عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة ميدانية ببلديات ولاية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة، الجزائر، 2012.
11	مزهود أنيس، شبشوب عبد المالك، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021.
12	منير شرفي، حسين عبيدات، دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي - تبسة، تبسة، الجزائر، 2016.
المقالات	
01	أحمد باي، رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، الجزء 4، العدد 2، 2017، ص 117-141.
02	الرزقي كتاف، الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم في الإدارات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية الجزائرية.
03	السبتي آسيا، بوقريط عمر، الجرائم السيبرانية: مفهوما وآليات مكافحتها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، الجزء 18، العدد 1، 2025، ص 203-220.
04	الموسوس عتو، وظائف السجل التجاري الالكتروني على ضوء أحكام المرسومين التنفيذي 111-15 و 112-18، القانون، الجزء 9، العدد 2، 2020، ص 29-44.

قائمة المصادر والمراجع

05	بوحنية قوي، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزء 3، العدد 4، 2011، ص 81-96.
06	بوضياف مليكة، رهانات رقمته الادارة العمومية في الجزائر في ظل جائحة كورونا، مجلة الناقد للدراسات السياسية، الجزء 6، العدد 1، 2022، ص 390-407.
07	بوطرفة عواطف، عقابي آمال، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر Digitization's imprint on the facade of higher education and scientific research in Algeria، مجلة أبحاث، الجزء 6، العدد 1، 2021، ص 427-442.
08	جمال سالم، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، 2012.
09	حسين شنيني، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر، الإمارات خلال الفترة 2012-2014م: دراسة مقارنة، مجلة الباحث، العدد 02، 2012.
10	حنصالي صابرينة، أكرور مريم، التعليم العالي عن بعد : تجربة جامعة الجزائر 1 في الماستر عبر الخط، Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques، الجزء 57، العدد 3، 2020، ص 67-80.
11	حورية سويقي، حتمية تفعيل رقمنة قطاع العدالة والسياسة العقابية الحديثة في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزء 4، العدد 2، 2021، ص 2226.
12	خيرة حجاب، فتحة مزياني، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، الجزء 3، العدد 1، 2018، ص 268-287.
13	درهم علي درهم القمش، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية: دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء، Queen Arwa University Journal، الجزء 26، العدد 26، ديسمبر 2023، ص 12.

قائمة المصادر والمراجع

14	طواهرية نخلة، السجل التجاري الإلكتروني كآلية لإرساء قواعد الحوكمة الالكترونية والقضاء على التزوير، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، الجزء 1، العدد 1، 2019، ص 43-54.
15	عبد الجليل طواهرير، جمال الهواري، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس : Net Qual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، العدد 03، 2021.
16	عبد الرحمن بن جراد، عبد القادر مهداوي، تاريخ الإدارة الإلكترونية، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 8، 2018، ص 186-199.
17	عبد العزيز عشبة، حازم أحمد فراونة، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية، الجزء 12، العدد 02، 2020، ص 10-27.
18	عبد العزيز فطيمة زهرة، فرحات حميدة كريمة، التطبيقات العملية لعصرنة قطاع العدالة -الموقع الإلكتروني لوزارة العدل نموذجا-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزء 10، العدد 3، 2021، ص 334-353.
19	عبد الكريم تبون، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، الجزء 4، العدد 3، 2021، ص 65-83.
20	عمر إبراهيمي، التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2011.
21	فاتح مزيتي، مظاهر رقمنة مرفق العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزء 1، العدد 4، 2019، ص 17-33.
22	فلة بوعلي، راضية برناوي، مساهمة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تسيير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال داخل المدارس الوطنية العليا في الجزائر، مجلة الاتصال والصحافة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، الجزائر، الجزء 07، العدد 01، 2020، ص 1-15.

قائمة المصادر والمراجع

23	قادري أمال، ادريس خوجة نضيرة، جودة الخدمة القضائية ودورها في ارتقاء قطاع العدالة، مجلة الدراسات الحقوقية، الجزء 7، العدد 3، 2020، ص 503-530.
24	قارة إيمان، روان محمد الصالح، الارهاب الالكتروني وآليات مواجهته في التشريع الجزائري، المعيار، الجزء 30، العدد 2، 2026، ص 1115-1127.
25	قحموص نوال، بن بريح أمال، فعالية العدالة الرقمية كتقنية مجسدة في زمن الأوبئة (جائحة كورونا نموذجا)، Revue Des Sciences Humaines، الجزء 33، العدد 2، 2022، ص 99-114.
26	لصلح نوال، مستقبل التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية بعد جائحة كورونا، الجزء 59، العدد 1، 2022، ص 166-205.
27	محمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 01، 2013.
28	مزهود الهاشمي، منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد-19 The system of digital services in the Algerian 19-Covid-19 crisis justice sector under management developments during the Covid-19 crisis مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، الجزء 3، العدد 3، 2021، ص 11-20.
29	مزور صورية، السجل التجاري الالكتروني في القانون الجزائري، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزء 6، العدد 3، 2022، ص 460-477.
30	منال رواق، ياسين جيبيري، التقاضي الإلكتروني وضمانات المحاكمة العادلة، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة عين تيموشنت، العدد العدد الخاص، 2021، ص 374.
31	مونية جليل، إدارة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وآفاق تحسين الخدمة العمومية، Annales de l'université d'Alger، الجزء 36، العدد 1، 2022، ص 61-77.
32	نوال بوعبد الله، التقاضي الإلكتروني كآلية من آليات عصنة قطاع العدالة، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزء 1، العدد 3، 2021، ص 94-109.

قائمة المصادر والمراجع

33	ودان بوعبدالله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للمصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الادارة الالكترونية، الجزء 2، العدد 2، 2015، ص 120-95.
المداخلات العلمية	
01	أحمد بيطام، الإدارة الإلكترونية في الجزائر -المديرية العامة للتكوين والتعليم العاليين بوزارة التعليم العالي أنموذجاً-، من مؤلف جماعي بعنوان: أعمال المؤتمر العلمي الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021.
02	عمر بن سعيد ابن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تحقيق الحكومة الإلكترونية، من مؤلف جماعي بعنوان: ندوة حول الحكومة الإلكترونية، 2012.
03	فايزة بوشول وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، من مؤلف جماعي بعنوان: الملتقى العلمي الدولي حول الاقتصاد الجديد، 2012.
04	محمد خثيري، رضوان انساعد، الأعمال الإلكترونية في الدول العربية: واقع وآفاق، من مؤلف جماعي بعنوان: الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي، 2011.
محاضرات	
01	إلهام خرشي، محاضرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2023.
02	فاكية سقني، تكملة محاضرات في مادة نماذج للإدارة الإلكترونية المقارنة، سطيف، الجزائر، 2023.