



:

هـ وريدي ديم راطي

:



لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سم علوم التسيير والعلوم التجارية

تُرْسِدُ الخِزْمَةُ العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية

لنيل شهادة في علوم التسيير
تخصص : تسيير عمومي

:

د. بلعدي عبد الله

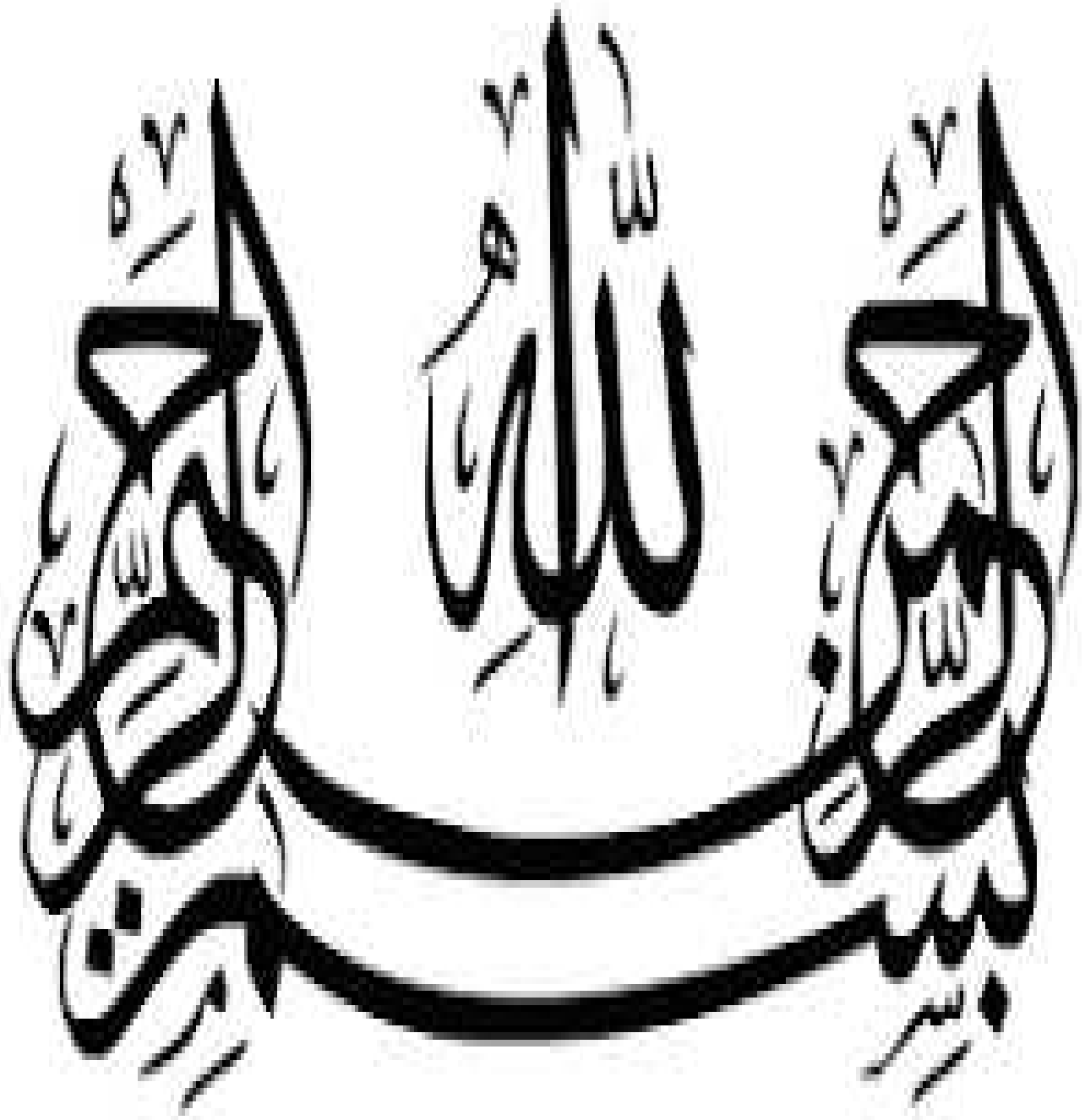
:

:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أستاذ التعليم العالي	—	—	رئيسا
بلعدي عبد الله	- -	-	
طاهر حسين	اذ التعليم العالي	-	

نة الجامعة:

2022/2021



الأهداء

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل والأمان الجميلة واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ذاقته الدنيا
فروض الصعاب من اجلي وسار في جده الرب ليغرس معاني النور و الصفاء في قلبي وعلمي معني
أن نعيش من العلم لنظل أحياء حتى لو فارقت أرواحنا أجسادنا ، للذي أثر مني يحب
وما يحب وعاش من اجلنا من اجل ان نحيا حياة كريمة في بيت كريم وفي أحضان علم نافع ومن اجل
أن امثل أمامه بشهادتي حتى ترى ثمرة محمدك وطيب غرسك إلى والدي الحبيب .

وإلى من تنساق الكلمات لتخرج معبرة عن مكون ذاتي التي تتمنن الحب و تغزل الأمل في قلبي
عصفورا يرغرر فوق ناصية الأحلام فتبقى روحي متألثة ومشرقة طالما كانت دعواتها عنوان دربي
، وسنقى صنارة حمدها وسهرها تصطاد لي الراحة وتقطف التعب والألم من قلبي لتخفف بل لتزيل
تعبني وهمي ، ولطالما تنظر قلبها شوقا وحن عينها الوضاءتان إلى رؤيتي متقلدة شهادة الماستر التي
تعترف كل بصاصة فيها بأنها سبب وجودها وسبب خلودها في مدارك العلم بإذن الله وهماي قد
أبعت لأقدمها الآن بين يديها لكي يا والدتي الحبيبة يا سيده قلبي والحياة أهديك رسالتي لتهديني
الرضا والدعاء.

وقد كان لإرضاءكما جزءا من طموحي وجزءا من سيرتي في طريق الماستر فكنتم معنى الحياة لي ، وقد
أرضاني الله فيكما يا والدي فهلا رضيتم عني .

إلى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود ، إلى من شاركتكم كل حياتي أنتن زهرات حياتي ، تمددتها
بعيق ابدتي ، أنتما جوهرتي الثمينة وكبي الغالي ، حماكما الله أختاي نادين ورودينة

الشكر والعرفان

أول من يشكر ويحمد آتاء الليل و أطراف النهار، هو العلي القهار الأول والآخر الظاهر و الباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، و أهدق علينا برزقه الذي لا يفتى، و أثار دروبنا، فله جزيل الحمد و الثناء العه هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله، "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات و أطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد،

لله الحمد كله و الشكر كله أن وفقنا و أهدانا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل
المواضع

والشكر موصول إلى كل معلم أفادني بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما ارفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف "بليدي عبد الله"، الذي ساعدني على إنجاز بحثي هذا كما اشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد .

وفي الأخير لا يسعني إلا أن ادالله عز وجل أن يرزقنا السداد، والرشاد، والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين

ملخص :

في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية والرضا من قبل المواطنين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، ذلك من خلال الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات و بروز نمط الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير كان له تأثير كبيرة داخل المرافق العمومية وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، حيث تحلت مظاهر هذا التأثير في الإنتقال من الشكل التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استفادة الزبون من الخدمات العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الجماعات الإقليمية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، الخدمة العمومية .

Résumé :

Pour fournir des services publics efficaces et satisfaisants par les citoyens, divers départements et institutions ont cherché à débarrasser des méthodes traditionnelles adoptées dans la prestation de services. Donc, en prenant avantage des développements dans le domaine de l'évolution des technologies de l'information et de l'émergence du style e-gouvernance, ce dernier a eu un impact significatif dans les établissements publics et sur la qualité des services fournis aux citoyens, où la manifestation publique de cette influence se manifeste dans la transition de la forme bureaucratique traditionnelle pour fournir le service à la forme électronique basée sur la vitesse, la transparence et l'objectivité dans la prise de la clientèle de l'avantage des services publics.

Mots clé : Administration électronique, Collectivité locale, Technologie de l'information et de la communication, Service public.

فهرس المحتويات

	الشكر
	الاهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
09	مقدمة الفصل الأول
10	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
10	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية
10	الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية
11	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية
13	المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية
14	المطلب الثالث: خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية
14	الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية
16	الفرع الثاني : عناصر الإدارة الالكترونية
19	المطلب الرابع : مبادئ واهداف ووظائف الادارة الالكترونية
19	الفرع الاول : مبادئ الادارة الالكترونية
19	الفرع الثاني : اهداف الادارة الالكترونية
20	الفرع الثالث : وظائف الادارة الالكترونية
24	المبحث الثاني : منهجية تطبيق الادارة الالكترونية
24	المطلب الاول : دواعي و خيارات التحول نحو الادارة الالكترونية
24	الفرع الاول : دواعي التحول نحو الادارة الالكترونية
26	الفرع الثاني : الخيارات الاستراتيجية للتحول نحو الادارة الالكترونية
27	المطلب الثاني : متطلبات ومعوقات إرساء الإدارة الالكترونية
27	الفرع الاول : متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية
31	الفرع الثاني : المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية
33	المطلب الثالث : مراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية

36	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني : آليات تحسين الخدمة العمومية
38	مقدمة الفصل الثاني
39	المبحث الاول : ماهية تحسين الخدمة العمومية
39	المطلب الاول : مفهوم تحسين الخدمة العمومية
40	الفرع الاول : معنى التحسين لغة و اصطلاحا
41	الفرع الثاني : مفهوم الخدمة العمومية
47	المطلب الثاني : الاساس القانوني لفكرة التحسين العمومي
47	الفرع الاول : على صعيد الأحكام التشريعية
48	الفرع الثاني : على صعيد الأحكام التنظيمية
49	الفرع الثالث : على صعيد التشريع الفرعي
50	المطلب الثالث : امتدادات فكرة التحسين العمومي
50	الفرع الاول : امتداد لمبدأ تكييف المرفق العام
51	الفرع الثاني : تجسيد لمؤشرات الحكم الراشد
52	المبحث الثاني : المرفق العام كأساس للخدمة العمومية
52	المطلب الأول: مفهوم وعناصر المرفق العام
52	الفرع الأول: مفهوم المرفق العام
53	الفرع الثاني: عناصر المرفق العام
54	المطلب الثاني: أنواع المرافق العامة
56	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام
58	المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية
59	المطلب الأول: علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية
59	المطلب الثاني: اثر الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام
61	المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومي
63	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث : تفعيل الإدارة الالكترونية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في بلدية خنشلة
65	مقدمة الفصل الثالث
66	المبحث الاول : تقديم عام لبلدية خنشلة وخدماتها الالكترونية

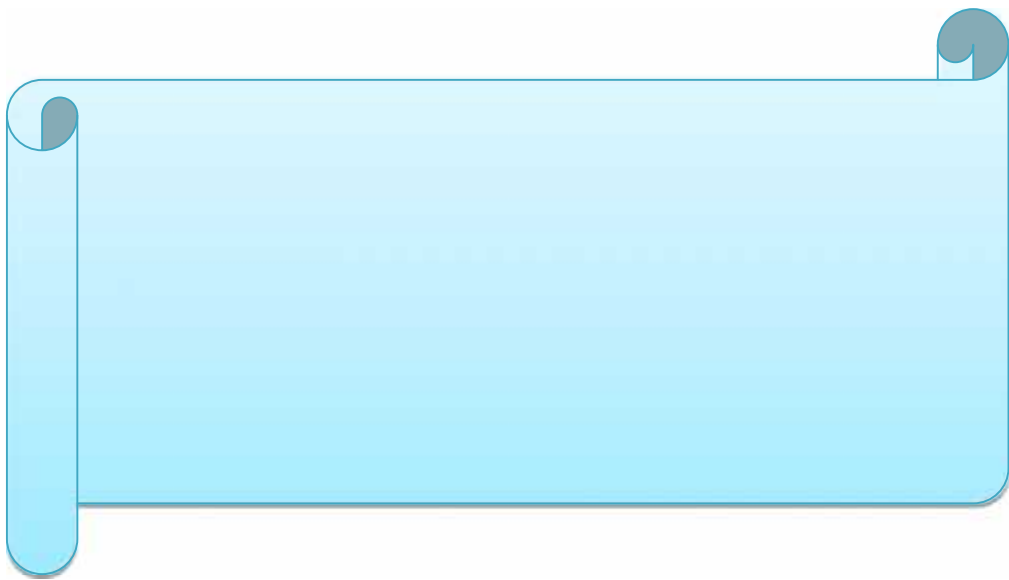
66	المطلب الاول : تعريف بالبلدية
67	المطلب الثاني : دور البلدية في تقديم الخدمات العامة
68	المطلب الثالث : البنية التحتية للإدارة الالكترونية في بلدية خنشلة
70	المبحث الثاني : أداة الدراسة تحليلها وتفسيرها
70	المطلب الاول : وصف مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثاني : خطوات جمع بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها و صياغتها
	المطلب الثالث : المعالجة الإحصائية للنتائج
93	خاتمة الفصل
95	خاتمة
99	قائمة المراجع الملاحق
106	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهم المفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	13
02	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	23
03	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	71
04	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	72
05	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	72
06	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	73
07	مقياس ومستويات سلم ليكارت الخماسي	78
08	الاتساق الداخلي (صدق) اداة الدراسة ومحاورها	79
09	نتائج معادلة الفا كرونباخ لمحاور الدراسة	80
10	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة المبحوثين اتجاه المحور الثاني " متطلبات الإدارة الالكترونية "	82
11	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة المبحوثين اتجاه المحور الثالث " تحسين الخدمة العمومية "	83
12	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة المبحوثين اتجاه المحور الرابع " الخدمات العمومية الالكترونية "	84
13	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	86
14	نتائج التحليل لاختبار تأثير الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية عند مستوى دلالة $0.05 =$	87
15	نتائج التحليل لاختبار العلاقة بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية عند مستوى دلالة $0.05 =$	89
16	نتائج مستوى المتوسط الحسابي	90

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	أبعاد مفهوم الادارة الالكترونية	01
16	عناصر الادارة الالكترونية	02
18	أنواع الشبكات	03
33	خطوات تطبيق الادارة الالكترونية	04
71	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	05
72	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	06
72	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	07
73	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	08



تمهيد :

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية ، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية ، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود. لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية ، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية ، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح ، والوضوح والدقة ، في تقديم الخدمات ، وإنجاز المعاملات ، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهها عالميا ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية ، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير ، وعرفت تحديات ، وصعوبات في دول أخرى ، ولعل هذه النجاحات، وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة ، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات ، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات ، والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

وانطلاقا من أن قياس أو تجربة ، أو مبادرة ، نحو بناء الإدارة الالكترونية ، والنهوض بمستوى خدماتها العامة ، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ، ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق، ومستوى الفاعلية في الإنجازات ، تنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييميا للإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية .

إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها احدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية ، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة العامة ، وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات البيروقراطية الحكومية.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن: هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمات العمومية ؟ ومن هذا يتفرع عدة أسئلة فرعية:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ؟

2- ما هو واقع مستوى الخدمة العمومية في بلدية خنشلة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية

الفرضية الفرعية الثانية : بلدية خنشلة تتمتع بمستوى مقبول من الخدمات العمومية .

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو

الخدمة العامة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها،

بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من

العناصر الآتية :

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين

- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية علي مستوي الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسبه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته علي الخدمة العامة.

أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة
- إزالة الغموض عن هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياته في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة .
- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على مؤسسات الدولة خاصة الجماعات الإقليمية من خلال التطبيق الصحيح لهذا المفهوم.

مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة ، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، وكذا مواكبة الموضوع لواقعنا، وصلاحيته البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

المبررات الذاتية : والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم ، وانطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لا بد أن يكون موضوعه ، ومحوره إصلاح وترشيد علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة ، وهذا ما تنتشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن.

المبررات الموضوعية : وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

منهج الدراسة:

تفرض طبيعة الموضوع في المناهج تتمثل في:

المنهج الوصفي التحليلي : الذي يركز على الوصف الدقيق ، والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ، ووصف وتحليل أهم خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية ،وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة ، و استراتيجيه تطبيقاتها ، كما تم استخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية

الدراسات السابقة :

1- الدراسة التي قام بها عاشور عبد الكريم من خلال مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2010، تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، تناولت هذه الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حيث تناولت دولتين مختلفتين الأولى متقدمة والثانية نامية، أما دراستنا فتناولت الموضوع من زاوية واحدة، وهدفت الدراسة إلى تبيان مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية وهذا بتطبيق النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة، كما اعتمدت على المنهج التاريخي، واعتمدت على الملاحظة كأداة لجمع البيانات .

2- الكتاب الذي ألفه الدكتور سعد غالب ياسين بعنوان : الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية سنة 2017، حيث سعت هذه الدراسة للوصول إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على سير

المرفق العام وإدارته، وتوصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيورتها، حيث قسم كتابه الى 4 فصول : الفصل الأول: تضمن دراسة أساسيات الإدارة الإلكترونية، في الفصل الثاني: تناول الباحث دراسة البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية، ووظائفها وأهدافها ودورها في تكوين معمار المنظمة الشبكية وعملياتها الإدارية في البيئة التنظيمية وبيئة الأعمال. أما الفصل الثالث فكان عن دراسة وتحليل منظومات الإدارة الإلكترونية التي تم تصنيفها إلى ثلاثة فئات رئيسية هي (1) نظم دعم القرارات الإدارية، (2) نظم الدعم الذكي للقرارات، (3) نظم دعم العمليات الإدارية. الفصل الرابع دراسة مفهوم الأعمال الإلكترونية في ضوء أربعة مجالات أساسية تعمل فيها نظم الأعمال الإلكترونية وهي (1) إدارة سلسلة التوريد. (2) إدارة العمليات الداخلية، (3) إدارة علاقات الزبائن. (4) إدارة شبكة القيمة.

3- الدراسة التي قام بها يحيوي عمر من خلال مقال في العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة، العدد 37 ، افريل 2019 ، تحت عنوان " الادارة الالكترونية كمسعى لترقية الخدمات العمومية في الجزائر"، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات الجزائر ولخصت الدراسة الى وجود إرادة سياسية لدى السلطة للنهوض بهذا القطاع غير أن النتائج لا تعكس الجهود المبذولة لترقية الخدمة العمومية بالجزائر في ظل وجود العديد من المعوقات التي تحول دون النهوض به.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها تناول موضوع هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين ببلدية خنشلة، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتشابه جزئيا من حيث المضمون مع الدراسات السابقة.

وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، أما الاختلاف بين دراستنا وبين هذه الدراسات من ناحية الحدود الزمانية والمكانية المدروسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم بحيث اعتمدت دراستنا على عدة مناهج والبعض تم الإعتماد عليها في الدراسات السابقة والبعض الآخر لم يعتمد عليها وكذلك الأمر بالنسبة لأداة الدراسة فالدراسة الحالية اعتمدت على عدة أدوات وهي المقابلة

والملاحظة ، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، وقد استفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري، كما استفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وقمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات، إذ تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية من سرعة وشفافية، ودقة وتخفيض التكاليف... إلخ.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي كما يلي:

- الفصل الأول جاء بعنوان " الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية "، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول للتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- الفصل الثاني جاء بعنوان " الإطار النظري لتحسين الخدمة العمومية "، وقسم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تحسين الخدمة العمومية، وجاء في المبحث الثاني المرفق العام كأساس للخدمة العمومية، وفي المبحث الثالث إلى تحسين الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الفصل الثالث جاء بعنوان " تفعيل الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في بلدية خنشلة "، وتضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية وقسم الفصل بدوره إلى مبحثين، بحيث احتوى المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بلدية خنشلة) والخدمات العمومية الإلكترونية التي تقوم بها البلدية ، المبحث الثاني تم التطرق لجميع الإجراءات المنهجية المتبعة لدراسة حالة.

صعوبات الدراسة :

- نقص الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية الحدائة الموضوع.

:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل الاول :

أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والمستثمرين وقطاع العمال. لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل بعضه ببعض عبر شبكة الانترنت ، وانطلاقا مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول مبحثين رئيسيين ممثلين كالآتي :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية .

المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين والتي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة ، وأخذت التغيرات تتسارع خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما جعل الناس يبحثون عن الإنجاز السريع والدقيق في آن واحد، وهذا ما جعل التقنيات تدخل في مجال الإدارة ليبرز مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أية مرحلة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي

- كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة ، وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائدا حتى ظهور التفكير المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعا وتداخلا عموديا وأفقيا وفي نفس الوقت، ولقد كان التنظيم المصفوفي مفهوم جديدا ووسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدها الشركات لمواجهة تلك العقبات¹، إلا أن هذه الشركات سرعان ما هدرتها في الثمانينات .

كما أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر

¹ نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 167

المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم..¹

الفرع الثاني: تعريف الادارة الالكترونية

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها مثل الأعمال الإلكترونية e-Business والتجارة الإلكترونية e-Commerce إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم

الأعمال الإلكترونية e-Busines

عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

التجارة الإلكترونية e-Commerce

هي استخدام وسائل إلكترونية اتصالات إلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر².

الحكومة الإلكترونية

الإدارة الحكومية (العامة) والإلكترونية. أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة .

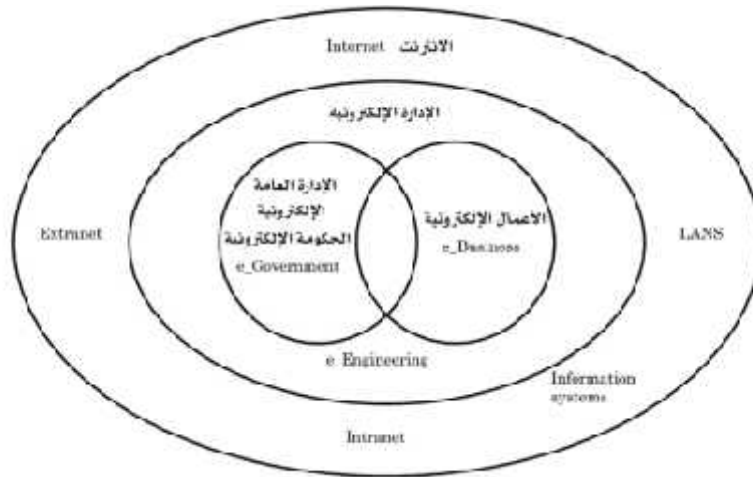
¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص 11

² سعد غالب ياسين ، الادارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، سنة 2020 ، ص 8

وهكذا نرى أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة ما نريد أن نقوله في هذا الصدد هو أن الإدارة الإلكترونية مفهوم ومنظومة وبنية ووظائف وأنشطة تشمل كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة أخرى. فإذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المظلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.

ويوضح الشكل أدناه أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (1) : أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، سنة 2020 ،

ص 9

تأسيسا على ما تقدم، نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً و عبر الشبكات. وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإرادة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم

والوسائل الإلكترونية. ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت¹.

المطلب الثاني : الفرق بين الادارة الالكترونية و الإدارة التقليدي

هناك تطابق بين المفهومين في كون كليهما عبارة عن نشاط يقوم على إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة، لكنهما يختلفان في الطريقة ووسيلة إنجاز تلك الأعمال، وفيما يلي أهم الفروقات بشكل مختصر بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية حسب الجدول:

الجدول (01) : اهم الفروقات بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروع)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الافقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الاداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسة المرنة واجتهادات الافراد
القواعد والاجراءات المحددة	ادارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات و سريتها	الشفافية و اتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن "الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط1، مؤسسة الوراق

للتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 92

¹ المرجع السابق ، صفحة 9-10

المطلب الثالث : خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية:

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر مايلي :

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير .

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية... إلخ.

- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد ... الخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بهما مبني ضخم.

- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (24/7) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.

- غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني.¹

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:

- السرعة و الوضوح: ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات و إرسالها و استقبالها.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص18.

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها : تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما .
- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب¹
- الرقابة المباشرة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.²
- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.
- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، 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.
- تحقيق الشفافية: الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.
- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

¹ كافية عيدوني، حميد بن حجوية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنثلة، ديسمبر 2007، ص 222.

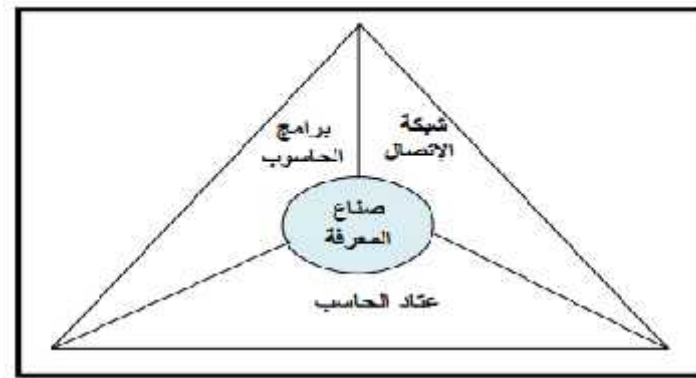
² رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص26.

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

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2):

2 : عناصر الادارة الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان، 2017 ، ص31.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا صيغة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى صناع المعرفة، وفيما يلي شرح كل منها:

أولاً : عتاد الحاسوب: المكونات المادية للحاسب ونظمه وشبكات وملحقاته، وتتمثل في :

- وحدات الإدخال: وهي الوسائط التي تتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مثل وحدات الإدخال التقليدية (لوحة المفاتيح، الأسطوانات والفأرة)، ووحدات الإدخال الحديثة التي تعتمد

على اللمس (حيث تكون الشاشة حساسة لأصابع الإنسان مثل القلم الضوئي والمساحات، وهناك أجهزة الإدخال الصوتية ... الخ.¹

- وحدات المعالجة المركزية: تعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، وتتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدات الحساب ووحدات السيطرة (التحكم).

- وحدات الإخراج: هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات مثل الشاشة والطابعة .

ثانيا : برامج الحاسوب: وهي البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب، وتنظيم عمل وحداته، وتصنف في فئتين²:

- برمجيات النظم: هي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بين هذه البرمجيات: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات.

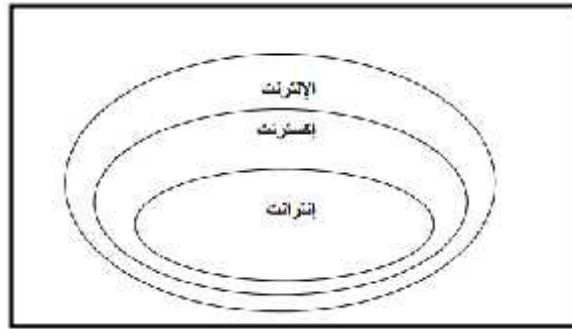
- برمجيات التطبيقات: هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستخدم وتسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالج النصوص Word، برامج المحاسبة Excel وغيرها من البرامج.

3- شبكات الاتصال: تعني مجموعة من الحواسيب تنظم مع وترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم والشكل التالي يوضح أنواع الشبكات:

¹ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق، عمان، 2006، ص 105 .

² في نفس المرجع السابق ، ص 119 .

الشكل (3) : انواع الشبكات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 33

وفيما يلي شرح كل منها¹:

- الإنترنت (Internet): وتتألف من كلمتين Inter – International ، Net – Network أي الشبكة الدولية، وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبادل الحزم بإتباع بروتوكول الإنترنت الموحد (IP)

- إنترانت (Intranet): هي شبكة محلية عادية، تستخدم نفس التقنيات المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة واحدة فقط بالدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى.

- الإكسترانت (Extranet): هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينهم.

4- صناع المعرفة: وهم العنصر البشري، وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى².

¹ محمود هشام، المبسط للكمبيوتر " تعريف الإنترنت و الفرق بين الإنترنت و الإنترانت ومن يدير الإنترنت"، تاريخ التصفح 27/03/2022، الموقع الإلكتروني: http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html

² سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق، عمان، 2006، ص 119

المطلب الرابع : مبادئ وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية :

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائمة التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- 2- التركيز على النتائج: بحيث أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وبروز نتائجها على أرض الواقع.
- 3- التغيير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة¹.
- 4- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.
- 5- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.²

الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى :¹

¹ - محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، القاهرة، 2004، ص 03-04

² حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004، ص 05 .

- 1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:
 - إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات
 - تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية .
 - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
 - إمكانية أداء الأعمال عن بعد.
 - تقليل التكاليف.
- 2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:
 - التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
 - التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
 - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية .

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي ²:

 - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 - القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
 - إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

¹ النمر وآخرون، الإدارة العامة " الأسس والوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002، ص424 .

² فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012، ص 51.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.

الفرع الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

1- التخطيط الإلكتروني: وفقا للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف بأنه المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية ، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".¹

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه "تحديد ما يراد عمله آنية ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد".²

ومن خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:

- إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط المدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.

- زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.

¹ عادل حرموش المرفجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص97.

² ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011، ص 41.

- تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون اما التخطيط التقليدي فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.

- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونية في كل مرة.

ويرى بعض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاق واسعة من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو توجيهي .

2- التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي هو¹ عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية، أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم".

3- القيادة الإلكترونية: القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في " أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك".²

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة، والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتمسمة بالسرعة والتغيير"³ وبصفة عامة: فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.

¹ محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 33.

² أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 266.

³ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص 31.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية"¹ وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية :

- القيادة التقنية العملية (الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلاف للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن .

- القيادة الذاتية: أصبحت قيادة الذات أكثر بروزاً، وهذا لحتمية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات والتفكير الاستراتيجي.

4- الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ، ولكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير ، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء²، وهذا ما يبينه الجدول ادناه .

الجدول(2): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر

¹ نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 90-91

² عادل حرحوش المفرجي ، مرجع سبق ذكره، ص111.

فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ و الرقابة قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل المرددين ، الزبائن ، الشركات في شبكة الاعمال الخارجية
التفاعل الانساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتعاملات الإنسانية وتعتمد بدرجة كبيرة على الآلة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب الرقابة الدورية وبالتالي تقاوم الأمور وتزيد درجة المفاجأة الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية وذلك لاستمرارية الرقابة
الشفافية والوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية، ووضوح النشاطات

المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص 349-350

المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات العالمية المعاصرة على كافة المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للإستفادة من مخرجات التقدم العلمي، وهذا لضمان سلامة وزيادة جودة الخدمات، كما أن عملية التحول إلى هذا تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية تضمن هذا التحول .

المطلب الأول: دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية: إن موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير

العمل الحكومي. و إننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي ومن هذه الدوافع نجد ما يلي:

- تسارع التقدم التكنولوجي والذروة المعنية المرتبطة به: إن 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
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول التحسين خدماتها لترقى للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى¹.
- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وابداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.²

¹عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص184- 183

² رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011 ، ص 127.

- التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.¹
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصور أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرت الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات.²
- العوامل السياسية : ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الإنفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة.³
- عامل الزمن : لطالما كان عنصر الزمن عقبة أمام المؤسسات والشركات، ولكن في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت التقنيات المتوفرة تقدم لها الحلول لاختصار المزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وإنجاز معاملتها في الوقت المناسب.⁴

الفرع الثاني : الخيارات الاستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

هناك ثلاث خيارات استراتيجية يمكن من خلالها التحويل نحو انتهاج الإدارة الإلكترونية وهي⁵:

- خيار التحويل إلى مادية ومجردة: بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

¹ - محمد الطعمانة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 03

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2010، ص 183-184

³ العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان، 2002، ص 151 .

⁴ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁵ د. منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 11-12.

- خيار التحول إلى منظمة مادية- إلكترونية: أو ما يسمى بالشركات المادية الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الإنترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن.

- خيار التحول من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية: وهي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات إرساء الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية

حتى تتبنى المؤسسات أسلوب الإدارة الإلكترونية في العمل يجب عليها توفير عدة متطلبات، نوجز أهمها في مايلي:¹

أولاً- المتطلبات التقنية والمالية:

1- المتطلبات التقنية (البنية التحتية): وتتمثل في العتاد المادي من الحواسيب، وملحقاتها من أجهزة الإدخال والإخراج المختلفة، ومختلف برامج التشغيل والتطبيقات، بالإضافة إلى الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة سواء السلكية أو اللاسلكية (عناصر الإدارة الإلكترونية عدا صناع المعرفة).

2- المتطلبات المالية: وهي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل استخدامها:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات ، وإنشاء مواقع و ربط الشبكات.

- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة .

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 306-308

- الاستعانة بالمدرين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في المنظمة.

- توفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها وأفرادها.

- تحديث الأجهزة والبرامج الالكترونية.

ثانيا - المتطلبات الإدارية والبشرية:

1- المتطلبات الإدارية: توجد عدة متطلبات إدارية ينبغي أن توفرها إدارة المنظمة من أجل تطبيق

الإدارة الإلكترونية، وتتمثل في:

أ- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: الإنتقال إلى نظم العمل الإلكترونية ليس أمرا سهلا يتحقق بمجرد إصدار أوامر، إنما هو نتاج تغيير جذري وشامل بدءا من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظيرهم لوظائفهم، وليتم ذلك يجب إتباع بعض الخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية .

- وضع الخطط الفرعية للمشروع.

- الإستعانة بالجهات المختصة والاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

- الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

ب- الهيكل الإلكتروني: الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل منها بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ج- التطوير الإداري: هي عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغييره بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، وقد يلزم ذلك استحداث إدارات جديدة أو إلغاء البعض الآخر أو دمج إدارات مع بعضها، وإعادة النظر في العمليات الداخلية على النحو الذي يهيئ الأجواء في دائرة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية كما يلي:

- دعم القيادات الإدارية ومساندتها: القيادة العليا هي التي تتخذ القرارات بشأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتتولى رسم السياسات والخطط والبرامج، لذا عليها الإلتزام والوقوف على تفاصيل الإنجاز كاملة، والقيادة التنفيذية تقع عليها مسؤولية التنفيذ ومتابعة سير العمل واستدراك ما قد يقع من أخطاء، والتأكد من أنه تم إجراء كل التغييرات اللازمة التي تضمن التنفيذ الدقيق لما خططت له القيادة العليا.
- إعداد الأفراد: يتم إعداد الأفراد إما عن طريق البحث عن أفراد متخصصين لديهم ما يؤهلهم للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو عن طريق وضع برامج وخطط (دورات تكوينية) لتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات.
- إعادة هندسة العمليات الهندرة: الهندرة هي إعادة تصميم جذري لعمليات وأنشطة الأعمال الإستراتيجية التي تصيف قيمة للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة للوصول إلى مستوى المثالية لتدفقات العمل والإنتاجية داخل المنظمة، فحسب هذا المفهوم نقول أنه دون عملية الهندرة لا يمكن ضمان نجاح عملية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة الأوضاع والتكيف العام: تدعو المنظمة إلى تهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في البيئة، وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات من خلال تدريبهم وتنقيفهم للتماشي مع متطلبات العمل الجديدة..
- 2- المتطلبات البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم المتطلبات والتي من دونها لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتشمل هذه المتطلبات :
- القيادة الإدارية الإلكترونية: وهي الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار، والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.
- التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب العاملين في إدارة المنظمة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات، وقواعد المعلومات والبيانات ومختلف العمليات بشكل سليم
- توفر الكوادر والكفاءات: من محللين وفنيين ومتخصصين في تقنية الإتصالات، وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها.

ثالثا- المتطلبات التشريعية والأمنية:

1- المتطلبات التشريعية: يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الإعراف الوطني والدولي، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية :¹

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح بها والممنوع منها والعقوبات المفروضة.

- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية .

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.

2- المتطلبات الأمنية:² هناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي نذكر منها:

- وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.

- تكوين فريق المتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية .

- استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الإستعانة بالخبراء في المجال القانوني والتقني إذا استلزم الأمر .

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

² نفس المرجع السابق ، ص 158.

- تأسيس نظام البنية التحتية للمفاتيح العمومية، وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الإعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.

- تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول إلى المعلومات والبيانات، وكذلك تسمح للإدارة بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وخاصة في التعاملات التي تكون الإنترنت وسيطة لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الإنترنت.

الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- المعوقات الإدارية: تتمثل في :¹

- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين .
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب .
- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات .
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين .
- الالتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- قصر دورة حياة الإدارة .

2- المعوقات البشرية: ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:²

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز .
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة .

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 237 .

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 42.

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي .
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

3- المعوقات المادية والفنية: والتي تتمثل في :¹

- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات)، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الإنتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقدم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم .
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

4- المعوقات القانونية والتشريعية: من بين المعوقات القانونية والتشريعية نذكر ما يلي:²

¹ اسعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 238 .

² نفس المرجع السابق ، ص 238-239. جريدة العين الإخبارية ، تاريخ التصفح: 27/03/2022 على الساعة 23:51

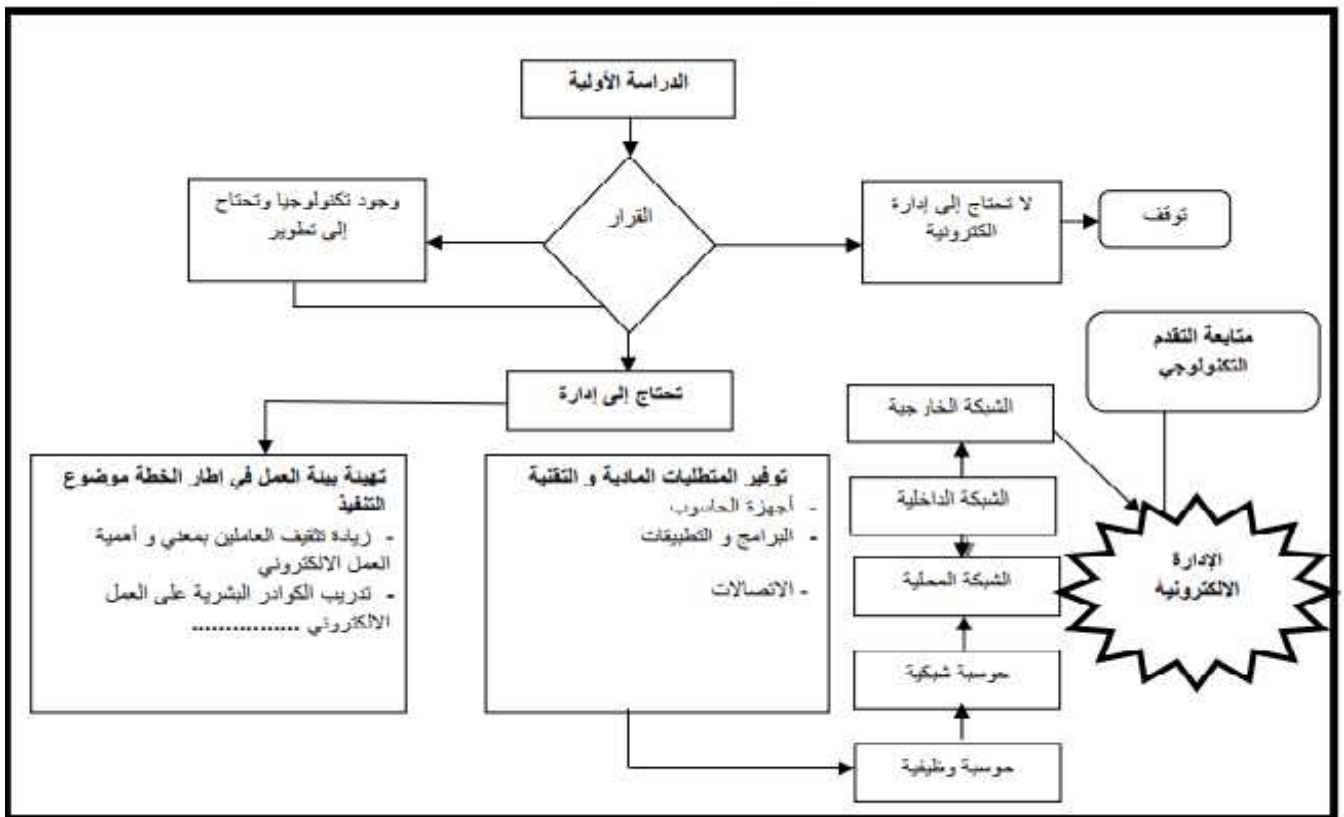
الموقع الإلكتروني : <https://al-ain.com/article/bahrain-qatar-international-law>

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة .
- غياب التشريعات التي تحرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.
- التأخر في سن القوانين والتشريعات التي تنص على للجرائم الإلكترونية فمثلا الجزائر أحصت "2500 جريمة إلكترونية في 2017" تتعلق بالقرصنة، الإبتزاز والتهديد، التشهير والاحتيال، وهو الرقم الذي اعتبره المختصون بأنه "كارثي"، ودقوا معه ناقوس الخطر، لهذا عازمت السلطات الجزائرية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما تشكله من خطر على أمن الدولة ككل.

المطلب الثالث: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يتم بصورة عشوائية، وليس بمجرد توفير أجهزة الحاسوب في كل مكتب نقول أننا طبقنا الإدارة الإلكترونية، وإنما العملية تتطلب أولا وقبل كل شيء القناعة والدعم الكامل للإدارة العليا بالمنظمة بعملية التحول ليتسنى بعدها القيام بالدراسة والتحليل لضمان تحقيق نجاح عملية التحول، وتمر هذه العملية بمراحل نوضحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل (4) : خطوات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

من خلال الشكل يمكننا توضيح مختلف المراحل التي تمر بها عملية تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمة كما يلي :¹

- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تكنولوجيا المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 64-66.

- اتخاذ القرار: بعد استكمال الدراسية الأولية توضع المنظمة أمام ثلاث احتمالات تحتاج المعالجة، فإما أن تكون نتيجة الدراسة بعدم وجود ضرورة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، هنا تتخذ الإدارة العليا قرار بالتوقف وعدم المباشرة في الخطوات التي تليها، وإما أن تكون نتيجة الدراسة توفر المنظمة على تكنولوجيا تحتاج إلى تطوير، أو المنظمة تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها سوف تحقق المزايا والفوائد المرجوة من تطبيقها، هنا تتخذ المنظمة قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتستعد للخطوات التي تليها مباشرة.

- تهيئة بيئة العمل: بعد إقرار المنظمة تطبيق الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير البيئة والجو الملائم لتطبيقها طبعاً في إطار الخطة الموضوعية قيد التنفيذ، كما أنها تقوم بتدريب الموارد البشرية من أجل العمل في إطار جديد (خلق ثقافة إلكترونية لدى الأفراد).

- توفير المتطلبات المادية والتقنية: من عتاد وبرمجيات ووسائل اتصال حديثة أو ما يعرف بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

- البدء بالتنفيذ: هنا تبدأ عملية التطبيق بالبدء بعملية حوسبة العمليات، وأنشطة المنظمة أو ما يعرف بالحوسبة الوظيفية وهي المرحلة الأولية والأقل تعقيداً، بعدها يتم ربط برامج الحوسبة والعمليات مع قاعدة الاتصالات الإلكترونية لتحقيق الحوسبة الشبكية والتي تعد ركيزة الإنطلاق نحو بناء نسيج مشترك من العمل الجماعي وتشكيل أنماط رئيسية الشبكات الإتصال مثل LAN، هذا الوضع يمكننا التعبير عنه كصورة أولية بسيطة لبداية الإدارة الإلكترونية، بعدها يتم تطوير الشبكة المحلية لخلق ما يعرف بالشبكة الواسعة للمنظمة، هذه الأخيرة عندما ترتبط بشبكة الإنترنت تتحول إلى ما يعرف بشبكة الإنترنت، وبمجرد تطوير المنظمة للشبكة الداخلية لها يمكنها الآن التوسع والامتداد خارج المنظمة وتطوير شبكتها والتي تعرف بالإكسترنات، وهنا نقول أن المنظمة وصلت لمستوى تحقيق الإدارة الإلكترونية .

- متابعة التطور التقني: لا يمكن للمنظمة التوقف هنا والاكتفاء بما وصلت إليه، بل عليها القيام بخطوات مهمة وهي المتابعة المستمرة للتقدم التقني والتكنولوجي، ورصد أهم التطورات الحاصلة سواء ما تعلق بالأجهزة أو البرمجيات أو الاتصالات أو غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

- عدم حماية الشبكات المحلية وغرف الحاسوب الرئيسي: عدم تأمين الشبكة المحلية وترك غرف الحاسب الرئيسي دون حماية قد يسمح لبعض الموظفين المتذمرين أو الزوار الإتصال بالشبكة وشن هجمات السرقة كلمات المرور واستخدامها بطريقة غير مصرح بها.

خاتمة الفصل

تبين من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا تام في المفاهيم والنظريات، والأساليب والإجراءات والهياكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها ببسر، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل لمجموعة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية.

وبالتالي لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز التنفيذ لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وسريعة وأمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

ويجب الأخذ بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية، فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على استراتيجية تطبيقها، وبالمقابل على المؤسسة التي تريد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية أن تكون على درجة عالية من اليقظة والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحكم بيئة العمل الإلكتروني.

الفصل الثاني : آليات تحسين الخدمة العمومية

مقدمة الفصل الثاني:

باعتبار أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، وهذا نظرا للتطورات المتسارعة والمستمرة الذي عرفته الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية أحسن، وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، فإن الجزائر ولمواكبة التحولات التي عرفتها خاصة في المرحلة الحاسمة من تاريخها المعاصر وبعد الأزمة الاقتصادية بسبب انهيار أسعار البترول و التي أحدثت تداعياتها على الجزائر بأزمة سياسية والتي عرفت بأحداث أكتوبر 1988، كل هذا دفعها لتطبيق جملة من الإصلاحات استهدفت بالدرجة الأولى المرافق العمومية التي تعتبر المصدر الأول لتقديم الخدمة العمومية للمواطنين ، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية، وبتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب ، حيث أصبح يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه فضلا عن كونه مطلباً شعبياً، لذلك فإننا نجد تشديد السلطات العمومية للاضطلاع به بكل حزم خدمة لراحة المواطنين وبغية تحقيق التنمية الإجتماعية والاقتصادية للبلاد، حيث تم التطرق إلى تحسين الخدمة العمومية في العديد من المرات من طرف الحكومات المتعاقبة التي عرفتها البلاد منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وأنشأت له عدة آليات وهيكل، كاستحداث وزارة لدى الوزارة الأولى مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013، والتي تعبر عن نية السلطات العمومية في التوجه نحو عصرنه المرافق العمومية والرفع من جودة خدماتها، قبل التراجع عنها في ماي 2014.

إن أهمية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر تقتضي منا الوقوف بداية على جوانبها النظرية قبل التطرق إلى جانبها التطبيقي، و على هذا الأساس قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية

المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الاول : ماهية تحسين الخدمة العمومية

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة دورها الهادف الإشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف للخدمات العمومية.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الخدمة العمومية

يوحي مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الادارة العامة الحكومية المواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية المنظمات العامة¹

الفرع الاول : معنى التحسين لغة واصطلاحا

1- لغة: جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحسين على أنه: " اسم بني على تفعيل، وهو يحسن الشيء أي يعمل، ويستحسن الشيء أي يعده حسنا، وهو التغيير إلى الأحسن"، مثال: أدخلت الحكومة على التنظيم القضائي تحسينات كثيرة.

2- إصطلاحا: إن المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية والتي تشكل محور دراستنا، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده على مصطلح مرادف للفظ " التحسين " ألا وهو مصطلح "إصلاح" بقوله أن : "إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمة حاجات الجماهير"²

الفرع الثاني : تعريف الخدمة العمومية

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، "المدخل الحديث في الادارة العامة"، الدار الجامعية، سنة 2011، ص 455
² فراحي وهيبية، الادارة الالكترونية كالية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، سنة 2018-2019، ص 35.

اولا : تعريف الخدمة العمومية

القانون الاداري الفرنسي: " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹.

أما إذا عدنا للقوانين الجزائرية فإننا نجد المرسوم التنفيذي 88_131 المؤرخ في 4 جويلية والمنظم للعلاقة بين الادارة والمواطن والذين أشار في مادته السادسة على أن الإدارة تسهر على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة. وبالرجوع إلى نفس المرسوم نجد أن المشرع الجزائري وضع جملة من الآليات التي تضمن نجاعة تقديم الخدمات العامة من قبل الموظف العام :

- الرقابة الصارمة على سلوك وانضباط أعوان الادارة من خلال التأكد بقيامهم بمهامهم على أساس احترام حقوق المواطن،

- استقبال المواطن أحسن استقبال وذلك من خلال توضيح الاجراءات المطلوب اتباعها،

- اعلام المواطن بكل التنظيمات و التدابير الادارية من خلال النشر والاعلام وإطلاع المواطن على الوثائق والمعلومات الادارية ،

- التحسين الدائم لنوعية الخدمة.²

ومن خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج ما يلي:

يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العالقة التي تربطهم بها. يقصد بالخدمة العمومية مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، حيث تقوم

¹المرسي السيد الحجازي، اقتصاديات لمشروعات العامة بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 29

²ثابت عبد الرحمن ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 455

هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدولة ومختلف الوزارات والهيئات ومجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها¹.

ثانيا : مقاربات مفهوم الخدمة العمومية

1- المقاربة الاجتماعية للخدمة العمومية:

حسب هذه المقاربة ترتبط المعايير المميزة للخدمة العامة بطبيعة النشاط المنجز وبشكل أدق بطبيعة الخدمات المقدمة للمواطن، في حين يرى المجتمع أن تقليع السلع والخدمات ضمن الخدمة العمومية مرتبط بتلبية حاجات محددة .

في هذا السياق، هناك خدمات مصنفة على أنها ضرورية لسير الحياة الاجتماعية، وهذا بالنظر إلى المستوى المعيشي أو مستوى ثروة المواطنين وكذا التطورات التكنولوجية الحاصلة، تأتي بعدها الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، هذه الأخيرة ليست باختيار عفوي بل تتحمل مسؤولية توفيرها نظرا لوجود قيد خاص بالتنظيم ومثال ذلك الخدمات غير المسوقة، وتجد في الأخير تلك التي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق .

وتتباين الحاجات الاجتماعية وفق الفترة الزمنية، التكنولوجية، الجماعات الاجتماعية المعنية والإيديولوجية المختارة، لكن الحاجات الاجتماعية ضمن المنهج الديمقراطي هي التي تحدد محتوى التكفل الجماعي أو محتوى الخدمات العامة.

وبعد الانشغال الخاص بالمساواة المحور الأساسي للمقاربة الاجتماعية في الخدمة العمومية، والتي من الممكن أن تتعداه لطلب المجانية، إذ نجد أن المواطن يعمل على التفرقة بين الخدمات المدفوعة الأجر وتلك المقدمة بالمجان، مع تواجد الحالات الوسيطة المدفوعة بشكل جزئي. فالخدمة العمومية الإجبارية

¹ د.غالم الهام مصطفى، "الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية والية التطبيق تجربة الجزائر"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، العدد 2 ، اكتوبر 2018، ص 222.

ينص عليها القانون حيث تتحمل البلديات والولايات والسلطات الجهوية مسؤولية تقديمها، وحتى الدولة. وفي هذه الحالة فإن القانون يسبق توقعات المواطنين وتحديد احتياجاتهم على مستوى الخدمة العمومية.¹

2- المقاربة الاقتصادية للخدمة العمومية:

بدأ اهتمام الاقتصاديين بالخدمة العمومية بعد الثورة الصناعية، حيث ظهرت نظريات اقتصادية عديدة وخلال فترات زمنية متلاحقة: نظريات مركنتلية (1530_1596) نظريات اقتصادية فيزيوقراطية (1774_1991) ونظريات ليبرالية (1772_1832)، إلا أن لهذه النظريات وجهات نظر متباينة جدا بخصوص دور الدولة في الحياة الاقتصادية. فالمركنتليون عملوا على تأسيس ما يسمى بالاقتصاد السياسي منهاجا "يعمل على تطوير قوى الدولة في تخصصات معينة وظهر معه تأسيس أول المؤسسات العمومية وشبه العمومية، حيث ظهر معها القانون الإداري في حين عمل الفيزيوقراطيون على تبني اتجاه مخالف لاتجاه الميركنتلين، فهم ضد كل تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، فحسب رأيهم تدخل الدولة في الاقتصاد عن طريق الصناعة، يبقى تدخل غير شرعي ويعمل على تراجع الزراعة والتجارة، وبالتالي ربطوا ازدهار الاقتصاد بالتبادل الحر على المستوى الداخلي أو الخارجي ويتواجد لسوق حرة يكون التنافس على مستواه بشكل طبيعي عفوي، حيث أن هذه الأفكار سوف تستخدم فيما بعد كقاعدة للأفكار الليبرالية الاقتصادية، كما تستخدم لتغذية النقاش بخصوص مكانة الخدمة العمومية في المجتمع.

أما بالنسبة للفكر الليبرالي على يد آدم سميث فازدهار الاقتصاد يكون بتشجيع التنافس، وازدهار المنفعة الفردية يتحقق ذلك عن طريق السوق، حيث تحرير العرض والطلب يعمل على تحديد الأسعار والمداخل والتوازن الاقتصادي. لكن آدم سميث لا يعترض على تدخل الدولة، بل يؤكد على أنه كلما كانت المنفعة الخاصة غير قادرة على تحقيق النفع العام، فعلى الدولة التدخل لحل هذه المعضلة، وهي منبع فكرة الدولة الحارسة (حماية المجتمع ضد بعض أنشطة العنف، حماية أفراد المجتمع ضد عدم تحقيق العدالة، القيام ببعض الأنشطة العمومية). وعليه فالخدمة العمومية في هذه الحقبة وجدت دعما كافيا ومقنعا ضمن الاقتصاد السياسي.

¹ كمال فار ، الخدمة العمومية " المقاربة النظرية الجذور التاريخية" ،مجلة المفكر ،جامعة الجزائر 2 ،المجلد 4 ، العدد 2 ،ديسمبر 2020، ص 188-189 .

أما الاتجاه الحديث للاقتصاديين الجديد هو انتقاد كل ما أتى به كينز أي انتقاد الشكل الذي يأخذه تدخل الدولة (أزمة الدولة الحارسة) ، القوانين البيروقراطية، جمود أنظمة اتخاذ القرار في هذا السياق شكل النقديون وعلى رأسهم ميلتون فريدمان Milton Friedman أول مجموعة متناقضة لاتجاه كينز حيث أعزى جميع المشكلات التي يعاني منها من تضخم، وبطالة، وانكماش وعدم النمو..... إلخ، إلى الشكل الذي أخذه تدخل الدولة، كما أعزى التضخم على وجه الخصوص إلى اتخاذ الدولة القرار في مكان المواطنين من أجل تمويل النفقات العمومية عن طريق الضرائب أو القروض .

ثالثا - مبادئ الخدمة العمومية :

يتضح من خلال التعاريف السابقة للخدمة العمومية أنه من أجل أن تحقق الخدمات العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد حتى ترقى لمستوى المصلحة العامة، وتتمثل هذه المبادئ في :

- مبدأ المساواة: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرفق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور من تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم، ويلاحظ أن هذا المبدأ يحيد الخدمة العامة ويتضمن ضرورة توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

- مبدأ الإستمرارية: تهدف الخدمات العمومية إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن مبدأ الإستمرارية يعتبر مبدأ أساسي لقيام الخدمة العمومية، فالخدمات العمومية هي خدمات جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك لا بد من استمرار سيرها بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس.

- مبدأ التكيف أو المرونة: هي قابلة للتغيير أي قابلة للتكيف مع كل الظروف والاحتياجات، فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن كان لا بد من أن تستجيب المؤسسة العمومية لتلك التغييرات، لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها بأحسن طريقة، فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرط أساسي لمتابعة تطور الحاجات العامة وهو ما يبرر التغييرات التي تحدث على سير الخدمات العمومية تبعا للتغييرات التكنولوجية، وتبعا كذلك لتطور الطلب الإجتماعي الحاجات الإجتماعية.

- مبدأ الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولة لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مناسبة لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

- مبدأ المجانية النسبية: امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف، في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانية كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل المسلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.¹

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

1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

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

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

- الخدمات الإجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإجتماعي والثقافي، مثل خدمة التمدرس المجاني والخدمات الصحية، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، والمتنزهات العمومية ... الخ .

2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة :

¹ عبد القادر برابنيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2007، ص 121.

² نور الدين شنوفي، دروس في المناجمت العمومي، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني : 03/05/2022 على الساعة: 23:06. رابط الموقع: <http://www.foad8.ufc.dz/cours/administrateur/management publique/menu.html>.

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يحصل عليها الفرد دون ارتباطه بالجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
- خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار الجماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثل الإنارة العمومية.¹

خامسا- مشاكل الخدمة العمومية التقليدية : تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي :²

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة .
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب نقشي ظاهرة الوساطة.
- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض المواطنين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الإقنتاع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.
- غياب الإتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بينما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور .
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الإهتمام بالإستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية .
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

¹عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص 62-63

² نفس المرجع السابق ، ص 63.

- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
- إفتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة، والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة " خاصة المستشفيات" و سوء مظهر المكاتب والعاملين على حد سواء.
- نقشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.
- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.¹
- نقص التأطير وعدم الإهتمام بالتكوين: كان جهاز الوظيف العمومي مفتوحة بدون النظر في الشروط العقلانية في مسألة التوظيف.
- عجز وقصور في الجانب الإستشراقي .
- توفير الخدمات للمواطنين والتواصل والتعامل معهم، حيث يلاحظ استمرار وجود أنظمة وإجراءات معقدة ينجم عنها مستويات متدنية من الإنتاجية، تتلازم مع أساليب ووسائل عمل تقليدية وبيروقراطية في ظل غياب مكاتب الاستقبال المواطنين، أو شباك موحد يقدم الإيضاحات والمعلومات الدقيقة حول الإجراءات العائدة للمعاملات، وتسهم في إنجاز معاملات الجمهور.
- نقص ملحوظ في الموارد البشرية عالية الكفاءة والمدرية.
- في مجال المراقبة والتقييم يلاحظ عدم تطبيق الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة ومجدية في الإدارة العامة.
- في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعاملات الإلكترونية لوحظ افتقار وحدات المعلوماتية التي جرى إحداثها في عدد من هيئات الرقابة وعدد من الإدارات العامة إلى العنصر البشري الكفاء والمؤهل،

¹ مريزق عدمان، مشكلات الخدمة العمومية، موقع جسور للنشر والتوزيع، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني : 12/06/2019 ، على الساعة: 11:20 رابط الموقع: <https://yousourdz.com>

إضافة إلى التجهيزات والبرامج المعلوماتية، وغياب الأطر التشريعية والنصوص التطبيقية العائدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- في مجال توفير الدعم الكافي لعمليات الإصلاح والتطوير، لوحظ عدم توفر التزام سياسي قوي وفاعل بقضية التطوير والإصلاح الإداري، وفي كثير من الأحيان يلاحظ وجود عدم تجاوب أو بطء في إقرار مشاريع التطوير بشكل عام.

المطلب الثاني : الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية

أصبح مسعى تحسين الخدمة العمومية في الجزائر يشكل انشغالا لدى السلطات العمومية، وهو ما سينعكس بالضرورة على الحركة التشريعية والتنظيمية لتجسيد هذا المسعى على أرض الواقع، لذلك فإن فكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري تحد أساسها القانوني في الأحكام التشريعية والأحكام التنظيمية، وكذلك في أحكام التشريع الفرعي المتمثلة في التعليمات الوزارية.

الفرع الأول: على صعيد الأحكام التشريعية

1- الدساتير:

- دستور 1963 سطرت المادة 10 من هذا الدستور على جملة من الأهداف الأساسية التي ترمي إلى تحقيقها الدولة ومن بين هذه الأهداف مقاومة استغلال الإنسان في جميع أشكاله، وضمان حق العمل ومجانية التعليم¹.

- دستور 1976 حيث نص في المادتين 03 و 12 على نشر العدالة الإجتماعية وتوفير أسباب تفتح شخصية المواطن في جميع المجالات، كما نص في المادة 33 على أن " الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن " بمعنى أن تقديم الخدمة للمواطنين واجب على الدولة ويقع على عاتقها.

- دستور 1996 المعدل والمتمم: حيث جاء ضمن أحكامه في المادة 99 جميع الصلاحيات والممارسات التي يمارسها الوزير الأول، ومن بين هذه الصلاحيات سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية¹

¹ سليمان السعيد ، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال ، تاريخ تصفح 04/05/2022 ، على الساعة: 16:57 ، الموقع الإلكتروني : <https://revues.imist.ma/index.php?ournal=Contentieux-ffaires&page=article&op=view&path%5B%5D=8422&path%5B%5D=4812>

2- أحكام قانون البلدية رقم 11/10: بحيث تنص المادة 03 في الفقرة الثانية على: " وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه"².

الفرع الثاني : على صعيد الأحكام التنظيمية: هناك العديد من المراسيم التنظيمية التي اختصت بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، ومن بين هذه المراسيم التي تعد أساساً قانونية لها نذكر:

- المرسوم رقم: 88/131 المؤرخ في : 04/07/1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، والذي أكد على ضرورة إعادة المصالحة الغائبة بين المواطن والإداري من خلال استراتيجية فعالة للحوار، كما عرفت الجزائر هيئات إدارية وطنية مختلفة، حيث عملت على إحداث هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96/113 : المؤرخ في : 23/03/1996 إذ تركزت مهام وسيط الجمهورية على رقابة سير عمل الهيئات العمومية وعلاقتها بالمواطن، وتم إلغاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 99/170 المؤرخ في : 02/08/1999 وصولاً إلى الأمر رقم : 06/03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية³

- المرسوم الرئاسي رقم: 16/03⁴: بموجب هذا المرسوم تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ولإشارة فإن هذا المرسوم صدر من أجل مواصلة الإصلاحات الخاصة بعصرنة خدمات المرفق العمومي، وهذا من خلال الإستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحدثة .

- المرسومين التنفيذيين رقم 14/193 و 14/194¹: تعد أحكام هاذين المرسومين أيضاً أساساً قانونية لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال تحديد المرسوم الأول

¹ المادة 99/05 من الدستور الجزائري المعدل والمتمم بالقانون رقم: 16/01 المؤرخ في : 06/03/2016، الجريدة الرسمية، العدد 14 المؤرخة في: 07/03/2016

² قانون البلدية رقم: 11/10 المؤرخ في : 22/06/2011، الأمانة العامة للحكومة ، رئاسة الجمهورية ، 2012، ص5.

³ عمر نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية ، مجلة المفكر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12، دون سنة نشر . ص 479.

⁴ المرسوم الرئاسي رقم: 16/03 المؤرخ في: 07/01/2016 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام ، الجريدة الرسمية العدد 02 ، 13/07/2016، ص 13.

للسلاحيات التي يمارسها المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والمرسوم الثاني يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والكفيلة بتحقيق التحسين المرجو في نوعية الخدمات الصادرة عن الهيئات والإدارات العمومية.

الفرع الثالث: على صعيد التشريع الفرعي

1- تعليمات الوزير الأول: صدور تعليمتين للوزير الأول متعلقتين بإصلاح الخدمة العمومية وهي التعليم رقم: 298 المؤرخة في : 22/09/2013 ، وكذلك التعليم رقم: 321 المؤرخة في : 20/11/2013 اللتان حددت بموجبهما المحاور التي سيشملها تحسين الخدمة العمومية.

2- تعليمات وزير الداخلية: تعرضنا لها بنوع من التفصيل وهذا بسبب تعلق دراستنا التطبيقية بإحدى الهيئات الخاضعة الوصاية هذه الوزارة (بلدية خنشلة) نذكر منها:

- التعليم الوزاري رقم: 11/1599 المؤرخة في : 25/05/2011، والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية، وتضمنت هذه التعليم الوزاري النص على العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الانضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بالمرتفقين².

- التعليم الوزاري رقم: 14/1435 صدرت هذه التعليم بتاريخ: 12/02/2014 وجاءت ضمن عصرنة الإدارة المركزية والجماعات الإقليمية، وذلك عن طريق التحسين الأكيد لنوعية العلاقة بين الإدارة و المواطنين، ونصت على إجراءات كفيلة بتحقيق ذلك³.

¹ قائمة النصوص التنظيمية والتشريعية المنشورة خلال 2014، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني : 04/05/2022، على الساعة: 17:18. رابط الموقع: <https://www.joradp.dz/TRV/A2014B14.pdf>

² تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1599، مؤرخة في : 25/05/2011 ، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية ، (غ. م).

³ تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1435، مؤرخة في : 13/02/2014، تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.

- التعليمية الوزارية رقم: 14/1469 صدرت بتاريخ: 22/02/2014 بهدف التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمواطنين في مجال استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية وعدم عرقلة مصالحهم المرتبطة بهذه الوثائق، وتضمن النص على إجراءات عديدة في هذا المجال¹.

المطلب الثالث : إمتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية

ظهرت فكرة تحسين الخدمة العمومية نتيجة مبدأ تكيف المرفق العام ومسايرته للتطورات الحاصلة في شتى المجالات، لذلك فإن تحسين الخدمة العمومية يعتبر امتداداً لمبدأ تكيف المرفق العام، كما أن لبروز فكرة الحكم الراشد مؤخرًا بالغ الأثر في توجيه السياسات نحو تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور، وهو ما يجعل من تحسين الخدمة العمومية أحد متطلبات تحقيق الحكم الراشد.

الفرع الأول : امتداد لمبدأ تكيف المرفق العام

تعتبر الخدمة العمومية أداة المرفق العام التي يستعملها بغية تحقيق هدفه المتمثل في إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة للجمهور، ويقوم المرفق العام على جملة مبادئ تضمن عدم انحرافه عن الهدف المنشود من وراء إنشائه، وهي : مبدأ المساواة، مبدأ الإستمرارية، ومبدأ التكيف أو القابلية للتغيير، ويهتم هذا الأخير بالصورة التي تقدم بها الخدمات العمومية من قبل المرافق العمومية ، لذلك سنتطرق إلى مفهومه وكذا أبعاده بالتفصيل.

أولاً- مفهوم مبدأ تكيف المرفق العام

¹ تعليمية وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1469، مؤرخة في 22/02/2014، تتعلق بتسجيل البيانات الهامشية على هامش عقود سجلات الحالة المدنية، (غ. م).

- 1- تعريف مبدأ التكيف : يمكن تعريف مبدأ تكيف المرفق العام على أنه: " تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية في كل مرة مع تطور الحاجات العامة ومتطلبات المصلحة العامة، وهو ما يتحتم معه إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقق هذا التأقلم".¹
- 2- أطر تحقيق تكيف المرفق العام: لكي يتحقق مبدأ التكيف في المرافق العامة يجب توفر جملة من المعطيات أهمها²:
 - تحديد مسؤوليات المرفق العام وجعل مشاركته تدريجيا في إدارة الطلب الاجتماعي نحو تحقيق دولة الرفاهية.
 - إزالة الغموض في تقديم المرفق العام لخدماته بما يضمن إعادة توجيه دور الدولة على نحو يدعم حصول المرتفقين على خدمة عمومية ذات جودة وبصورة مستمرة.
 - الإسراع في تنفيذ الطرق الحديثة الكفيلة بالرفع من أداء الإدارة العامة .

ثانيا - أبعاد مبدأ التكيف

- البعد السياسي: تظهر الأهمية السياسية لمبدأ تكيف المرافق العامة من خلال ضمان هذه الأخيرة الحفاظ على الميثاق الاجتماعي، والذي يعتبره بعض الباحثين الهدف الأساسي من المرفق العام، إذ أن الربط بين مختلف الفاعلين (المرفق، المرتفقين، المنتخبين) يسمح بإنشاء مرافق عامة معتبرة ومتكيفة مع تطور الحاجات العامة لجمهور المرتفقين³.
- البعد الإقتصادي: يظهر هذا البعد جلية من وراء العمل بمبدأ تكيف المرفق العام، من خلال توظيف أحسن الطرق والتقنيات الحديثة والأخذ بعين الاعتبار مظاهر الإستثمار والأسعار بهدف ضمان الإنتفاع من خدمات المرفق لجميع المرتفقين على السواء⁴.
- البعد الاجتماعي: بما أن وجود وإنشاء المرافق العامة مرده إلى الضرورة الاجتماعية المتمثلة في تلبية الإحتياجات العامة المتجددة والمتغيرة باستمرار للمواطنين، فإن تحقيق ذات الضرورة يقتضي تغيير

¹ René Chapus, droit administratif général, tome 1, 9ème édition, Montchrestien delta: paris; 1996 ; p537.

² نهاد قنان ، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013، ص 37.

³ نفس المرجع السابق، ص 37.

⁴ نهاد قنان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وتحديد وتعديل قواعد وطرائق عمل وسير المرافق العامة تماشياً وتناغماً مع تلك التطورات لتحقيق البعد الإجتماعي لمبدأ تكيف المرفق العام.

الفرع الثاني: تجسيد لمؤشرات الحكم الراشد

1- تعريف الحكم الراشد : هناك عدة تعاريف قدمت بشأن مفهوم الحكم الراشد، حيث عرف على أنه ممارسة السلطة السياسية والإدارية وذلك لتسيير شؤون الدولة على كافة المستويات، حيث يمكن للأفراد والجماعات ممارسة حقوقهم القانونية والتعبير عن مصالحهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم وذلك عبر مختلف الآليات والمؤسسات الموجودة داخل الدولة¹.

وهناك من حصر مفهوم الحكم الراشد في إشكالية فعالية ونجاعة التدخل العمومي، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، من الدولة المتدخلة إلى دولة ضبط، ومن تسيير المرفق العام إلى السير على أساس مبدأ السوق، من السلطة العمومية إلى سلطة الفاعلين العموميين والخواص، وعموماً فالحكم الراشد هو إمكانية تسيير الشؤون العامة بين المواطنين من جهة وبين الدولة من جهة أخرى على أساس التعاون واعتماداً على معايير الشفافية والمساواة.

3- خصائص ومقومات الحكم الراشد :

- المشاركة: ويقصد بالمشاركة حق الرجل و المرأة في إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، وذلك عبر المجالس المحلية المنتخبة بطريقة ديمقراطية وهذا يستوجب توفر الإطار القانوني الذي يسمح بحرية إنشاء الأحزاب والجمعيات.

- سيادة القانون: ومعناه سيادة القانون على الجميع من دون استثناء، ومن جملة ذلك الحفاظ على حقوق الإنسان وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة من خلال احترام مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء، وهذا ما من شأنه تحقيق العدالة والمساواة بين الجميع.

¹ خيرة بن عبد العزيز، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيح الإداري ، مجلة الفكر، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بسكرة، ص 320.

- المسائلة: ويقصد بالمسائلة خضوع الجميع من صناعات القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمسائلة من قبل الجمهور، كما تعني كذلك القدرة على محاسبة القادة والمسؤولين على إدارتهم للشؤون العامة حفاظا على المصلحة العامة للجميع.
- الشفافية: ويقصد بذلك حق المواطن في الحصول على المعلومات والإطلاع عليها دون عناء، وتعد الحكومة والمؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ولهذا عليها نشرها بطريقة علنية حتى يتمكن من الإطلاع عليها.
- الكفاءة والفعالية: ويقصد بها قدرة المؤسسات على تنفيذ الخطط وتحقيق النتائج المرجوة وفق الإمكانيات المتاحة مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- الرؤية الإستراتيجية: ويقصد بها قدرة القادة والشعوب على امتلاك رؤية واسعة وبعيدة المدى من أجل تحقيق الحكم الراشد والتنمية البشرية، وأن يكون لديهم شعور مشترك عما يريدون تحقيقه.

المبحث الثاني : المرفق العام كأساس للخدمة العمومية

المطلب الأول : مفهوم وعناصر المرفق العام

الفرع الأول : مفهوم المرفق العام

يمكن تعريف المرفق العام من خلال ثلاثة اتجاهات :

الأول: يأخذ بالمفهوم العضوي أو الشكلي للمرفق العام ، والذي يركز على الهيئة التي تمارس النشاط .

الثاني: المفهوم المادي أو الوظيفي للمرفق العام ، والذي يعتمد على موضوع النشاط أو الخدمة التي يؤديها المرفق العام .

والثالث: يجمع بين المفهومين العضوي والمادي للمرفق العام.

ويقصد بالمفهوم الشكلي أو العضوي للمرفق العام : الجهاز الإداري أو الهيئة أو المنظمة التي تقوم بتقديم خدمات عامة ، أو إشباع حاجات عامة للجمهور : ومن أمثلة ذلك : الجامعات والمستشفيات العامة ووزارة الداخلية ووزارة الصحة .

وبناء على ما سبق عرف المرفق العام انه مشروع ذو نفع عام يهيمن عليه الحكام، أي تتولى السلطة العامة إدارته مباشرة أو بطريق غير مباشر.

الفرع الثاني : عناصر المرفق العام

يتضح لنا أن المرفق العام يتكون من أربعة عناصر:

- ثلاثة منها متفق عليها بين الفقهاء ، وهي أن المرفق العام : مشروع ، يهدف إلى تحقيق النفع العام ، ويخضع لهيمنة السلطة العامة .

- أما العنصر الرابع ، وهو خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص أو استثنائي ، فقد اختلف الفقهاء حوله بين مؤيد ومعارض .

أولاً- المرفق العام مشروع: إن المرفق العام عبارة عن منظمة أو مشروع يتألف من عناصر بشرية تستخدم وسائل مادية وفنية وأساليب قانونية ، بهدف تحقيق الغرض الذي أنشئ من أجله .

ثانياً- المرفق العام يستهدف النفع العام : لا يعد المشروع مرفقة عامة إلا إذا كان يستهدف تحقيق النفع العام ، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة أو إشباع حاجات عامة للجمهور، وتظهر هذه الخدمات والحاجات العامة في صورتين : الأولى مادية ، مثل تقديم النور وتوفير وسائل المواصلات عن طريق مرفقي الكهرباء والمواصلات . والثانية معنوية ، مثل مرفق الضبط الإداري الذي يهدف إلى المحافظة على النظام العام .

ثالثاً- خضوع المرافق العامة لهيمنة السلطة العامة : ويقصد بخضوع المشروع لهيمنة السلطة العامة أن تكون الكلمة النهائية والأخيرة في إنشاء وتنظيم وسير وإلغاء المرفق العام للسلطة العامة.

ويكون للسلطة العامة الكلمة العليا في إنشاء المرفق العام :

- إذا كانت الدولة هي التي أحدثت المرفق العام وتولت إدارته بنفسها .

- أو قررت اعتبار مشروع ما مرفقة عامة، حتى ولو عهدت بإدارته إلى شركة أو هيئة خاصة لا تعتبر في ذاتها من المرافق العامة .

كما يكون للسلطة العامة القول الفصل في إلغاء المرفق العام إذا قدرت عدم الحاجة إليه.

رابعاً- خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص خارق للشريعة العامة : إن عنصر ضرورة خضوع المرفق العام لنظام قانوني استثنائي كان موضع خلاف لدى الفقهاء ، الأمر الذي أدى إلى ظهور اتجاهين في الفقه :

أحدهما موسع النطاق المرافق العامة عن طريق الاكتفاء بالعناصر الثلاثة السابقة . والآخر مضيق لدائرة المرافق العامة بإضافة عنصر رابع ، وهو وجوب أن يخضع المرفق العام في نشاطه لقواعد قانونية خاصة تختلف عن قواعد القانون العادي .

فيذهب بعض فقهاء القانون العام إلى أنه لكي يعد المشروع مرافقاً عاماً يجب أن يخضع إلى نظام قانوني خاص يتبلور في تطبيق أحكام وقواعد القانون الإداري وإتباع وسائل القانون العام والتمتع بامتيازات السلطة العامة بصفتها قواعد وأساليب غير مألوفة في القانون العادي .

ويرى الاتجاه الراجح في الفقه الإداري أن خضوع المشروع النظام قانوني خاص لا يعد ركناً أو عنصر لازمة لإضفاء صفة المرفق العام عليه ، وإنما هو نتيجة لثبوت صفة المرفق العام للمشروع وليس شرطاً أو سبباً لقيامها .¹

المطلب الثاني : أنواع المرفق العام

يمكن تصنيف المرافق العامة على عدة أنواع وذلك حسب معيار التصنيف ونقصد هنا حسب المعيار الموضوعي (المادي أو المعيار الإقليمي).

- أنواع المرافق العامة وفقاً للمعيار الموضوعي: تقسم المرافق العامة بحسب موضوعها إلى مرافق عامة إدارية وأخرى اقتصادية .

المرافق العامة الإدارية:

¹ الموسوعة القانونية "تعريف المرفق العام و عناصره" ، تاريخ التصفح : 05/05/2022، على الساعة :05:43، الموقع الإلكتروني : <https://elawpedia.com/view/67/0>

يقصد بالمرافق العامة الإدارية تلك التي تنشئها الإدارات العامة لممارسة وظيفتها والمتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة، في مجالات التعليم، الصحة والأمن...، إذ يذهب كثير من الفقه إلى أنه هناك صعوبة في تحديد الطبيعة الإدارية للمرفق العام نظرا لتتويع النشاط الإداري ويعتمدون في ذلك التحديد السلمي، فالمرفق العام الإداري هو ذلك المرفق غير التجاري والصناعي.¹

المرافق العامة الاقتصادية والاجتماعية:

ظهر إلى الوجود هذا النوع من المرافق نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة، خاصة في الميادين الصناعية والتجارية والتي هي أصلا من مجال القطاع الخاص واهتمامات الأفراد، فالمرافق العامة الاجتماعية هي التي تمارس نشاطا اجتماعيا و تستهدف أهداف عامة اجتماعية، ومن أمثلة هذه المرافق مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات والحماية الاجتماعية في الدولة، ويخضع هذا النوع لقواعد القانون الإداري و قواعد القانون الخاص. أما المرافق العامة الاقتصادية فهي المرافق التي تمارس تزاول نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية أو تجارية أو مالية، وتخضع هذه المرافق إلى قواعد مختلطة قواعد القانون الإداري و قواعد القانون الخاص، ومن أمثلة المرافق الاقتصادية نجد مرفق النقل مرفق توزيع الكهرباء أو الغاز أو المياه .

- أنواع المرافق العامة وفقا للمعيار الإقليمي:

تقسم المرافق العامة بناء على مدى واتساع نطاقها الإقليمي والجغرافي إلى مرافق عامة وطنية ومرافق عامة محلية.²

فالمرافق العامة الوطنية (القومية) هي التي تنشئها الإدارات المركزية (الوزارات) حيث تمارس نشاطها في كافة أرجاء الإقليم الدولة مثل المدرسة الوطنية للإدارة المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو هي جميع المرافق التي يمتد نشاطها إلى جميع إقليم الدولة، ونظرا لأهمية هذه المرافق

¹ بن منصور عبد الكريم ، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، "المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية"، العدد 1 و2 ، جوان 2016 ، ص 174-175.

² بن منصور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص 175

فإن إدارتهما تلحق بالدولة. أما المرافق العامة المحلية أو الإقليمية فهي تلك المرافق التي تنشئها الإدارة المحلية (البلدية والولاية) حيث تمارس نشاطها في الحيز الإقليمي المخصص للبلدية أو الولاية، حيث ينتفع من هذا المرفق سكان الإقليم فقط وتتولى السلطات المحلية أمر الإشراف عليه وتسييره لأنها أقر على ذلك من الإدارة المركزية، وأكثر منها اطلاعا على شؤون الإقليم، فقد اعترف قانون البلدية لهذه الأخيرة بحق إنشاء مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية، كما اعترف القانون للولاية أيضا بحق إحداث مؤسسات ذات طابع إداري أو صناعي أو تحاري، لكن هذه المرافق الوطنية منها أو المحلية ليست منفصلة انفصالا تاما بل هناك تكامل وتعاون بما تمليه المصلحة العامة .

المطلب الثالث : المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام

يمكن القول أن سن قانون واحد ينظم المرافق العامة جميعا أصبح أمر لا يمكن تجسيده في الواقع العملي بسبب اختلاف طبيعة نشاط كل مرفق، غير أن ذلك لا يمنع من إخضاع كل المرافق إلى مبادئ معينة

اتفق الفقه والقضاء بشأنها وأضحت اليوم من المسلمات في نظرية المرافق العامة. وتتمثل هذه المبادئ في¹:

- مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق.
 - مبدأ مساواة المنتفعين من خدمات المرفق
 - المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة
 - مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد.
 - مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتبديل.
- 1- مبدأ المساواة المنتفعين أمام المرفق:**

¹ بن منصور عبد الكريم ، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، مرجع سبق ذكره ، ص 180-194 ، بتصرف

إن مبدأ المساواة أمام المرافق العامة هو امتداد للمبدأ العام هو مساواة الأفراد أمام القانون، والذي بات يمثل اليوم حقا من حقوق الإنسان وحقا دستوريا أعلنت عنه مختلف الدساتير، ويترتب على هذا القول نتائج تتمثل في مبادئ فرعية هي المساواة المنتفعين من خدمات المرفق والمساواة في الالتحاق بالوظائف العامة .

2- مبدأ مساواة المنتفعين من خدمات المرفق

يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها، ويعود سر إلزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين إلى أن المرفق تم إحداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة ، ولا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق العام في فرض بعض الشروط التي تستوجبها القوانين والتنظيمات كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم أو إتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق، وعلى ذلك لا يعد انتهاكا للمبدأ المذكور أن تشترط مؤسسة سونلغاز على المنتفع وثيقة تتعلق بالعقار موضوع الخدمة لتتأكد من توافر الشروط التقنية (البناء الغير فوضوي)، كما لا يعد المبدأ انتهاكا لمبدأ المساواة أن تفرض إدارة الخدمات الجامعية على الطلبة الراغبين في الحصول على غرفة بالأحياء الجامعية أن يقدم هؤلاء ما يثبتون به إقامتهم العائلية على بعد مسافة حددها التنظيم...

3- المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة:

يترتب على المبدأ العام وهو المساواة أمام القانون حق الأفراد بالالتحاق بالوظائف العامة، فالالتحاق بالوظائف العامة بات اليوم يشكل حق دستوريا يتمتع به الأفراد، غير أن التمتع بهذا الحق لا يمنع المشرع من ضبط شروط للالتحاق بالوظيفة كالجنسية ، السن ... ، وإجراءات أخرى كالدخول في مسابقة وظيفية. كما تم ترسيخ وتأكيد مبدأ التساوي في الالتحاق بالوظائف العامة في دستور 1996 بموجب المادة 29 و 51 .

5- مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد:

تؤدي المرافق العامة دورا كبيرا داخل المجتمع أيا كان موضوع نشاطها، وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر ومتواصل، فلا يمكن أن نتصور مثلا توقف جهاز القضاء عن الفصل في الخصومات، أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه أو مرفق الجيش، فتوقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه لا شك إلحاق بالغ الضرر بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد، لذا تعين على المشرع وبغرض

تحقيق المقصد العام وهو استمرارية نشاط المرفق وقيامه بالخدمات المنوطة به أن يعد من الآليات القانونية ما يضمن أداء الخدمة وتواترها وانتظامها وعدم انقطاعها، فمن حق المنتفع الاستفادة من خدمات المرفق في المكان والزمان والمخصص لذلك، وإذا تعرض المرفق العوائق تقنية مثلا تحول دون تحقيق عنصر الانتفاع وجب أن يعلم الجمهور بذلك.

6- مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير:

سبق القول أن المرافق العامة تخضع لقوانين وتنظيمات وهذه القوانين والتنظيمات منها ما يحكم المرفق العام من حيث تنظيمه وهيكلته، ولا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرفق، بل يمتد أيضا لأسلوب إدارته فيجوز تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة المباشرة إلى المؤسسة العامة، أو من المؤسسة العامة إلى الشركة المختلطة، وللمرفق أيضا أن يفرض رسوما لقاء الخدمات التي يقدمها أو أن يخفض من هذه الرسوم إذا رأى في ذلك مصلحة، ولا يجوز لأي كان الاحتجاج على هذا التغيير.¹

المبحث الثالث : تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

المطلب الأول : علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية

سعت الجزائر كغيرها من البلدان إلى تطوير سياستها بما يتلاءم مع متغيرات العصر وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة فيعصر الثورة التكنولوجية وأصبح لزاما إعادة الهيكلة للمؤسسات العامة بما يواكب ومتطلبات الثورة الرقمية والتقنية بهدف الاندماج العالمي في حركة المنافسة والتنظيم عبر شبكة الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي ومن المكتب وفي أقصر وأسرع وقت ووسط التحول رسمت الحكومة الجزائرية إستراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو إداري وهو رسم مخطط عمل متناسق وصار بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة للارتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في المجال التكنولوجي، الإعلام والاتصال حيث أطلقت في أواخر سنة 2013 وزارة الداخلية مشروع المواطن الالكتروني لأول مرة في الجزائر والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة يمكن من خلالها استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق النظام الالكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية ، وهذا ما يخفف من معاناة

¹ ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011/ 2012، ص 216، بتصرف

الجزائريين في استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجسا يوميا لكل مواطن بقصد مصالح الخدمة العمومية كما تضمن هذا المشروع 13 محورا رئيسيا ينطوي على أهمية ربط شبكات بين المؤسسات وبين الوزارات بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال التكنولوجيا الجديدة من خلال الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة وكذا إدراج بعض الخدمات في شبكة الصالح المواطن كما يتضمن هذا البرنامج محاور اخرى كتعزيز هياكل الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي ودعم البحث في مجال التطوير والابتكار وتأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي الوطني في هذا المجال وإعداد وتنفيذ مخططات حول مجتمع المعلومات في الجزائر من جهة ومن جهة أخرى تتمثل إستراتيجية الجزائر الالكترونية في امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمهارة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية والشركات الإستراتيجية وتحديد نظام مؤشرات للمتابعة والتقييم مما يسمح بتحديد مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية الاقتصادية والاجتماعية وتمكين مدى تنفيذ المخطط الاستراتيجي بشكل دوري .

المطلب الثاني : أثر الإدارة الالكترونية على مبادئ المرفق العام

1- أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام واطراد

يساعد نظام الإدارة الالكترونية للمرافق العامة على تأكيد ودعم مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد حيث يؤكد بصورة اكبر من النظام التقليدي، فيمكن من خلاله للمواطن الحصول على الخدمات المرفقية في أي وقت شاء بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كانت الخدمة المطلوبة من الخدمات التي يمكن تلبيتها دون اشتراط وجود الموظف في العمل، حيث تقدم هذه الخدمات على مدار اليوم لمدة 24 ساعة وهو ما يعني استمرارية المرفق العام في تقديم خدماته بشكل دائم ودون انقطاع البنوك¹ .
وشمل تحسين الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن جهاز العدالة في الجزائر حيث أصبح يمكن استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر الانترنت، كما يمكن أيضا لأفراد

¹ دعاء أنور سعيد الطائي، التطور التكنولوجي وقيام الحكومة الالكترونية وأثرها على المرافق العامة ، مذكرة ماجستير في الحقوق ، جامعة النهريين ، العراق، 2013، ص96 .

الجالية في الخارج سحب صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية من الممثلات الدبلوماسية والقنصلية، تنفيذًا لاتفاقية موقعة بين وزارتي العدل والشؤون الخارجية¹.

2- أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في تسيير المرافق العامة يؤكد هذا المبدأ بشكل واضح لان تقديم الخدمات بالشكل الالكتروني يلغي فرضية التمييز بين الأفراد في الحصول على الخدمة بشكل نهائي لان الأفراد يجدون أنفسهم أمام أجهزة الكترونية يمكن لكل من يستطيع التعامل معها الحصول على الخدمة المطلوبة.

كما يساهم أيضا تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة على القضاء على ظاهرة الرشوة المنتشرة بين موظفي الإدارات العمومية في ظل نظام الإدارة التقليدية²

3- أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير في أي وقت

إن التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية في إدارة المرفق العام عن طريق تدعيم الإدارة بالأجهزة التكنولوجية وتأهيل موظفيها لمواكبة التطور ومستجدات التحول يعد استجابة حقيقية لتطبيق المبدأ، خاصة أن هذا التغيير يزيد من مردود المرفق العام عن طريق تقديم عمل إداري بطريقة فعالة وسهلة، وهو ما يترتب عنه كفاءة إدارية في الانجاز مقابل اقتصاد في النفقات، غير أن حق الإدارة بهذا التغيير أو أي تغيير آخر مقيد بشرط يتعلق بحقوق المستفيدين من خدمات المرافق العامة³.

المطلب الثالث : اسهامات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجا لمشاكل خدماتها العمومية، وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجابا على المواطن بشكل عام والإدارات العمومية

¹ حماد مختار ، "تأثير الاداة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2007 ، ص 71-72 .

² مراد لمين ، النظام القانوني للمرفق العام ، مؤتمر علمي دولي، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 26-27 نوفمبر 2016 ، ص 4-5 .

³ مراد لمين ، مرجع سبق ذكره ، ص 7-8 .

بشكل خاص، وفيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية¹:

- بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية، وهو مسعى طالب به الرأي العام والمجتمع الدولي، حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيرة من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 07 ملايين بطاقة التعريف البيومترية في بداية 2017 كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات إلكترونية في السنوات القليلة القادمة.
- تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونية من طرف وزارة العدل.
- تكريس عملية الإضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمه ليحل محل الإضاء الخطي، حيث يتمتع الإضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإضاء الخطي.
- إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الإنترنت.
- الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية مثل مؤسسة البريد والمواصلات، شركة سونلغاز، الجزائرية للمياه.
- التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وظهر بعض نتائج الإمتحانات والمسابقات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية والشفافية لدى المواطن البسيط.
- التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقي الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الأساتذة والطلبة.
- قام قطاع الضرائب باستحداث بعض الوثائق الإلكترونية منها G50 التي تمكن للمكلف بالضريبة من ملئها إلكترونية وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.

¹ أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 8

- العصرية الشاملة لقطاع الضمان الإجتماعي والذي أنتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء إذ تعتبر الجزائر السبابة في العمل به قارية وعربية، فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته، في بدايته كان المستفيدون منها هم ذوي الأمراض المزمنة، والمتقاعدين، ثم تم تعميم تطبيق نظام بطاقة "الشفاء" على كل الفئات المؤمن لها اجتماعيا وذلك ابتداء من الفاتح أوت 2011.¹

خاتمة الفصل :

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار أن المرفق العمومي هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية، فإن الواقع الحالي للمرفق ساهم في ظهور العديد من النقائص والإختلالات في أداء خدماته، إضافة إلى أزمة البيروقراطية التي أثرت وبشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التدني فقد بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بتطوير المرافق العامة لتحسين الخدمة العمومية، وذلك عن طريق إحداث العديد من الآليات القانونية سعت بواسطتها إلى محاولة تقديم أفضل للخدمة العمومية الموجهة للمنتفعين، وذلك يجعلها ذات جودة

باعتبارها مطلب ضروري لا تقوم الإدارة بدونه، حيث قامت بعدة محاولات من بينها تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها، تحسين ظروف استقبال وتوجيه المواطنين، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية التي اعتبرها مخرج لها من مشاكلها باعتبارها تقوم أساسا على مبادئ أساسية مثل تكريس الشفافية والأمان وسهولة الاستخدام ... إلخ في حالة تجسيدها حقا وتوفر إرادة حقيقية لذلك.

ورغم كل هذه التحسينات والإصلاحات التي عرفها هذا القطاع إلا أن واقع الخدمة العمومية لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يأمل المنتفعون الوصول إليه، وهذا راجع إلى أن معظم الإصلاحات بقيت مجرد محاولات تفتقد إلى استراتيجيات شاملة وواضحة تسير عليها، كما تفتقد للإرادة السياسية للحكومة في مواصلة عملية الإصلاح بشكل مستمر ودائم .

¹ أنور أحمد رسلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

**الفصل الثالث : تفعيل الإدارة الالكترونية
وأثرها على تحسين الخدمة العمومية في
بلدية خنشلة**

مقدمة الفصل الثالث :

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين لمفهومي الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة بلدية خنشلة بحيث كان الجزء الأكبر من الدراسة مخصص لدراسة حالة المصلحة البيومتريّة ومصلحة التي تعتبر من أكثر المصالح التي تتعامل مع الجمهور، ولقد كان اختياري لبلدية خنشلة باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة والمواطن ، وإنما أحد المرافق القاعدية الهامة المنوط لها تقديم خدمة عمومية للمواطن تكون في المستوى المطلوب. وبناء على ما تقدم سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية خنشلة وخدماتها الإلكترونية

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية لدراسة حالة .

المبحث الأول : تقديم عام عن بلدية خنشلة وخدماتها الإلكترونية

المطلب الأول : التعريف بالبلدية

1- تعريف البلدية : تعرف البلدية بأنها "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون"¹.

كما تعرف بأنها " القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"².

2 - تعريف ولاية خنشلة : تقع ولاية خنشلة في الشرق الشمالي الجزائري وبالتحديد في منطقة الاوراس ، هي الولاية رقم 40 في التقسيم الإداري الجزائري ظهرت كولاية بعد تقسيم 1984 تتوسط : من الشرق ولاية تبسة ، ومن الشمال ولاية أم البواقي ومن الغرب ولاية باتنة ، ومن الجنوب ولاية بسكرة و ولاية الوادي يعتقد أن المدينة استمدت اسمها من اسم ابنة الملكة الأمازيغية ديهيا المعروفة عند العرب باسم الكاهنة.

تشتهر ولاية خنشلة بتراثها الشاوي العريق الغني وتعد ولاية خنشلة معقل الثورة الأول ويذكر أن غالبية سكان ولاية خنشلة هم برابرة أمازيغ. واللهجات المستعملة في الولاية هي الشاوية والعربية الدارجة على الألسنة إلا أن نسبة المتحدثين بالشاوية في عاصمة الولاية قليل جدا نتيجة التعريب وهذا ما نجده معاكسا تماما للوضع في باقي البلديات فهم أحرص الناس على التمسك بالثوابت القومية غير المناقضة للشريعة الإسلامية.من لغة وتقاليد وعادات ، تقع الولاية على علو 1200 متر عن سطح البحر، تتميز خنشلة بحماماتها المعدنية لدرجة أن الرومان المشهورين بحبهم للحمامات آنذاك ، أقاموا العديد منها بالمنطقة ، ومن أشهرها حمام الصالحين الذي يستمد مياهه من نبع درجة حرارته 76° مئوية ، وحمام لكنيف الواقع ببلدية بغاي عاصمة الكاهنة ، تقع الولاية على علو 1200 متر عن سطح البحر، اليد العاملة في الولاية ارتفعت إلى نسبة 40% من عدد السكان الكلي. تتوزع كالتالي: 41 % في الزراعة، 10 % في الصناعة

¹ المادة الأولى من القانون رقم: 11/10 ، المؤرخ في:22جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم: 37 المؤرخة في: 3: جويلية 2011، ص7.

² المادة الثانية، المرجع نفسه، ص 7.

، 11 % في قطاع البناء، 38 % في قطاع الخدمات تبعد بحوالي 600 كلم عن العاصمة الجزائر، وتتقسم إلى 8 دوائر و 21 بلدية .

المطلب الثاني : دور البلدية في تقديم الخدمات العمومية

تسهر البلدية مساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات الخاصة ب:

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.
 - جمع النفايات المنزلية ونقلها ومعالجتها.
 - مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة والحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور .
- كما تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ب :

- إنجاز وتهيئة المساحات الخضراء
 - إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها
 - انجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.
- غير أنه يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي
- حصر الفئات الإجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الإجتماعية.
 - المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة
 - تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الإجتماعية المحرومة لاسيما ذوي الإحتياجات الخاصة.

- صيانة طرقات البلدية وكذا إشارات المرور .
- صيانة الإنارة العمومية .
- إنجاز الحظائر ومساحات التوقف.

- صيانة الإنارة العمومية

- متابعة سير الأسواق المغطاة وتهيئتها.

- إنجاز الحظائر ومساحات التوقف.

- تهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.

- متابعة و تهيئة فضاءات الرياضة والتسليية التابعة لأماكنها.

المطلب الثالث : البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة

تم التركيز على مصلحتين رئيسيتين تحاول إرساء الإدارة الإلكترونية في مختلف معاملتهما، وهي مصلحة الحالة المدنية و بالضبط مكتب الحالة المدنية البيومترية، والمصلحة البيومترية وبالتحديد في مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

أولا - مكتب رقمنة الحالة المدنية:

- مهام مكتب الحالة المدنية البيومتري: يقوم المواطن الذي يرغب باستخراج شهادة الميلاد من نوع S12 بالتوجه للشباك الخاص بذلك بواسطة الدفتر العائلي للتأكد من صحة المعلومات والإشعارات الموجودة في شهادة ميلاده، حيث تمنح شهادة ميلاد واحدة فقط من هذا النوع ولها رقم تعريف وطني وحيد ، أما شهادة الميلاد العادية بالنسبة للمولودين بالبلدية فلهم شبك خاص والمولودين بخارج البلدية لهم شبك خاص بكم ، وهناك شبك بالنسبة لتصحيح المعلومات الخاطئة، وكذا مسح التسجيلات الجديدة من ميلاد، وفاة، و عقود زواج وإدخالها إلى الموزع خلال الأسبوع.

ثانيا - المصلحة البيومترية :

و تتكفل بما يلي :

- إصدار جواز السفر البيومتري.
- إصدار بطاقة التعريف البيومترية وهي بطاقة وطنية إلكترونية بمعايير أمان متطورة تحمي المواطن من كل تزوير أو انتحال هويته.
- إصدار رخصة السياقة البيومترية

وهذا للمضي في عملية عصرنة الإدارة وتخفيف الإجراءات الإدارية. وتتفرع إلى:

- مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترين
- مكتب رخصة السياقة البيومترية
- 1- الأجهزة المتوفرة داخل مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بالبلدية :

- الموزع Server : تتوفر بلدية خنشلة على موزع Server موجود في المكتب البيومتري يمتاز بالخصائص التالية :

- ذاكرة مركزية سعنتها : GO 16
- مجموعة من الأقراص الصلبة كل واحد منها يحتوي على الأقل علي : G03 .
- برنامج تشغيل Windows 2008 Server
- قارئ الأقراص (DAT LTO OU LTO2) .
- برنامج قاعدة المعطيات : Oracle server .

2 - أجهزة الإعلام الآلي : يتوفر المكتب البيومتري على 16 جهاز إعلام آلي يحتوي على أقراص صلبة سعنتها G0300 على الأقل مثبت بها برامج تشغيل : Windows seven ، كل أعمالها تجمع في النهاية في الموزع وهي مقسمة على عدة مهام إلى غاية تسليم جواز السفر البيومتري كما يلي:

2 - 1- التدقيق : بحلول الموعد المحدد للمواطن وعند قدومه مع ملفه، يقوم الموظف بمراجعة وتدقيق الملف قصد التأكد من صحة الوثائق المقدمة، ويحتوي الملف المقدم الوثائق التالية :

- شهادة الجنسية الجزائرية . -
 - شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة (06) أشهر .
 - شهادة العمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة .
 - صورتان (02) شمسيتان للهوية ملونة و رقمية و حديثة و مماثلة تماما ذات خلفية بيضاء .
 - قسيمة جبائية أو طابع جبائي ذو مبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة .
 - نسخة من بطاقة فصيلة الدم .
- 2-2- التصوير : بعد التدقيق تؤخذ صورة بيومترية للمعني محددة المعالم من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، وبعد الإنتهاء من عملية التصوير يتم تسليم المعني وصل الاستلام .
- 4- مجموعة التجهيزات الإلكترونية : الطابعات والمساحات الضوئية، قارئ شريحة البطاقة البيومترية، أخذ البصمات، لوحة الإمضاء، آلة التصوير، آلة الوميض. ملاحظة : بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تم البدء بها لطلبة السنة الثالثة ثانوي المقبلين على اجتياز شهادة البكالوريا

المبحث الثاني : أداة الدراسة تحليلها و تفسيرها

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات للتأكد من صدقها وثباتها وهي على النحو التالي :

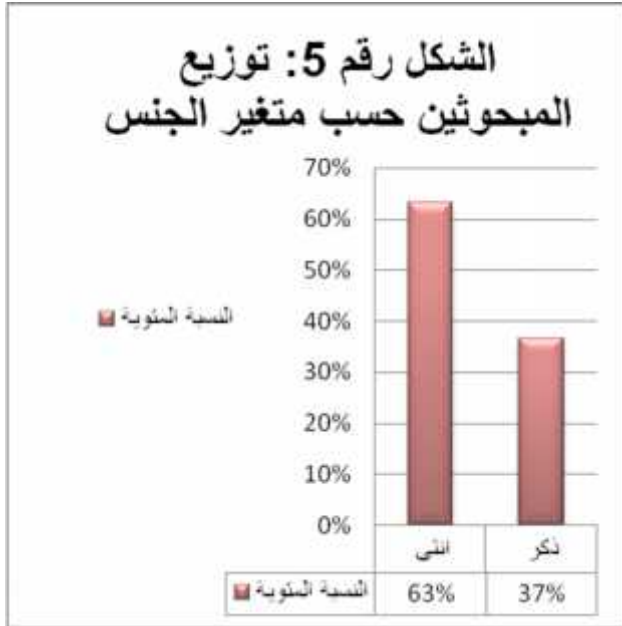
المطلب الأول : وصف مجتمع وعينة الدراسة

- أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال بلدية خنشلة
- ب- عينة الدراسة: اقتصر اختيار الطالبة على موظفي المصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية ، وهذا راجع لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها تم توزيع الإستبيان علي 30 فرد ، وبعد مدة أسبوع تم استرجاع كامل الاستبيانات أي ما نسبته 100 % وهي نسبة جيدة جدا.

ج- وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا لمتغيراتها :

1- وصف عينة المبحوثين حسب متغير الجنس

الجدول رقم 3: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



النسبة المئوية	التكرار	النوع
37%	11	ذكر
63%	19	انثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 ان معظم المبحوثين اناث وتقدر نسبتهم ب 63% بالنسبة للذكور بنسبة 37%.

2- وصف عينة المبحوثين حسب متغير السن

الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب متغير السن



المئوية	التكرار	المجموع
47%	14	35 25
53%	16	45 35
0%	0	45
100%	30	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 : ان معظم المبحوثين من فئة الشباب بنسب متقاربة تتراوح من 47 % الى 53% ، مقابل انعدام فئة اكبر من 45 سنة .

3- وصف عينة المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 5 : توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي



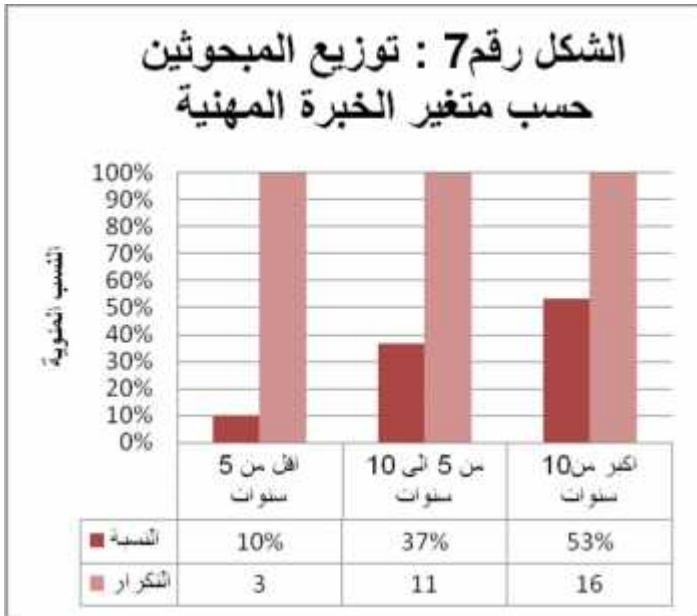
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13%	4	مهندس
3%	1	تقني
20%	6	تقني سامي
23%	7	ماستر
23%	7	ليسانس

7%	2	بكالوريا
10%	3	ما دون ذلك
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 : ان معظم المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي ليسانس و ماستر بنسبة 23% ، ثم يليهم ذوي شهادة التقني سامي بنسبة 20% ، ثم يليهم ذوي شهادة مهندس بنسبة 13% .

4- وصف عينة المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



الجدول رقم 6 : توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

		الخبرة المهنية
10%	3	5
37%	11	10 5
53%	16	10
100%	30	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن اغلب المبحوثين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة %53 ، في حين عدد سنوات الخبرة للفئة الثانية ذوي خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %37 و اقل نسبة %10 لفئة خبرة اقل من 5 سنوات .

المطلب الثاني : خطوات جمع بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها وصياغتها

الخطوة الأولى : تم في هذه الخطة بجمع بيانات الدراسة بالإستعانة بعدة طرق وأدوات وهي كمايلي:

1- البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على:

- الملاحظة المباشرة في الميدان مثلا مشاهدة العتاد المتوفر في المصلحة البيومترية ... إلخ.
- المقابلة التي قامت بها الطالبة مع المكلفة بتسيير شؤون المصلحة البيومترية، بحيث تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية قصد تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع.
- الإستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة بحيث اعتمدت الطالبة على الإستبيان ذو الأسئلة المغلقة.

2- البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة بحيث تم اللجوء إلى المصادر المكتوبة والمتمثلة في الكتب والمخطوطات، الأطروحات والمذكرات، المجالات، المقالات، المواقع الإلكترونية، وكذا تحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمصلحة البيومترية والحالة المدنية التي تقدم معلومات ذات علاقة بموضوع الدراسة .

الخطوة الثانية : تم في هذه الخطوة صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي :

- 1- مقياس لكارث: إن المتغير الذي نستخدمه في الإجابة على عبارات الإستبيان في شكل خيارات عبارة عن مقياس ترتيبي معبر عنه بأوزان كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 7: مقياس ومستويات سلم ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.8	من 1.81 الى 2.61	من 2.62 الى 3.42	من 3.43 الى 4.23	من 4.24 الى 5

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

- المتوسط المرجح لهذا المقياس هو عبارة عن قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الإختيارات 5 ، فنحصل على طول الفئة مساوي ل 0.8
- الخطوة الثالثة :** تم في هذه الخطوة إعداد أداة الدراسة استمارة الإستبيان) في صورتها الأولية، حيث اشتملت هذه الأخيرة على أربعة أقسام هي :
 - القسم الأول: تم تخصيصه للخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، .
 - القسم الثاني : يتضمن فقرات المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية (متطلبات الإدارة الإلكترونية) يشار إليها بالفقرات من 01 إلى 06.
 - القسم الثالث: يتضمن فقرات المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية (مظاهر تحسين الخدمة العمومية) يشار إليها بالفقرات من 07 إلى 10.
 - القسم الرابع: يتضمن فقرات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية (مظاهر الخدمة العمومية الإلكترونية) يشار إليها بالفقرات من 11 إلى 19.
- الخطوة الرابعة :** تم في هذه الخطوة اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة حيث قامت الطالبة :

أولاً- صدق أداة الدراسة (الإستبيان):

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص في مجال الإدارة الإلكترونية وكذا الخدمة العمومية ممثلين في رؤساء المصالح والمهندسين في بلدية خنشلة، وذلك لإبداء رأيهم في دقة و وضوح الفقرات ومدى ملائمة الفقرات للمحاور ولما وضعت لقياسه مع إمكانية إضافة أو حذف الأسئلة ، حيث تم الأخذ بجدية كبيرة بملاحظاتهم وتم العمل على تصحيح مجمل العثرات التي سجلها جميع المحكمين.

2- الصدق البنائي: بعد تفريغ نتائج الإستبيان تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والمحاور الأخرى للتأكد من اتساق المحاور مع بعضها البعض والجدول رقم: (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم 8 : الاتساق الداخلي (صدق) أداة الدراسة ومحاورها

Corrélations			
		A	C
A	Corrélacion de Pearson	1	,159
	Sig. (bilatérale)		, 685
	N	30	30
C	Corrélacion de Pearson	,159	1
	Sig. (bilatérale)	, 685	
	N	30	30

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss22

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للإستبانة إرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي .

ثانياً- ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) : اعتمدت الطالبة في دراستها على طريقة ألفا كرونباخ (Alphacronbach's) وهو معامل الثبات، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب هذا الثبات من الواحد نقول أن الثبات مرتفع وكلما اقترب من الصفر نقول أن الثبات منخفض والهدف منه هو معرفة مدى فهم المبحوثين الأسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث. وتعد قيمة

ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكثر من (0.6) والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول رقم: (9) يوضح ذلك .

جدول رقم (9) : يبين نتائج معادلة الفا كرونباخ لمحاوَر الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,680	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	19

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة، وبالإعتماد على برنامج (SPSS22) وجدنا معامل ألفا كرونباخ (0,756) وهي نتيجة كافية لقول أن الإستبيان ومحاوَره يتمتع بثبات جيد وملئم لإجراء الدراسة .

ثالثا- الأساليب الإحصائية : المستخدمة لتحقيق أهدافي الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة كبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS22)، ومن بين الأساليب الإحصائية المعتمدة ما يلي :

- النسب المئوية والتكرارات: تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجوبين قياساً إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Corrélation): للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للإستبانة حيث تتراوح قيمته بين $-1 < r < +1$.

الخطوة الخامسة: تطبيق أداة الدراسة

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، ووضعت حيز التطبيق الفعلي وذلك بتوزيع مجموعة من الإستبيانات، والتي تمثل أداة الدراسة على مختلف المصالح والمكاتب بلدية خنشلة مع التركيز على المصلحة البيومترية (مكتب جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية مكتب الحالة المدنية البيومترية) وكان هذا خلال شهر ماي 2022، واستمرت العملية حوالي 21 يوم لملء الإستمارات وجمعها ثم تفريغ الإجابات المتحصل عليها في برنامج (SPSS22) وهذا للحصول على النتائج النهائية المراد معالجتها .

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للنتائج

بعد أن تطرقنا لمختلف خطوات جمع بيانات الدراسة الإحصائية للنتائج هو عملية تحليل النتائج إحصائية، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومعالجتها

إحصائية باستخدام مصطلحات الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها و تفسرها.

أولاً- تحليل المقاييس الوصفية الاستجابات عينة المبحوثين لمحاور الدراسة

1- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور " الإدارة الإلكترونية "

يحتوي المحور الأول على أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة وبالضبط في المصلحة البيومترية (مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية) ومصلحة الحالة المدنية (مكتب الحالة المدنية البيومترية)، بحيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة والجدول رقم (10) يوضح ذلك :

جدول رقم 10 : يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة المبحوثين اتجاه المحور الثاني " متطلبات

الإدارة الإلكترونية"

Ecart type	Moyenne			محايد	غير	غير موافق	المقياس	العبرة
,434	4,13	5	24	1			التكرار	تمتلك البلدية اجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية
		16,7	80,0	3,3			النسبة	
,743	4,00	7	17	5			التكرار	تطور البلدية برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية
		23.3	56.7	16.7			النسبة	
,774	3,77	2	23	1			التكرار	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية
		6,7	76,7	3.3			النسبة	
,776	3.87	4	20	5	1		التكرار	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات
		13.3	66,7	16,7	3,3		النسبة	
,847	3,80	6	14	8	2		التكرار	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات
		20,0	46,7	26,7	6,7		النسبة	
,932	3,60	5	12	9	4		التكرار	تمتلك البلدية آلية استعادة البيانات في

		16,7	40,0	30,0	13,3	النسبة	حالة تلفها او تعطل الحسابات الآلية
0.751	3.861	المجموع					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

بالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور متطلبات الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة نجد أنها تراوحت بين (3.00-4.00) وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي حدد سابقا حيث بلغ المتوسط العام للمحور الاول (3.861) ، والاتجاه العام فيما يخص درجة متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث يلاحظ ارتفاع أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور . مما سبق يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على محور متطلبات الإدارة الإلكترونية كانت نحو الإجابة "موافق" وهذا راجع إلى كون بلدية خنشلة تتوفر على متطلبات تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب وكل مستلزماتها بالإضافة إلى جميع البرامج اللازمة لذلك .

2 - تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور " تحسين الخدمة العمومية "

يحتوي المحور الثاني على أهم مظاهر تحسين الخدمة العمومية ، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور تحسي الخدمة العمومية والجدول رقم (11) يوضح ذلك :

جدول رقم 11 : يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة الباحثين اتجاه المحور الثالث " تحسين

الخدمة العمومية "

Ecart type	Moyenne	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبرة
,450	3,93	2	24	4			التكرار	درجة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية
		6,7	80,0	13,3			النسبة	
1,061	3,67	4	19	2	3	2	التكرار	تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الادارية
		13,3	63,3	6,7	10,0	6,7	النسبة	
1,048	3,73	6	16	3	4	1	التكرار	تمكن جميع المواطنين من الحصول

		20,0	53,3	10,0	13,3	3,3	النسبة	على نفس المعاملات الادارية
,481	4,10	5	23	2			التكرار	تحسين الخدمة العمومية ساهم
		16,7	76,7	6,7			النسبة	بتكريس مبدا تقريب الادارة من المواطن و تحسين صورتها لديه
0.950	3.86	المجموع						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

بالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور تحسين الخدمة العمومية في بلدية خنشلة نجد أنها تراوحت بين (3.00 - 4.00) وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي حدد سابقا حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (3.86) ، والاتجاه العام فيما يخص درجة تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث يلاحظ ارتفاع أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور .

3 - تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور " الخدمات العمومية الإلكترونية "

جدول (12) : يوضح المقاييس الوصفية لاستجابة الباحثين اتجاه المحور الرابع " الخدمات العمومية الإلكترونية "

Ecart type	Moyenne	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقبلس	العبرة
,964	3,97	8	17	2	2	1	التكرار	تلغي أسلوب التعامل بالرشوة لان
		26,7	56,7	6,7	6,7	3,3	النسبة	الموطن يتعامل مع الحاسوب مباشرة
,814	3,60		17	9	1	1	التكرار	ينتفي مفهوم الوساطة الإدارية بين
			56,7	30,0	3,3	3,3	النسبة	العاملين و المواطنين
,615	3,97	4	22	3	1		التكرار	تساعد العاملين على تطبيق مبدأ
		86.7	73.3	10.0	3.3		النسبة	الرقابة الذاتية على أعمالهم
,548	4,10		5	24	1		التكرار	تحقيق السرعة المطلوبة في تحقيق
			16,7	83,3	3,3		النسبة	الأعمال وكذا دقة المعلومات

,712	4,10	8	18	3	1	التكرار	رقمنة سجلات الحالة المدنية وكذا تحقيق الاجراءات الادارية
		26,7	60,0	10,0	3,3	النسبة	
,596	4,30	11	17	2	2	التكرار	توفر الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة
		36,7	56,7	6,7	6,7	النسبة	
,640	4,27	11	16	3	10,0	التكرار	إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تساهم بتقليل طوابير الانتظار
		36,7	53,3	10,0	53,3	النسبة	
,679	4,23	11	15	4		التكرار	بتوفر خدمة انترنت جيدة يمكن لأي مواطن جزائري في أي ولاية كانت الاستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا
		36,7	50,0	13,3		النسبة	
,718	4,97	5	21	2	2	التكرار	يؤدي تقديم الخدمة الإلكترونية في بلدية خنشلة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل
		16,7	70,0	6,7	6,7	النسبة	
0.698	4.16	المجموع					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

بالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور الخدمة العمومية الإلكترونية في بلدية خنشلة نجد أنها تراوحت بين (4.00 الى 3.00) وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي حدد سابقة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الرابع (4.16)، والاتجاه العام فيما يخص درجة الخدمة العمومية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث يلاحظ ارتفاع أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ثانيا: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

1 - تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

اختبار الفرضيات، يتم تحديد طبيعة العلاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير ترشيد الخدمة العمومية من خلال حساب معاملات الارتباط

الجدول رقم: (13) يبين مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع (ترشيد الخدمة العمومية)		المتغير الثابت (الإلكترونية)
Sig		
0.000	0.685	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع ترشيد الخدمة العمومية، بمعامل ارتباط قدره 0.685 أي أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى دلالة $0.05 <$.

ب- اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما يلي سنحاول اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في :

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية .

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية خنشلة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية خنشلة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية خنشلة على تحسين الخدمة العمومية .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية خنشلة على تحسين الخدمة العمومية .

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

1- الفرضية الرئيسية: وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الانحدار بطريقة المربعات الصغرى باستخدام برنامج

SPSS، لمعرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

، ثم لا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

الفرضية الموجبة: H1: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

الجدول رقم 14 : نتائج التحليل لاختبار تأثير الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية، عند

مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$

المتغير :					المتغير :
المعنوية	T	T	التحديد	المتغير	
0.000	3.584	32.584	0.363	0.525	

المصدر: تم إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- قيمة معامل الانحدار في النموذج، هي 0.525 وهذا ما يعني أنه عندما تزيد الادارة الالكترونية بوحدة واحدة فإن الخدمات العمومية تزيد بما قيمته 0.525 وهذا ما يدل على التأثير المتوسط للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية.

- قيمة معامل التحديد 0.363 وهي ضئيلة نوعا ما، بحيث أن 36.3% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة متوسط التحديد.

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة، مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نقبل فرضية الوجود H1 القائلة بان يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية . ونرفض فرضية العدم H0 القائلة لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية. ومنه الفرضية الرئيسة محققة.

2 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية عكسية بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية .

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط لكارل بيرسون بين وذلك باستخدام برنامج SPSS، لمعرفة نوع العلاقة بينهما، ثم لا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.

الفرضية الموجبة: H1: توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم 15: نتائج التحليل لاختبار العلاقة بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، عند مستوى

$$\alpha = 0.05 \text{ الدلالة الإحصائية}$$

المتغير المستقل:		المتغير التابع:
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	**0.624	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.624 عند مستوى دلالة 0.001، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أي أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية زادت الخدمة العمومية.

- مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نقبل فرضية الوجود H1 القائلة توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ونرفض الفرضية الصفرية H0 القائلة لا توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ومنه الفرضية الرئيسية محققة.

3 - الفرضية الفرعية الثانية: بلدية خنشلة تتمتع بمستوى عالي من الخدمات العمومية

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول ومقارنته مع المتوسط الحسابي لسلم ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم 16: نتائج مستوى المتوسط الحساب

المتوسط الحسابي
4.16

المصدر: تم إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضحت لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن
حصرها فيما يلي:

- قيمة المتوسط الحسابي لسلم الإجابات 4.16 ، ومع مقارنتها بدرجات سلم ليكارت الخماسي اتضح ان
موظفي بلدية خنشلة اجمعوا على أن هذه الأخيرة تمتلك مستوى عالي من الخدمات العمومية

وفي الأخير ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية وصحتها نستنتج صحة الفرضية الرئيسية وقبولها
والمتمثلة في وجود تأثير ذات دلالة إحصائية على ترشيد الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل

أمام حتمية وضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على توفير مختلف المتطلبات الضرورية للوصول بإدارتها إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومن جانبها عملت بلدية خنشلة كهيئة عمومية إقليمية على توفير ما يستلزم من متطلبات لأجل إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية، ولكن ما يعاب عليها هو اهتمامها بالجانب التقني أكثر وإهمال الجانب البشري من تطوير وتحفيز للأفراد، بالإضافة إلى غياب شبه كلي للتدريب والتكوين ما لم يسمح باتساع مفهوم الإدارة الإلكترونية .

ومن خلال الدراسة التي أجريت ببلدية خنشلة، اتضح أن هذه الأخيرة لا تطبق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الكامل إلا أن آثارها الإيجابية تتضح جليا من خلال توفير المرونة الكافية في تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين واختصار الكثير من الوقت والجهد في ذلك، وتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المواطنين بالإضافة إلى المساهمة الفعالة في القضاء أو الحد من بعض الآفات الإجتماعية كالبيروقراطية، التزوير مثلا من خلال تبني البلدية للنظام البيومتری.

خاتمة

خاتمة

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغيير جذرية في حياة الشعوب والمجتمعات، وأنهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات، هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها أدى إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة وتبسيط الإجراءات، وريح الكثير من الوقت سواء في إنجاز تلك الوظائف والأعمال أو الحصول عليها، وفي خضم هذه التطورات العالمية الحاصلة، وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التحولات والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ التي يفرضها عصر العولمة، لم يعد بإمكان الحكومات أن تعمل في إطار ضيق، بحيث أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة.

وبالرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن مساندة هذا التطور ليس بالأمر اليسير بالنسبة لمعظم الحكومات خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور هذه التقنيات من جهة، وقلة مواردها وإمكانياتها من جهة أخرى، إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررا لعدم تبني برنامج الإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل الحاجة الملحة على خدماتها على المستويين الداخلي والخارجي.

ويعد مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر من أحدث المشاريع على المستوى الإقليمي، ويعتبر من المشاريع الكبرى التي راهنت عليها الحكومة من خلال إحلال نظام إلكتروني شامل في البلاد عن طريق بعث إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (2000-2013)، بحيث عرفت عدة تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، وأسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارات العمومية يعتبر نقطة انطلاق جوهريه ستساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ويتطلب ذلك توفر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة خاصة البلدية، كالبنية التحتية توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة لهذا التحول، توفير السرية الإلكترونية، وجود التشريعات والقوانين التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، وجود إرادة سياسية قوية تتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال .

ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا التحول مازال في مراحلها الأولى، لأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيقها، كضعف الجاهزية

خاتمة

وضعف التجاوب مع الإدارة الإلكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب الإداري والتقني والتشريعي والأمني، هذه المعوقات لا تيرر الوضع التقليدي فالإدارة الإلكترونية ليست مطلبا ظرفيا، إذ لابد من إعادة بعث مشروع الإدارة الإلكترونية وإيجاد الحلول للعقبات التي تواجهه مع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس التحول الناجح، وبالتالي تحقق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة للوقت والمال والجهد لهذا التحول، فالتجربة الجزائرية تحتاج إلى جهد ودعم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية من خلال وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

النتائج: ومن خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات صلة بالبحث نذكرها على النحو التالي: - أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظرا لعلاقتها الكثيفة و المتبادلة مع المواطنين .

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تتفاوت ما بين الإيجابية والسلبية.

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها .

التوصيات والاقتراحات : بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية وإيصاله إلى المستوى الذي

خاتمة

تتطلع إليه الجماعات الإقليمية في الجزائر بغية الإرساء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للصالح العام ومن أهم هذه التوصيات نذكر ما يلي :

- دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية.
- ضرورة توفر الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد المشروع وتوفير كامل الدعم المالي والتنظيمي له .
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية ودراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الرافضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.
- إنشاء نافذة إلكترونية بلدية خنثلة تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقائها ومناقشة سلبياتها وإيجابياتها لغرض الوصول إلى حلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية .
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة .
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها .
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة .

قائمة المراجع

أولاً قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- سعد غالب ياسين ، الادارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، سنة 2020.
- 3- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 4- كافية عيدوني، حميد بن حجوية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2007.
- 5- ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية بلقاء التطبيقية، الأردن، 2012 .
- 6- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق، عمان، 2006 .
- 7- النمر وآخرون، الإدارة العامة " الأسس والوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002 .
- 8- محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، القاهرة، 2004 .
- 9- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012 .
- 10- عادل حرموش المفرجي، الإدارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 .
- 11- أحمد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، ط2، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
- 12- نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011 .
- 13- عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 .
- 14- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2010 .
- 15- د. منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005 .

- 16- ثابت عبد الرحمن ادريس ،"المدخل الحديث في الادارة العامة" ، الدار الجامعية ، سنة 2011.
- 17- المرسي السيد الحجازي، اقتصاديات لمشروعات العامة بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
- 18- عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 19- أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998 .

ثانيا : المرجع باللغة الفرنسية

- 1- [René Chapus, droit administratif général, tome 1, 9ème édition, Montchrestien delta; paris; 1996 ; p537.](#)

ثالثا : المذكرات والاطروحات

- 1- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
- 2- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004.
- 3- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011.
- 4- فراحي وهيبة ، الادارة الالكترونية كالية لتحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة اعمال استراتيجية ،جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، سنة 2018-2019 .
- 5- عبد القادر براينيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر، 2007 .

- 6- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008.
- 7- رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
- 8- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 .
- 9- نهاد قنان ، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013 .
- 10- ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011/ 2012.
- 11- دعاء أنور سعيد الطائي، التطور التكنولوجي وقيام الحكومة الإلكترونية وأثرها على المرافق العامة ، مذكرة ماجستير في الحقوق ، جامعة النهدين ، العراق ، 2013.
- 12- حماد مختار ، "تأثير الاداة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2007 .
- 13- محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012 .

رابعا : المقالات والمجلات

- 1- د.غالم الهام مصطفى، "الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية والية التطبيق تجربة الجزائر"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، العدد 2 ، اكتوبر 2018.
- 2- العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان، 2002 .

- 3- كمال فار، الخدمة العمومية " المقاربة النظرية الجذور التاريخية" ،مجلة المفكر ،جامعة الجزائر 2 ،المجلد 4 ، العدد 2 ، ديسمبر 2020 .
- 4- عمر نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية ، مجلة المفكر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12، دون سنة نشر .
- 5- خيرة بن عبد العزيز، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيح الإداري ، مجلة الفكر، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بسكرة .
- 6- بن منصور عبد الكريم ، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، "المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية" ، العدد 1 و2 ، جوان 2016 .
- 7- مراد لمين ، النظام القانوني للمرفق العام ، مؤتمر علمي دولي، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 26-27 نوفمبر 2016 .

خامسا : الجرائد الرسمية والقوانين والتعليمات الوزارية

- 1- المادة 99/05 من الدستور الجزائري المعدل والمتمم بالقانون رقم: 16/01 المؤرخ في ; 06/03/2016 ،الجريدة الرسمية،العدد14 المؤرخة في: 07/03/2016 .
- 2- قانون البلدية رقم: 11/10 المؤرخ في : 22/06/2011، الأمانة العامة للحكومة ، رئاسة الجمهورية ، 2012 .
- 3- المرسوم الرئاسي رقم: 16/03 المؤرخ في: 07/01/2016 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام ، الجريدة الرسمية العدد 02 ، 07/2016 /13.
- 4- تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1599، مؤرخة في : 25/05/2011 ، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية ، (غ.م).
- 5- تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1435، مؤرخة في : 13/02/2014، تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.
- 6- تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1469، مؤرخة في 22/02/2014، تتعلق بتسجيل البيانات الهامشية على هامش عقود سجلات الحالة المدنية،(غ.م).

7- المادة الأولى من القانون رقم: 11/10 ، المؤرخ في:22جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم: 37 المؤرخة في: 3 جويلية 2011 .

سادسا :المواقع الالكترونية

1- محمود هشام، المبسط للكمبيوتر " تعريف الإنترنت و الفرق بين الإنترنت و الإنترنت ومن يدير

الإنترنت"، تاريخ التصفح27/03/2022، الموقع الإلكتروني: http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html

2- جريدة العين الإخبارية ، تاريخ التصفح: 27/03/2022 على الساعة23:51

الموقع الإلكتروني : <https://al-ain.com/article/bahrain-qatar-international-law>

3- نور الدين شنوفي، دروس في المناجمت العمومي، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني : 03/05/2022

على الساعة: 23:06 رابط الموقع:

www.foad8.ufc.dz/cours/administrateur/management-publique/menu.html :// http

4- مريزق عدمان، مشكلات الخدمة العمومية، موقع جسور للنشر والتوزيع، تاريخ تصفح الموقع

الإلكتروني : 30/03/2022 ، على الساعة: 11:20 رابط الموقع :

<https://yousourdz.com>

5- سليمان السعيد ، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال ، تاريخ

تصفح 04/05/2022 ،على الساعة: 16:57 ، الموقع الإلكتروني :

<https://revues.imist.ma/index.php?ournal-Contentieux-ffaires&page-article&op-view&path%5B%5D-8422&path%5B%5D-4812>

6- قائمة النصوص التنظيمية والتشريعية المنشورة خلال 2014، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني :

04/05/2022 ، على الساعة: 17:18 رابط الموقع:

<https://www.joradp.dz/TRV/A2014B14.pdf>

7- الموسوعة القانونية "تعريف المرفق العام و عناصره" ، تاريخ التصفح : 05/05/2022، على الساعة

:05:43، الموقع الإلكتروني : <https://elawpedia.com/view/67/0>

الملاحق

: يتعلق بخصائص العينة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	45	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	: -1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	45	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	: -2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	تقني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	10	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي : مهندس بكالوريا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	10	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رة المهنية : اقل من 5

: الإدارة الالكترونية

غير	غير				
					تمتلك البلدية اجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الادارة ترونية
					تطور البلدية برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الادارة الالكترونية
					توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الالكترونية
					تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات
					توفر البلدية الخبرات اللازمة لامن البيانات اختراق غير مشروع للمعلومات

					تمتلك البلدية آلية استعادة البيانات تلفها او تعطل الحسابات الآلية
--	--	--	--	--	--

الفصل الثاني : تحسين الخدمة العمومية

غير	غير				
					درجة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية
					تفعيل مفهوم الشفافية والمصادقية في المعاملات الادارية
					تمكن جميع المواطنين من الحصول على ذ المعاملات الادارية
					تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبد تقريب الادارة من المواطن و تحسين صورتها لديه

الفصل الثالث : محور الخدمات العمومية الالكترونية

غير	غير				
					يتعامل مع الحاسوب مباشرة
					تساعد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم
					ينتقي مفهوم الوساطة الإدارية بين العاملين و المواطنين

					تحقيق السرعة المطلوبة في تحقيق الأ
					توفر الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة
					رقمنة سجلات الحالة المدنية وكذا تحقيق الإجراءات الإدارية
					إستراتيجية الإدارة الالكترونية ساهم بتقليل طوابير الانتظار
					جيدة يمكن لاي مواطن ولاية كانت الاستفادة من الخدمات المقدمة الكترونيا
					يؤدي تقديم الخدمة الالكتروني ية خنثلة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل

الملحق رقم 02 : واجهة الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمّنة

محطة التدقيق

ولاية خنشلة / بلدية خنشلة

نوع الوثيقة المطلوبة 

 رخصة السياقة

 جواز السفر

 بطاقة التعريف الوطنية

الملحق رقم 03 : معلومات الحالة المدنية

معلومات الحالة المدنية			
KAEOUJCHE	اللقب باللاتينية:	قابوش	اللقب:
Meroua	الاسم باللاتينية:	مروى	الإسم:
02697	رقم عقد الميلاد:	30/08/1999	تاريخ الميلاد:
1999	سنة التسجيل:	أنثى	الجنس:
عادي (Normal)	نوع عقد الميلاد:	00	رقم السجل:
		خنشة	مكن الميلاد:
خنشة	ولاية الميلاد:	خنشة	بلجة الميلاد:
معلومات الأب و الأم			
	اسم الأب:	عبد المالك بن عبد الحفيظ	اسم الأب:
برالقيمي	اسم الأم:	زوجة بنت بلقاسم	لقب الأم:
>> السابق			

الملحق رقم 04 : وصل ايداع طلب وثيقة بيومترية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

وصل ايداع طلب وثيقة بيومترية

الولاية: خنشلة

الدارة: خنشلة

البلدية: خنشلة

رقم الملف : 0052754	تاريخ ايداع الطلب : 2021/09/02	الساعة : 13:58
الوثيقة المطلوبة : بطاقة تعريف الوطنية	نوع الطلب : <input type="checkbox"/> لأول مرة <input checked="" type="checkbox"/> تجديد الوثيقة	رقم: 104174410
مبلغ الضريبة : حسب القوانين سارية المفعول	التعب : غلبوش	Nom : KABOUCHE
الاسم : مروى	Prénom : Meroua	
الجنس : أنثى	تاريخ الميلاد : 1999/08/30	مكان الميلاد : خنشلة
العنوان : حي بوزيد خنشلة	فصيلة الدم : A+	
بلدية الإقامة: خنشلة		
ختم و توقيع العون الذي علاج الملف		



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم والبحث العلمي
 Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم والبحث العلمي
 Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم والبحث العلمي
 Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

تختتم في:

لواء السيد: رئيس ولاية صنتالت

جامعة عين شمس - خزانة

تالية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 475 شارع باغداد في 24 مارس 2022

مستهل

سعيًا لاستكمال البرنامج التراسي، المقرر للحموض علي شهادة ماستر تنظيم دول في العلوم التجارية و علوم التسيير، ومن أجل تجسيد

المتاحيم النظرية للطلبة، بشرقنا أن اطلب من سيداتكم مساعدته وتسهيل المهمة للطلاب:

الطلب: قابو فوش

مركز صيد: صنتالت

تتمتع ب: تسيير وعلوم

مؤلف: توكيف ابدات الاحتراف و تسيير

مزود: 7999 / 08 / 30

رقم التسجيل: 34061639

تويجه: تويجه التخصصية الاموميتيخس خلال توكيف ابدات الاحتراف و تسيير

وذلك من اجل اجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم.





Université: Abbes Laghrou - Khanchel

Faculté des sciences économiques, commerciales, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Republic Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد المولى باغدادلي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم: 47/2022

استمارة تقييم المتربص (ة)

الاسم: قابو تني

مكان الميلاد: صنف

اللقب: بشير عوي

الأمية: صروية

تاريخ الميلاد: 1999/10/30

رقم الترخيص: 34061639

عنوان المقر: 34061639

مكان الترخيص: بلاديك صنف

تاريخ الترخيص من: 2022/05/21

ملاحظة	العلامة	عناصر المراقبة
	04/04	تمهيدية
	04/04	تعاريف
	04/04	معرفة التطبيقية
	04/04	فترة العمل
20/18	04/04	الملائمة مع المعيار
	04/04	العلامة النهائية



عميد الكلية

عبد المولى باغدادلي

مدرسة العلوم الاقتصادية والتجارية

جامعة عبد المولى باغدادلي



عيسى الوالي

ويستوفى من

خليل بن

ملاحظات الخري

موقع المتربص

