

عصرنة تسيير المرفق العام عن طريق الإدارة الإلكترونية
Modernizing the Public Service through E-Management

د. بوقناديل محمد

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت (الجزائر)
mohammed.bouknadil@yahoo.fr

د. صايم مصطفى

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان (الجزائر)
mostefa.saim@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2018/09/30

تاريخ الاستقبال: 2018/07/03

الملخص:

الهدف من هذه الورقة البحثية هو إبراز دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة تسيير المرفق العام وتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة باعتبارها من المسلمات في التنمية الإدارية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية والقضاء على البيروقراطية عن طريق إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور نظرا للدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تهدف هذه الورقة إلى عرض نموذجين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات في الجزائر وهذا في إطار فعالية وأهمية هذا النظام في إنجاز المعاملات وتسريعها وتقريب الإدارة من المواطن وتوفير خدمة مستمرة وتخفيف العبء والجهد والمال والوقت.

كلمات مفتاحية: المرفق العام، الإدارة الإلكترونية، التسيير العمومي، العصرنة.

تصنيفات JEL : H11، H41، M15، O38

Abstract :

The present work aims at highlighting the role of E-management in modernizing the public utility in Algeria and improving the quality of the public service provided as an axiom in the administrative, economic, social, and cultural development which back to the played role of information and communication technology in establishing administrative in electronic management. This paper also aims at displaying the applicable models of electronic management system in some sectors, and its importance and effectiveness in completing transactions and their speed, reduce the burden, effort, money, and time.

Keywords: Public Service, Electronic Management, Public Management, Modernization.

JEL Classification Cods : H11, H 41, M15, O38.

المقدمة:

إن الاستخدام المتزايد لمختلف الأدوات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرون بخطوات هائلة بما في ذلك أحدث التقنيات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وأمام هذا التطور المتسارع والهائل، ضف إلى ذلك مظاهر العولمة السائدة والمفروضة، دفع الدول والحكومات إلى ضرورة وحتمية عصرنة إدارتها بما يتناسب ويتماشى مع هذا التطور لذلك أصبح من الضروري الاهتمام برقمنة الإدارة (Digitization of management). تعدّ الإدارة الإلكترونية (Electronic management) من ثمار التطورات التقنية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات، وتعتبر المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال وتقنيات المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة (التنظيم، التخطيط، القيادة، الرقابة) إلكترونياً. إن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هذا المنطلق كان لزاماً على المنظمات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بها وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء. إن تطوير نظام الإدارة الإلكترونية كان لابد أن يحدث تغيير جذري في الأساليب والطرق التي يتم الاعتماد عليها في تسيير مختلف المنظمات والمرافق العمومية، لذلك يعد موضوع عصرنة المرفق العام (Public service modernization) وتحسين الخدمة العمومية من المسلمات البديهية في التنمية الإدارية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وذلك من خلال الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير المرفق العام، من هذا المنطلق يشكل المحتوى الرقمي حلقة أساسية مركزية، كما أنه يمثل ثورة تحول في إدارة المؤسسات والإدارات العمومية من خلال تقديم الخدمات بدقة وسرعة، إضافة إلى الوضوح والشفافية من أجل تحسين الجودة والنوعية.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق نقوم بصياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية في الجزائر؟

ندعم الإشكالية المطروحة بتساؤلات فرعية نصيغها على الشكل الآتي:

- ما هي أبرز المفاهيم المتعلقة بالمرافق العام وما هي عناصره وخصائصه؟
- ما المقصود بالخدمة الشاملة وما هي عناصرها؟ وبما تتميز عن المرفق العام؟
- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما هي خصائصها، وظائفها، مكوناتها؟
- ما هي دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام؟ وما هي محددات تطبيقها؟
- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في عصرنة تسيير المرفق العام؟

منهجية وخطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنعمد على المنهج الوصفي التحليلي ونقسم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: المرفق العام وتقديم الخدمات العمومية.
- الجزء الثاني: الإدارة الإلكترونية وعصرنة تسيير المرفق العام.

● الجزء الثالث: الإدارة الإلكترونية وتحديث تسيير المرافق العمومية بالجزائر " إشارة لبعض القطاعات ".

1- المرفق العام وتقديم الخدمات العمومية

لعمود كثيرة تمثل دور الدولة في طابع تأمين الخدمات، القضاء، لأمن والدفاع الخارجي وهو ما يعرف بالدولة الحارسة وكان أول استعمال لهذا المصطلح مع سنة 1780، وابتداء من منتصف القرن التاسع عشر تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية حيث أصبح دورها يشتمل على توفير الخدمات الأساسية للمجتمع ووضع القواعد المنظمة للنشاط الاقتصادي وفرض الضرائب (عابد، شريف، 2013، ص 93). تتفاوت واجبات الدولة ومسؤولياتها الإدارية بصفة عامة بين دولة حارسة وأخرى متدخلة بحسب المبدأ السياسي والاجتماعي الذي تسيير عليه ويتولى المشرع حال تدخلها تحديد مجالات النشاط التي يحق للإدارة ارتيادها وتلبية احتياجات عامة للمواطنين من تلك الأنشطة وذلك استنادا لفكرة المرفق العام. كان تدخل الدولة في مجال نشاط خدمة الأفراد ضئيلا في أول الأمر، ثم صار تدخلها ينمو ويزداد عن طريق أنظمة المرافق العمومية وفق أساليب الاستغلال المباشر أو الاستغلال المختلط، وأدى هذا التطور إلى تنوع مشروعات المرافق العامة الاقتصادية (التجارية والصناعية)، وتحريرها من قيود القانون العام حتى تصمد أمام منافسة المشاريع التي تتميز بالطابع الخاص التي تؤدي خدمات من نفس النوع (الشهاوي، 2003، ص 13 - 14).

يعتبر المرفق العام (Public Service) مظهر من مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة، إذ أن النشاط الإداري يتخذ مظهرين أساسيين هما مظهر الضبط الإداري ومظهر المرفق العام، فمفهوم المرفق العام كان يقوم أساسا في البداية على التعبير عن النشاط الإداري للأشخاص العامة، انطلاقا من هذا التصور نشأ معيار المرفق العام على فكرة بسيطة مفادها كلما تعلق نشاط الإدارة بالمرفق العام كلما كان القانون المطبق هو القانون الإداري والقضاء المختص هو القضاء الإداري. غير أن تطور الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية من جهة، وتطور احتياجات المحكومين في الزمان والمكان انعكس على مفهوم المرفق العام بشكل أرغمه على مساهمة مختلف هذه التطورات. تظهر وجود صعوبة في إعطاء تعريف دقيق وواضح للمرفق العام، وصعوبة تحديد المرفق العام تشاطر رأي الفقيه (Truchet) الذي يلاحظ أن "غياب تعريف دقيق لمفهوم ما يكون عادة بمثابة دليل على أنه محل تطور مستمر". ولعل الباحث الذي وجد التعابير اللاتقة لوصف مدى صعوبة تعريف مفهوم المرفق العام هو الفقيه (Waline) الذي يقول "قد يسهل جمع الزئبق السائل من المحرار القديم المكسر في حين يصعب إعطاء تعريف واضح ودقيق لمفهوم المرفق العام" (بن منصور، 2016، ص 169 - 170).

وعموما ينظر إلى المرفق العام على أنه نشاط يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة ذهبت نية السلطة التنظيمية أو التشريعية إلى اعتباره مرفقا عموميا مع إخضاعه لسلطات الإدارة أو من يقوم مقامها.

1-1 مفاهيم خاصة بالمرفق العام

يقصد بالمرفق العام من ناحية اللغة ما يرتفق به أو ينتفع به الفرد، أما اصطلاحا فيمكن تعريف المرافق العمومية استنادا إلى معيارين أحدهما عضوي أو شكلي والآخر معنوي أو مادي. أما المعيار العضوي فيعرف المرفق العام حسب هذا المدلول هو المؤسسة أو الإدارة التي تقوم السلطة العمومية بإنشائها لإدارة نشاط معين ذات نفع عام، ومن أمثلة هذه المرافق نجد المستشفيات والمدارس، أقسام الشرطة، مختلف الوزارات وفروعها بصفة عامة. المعيار المادي و يقصد به كل نشاط يهدف إلى إشباع إحدى الحاجات العامة بقصد تحقيق الصالح العام وبصرف النظر عن الجهة التي تقوم به ومن أمثلة هذه المرافق " النشاط التعليمي، حماية الصحة، صيانة الأمن " فالعبرة في هذا المدلول بالنشاط ذاته وبما يهدف إليه من تحقيق للنفع العام بغض النظر عن الهيئة أو المصلحة القائمة عليه، ومن هذين التعريفين يمكن استنتاج أن: المرفق العمومي هو عبارة عن خدمة أو نشاط يهدف إلى إشباع حاجات عامة ذات نفع عام ويتولى هذا النشاط الحكومة أو أحد أشخاص القانون العام كما أن هذه الخدمات يتم تقديمها بشكل مستمر ومنظم (بوقناديل، قديد، 2013، ص 221). يعرف (Maurice Hauriou) المرفق العام بأنه " منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة

العامة"، كما يعرفه (Leon Duguit) بأنه "نشاط يتحتم على السلطة القيام به حتى تحقق التضامن الاجتماعي"، وأيضاً عرفه (André de Laubadère) بأنه "كل نشاط يباشره شخص معنوي عام أو تحت رقابته لنظام مغاير للقانون المشترك (الخاص)" (بن منصور، 2016، ص 172).

إن المرفق العام كمفهوم يعتبر وسيلة سياسية وإدارية تهدف إلى تحقيق أهداف مجتمعية على عدة مستويات منها اقتصادية، اجتماعية، سياسية... الخ ويعني كذلك مجموعة معاني مختلفة تميزه في إطار العمل الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي عن فعل (Action) الإدارة. كما أن التسيير العمومي (Public Management) يعني في مجمله الحرية في التصرف والمغامرة زيادة على رصد الأهداف والسعي نحو الوصول إليها ولا يعير أي اهتمام للمخاطر عكس الفعل الإداري الصادر عن الإدارة بالمعنى التقليدي لمفهوم التسيير (Management)، فبهذا المعنى الأخير فهناك توخي للحذر سواء في الفعل أو القرار وعدم الحرية في النظر إلى الأشياء بحيث يكون الرجوع إلى السلطة العليا في الهرم الإداري هي السمة الغالبة، مما يجعل قراراتها دائماً مبنية على جهل ولا تتسم بالوضوح. بشكل مختصر فالتدبير العمومي يقتضي عقلية مبادرة وجريئة، وليس فقط عقلية دفاعية، فهو يقتضي تكامل البنيات المؤسسية من أجل تلبية رغبات المستفيدين وذلك بأقل تكلفة وفي احترام تام للتنظيمات المعمول بها قانوناً أخذاً بعين الاعتبار المبادئ الأساسية المبني عليها المرفق العام (تلعيش، 2016، ص 73).

1-2- خصائص المرفق العام

يتمتع المرفق العام بمجموعة من الخصائص و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (01): الخصائص التي يتمتع بها المرفق العام



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (بوقناديل، قديد، 2013، ص 222).

1-3- عناصر المرفق العام

يوضح الشكل التالي عناصر المرفق العام:

الشكل (02): عناصر المرفق العام

وجود المشروع	استهداف النفع العام	عنصر السلطة
هو مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته لتحقيق الخدمة الممنوعة به، فالمرفق إذن هو تنظيم إداري يتكون من أشخاص وأموال وأدوات تعمل وفقا لنظام قانوني معين لتحقيق المصلحة العامة.	يقوم المرفق العام بقصد إشباع حاجات عامة أو أداء خدمة عمومية معينة سواء كانت تلك الخدمة مادية كتوفير السلع أو معنوية كالتعليم والصحة. ولا يعتبر المشروع مرفقا عاما إلا إذا كان النفع العام يعجز الأفراد عن تقديمه على وجه الأكمل مما يستدعي تدخل الحكومة لمساعدة المرافق في تقديم خدماته على نحو يمكن الجمهور من الاستفادة منها.	هذا ما يميز المشروعات العامة عن المشروعات الخاصة ذات النفع العام ومفاده أن يكون المرفق العام خاضعا لهيمنة الدولة أو أحد الأشخاص الاعتبارية الأخرى، أي أن يكون للسلطة العمومية الرأي النهائي فيما يتعلق بإدارته وتنظيمه.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (بوقناديل، قديد، 2013، ص 222).

1-4- المبادئ الأساسية لتسيير المرفق العام

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لتسيير المرفق العام التقليدية والحديثة فيما يلي (زمال، 2018، ص 504 - 511):

1-4-1- المبادئ التقليدية

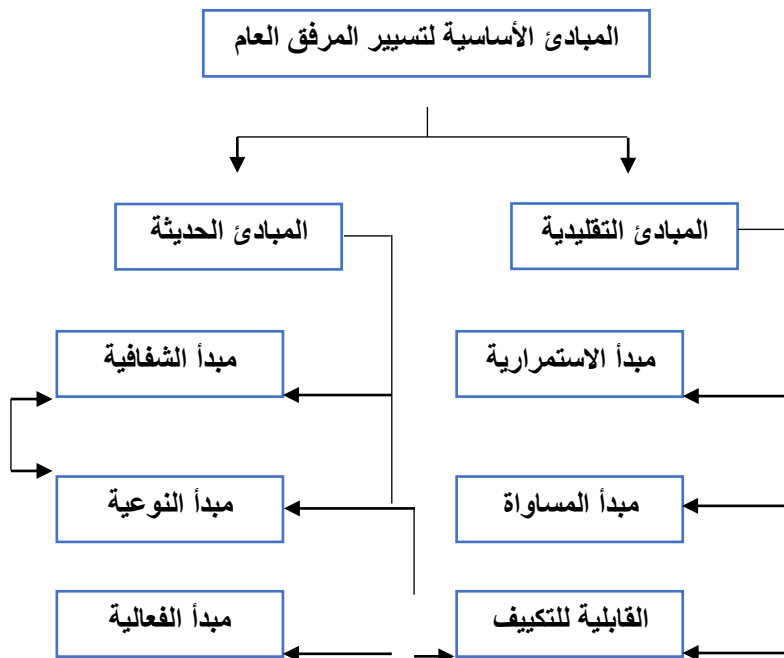
تتمثل المبادئ التقليدية لتسيير المرفق العام فيما يلي: مبدأ المساواة أمام المرفق العام (Principle of Equality) يرتكز هذا المبدأ أساسا على أصل تاريخي يتمثل في إعلان حقوق الإنسان والمواطن سنة 1798 في مادته الأولى، هذا المبدأ التاريخي كرسه الدساتير لاحقا ومنها الدستور الجزائري. إن القصد من المساواة أمام المرفق العام ليس الانتفاع بصورة مطلقة متساوية ومتشابهة إنما الانتفاع وفقا للشروط والقيود التي يفرضها القانون. مبدأ الاستمرارية (Principle of Continuity) تحمل الاستمرارية معنى الديمومة لوجود بعض المرافق العامة كالاستشفاء والأمن، ومعنى الوجود الطبيعي والعادي للبعض الآخر من المرافق من جهة ثانية، حيث إن المنتفعين يستطيعون وفقا للسير العادي للمرفق الاستفادة منه كالطاقة والمياه والنقل. مبدأ قابلية المرفق العام للتكيف (Principle of Mutability) يضمن هذا مبدأ القابلية للتكيف أو ما يصطلح عليه أيضا بالقابلية للتطور والتعديل إمكانية مواكبة التطورات الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية والقانونية التي تدخل في الإطار العام للبيئة التي يعيش فيها المرفق العام تفرضها ضرورات المصلحة العامة وتطور حاجات المنتفعين.

1-4-2- المبادئ الحديثة

تتمثل المبادئ الحديثة لتسيير المرفق العام فيما يلي: مبدأ الشفافية (Transparency) يجد هذا المبدأ في مرحلة تنفيذ اتفاقية التفويض كما مرحلة إبرامها والمتعلقة أساسا بشفافية الإجراءات في اختيار المفوض له من بين عدد من المتعهدين، ويعرفه الأستاذ (Michel Bazex) بأنه أي المبدأ وسيلة لمراقبة الخدمات المقدمة بواسطة المرفق العام بغية التأكد من أن المصالح الاقتصادية للمنتفعين قد تم مراعاتها فعلا من قبل المكلف بتسيير المرفق العام. مبدأ النوعية (Quality of the public service) يتعلق مفهوم النوعية بحق المنتفع من خدمات المرفق العام في الحصول على أفضل الخدمات وأجودها نظير أفضل الأسعار، وبالتالي نجد هذا المبدأ يرتبط ارتباط وثيقا بالمبدأ السابق (الشفافية) كما يرتبط بالمبدأ التقليدي المتمثل في القابلية للتكيف والتطوير يكون أساسا من أجل تطوير الخدمات المقدمة من المرفق العام. الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمرفق (Efficiency) نعني بالفعالية الاقتصادية القدرات المادية للمفوض له والتي تعد ضمانا أكثر لفعالية اتفاقية التفويض خاصة وتحقيق نشاط المرفق العام،

أما الفعالية الاجتماعية فتكمن فيما يؤديه المرفق العام من خدمات للجمهور بصورة متساوية وفقا للشروط التي تحكم المرفق العام. الشكل التالي يوضح المبادئ الأساسية لتسيير المرفق العام (التقليدية والحديثة):

الشكل (03): المبادئ الحديثة والتقليدية لتسيير المرفق العام

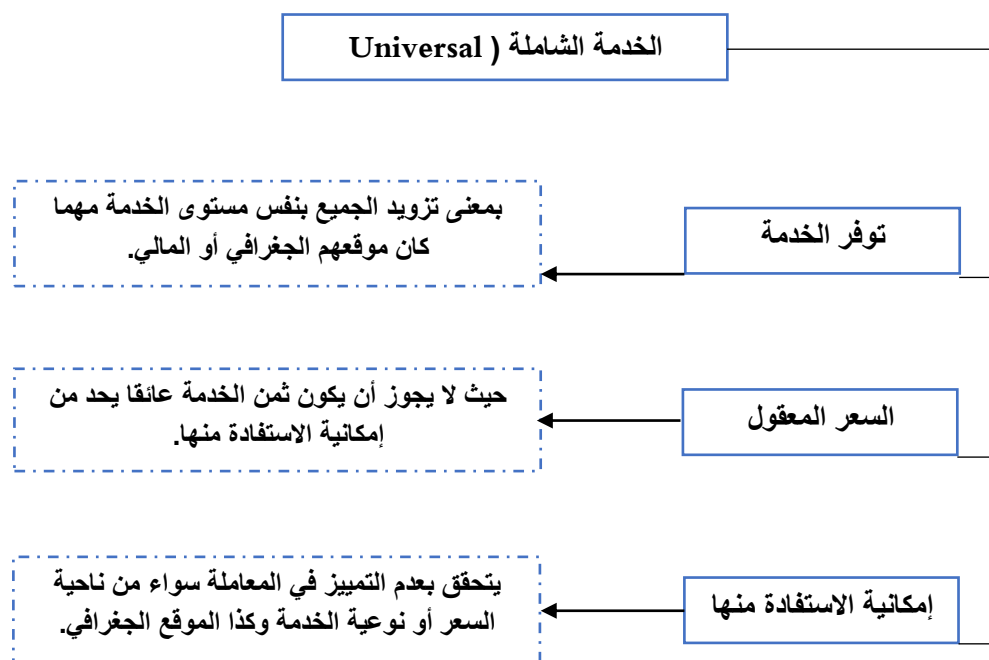


المصدر: إعداد الباحثين.

2- الخدمة الشاملة والمرفق العام

ترجع جذور الخدمة الشاملة (Universal service) إلى الولايات المتحدة الأمريكية، أين استعمل هذا المصطلح لأول مرة من طرف (Thédore Vali) مدير تلغراف والاتصال الأمريكية (TST)، يهدف من خلالها إلى تبرير الاحتكار لسوق الاتصالات حيث حدد في تقرير له عام 1909 على أن الخدمة الشاملة قادرة على ضمان الاتصال لجميع المراسلين وفي كل زمان. بالمقابل ارتبط بروز مفهوم الخدمة الشاملة في الاتحاد الأوروبي مع ولوج حركة تحرير المرافق العمومية الشبكية، حيث سنت اللجنة الأوروبية في هذا الشأن عدة تعليمات أهمها تلك المتعلقة بالمنافسة في أسواق الاتصالات وأخرى مرتبطة بمرفق الاتصالات التي مهدت الأرضية لتطوير هذا المفهوم، وبعدها تلاها تحديد لمفهوم هذا المعنى في الكتاب الأخضر الذي استعمل لأول مرة مصطلح الخدمة الشاملة. يقصد بالخدمة الشاملة من منظور الكتاب الأخضر الصادر عن الجمعية الأوروبية على أنها مقتضيات المصلحة العامة، تهدف إلى توفير خدمات بعض المرافق لجميع المستهلكين والمستعملين بنوعية خاصة وسعر معقول. من جهة أخرى عرفها الفقيه (Curien Nicolas) من زاوية التوفيق بين متناقضين، المنافسة ومقتضيات المرفق العام بوصفها وسيلة مرتبطة بأجهزة الضبط المتوفرة في القطاعات الشبكية، تسهر على تفعيل المكاسب المتوقعة من المنافسة، مع عدم الإخلال بمبادئ المرفق العام (ميسون، 2018، ص 317). تتركب الخدمة الشاملة من ثلاثة خصائص يمكن توضيحها في الشكل البياني التالي:

الشكل (04): خصائص الخدمة الشاملة



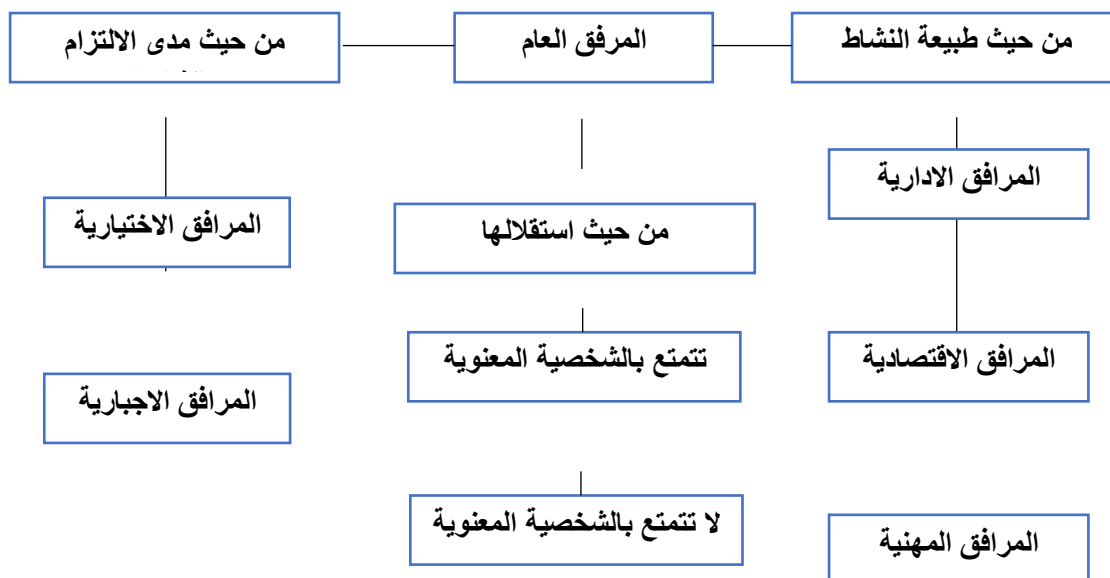
المصدر: إعداد الباحثين.

إذا كانت الخدمة الشاملة الوجهة الجديدة للمرفق العام هذا لا يدل على أن كلا المفهومية يحتويان على نفس المعنى، حيث يعرف المرفق العام على زاويتين مقارنة عضوية قائمة على اعتباره جهاز مكلف بتسيير نشاط ذو مصلحة عامة، ومقاربة وظيفية تحدد مدلوله بحسب الغاية وبالتالي و يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة. أما الخدمة الشاملة تمثل الخدمة الأساسية المضمونة للجميع، أو ما يسمى بالخدمة الأدنى التي تتحقق من وراء تقليص استراتيجية المرفق العام والتخلي عن دور الدولة البارز والأساسي لصالح قواعد السوق مع الاحتفاظ بالدور المكمل لها، وهي أيضا مفهوم جديد يتصل بالمرفق العام في جزء منه والمتعلق بالمرافق العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري. يظهر الفرق أيضا في المبادئ التي يقوم عليها المرفق العام المتمثلة في المساواة، الاستمرارية والملائمة، بالمقابل الخدمة الشاملة تبنى على ثلاث خصائص وهي توفير الخدمة الأدنى للجميع، السعر المعقول للخدمة وإمكانية التحاق عدد أكبر من المستهلكين، لكن هذا لا ينفي مراعاة الخدمة الشاملة لمبادئ المرفق العام (ميسون، 2018، ص 322).

2-1- تصنيفات المرفق العام

تتعدد أنواع المرافق العمومية تبعا للزاوية التي ينظر منها إليها بحيث لا تأخذ صورة واحدة، الشكل البياني التالي يوضح مختلف أنواع المرافق العمومية (جعفري، 2015، ص 314):

الشكل (05): تصنيفات المرفق العام



المصدر: إعداد الباحثين.

إن تنامي الوعي الإنساني مع تطور العصر وسرعة التكنولوجيا التي صاحبته، جعلت معه من الضروري تحسين جودة الخدمات التي توفرها المرافق العمومية للمجتمع، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إليها والاستفادة من الخدمات التي تقدمها باعتبارها أهم روافد التنمية المستدامة في أي دولة (بن سعيد، عبد الرحيم، 2018، ص 65). أمام التطور التقني والتكنولوجي المتسارع ومظاهر العولمة السائدة والمفروضة كان لزاما على الدولة الحديثة أن تنسحب من عدة قطاعات وفسح المجال أمام الخواص للتنافس على تقديم الخدمة في أفضل الظروف وبأفضل الأسعار خدمة للمواطن، وهو ما استدعى سريعا مراجعة العديد من المفاهيم. إن هذا الواقع فرض ظهور نوع آخر من المرافق يختلف في فلسفته عن المرفق العمومي التقليدي وأهمها (شيبوتي، 2011، ص 187):

- مرفق ذو مصلحة اقتصادية عامة: يعبر عن النظرة الألمانية لمفهوم المرفق العمومي، فهو كل نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة يمارس من طرف كيان عمومي أو خاص بتفويض من السلطة العمومية ويخضع في ذلك لقواعد المنافسة.
- المرفق لصالح الجميع: وقد عرف بأنه مرفق أساسي يقدم خدمة للجميع في كامل المجموعة بأسعار موحدة ومستوى نوعي مقبول، وقد ظهر هذا المفهوم في التشريع الجزائري ضمن القانون رقم 03_2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

3- الإدارة الإلكترونية وعصرنة تسيير المرفق العام

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح (مراكشي، 2017، ص 181). لكن قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية يجب التفريق بينها وبين الحكومة الإلكترونية كي لا يكون هناك خلط في المفاهيم. كثر الجدل في الآونة الأخيرة بشأن هذين المصطلحين هل هما مختلفان أم مترادفان، وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى أن العلاقة بينها هي علاقة الجزء بالكل. فالإدارة الإلكترونية (Electronic Management) هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بلا أوراق وتستعمل داخل المنظمة فقط. أما الحكومة الإلكترونية (Electronic Government) فهي تمثل الكل وهي قيام المؤسسات الحكومية بتقديم خدمات عبر أدوات ووسائل إلكترونية على خطوط الهاتف أو الفاكس أو الانترنت سواء تم استخدامها من حاسوب شخصي أو هاتف رقمي أو محمول أو أي أداة

أخرى (بوقلقول، 2013، ص 43)، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية. الإدارة الإلكترونية عبارة عن تكامل البيانات والمعلومات (Data & information) بين مختلف الإدارات واستخدام تلك المعلومات والبيانات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وعرفت من قبل المفوضية الأوروبية على أنها " استخدام الأدوات والنظم التي تصبح أكثر امكانية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات عامة بأفضل نوعية للمواطنين والشركات " (المكي، 2018، ص 26). للإدارة الإلكترونية خصائص وميزات بالقدر الذي يشجع عملية التحول لهذا النمط، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (01): خصائص الإدارة الإلكترونية

Characteristics of Electronic Management خصائص الإدارة الإلكترونية	
نظرا لحلول الحاسوب مكان العمل التقليدي حقق نوع من السرعة في أداء الخدمات ويعود ذلك على سرعة تدفق المعلومات والبيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة.	إدارة سرعة (Speed Management)
حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية مما يقضي على مشكلة التوثيق وحفظ الأرشفة، كما أن الخدمة مستمرة 24 ساعة متواصلة 365 يوم الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ومشاكل الدوام.	إدارة بدون ورق وبلا زمان (Zero Paper)
أداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية لا وجه فيه للخطأ لأنه يتم على أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة.	إدارة دقة وموضوعية (Precesion and Objectivity)
صحيح أن الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لميزانية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، لكن تطبيقها بعد ذلك سيوفر الكثير.	إدارة تخفيض التكاليف (Cost reduction)
إن العمل التقليدي يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة وبالمقابل من خلال الإدارة الإلكترونية إتمام المعاملة من موظف واحد من خلال قاعدة البيانات المتوفرة وهي بمثابة تفويض للموظف باتخاذ قرار على أساسه أي أنها ضد البيروقراطية تقضي على النماذج والتوقعات الكثيرة.	إدارة تبسيط الإجراءات (Simplifying procedures)
حيث يتم تجاوز قاعدة أن كل معلومة سرية، مع الإدارة الإلكترونية تحولت العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة تسودها السرية إلى علاقة شفافية ومشاركة وتناغم أي إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور وبالتالي تفادي جرائم الفساد.	إدارة شفافية ومحاربة الفساد (Transparency and)

	(Clarity)
بما أنها تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات.	إدارة التغيير المستمر (مرنة) (Flexibility)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (سنقوقة، 2018، ص 586 – 587).

3-1- وظائف الإدارة الإلكترونية

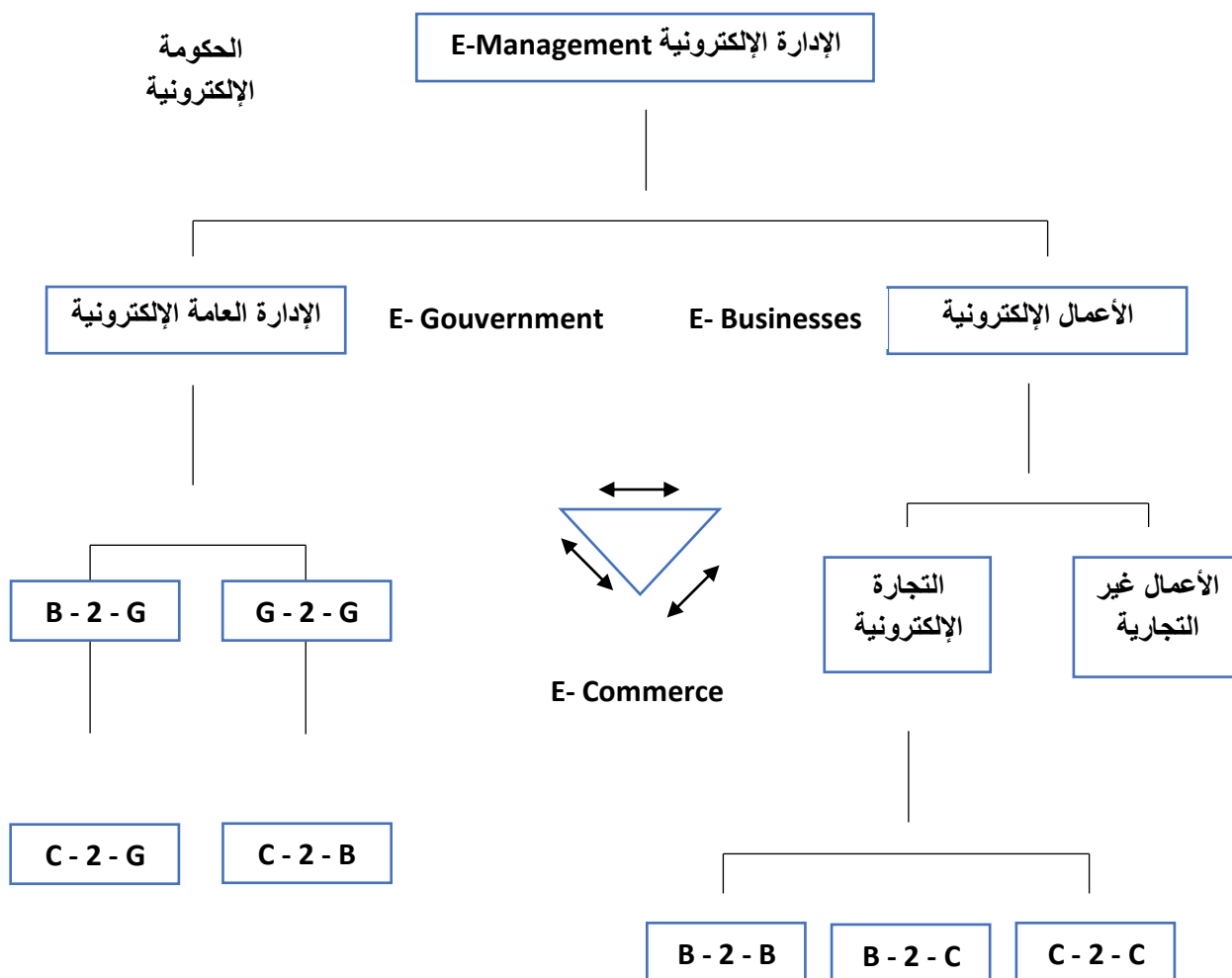
تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات مهمة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف (عبان، 2016، ص 82 – 83):

- التخطيط الإلكتروني (E- Planning): يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل. تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميزها من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يعطي القدرة إلى الوصول إلى الجديد.
- التنظيم الإلكتروني (E- Organization): في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الكبيرة والثابتة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي.
- الرقابة الإلكترونية (E- Censorship): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي فرصة لتقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه.
- القيادة الإلكترونية (E- Leadership): أدى التغير في البيئة الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي القيادة التقنية العملية، البشرية، القيادة الذاتية.

3-2- مكونات الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة وظائف وأنشطة تشمل كل العمليات على مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة، والأعمال الحكومية من جهة أخرى، فالإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث التي تقوم على استخدام الانترنت في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم، قيادة ورقابة وكذلك إنجاز وظائف المنظمة (ضيف، 2013، ص 148). لذلك وجب التفريق بين المصطلحات السابقة للإدارة الإلكترونية (E-Management) تعني لقيام بالإعمال الإدارية الكترونيا، أما الأعمال الإلكترونية (E-Businesses) تعني أتمتة العمل وسائر الأنشطة الإدارية والمالية والإنتاجية والخدمية، فضلا عن التجارة الإلكترونية (E-Commerce) والتي تشمل كافة الأنشطة التجارية والتحويلات المالية والتسويق والمزايدات الإلكترونية، أما الحكومة الإلكترونية (E-Government) فتعني الإدارة الإلكترونية للمرفق العام، أما الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) فهي تحقيق الديمقراطية والشفافية للحكومة الإلكترونية (البياني، شكر، 2016، ص 259). يمكن تلخيص مكونات الإدارة الإلكترونية في الشكل البياني التالي:

الشكل (06): مكونات الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (البياي، شكر، 2016).

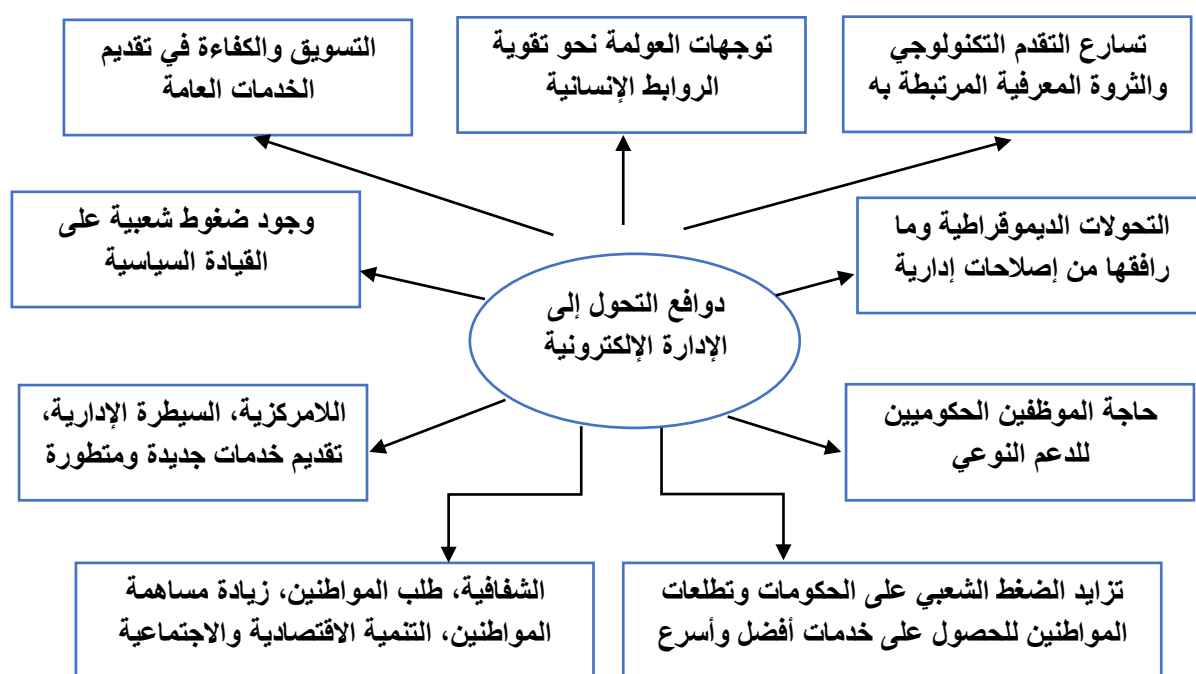
3-3- دوافع التحول إلى استعمال الإدارة الإلكترونية في تسير المرافق العمومية

لقد أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التطور العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المنظمات (زرقي، 2016، ص 241). تعيش المجتمعات البشرية عصر المعلومات والسرعة الآن بسبب تكنولوجيا المعلومات، وانفجار المعرفة بسبب شبكات الاتصال الحديثة، إنه عالم المعرفة والتكنولوجيا وما نراه من إنجازات علمية وعملية في مختلف جوانب الحياة، يكون أحد الأسباب الرئيسية المشتركة هو توافر المعلومات وسرعة أداء الخدمات والأساليب التقنية التي ساعدت في القضاء على الحواجز المتعلقة بالمكان والزمان، كل هذا الابتكار يقود إلى مستقبل أفضل وزيادة رفاهية الأفراد. لقد شارك هذا التحول في المعلومات وأداء الخدمات في ضوء المتغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية والفنية في تحقيق تغيير

أساسي ونوعي في بيئة المنظمات سواء العامة أو الخاصة واعتبر كأداة حيوية وأحد أهم الموارد لتحقيق الاستراتيجية والميزة التنافسية، وذلك من خلال تحسين نوعية العمل وإدارة العمليات بكفاءة عالية في الأنشطة المختلفة التي تمارسها مختلف المنظمات (Khaled Adnan, 2017, p86). ظهرت في العقود الأخيرة من القرن العشرين أجهزة الحاسوب وتطوير أساليب جديدة غير تقليدية لحفظ الوثائق الضرورية وأرشفتها من خلال استخدام ذاكرة الحاسوب والذاكرة الرقمية، تطوير أساليب وبرمجيات لأرشفة واسترجاع المعلومات والوثائق ومع أهمية الحاجة إليها وتطوير نظام الإدارة الإلكترونية كان لابد أن يحدث تغيير جذري في الأساليب والطرق التي يتم الاعتماد عليها في تسيير مختلف المنظمات والمرافق العمومية (Mazen, Samy, 2017, p02).

يعد موضوع تحسين الخدمة العمومية وعصرنة المرفق العام من المسلمات في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك للدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير المرفق العام. ومن هذا المنطلق يشكل المحتوى الرقمي حلقة مركزية أساسية، كما أنه يمثل ثورة تحول في إدارة المؤسسات والإدارات العمومية من خلال تقديم الخدمات والوضوح والدقة (بوادي، 2017، ص 257). إن موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات وإسداء مختلف الخدمات العمومية لعامة الجمهور دفعت بجميع الحكومات للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وذلك نتيجة عدة اعتبارات سواء تتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي والمرافق العمومية ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات (حماد، 2008، ص 11)، وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف أخرى لها علاقة بالمرافق العمومية. ونجد في كل دولة من دول العالم تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية وذلك حسب وضع الدولة الاقتصادي والسياسي ونلخص هذه الدوافع في الشكل البياني التالي:

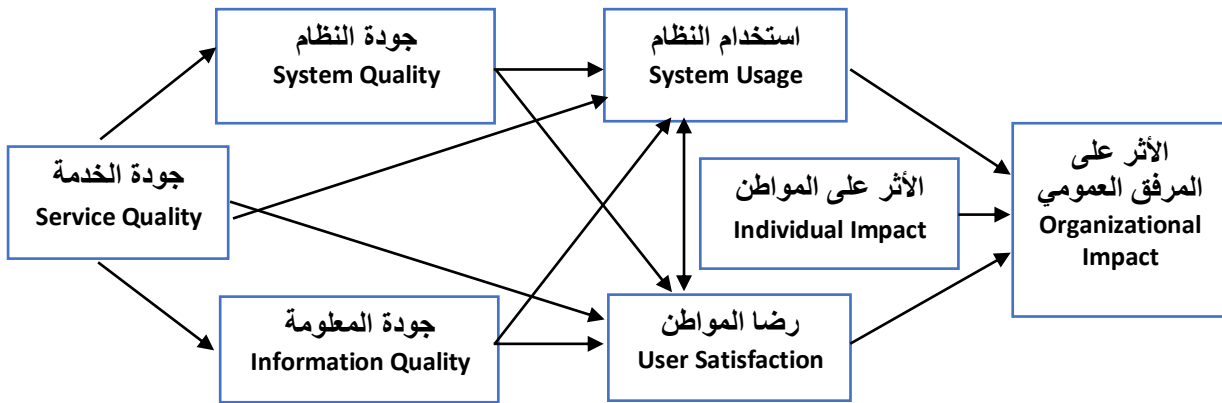
الشكل (07): دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام



المصدر: إعداد الباحثين.

إن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية مفيد جدا في تسيير المرافق العمومية من أجل تحقيق الفعالية في تقديم خدماتها، لأنها يمكنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للأشخاص الذين يحتاجون إلى المعلومات والسجلات، وتوفير تحكم أفضل في المستندات والعمل المنجز في السجلات، إضافة إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتأثير جيد من حيث التخزين والتحكم والبحث والوصول وسهولة إرسال واستقبال الوثائق، وتحسين المشاركة ونشر المعلومات. يوضح الشكل التالي نموذج مفاهيمي لتحسين جودة الخدمة العمومية وانعكاسها على الأفراد بالدرجة الأولى ثم على المرفق العمومي (Saiful and all, 2015, p83):

الشكل (08): نموذج مفاهيمي لتحسين جودة الخدمة العمومية



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المرجع السابق.

3-4- محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية واستعمالها في تسيير المرافق العمومية في الجزائر

بعد أن فرضت الانترنت وجودها وأصبحت عنصرا هاما في أنشطة المجتمع البشري، أصبحت الحاجة ملحة لإعادة هندسة المرفق العمومي بما يتماشى وظروف العصر الحالي فهذا يبدأ من إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية. تركز عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على جملة من المحددات تبحث عن إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق ناجح وفعال واستخدامها في تسيير، تطوير، عصنة المرافق العمومية، تتمثل هذه المحددات في (بورصاص، نعمون، 2017، ص 15 - 22):

- المحددات التكنولوجية: تقضي الإدارة الإلكترونية الحاضرة التي تضم نماذج وتكنولوجيا التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية ومشروعات الحكومة الإلكترونية والفهم الجيد لمحددات تطبيقها في البيئة الجزائرية وضع الحلول العملية الملائمة لإشكالية تخطيط وتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر بكفاءة وفعالية، ولعل أحد أهم هذه المحددات هي التكنولوجية. وهي تشمل التجهيزات والبرمجيات، الشبكات المعلوماتية (شبكة الانترنت العالمية، شبكة الانترنت والإكسترنات، وسائط الربط، المواقع الإلكترونية، الهواتف، الكفاءة البشرية).
- المحددات القانونية: إن الترسنة القانونية الوطنية لا تغطي المسائل القانونية كافة والمترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشييد مجتمع المعلومات والعمل بها داخل المؤسسات. فمثل هذا الاستخدام على وجه التحديد يتطلب وضع نصوص تنظيمية محكمة ومراعاتها وكمثال وضع قوانين تنظيمية، الثقة الرقمية (الاعتراف بحجية الكتابة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني)، التصديق الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، الجريمة الإلكترونية.

- المحددات الثقافية: تنعكس المحددات الثقافية في مدخلين أساسيين، مدخل جزئي يركز على الثقافة التنظيمية بالمنظمة الجزائرية ومدخل كلي يتمثل في ثقافة المجتمع الجزائري الذي يمارس بدوره سلطته على المنظمات الجزائرية وقادتها.
- المحددات الاجتماعية والاقتصادية: إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة حاضنة للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة، وفي إطار تحقيق ذلك سعت الجزائر إلى تبني العديد من المشاريع منها الوكالة الفضائية وإطلاق الأقمار الصناعية، تجربة الحضيرة السيبرية سيدي عبد الله، اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد، إنشاء مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، برنامج إنعاش البحث العلمي، إنشاء صندوق دعم استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

4- الإدارة الإلكترونية وتحديث تسيير المرافق العمومية بالجزائر

انطلاقاً من فكرة إصلاح وتحسين المرفق العام والتكفل الجيد بمتطلبات المواطن ونوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة، سعت الدولة الجزائرية إلى تبني نظام الإدارة الإلكترونية في تسيير المرافق العمومية في بعض القطاعات ومن أمثلة ذلك نذكر:

4-1 قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

شهدت الإدارة المحلية في الجزائر فكراً وممارسة سلسلة من التطورات خاصة مع حتمية الولوج إلى عالم التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات، وضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعاً لمخططات التحول لخدمة عمومية محلية إلكترونية وبالتالي تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطن في ظل تحسين وتطوير المرفق العام. قد تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر بالتنسيق مع إدارتها الإقليمية عبر الوطن جملة من الإصلاحات والإجراءات التي بإمكانها تسريع تطبيق تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا الجزء المهم من الإدارة العمومية باعتبارها تمثل الإدارة الأقرب للمواطن، وأهم الإنجازات نذكر ما يلي:

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: قامت الوزارة المكلفة بإقرار جملة من الإجراءات والتقنيات لتمكين الحصول على البطاقة من خلال تطبيق الكتروني موحد تم وضعه من الوزارة المكلفة يمكن المواطن من طلب والحصول على هذه الخدمة دون تكبد عناء التنقل والجهد وتضييع الوقت.
- جواز السفر البيومتري: ولقد أخذت هذه الوثيقة حصة أكبر من اهتمام وزارة الداخلية والجماعات المحلية لما تشكله من أهمية بالغة لدى المواطن فخصصت له كل الإجراءات اللازمة والضرورية.
- ولتحسين أداء الخدمة العمومية وجعلها تتميز بالشفافية والفعالية قامت الوزارة المكلفة بتجسيد عدة مشاريع مهمة في مجال عصنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة والسعي إلى تقديم خدمة عمومية ذات جودة ونوعية ومن بين هذه النقاط نذكر ما يلي:
- رقمه جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.

لقد مكن هذا الإنجاز من تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل، تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12 مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها، إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون التنقل إلى ولاية التسجيل، خدمات إلكترونية جديدة عبر الانترنت تمكن طالبي جواز السفر البيوميترى من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.

4-2- قطاع البريد والمواصلات:

في إطار التغيرات والتحولات التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت الحاجة إلى القيام بعدة تغييرات وتحولات مست قطاع البريد والمواصلات وذلك من خلال إعادة هيكلة القطاع وإدخال عليه عدة تحسينات من أجل الوصول إلى الجودة والنوعية في تقديم الخدمة العمومية الجوارية للمواطن وتقليص الفجوة الرقمية وتنفيذ السياسة القطاعية في مجال البريد و ديمقراطية النفاذ إلى خدمة بريرية عصرية وذلك من خلال الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع تحفيز الإدماج المالي الذي يمثل محورا للتضامن الاقتصادي الوطني. مواصلة نشاطات عصنة الشبكة البريرية وتكثيفها وتفعيل كافة الإجراءات والوسائل التي تسمح بتحسين ظروف استقبال المواطنين وتنويع العروض والخدمات المقترحة، مما سيساهم في تقليص الفروقات الإقليمية والتباينات الاجتماعية. تظهر عصنة قطاع البريد والمواصلات عبر تدعيم التأليه والحوسبة المكثفة والرقمنة وخاصة تطوير الخدمات على الخط والنفاذ عن بعد واستعمال التطبيقات النقالة، وفيما يتعلق بالوكالات البريرية فهي تساهم بتنظيم تطور المجتمع، مع احترام هيكلية وبيئة كل منطقة، كما تمثل حوسبة نشاطات مكاتب البريد على مستوى الشبائيك وخلفها ورشة مهمة لعصنة قطاع البريد مما يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، تقليص طوابير الانتظار، تأمين المعاملات، رقمنة عمليات المراقبة والحسابات اليومية والشهرية. من بين الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بريد الجزائر والمواصلات نترجمها فيما يلي:

- البطاقة الإلكترونية (Carte Edahabia): تستعمل في الخدمات المالية والتعاملات الإلكترونية حيث تمكن من سحب الأوراق النقدية من الشباك الإلكتروني، طلب العديد من الخدمات كتحويل المال، إجراء المعاملات المالية كتسديد فواتير الكهرباء والغاز، تعبئة رصيد الهاتف النقال، تسديد فواتير الهاتف الثابت والإنترنت وتعتمد على السرعة والتوفر والأمان، ويمكن ربطها بتطبيق الهاتف النقال وإجراء مختلف العمليات بسهولة وسرعة.
- الشباك الإلكتروني: يسمح بتقديم عدة خدمات للزبائن والمتعاملين وتتمثل في الأجهزة الإلكترونية والتي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية في أماكن مختلفة وفي كل زمان.
- تقديم خدمات أخرى عبر الإنترنت كخدمة الاطلاع على الرصيد، طلب نماذج من الصكوك البريرية، خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية.

الخاتمة:

لقد أصبحت الدول والمجتمعات والأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية والقيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية والتي أصبحت من سمات الحكومات ومنشآت الأعمال والمنظمات والمرافق العمومية القادرة على تفعيل التكنولوجيا وترسيخ قوتها والانتفاع بقدراتها، فقد أصبح الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات أحد أهم الركائز التي تنطلق منها الإدارة الحديثة إذ أصبحت سمة تتميز بها المرافق العمومية المعاصرة نتيجة استناد أنشطتها إلى المعرفة المعلوماتية في إطار ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أسست لواقع إداري جديد يناهض المبادئ والأسس الإدارية التقليدية وحققته على إثرها نقلة فكرية نوعية، وبفعل ذلك فقد تأثرت المرافق العمومية المعاصرة وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها على نحو يساعدها في تحقيق النوعية والجودة في تقديم الخدمات، وفي سبيل ذلك سعت الجزائر إلى تبني نظام الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسات والمرافق العمومية وعصرنتها الأمر الذي أدى إلى تقريب الإدارة من المواطن وتسريع الحصول على الخدمات وبأقل التكاليف، إلى أنه ورغم الإصلاحات والجهود المبذولة لا زلت لم ترق للمستوى المطلوب ومطلوب العمل أكثر وتحسين كل الظروف من أجل تطوير هذه العملية، ولضمان اكتمال نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتعميمها في كافة المجالات نذكر بعض النقاط الهامة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية واستيعاب المفهوم الكامل للإدارة الإلكترونية.
 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذ تعتبر الحلقة الأهم.
 - المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر المتطلبات الهامة والرئيسية.
 - الاستجابة لمطالب المواطنين من خلال تقديم خدمات في مستوى تطلعاتهم واحتياجاتهم كما ونوعا.
 - تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للموظفين.
 - التشييف المستمر المتعلق بالبيئة والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
- إن تبني الإدارة الإلكترونية وتعميمها يعتبر حافزا للمرافق العمومية باتجاه التطور ومواكبة التكنولوجيا، الأمر الذي يحقق اشباعا لرغبات المجتمعات الإلكترونية والمنظمات والشركات التي تتعامل من خلال التجارة الإلكترونية.

المصادر والمراجع:

1. بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، (2017)، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (04)، العدد (01)، 01 - 15.
2. بن سعيد أمين، عبد الرحيم نادية، (2018)، إشكالية تفويض المرفق العام كأحد الأساليب الحديثة في تسيير المرافق العمومية " واقع التطبيق في المغرب وآفاقه في الجزائر "، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (21)، العدد (01)، 63 - 79.

3. بن منصور عبد الكريم، (2016)، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، العدد (01) و(02)، 169 – 203.
4. بوادي مصطفى، (2017)، صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر " الصعوبات والآفاق"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد (17)، 257 – 268.
5. بورصاص وداد، نعمون وهاب (2017)، محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (02)، العدد (08)، 11 – 29.
6. بوقلقول الهادي، (2013)، مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية " طموحات كبيرة وإنجازات متواضعة"، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر – دراسة تجارب بعض الدول – جامعة سعد دحلب البلدية، 13 و14 ماي، 41 – 56.
7. بوقناديل محمد، قديد ياقوت، (2013)، الإنفاق العام المحلي ودوره في تحسين خدمات التعليم الابتدائي، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد (03)، 219 – 233.
8. تلغيش خالد، (2016)، المرفق العام في الجزائر والتحول الجديدة في دور الدولة، مجلة مقاربات، المجلد (04)، العدد (03)، 71 – 80.
9. تلغيش خالد، (2018)، عصنة الإدارة المحلية بالجزائر في ظل الأزمة الاقتصادية " دراسة في عمليات التحول والتحديث"، مجلة آفاق للعلوم، العدد (11)، 63 – 72.
10. جعفري يحيى، (2015)، المرفق العمومي بين متطلبات الحوكمة وضغوط العولمة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد (04)، العدد (02)، 311 – 324.
11. حماد مختار، (2018)، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإدارية، جامعة الجزائر.
12. زروقي نسرين، (2016)، الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (02)، العدد (15)، 229 – 244.
13. زمال صالح، (2018)، مبادئ تفويض المرفق العام في التشريع الجزائري "قراءة في أحكام نص المادة 209 من المرسوم الرئاسي 15-247"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 01، العدد (32)، الجزء الأول، 494 – 518.
14. سلمى عشبة عبد العزيز، (2018)، الإدارة الإلكترونية مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد (13)، 71 – 85.
15. سنقوقة راضية، (2018)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد (12)، 583 – 600.
16. شكر أميرة، البياتي ولي، (2016)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية " دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات – معمل صناعة البطاريات بابل 01 وبابل 02 –"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (02)، العدد (04)، 249 – 289.
17. الشهاوي إبراهيم، (2003)، عقد امتياز المرفق العام B.O.T " دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، القاهرة.

18. شواي أحلام محمد، (2016)، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، المجلد (24)، العدد (04)، 3388 – 3411.
19. شيبوتي راضية، (2011)، ضبط المرافق العمومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (35)، 183 – 192.
20. ضيف أحمد، بن موسى محمد، (2013)، الحكومة الإلكترونية " السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل "، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (03)، العدد (05)، 139 – 163.
21. عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، (2013)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد (03)، 79 – 111.
22. عبان عبد القادر، (2016)، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة "، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة بسكرة.
23. مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل، (2017)، الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الإبداع، المجلد (07)، العدد (08)، 179 – 193.
24. المكي دراجي، موسوي راشدة، (2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر " دراسة لنموذجين قطاعيين العدالة، الداخلية والجماعات المحلية "، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (17)، 24 – 37.
25. ميسون ياسمين، (2018)، الخدمة الشاملة في قطاع الكهرباء وإشكالية المرفق العام، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد (17)، العدد (01)، 313 – 326.
26. هادي خليل إسماعيل، سعد فاضل عباس، (2016)، مستوى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في جامعة دھوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (02)، العدد (04)، 229 – 248.
27. Khaled Adnan Bataineh, (2017), **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**, Journal of Management and Strategy, Vol (8), No (5), 86 – 100.
28. Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Mohammed Khair I. Kassab, (2017), **The Reality of the Application of Electronic Document Management System in Governmental Institutions –an Empirical Study on the Palestinian Pension Agency**, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol (1), No (2), 1– 14.
29. Saiful Farik Mat Yatin, Ahmad A. Mohamad Ramli, Hasnah Shuhaimi, Husain Hashim, Wan Ab Kadir Wan Dollah, Muhamad Khairulnizam Zaini, (2015), **Electronic Document Management System "Malaysian experience"**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol (9), No (3), 82 – 89.

30. Official website, **Ministry of Post and Telecommunications, Technologies and Digitalization**: <https://www.mpttn.gov.dz>.
31. Official website, **Ministry of the Interior and Local Communities**:
<http://www.interieur.gov.dz>.