

إستراتيجية التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر -دراسة في الأسباب والآليات-

The strategy of transformation towards electronic public service in Algeria - a study of the causes and mechanisms

باحث دكتوراه: سايحي إسماعيل

جامعة حمّة لخضر الوادي (الجزائر)

saihi-ismail@univ-eloued.dz

تاريخ التسليم: 2021/12/14 تاريخ التقييم: 2022/01/13 تاريخ القبول: 2022/01/14

Summary:

The Algerian administration, in its provision of its public services to the citizenry, suffers from many of the negatives and obstacles that the bureaucratic management has caused within its administrative apparatus, which has caused a lot of anxiety among the political class and citizens alike about the future of this administration, this has led the Algerian state to adopt new approaches represented in the shift towards Adopting electronic models to reduce these negatives faced by its administrative bodies at all levels, central and local, through the adoption of the electronic project in Algeria, which aims to achieve electronic public service in order to consolidate the relationship with Citizen and quality assurance in their performance, so this study addresses the strategy adopted by the Algerian state in order to switch to electronic public service, by identifying the causes and mechanisms that have been devoted to achieve this.

Keywords: Public Service, Electronic Service, Reasons, Mechanisms, Algeria

الملخص:

تعاني الإدارة الجزائرية في تقديمها لخدماتها العمومية للمواطن العديد من السلبيات والعقبات التي أفرزها التسيير البيروقراطي داخل أجهزتها الإدارية، ما أثار الكثير من القلق والإستياء لدى الطبقة السياسية والمواطن على حد سواء حول مستقبل هذه الإدارة، وهذا ما أدى بالدولة الجزائرية إلى تبني المقاربات الجديدة المتمثلة في التحول نحو تبني النماذج الإلكترونية للحد من هذه السلبيات التي تواجهها أجهزتها الإدارية على جميع المستويات المركزية منها والمحلية من خلال تبني مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يهدف إلى تحقيق الخدمة العمومية الإلكترونية وتوطيد العلاقة بالمواطن وضمان الجودة في أدائها، لذلك تعالج هذه الدراسة الإستراتيجية التي تبنتها الدولة الجزائرية في سبيل التحول إلى الخدمة العمومية الإلكترونية، من خلال تحديد الأسباب والآليات التي كرس تحقيق ذلك.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، الخدمة الإلكترونية، الأسباب، الآليات، الجزائر.

*مرسل المقال: طالب دكتوراه/ سايحي إسماعيل

مقدمة:

نظرا لظهور العولمة وانفتاح العالم نتيجة الثورة المعلوماتية التي أفرزتها علوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة بعد ظهور الشبكة العنكبوتية، أصبحت الدول تعرف مستقبلا جديدا ساعد على ظهور العديد من المفاهيم الجديدة في شتى المجالات ومن بين هذه المفاهيم والاستراتيجيات الجديدة التي أنتجتها هذه الثورة المعلوماتية نموذج الحكومة الإلكترونية، الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل استغلال الشبكات الإلكترونية والتقنيات الحديثة التي ألغت العديد من الحواجز القائمة على بعد المادية كالمسافات والحدود الجغرافية، حيث أصبحت العلاقات ترتبط بشكل أساسي بهذا الفضاء الرقمي سواء في علاقة الدولة الداخلية بالمواطن أو العلاقة الخارجية بالدول الأخرى في إطار حوكمة مؤسسات الدولة وتبني أهداف التنمية المستدامة. كل هذه الإفرازات وغيرها ساعدت على تطور الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسات العمومية خدمة لمصالح مواطنيها، ما أدى إلى ظهور الخدمة العمومية الإلكترونية، والتي فرضت على الدولة الجزائرية الإدماج معها لمسايرة هذه التطورات ومحاولة الاستفادة منها، حيث تجسد ذلك من خلال تبنيتها لمشروع "الجزائر الإلكترونية"، الذي عكفت من خلاله على إحداث تغييرات واسعة داخل هيكلها الإدارية على مختلف مستوياتها المركزية والمحلية بالإستعانة بالتكنولوجيات الحديثة التي شملت العديد من القطاعات، أين تمكنت من إحداث نقلة نوعية في المجال الإداري الخدماتي باعتباره همزة الوصل بين الدولة والمواطن وذلك من أجل القضاء على مشكلات التسيير التقليدي وتحقيق الشفافية في المعاملات وتسريع وتيرة الخدمات التي تقدمها.

لقد سعت الدولة الجزائرية من خلال كل ذلك إلى تحقيق نموذج متكامل للوسائل الإلكترونية على مستوى مؤسساتها، من أجل الوصول إلى تحقيق ما يسمى "الحكومة الإلكترونية"، وذلك في إطار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتسريع وتيرة تقديم الخدمات والقضاء على العراقيل والمعيقات التي يواجهها المواطن في سبيل تلبية احتياجاته المتواجدة داخل هذه الأجهزة الإدارية.

ومن أجل معرفة دوافع التحول إلى الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر والآليات التي كرسها الدولة الجزائرية لتحقيق ذلك، نطرح الإشكالية التالية: ما هي الأسباب التي دفعت الجزائر إلى التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية، وما الآليات التي تبنتها في سبيل ذلك؟

وللإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور، أين تضمن المحور الأول الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية، أما المحور الثاني فقد تضمن أسباب التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر، بينما تضمن المحور الثالث آليات التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية: هناك العديد من التعريفات التي تعنى بمفهوم الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث سنطرق في هذا المحور إلى تعريف الخدمة العمومية ومن ثم تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية. **أولاً- تعريف الخدمة العمومية:** تناول عدة باحثين مفهوم الخدمة العامة محاولين تعريفها تعريفاً جامعاً ومانعاً وندرج ضمن هذه الدراسة جملة من هذه التعريفات وهي:

- **الخدمة العمومية وفقاً للقانون الإداري الفرنسي** "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام."¹

- **تعريف "بيار بوبي" "PIERRE BAUBY":** "هي ثمرة الزمان والمكان، والتحديات التي تواجه المجتمع."²
 - **تعريف "كوتلر" "KOTLER":** "هي نشاط أو أداء خاضع للمبادلة غير ملموس، ولا ينتج عنه نقل للملكية، ويمكن أن يرتبط بمنتج مادي."³

- **تعريف "دانيال شافيز" "DANIEL CHAVEZ":** "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المجتمع، وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المواطن."⁴

- **تعريف اللجنة الأوروبية (2007):** "إنشاء حق كل مواطن في الإستفادة من بعض الخدمات الأساسية والضرورية."⁵

- **كما تعرف الخدمة العمومية** "على أنها مهمة ذات فائدة عامة تقدم من طرف هيئة عمومية تملك عند الإقتضاء سلطة ذات قوة عمومية خاضعة لنظام قانوني مكيف مع احتياجات الخدمة."⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخدمة العمومية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمّل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها.

ثانياً- أنواع الخدمة العمومية: تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:⁷

أولاً: من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

1. الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.

2. الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثلا خدمة مؤسسة المياه والكهرباء والغاز.

3. الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس الإلزامي والخدمات الصحية.

ثانيا : من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

1. خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها .

2. خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها (الإنارة العمومية)، وهي الخدمات التي جاءت نتيجة تطور دور الدولة، وتدخّلها في الحياة الإقتصادية، وانتقالها من دور الدولة الحارسة إلى دور الدولة المتدخلة والتي تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير الخدمات (النقل، الإتصالات ، المياه ، الطرقات ، الطاقة .. إلخ).

كما يمكن تصنيف الخدمة العمومية حسب طبيعة استهلاكها إلى:⁸

1. خدمة ذات إستهلاك إجباري: كالتعليم الأساسي إجباري.

2. خدمة ذات إستهلاك إختياري، مثلا: خدمات النقل بالسكك الحديدية.

ويمكن تصنيفها من حيث تحمل تكلفة الخدمة إلى ثلاث أصناف:⁹

1. خدمة مجانية: تقدم بدون مقابل وتتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية ... إلخ.

2. خدمة بمقابل: والتي يتحملها بشكل مباشر المستفيد منها كالكهرباء، الهاتف العمومي، الماء الشروب ... إلخ.

3. الخدمة المدعومة: يتحمل المستفيد جزء من تكلفة الخدمة والباقي تتحمله خزينة الدولة مثل النقل العمومي، السكن الإجتماعي.

كما يمكن تصنيفها من حيث أنها خدمات عمومية محلية إلى:¹⁰

1. خدمات الحالة المدنية.

2- الشباك الإلكتروني.

3. خدمات الكهرباء والماء والتطهير ومعالجة النفايات المنزلية والصناعية.

ثانيا- الخدمات العامة الإلكترونية: يعد موضوع الحكومة الإلكترونية واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة

العمومية في مؤسسات القطاع العام، والتي تسمى هنا الخدمات الإلكترونية العامة، من المواضيع المهمة في الأبحاث حول أنظمة

المعلومات والإدارة العامة حيث أن هنالك شبه عدم الإجماع على معنى يوحد المفاهيم المستخدمة لوصف ومناقشة هذه الخدمات الإلكترونية، ومن بين المفاهيم المستخدمة ذات الصلة على سبيل المثال لا الحصر: خدمة الحكومة الإلكترونية، الخدمة الإلكترونية، الخدمة الإلكترونية العامة، والخدمة الرقمية، ولفهم الخدمات الإلكترونية في مجال القطاع العام لا بد من تفكيك مفهوم الخدمة الإلكترونية العامة إلى ثلاثة أبعاد من حيث كونها (1) خدمة، (2) إلكترونية، و (3) عامة.¹¹

1- تعريف الخدمة العامة الإلكترونية:

يشير مصطلح "الخدمة الإلكترونية" إلى الخدمة الإلكترونية، وبالتالي فهو خدمة يتم تقديمها إلكترونياً، وكلمة "خدمة" مشتقة من الكلمة اللاتينية *servitium*، التي تعني "العبودية"، ولكن اليوم لم يعد معناها يرتبط بـ "العبودية"، بل يمكن الرجوع له على أنه:¹²

- الإجراء أو عملية التقديم.

- فعل المساعدة.

- نظام يوفر حاجة عامة.

- عرّف باحثو التسويق الخدمة بأنها "... أي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف لآخر غير جوهري ولا ينتج عنه ملكية أي شيء قد يرتبط إنتاجه أو لا يرتبط بمنتج مادي".¹³

يلاحظ من هذا التعريف أن هذا يناقض الخدمات مع السلع ذلك أن لها ثلاث خصائص وهي: عدم الملموسية، عدم الفصل، وعدم التجانس.

- يعرف Rowley الخدمة الإلكترونية على أنها "أفعال أو جهود أو عروض يتم إيصالها بواسطة تكنولوجيا المعلومات (بما في ذلك الويب وأكشاك المعلومات والأجهزة المحمولة)، تشمل هذه الخدمة الإلكترونية على عناصر خدمة الخياطة الإلكترونية ودعم العملاء وتقديم الخدمات".¹⁴

يؤكد هذا التعريف على أن الخدمات الإلكترونية تتكون من أفعال (أفعال أو جهود أو عروض) بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

- تعريف آخر من قبل "دي رويتر": الخدمة الإلكترونية هي "... خدمة عملاء تفاعلية تتمحور حول المحتوى وقائمة على الإنترنت، يقودها العميل ومتكاملة مع عمليات وتقنيات دعم العملاء التنظيمية ذات الصلة بهدف تعزيز علاقة مزود خدمة العملاء".¹⁵

إن هذا التعريف أضيق ويؤكد أن الخدمة الإلكترونية تعتمد على الإنترنت وتفاعلية وقائمة على العملاء ومتكاملة مع التقنيات والعمليات ذات الصلة داخل المؤسسة الموردة، ويترتب على التعريفات المذكورة أعلاه أنه يمكن اعتبار الخدمة التي تتم بواسطة إلكترونية كإجراءات بوساطة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الخدمة الإلكترونية هي تلك الخدمات التي يتلقاها المواطن أو الزبون في شكلها النهائي عن طريق وسائل التكنولوجيات الحديثة بشكل إلكتروني.

2- أهمية الخدمة الإلكترونية: يحدد "لو" عددًا من فوائد الخدمات الإلكترونية، أهمها¹⁶:

- 1- الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر.
- 2- توسيع نطاق الوصول إلى السوق.
- 3- خفض حاجز الدخول إلى أسواق جديدة وتكلفة شراء عملاء جدد.
- 4- قناة إتصال بديلة للعملاء.
- 5- زيادة الخدمات للعملاء.
- 6- تعزيز صورة الشركة المتصورة.
- 7- الحصول على مزايا تنافسية.
- 8- تعزيز الشفافية.

المحور الثاني: أسباب التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر

ينطوي واقع الإدارة الجزائرية على العديد من النقائص والإختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية وهو ما يشكل عائقا نفسيا وماديا يحول دون بلوغ مستوى تطورات المواطنين، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطقتي الشباك، ومن منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، خاصة أمام اتساع المفهوم الديمقراطي للحكم وارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية والصحية والإدارية والثقافية والإقتصادية، وتزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد¹⁷.

ولعل هذه المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية تبرز من خلال خطاب السيد رئيس الجمهورية أمام ولاة الجمهورية سنة 2000 حول الإدارة الجزائرية والذي جاء فيه إنها "إدارة غير موصلة بالمواطنين وبأوضاعهم الحقيقية الملموسة، وغير مبالية برغبات الناس الذين تشرف عليهم ولا بحاجاتهم... وتؤدي في غالبية الأحيان إلى تشجيع اللامعافاة وتعميم التفاهة... إدارة هي أميل ما تكون إلى التبذير منها إلى التسيير، إدارة متقدمة في مناهجها ولا تكاد تلم بأسباب التقدم العلمي..."، ويمكن اعتبار هذا المقتطف مصادرة تنفيذ إجرائيا باختلال أداء الإدارة الجزائرية في تعاطيها للشأن العام، تلك الإدارة التي يسيطر على عقلها منطق تمرد المنمي على هدف التنمية، وهو ما يجعل الإدارة تبدو في ذهن بعض الجزائريين عصابة يدافع بعضها عن بعض، ولكن هذا التمرد مضبوط قانونا، حيث تستطيع الإدارة ممارسة كل أشكال التسويق والإكراه وتمييع القانون والمسئوليات واعتماد التعميم، والميل إلى حالة الإنتهاز عند تقييم الناس والتعاطي مع سماتهم ومقدراتهم، بل يغدو هؤلاء الناس بنظر الإدارة مخترقي القانون، فالإدارة الجزائرية إذا تعاني من مشاكل بنيوية ومزمنة¹⁸.

وهذا الأمر الذي اعترف به حتى الوزير الأول الذي قال بأن "المواطن لا زال يعاني في تعامله مع الإدارة، الأمر الذي خلق بؤرا للرشوة، مؤكدا أنه من غير المعقول وفي سنة 2013 الإستمرار في تسيير الإدارة بطريقة العصور الوسطى في بلد كالجزائر يمتلك كل الموارد البشرية والمالية¹⁹.

ويمكن تحديد هذه الإختلالات التي تعرفها الإدارة العمومية فيما يلي²⁰:

4- تحول الجهاز البيروقراطي الحكومي إلى مركز قوة في المجتمع الجزائري يسيطر على موارد الأمة دون رقابة خارجية فعالة، نتيجة عدم وجود سلطة تشريعية فعالة، وسلطة قضائية مستقلة، وهذا الإختلال للنخبة البيروقراطية أن تتحصن وأن تكتسب مناعة ضد المساءلة والحساب وكذا الإصلاح والتنمية الإدارية²¹.

2- غياب الأساليب الحديثة للتسيير: يعتمد تسيير المرافق العمومية من طرف الدولة وبصفة عامة الإدارة على مناهج تقليدية مما انعكس سلبا على أدائها ومردوديتها وشكل عائقا حقيقيا أمام التحولات الجديدة للمرافق العمومية وما تفرضه المنافسة، فأهم خلل تعاني منه المرافق العمومية هو نقص استعمال التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على التطور المعلوماتي والاتصالي، خاصة وأن الإتصال داخل المرفق يعد بمثابة المحرك الأساسي لسير عملها ويضمن لها فعالية أكبر.

ويعد الإفتقاد إلى شبكة داخلية للمعلومات في المرافق العامة من أهم عوامل التخلف، حيث تستغرق المعاملات والمراسلات وقتا أطول، كما أن استعمالها يقتصر على الأعمال المكتبية فحسب، دون أن يتعداها إلى المعاملات مع المواطنين والمرتفقين. إضافة إلى افتقار المرافق العمومية إلى الأدوات الحديثة فإن استعمال المناهج العلمية يكاد يكون منعدما، حيث نسجل غيابا تاما للمناجنت العمومي كمنهج يسهل لها القيام بوظائفها بصفة علمية ودقيقة ويمكنها من تحقيق أهدافها.

3- عدم التحكم في النفقات وارتفاع التكلفة الإقتصادية للخدمة: يعتبر الإسراف من أهم مظاهر التخلف الإداري سواء على مستوى القطاع العام أو على مستوى المرافق العامة، فما يلاحظ هو الإرتفاع النسبي في تكلفة الخدمة، مما يترتب عليه رفع أسعارها مقارنة بمنفعتها للمستهلك، إضافة إلى الإسراف الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة، هناك جانب آخر يتعلق باستعمال الموارد المادية والبشرية بشكل غير فعال ويظهر في:

- إستخدام قدر من الموارد أكبر مما تتطلبه طبيعة الإنتاج أو الخدمة، ومثال ذلك استخدام عدد كبير من الموظفين في الإدارة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- إستخدام نوعيات من الموارد أكفأ وأعلى قدرا مما تحتاجه ظروف الإنتاج أو الأداء، وتؤدي عيوب الإسراف في استخدام الموارد في أنها تحد من قدرة الإدارة على تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد المتاحة ومن ثمة تنخفض الإنتاجية الحقيقية وترتفع التكلفة الفعلية للإنتاج أو الأداء.

4- ضعف الإدارة الجزائرية: وذلك نتيجة لعدة أسباب وهي:

- الإدارة من خلال التسيير المباشر مقيدة بقوانين ولوائح تحد كثيرا من نشاطاتها، وبذلك يخشى الموظفون الإبتكار والتحديث ويميلون إلى اتباع الروتين البيروقراطي تجنباً للمسئولية خاصة في ظل نظام لا يهدف إلى التحفيز ويعتمد على الترقية بالأقدمية أكثر منه على المردودية والفعالية والكفاءة.

- خضوع المرافق العامة المسيرة مباشرة للأهواء السياسية، وبذلك يوجد عدم استقرار لها من حيث التمويل ومن حيث الفعالية والمردودية، فنجد هذا يشجع التعليم ويمنحه كل التحفيز اللازمة فيما يهمل قطاعات أخرى والعكس مع الآخر، فهي خاضعة بالدرجة الأولى إلى اهتمام السلطات وتركيزها على قطاع ما.

- حجم المرافق العامة المسيرة من قبل الدولة مباشرة مثل الوزارات وضخامة المصالح التابعة لها مما يصعب السيطرة عليها والتحكم الفعال في كل الخدمات والنشاطات التي تؤديها، أي تعقد التنظيم وضياح السلطات والمسئوليات وطول الإجراءات²².

- **الروتين الإداري:** من الأمراض الإدارية الخطيرة، وتبدو أسباب ظهوره في عدم الكفاية الإدارية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتميز في الصلاحيات والمسئوليات بين الإدارات ذات الأغراض المتقاربة، وصولاً إلى بعض أسباب وعوامل نشوء البيروقراطية ذاتها كالتضخم في الأجهزة والخوف من المسئولية والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية.

- **الإهمال وسوء المعاملة للجمهور:** عدم إنجاز الموظف لما هو مطلوب منه على أحسن وجه، وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب والإتكالية بين الموظفين، مما خلق هوة بين المواطنين والإدارة العمومية، ومن مظاهرها وجود حوافز تفصل المواطن عن المسئولين الإداريين، ويكمن جوهر هذه المشكلة في التعقيدات وتدهور الأوضاع داخل الإدارة العمومية كسوء الإداريين وعدم كفاءتهم، مما ينشأ ما يمكن تسميته "أزمة ثقة"²³.

- عدم مواكبة التطور التكنولوجي من خلال إهمال جميع مستويات تطوير المنشآت القاعدية، تحديث المناهج والطرق خاصة إستعمال الإعلام الآلي واستعمال برامج معلوماتية تدرس طلبات الجمهور، خاصة وأن المرافق العامة معقدة وشبكاتية يجب أن تعتمد على أنظمة دقيقة وبرامج حديثة تجعلها قادرة على منافسة القطاع الخاص من حيث نوعية الخدمة وتلبية حاجات المواطنين.

- **البيروقراطية:** انتشرت ظاهرة البيروقراطية بكل ما تحمله من مساوئ وسلبيات كتعطيل العمل وتراكمه، كثرة الإجراءات وتعقيد التعامل مع هذه المرافق، التأخر الكبير والدائم، نوعية الخدمات الرديئة... إلخ وغياب نظام معلومات جيد وفعال يسمح بوجود نوع من التواصل بين مختلف المصالح الإدارية، مما يضمن حسن سير ونجاعة المرفق العام، ومما يبعد المرفق كل البعد عن حاجيات المواطنين وبذلك عن الدور الأساسي له، ويؤثر سلباً على فعالية المرفق، خاصة في ظل غياب وسائل رقابة شعبية لتنفيذ نشاطات الوزارات وأداء المرافق العامة خاصة المسيرة مباشرة من قبل الدولة²⁴.

- **نفشي ظاهرة الفساد:** إن فساد الجهاز البيروقراطي وهيمته على القرار الإداري والسياسي والمالي والإجتماعي، جعل من الجزائر البلد الغني بكل أشكال الثروة، يعيش أغلب فئات شعبه على أدنى مستوى الفقر، حيث أن الخطاب الرسمي لم ينفك بالإعتراف بالفساد، مما يشكل اعترافا حكوميا ضمينا بانتشار الفساد وتغلغله في الجهاز البيروقراطي، إذ جاء في نص خطاب رئس الجمهورية الموجه للأمم في ماي 1999 " ...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف بالنفوذ والسلطة، وعدم جدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالإميازات التي لا رقيب لها ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية للأفراد والجماعات...²⁵ ".
- كما أن الإدارة في الجزائر لا تتوفر لها الدافعية الكافية من أجل إرضاء الجماهير المتعاملة معها، فهي لا تدرك منطق إرضاء العميل، فالإدارة تعمل بمنطق المحتكر الذي يسيطر على مجالات الخدمات والمرافق²⁶.

إن وجود هذا الكم الهائل من المشاكل وغيرها يمنع الأجهزة الإدارية من أن تكون أداة فعالة لتنفيذ سياسات الدولة، وتقديم الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون، وهذا ما يدركه المواطنون من خلال تعاطيهم اليومي مع هذه الأجهزة، وبالتالي يعمق من إقتناعهم بتفشي الفساد في أجهزة الدولة التي يجعل منها ضعفها الهيكلي من جهة وكثرة العمليات البيروقراطية، وتعقيد الإجراءات من جهة أخرى، بيئة مواتية لانتشار الفساد²⁷.

المحور الثالث: آليات التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر

إعتمدت الدولة الجزائرية في مخططاتها التنموية على مجموعة من الآليات من أجل التحول إلى الخدمة العمومية الإلكترونية، هذه الآليات تم تجسيدها في شكل مشاريع والتي تمثلت أساسا فيما يلي:

أولاً: مشروع الجزائر الإلكترونية: تدعيما لاستراتيجية تحسين الخدمة العمومية والتحول نحو نموذج فعال للخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر من أجل محاربة الفساد والقضاء على المشاكل البيروقراطية والروتين والتعقيدات الإدارية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية وتطوير عملها، أطلقت الجزائر من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية 2008-2013 الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الإقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث شارك فيه أكثر من 300 خبير في طرح الأفكار ومناقشتها خلال 6 أشهر²⁸.

إن تبني هذا المشروع الهادف إلى تحويل عمل الإدارات العمومية في الجزائر من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية بهدف تحديث البنية وطريقة تنفيذ الأعمال لتعزيز الدور الإيجابي في التنمية الإقتصادية والاجتماعية من خلال السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري، وزيادة نوعية الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة المواطن بالدولة²⁹.

ويتضمن مشروع الجزائر الإلكترونية 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة، وهي كما يلي³⁰:

- 1- تسريع إستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال لاسيما الأنترنت بإنشاء فضاء إتصال مستقل عن التموقع المادي والزمني، ويعتمد على لامركزية المعلومات واحتكارها في تحسين نوعية عملية صنع القرار، وعليه على كل دائرة وزارية استكمال البنى الأساسية المعلوماتية، ووضع نظم إعلام مندمجة، ونشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والإدارات الأخرى.
 - 2- تسريع إستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات.
 - 3- تمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفق العملية ج 2 "أسترك" الخاصة بقطاع التربية، حاسوب للتربية وكذلك لموظفي الإدارة.
 - 4- دفع تطوير الإقتصاد الرقمي في البرمجيات، الخدمات والتجهيز.
 - 5- تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات الدفع السريع وفائق السرعة، وتطوير الكفاءات البشرية.
 - 6- يجب إرفاق تعزيز البنى التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات، وذلك بإعادة النظر في برامج التعليم والتكوين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتلقينها لجميع الفئات الإجتماعية.
 - 7- تدعيم البحث، التطوير والابتكار.
 - 8- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
 - 9- الإعلام والاتصال: يضطلع كل من الإعلام والاتصال بدور أساسي في عملية بناء مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي، وعليه يجب إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر، وإقامة نسيج جمعي كامتداد لمجهود الدولة.
 - 10- تتمين التعاون الدولي كبرنامج **MEDIAI** ليسهم في المشاركة الفعالة في الحوار والمبادلات الدولية، وإقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
 - 11- آليات التقييم والمتابعة حيث يعتمد على المؤشرات للوصول إلى الجزائر الإلكترونية في 2013.
 - 12- الإجراءات التنظيمية: يتم تشكيل لجنة وزارية تدعى اللجنة الإلكترونية يرأسها رئيس الوزراء مهمتها التوجيه، التنسيق بين القطاعات والتنفيذ.
 - 13- الموارد المالية تأتي في شكل ضخ متواصل في كل سنة وفق الميزانية العامة للسنوات من 2008 إلى 2013.
- أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:** إن الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 يتمثل في مجموعة النقاط التالية³¹:
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات.

- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الإجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: يتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية فيما يلي³²:

- **برنامج تطوير التشريعات:** والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- **برامج تطوير البنية المالية:** يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- **برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:** والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- **برنامج التطوير الفني:** يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
- **برنامج تنمية الكوادر البشرية:** من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.
- **برنامج الإعلام والتوعية:** يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

ثانيا: توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن بالجزائر:

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن من ضمن التوجهات الكبرى التي باشرتها الدولة الجزائرية، فقد اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير التي من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الإدارة والمواطن³³.

فقد شكل تطوير الإدارة الإلكترونية أول محور أساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية، ويتعلق هذا بتسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة وتعزيز استعمالها على مستوى

الإدارة العمومية، حيث يترجم هذا المحور الاستراتيجي إرادة سياسية واضحة لتطوير العديد من الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية في صالح المواطنين والمؤسسات أو الإدارات الأخرى، وتم تأكيد ذلك من خلال البرنامج الخماسي 2014-2019 من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة، سيما في جزئه المتعلق بتعزيز الحكم الرشيد، حيث يتعلق هذا الأخير أساسا بتفعيل فعالية نشاط الإدارة الإقليمية وكذا تحسين نوعية حياة المواطنين من خلال الخدمات عبر الأنترنت، ومن أجل ذلك تم تحديد أهداف خاصة بكل دائرة وزارية تتعلق أساسا باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى شبكات الأنترنت للشبكات المحلية ووضع الأنظمة المعلوماتية المندمجة وكذا تطوير الخدمات عبر الأنترنت تجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات الأخرى³⁴.

ولتسهيل إجراءات الحصول على الوثائق الإدارية وتنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وجعلها تتسم بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية ومن بين الإنجازات في هذا المجال ما يلي³⁵:

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.
- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون تكبد عناء التنقل.
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص S12 مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

ثالثا: مشروع المواطن الإلكتروني:

أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع المواطن الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية، بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل جزائري وجزائرية يحل محل كل الوثائق، وتقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة وجواز السفر وغيرها والإكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية، التي ستكون بطاقة رقمية مدة صلاحيتها مدى الحياة، ويعد هذا الإجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية³⁶.

وفي هذا السياق اتخذت وزارة الداخلية العديد من الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية نوعية للمواطنين الذين أصبح بإمكانهم استخراج جميع الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية، من أقرب بلدية ممكنة بغض النظر عن البلدية التي ولدوا فيها، زيادة عن

بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، ما عجل باستئصال الطوابير التي كانت تشهدها الدوائر والبلديات على حد سواء³⁷.

كما كان لقرارات عصرنه أداءات الإدارة وإلغاء العديد من الوثائق في تكوين الملفات الإدارية وكذا الاستعانة بالخدمات عبر الانترنت وإلغاء التصديق على النسخ طبق الأصل، آثارا إيجابية على مستوى الإدارات والمرافق العامة، حيث أصبح في الإمكان طلب وثائق هامة دون تكبد عناء التنقل من خلال بوابات إلكترونية وفرتها وزارة الداخلية كبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، كما يتيسر حاليا استرجاع وثائق بصفة آنية كالبطاقات الرمادية، ويسمح للجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص رقم 12 مباشرة عبر خدمة الأترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها، بالإضافة إلى إنشاء السجل الوطني الآلي لتقييم المركبات الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات التقييم لمركباتهم بصفة آنية ودون التنقل إلى ولاية التسجيل³⁸.

وفي مجال التسجيل المدني، تم إصدار شهادات الميلاد، جواز السفر وطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وغيرها، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات إلكترونية تسلم عن طريق المكاتب اللاورقية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ التعاملات وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية، هذا زيادة على إنشاء بوابة المواطن الإلكترونية التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين.

ولقد تميزت سنة 2015 بتسريع وتيرة عصرنه الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن من خلال جملة من التدابير تمثلت خصوصا في تخفيض آجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية إلى جانب استحداث ولايات منتدبة بالجنوب، وتمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية، كما ألزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الإشتراط مستقبلا من المواطن تقديم وثائق الحالة مثل مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، وذلك بعد ربطها المباشر بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، واستفادت في مرحلة أولى من هذا الربط كل من وزارات التعليم العالي والتربية الوطنية والتكوين المهني.

ولتفادي عناء التنقل إلى المقرات الإدارية بالنسبة للمرضى والمسنين وذوي الإحتياجات الخاصة استحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لأول مرة فرق تقنية مجهزة بمقنات بيومترية متنقلة، لتمكين هذه الفئات من القيام بإجراءات استخراج مختلف الوثائق الإدارية كأخذ البصمات والتوقيع الإلكتروني وكذا الصورة الرقمية من مقرات سكناتهم، ولتخفيف وتسهيل الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن تقرر أيضا إلغاء شهادة الكفاءة في ملفات تجديد رخصة السياقة بالنسبة للمواطنين الراغبين في تجديد رخصة السياقة عند تغيير مقر إقامتهم من ولاية إلى أخرى³⁹.

الخاتمة:

إن التوجه الجديد الذي تبنته الدولة الجزائرية في إطار تبنيها لمشروع " الجزائر الإلكترونية" يهدف إلى تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وتسريع وتبسيط الإجراءات الإدارية للوصول إلى نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال تطبيقها لنموذج الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية الذي حقق العديد من المزايا التي أدت إلى تحسين الخدمة العمومية وتفعيل آليات الحوكمة من خلال تحقيق مبدأ توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتحقيق الشفافية في التسيير الإداري لتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومة بسهولة، وتخفيض نسب مدركات الفساد الإداري والتصرفات السلبية الناجمة عن النموذج البيروقراطي.

الهوامش:

¹ مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، المحمدية، الجزائر جسور للنشر و التوزيع، 2015، ص14.

² Pierre Bauby, Service Public and Services Publics, La documentation Francaices, Parish 2^{ème} édition, 2016, P11.

³ رشيدة حططاش، "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية" مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 453.

⁴فايزة مجذوب و ميلود طيش "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية قراءة في المفهوم و آليات التطبيق" جامعة سطيف ، عدد خاص بفعاليات المؤتمر الدولي الأول المعنون بالمؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية المنعقد بتاريخ 17-18 نوفمبر 2015، ص 428.

⁵ قنان نحاد "المفهوم الأوربي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العام في الجزائر" مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013، ص23.

⁶ نوفيل حديد، حنان كريبط "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية" مجلة المؤسسة، العدد: 06، 2017، جامعة الجزائر 3، ص 124.

⁷ نور الدين شنوي ، دروس في المناجمت العمومي، بوابة الباحث الاقتصادي (ERG) ، أكتوبر 2018 ، ص3.

⁸ المرجع نفسه ، ص60.

⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعديل الدستوري 2016 المتضمن تعديل دستور 1996، المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية ، عدد 14، الصادرة بتاريخ 2016/03/07، المادة 53، الفقرة 3، ص3.

¹⁰ نور الدين حاروش وآخرون، الخدمة العمومية المحلية كمؤشر للتنمية المستدامة، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص29 (بتصرف).

¹¹ Ida Lindgren and Gabriella Jansson, Electronic services in the public sector: A conceptual framework, 2013, Government Information Quarterly, (30), 2, 163.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>

¹² Opcit. 164.

¹³ Opcit. 166 .

¹⁴ Opcit. 166

¹⁵ Opcit. 168.

- ¹⁶ عبير مُجّد "بحث عن الخدمات الإلكترونية للحاسب الآلي"، متحصل عليه بتاريخ: 2020/10/15، من الموقع: <https://www.almrsal.com/post/817927>
- ¹⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص31.
- ¹⁸ مُجّد بن اعراب "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19 ديسمبر 2014، ص-ص 65-66.
- ¹⁹ مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص 158.
- ²⁰ نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة ، ص-ص 49-55.
- ²¹ بومدين طاشمة، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر، الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص-ص 503-504.
- ²² نادية ضريفي، المرجع السابق، ص 45.
- ²³ نصيرة بطاط "تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمت العمومي"، مداخلة المؤتمر الدولي الثالث حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ورقلة، الجزائر، ص398.
- ²⁴ نادية ضريفي، المرجع السابق، ص-ص 46-47.
- ²⁵ بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص، ص380، 383-384.
- ²⁶ نصيرة بطاط، المرجع السابق، ص 403.
- ²⁷ إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندري، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص387.
- ²⁸ نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي "إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية" المحاولة الجزائرية "مجلة ميلاف للبحوث والدراسات"، العدد: 03، جوان 2016، ص 215.
- ²⁹ فطيمة سايج "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر" مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 77.
- ³⁰ إلهام بجاوي "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، 2016، ص-ص 21-22.
- ³¹ عبد الله حاج سعيد "تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر" مجلة الإنسان والمجال، العدد: 02، أكتوبر 2015، الجزائر، ص131.
- ³² نسيم لعرج مجاهد ، مصطفى طويطي، المرجع السابق، ص-ص 216-217.
- ³³ فتية فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" مجلة الإقتصاد الجديد، العدد: 15، المجلد 02، 2016، ص 318.
- ³⁴ موقع جزائريس الإخباري " تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013"، متحصل عليه بتاريخ: 2021/01/12، من الموقع:
- <http://www.djazairess.com/ennahar/42197>
- ³⁵ المكّي دراجي، راشدة موساوي "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر" مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد: 17، جانفي 2018، ص 32.
- ³⁶ فاطنة بلقرع، دلال العمري، هاجر قريشي، "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية" مجلة البديل الإقتصادي، العدد: 07، ص12.
- ³⁷ فطيمة سايج، المرجع السابق، ص 77.

³⁸ 2017 سنة الإصلاحات الإدارية وتحسين مستوى أداء الخدمة العمومية متحصل عليه بتاريخ 30-01-2020، من الموقع:

<http://www.aps.dz/ar/algerie/51275-2017>

³⁹ فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص-ص 318-319.