

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: .....

كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الجمركي

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

أ. حمو بوعلام

الشعبة: علوم سياسية

من إعداد الطالب(ة):

بوعلاق كريم

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة).....بوقراص رقية.....رئيسا

الأستاذ(ة).....حمو بوعلام.....مشرفا مقرا

الأستاذ(ة).....أبصير أحمد طالب.....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

تاريخ المناقشة : 2021/07/14

# كلمة شكر

الشكر ترجمان النية، ولسان الطوية، وشاهد الإخلاص، وعنوان الاختصاص..  
من إنعامه، وخاص بّره وعامه.. ما يستغرق منه الشكر، ويستنفد قوة النشر  
شكرُ للمنعم الوهاب، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه شكر على كل ما  
أنعم علي وتفضل وجاد وتكرم..

والشكر موصول لـ:

الأستاذ المشرف "الأستاذ الدكتور بن حمو بوعلام" على توجيهاته.. ونصائحه..  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من الزملاء في العمل "الأستاذ الدكتور غمشي سعيد"  
و"الأستاذة الدكتورة بن دحو سمية"..

وإن كان الشكر الذي أعارني رداءه، وقلدني طوقه وسناؤه، لا يعجز عندما  
يعجز البيان عن تبيانه.

# الإهداء

إلى...:

✍️ الذي من أجلنا تحمل الأتعاب وذلل الصعاب أبي الكريم رعاه الله.

✍️ نبع الحنان ورمز العطاء أمي الغالية حفظها الله.

✍️ كل أفراد العائلة.

✍️ الذين بعلمهم استقينا فارتويننا وبفضلهم ارتقينا أساتذتنا الكرام.

✍️ جميع الأصحاب.. الأصدقاء.. والزملاء.

✍️ كل هؤلاء أزف تحية طيبة عطرة ملؤها المحبة والأخوة والصدقة.

✍️ كريم ✍️

# المقدمة

### المقدمة:

إن ما تشهده البيئة الإقتصادية الدولية من تحولات هامة من حيث كثافة المبادلات التجارية وسرعة الصفقات الدولية أدى بالإدارة الجمركية إلى ضرورة تحديث وسائل عملها وإعادة تحديد أهدافها. إن المكانة الإستراتيجية للتنظيم الجمركي في محيط التجارة الدولية يستدعي مراجعة أنماط التسيير منها: التسيير البشري والتسيير المالي مع اعتماد وسائل عمل حديثة من شأنها ترقية وتحديث العمل الجمركي.

إن التحديات الأمنية والاقتصادية الراهنة التي تواجهها الإدارة الجمركية الحديثة في دول العالم بدرجات متفاوتة تفرض رؤية جديدة وتبني مفاهيم مستحدثة لتطوير العمل الجمركي وترقية الخدمة الجمركية كخدمة عمومية تنطبق عليها المواصفات العالمية في مجال تقديم الخدمات الجمركية.

على هذا الأساس، سعت الإدارة الجمركية إلى مواكبة المتطلبات الجديدة للاقتصاد العالمي والمستلزمات المستجدة لحماية الاقتصاد والأمن القومي والبيئة.

ومن هذا المنطلق، كانت وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة إحدى الرهانات الإستراتيجية للتنظيم الجمركي لتعزيز أدواره الاقتصادية والأمنية.

يتضح الدور الاقتصادي للإدارة الجمركية ويتجلى في ما يعرف بالتسهيلات الجمركية في بعدها الإجرائي والمالي، حيث تلعب النظم المعلوماتية والتواصل الإلكتروني كنمط جديد من أنماط التواصل بين الإدارة والمتعامل الاقتصادي وذلك بهدف توفير الجهد والوقت وهي عوامل حاسمة في النشاط الاقتصادي للمؤسسة والمتعامل الاقتصادي.

أما على الصعيد الأمني فيبرز دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الوظيفة الأمنية للإدارة الجمركية من خلال الكشف عن محتويات ومشمولات الحاوية في وقت قياسي عبر عملية مسح شاملة للحاوية.

لقد باتت أتمتة (AUTOMATISATION) العمليات الجمركية إحدى مواصفات العمل الجمركي الجديد التي تسعى إدارة الجمارك الحديثة إلى تعميقه بتعميم وسائل التكنولوجيا والاتصال وتحديث النظم المعلوماتية.

لقد أصبح رضى المتعامل الاقتصادي وتوفير خدمة جمركية نوعية إحدى مؤشرات قياس الأداء، كما أن تعزيز الدور الأمني في التنظيم الجمركي ممثلا أساسا في حماية الاقتصاد الوطني والأمن القومي والبيئة باستخدام أجهزة الأشعة السينية كأداة تكنولوجية من شأنها كشف البضائع المحضورة والعالية الخطورة.

لذا، ارتأينا معالجة موضوع الرقمنة بالإدارة الجمركية ودور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الأدوار الجديدة للتنظيم الجمركي وخاصة الدور الأمني والدور الاقتصادي.

### 1- إشكالية البحث:

بعد هذا المدخل نحاول إبراز السؤال الجوهرى للإشكالية محل الدراسة كالتالي:

- إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية ورقمنة العمليات الجمركية في تعزيز وترقية الأداء الجمركي؟

## 2- فرضيات البحث:

تفرع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

يعزز التوظيف الأمتل لوسائط التكنولوجيا والإتصال الوظيفة الاقتصادية لإدارة الجمارك.

### الفرضية الثانية:

تلعب وسائل التكنولوجيا الحديثة دورا أساسيا في تعزيز وتدعيم الدور الأمني للإدارة الجمركية.

## 3- منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في معالجتنا لموضوعنا المنهج الوصفي التحليلي اقتضتها طبيعة الموضوع وأهدافه، وذلك من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الالكترونية عبر سرد أهم التعاريف والخصائص المتعلقة بالإدارة الالكترونية ومن خلال التطرق إلى الأداء والتعريف بالمؤسسة الجمركية.

## 4- دواعي إختيار موضوع البحث:

### أ-الدافع الشخصي:

إن الإلتماء الإداري والولاء الوظيفي كانا إحدى الدوافع الذاتية لمعالجة هذا البحث كمساهمة لإثراء الموضوع وتقديم مقترحات انطلاقا من الدراسات النظرية والخبرة الميدانية.

### ب- الدوافع الموضوعية:

-التطورات التي تشهدها الإقتصاديات الوطنية وسعيها للإندماج في الإقتصاد العالمي يفرض تحديث المؤسسات وعصرنة الإدارة.

-تأثيرات العولمة الاقتصادية على العمل الجمركي يستلزم البحث الجاد في كيفية أقلمة العمليات الجمركية مع التوجهات الجديدة بالتجارة الدولية.

### 5- أهداف الدراسة:

-معرفة واقع استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الجمركية الحديثة ومدى مواكبة هذه الأخيرة للتطورات الحاصلة على صعيد الخدمة الجمركية عالميا.

-تجليات دور التكنولوجيا والاتصال وكذا النظم المعلوماتية في تعزيز العمليات الجمركية وأتمتة العمل الجمركي في مجال الاستيراد والتصدير.

### 6- خطة الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق وبطريقة منهجية، الفصل الأول: يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يشمل الأول على تعاريف وخصائص وأهمية والفرق بين الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية أما المبحث الثاني يتضمن بنية وأساسيات الإدارة الالكترونية وكذا عناصر ووظائف وأنماط وخطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية، والمبحث الثالث يعالج التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال التعرف على أسباب الانتقال للإدارة الالكترونية ومتطلبات الانتقال والوقوف أمام المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية وأخيرا تقييم الإدارة من خلال سلبياتها وإيجابياتها.

أما الفصل الثاني: يتضمن الأداء وعصرنة إدارة الجمارك، فقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل للأداء وتضمن مفهوم الأداء وأهميته ومؤشرات الأداء وتقييم الأداء والهدف منه ومبادئ وخطوات تقييم الأداء، أما المبحث الثاني بعنوان مدخل عام للجمارك الجزائرية وتناولنا فيه مفهوم الجمارك، دور ومهام إدارة الجمارك والوسائل الأساسية لإدارة الجمارك والمشروع الإستراتيجي لإدارة الجمارك (2016-2019). أما المبحث الثالث فنبرز من خلاله التوجه نحو الجمارك الرقمية كآلية لتطوير العمل الجمركي وتم التحدث فيه عن طبيعة الجمارك الرقمية والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمل الجمركي والدور الريادي لمنظمة الجمارك العالمية في التحول نحو الجمارك الرقمية وتطبيق نظام إدارة المخاطر الجمركية في الجمارك الجزائرية.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة

الإلكترونية.

تقديم للفصل:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مر بها العالم في السنوات السابقة، وخاصة التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدا التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وخصوصاً الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام بهذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجاتها ويتلاءم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصال.

مما جعل المؤسسات الحكومية تستعين بهذه التكنولوجيا كوسيلة مبتكرة في المجال الإداري، فاعتمدت الإدارة الحالية على التكنولوجيا المتطورة التي تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، مما تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، وسنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية. أما المبحث

الثاني فسنحدث فيه عن بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية.  
وأخيرا المبحث الثالث فسنطرق فيه إلى التحول إلى أسلوب الإدارة  
الإلكترونية.

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.**

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من تعاريف وأهمية وخصائص، وحاولنا الفصل بين مفهومي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، مع التركيز على الإدارة الإلكترونية لأنها موضوع هذا البحث.

**المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.**

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي له عدة تعاريف منها:

- هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بربط المنظمة بفئة المؤثرين (من موردين، مشترين، عملاء منافسين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن: استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ، 2011صص 38-39.

<sup>2</sup> محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ، 2009 صص 41-42.

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".<sup>1</sup>

كما عرفت الإدارة الإلكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني".<sup>2</sup>

الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص21.

<sup>2</sup> Riadh , Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance ", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisé les 18/19 avril 2009 , P 3.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص235.

وتعرف أيضا على أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول ان الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل الإلكترونية. لذلك يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من اجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت<sup>1</sup>.

مما سبق يتضح ان الإدارة الإلكترونية مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة، تحتوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة، والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة أخرى، دون اخذ الفصل التقليدي الذي كان موجود في الماضي، والذي يميز بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، لان الإدارة الحديثة تتجاوز هذا الفصل إلى التكامل في الأهداف والإستراتيجية والمعايير والإجراءات، فإذا كانت الإدارة الإلكترونية هي الغطاء الذي تنطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يساهم في دمج إجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية: هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث،

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945 بقالة، سنة 2015-2016، ص16.

من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة والجودة المطلوبة.

الحكومة الإلكترونية: هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت والاكسترنترنت والانترنت، التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع، بشفافية وكفاءة وبعادلة عالية<sup>1</sup>.

ونظرا إلى انقسام الآراء انقساما كبيرا حول هاذين المفهومين، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، وعند تتبع وقائع ذلك الاختلاف النظري الاصطلاحي تبين ان لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وان تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وان الإدارة الإلكترونية بمثابة مضلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء ان تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تنفرع منه بقية التعريفات، وانه اشمل وأعمق، وحجة هذا الفريق انه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية.

قد توصلت الدراسات إلى ان العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا ورق وتعمل

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة الإدارة الإلكترونية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 323-324.

الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى ان تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فحسب.

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية، وهذا يعني ان الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية. ويقصد بالإدارة الإلكترونية إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان، وتعتمد بالأساس على التليفون المحمول، إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي أربعة وعشرون ساعة في اليوم.

ومن سمات الإدارة الإلكترونية عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، وعدم وجود دعائم أو أرضية، ووجود وثائق ودعم الكترونية والتفاعل الجمعي أو المتوازي بين عدة أطراف في وقت واحد، وإمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونياً، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل. والحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الذكية وكلها مصطلحات ظهرت في الوقت الحالي قرينة بتطور ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاتة وكافة تطبيقاته، الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن متعددة، وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى تكوين وحدة حاسوبية واحدة، ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 22-24.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية.

في عصر تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التطور والتغير على كل المستويات وفي كل المجالات، وهذا لما تركه من إيجابيات وآثار ناجحة ويتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية التطبيق الجديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة ويرجع تطبيق هذا المفهوم للأهمية التي تتصف بها والتي يمكن أن نوردتها كالتالي<sup>1</sup>:

- فالتكنولوجيا الجديدة تساهم بشكل كبير في التقليل من وقوع الأخطاء في الأعمال المنجزة، وذلك لما تتصف به الإدارة من مهام عديدة وعلى كافة المستويات.
- حوسبة العمليات الإدارية تخدم بشكل كبير الأفراد على التواصل مع الإدارة بكل سهولة ويسر كبيرين، وبالتالي فهي تساعد على كسر الحاجز بينهم وبين الإدارة مما يقلل من الوقت الذي يأخذه إنجاز معاملة إدارية.
- يسمح مبدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية من متابعة أمور الأفراد وتلبية احتياجاتهم إذ سمحت شبكة الأنترنت من التواصل مع الإدارة بشكل فعال وإيجابي، لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية بديل عن الإدارات البشرية.
- تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً ما للاستجابة لطلبات العصر التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

كما تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية أيضاً بالنسبة للقطاع الخاص في أنه دائماً هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود

<sup>1</sup> بوشارب، سهيلة الحميد، الإدارة الإلكترونية بالجامعات ودور الأنترنت في تفعيلها. مذكرة ماستر: التكنولوجيا الجديدة وأنظمة المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص46.

إلى الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال:

- 1 1 تعيين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات شركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها.
- 2 تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.
- 3 تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

أما الأهمية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.<sup>1</sup>
- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص 62-63.

- تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها.
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية.

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:<sup>2</sup>

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 64.

<sup>2</sup> رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 4.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشفة إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق،

وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.<sup>1</sup>

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر.<sup>2</sup>

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

<sup>1</sup> Jacques, Sauret , "efficacité de L'Administration et Service à L'Administré": Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'administration publique , ecole nationale d'administrative, N° 110 , 2004 , p 288

<sup>2</sup> محمد محمود الطعامة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 11-12.

<sup>3</sup> إيهاب خميس أحمد مير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 24.

ب- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على

إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية".<sup>1</sup>

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

<sup>1</sup> أحمد، درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، "تشرية تكنولوجيا الإدارة"، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، العدد الثامن، فيفري / مارس 2007، ص 03.

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية.

ان الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر للخدمات والمواطنين والشركات، فالزبائن أو العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين.
- تثقيف المجتمع.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية.
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية.<sup>1</sup>
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادات والواردات.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص327.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء، 2011، ص291.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان: إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال "الفيديوكونفراس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- التأكد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العمل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت والتقليل من التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات، وفق تصور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة، والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية كالأداء والتطبيق.
- تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة<sup>1</sup> الحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال أربعة وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- إلقاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن.<sup>1</sup>
- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.

<sup>1</sup> خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ، 2010 ص 51-52.

- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.<sup>1</sup>
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- ان استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة.
- كما ان تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 236.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 37-38.

**المبحث الثاني: بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية.**

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا المبحث.

**المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.**

بما أن الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو عناصر وتحدد في ما يلي:

**1- الحواسيب وملحقاتها Hardware:** ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في

دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازمة لتوفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلاً على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الإلكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعتها عملها وما يلزم لذلك العمل.<sup>1</sup>

**2- البرامج Software:** وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تنتزع على

فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب برامج إدارة النظام برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب وقواعد

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص ص 69-70.

البيانات أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية حزم البرامج المالية برامج التجارة الاللكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المعلومات وغيرها.<sup>1</sup>

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج من هذه البرامج: نظم التشغيل نظم إدارة الشبكة مترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

**3- الشبكة الاللكترونية:** وهي تلك الحزم من الوصلات الاللكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الاللكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الاللكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية.

**4- القوى البشرية:** يرى بعض الباحثين ان العنصر البشري أصل .بت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون ان القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص31-32.

مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكانياتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التعامل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها<sup>1</sup> للبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

**5- المجتمع:** وهناك ما يجب ان تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع أي إدارة ان تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لان ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة تلك الإدارة فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليد، كما ان على الإدارة ان تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة ان تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات والقدرات الإدارية اللازمة.

<sup>1</sup> حسين محمد حسن، المرجع السابق، 73-74.

6- التشريعات والأنظمة: وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، وعملها ويتوقف أيضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

7- الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة ان تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح، أو تراهن عليه قبل ان تستقر على تلك الأنظمة وتختار أو تستحدث ما يلائمها ويتواءم مع طبيعة عملها، فمن شروط البقاء ان تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: ( E-planing ) يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:<sup>2</sup>

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

<sup>1</sup> حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص 71-74.

<sup>2</sup> محمد بن عبد العزيز الصافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

**2- التنظيم الالكتروني: ( E- Organizing )** في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 247-248.

**3- الرقابة الاللكترونية ( E- controlling ):** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الاللكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنّ عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الاللكترونية، والولاء الاللكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الاللكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.<sup>1</sup>

**4- القيادة الاللكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الاللكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الاللكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة ( Technology sense ) والبرمجيات، وتمكن القائد الاللكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الاللكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الصافي، مرجع سابق، ص 27.

• **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

• **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها ( مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

### المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية.

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط مايلي:

#### **1- التجارة الالكترونية: E- COMMERCE**

- التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 260-260.

- وسيلة من اجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف او عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية.<sup>1</sup>

ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

**2-الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.<sup>3</sup>

**3-الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية من احد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن ان يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة -، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص ص65-66.

<sup>2</sup> محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية- المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص16.

<sup>3</sup> خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق، ص 56.

<sup>4</sup> محمد سمير احمد المرجع السابق، ص69.

4- التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

5- النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة النشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة خطوات لكي تتم العملية بشك يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الإستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وجب عليها تحويل أعمالها إلى أعمال إلكترونية وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

وتتمثل خطوات تطبيق الادارة الإلكترونية فيما يلي:

#### 1- إعداد الدراسات الأولية:

يتم في هذه المرحلة تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل

<sup>1</sup>سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الإلكترونية، عمان: دار المناهج، 2002، ص111.

<sup>2</sup> بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، يومي 06 و 08 أكتوبر، 2003، ص31.

المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

## 2- تحديد المصادر:

بعد إعداد خطة مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ يتم تحديد المصادر التي تدعم هذه الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.<sup>1</sup>

## 3- تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

## 4- متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية وجب على الإدارات أو المؤسسات متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

ومما سبق يتضح لنا أن الانتقال من البيئة التقليدية في إنجاز الأعمال إلى البيئة الإلكترونية يحتاج إلى رسم خطط إستراتيجية تكون قابلة لأن تطبق على أرض الواقع، إضافة إلى ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> خنقي سهام، داود، نجاه، الإدارة الإلكترونية لخدمات المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة. مذكرة ماستر: مكتبات ومراكز المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص ص 16-17.

**المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.**

يتمحور هذا المبحث حول التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يتناول مجموعة من أسباب الانتقال وأيضاً التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كما سوف يتضمن متطلبات الانتقال التي تشكل البنية التحتية وتوفير الوسائل الإلكترونية، والمعوقات التي تعيق الإدارة الإلكترونية في التطبيق، وفي الأخير نصل إلى مجموعة من الإيجابيات التي تميز الإدارة الإلكترونية وكذلك مجموعة من السلبيات والتحديات التي تعيق تحقيقها الكامل.

**المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.**

ان التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- 4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- 5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- 6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7-ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8-حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>1</sup>

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول ما يلي:

**1-ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** ان توظيف التكنولوجيا

الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

**2-توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول

لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد ان أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

**3-التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية:** لقد ساهمت حركات

التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

**4-تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على الخدمات**

الأفضل والأسرع والأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010، ص35.

بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

5- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة، ونظام عمل متطور وحديث.

6- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ان التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكة الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية، تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين، وكذلك تحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.<sup>2</sup>

كما ان هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لهذا تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغب بها المستفيدين، وبهذا يتوجب على الإدارة فرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة.

<sup>1</sup> خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق، ص49.

<sup>2</sup> جمببة ذهبية، المرجع السابق، ص52.

كما ان استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة التي تعتمد على برمجيات تحقيق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

الإدارة الالكترونية لا تعني فقط تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى.

يمثل التحول إلى التعامل الكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريباً.<sup>1</sup>

ومن اجل دعم حركة التحول إلى الإدارة الحكومية الالكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية وتجنب ان تتفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول.

فان الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات الكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص59.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع نفسه، ص63.

كما أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، وهي الفكرة التي تأتي بالقدرة والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير، كما انه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الاللكترونية عملت على ما يلي:

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في ان واحد.

ان الإدارة الرقمية أو الاللكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف إدارة ( التخطيط التنظيم القيادة والرقابة الالكترونية (وظائف الشركة ) الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني(، فقد استطاعت الإدارة ان توظف الابتكارات الجذرية التي مثلت انقطاعات في العمليات الانتاجية أو الأساليب المتبعة أو المواد المستخدمة أو المهارات المعتمدة دون ان تتال هذه التطورات التكنولوجية العميقة من أهمية ودور الإدارة، بل إنها أكدت أهميتها ودورها في تمثل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا حيث (الانترنت

هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة حتى الآن) إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية ( تقديم الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات )، أو إدارة تنفيذية كل منهما هو حل المشكلات ومعالجتها من اجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الواب لانجاز الأنشطة المضيفة لصالح الشركة.<sup>1</sup>

ومن هنا نقول ان الإدارة الإلكترونية نمط جديد وربما غير مألوف من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة ونشير إلى ذلك من خلال:

- روو بايرز Rue and Byars في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة (على شاكلة القوانين في العلوم الطبيعية إلى ان هناك قانون واحدا)، وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون هو مبدأ وحدة الأوامر والأساس في هذا المبدأ القانون هو ان لكل عامل في شركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات.

ان الهرمية التي ظلت عنوانا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات أخذت تواجه تغييرات جذرية، فلقد أثار كوين وآخرون إلى انه في الشركات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية، ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم والأفراد المهنيون في قمته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا حاسما في تغيير المفاهيم والتقنيات والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل

<sup>1</sup>السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 329-330.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 150-151.

من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها. وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

أ- المتطلبات الإدارية والتشريعية: تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء. كذلك يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الأنترنت، ومن ثم لا بد من وجود سياسة يتم بموجبها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونياً عبر الأنترنت ومن ثم لابد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وهذه التشريعات يجب أن تراعي كل ما يتعلق بالسرية وخصوصية البيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

وتبقى الثقة مطلباً عريضاً من مطالب الفئات والمسؤوليات التي تتعامل إلكترونياً، فتبقى الحاجة ماسة إلى القوانين التي تضمن لهؤلاء حقوقهم المادية والأمنية وتضمن عدم السطو على أفكارهم أو الدخول إلى حسابهم بطرق غير مشروعة وغيرها من التعديلات الأخرى.

<sup>1</sup> حيمورة أحلام - زروق أحلام، نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2017، ص 36-37.

ب- المتطلبات التقنية: ترتبط الإدارة وأنشطة الأعمال الإلكترونيّة بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات ووسائل، وليس كما شاع أن ارتباط الإدارة الإلكترونيّة بشبكة الأنترنت والويب فقط.

وتعتبر المتطلبات الفنية هي البنية التحتية لبناء الإدارة الإلكترونيّة والتي تتكون من الحواسيب والتي يقصد بها الأجهزة الإلكترونيّة التي تحمي البيانات.

الشبكات: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء والشبكة العالمية وخدمات مثل خدمة الاتصال عن بعد، البريد الإلكتروني، الويب، تبادل الملفات،..

وسائل الاتصال: التي تتكون من الخطوط الهاتفية، الألياف البصرية، الألياف الضوئية، الميكروويف، الأقمار الصناعية وغيرها،...

ج- المتطلبات البشرية: الإدارة الإلكترونيّة لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات في كل مراحلها ولذلك يجب التركيز على:

- تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونيّة.
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة.
- تحليل المهارات وقدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونيّة.
- وضع خطة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتكريس مفهوم الخدمة المتميزة وروح عمل الفريق، وتطوير الجودة واستخدام التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

د- المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونيّة من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونيّة

وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، وضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة التقليدية.

- ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دور لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع.

- توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت ونشدد على أن تكون الاسعار معقولة قدر الإمكان.

- توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية، وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.<sup>1</sup>

هـ- متطلبات تتعلق بأمن المعلومات: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها.

حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الوطني من أي عبث، والتركيز على أمن الدولة والأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة سر.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإن الإدارة تتطلب القيام ببعض الإجراءات:

<sup>1</sup> حيمورة أحلام- زروق أحلام، مرجع سابق، ص39.

- تبني استراتيجية أمنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية تنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية.

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

#### 1- المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات

الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:<sup>2</sup>

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

<sup>1</sup> حيمورة أحلام - زروق أحلام، المرجع نفسه، ص 39.

<sup>2</sup> حمد قبلان آل فطيح، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 42-43.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

## 2-المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.<sup>1</sup>

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.

<sup>1</sup> حمد قبلان آل فطيح، المرجع السابق، ص44.

### 3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

### 4- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها )، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

#### 5-المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونيّة، خوفاً عن ما يمكن أن تؤدّيه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكوميّة ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونيّة، مثل التحويلات الإلكترونيّة والتعاملات الماليّة عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنيّة التي تواجه تطبيق

الإدارة الإلكترونيّة، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.<sup>1</sup>

- وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يتركز على ثلاث عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>
- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة

<sup>1</sup> بدر بن محمد المالك، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونيّة في المصارف السعوديّة، (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير في العلوم الإداريّة غير منشورة، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، الرياض، 2007، ص43.

<sup>2</sup> منصور بن سعد القحطاني، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعوديّة بالرياض)، الرياض، 2008، ص13.

الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

### المطلب الخامس: تقييم الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الايجابيات والسلبيات وسنتطرق إليها على التوالي:  
أولاً: ايجابيات الإدارة الإلكترونية.

من المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفؤ وبناء ثق العاملين بذلك.
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مزه شعبان العالي، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014، ص 181-182.

## ثانياً: سلبيات الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد انه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتجلى هذه السلبيات في:

**1-التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.<sup>1</sup>

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، كي لا يفهم بأنه يراد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الإلكتروني ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

- الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

- الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة).

<sup>1</sup> علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد23، سنة2006، ص21.

- الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو عداد نسخة احتياطية عن الموقع فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.<sup>1</sup>

**2-زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم ان الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من ان هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما ان الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكر أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على امن معلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن نوع العلاقات بينها...، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطيتها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

<sup>1</sup> محمود القدوة، المرجع السابق، ص 252.

3- شلل الإدارة: ان التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه ان يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه ان يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا مالا يجوز ان يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود القدوة، المرجع السابق، ص 253.

### خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

## الفصل الثاني:

الأداء وعصرنة إدارة الجمارك

تقديم للفصل:

تعمل الحكومات في الوقت الحالي على مواكبة التطورات السريعة، بشتى الطرق من خلال إدارة أداء الإدارات الحكومية بنفس منهج إدارة القطاع الخاص، سعياً منها لتحقيق التطوير والعصرنة المرجوة، وتقديم الخدمات في أحسن شكل. وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي تتمثل في تعدد الأهداف، تزايد حاجات المجتمع وتنوعها، ندرة الموارد والتحولات الاقتصادية.

ويتناول هذا الفصل دراسة في مفهوم عصرنة الإدارة الجمركية وكيف يتم تحسين أدائها، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

المبحث الثاني: مدخل عام للجمارك الجزائرية.

المبحث الثالث: التوجه نحو الجمارك الرقمية كآلية لتطوير العمل الجمركي.

**المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.**

إن الهدف الرئيسي لمعظم المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، لذلك يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمة بشكل عام ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، لذلك فعلى أي منظمة تريد أن ترقى لمستوى المنظمات الناجحة يجب عليها تتبنى إستراتيجية الأداء. وهذا ما سنحاول إثباته في هذا المبحث.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.****أولاً: مفهوم الأداء.**

قد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم ومن بين التعاريف التي وردت في الأداء نذكر ما يلي:

- يمكن تعريف الأداء بأنه: "عبارة عن الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>1</sup>
- ويعرف كذلك الأداء بأنه: "هو المنهج المنظم الذي تسلكه المنظمات لتحقيق غاياتها."
- كما ويعرف على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الأداء والتدريب المستمر للعاملين بالمنظمة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان - المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم 08-09-2005، ص02.

<sup>2</sup> ديب نورة، بلكرمي وداد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا قسنطينة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 148.

و يقصد بالأداء: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العملة" ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الأداء: "فكمية الجهد" تعني مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة أما "نوعية الجهد" فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء، أما "نمط الأداء" هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في عمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل.<sup>1</sup>

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن الأداء هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الإنسان سواءً كان ذلك الجهد فكرياً أو عضلياً من أجل إتمام كل الأعمال والمهام الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية لدرجة يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

### ثانياً: أهمية الأداء.

تعد عملية الأداء من العمليات الصعبة والمهمة، فهو مهم لأنه الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية، كما يدفع الفرد إلى تقديم مهاراته وإستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

وتكمن أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المعشر إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم دراسة ميدانية. رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص31 .

<sup>2</sup> نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص65.

- من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
  - من الناحية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
  - وأخيرا الأهمية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء هذه.
- وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بما يلي:
- أ- كونه محورا مركزيا لتخمين وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.
  - ب- تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في مواضيعها الاستراتيجية، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج القياس المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء.

تتمثل مؤشرات الأداء في ما يلي:

1- وضع المواصفات:

إن من الضروري وضع مواصفات للجودة في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المنظمة من الحكم على أدائها وإنجازاتها سواء أثناء مرحلة التطبيق أو بعدها.

ويعطي نظام المواصفات والمقاييس العديد من الجوانب الإدارية ومن أهمها:

- مواصفات تصميم المنتج.
- مواصفات المواد المشتراة.
- مواصفات عمليات الإنتاج.
- مواصفات المنتج.

2- إجراء القياس:

يمكن اعتبار نظام القياسات كأبي نظام آخر، حيث يمر هذا النظام من خلال مراحل متعددة كالتصميم والتحليل والتطوير والتنفيذ والتقييم، والهدف من إجراء القياسات هو دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعية.

لقد تم استخدام وسائل وأجهزة قياس حديثة ومتطورة وسهلة الإستعمال ورخيصة فيما يتعلق بتكلفة الشراء، كذلك بتكلفة إجراء القياسات مقارنة مع الوسائل والأجهزة التي كانت

تستخدم في السابق، وقد تطورت درجة الدقة في أجهزة القياس إلى درجة عالية في الفترة الأخيرة وأصبحت نسبة الخطأ في عملية القياس قليلة جداً.<sup>1</sup>

إن الإصدار الأخير من مواصفات نظام إدارة الجودة قد اشترط في البند (8.2) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات وهي:

- رضا العميل.
- التدقيق الداخلي.
- مراقبة وقياس العمليات.
- مراقبة وقياس المنتج.

### 3- مؤشرات الإنتاجية:

حظيت الدراسات المتعلقة بالإنتاجية ومؤشراتها بالاهتمام الكبير من جانب إدارة المنظمة ومساهمتها وعملائها، فهذه الدراسات تهتم إدارة المنظمة لكي تتمكن من تقييم مستويات الأداء سواء بالنسبة للمنظمة ككل أو بالنسبة لدائرة من دوائرها. وذلك بالتأكيد على الإنتاجية بحد ذاتها وعلى الكفاءة والفعالية.

### 4- وسائل تحسين الإنتاجية:

حتى تتمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية فيها، فهناك العديد من الوسائل التي تتبعها المنظمة تتلخص في مايلي:

<sup>1</sup> بعلي سهيلة، الإبداع ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، سنة 2014-2015، ص 47.

**4-1 الوسائل التقليدية:** تشمل الوسائل التقليدية الوسائل الخمسة المعروفة فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية والتي من خلالها يمكن التحكم في قيمة المخرجات والمدخلات لكي تتمكن من التحكم في الإنتاجية<sup>1</sup> وتتمثل في:

- انخفاض تكلفة المدخلات.
- زيادة قيمة المخرجات.
- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات انخفاض المدخلات.
- ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات.

#### **4-2 برنامج تحسين الإنتاجية (هابي):**

يقدر برنامج تحسين الإنتاجية القائم على العنصر البشري والمسمى (هابي) مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: تقييم الأداء والهدف منه.**

#### **أولاً: تعريف تقييم الأداء**

يعرف تقييم الأداء بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم المالية، وأيضاً للحكم على امكانية نمو وتقدم الفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص225-229.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 234.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في غداة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

-كذلك يعرف تقييم الأداء بأنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية."<sup>1</sup>

كما أن تقييم الأداء هو: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها."

أو هو: "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها."<sup>2</sup>

-وهو "عملية من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافى الآثار السلبية لها."

و أخيرا يعرف بأنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لتخطيط أهداف، طرق تشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية، بهدف التحقق من كفاءة واستخدام الموارد المتاحة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011، ص 183.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 183-186.

<sup>3</sup> نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-12 نوفمبر، 2009، ص 04.

من التعاريف السابقة يتضح بأن أداء المنظمة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المنظمة وكفاءتها.

### ثانياً: الهدف من تقييم الأداء.

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، وتستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح قبل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال بعض أساليب التحليل.
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- التقييم الذاتي للمؤسسات: فتقييم الأداء على مستوى المؤسسات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها

منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.<sup>2</sup>
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن طريق الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم وصفي الكساسبة، حسن فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 13-15.

<sup>2</sup> عبد الكريم وصفي الكساسبة، المرجع نفسه، ص 15.

<sup>3</sup> مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

### المطلب الرابع: مبادئ وخطوات تقييم الأداء.

تستند عملية تقييم الأداء على عدة مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد الأهداف:

إن إجراء تقييم الأداء لأي وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك.

وقد تعارض الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- 1-المجال التسويقي.
- 2-مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- 3-القيمة المضافة.
- 4-الأولية والمادية الخاصة بالتمويل.
- 5-الربحية.
- 6-أداء العاملين وتطويرهم.
- 7-المسؤولية اتجاه المجتمع.
- 8-الموازنة بين الأهداف القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى.

<sup>1</sup> مجيد محمود الكرخي، المرجع السابق، ص 37-38.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، المرجع السابق، ص 195.

## 2- وضع الخطة الإنتاجية:

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، توضح فيها المواد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها، وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة.

## 3- تحديد مراكز المسؤولية:

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

## 4- تحديد معايير الأداء:

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسيع نشاطات الوحدة الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقييم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر فقد أصبح إلزاما على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية)، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتتنوعت مما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد محمود الكرخي، المرجع السابق، ص 38.

**المبحث الثاني: مدخل عام للجمارك الجزائرية.****المطلب الأول: مفهوم الجمارك.**

إن المتتبع للنشاط الجمركي يجده في تطور مستمر. وهذا راجع لتطور مكونات بيئة الأعمال حيث كان يركز في البداية على تعظيم جمع الإيرادات. لكن الآن طرأ تغيير على تعريف العمل الجمركي وأهدافه، حيث أدخلت على التعريف التقليدي متغيرات جديدة.

**أولاً: المدخل التقليدي للجمارك:**

تعتبر الإدارة المكلفة بتطبيق القانون الجمركي المتعلق بتحصيل الضرائب الجمركية المستحقة للخزينة العمومية، واستيفاء الشروط والقيود الاستيرادية المقرر عليها، حماية للنظم الاقتصادية لكل دولة وأي خرق لهذه التشريعات يمثل إخلال بالنظام الاقتصادي الذي تحميه التشريعات الاقتصادية.<sup>1</sup>

وحسب مسرد المصطلحات الجمركية الصادر عن منظمة الجمارك العالمية يعني مصطلح جمارك ما يلي:

" الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ وإدارة القانون الجمركي وتحصيل الرسوم والضرائب. كما تتولى أيضا مسؤولية تطبيق الأنظمة واللوائح الأخرى المتعلقة بتصدير أو استيراد أو نقل أو تخزين السلع."

**ثانياً: المدخل الحديث للجمارك:**

يركز المفهوم الحديث للجمارك على:

1- خدمة الاقتصاد (تسهيل التجارة).

<sup>1</sup> زايد مراد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 225.

2- خدمة المواطن (مبدأ الشراكة والمسؤولية الاجتماعية).

3- توفير المعلومات لبناء السياسات الاقتصادية الصائبة.

وبالتالي يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الجمركية هو:

تلك الإدارة المبنية على المنهج التشاركي في التسيير، والمبني على خطة استراتيجية شاملة، لكل متطلبات العمل الإداري الجمركي المعاصر، والمثمرة لمواردها المادية والبشرية. والحارسة لحقوق الدولة وخدمة المواطن. والمسهلة للنشاط التجاري لضمان تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهذا قصد المشاركة في أهداف التنمية المستدامة للبلد.

**ثالثاً: الإستراتيجية الجديدة للجمارك.**

في إطار التوجه الاقتصادي الجديد الذي تميز بإعادة توزيع الأدوار تخلت الجمارك عن الأساليب القديمة وأبرزت رغبتها في التجديد ووضعت برنامج عمل موزع على ثلاث سنوات. عبر هذا البرنامج المؤيد من الحاجات الحكومية رسخت الجمارك مجمل الأهداف التالية:

- تطوير أسلوب عملها بإدخال وتعميم جهاز الإعلام الآلي في تسيير النشاط الجمركي.
- إعادة ترتيب هيكلها المركزية والجهوية.
- رد الاعتبار لدورها ومشاركتها في التنظيم الاقتصادي في التجارة الخارجية.
- تأكيد ملاءمة الدور الفعال للوكيل الجبائي ومكافحة كل من الغش والتهريب

الجمركي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم بودالي، ظاهرة التهريب الجمركي واستراتيجيات مكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2001، ص 05-06.

**رابعاً: مجال نشاط إدارة الجمارك.**

تمارس عملها في سائر الإقليم الجمركي وفق الشروط المحددة في القانون، وتقوم بتحديد منطقة خاصة للمراقبة على طول الحدود البحرية والبرية وتشكل هذه المنطقة النطاق الجمركي<sup>1</sup>، حيث يمثل هذا الأخير، كامل التراب الوطني، وحسب المادة 29 من قانون الجمارك فإن النطاق الجمركي<sup>2</sup> يشمل:

**1- المنطقة البحرية:**

التي تتكون من المياه الإقليمية والمنطقة المتاخمة لها المياه الداخلية، كما هي محددة في التشريع الجمركي المعمول به.

**2- المنطقة البرية:**

تمتد على الحدود البحرية، من الساحل إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين كلم منه. كما تمتد على الحدود البرية من حد الإقليم الجمركي إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين كلم منه. وتسهيلاً لمكافحة الغش الجمركي، يمكن تمديد عمق المنطقة البرية من ثلاثين كلم إلى غاية ستين كلم، كما أنه يمكن تمديد هذه المسافة إلى أربعمئة كلم في الولايات التالية: تندوف، أدرار وتمنراست.

وأيضاً تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بقرار وزاري مشترك بين الوزراء المكلفين المالية والدفاع الوطني وسلطات عدة منها: الحراسة، التفتيش والمراقبة.

<sup>1</sup> قانون الجمارك الجزائري رقم 10/98، المؤرخ في 22 أوت 1998، المادة 28، ص 33.

<sup>2</sup> قانون الجمارك، المرجع نفسه، المادة 29، ص 33.

المطلب الثاني: مهام ودور إدارة الجمارك.

أولاً: مهام إدارة الجمارك.

اختلفت المهام الجمركية عن ذي سابقها حيث أصبحت لا تركز على تحصيل وحماية الاقتصاد الوطني بل أصبحت تهتم ب:<sup>1</sup>

1- تقديم خدمة جمركية متكاملة من خلال تطوير منطقة عمل تحقق تيسير حرية التجارة وأحكام الرقابة الجمركية.

2- كفاءة تحصيل الضريبة الجمركية بما يحقق العدالة الضريبية.

3- تحقيق الشفافية والمصداقية من خلال إقامة علاقة مشاركة بين مصلحة الجمارك ومجتمع الأعمال والتجارة بما يساعد على تحقيق الالتزام التجاري.

4- تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية وبناء القدرات مع تصميم هيكل تنظيمي فعال يدعم عملية اتخاذ القرار أخذاً في الاعتبار أفضل المعايير والممارسات الدولية، مع توفير بيئة العمل المناسبة.

5- مراجعة التشريعات والتأكد باستمرار من ملائمتها لظروف ومتغيرات العمل الجمركي مع التوصية بالتعديلات اللازمة وإحالتها إلى جهة الاختصاص لتقرير ما يلزم بشأنها.

6- تهيئة الجمارك لاستيعاب المتغيرات الاقتصادية الجمركية وكذلك المبادرات الجديدة مع تجهيز البنية التحتية اللازمة.

<sup>1</sup> وفاء نحاوة، دور الابتكار في تطوير عمل الإدارة الجمركية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص90.

ثانيا: دور إدارة الجمارك.

إن التعرض إلى الدور الموكل لقطاع الجمارك، يؤكد لنا المسؤولية الكبرى على عاتقه، من حيث أنه ينشط عبر جهات متعددة ومواقع شتى على طول القطر الجمركي الوطني وعرضه على امتداد 4000 كم، حيث يسعى وفق المهمة المحددة له في قانون الجمارك، على مراقبة الحدود وأنواع النشاط البحري، ونشاط الموانئ في المجال الجمركي، إذ يخول له القانون حق تفتيش البضائع ووسائل النقل والبحث عن مواطن الغش التي قد تلحق بالاقتصاد الوطني ضرا سوا عند الدخول إلى الإقليم أو الخروج منه، وكذلك قمع المخالفات الجمركية وفق الأحكام القانونية التي تساهم إدارة الجمارك في تطبيقه.

السؤال الذي يطرح نفسه هل إدارة الجمارك هي إدارة جبائية أو إدارة اقتصادية؟

- يشمل دور إدارة الجمارك عدة أدوار وهي تتمثل في الدور الاقتصادي، المالي، الجبائي والحماي.

أولا: الدور الاقتصادي والمالي.

كانت إدارة الجمارك في الأساس، مؤسسة جبائية، حيث اتجهت هذه الأخيرة أكثر فأكثر إلى الميدان الاقتصادي وذلك بالمشاركة بفعالية في التنمية الاقتصادية للبلاد، لكن داخل الميدان الاقتصادي، تقوم الجمارك بإظهار كذلك وجه مزدوج، حمائي وتحرري، حسب الظروف، والبعض القليل من التحيز أحيانا، غير أن حالة المفارقة هذه من الوهلة الأولى، لا تقوم إلا بالتعبير عن كون الإدارة التي كانت ولمدة طويلة في خدمة الحماية فقط، قد توجهت نحو أشكال جديدة للتدخل التي تميل إلى تكوين بالموازاة مع دورها التقليدي المتمثل في المراقبة المباشرة، وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، بحكم المنهج العالمي

لتحرير المبادلات، تكريس سياسة تستجيب لمتطلبات العالم الحديث ضي في خدمة الحماية، أما اليوم فيطلب منها المساعدة في توسيع رقعة المبادلات التجارية.

أدت عملية عصرنة وسائل التدخل والمراقبة إلى اللجوء إلى المعلوماتية في مجال تسيير المخاطر وفارق القيم المتميز بالشفافية والموضوعية إلى التقليل من تدخلات العنصر البشري في عملية الجمركة وكذا تقدير القيمة الجمركية.

وبهذا تعتبر إدارة الجمارك العنصر الأكثر فعالية في تطبيق سياسة الدولة في تسيير التجارة الخارجية.

تعمل إدارة الجمارك، إلى جانب دورها الاقتصادي، على مراقبة احترام القوانين التي تنظم العلاقات المالية مع الخارج ومراقبة حركة رؤوس الأموال عن طريق مراقبة عنصر القيمة الجمركية المصرح بها عند الدخول أو الخروج من الإقليم الجمركي.

### ثانيا: الدور الجبائي<sup>1</sup>.

تعتبر الجباية من الأدوار الأساسية والتقليدية التي عرفت بها إدارة الجمارك، وذلك منذ نشأتها ولفترة طويلة، ويرجع ذلك كونها تنتمي في أغلب الأحيان إلى الوزارة المكلفة بالمالية.

يرتكز نشاط القطاع الجمركي أساسا على تطبيق قانون التعريف الجمركية، مع تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، التي تخضع لها البضائع عند الاستيراد أو التصدير، بالإضافة إلى تحصيل الضرائب غير الجمركية لفائدة مصالح أخرى، على أساس المساعدات التي تقدمها لهذه المصالح بمناسبة عمليات التجارة الخارجية، مما جعلها تمثل

<sup>1</sup> زايد مراد، المرجع السابق، ص 241-242.

مصدرا هاما للمداخيل الجبائية ووسيلة هامة لتمويل ميزانيات الدولة، ففي الجزائر تمثل الإيرادات الجبائية حوالي 25% من المداخيل الجبائية لميزانية الدولة.

يمكن ذكر بعض هذه الضرائب والرسوم التي تتكفل مصالح الجمارك بتحصيلها عند تطبيق التعريفات الجمركية وهي:

- الضريبة الجمركية.
- الرسم على القيمة المضافة.
- الرسم الداخلي على الاستهلاك.
- الاقتطاعات الجزافية على السلع الموجهة لإعادة البيع.
- الرسم الإضافي المؤقت.

بالإضافة إلى تحصيل الإجراءات الجبائية لتمويل الخزينة العامة، فإن إدارة الجمارك تقوم بدور آخر يتمثل في تطوير وتحديث كيفية التحصيل، كيفية مراقبة تطبيق التشريع الجمركي في المجال الجبائي.

### ثالثا: الدور الحمائي.<sup>1</sup>

نجد إدارة الجمارك، موازاة مع دورها الاقتصادي المالي والجبائي، تمارس دور خاص يتمثل في تطبيق الحماية في مجالات عديدة وهي:

- تتدخل عند الجمركة، من أجل حماية العلامات ومنشأ المنتوجات، عن طريق مراقبة القواعد المرتبطة بحماية الملكية الصناعية، مع حجز كل السلع المقلدة أو المزيفة.
- تضمن كذلك تطابق المنتوجات المستوردة والمصدرة لمعايير الأمن المنصوص عليها في التشريعات الدولية (مقاييس الإيزو).

<sup>1</sup> زايد مراد، المرجع نفسه، ص 243-244.

- حماية الصحة العمومية عن طريق مكافحة تهريب المخدرات، مراقبة عمليات استيراد المنتجات الصيدلانية، وكذا المنتجات الحيوانية والنباتية.
- حماية الأمن العمومي عن طريق مراقبة الموانئ ومحاربة تهريب الأسلحة.
- حماية التراث الفني والثقافي والمحافظة على الآثار الوطنية، عن طريق مراقبة خاصة لحركة صادرات الآثار الفنية.
- حماية البيئة في إطار التشريعات الدولية وذلك عن طريق مراقبة اتفاقية واشنطن حول تجارة الحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض، مع مراقبة استيراد النفايات الكيميائية الخطيرة (déchés).

من خلال هذه الرؤية يتجلى شيء هام، المتمثل في صعوبة أداء مختلف هذه الأدوار الأساسية، للحفاظ على سلامة الاقتصاد الوطني، فهي تستلزم شروط موضوعية، قانونية، مادية وبشرية وحتى معنوية.

### المطلب الثالث: الوسائل الأساسية لإدارة الجمارك.

تعتمد إدارة الجمارك لأداء أدوارها على أكمل وجه، استوجب عليها استعمال بعض الوسائل التقليدية التي تطورت مع التكنولوجيا الحديثة، وأصبحت أكثر فعالية مما كانت عليه، وتتمثل هذه الوسائل المستخدمة من قبلها فيما يلي: وسائل قانونية، بشرية ومادية.

### أولاً: الوسائل القانونية.

إن المهمة الصعبة التي كلفت بها إدارة الجمارك للمساهمة في تسيير وتطوير اقتصاد الدولة، جعل المشرع الجزائري يجتهد وينشط ليضع في متناول الجمارك أداة بواسطتها تقوم بأدوارها في إطار قانوني وشرعي، ويتجلى هذا في سن قانون الجمارك، بمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جويلية 1979، حيث يمثل مجموعة نصوص

قانونية تنظم كل ما يتعلق بالوظيفة الجمركية، بالإضافة إلى التشريع الجمركي، هناك الاتفاقيات والتوصيات التي تصدر عن المنظمة العالمية للجمارك، الموجودة ببروكسل (بلجيكا)، كما أن هناك قوانين عملية تصدر عن الهيئة التشريعية في الدولة والمتمثلة في القوانين المالية السنوية، التي تصدر مع مطلع كل سنة جديدة.

### 1- قانون الجمارك:

يعد قانون الجمارك من الركائز الأساسية للتشريع الجمركي، فهو يمثل مرجعا يتضمن التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالنشاط الجمركي، وهو كذلك عبارة عن مرشد جمركي، إذ تستمد إدارة الجمارك أحكامها منه، ويتم تطبيقه عبر كامل الإقليم الجمركي، وقانون الجمارك يتضمن 340 مادة قانونية، وهذا حسب التعديل لقانون الجمارك 98-10 المؤرخ في 22 أوت 1998 إلا أنه عرف تعديل جديد وهو قانون 17-04 المؤرخ في 16 فبراير 2017.

### 2- التشريع الجمركي:

يعتبر التشريع الجمركي، عبارة عن نصوص قانونية، تشريعية، تنظيمية، تبين مجال عمل إدارة الجمارك، وتبرز دورها في تطبيق قانون الجمارك، قانون التعريف الجمركية والتشريع الجمركي، ويشمل التشريع الجمركي بالإضافة إلى ذلك، على نصوص قانونية ردية ووقائية، بواسطتها يتسنى لإدارة الجمارك أن تقمع الجرائم الجمركية التي تصدر من الأفراد في محاولتهم لمخالفة القواعد الجمركية.

### 3- الاتفاقيات والمعاهدات الدولية:

تشكل الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، سندا حصينا في دعم التسيير الصحيح للتجارة الخارجية للدولة في مجال التعاون التجاري والتعريفي الدولي، ويرجع الفضل في هذا للمنظمة العالمية للجمارك، المنظمة العالمية للتجارة، إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ودول عربية أخرى.

### 4- قوانين المالية:

تعتبر قوانين المالية الصادرة في بداية كل سنة مالية، من القوانين الأخرى التي تساعد مصالح الجمارك على القيام بمهامها على أحسن وجه، إذ تحمل هذه القوانين عددا من النصوص التشريعية سواء كانت معدلة أو مكملة للقوانين الجمركية (تعديل، إنشاء، إلغاء بعض المواد والنصوص القانونية)، وهذا حسب متطلبات الواقع الاقتصادي للدولة عموما وما يتعلق بتسيير التجارة الخارجية خصوصا.

### ثانيا: الوسائل البشرية.<sup>1</sup>

إن المديرية العامة للجمارك، رغم إمكانياتها المتواضعة، فقد عملت بكل جدية على توفير العنصر البشري الكفاء والقادر على أداء مختلف الوظائف بأسلوب متطور يتماشى وسرعة التحولات الاقتصادية والاجتماعية وخاصة التطور التكنولوجي، سعيا منها لتحديث أساليب ووسائل عملها.

<sup>1</sup> فتيحة مقنعي، اتجاهات تطوير وتحديث ادارة الجمارك في ظل التحولات الراهنة-حالة الجزائر-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 79-80.

أصبحت عملية تحديث وعصرنة تسيير الموارد البشرية محورا رئيسيا من محاور المخططات الإستراتيجية للمؤسسة الجمركية الحديثة، حيث يقوم التسيير العصري للموارد البشرية على مجموعة أنشطة من:<sup>1</sup>

- اعتماد طرق ومناهج مدروسة ومضبوطة في عمليات الانتقاء أو استقطاب العنصر البشري، وسياسات للتوظيف تركز على نظام معايير أساسه الموضوعية والكفاءة والجدارة.
- اعتماد مقارنة شاملة للمنظومة التكوينية، من التحديد الدقيق والواضح للوسائل إلى الأهداف الإستراتيجية للتكوين، بما يتلاءم والتحديات الجديدة التي تشهدها الإدارة الجمركية.
- تبني مقاربات جديدة في عمليات تقييم منتج التكوين، والانتقال من التقييم الكمي من: إعداد المكونين، عدد أنشطة التكوين، ازدياد هياكل التكوين وبنيته التحتية، إلى تقييم نوعي حقيقي لمردود وعائد التكوين كاستثمار، وذلك انطلاقا من الآثار والنتائج الملموسة على تحسن الخدمة الجمركية كخدمة عمومية.
- التحديد الدقيق لاحتياجات التكوين وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة المستمدة من مضمون رسالة المؤسسة، حيث يهدف تحديد الاحتياجات كعملية ومفهوم إلى سد الفجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المنشودة، وذلك باعتماد منهجية علمية دقيقة والخبرة كشروط أولية لتحديد الاحتياجات التكوينية الآنية والمستقبلية لمواجهة التحديات الجديدة والمشكلات التي خطورتها تطرحها البيئة على الصعيد الاقتصادي والأمني.

<sup>1</sup> غمشي سعيد، التكوين وعلاقته بالتحويلات العالمية-مقاربة منظومية للبرامج التكوينية بالمؤسسة الجمركية-، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2019-2020، ص 212-213.

ثالثاً: الوسائل المادية.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية، ينشط قطاع الجمارك من خلال التجهيزات والوسائل المادية المتاحة له.

لقد عرف جانب الوسائل التقنية صعوبات كبيرة عند الإنطلاقة الأولى للعمل الجمركي، إذ لم يكن يتوفر حتى على أدنى شروط العمل. فالسيارات كانت جد قليلة، فلا الهياكل والمعدات (مراكز الحراسة والمراقبة، مكاتب الجمركة، مقرات التخزين) كانت موجودة، ولا وسائل النقل والاتصال والمواصلات كانت موجودة، وإن وجدت فإنها قليلة جداً، فضلاً عن عدم قابليتها للاستعمال نظراً لقدمها وهشاشتها. ولا وسائل الإعلام الآلي ولا الأسلحة وحتى أدوات العمل الأخرى الضرورية كانت غير متوفرة.

الشيء الذي عسر وظيفة الجمارك في تغطية الإقليم الجمركي ومراقبته، ناهيك عن الوظائف الجمركية الأخرى، وهو الأمر الذي دعا المسؤولين المباشرين إلى اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات الاستعجالية قصد توفير ولو أدنى حد ممكن من وسائل العمل اللازمة والضرورية حتى يؤدي قطاع الجمارك واجباته كاملة غير منقوصة.

حتى تستطيع إدارة الجمارك، أداء وظائفها على أحسن وجه وبالأخص القيام بعملية جمركة البضائع ومكافحة الغش والتهريب، لا بد أن تتوفر لديها كل الإمكانيات المادية الضرورية، كجهاز الكشف الإلكتروني للبضائع (السكانير) مثلاً، تستوجب وضع تحت تصرفها اعتمادات مالية معتبرة تسمح لها باقتنائها.

<sup>1</sup> بعلي سهيلة، الإبداع ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، سنة 2014-2015، ص 74-75.

### المطلب الرابع: المخطط الإستراتيجي لإدارة الجمارك (2016-2019).

إن إحداث التوازن بين الرقابة والتسهيل في أعمال الجمارك. يحتاج إلى جهود حثيثة في ظل توسع حجم التجارة الدولية وازدياد المخاطر. مما يستدعي وضع برامج مضبوطة لتحقيق أهداف وغايات الإدارة الجمركية والدولة ككل. خاصة بعد تغير أهداف الإدارة الجمركية من جباية الرسوم فقط إلى تسهيل حركة التجارة ودعم حركة الاستثمار ومكافحة التهريب وحماية المجتمع ومراقبة حركة الركاب وحماية حدود البلاد. لكل هذه الأسباب جاءت خطة الجمارك الجزائرية الاستراتيجية 2016-2019 ملبية لمتطلبات الدولة الاستراتيجية وأهداف وغايات المؤسسات الحكومية ذات الصلة فجاءت أهدافها منبثقة من هذه الغايات.

#### الفرع الأول: المعالم الكبرى للمخطط الاستراتيجي وأهدافه

يمكن أن نبرز هذه المعالم وفق التسلسل التالي:

#### أولاً: المعالم الكبرى للمخطط الاستراتيجي

أسفرت نتائج التحليل الشامل إلى بلورة التوجهات الاستراتيجية العشر التالية:<sup>1</sup>

1- توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية.

2- تكيف تنظيم المصالح.

3- عصرنة تسيير الموارد البشرية.

4- المهنية والتكوين.

<sup>1</sup> المديرية العامة للجمارك الجزائرية، المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2019-2016 وزارة المالية، الجزائر، 2016، ص15.

5- إعادة هيكلة نظام المعلومات والتوجه نحو التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال.

6- تـمـيـن التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات وتشخيصها.

7- تطوير قدرات الرقابة الجمركية.

8- الاتصال وترقية علاقات الجمارك.

9- ترشيد استعمال الوسائل اللوجيستية.

10- توطيد الرقابة الداخلية الوقائية.

### ثانياً: أهداف المخطط الاستراتيجي

يهدف المخطط الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

1- الصرامة والرشادة الميزانية (الانفاق العام والتحصيل).

2- تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام.

3- مرافقة الاستثمار المنتج من خلال تقديم التسهيلات الجمركية اللازمة وبناء شراكة

جمارك -مؤسسات؛

4- المساهمة في تحسين مناخ الأعمال؛

5- إيجاد توفيق بين التسهيل والرقابة؛

6- تطوير التعاون الدولي؛

7- تـمـيـن الموارد البشرية وترقية الكفاءات المهنية.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، تطوير أداء القطاع الجمركي وأثره على تسهيل التجارة الخارجية في الاقتصاد الجمركي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تجارة دولية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2016-2017، ص 303.

الفرع الثاني: الأعمال المعترزم القيام بها على مستوى كل محور استراتيجي

بغية التجسيد الفعلي للمخطط الاستراتيجي تم تحديد جملة من العناصر يتم استهدافها ضمن مكونات كل محور استراتيجي. ويمكن طرحها وفق التحليل التالي:

أولاً: توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية وتكثيف تنظيم المصالح الجمركية:

تتم هذه العملية من خلال:

### 1- توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية:

يتجسد ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- أ- ترقية المهمة القانونية والأمنية للجمارك؛
- ب- ترسيخ المفاهيم المعتمدة من طرف الاتفاقيات الجمركية المصادق عليها من طرف الجزائر بما في ذلك الأحكام المتعلقة بالأخلاقيات المهنية؛
- ج- تحيين الإجراءات الجمركية وترقية الأنظمة الجمركية من أجل تفعيل التجارة الخارجية؛
- د- إعادة النظر في تنظيم طرق الطعن في حالة المنازعات المتعلقة بالنوع التعريفي ومنشأ البضائع والقيمة لدى الجمارك المصرح بها؛
- هـ- تطبيق التعريفة الجمركية المدمجة بـ 10 أرقام بالإضافة إلى تطبيق التوصية التي تتضمن تعديل النظام المنسق الذي يدخل حيز التنفيذ إنطلاقاً من جانفي 2017.

### 2- تكثيف تنظيم المصالح:

إعادة هيكلة المهام على حسب طبيعتها من خلال تفويض المصالح الخارجية للقيام بأعمال التسيير، في حين تتكفل الهيئة المركزية بمهام التخطيط والإستشراف من أجل

<sup>1</sup> المديرية العامة للجمارك الجزائرية، المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2019-2016، مرجع سبق ذكره، ص15.

اتخاذ قرارات صائبة في ظل وجود محيط اقتصادي متغير. وإعادة توجيه نطاق صلاحيات المفتشية العامة للجمارك. وذلك بتمكينها من القيام بمهام التدقيق التي تتمثل في تحديد حالات مخالفة المعايير وتحليل أسبابها وإقتراح حلول لها.<sup>1</sup>

### ثانيا: عصرنة تسيير الموارد البشرية، المهنية والتكوين:

تتم عصرنة الموارد البشرية وترقية مستوى التكوين من خلال:

#### 1- عصرنة تسيير الموارد البشرية:

يعتبر الاهتمام بالموارد البشري من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح المنظمة. وعلى اعتبار أن منظمة الجمارك العالمية هي الهيئة الراعية للعمل الجمركي على المستوى العالمي، نجدها تعمل على نشر القيم التي تثن الاهتمام بالموارد البشري لغرض الوصول إلى مستوى عال من النزاهة بين الأعوان الجمركيين ومكافحة كل أشكال الفساد. وهذا لا يكون إلا من خلال الإلمام بالعناصر التالية:

- أ- الاختيار الجيد عند التعيين في المناصب الجمركية خاصة السامية منها؛
- ب- التقليل من إمكانية بقاء الإطارات السامية في نفس المكان لاجتتاب العلاقات وتفتشي ظاهرة الرشوة والفساد؛
- ج- القيام بدورات تدريبية مستمرة لغرض تجديد المعارف والاطلاع على آخر المستجدات في ميدان العمل؛
- د- الاهتمام بالجانب الاجتماعي والاقتصادي للعون الجمركي كي يؤدي مهامه على ما يرام؛

<sup>1</sup> المديرية العامة للجمارك الجزائرية، المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2016-2019، مرجع سبق ذكره، ص17.

هـ- الشروع في رقمنة تسيير الموارد البشرية الهادف إلى وضع قاعدة بيانات موحدة. وبناء منظومة لتقييم الكفاءات.

## 2-المهنية والتكوين:

يكون بإرساء أسس حديثة للإدارة والاتصال داخل المؤسسة الجمركية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وترسيخ ثقافة المردودية والاستحقاق.<sup>1</sup>

## ثالثا: إعادة هيكلة نظام المعلومات وتطبيق أحدث التكنولوجيات لزيادة تبسيط الإجراءات

ويكون ذلك من خلال:

### 1-إعادة هيكلة نظام المعلومات وتطبيق أحدث التكنولوجيات:

يعتبر تطبيق التكنولوجيات الحديثة واستخدامها في ميدان الإدارة الجمركية. من شأنه أن يرفع مستوى الكفاءة والفعالية التي تمارس بها الإدارة الجمركية دورها في تقديم خدمة مميزة للمتعاملين الاقتصاديين. وتقضي تماما على جميع فرص الفساد إذا تم تعميم استعمال التطبيقات الآلية على القرارات والاختيارات. حيث يساهم استخدام التقنيات الحديثة في فعالية، ترقية وتطوير العمل الجمركي وتمليك المعلومة للجمهور ورفع الوعي الجمركي لديهم. وبالتالي تقليل زمن تخليص البضائع. إضافة إلى تطبيق وتجسيد مبدأ النزاهة والشفافية في العمل. يكون من خلال تقوية تدفق الشبكة وإعداد طاقم بشري مؤهل يشرف على إدارة البرمجيات.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، المرجع السابق، ص 305.

## 2- تثمين التسهيلات الجمركية وزيادة تبسيط الإجراءات:

إن تبسيط وتنسيق الإجراءات والأنظمة الجمركية بما يتوافق مع اتفاقية كيوتو المعدلة (الاتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية) إلى أقصى حد ممكن هو أحد وسائل نشر النزاهة، حيث أن قيام المتعامل الاقتصادي مع الإدارة الجمركية باستيفاء كافة الإجراءات الجمركية بدون لجوء إلى من يوضحها له يعتبر أمر ضروري لتحقيق النزاهة. وأن تعقد الإجراءات وعدم وضوحها للمتعاملين الاقتصاديين هو أحد دعائم الفساد. لذلك تكون الإدارة الجمركية مطالبة بمراجعة وإعادة صياغة القواعد والإجراءات التي تطبقها على المتعاملين بهدف القضاء على الروتين. وتحقيق المرونة في العمل الجمركي ووضوح في الفهم لدى المتعاملين مع الإدارة الجمركية.

وفي حقيقة الأمر أن هذا التوجه لا يتأتى إلا من خلال الالتزام بما يلي:<sup>1</sup>

- 1- إعادة النظر في البيانات الواردة في التصريحين الموجز والمفصل؛
- 2- توفير الوثائق المناسبة التي تضمن النقل الآمن للشحنات نحو المناطق غير المينائية؛
- 3- تم الاتفاق على تنصيب مفتشية رئيسية لمتابعة الأنظمة الجمركية وجعل المعالجة تتم آليا؛
- 4- وضع الشباك الموحد بالتعاون مع الدوائر الوزارية المعنية؛
- 5- توطيد نظام المتعامل الاقتصادي المعتمد وترسيخ فكرة الرواق الأخضر للمسافرين؛
- 6- إدراج نافذة إعلامية لفائدة المسافرين والسياح على موقع الأنترنت بهدف الترويج السياحي.

<sup>1</sup>أبراس منيرة، تثمين التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات، مداخلة ضمن فعاليات الندوة الوطنية حول عرض المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية، 2019-2016 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع المديرية الجهوية للجمارك سطيف، 24-02-2016.

**رابعاً: تحسين تحصيل الحقوق والرسوم وتطوير قدرات الرقابة:**

تتم هذه العمليات وفق التحليل التالي:

**1- تحسين تحصيل الحقوق والرسوم:**

إذا لاحظنا العبارة السابقة نجدها بدأت بـ "تحسين" وهذا يدل على شيئين في غاية الأهمية. الأول وهو أنه يوجد فيه نوع من القصور في تحصيل الضرائب والحقوق الجمركية. أما الأمر الثاني فهو متعلق في اعتماد الخزينة العمومية على هذا المورد المالي الهام خاصة في ظل الأزمات المالية. وهو ما يستدعي ضرورة الاهتمام به. وهذا الأمر المتعلق بالتحسين لا يتأتى إلا من خلال التطبيق الجيد والعاقل بما يتفق والقوانين المعمول بها على المستوى المحلي والدولي في مجال العمل الجمركي. وفي الحقيقة أن هذا الأمر لا يمكن أن نصل إليه إلا في ظل وجود علاقة شفافية في المعاملات بين المتعاملين الاقتصاديين والإدارة الجمركية. وكذا فعالية الرقابة اللاحقة، لا سيما التي تتعلق بالعمليات المتضمنة لمزايا جبائية. بالإضافة إلى بناء قواعد معلومات في مجال التقييم الجمركي. وكذا مضاعفة البيع بالمزاد العلني.

**2- تطوير قدرات الرقابة الجمركية:**

تسعى المديرية العامة للجمارك إلى تأسيس رقابة جمركية ذكية، من خلال برنامج يقوم على الاستعلام الجمركي وتحليل المخاطر. وكذا إنشاء مخابر تدعم نظام الرقابة بالإضافة إلى تأسيس هيئة مركزية تهتم بشؤون الجمارك الإلكترونية.

**3- تحسين الرقابة الوقائية الداخلية:**

إن الإدارة الجمركية الناجحة، هي تلك الإدارة التي تطبق وتنفذ مجموعة من الآليات المناسبة لمتابعة العمل على كافة المستويات والأنشطة. فأنظمة التدقيق الداخلي

والخارجي هي إحدى نماذج الأنظمة التي يجب على الإدارة الجمركية أن تأخذ بها. بحيث تكون مبنية على توازن منطقي بين آليات التمكين الإداري، لتشجيع العاملين على تحقيق مستويات عالية من النزاهة من تلقاء أنفسهم. وبين طرق العقاب التي تتبناها الإدارة الجمركية، لتحديد حالات الفساد والأنشطة غير الأخلاقية التي يتعرض للقائم بها إلى العقاب. وفي حال ورود معلومات عن وجود احتمال حالات فساد، قد يكون من الضروري على الإدارة الجمركية أن تقوم بطريقة شاملة ومباشرة بالتحقيق في الحالات المعنية مباشرة، دون أن يتطور الأمر. كما ينبغي على المفتشية العامة للجمارك أن تعزز أكثر ممارسة التدقيق على أساس مرجعيات معدة سلفا، بهدف ترسيخ أخلاقيات المهنة والابتعاد عن كل التصرفات غير السوية.

#### خامسا: الاتصال وترقية علاقات الجمارك بالمحيط التجاري وترشيد استعمال الوسائل

##### الوجوبية

تعمل الإدارة الجمركية الجزائرية جاهدة من أجل تحسين علاقتها بمحيطها التجاري. وذلك من خلال تقديم خدمة ترضي المتعاملين الاقتصاديين. باتباع نهج المساواة في المعاملة والشفافية في العمل. ولمزيد من المعلومات نتناول ما يلي:

#### 1-الاتصال وترقية علاقات الجمارك بالمحيط التجاري:

يعتبر أساس بناء علاقة قوية مع المجتمع التجاري مبني على مدى توفر ركيزة الشفافية، التي تركز على العلانية في تطبيق القواعد والإجراءات والتشريعات. ولا تكفي ركيزة الشفافية لتقدم الحماية للمجتمع التجاري وتحقق العدالة. بل لا بد من وجود المصادقية فيما تعلنه الإدارة الجمركية كونه يمثل أهمية كبيرة. لأن إعلان الإجراءات والتشريعات بكل وسائل الإعلان لا يمثل فائدة إذا كانت الإجراءات والتشريعات معقدة، في الوقت الذي تنادي به منظمي الجمارك والتجارة بالتسهيل في الاجراءات. وفي الحقيقة أن هذه

الشفافية والمصداقية لا بد أن يحميها ويقويها نوع من الشراكة بين الإدارة الجمركية والمجتمع التجاري. من خلال إعلام المتعاملين مع الإدارة الجمركية بكل المستجدات من خلال تنظيم لقاءات جوارية مع المتعاملين الاقتصاديين واطلاعهم على كل المستجدات. كذلك تم وضع رقم أخضر للاتصال بالإدارة الجمركية. وفي الأخير تكون النتيجة هي تحسين صورة المؤسسة الجمركية والجمركي.<sup>1</sup>

## 2- توطيد العلاقة مع قطاع العدالة:

توطيد الأدوات والآليات التي من شأنها زيادة مداخلها عن طريق إعادة تنشيط اللجنة "جمارك - عدالة". يمكن أن تعطي دفعة قوية للتعاون بين القطاعين من خلال:

أ- تعزيز دورة إدارة الجمارك في معالجة القضايا إذ لا يكفي الاقتصار على تحرير المحاضر وتقديمها للنيابة بل من الأحسن إشراك إدارة الجمارك بفعالية في التحقيقات التي تجري خصوصا فيما يتعلق بجرائم الصرف ومخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج؛

ب- إشراك إدارة الجمارك في الاجتماعات الدورية التي تنظمها نيابة الجمهورية بالقطب الجزائري المتخصص مع الضبطية القضائية لنطاق الاختصاص الجهوي؛

ج- من الأحسن في مرحلة التحقيق القضائي الحصول على المعلومات من إدارة الجمارك نظرا لوجود المصادر المتاحة التي سلف ذكرها كما هو الشأن بالنسبة للمركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات وكذا استثمار علاقة إدارة الجمارك بمصالح الجمارك للدول الأخرى فيما يتعلق بجرائم مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة

<sup>1</sup> مخلوف نورة، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، مداخلة ضمن فعاليات الندوة الوطنية حول عرض المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية، 2016-2019 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع المديرية الجهوية للجمارك سطيف، 2016/02/24.

رؤوس الأموال من وإلى الخارج مما يؤدي إلى استبعاد اللجوء إلى الانابات القضائية دولية؛

د- من المفيد للقاضي معرفة طريقة عمل إدارة الجمارك وتنظيمها والإجراءات الجمركية عن طريق القيام بالمعاينات الميدانية والاحتكاك بإطاراتها وطلب الاستشارة خصوصا فيما يتعلق بطلبات التعاون الدولي؛

هـ- وجب التفكير في الربط بين المنظومات المعلوماتية واستغلال ذلك في مجال الحصول على المعلومات المقررة في المادة التي تنص: "تطلع الجهة القضائية إدارة الجمارك بكل المعلومات التي تحصلت عليها والتي من شأنها أن تحصل على افتراض وجود مخالفة جمركية سواء تعلق الأمر بدعوى مدنية أو تجارية أو بتحقيق حتى ولو انتهى بعدم وجود وجه لإقامة الدعوى.

واستغلالها أيضا في مجال التبليغات الموجهة لإدارة الجمارك. وفي الحصول على المعلومات الخاصة بالأشخاص المتابعين والمسبوقين.<sup>1</sup>

### 3- مضاعفة البيع بالمزاد العلني:

يعتبر البيع بالمزاد العلني أحد أهم المداخل للخرينة العمومية. ومن ثمة وجب تفعيله. وتوسعي في المستقبل القريب أن تكون الإدارة الجمركية الجزائرية مثلا يحتذى به. وأن تقدم خدمة جمركية متميزة وفق المعايير الدولية. وأن تصبح الموانئ والمطارات والمنافذ الحدودية ساحات لعبور البضائع. وليست للتخزين ولن يأتي ذلك، إلا ببذل الجهود الحثيثة والجادة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تضافر الجهود.

<sup>1</sup> بن عودة محمد، آفاق استراتيجية التعاون وتبادل المعلومات بين إدارة الجمارك والعدالة، الملتقى الوطني الأول حول: اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات: إي إسهام لتعزيز العلاقة بين الجمارك وشركائها؟ المدرسة الوطنية للجمارك بالتعاون مع جامعة وهران، 2 أيام -21-22/11/2016.

**المبحث الثالث: التوجه نحو الجمارك الرقمية كآلية لتطوير العمل الجمركي.**

عرف القرن الواحد والعشرون تحولا كبيرا في تسيير المنظمات، بحيث ازداد التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشرت الانترنت وتطبيقاتها في مجالات الأعمال والخدمات الحكومية وباقي الأنشطة الاقتصادية، وهذا ما يطلق عليه بالخدمات الالكترونية. ولعل المتتبع للعمل الجمركي التقليدي يجده يعاني من جملة من المشاكل ومن ثمة وجب إدخال التقنيات الحديثة للارتقاء به، ونظرا لعدم توفر إطار نظري قوي والذي يتناول موضوع رقمنة الجمارك قمنا بالإستدلال على دراسة (الدكتور عبد القادر حليس 2017) الموسومة بعنوان "تطوير أداء القطاع الجمركي وأثره على تسهيل التجارة الخارجية في الاقتصاد الجزائري".

وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

**المطلب الأول: طبيعة الجمارك الرقمية.****أولا: مفهوم الخدمات الالكترونية والادارة الجمركية الالكترونية:**

تجلت مظاهر الخدمات الالكترونية في العديد من المجالات، مما سهّل على الفرد تسيير قضاء حاجياته اليومية. كما تجلت مظاهر الخدمات الإلكترونية في العمليات الجمركية، أين أصبح بإمكان المتعامل الاقتصادي معرفة العديد من الاشياء، بمجرد الولوج إلى الموقع الالكتروني للجمارك المعنية.

**1- مفهوم الخدمات الالكترونية:**

تعني توصيل الخدمات الحكومية للمواطن باستخدام الطرق الإلكترونية ووسائل الاتصالات الحديثة بكفاءة عالية. والانتقال من طرق التقديم التقليدية للخدمات لطرق

حديثاً تيسر الإجراءات وتبادل المعلومات بين مؤسسات الدولة فيما بينها ومؤسسات الدولة والمواطن.

## 2- تعريف الموقع الإلكتروني:

هو عبارة عن أداة ارشاد المنظمات والشركات إلى كيفية تقديم كافة الخدمات اللازمة للزبائن والمتعلقة بمنتجاتها وخدماتها بسرعة وسهولة ويسر. وكذلك كيفية التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني ذات الطابع الرسمي. ووضع القواعد والمعايير اللازمة لتخزين وحفظ واسترجاع المعلومات.<sup>1</sup>

## 3- تعريف الإدارة الجمركية الرقمية:

تعني رقمنة الإدارة الجمركية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق رؤية ورسالة الإدارة الجمركية. وهي تدعم عملية جمركة البضائع كلها انطلاقاً من تلقي الطلبات، وقبول ومعالجة مانفست السلع للاستيراد، والتصدير، والعبور، وسداد الرسوم والضرائب المستحقة، إلى غاية انتهاء البضائع من الرقابة الجمركية أو مرحلة منها فقط.<sup>2</sup>

وحسب منظمة الجمارك العالمية فإن مصطلح الجمارك الرقمية يعني: أي نشاط آلي أو إلكتروني يسهم في فعالية وكفاءة العمل الجمركي، وكذا تنسيق الأنشطة الجمركية (النظم الآلية لتخليص الجمركي، النافذة الواحدة، التبادل الإلكتروني للمعلومات.) بالإضافة إلى مواقع توصيل المعلومات لتعزيز الشفافية، وكذا استخدام الهواتف الذكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص320.

<sup>2</sup> حليس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>3</sup> حليس عبد القادر، المرجع نفسه، ص160.

#### 4- فوائد الإدارة الجمركية الرقمية:

تتجلى أهمية أي نظام آلي محوسب من طبيعة الأهداف والنتائج التي يسعى لتحقيقها. وبصفة عامة، يمكن القول بأن الغاية الأساسية من تركيب وتشغيل هذا النظام. تتمثل في تحسين الاقتصاد الوطني وتعزيز بيئة الأعمال والمناخ الاستثماري وذلك من خلال:<sup>1</sup>

أ- المساهمة في تطوير الإدارة الجمركية، من خلال ميكنة إجراءات التخليص الجمركي للسلع المستوردة والمصدرة.

ب- تبسيط وتسهيل الإجراءات الجمركية. من خلال تسريع وخفض الوقت الذي تأخذه إجراءات التخليص الجمركي والإفراج عن البضائع.

ج- المساهمة في رفع مستوى التعامل الراقي مع كافة المستوردين والمتعاملين في المنافذ الجمركية، كون التخليص يتم آليا. واعتماد نظام الانتقائية لتحديد البضائع الخاضعة للمعاينة من غيرها. وكذلك الاختيار العشوائي للمعائنين في بعض المنافذ الجمركية.

د- توفير قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات الإحصائية لكافة الجهات ذات العلاقة. وبما يساعد على التخطيط الاقتصادي واتخاذ القرار السياسي والاقتصادي، من خلال تمكين هذه الجهات من الحصول على البيانات إلكترونيا.

#### ثانيا: تعريف السداد الإلكتروني للضرائب الجمركية ومزايا الخدمة الجمركية الإلكترونية:

يمكن وضع تعريف السداد الإلكتروني. وكذا مزايا الخدمة الجمركية الإلكترونية كالتالي:

##### 1- تعريف السداد الإلكتروني للضرائب الجمركية:

يعني مصطلح السداد الإلكتروني للضرائب الجمركية استخدام أساليب الدفع الإلكتروني مثل: بطاقات الائتمان أو بطاقات الخصم الفوري من الرصيد، وتحويل المبالغ بشكل

<sup>1</sup> حليس عبد القادر، المرجع نفسه، ص 160.

الكثروني أو الدفع عبر شبكة الأنترنت لتسوية الضرائب والتكاليف المتعلقة بإجراءات تخليص السلع المصرح بها لأغراض الاستيراد أو التصدير.<sup>1</sup>

## 2-مزايا الخدمة الجمركية الإلكترونية:

يتيح التوجه نحو الجمارك الإلكترونية جملة من الإيجابيات نذكر منها:

- 1-سداد جميع المستحقات الحكومية من مكان العمل دون الحاجة للتوجه لفرع البنك.
- 2-إمكانية خدمة السداد طوال أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.
- 3-إمكانية الاستعلام عن الرسوم الجمركية. ودفع الضرائب المستحقة وتأكيد العمليات إلكترونياً.
- 4-توفير الأمن في وسائل السداد باستخدام تكنولوجيا تشفير عالية الكفاءة لضمان سرية عملية الدفع والتأكد من أن العملية تمت فقط عن طريق الشخص المفوض من قبل الشركة (العميل) والمدفوعات تخص الشركة فقط.
- 5-إمكانية متابعة عمليات الدفع واستنساخ التقارير.

## المطلب الثاني: الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمل الجمركي.

توجهت العديد من الإدارة الجمركية على المستوى العالمي إلى ادخال معدات التسيير الآلي وكذا معدات الكشف. وهذا بغرض اضافة طابع السرعة والتسهيل في العمليات الجمركية.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، المرجع السابق، ص161.

أولاً: إدخال أنظمة الإعلام الآلي في التسيير الإداري:

شهدت السنوات الأخيرة موجة من التحول نحو ما يطلق عليه بالمكاتب الجمركية اللاورقية من خلال ادخال تقنيات الاعلام الالي في التسيير اليومي لشؤون الادارة الجمركية. وكذا معالجة الملفات الجمركية بغرض السرعة وارضاء العملاء.

1- مفهوم نظام الاسيكودا العالمي:

تم إعداد هذا النظام من قبل مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بهدف تسريع عملية التخليص الجمركي عن طريق تبسيط وحوسبة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف الإدارية التي يتحملها القطاع التجاري والاقتصاد بصفة عامة.

قامت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بإنشاء هذا النظام. وتطويره وتحديثه منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي، ليصبح أحد أبرز الأنظمة الآلية الجمركية على المستوى العالمي حيث يتم استخدامه عالمياً. كما يتم استخدام هذا النظام في مجموعة من الدول العربية، حيث يتم تنفيذه بدعم وتعاون مع كل من هيئة التنمية الدولية البريطانية، صندوق النقد الدولي، الأكتاد والبرنامج الانمائي للأمم المتحدة.<sup>1</sup>

2- أهم الآثار التي أحدثها نظام الاسيكودا:

- سهولة في التخليص الجمركي وتحقيق التوازن بين التسهيل والالتزام مع تقديم التسهيلات الجمركية المناسبة للشركات والمتعاملين بالإجراءات الجمركية.
- زيادة الإيرادات الجمركية بضمان حسن ودقة تحصيلها.

<sup>1</sup> ناديا خالد نعمان ثابت، آثار تطبيق المفاهيم الجمركية الحديثة في سورية ضمن اطار منظمة التجارة العالمية، اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006، ص25.

- سهولة تطبيق الاتفاقيات الدولية والتبادل الدولي وبالتالي توفر إحصاءات دقيقة عن واقع التجارة الدولية.

### 3- إجراءات تحويل البيانات الجمركية وفق آلية المسارب ضمن نظام الاسيكودا:

تعتبر آلية المسارب نظام للانتقائية المبرمجة في نظام الاسيكودا، حيث يتم تسجيل البيان الجمركي للبضائع المستوردة على جهاز الكمبيوتر الرئيسي. ويتم استخراج نسخة مطبوعة من البيان الجمركي ثم يتم تدقيقه وإطلاق عملية الانتقائية ذات الأهمية في رفع كفاءة وفعالية العمليات الجمركية، وفق المسارات الثلاث كما يلي:<sup>1</sup>

أ- بالنسبة لبيانات المسرب الأخضر: تحول من قسم الاستقبال والمانيفست إلى الوحدة المختصة مباشرة لتدقيقها خلال مهلة التأخير القانوني (من 45 - 30 د) تقريبا. وفي حال مطابقة الوثائق بيانات المسرب الأخضر لما هو مصرح عنه. عندها يجب توقيع هذه البيانات توقيعاً نهائياً. وفي حال وجود أي خلاف يختص بالبيان (من قيمة أو بند التعريفية أو شهادة المنشأ) يحول البيان للمسرب الأصفر أو الأحمر للسير فيه حسب الأصول المتبعة في هذه الحالات.

ب- بالنسبة لبيانات المسرب الأحمر: يتم تسليم البيان للمصرح ليقوم أحد مساعدي المدير بتحويله للمعاينة. وإذا كانت نتيجة المعاينة (مطابقة) يعاد البيان لرئيس الوحدة المختصة، الذي يحوله بدوره لأحد موظفي الوحدة للتدقيق والتخمين.

ج- بالنسبة لبيانات المسرب الأصفر: يقوم موظف الوحدة بتدقيق الوثائق والتحقق من مطابقتها للبيانات. حيث يقوم موظف الوحدة بمطابقة البيانات المصرح عنها على نسخ البيانات المطبوعة والمسجلة مع الوثائق المرفقة من حيث اسم المستورد أو المصدر، عدد الطرود وقيمة الفاتورة، أجر الشحن، وضع التسليم والعملية، بند

<sup>1</sup> حليس عبد القادر، المرجع السابق، ص 144.

التعريف، وسيلة النقل وجنسياتها والمنشأ والأوزان، تصديق الوثائق، الوضع الجمركي التفصيلي والتأكد من مدى موافقته للإعفاء المطلوب، سواء كان الإعفاء وارد بالتعريف أو يعود للجهة المستوردة.

### ثانيا: أجهزة ومعدات الكشف:

توجد العديد من أجهزة الكشف التي تستعملها الإدارة الجمركية في عملها اليومي ونذكر منها:

**1-الأجهزة الثابتة:** يتم تركيبها في موقع معين وتبقى به دون أن يتم تحريكها، وهي تتنوع بدءا من الأجهزة التي يتم تركيبها في صالات وصول الركاب بالمطارات ومحطات الركاب في الموانئ البحرية، إلى الأجهزة المستخدمة للكشف على البضائع الواردة جوا في المطارات الجوية. ويمكن أن نذكر هنا:

**مثال: جهاز الكشف على الحاويات:** إن هذا الجهاز يعتبر محطة كشف ثابتة لا تستخدم فقط في مواجهة المخاوف التي تواجهها الإدارات الجمركية اليوم سواء من تهريب المخدرات أو أنشطة الإرهاب أو الغش التجاري، فحسب... بل تستخدم أيضا كأحدى الأدوات المتاحة للجمارك للقيام بالإجراءات العادية للكشف وفحص البضائع ومطابقة المستندات مع البضائع المشحونة في الحاويات.<sup>1</sup>

**2-الأجهزة المتحركة:** نظرا لتطور النشاط التجاري وتعدد أماكن الكشف كان لزاما إيجاد أنواع جديدة من أجهزة الكشف المتحركة حيث نجد فيه جهاز الكشف عن الحاويات

<sup>1</sup> محمود محمد أبو العلا، استخدام أجهزة الفحص بالأشعة في العمل الجمركي (دليل إجراءات العمل وتحليل وقراءة الصور)، الدار المصرية، مصر، ص103.

المتحرك. وكذا جهاز الكشف المتحرك لفحص حقائب المسافرين. بالإضافة إلى الأجهزة اليدوية للكشف عن المعادن<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: الدور الريادي لمنظمة الجمارك العالمية في التحول نحو الجمارك الرقمية.**

قامت منظمة الجمارك العالمية بمواكبة التطور التكنولوجي، من خلال إشارة واضحة إلى الخدمات الجمركية في اتفاقية كيوتو. بالإضافة إلى إصدار العديد من الدراسات التي تتناول موضوع الجمارك الرقمية.

**أولاً: متطلبات التحول نحو الجمارك الرقمية:**

هناك جملة من الركائز ينبغي توفرها من أجل انجاح هذا التحول الاستراتيجي ونذكر منها:

- 1- ضرورة امتلاك الإدارة الجمركية لقاعدة بيانات شاملة وآمنة؛
- 2- ينبغي وجود مورد بشري مؤهل لإتقان الفنيات التكنولوجية ومتابع لكل مستجداتها؛
- 3- يجب بناء علاقة تشاور وتبادل المعلومات مع بقية الإدارات الجمركية على المستوى العالمي والاستفادة من خبرتها؛
- 4- الاستفادة من الخبرات والدراسات التدريبية التي يقدمها خبراء منظمة الجمارك العالمية في هذا المجال؛
- 5- ارساء قواعد واتفاقيات تعاون مع البنوك التجارية.

<sup>1</sup> وضاح الحمود، استخدام التقنيات الحديثة في مجال أمن الحدود، الندوة العلمية تأمين المنافذ البرية والبحرية والجوية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 26-28/01/2009، ص16.

ثانياً: أدوات منظمة الجمارك العالمية في ظل التحول نحو الجمارك الرقمية:

قامت منظمة الجمارك العالمية بعملية مسح وبحث، للحصول على تقدير وتقييم لكافة الأدوات ذات الصلة بالتكنولوجيا الجمركية من الأدوات والتطبيقات المتاحة حالياً في منظمة الجمارك العالمية. ويمكن ان نبين هذه المبادرات في المحاور التالية وهي:<sup>1</sup>

1-القيادة: قامت منظمة الجمارك العالمية بإعداد الدليل التالي: دليل تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ نظام النافذة الواحدة في الجمارك " اصدار أول."

2-الأساس القانوني: هو الاتفاق الثنائي النموذجي بشأن المساعدة الإدارية المتبادلة في المسائل الجمركية والمبادئ التوجيهية الأساسية لتطوير التعاون المتبادل بين الدول الأعضاء في مجال التكنولوجيا والإجراءات المرتبطة بها.

3-التحديث والتطوير والإصلاح: هناك جملة من العناصر يمكن سردها:

أ- اتفاقية كيوتو المعدلة؛

ب- دليل منظمة الجمارك العالمية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

ج- دليل تطبيق النافذة الواحدة الاصدار الثاني؛

د- توصيات منظمة الجمارك العالمية في مجال المستندات الجمركية والتجريد من الوثائق الداعمة؛

هـ- توصيات منظمة الجمارك العالمية بشأن التداول والتوثيق الالكتروني للمستندات الجمركية وغيرها من المعلومات التنظيمية ذات الصلة مثل منشورات وتعميمات تنظيم العمل الجمركي.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، المرجع السابق، ص 162.

#### 4- حماية المجتمع: يكون هذا من خلال ما يأتي:<sup>1</sup>

- أ- دليل تطبيق إدارة المخاطر ومؤشراتها " الاصدار الثاني".
- ب- دليل منظمة الجمارك العالمية لنظام استهداف البضائع وتنفيذه وتطبيقه في الجمارك.
- ج-الاتصالات: توصية بشأن استخدام مواقع الانترنت من قبل الإدارات الجمركية واستخدام مواقع الشبكات الاجتماعية من قبل الجمارك.

#### 5- العمل المشترك وتبادل / التكامل الإقليمي:

- أ- توصيات المنظمة بشأن استعمال نموذج بيانات منظمة الجمارك العالمية<sup>1</sup>؛
- ب-العرض المتكامل للمبادئ التوجيهية لإدارة وتأمين سلسلة التوريد للتجارة العالمية.

#### 6- تكنولوجيا المعلومات دليل للتنفيذيين:

تقدم الرقمنة الجمركية ودليل تكنولوجيا المعلومات للجمارك العديد من الفرص ولكن بعض البلدان قد تواجه صعوبات في معرفة كيفية وضع اولويات مشروعات تكنولوجيا المعلومات على اساس اهدافها الاستراتيجية وايضا القيود المفروضة على الموارد اللازمة لتطبيق التكنولوجيا وايضا كيفية اعتماد وسائل جديدة للعمل ويقوم دليل تكنولوجيا المعلومات للجمركيين التنفيذيين والصادر عن منظمة الجمارك العالمية على الإرشاد والتوجيه في كيفية التعامل مع منهجية التخطيط الاستراتيجي والادوات الممكنة.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، المرجع السابق، ص 163.

## 7- شرح دور اتفاقية كيوتو المعدلة في التوجه نحو الجمارك الرقمية:

حسب الفصل السابع من اتفاقية كيوتو والذي تضمن استخدام تقنية المعلومات فإنه هناك مجموعة من الإجراءات ينبغي التقيد بها:<sup>1</sup>

1- على الجمارك استخدام تقنية المعلومات لمساندة العمليات الجمركية حيثما كانت أوفر

تكلفة واكثر كفاءة للجمارك وقطاع التجارة؛

2- على الجمارك عند ادخال تطبيقات الحاسب استعمال معايير مقبولة دوليا؛

3- يجب أن يتم ادخال تقنية المعلومات بالتشاور - إلى أبعد حد ممكن- مع كافة

الأطراف ذات العلاقة المتأثرة مباشرة؛

4. يجب أن ينص التشريع الوطني الجديد أو المعدل على الآتي:

أ- طرق التجارة الالكترونية كبديل عن متطلبات المستندات الورقية؛

ب- طرق التصديق الإلكترونية والورقية؛

ج- حق الجمارك في الاحتفاظ بالمعلومات لاستعمالها الخاص، وتبادل تلك المعلومات

حيثما يكون مناسباً مع إدارت الجمارك الأخرى وكافة الأطراف الأخرى المعتمدة

نظاماً من خلال تقنيات التجارة الالكترونية.

<sup>1</sup> عبد القادر حليس، المرجع السابق، ص163.

المطلب الرابع: تطبيق نظام إدارة المخاطر الجمركية في الجمارك الجزائرية.

### 1-تعريف المخاطر الجمركية:

تعني: الاحتمالية بوجود خرق أو تجاوز للقوانين والأنظمة الجمركية والقوانين الأخرى المتعلقة بعمل إدارة الجمارك بقصد التهرب من الضرائب الجمركية أو بقصد تجاوز أحكام المنع والتقييد أو محاولة الاستفادة غير المشروعة من استرداد الرسوم<sup>1</sup>.

### 2- الآليات المعتمدة في تطبيق نظام إدارة المخاطر الجمركية:

تعتمد على مجموعة من الآليات نوجزها كالتالي:

#### أولاً: الأساس المعلوماتي:

تعتمد إدارة الجمارك الجزائرية في تقنية إدارة المخاطر الجمركية، على استغلال المعطيات من أجل الكشف عن العمليات التي يكون احتمال الغش فيها كبيراً. وذلك بالاعتماد على الاستهداف والانتقاء انطلاقاً من المعايير التالية (البضاعة، المتعامل، العملية التجارية...الخ). ويطلق عليه التسيير النظامي لمخاطر الغش، الذي يعتمد في الأساس على (نظام SIGAD ) الذي يعتبر بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات.

#### ثانياً: ترقية الرقابة الجمركية وفق طريقة تسيير المخاطر الجمركية:

بغرض تسهيل تدفق السلع وترقية التجارة الخارجية، قامت الجمارك الجزائرية باتباع نظام الأروقة، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> فادي الخليل وآخرون، آثار تطبيق نظام الاسيكودا وقيمة الصنفقة في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد:5، 2008، ص5.

1- الرواق الأخضر: الذي بموجبه يتم اعفاء البضاعة من الرقابة الوثائقية والمادية. مع برمجة رقابة لاحقة. إلا أن هذا النوع من الأروقة انتهى العمل به بموجب صدور المنشور رقم 1194 المؤرخ في 30 جويلية 2015 مع فترة انتقالية لمدة ستة أشهر بعد صدور هذا المنشور. تم استبداله بنظام جديد هو: المتعامل الاقتصادي المعتمد.

#### أ- مفهوم الفاعل (المتعامل) • الاقتصادي المعتمد:

هو طرف مشارك في تحريك السلع على النطاق الدولي بأي صفة كانت على أن يكون معتمد لدى إدارة جمركية وطنية أو نيابة عنها على أساس تطبيقه معايير منظمة الجمارك العالمية أو ما يماثلها من المعايير المتعلقة بأمن سلسلة الإمداد.

#### ب- فوائد صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد:

سينتفع المتعاملون بتسريع معاملة السلع وقت مرورها بالجمارك. وذلك بفضل تخفيض عدد الشحنات الخاضعة للتفتيش على وجه الخصوص مما لا بد أن يسفر عن كسب الوقت وتخفيض التكاليف ونتيجة لهذه الإجراءات يستفيد الفاعلون الاقتصاديون المعتمدون من الاستثمار في نظم وممارسات أمنية جيدة بما في ذلك التقليل في عدد الفحوص والأعمال التقييمية المطلوبة لتحديد المخاطر وتسريع معاملة السلع.

#### ج- النظام الساسي الخاص بالمتعامل الاقتصادي المعتمد في الجزائر:

جاء قانون المالية لسنة 2010 لينص في مادته: 38 بأنه تم استحداث مادة 89 مكرر جديدة رقم ضمن القانون 07-79 المؤرخ في 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك المعدل والمتمم وتحرر كما يأتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، قانون المالية 2010، فصل احكام جمركية المادة، 38 العدد، 78 الجزائر، 2010، ص15.

المادة 89 مكرر:1 يمكن إدارة الجمارك منح صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد للاستفادة من تدابير تسهيلية في إطار إجراءات الجمركة. تحدد شروط وكيفيات الاستفادة من صفة المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين وكذا التدابير التسهيلية الممنوحة لهم في إطار الجمركة عن طريق التنظيم.

أما المرسوم التنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في أول مارس لسنة 2012، يحدد شروط وكيفيات الاستفادة من صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك<sup>1</sup>.

2- الرواق البرتقالي: يخضع هذا النوع إلى رقابة وثائقية دون الرقابة المادية.

3- الرواق الأحمر: يخضع إلى الرقابة الوثائقية والرقابة المادية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 14، مراسيم تنظيمية، 07 مارس 2012، الجزائر، ص 04.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل الإطلاع على الأداء وعصرنة المؤسسة الجمركية وهذه الأخيرة باعتبارها أحد أهم مؤسسات الدولة فقد تبنت استراتيجية من أجل تحسين أدائها وإضفاء المرونة أثناء تأدية مهامها المنوطة بها لحماية الاقتصاد الوطني، من خلال الصرامة في تطبيق القوانين الجمركية من جهة، ومن جهة أخرى منح تسهيلات لمرتفقيها، مما أدى بالمديرية العامة للجمارك إلى الإعتماد على الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارتها كوسيلة لعصرنة هذا الجهاز.

خاتمة

### خاتمة:

على ضوء ما سبق ذكره، تسعى إدارة الجمارك الجزائرية إلى تطوير آلياتها على كافة الأصعدة من خلال إدراج تحسينات مستمرة على هيكلها، خاصة وأن إدارة الجمارك تعد أحد الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني لاسيما الدور الحيوي الذي يلعبه في مراقبة التجارة الخارجية ومكافحة الجرائم الاقتصادية المنظمة العابرة للحدود، إضافة إلى الدور الأمني الذي تؤديه من خلال مكافحة الغش والتهريب والآفات الكبرى كافة التقليد وتبييض الأموال، وفي ظل التحام العالم تحت غطاء العولمة الاقتصادية والتجارة الدولية بسبب التطور الرهيب لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجالات عدة كالنقل، تحرير المبادلات التجارية وتكريس مبدأ المنافسة الحرة والشريفة القائمة بين الدول، وللوصول إلى هذا المطلب عمدت إدارة الجمارك الجزائرية إلى تبني استراتيجية عملية تتسم بالدقة والتي تعد بمثابة ورقة الطريق بالنسبة لها للوصول إلى النتائج المرجوة والمتمثلة في:

- تبني وسائط تكنولوجيا الإعلام والاتصال كاستراتيجية لتحسين وتطوير أداء المؤسسة الجمركية على مستوى الموانئ والمطارات من خلال تزويد مصالحها بأجهزة الأشعة الكاشفة ذات تقنية متطورة.
- إنشاء نظام التسيير الآلي للمعلومات للجمارك (SIGAD) وتطويره على مراحل وتبنيه كآلية لتسهيل عملية جمركة البضائع وتبسيط مسار تسريح الحاويات من الموانئ البحرية والجافة.
- إنشاء موقع إلكتروني رسمي للمديرية العامة للجمارك وذلك بغرض السماح لجميع المرتفقين (متعاملين اقتصاديين ومسافرين...) للإطلاع على كل ما هو جديد من تحيينات للإجراءات الجمركية مثلا (نظام TPD، مدونة التعريفات الجمركية، التصدير والإسترداد..).

- ربط إدارة الجمارك بمصالحها الخارجية (المديريات الجهوية، مفتشيات الأقسام، الفرق الجمركية..) بأجهزة الإعلام الآلي والأنترانات والأنترنيت لتحسين عمل الإدارة الجمركية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ-الكتب:

- 1- محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 3- علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 4- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة "الهندرة" إدارة المعرفة الإدارة الالكترونية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 5- محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 6- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن.
- 7- رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
- 8- محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 9-- محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء، 2011.

- 10- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ، 2010.
- 11- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة -، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 12- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية- المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
- 13- سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية، عمان: دار المناهج، 2002.
- 14- منصور بن سعد القحطاني، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض)"، الرياض، 2008.
- 15- مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014.
- 16- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 17- محمود محمد أبو العلا، استخدام أجهزة الفحص بالأشعة في العمل الجمركي (دليل إجراءات العمل وتحليل وقراءة الصور)، الدار المصرية، مصر.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في غداة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 19- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011.
- 20- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- عبد الكريم وصفي الكساسبة، حسن فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 22- مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ب- البحوث الجامعية:

- 23- حليس عبد القادر، تطوير أداء القطاع الجمركي وأثره على تسهيل التجارة الخارجية في الاقتصاد الجمركي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تجارة دولية، جامعة فرحات عباس - سطيف1، 2016-2017.
- 24- غمشي سعيد، التكوين وعلاقته بالتحويلات العالمية-مقاربة منظومية للبرامج التكوينية بالمؤسسة الجمركية-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2019-2020.
- 25- زايد مراد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 26-ناديا خالد نعمان ثابت، آثار تطبيق المفاهيم الجمركية الحديثة في سورية ضمن إطار منظمة التجارة العالمية، اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006.
- 27- فتيحة مقنعي، اتجاهات تطوير وتحديث ادارة الجمارك في ظل التحويلات الراهنة-حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
- 28- بلقاسم بودالي، ظاهرة التهريب الجمركي واستراتيجيات مكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2001.
- 29- المعشر إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم دراسة ميدانية، رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 30- بدر بن محمد المالك، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، (دراسة مسحية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

- 31- حمد قبلان آل فطیح، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 32- إيهاب خميس أحمد مير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 33- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 34- جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945 بقالة، سنة 2015-2016.
- 35- بوشارب سهيلة الحميد، الإدارة الإلكترونية بالجامعات ودور الأنترنت في تفعيلها، مذكرة ماستر: التكنولوجيا الجديدة وأنظمة المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 36- خنقي سهام- داود، نجاه، الإدارة الإلكترونية لخدمات المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، مذكرة ماستر: مكتبات ومراكز المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 37- حيمورة أحلام- زروق أحلام، نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي. مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2017.
- 38- نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر: علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013.

39- بعلي سهيلة، الإبداع ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، سنة 2014-2015.

40- وفاء نحاوة، دور الابتكار في تطوير عمل الإدارة الجمركية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2014.

### ج- الملتقيات والندوات العلمية:

41- بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الالكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، يومي 06 و 08 أكتوبر، 2003.

42- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان- المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم 08-09 مارس 2005.

43- ديب نورة - بلكرمي وداد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا قسنطينة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

44- بن عودة محمد، آفاق استراتيجية التعاون وتبادل المعلومات بين إدارة الجمارك والعدالة، الملتقى الوطني الأول حول: اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات: إي إسهام لتعزيز العلاقة بين الجمارك وشركائها؟ المدرسة الوطنية للجمارك بالتعاون مع جامعة وهران، 2 أيام -21- 2016/11/22.

45- مخلوف نورة، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، مداخلة ضمن فعاليات الندوة الوطنية حول عرض المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية، 2016-2019 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع المديرية الجهوية للجمارك سطيف، 2016/02/24.

46- بوراس منيرة، **تتمين التسهيلات الجمركية وتبسيط الاجراءات**، مداخلة ضمن فعاليات الندوة الوطنية حول عرض المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية، 2019-2016 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع المديرية الجهوية للجمارك سطيف، 24-02-2016.

47- وضاح الحمود، **استخدام التقنيات الحديثة في مجال أمن الحدود**، الندوة العلمية تأمين المنافذ البرية والبحرية والجوية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 26-28/01/2009.

### د-المجلات والمقالات:

48- فادي الخليل وآخرون، **آثار تطبيق نظام الاسيكودا وقيمة الصفقة في سورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد:5، 2008.

49- علي حسين باكير، **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية**، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد23، سنة2006.

50- أحمد درويش، **الشفافية والنزاهة حلمنا القادم**، "نشرية تكنولوجيا الادارة"، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر، العدد الثامن، فيفري / مارس، 2007.

### ه-منشورات الهيئات الوطنية:

51- المديرية العامة للجمارك الجزائرية، **المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2016 - 2019** وزارة المالية، الجزائر، 2016.

### و- الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية:

52- الجريدة الرسمية، **قانون المالية 2010**، فصل احكام جمركية المادة 38، العدد 78، الجزائر، 2010.

53- الجريدة الرسمية، **العدد 14**، مراسيم تنظيمية، 07 مارس 2012، الجزائر.

54- الجريدة الرسمية، قانون رقم 10-98 المعدل والمتمم لقانون الجمارك رقم 79-07 والمتضمن قانون الجمارك، العدد: 61، الصادر بتاريخ 23 أوت 1998، الجزائر.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

55- Jacques Sauret, "Efficacité de L'Administration et Service à L'Administré": Les Enjeux de L'Administration ElectroniQue, Revue Française d'administration publique , école nationale d'administration, N°110, 2004.

56- Communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisé les 18/19 avril 2009.

الفهرس

# الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

المقدمة: 2.....

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تقديم للفصل: 8.....

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية. 10.....

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية. 10.....

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. 12.....

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية. 15.....

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية. 17.....

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية. 21.....

المبحث الثاني: بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية. 24.....

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية. 24.....

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية. 27.....

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية. 30.....

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية. 32.....

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. 34.....

المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. 34.....

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. 36.....

المطلب الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية. 39.....

- المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية..... 43
- المطلب الخامس: تقييم الإدارة الإلكترونية..... 47
- خلاصة الفصل:..... 51

## الفصل الثاني:

### الأداء وعصرنة إدارة الجمارك

- تقديم للفصل:..... 53
- المبحث الأول: مدخل إلى الأداء..... 54
- المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته..... 54
- المطلب الثاني: مؤشرات الأداء..... 57
- المطلب الثالث: تقييم الأداء والهدف منه..... 59
- المطلب الرابع: مبادئ وخطوات تقييم الأداء..... 63
- المبحث الثاني: مدخل عام للجمارك الجزائرية..... 65
- المطلب الأول: مفهوم الجمارك..... 65
- المطلب الثاني: مهام ودور إدارة الجمارك..... 68
- المطلب الثالث: الوسائل الأساسية لإدارة الجمارك..... 72
- المطلب الرابع: المخطط الإستراتيجي لإدارة الجمارك (2016-2019)..... 77
- الفرع الأول: المعالم الكبرى للمخطط الاستراتيجي وأهدافه..... 77
- الفرع الثاني: الأعمال المعتمز القيام بها على مستوى كل محور استراتيجي..... 79
- المبحث الثالث: التوجه نحو الجمارك الرقمية كآلية لتطوير العمل الجمركي..... 87
- المطلب الأول: طبيعة الجمارك الرقمية..... 87
- المطلب الثاني: الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمل الجمركي..... 90

المطلب الثالث: الدور الريادي لمنظمة الجمارك العالمية في التحول نحو الجمارك	
الرقمية.	94.....
المطلب الرابع: تطبيق نظام إدارة المخاطر الجمركية في الجمارك الجزائرية..	98..
خلاصة الفصل:	101 .....
خاتمة:	103 .....
قائمة المراجع:	106 .....

## ملخص مذكرة الماستر:

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الجمركي، فقد استعانت الإدارة الجمركية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك بغرض تحسين أدائها أمام المرتفقين والمتعاملين الإقتصاديين وذلك في إطار عصرنة الجهاز حتى يواكب مختلف التطورات في مجال التجارة الخارجية وتحسين ظروف عمله لزيادة مستوى النزاهة الجمركية وإعطاء صورة جيدة أمام جميع المتعاملين مع إدارة الجمارك ولتفعيل مهامها خاصة ما تعلق بالجباية والتحصيل وحماية الاقتصاد الوطني.

### الكلمات المفتاحية:

- 1- الإدارة الإلكترونية. 3- إدارة الجمارك.  
2- الأداء. 4- التجارة الخارجية.

### Abstract of Master's Thesis:

This study treated topic of electronic management and its importance to activate customs performance ;customs administration has used information and communication technology in order to improve its performance in front of companions and economic operator and this is in the context of modernizing the device in order to keep pace with various developements in the field of foreign trade and improving its working conditions to increase the level of customs integrity and to give a good image in front all those dealing with customs administration and to activate its tasks especially those related to tax recovery and protecting the national economy.

### Key words:

- 1-Electronic management. 2-performance. 3-customs 4-foreign trade.