وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـة عباس لغرور خنشلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

عصرنة التسيير العمومي في الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماســتر في الحــقوق
تخصص قانون إداري

إعداد الطلبة:
- لعور عبد الناصر
- قليل عبد الحق زهير

إشراف الدكتور:
د. قليل نبيل

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أوشن حنان	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور خنشلة	رئيسا
قليل نبيل	أستاذ محاضر أ	عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
كواشي نجوى	أستاذ مساعد أ	عباس لغرور خنشلة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

Republic Of Algeri The People's Democratic
Ministry Of Higher Education And Scientific Research
Abbes Laghrour University Khenchela
Faculty Of Law And Political Sciences
N...../A L U K/F L P S/2023/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
رقم:. / ج ع ل خ/ك ح ع س/2024/2023

السنة الجامعية: **2024/2023**

القسم:.....الحقوق .....

تصريح شرفي

نحن الطالبين :

اسم ولقب الطالب الأول: لعور عبد الناصر

تاريخ و مكان الازدياد: 1973/07/06 بغاي خنشلة

رقم بطاقة التعريف الوطنية: 109731312000440002

اسم ولقب الطالب الثاني: قليل عبد الحق زهير

تاريخ و مكان الازدياد: 1972/03/26 بخنشلة

رقم بطاقة التعريف الوطنية: 109721308005310002

المستوى: السنة الثانية ماستر تخصص: قانون إداري

السنة الثانية ماستر تخصص: قانون إداري

المنتسبين لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عباس لغرور خنشلة

نصرح بشرفنا انه وعند التحضير والإعداد لانجاز مذكرة الماستر في ذات التخصص

الموسومة بـ: عصرنة التسيير العمومي في الجزائر

التزمنا بالشروط العلمية والمنهجية ومعايير أخلاقيات النزاهة العلمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

بناء عليه وفي ذات السياق نتعهد بتحمل كامل المسؤولية التي يمكن أن تترتب نتيجة الإخلال بالقوانين والتنظيمات المتصلة بقواعد الأمانة والنزاهة العلمية.

حرر هذا التصريح لاستعماله في حدود ما يسمح به القانون.

توقيع الطالب الاول

توقيع الطالب الثاني

اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما،

وأرنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا

اجتنابه واجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه

الحمد لله حمد الشاكرين والشكر لله شكر الحامدين

وفقنا في انجاز هذا العمل العلمي

أملنا اعتماد هذا العمل العلمي كمرجع للدراسة والبحث مستقبلا،

شكرا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر للدكتور قليل نبيل الذي تفضّل بقبول الإشراف ومد العون على المذكرة كما نتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة المذكرة لكل أعضاء اللجنة الكريمة

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم سواء كانت في القطاع الخاص أو القطاع العام، والتي أثرت بشكل كبير على تطور الفرد وازدياد حاجاته وتعددها، ونظرا لتدني مستوى الخدمات العمومية، وزيادة حدة الفساد المالي والإداري، وظهور خلل في قدرة الحكومات على القيام بالمهام المنوطة بها وعجزها عن تحقيق أهدافها، وعدم مواكبتها للمستجدات المتسارعة خاصة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني، مع تسجيل تزايد في الاهتمام بالإصلاح والتغيير والتطوير ومحاولة اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي، فرضت هذه العوامل مجتمعة على الدول وخاصة النامية أن تأخذ بتوجهات مختلفة في إدارة شؤونها العامة وإعادة النظر جذريا في وظائف الحكومة المعاصرة وأساليب إدارتها، حيث تبنت هذه الدول بدرجات متفاوتة فكرة الإصلاح الإداري المبني على فلسفة الإدارة الحديثة وأهدافها في إعادة هيكلة وعصرنة المرافق العامة كآلية فعالة لتحقيق النقلة النوعية في التسيير العمومي بصفة عامة، بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كآلية للانتقال من طرق التسيير التقليدية إلى طرق أكثر عصرية، وأفضل من حيث الكفاءة والفاعلية، ضمن هذا السياق أصبحت الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة بمثابة مطلب أساسي لمختلف الدول والحكومات بغية الارتقاء بمستوى نواتجها ومخرجاتها وتحسين الأداء العمومي وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، وضرورة إعادة النظر في هيكلة وتوجهات المؤسسات العمومية لتواكب الأحداث والتغيرات المحلية والدولية.

إن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة أحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبنى مفهوم حديث للإصلاح الإداري يتلاءم مع التغيرات الحاصلة، فالمفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادرا على التعاطي مع التطورات الحديثة، مما حتم على الدول تبني أفكار جديدة تحقق التسيير العمومي الحديث.

الجزائر كجزء من هذا العالم ليست بعيدة عن هذه التطورات، فقد تضمنت سياساتها العامة برامجا تسعى إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال الخطاب الرسمي في بناء مجتمع المعلومات، ويظهر هذا جليا في الجهود التنموية بعد التحول الاقتصادي الذي عرفته البلاد وإعادة هيكلة المؤسسات، حيث ركزت جهود الإصلاح في الجزائر منذ سنة 2000م على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مع محاولة رقمنة الإدارة العمومية.

الإشكالية:

تعتبر عصرنة وتحديث النظام الإداري في الجزائر خطوة مهمة نحو تبني آليات التسيير العمومي الحديث القائم على الحكامة واستخدام التقنيات الحديثة ومن خلال المعطيات السابقة تتضح معالم الإشكالية وتبرز جوانبها التي يمكن بلورتها انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي الآليات الكفيلة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية في ظل الإصلاح الإداري والتطور التكنولوجي المتسارع والمتغير على ضوء تجسيد المناهج الحديثة للتسيير العمومي الحديث؟

وقصد الإحاطة والإلمام بأهم أبعاد ومضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤل الرئيسي كان لا بد من التطرق لبعض التساؤلات الفرعية المرتبطة بالتساؤل الرئيسي والمتمثلة في:

- هل كفل المشرع في ظل الإصلاح القانوني والإداري وسائل فعالة لتجسيد ممارسة فعلية للإصلاحات وعصرنة التسيير العمومي في الإدارة العمومية ؟
- ما هي آليات تطبيق التسيير العمومي الحديث في الإدارة العمومية لتكريس الحكامة؟
- ما هي مختلف العوامل المساعدة على تطبيق فلسفة عصرنة التسيير العمومي في الواقع.

- إلى أي مدى تم الأخذ بمبادىء التسيير العمومي الإداري الإلكتروني في المرافق العمومية؟

مبررات اختيار الموضوع: إن سبب اختيارنا لموضوع عصرنة التسيير العمومي والإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة يعود إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

المبررات الموضوعية: في ظل المتغيرات الحديثة والتطور المعرفي والتكنولوجي، الذي تطلب إعادة النظر في أساليب عمل الإدارة من حيث التسيير والبحث عن طرق تحديثها، تم اختيار هذا الموضوع من أجل البحث في هذه الأساليب والآليات ومحاولة التغلغل في الآثار والنتائج المترتبة على تطبيقها في الإدارة ضمن خطة التطوير وتحسين العمل الإداري بالإضافة إلى هذا وقع اختيارنا على الموضوع لنقص المراجع المتخصصة في مجال عصرنة التسيير العمومي على مستوى الجامعات نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع، حيث يمكن أن تعد هذه المذكرة –عند اعتمادها– مرجعا للدراسة ومحاولة لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع يشكل حلقة في حركية البحث الأزلية.

المبررات الذاتية : بحكم تخصصنا في القانون الإداري واحتكاكنا المباشر بالإدارة العمومية كمواطنين ولكوننا موظفين بها أردنا أن نبحث في أساليب وآليات عملها وفي سبل تفعيل وتطوير أدائها الإداري والخدمي، بالشكل الذي يضمن خدمة نوعية وتحقيق درجات مقبولة من الرفاهية الاجتماعية للمواطن.

الدراسات السابقة:

تزايد الاهتمام بالإصلاح والتغيير والتطوير ومحاولة اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي التقني، واهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والفاعلين في الحقل التنموي والإداري وحتى السياسي، كما تصدرت الدراسات المهتمة بعصرنة المرافق العامة وأساليب تسييرها، حيث فرضت هذه المتغيرات الحديثة على الدول وخاصة النامية أن تأخذ بتوجهات مختلفة حول كيفية إدارة شؤونها العامة وإعادة النظر جذريا في وظائف الحكومة المعاصرة وأساليب إدارتها، ومن بين أهم الدراسات التي اهتمت بموضوعنا نجد:

- مولاي لحسن بن فرحات، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في ظل التحديات والرهانات، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، العلوم في الحقوق، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2022-2023، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.

تستعرض هذه الدراسة دور عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في ظل التحديات والرهانات، وهذا من خلال إبراز تحديات عصرنة الإدارة العمومية ورهاناتها وتطبيقات العصرنة في الإدارة الجزائرية.

- جططاش عبد الكريم، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطنين، دراسة تقييميه لمشروع الجزائر الالكترونية 2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

تستعرض هذه الدراسة دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطنين، وهذا من خلال إبراز دور ومساهمة الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، ودراسة تقييميه لمشروع الجزائر الالكترونية 2013.

- عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

يشمل الكتاب جوانب مختلفة في حقل التسيير العمومي، حيث تتطرق إلى الاتجاهات الحديثة في عصرنة الإدارة العمومية والتي تمثل كلها ركائز ودعائم التسيير العمومي الجديد، الذي يؤمن بضرورة تبني مدخل إصلاحي للانتقال من إدارة عمومية كلاسيكية إلى إدارة عمومية حديثة، مسقطا الجوانب النظرية على الإدارة العمومية في الجزائر.

حدود الإشكالية:

ينحصر مجال دراستنا في مختلف الاتجاهات الحديثة لعصرنة الإدارة العامة التي حظيت بتطبيقات على عصرنة المرافق العامة والتسيير العمومي الحديث، وقد ركزنا في ذلك على المرافق الالكترونية والرقمنة والإصلاحات الإدارية كآليات لعصرنة التسيير العمومي

التي برزت مع المستجدات المتسارعة والتطورات التكنولوجيا الحديثة التي يشهدها العالم باعتبارها آلية للانتقال من طرق التسيير التقليدية إلى طرق أكثر عصرية.

أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية علمية تتمثل في تسليط الضوء على مختلف الأساليب الحديثة والاتجاهات الفكرية في إدارة المرافق العامة وتسييرها، بالشكل الذي يضمن خدمة نوعية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطن، هذا بالإضافة إلى كونه يمثل أحد المواضيع الهامة التي تهتم بأساليب تسيير الإدارة، وتحسين الخدمة العمومية، حيث تستند على عدة مفاهيم كالإصلاح الإداري، رقمنة الإدارة العمومية، التوجه نحو المرفق العام الالكتروني، ومحاولة نقل هذه المفاهيم والأساليب إلى المرافق العمومية بهدف تطوير التسيير الإداري وعصرنته، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع على كافة الأصعدة التنموية، أما الأهمية العملية للموضوع فتكون من خلال التركيز على الدور المحوري الذي يلعبه التطور التكنولوجي المتسارع في التخفيف من عبء الإدارة ومهامها المتعددة، بالإضافة إلى تفعيل الآليات والأساليب التنموية واستخدام الوسائل التكنولوجيا الحديثة ومحاولة التعرف على واقع وتحديات التوجه نحو مفهوم المرفق العام الالكتروني والتسيير الحديث وتحديد العوامل المؤثرة فيه ضمن نظام الإدارة خاصة في ظل توجهات الدول نحو عصرنة التسيير العمومي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التطور التكنولوجي المتسارع والاتجاهات الحديثة في عصرنة الإدارة وأساليب تسييرها من خلال التطبيق الفعلي لهذه الاتجاهات لإحداث التغيير المنشود، مع تزايد الاهتمام بالإصلاح والتغيير والتطوير لمحاولة اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي التقني كقاعدة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة، خاصة في ظل الرهانات والتحديات التي طرحتها العولمة والتي فرضت التفكير في عصرنة المرافق العامة.

– تحديد الأساليب والآليات في عصرنة الإدارة وأساليب تسييرها المتعلقة بتطوير الإدارة وتحليلها من خلال تبيان آليات تجسيدها ومن ثمة دراسة أثر هذا التطور على مستوى الأداء.

– إبراز الدور المحوري الذي تلعبه الإصلاحات الإدارية وأثارها على عصرنة أداء الإدارة العمومية.

– تبيان أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسير المرفق العام والعمل الإداري لما لها من مزايا مثل سرعة وجودة الخدمة العمومية وتبسيط إجراءات العمل الإداري.

وعلى العموم نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أهمية عصرنة التسيير العمومي والاتجاهات الحديثة للإدارة بتكوين لبنة أولى للبحث في هذا المجال، تكون منطلقا لدراسات لاحقة من أجل تعزيز هذه الاتجاهات خاصة في مجال التسيير العمومي الحديث.

منهجية الدراسة :

بهدف المعالجة السليمة لموضوع دراستنا والإلمام بأهم أبعاد ومضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على ثلاث مناهج مع وجود تكامل وترابط بينها، وبشكل ينسجم مع محاور البحث حيث تم الاستعانة بالمناهج التالية: التاريخي، الوصفي والتحليلي.

فالأول يبرز عند تناول مراحل تطور التسيير العمومي من خلال التطرق إلى مراحل تطور التسيير العمومي مرورا بأزمة التسيير العمومي وصولا إلى نشأة التسيير العمومي الحديث أما المنهج الوصفي فاستخدمناه لوصف التسيير العمومي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا تماشيا مع الواقع ومواكبة للمستجدات والتطورات، أما فيما يخص المنهج التحليلي فيبرز من خلال تحليل المواد والنصوص القانونية المتعلقة بتسيير المرافق.

تقسيم الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى **الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي**، من خلال مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول **الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي التقليدي** وذلك لتوضيح المبادىء العامة للجانب المفاهيمي لدراستنا، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى **الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الحديث وأثاره في عصرنة أداء الإدارة العمومية** وذلك لإعطاء صورة لما تضمنته الإدارة العامة الحديثة من مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى **الاتجاهات الحديثة لعصرنة التسيير العمومي** من خلال **عصرنة المرفق العمومي وتحسين الخدمة العمومية** من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا الرقمية في تسير المرفق العام ودورها في عصرنة المرافق العامة وتحقيق جودة الخدمة العمومية، وتكامل الأدوار فيما بينها من اجل الوصول إلى **تكريس فعلي للمرفق العام الالكتروني**.

الإطار الإبيستيمولوجي:

هناك بعض المصطلحات يشوبها نوع من الغموض، ارتأينا ضرورة التلميح إليها وإعطاء تعريفات مختصرة لها، من بينها على سبيل الحصر:

الرقمنة:

يشير مصطلح الرقمنة إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها.

الإدارة الإلكترونية:

منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

التحول الرقمي:

عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية

المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.

التسيير العمومي الالكتروني:

النمط الجديد للإدارة المستوحى من فكرة تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات القطاع العام، يهدف إلى إحداث تغيري جوهري في طرق التسيير، والقضاء على أزمة التسيير العمومي.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات متمثلة أساسا في ضيق الوقت المخصص لإجراء المذكرة في مقابل اتساع الموضوع وتشعبه، والذي يتطلب مجال أوسع للإلمام بالمادة العلمية والمعرفية حتى نتحصل على نتائج أفضل نثري من خلالها موضوع المذكرة ومن ناحية أخرى اعتبار الموضوع متعدد الاختصاصات فتتدخل فيه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية والعلوم القانونية والإدارية، مما يضعنا أمام صعوبة الانتقاء وضرورة بذل جهد إضافي لتكييف المضامين المختلفة مع اختصاصنا. كما واجهتنا مشكلة عدم توافر دراسات متخصصة تتناول الموضوع بدقة وتشكل أرضية مناسبة للانطلاق في البحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي

إن التطورات والتغيرات التي عرفت على المستوى العالمي وحتى المحلي والإقليمي، كالعولمة والتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التداخل ما بين الدول والمنظمات الدولية، كل هذا من جهة وتوجه الإدارة الحديثة للبحث عن نماذج جديدة للتسيير تستطيع مواكبة هذه التغيرات، فالمفهوم التقليدي للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية لم يعد قادرا على ذلك، نظرا لعيوبه بالإضافة للمطالب المتزايدة للمواطنين وتطلعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات العمومية المقدمة إليهم، كلها مبررات تستوجب المبادرة بعمليات الإصلاح الإداري للإدارة العمومية، وذلك بتبني النماذج الجديدة للتسيير في القطاع العام، مما استوجب على معظم الدول إلى إعادة النظر في مبادئ ونظم تسيير إداراتها وهيكلة المنظمات العامة وخدماتها لمسايرة هذه التطورات مستندة لما توصل إليه المفكرين والباحثون في مجال التحديث والتنظيم الإداري بتطوير طرق آليات وسبل جديدة تساعد في تحقيق الخدمات العمومية المقدمة.

ومن أبرز هذه المفاهيم التي عرفها مجال التسيير الإداري مفهوم التسيير العمومي الجديد وليد الفكر الليبرالي، الذي أصبح مرجعية لكل الدول والحكومات التي تسعى إلى تغيير نمط تسيير مرافقها العمومية وإصلاحها، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال التعرض لأهم محاور هذا الاتجاه، من حيث تبيان مفهومه والتطور التاريخي للمفهوم، مبادئه وأهم المساهمات النظرية والتجريبية فيه بتقديم عرض موجز لأبرز تجارب تكريس مبادئ هذا الاتجاه في الدول، ومدى مساهمته في تحسين تسيير المنظمات العمومية والأهمية التي يكتسبها وصولا إلى الصعوبات التي واجهت التسيير العمومي حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وذلك حسب النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي التقليدي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الحديث

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي التقليدي

مع ازدياد وإتساع حجم الأعمال نتيجة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، زادت الحاجة إلى وضع قواعد عامة تنظمها، ومع مرور الوقت عرفت الأعمال زيادة في التعقيد لكبر حجمها، جاءت الحاجة إلى فكرة التسيير العمومي الذي يتضمن مفاهيم الصالح العام، والعدالة الاجتماعية، والديمقراطية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى مفهوم التسيير العمومي التقليدي ومراحل تطوره وخصائصه وأزمة التسيير العمومي.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي التقليدي

إن محاولة وضع مفهوم واضح ومحدد للتسيير العمومي يعد أمرا غاية في الأهمية، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المطلب من خلال تبيان مفهومه والتطور التاريخي له وذلك حسب النحو التالي:

الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي التقليدي

قبل أن نعطي تعريف للتسيير العمومي كان لزاما تعريف كلمة التسيير بالمفهوم الجامع، وهذا حتى يسهل علينا الانتقال من مفهوم التسيير إلى التسيير العمومي.

أولا: مفهوم التسيير يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية بقصد تحقيق الأهداف المرجوة.

– **تعريف التسيير:** إن تعدد تعاريف التسيير يختلف باختلاف وجهات النظر للباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية في جميع أوجه النشاط من بين تلك التعاريف ما يلي:

عرفه وايت White [1] أنه فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف، أما " Fayol" [2]عرفه أن تسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم

1– سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014، ص 106.

2– سلوى تيشات، نفس المرجع، ص107.

وتنسق وتراقب، من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف، وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لها، والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

ثانيا: تعريف التسيير العمومي

إن مصطلح "التسيير العمومي له عدة مرادفات المناجمنت أو إدارة الخدمة العمومية، ففي كثير من الكتابات يستعمل مصطلح الإدارة بمعنى Management كدلالة على إدارة الأعمال والإدارة العمومية، أو لكلمة Administration باللغة الفرنسية والذي يرى البعض أن أصله من الفرنسية القديمة والتي تعني فن القيادة والتوجيه والتحكم، وبالانجليزية to Manage ويعني تحكم ويرمز له بالانجليزية Management public بـ : PM . أما كلمة عمومي فتشير إلى مكان تطبيق علم الإدارة وهو المؤسسات أو الإدارات العمومية.1

وكتعريف شامل وكامل للمناجمنت العمومي يمكن القول بأنه مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها من خلال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بواسطة الإمكانيات المادية والبشرية، بأقل تكلفة وأقصر مدة زمنية.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسيير العمومي

إن المتتبع للتطور التاريخي للتسيير العمومي يجد أنه قديم قدم التاريخ، حيث كانت تسود بعض الحضارات السابقة أفكار تسييرية خالصة، مما يثبت فعلا أنه ليس وليد القرن العشرين ولكن ليس كعلم يدرس بل كممارسة، فلا شك أن الحضارات قد مارست التسيير العمومي وتركت بصماتها في تطوره، حتى ولو لم تحمل المسميات والوظائف والمبادئ والقواعد التي تحملها الآن[2].

1- شيبوتي راضية، مطبوعة محاضرات في المناجمنت العمومي موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر علوم إدارية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2021-2022، ص19.

2- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص117.

أولا: المرحلة التأسيسية أو الكلاسيكية(1887-1944).

ظهر ببعده الحالي في النصف الثاني من القرن 19 مع أستاذ علم السياسة والقانون الدستوري الأمريكي Nilson oodow Thomas الذي أصبح رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية سنة 1913 هذا الأخير نشر بحثا بتاريخ 1887 بعنوان دراسة الإدارة العامة[1].

وبقيت الإدارة تدرس بالطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على الناحية القانونية ولم تبدأ الدراسة العملية إلا بعد سنة 1926 حيث نشر العالم السياسي والمؤرخ ليونارد وايت كتابه المتضمن مواضيع إدارة الأفراد والقانون الإداري ونظم الرواتب والضبط الإداري والتقاعد، واستمرت هذه الوضعية إلى أن جاء شيستر برنارد ونشر كتابه وظائف المدير، وأكد على أن دراسة السلطة الإدارية لا تتم على الأساس التقليدي بإصدار الأوامر فقط وإنما تعتمد على قبولها من جانب المرؤوسين وعلى وضوح الاتصالات بين المستويات الإدارية.

ثانيا: المرحلة السياسية (الانتقالية) 1945-1960

تعتبر الحرب العالمية الثانية نقطة تحول وتشجيع وتوسع للإدارة العامة، فقبل لم يتوفر إلا العدد القليل من الجامعات، فساعدت الحرب على انشغال الجامعات بالشؤون الحربية وخصوصا في مجالات بحوث العمليات الإدارية، أدى إلى ازدياد الاهتمام بالنمو التنظيمي في الإدارة، وظهر علماء جدد طالبوا بضرورة دراسة الجوانب السياسية والسلوكية عبر الرسمية للإدارة بدلا من الفصل الذي نادت به حركة الإدارة العلمية، [2] وعلى اثر هذا انشقت أقسام وكليات الإدارة العامة من العلوم السياسية، وكونت لها شخصية مستقلة بين العلوم الأخرى وركزت مواضيعها على النواحي التنظيمية والسياسية، وبعد الحرب العالمية الثانية زاد حجم التنظيمات البيروقراطية وانخفض معدل إنتاجها مما حفز علماء الإدارة على تعمقهم في ظاهرة البيروقراطية ومعالجة مشاكلها، وفي أواخر القرن العشرين شهد تغييرا

1- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادى –الوظائف – الممارسة، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص 30.

2- موسى خليل، المرجع نفسه، ص31.

نوعياً في ملامح بيئة التسيير جعل المبادئ السابقة للتسيير العمومي غير صالحة واجبر المهتمين إلى الاهتمام بتطوير أدوات التسيير العمومي.

المطلب الثاني: أزمة التسيير العمومي

إن موضوع الإصلاحات في الإدارة العمومية جاء نتيجة لعوامل أساسية تتمثل في الضغوطات المالية الناتجة عن تزايد النفقات العمومية، الضغوطات الإيديولوجية التي تنادي بضرورة تراجع دور الدولة، وتأثير النظريات الحديثة التي ظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد[1].

الفرع الأول :الأسباب السياسية والاقتصادية

أولا :الأسباب السياسية لظهور التسيير العمومي الجديد

1- **خضوع أنشطة الإدارة العمومية للقرارات السياسية:** إذ أن العمل بهذه القرارات غالبيتها غير متطابقة مع الواقع المعاش والعمل على حل المشكلات بشكل عمودي والغلق على الاستراتيجيات.

2- **البيروقراطية:** بدأت تظهر بعض الإختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة.

3- **تأثير النظريات الحديثة:** ظهور مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت

1- لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول: "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيسي علي، البليدة 2، 27 و28 نوفمبر 2018، ص 4.

النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، وتعتبر هذه التغيرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد[1].

ثانيا: الأسباب الاقتصادية فكرة التسيير العمومي الجديد جاءت نتيجة لعدة أزمات عالمية، أولها أزمة النفط البترولية والأزمة المالية الدولية التي صاحبتها، والسياسات العمومية التي كانت تعاني من عدة مشاكل من هنا كانت البدايات الأولى لهذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية.

1- أزمة الإدارة العمومية من المنظور الاقتصادي التي تعتمد على خلق توازن بين النفقات والإيرادات العمومية، حيث أن معظم الدول تشترك في نتائج ضعف أداء القطاع الحكومي أو تتقاطع في كثير منها لهذا كان التركيز في النصف الأخير من السبعينات منصبا على التقليل من الإنفاق الحكومي.

2- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** يعتبر أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة.

3- **تاثير النظريات الحديثة** تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي حاولت تعزيز القدرات الحكومية من خلال سياسات ومبادرات الإصلاح.[2]

1- طارق عاشور، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012، ص 109.

2-. مولاي لحسن بن فرحات، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في ضل التحديات والرهانات، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، العلوم في الحقوق، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2022 -2023، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر ص 36

الفرع الثاني: الأسباب الإدارية

تتسم الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية بالروتين والجمود مما يؤدي إلى عدم ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها يتعلق الأمر بالمشاكل التي واجهتها في طريقة تسييرها وانعكاسه على مستوى أدائها وتتمثل في:

أولا: التعقيدات في الإجراءات الإدارية إن شدة تمسك الإدارة العامة بلوائح وقواعد العمل والنظر إليها كغاية ينبغي الوصول إليها وليست وسيلة لتحقيق النفع العام وتوصف بالتعقيد بالنظر إلى العديد من المعايير والمهام الموكلة إليها غير متجانسة، وكثرة الإجراءات وتشتت المسؤوليات يؤدي إلى البطء في معالجة احتياجات المواطن[1].

ثانيا: تبني أهداف وغايات خارجية إن إستراتيجية الإدارة العمومية مقيدة بالأهداف الخارجية المحددة من خلال تطبيق اللوائح والقوانين، حيث تركز على تحديد عمل الإدارة.

ثالثا: غياب مردودية رأس المال الإدارة العامة غير مجبرة على تحقيق مردودية مالية لا يهما الربح أو الخسارة ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال معيارا لتحليل الأنشطة المنجزة.

رابعا: تغيبت المنافسة في تحقيق الأنشطة العمومية بفعل القوانين واللوائح وعدم ضبط السوق نتج عنه الممارسات المنافية للمنافسة فأصبحت معدومة وغير واضحة المعالم حيث رسخت الاحتكارية مما أدت إلى ترسيخ آلية الإدارة البيروقراطية.

ومن خلال ما سبق فالمفهوم التقليدي للتسيير العمومي يتميز في هيكلته بالنموذج البيروقراطي ولم يعد قادرا على مسايرة الإحداث نظرا لعيوبه، كلها أسباب تستوجب المبادرة بعمليات الإصلاح الإداري، والتوجه نحو تبني نماذج جديدة للتسيير.

المطلب الثالث: خصائص وعيوب التسيير العمومي التقليدي

يعتبر التسيير العمومي المحرك الأساسي في متابعة وانجاز الأهداف ويمتاز بعدة خصائص كما له عيوب وتتمثل فيما يلي:

1 – لحبيب بلية مرجع سبق ذكره، ص 6.

الفرع الأول: خصائص التسيير العمومي التقليدي

تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: من حيث التنظيم والتشريع

– الخضوع إلى إطار تنظيمي وتشريعي والعـاملين محكومون بالتشريع العام وأن اختصاصاتهم وسلطاتهم يخولها لهم القانون، حيث يستوجب تعديلها أو إلغاؤها اتخاذ إجراءات وتدابير تستغرق وقتا طويلا بسبب الرجوع إلى السلطة التشريعية نفسها التي وضعتها، وهذا ما يجعلها صعبة التطور وغير مرنة.[2]

ثانيا: من حيث المصلحة

إن المصلحة العامة هي الهدف المنشود الذي تسعى لتحقيقه السلطات العامة لا يهمها تحقيق الربح، بل إلى تحقيق المصلحة العامة.

– فالإدارة العمومية تتسم بهياكل تنظيمية معقدة وتعدد الفاعلين والهيئات، ويحدد القانون التنظيم فيها، واتخاذ القرارات من هيئات عليا مركزية، وهو ما يعني ربط المرفق العمومي مع السلطات المركزية مما يضفي عليها البطء الشديد في اتخاذ القرارات.

ثالثا: من حيث الإستراتجية والشفافية

– وضع السلطة السياسية كافة الاستراتيجيات، ولا يمكن القيام بأي تعديل أو مناقشة لهذه الاستراتيجيات، حتى ولو كان في إطار الرفع من جودة خدماتها المقدمة ومن مستوى الأداء، تخضع لأجندة سياسية وليس لأبعاد الكفاءة والفعالية.

– لا يخضع نشاط المنظمات العمومية لمنطق الشفافية والمنافسة حيث يتصف نشاطها بالاحتكارية، ويصعب وجود تنافس بين مختلف القطاعات والأنشطة الحكومية.

1– مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سبق ذكره ص 36.

2– منير بن حاج، مطبوعة محاضرات محكمة في الإدارة العمومية الحديثة موجهة لطلبة ماستر2، تخصص اقتصاد الصحة وإدارة المستشفيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021–2022، ص26.

الفرع الثاني: عيوب التسيير العمومي التقليدي

ظل التسيير العمومي التقليدي يعاني من مشاكل عديدة جعلته يتسم بعدم الكفاءة ورداءة الخدمات وتأخرها والغرق في مشاكل البيروقراطية خاصة في الدول النامية.

أولا: إنعدام مبدأ التشاركية

– انعدام فرص المشاركة في اتخاذ القرار مما يمنع أي عملية للمبادرة والإبداع من طرف العمال وإلزامهم بعدم مناقشة التعليمات والأوامر الموجهة لهم بصفتهم أعضاء فاعلين في المنظمة وتنفيذها وافتقار الابتكار والتطور الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة.

ثانيا: الأهداف وتقديم الخدمة

– تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محددة ويلزمها القانون في صورة الصالح العام، وانعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية والغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة للجمهور.

– البطء في أداء الخدمة العمومة وسوء تقديمها وهو سبب تفشي ظاهرة الوساطة، والفساد في الهياكل وانتشار الرشوة بين الكثير من الموظفين.[1]

1– مولاي لحسن بن فرحات، المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الحديث

المفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادر على التعامل مع التطورات والمتغيرات الحديثة على المستوى المحلى والعالمي، الذي يتطلب ضرورة أحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة وكيفية تقديمها للخدمات، مما حتم على الدول تبني مفهوم حديث هو التسيير العمومي الحديث، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المطلب من خلال التعرض لأهم محاور هذا الاتجاه، من حيث تبيان مفهومه والتطور التاريخي له، وأهم المساهمات النظرية والتجريبية فيه بتقديم عرض موجز لأبرز تجارب تكريس مبادئ هذا الاتجاه وصولا إلى الصعوبات التي واجهت التسيير العمومي وذلك حسب النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الحديث

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة الأفكار الليبرالية الجديدة ويعد كأحد نماذج إصلاح الإدارة العمومية التقليدية التي لاقت عدة انتقادات، ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب تبيان مفهومه مرورا بنشأته ثم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث

نظرا لتعدد وجهات النظر وارتباط المفهوم بالعديد من المجالات القانونية، والاقتصادية والسياسية والاجتماعية يصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل للتسيير العمومي، إلا أنه كانت هناك العديد من المحاولات التي أرادت إعطاء مفهوم ملم للتسيير العمومي الحديث.

أولا: تعريف التسيير العمومي الحديث تختلف التعاريف حسب توجهات الباحثين

1- **التعريف اللغوي للتسيير العمومي الحديث:** [1]يعتبر المناجمنت مصطلح إنجليزي لأصل مشتق من الفعل "To Manage" الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم

1- شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014 2015، ص 18.

قريب من كلمة الفرنسية"Management" التي تعني حسن التسيير والصيانة، كما يتطابق الفعل يسير مع، "Manage"، بالفرنسية الذي، يعني، يدير"Administre"، ويسير"Gere" وهذا حسب القاموس الفرنسي "L'internaute".[1]

2- التعريف الإجرائي : حسب المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية فإنّ التسيير العمومي الجديد هو اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية التي تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الانجلوساكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإنّ أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية وهدفه هو تحسين ومعاجلة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، التي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية. [2]

3- التعريف الاصطلاحي: لقد تعددت التعاريف الموجهة لهذا النموذج:

عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية، حيث يدعو هذا النموذج إلى تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة، منح المسيرين نوع من الحرية وبدائل الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة مردودية السياسات المعتمدة".[3]

ومنه يعتبر التسيير العمومي الجديد المنهج الجديد الذي انتهجته الدول الغربية بهدف إصلاح وتغيير طريقة التسيير والعمل داخل القطاع العمومي، وذلك من خلال إدماج وإدخال أفكار وأساليب القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة والمؤسسات العمومية.

---

1 -https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr; date de la visite19/06/2024, heure de la visite19h36m

2- بوطرفة صورية، التوظيف في القطاع العمومي الجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم السياسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018 .ص 766.

3-أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية عل ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي افلو، الجزائر، المجلد01، العدد01، 2019، ص97.

الفرع الثاني: نشأة التسيير العمومي الحديث

جاءت فكرة التسيير العمومي الحديث تبعا للأزمات العديدة التي عرفتها مؤسسات القطاع العام في الدول الصناعية وخصوصا منها أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق.

أولا: نشأة التسيير العمومي الحديث

يعود ظهور التسيير العمومي الحديث كنمط إصلاحي لأواخر عقد السبعينات من القرن العشرين وبداية عقد الثمانينات، حيث كانت بريطانيا من أول الدول المطبقة لمبادئه وأسسه بقيادة رئيسة الوزراء "مارغريت تاتشر" الذي يرجع لها الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد وبدأ الإصلاح في القطاع العمومي، وأيضا الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل كاليفورنيا، ومن ثم حكومتي نيوزلندا وأستراليا، ليسمح نجاح تطبيق هذه الإصلاحات بانضمام أغلب دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE وكذا دول أخرى لهذه الحركة الإصلاحية، لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل التي وقعت فيها الدول من بعد الأزمة العالمية.

يعود مصطلح New Public Management إلى الباحثين "أوكوين Aucoin 1990 "و "كريستوفر هود Hood-Ch 1991، [1] حيث اعتبراه تعبير يستخدمه العلماء والمتخصصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية والتي ظهرت خلال العقدين الماضيين لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزلندا، وابتداء من تلك الفترة تم تعميم التسمية على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها.

1- بن نعمان، محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2018/2017 ص.39

ثانيا: اعتماد منهج التسيير العمومي الحديث بالنسبة للدول

كان اعتماد منهج التسيير العمومي الحديث بالنسبة لبعض الدول خيارا لا سيما في ظل تحسن أداء اقتصادها، وبالنسبة للكثير منها قد شكل ضرورة حتمية فرضتها الأزمات الاقتصادية والمالية التي عرفتها الدول، إلى جانب بروز عدة عوامل سياسية ساهمت في تكريس مبادئه في تسيير القطاع العام نذكر منها ظهور تيار "المحافظين الجدد" من قبل بعض القادة السياسيين والذي ينادي بتقليص دور الدولة في الاقتصاد، زيادة الوعي لدى المواطنين ومطالبتهم بجودة الخدمة العمومية المقدمة.[1]

ثالثا: اعتماد التسيير العمومي الحديث في الجزائر

أما بالنسبة للجزائر بدأت ملامح الخطاب الليبرالي تظهر بعد أزمة انهيار أسعار البترول سنة 1986 الذي يهدف إلى الانسحاب التدريجي للدولة من جل أنشطتها الاقتصادية لتتفرغ إلى مهامها التقليدية في مجالات الدفاع، الأمن، التعليم، الصحة الخدمات الاجتماعية وقد مثلت قوانين الاستقلالية سنة 1988 بداية تجسيد هذا الانسحاب، بينما جاء قانون الخوصصة سنة 1995 انتهاج المذهب الحياة الاقتصادية، هذه الأسباب دفعت بالحكومات والمنظمات بالبحث عن تغيير جذري في سياستها والبحث عن أكبر فعالية للمورد العمومي.

الفرع الثالث: خصائص التسيير العمومي الحديث

يتميز التسيير العمومي الجديد بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة وتتمثل في[2] :

أولا: يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح: فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من اجل الصالح العام للمجتمع، والتركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات .

ثانيا: تغيير في آلية الحكومة: التغيير في البناء الهيكلي للحكومة باستبدال الهياكل التنظيمية المركزية بهياكل اللامركزية وتوزيع الوظائف، والسلطات من خلال إعطاء الإدارات

1- بن نعمان، محمد، مرجع سبق ذكره، ص39.

2- نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، رسالة ماجستير، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2015 ص 89.

الصلاحيات والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات وعمل الإدارة بالأهداف، وتقليص دور الدولة، وتقليص المهام التي تؤديها الدولة وفصل مستويات اتخاذ القرار فصل المستوى الاستراتيجي عن المستوى التنفيذي.

ثالثا: تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص: استخدام نموذج التميز، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء، وزيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام.

– تغيير السلوكيات وضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات والمنافسة والشفافية التعامل مع الخدمة أخذ العميل بعين الاعتبار، ووضع رضاه مركز الصدارة، .

– نموذج جديد للرقابة لتوجيه باستخدام المستهدفات الواضحة، وقياس النتائج وتخصيص الموارد وزيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام .

المطلب الثاني: نظريات ومبادئ التسيير العمومي الحديث

يستند التسيير العمومي الجديد على مجموعة من الأفكار مستمدة من الفكر الاقتصادي وأفكار أخرى مستمدة من النظريات التسييرية ومجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد وسنتعرض له من خلال هذا المطلب كما يلي :

الفرع الأول: نظريات التسيير العمومي الحديث

يقصد بالنظم التسييرية التحول بالهيئات والإدارات من الأنظمة البيروقراطية إلى العمل بعمل مؤسسات الأعمال من خلال مبادئ وأدوات القطاع الخاص فالنظريات التي يستند عليها التسيير العمومي الجديد هي:[1]

1– عشور طارق مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2011/01 – 2012، جامعة سعيدة، الجزائر، ص 116.

أولا: نظرية الاختيار [1]جاءت نتيجة للأفكار الجديدة التي تبناها أصحاب الفكر الليبرالي والتي مفادها أنّ المنظمات العامة غير فعالة بسبب الضغوط السياسية وتفترض أنّ الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرارات العامة سيقومون حتما بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصالح العامة، كما يرون أيضا أنّ هناك مفارقة بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، وعليه يرون أنّه على الدولة تقليص حجم نشاطها ودورها من خلال وضع أسس اللامركزية، وإدخال آليات السوق عكس النموذج التقليدي القائم على تسير شؤون الدولة على أساس المركزية.

ثانيا: نظرية الوكالة تقوم على أساس العلاقة بين المالك والمسير، حيث تفوض لهذا الأخير صلاحيات واسعة تسمح له بالتعامل مع الزبائن كأنّه هو المالك وعادة ما تكون هذه الوكالات صغيرة الحجم حيث يركز بالدرجة الأولى على إرضاء المواطن والنظر إلى المتعامل على أساس أنه زبون عكس النموذج التقليدي الذي ينظر للمتعامل على أساس المواطنة.

ثالثا: نظرية تكلفة الصفقات حيث تعتبر هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة والتي مفادها لجوء المنظمات إلى عقد صفقات داخلية آليات غير آليات السوق وبأقل التكاليف وقد قدم Gruening في هذا الشأن تحليلا مفصلا للنظرية الأصلية المشكلة لتسيير العمومي الجديد، حيث خلُص إلى أنّه إذا كان التسيير العمومي الجديد يفترض أنّه يعني نظرية الاختيار العام التي أشرنا إليها سابقا[2].

ومنه النظريات تركز على إدارة وتنفيذ السياسات بدلاً من التركيز على تنمية ووضع السياسات في الإدارة العامة، تؤكد على الكفاءة والفعالية في مقابل العدالة والإنصاف في إدارة الموارد العامة تتضمن تحديد الأهداف، الأداء المعياري، قياس الأداء، ردود فعل الأداء، كما تدعو إلى إدخال الممارسات التسييرية (الإدارية) للقطاع الخاص في القطاع

1- بشير عبد الجليل، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، جامعة الاغواط، الجزائر، ص 385.

2 - عشور طارق مرجع سابق، ص 116.

العام، تسعى لنزع المسؤولية ونقل السلطة، في مقابل تأسيس إدارة للمسؤولية وهياكل للمساءلة العامة وتدعو لإقامة وإنشاء إدارة عامة قادرة على المنافسة.

الفرع الثاني: مبادئ التسيير العمومي الحديث أولا: التنافسية[1]

إن إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام، يؤدي إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بتحديد وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المتعاملين معها وكذا تدعيم رقابة التسيير تقليص التكاليف حجم المنظمات العمومية وإصلاح المالية العامة .

ثانيا: التركيز على النتائج بدل الاهتمام بالوسائل وتقييم أداء المنظمات العمومي . يفرض التسيير العمومي الجديد العمل بميكانيزمات السوق والمنافسة في المنظمات العمومية والمشاركة في اتخاذ القرار لجميع الإطراف التي لها علاقة بالمنظمة،

ثالثا: المرونة التنظيمية واللامركزية لتحقيق كفاءة وفعالية القطاع العام، الاهتمام بالزبون وإشراكه في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بنوع وقيم الخدمات التي تقدم إليه.

الفرع الثالث: أهمية وأوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الحديث والقديم

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي لما له من أهمية ويتميز التسيير العمومي السائد في الإدارة العمومية ومؤسسات القطاع العام بالمظاهر والخصائص .

أولا: أهمية التسيير العمومي الحديث

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي وذلك من خلال نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي إلى ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها[2]،

1- صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع – 2018، ص768.

2 – شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 -2008، ص9.

وهنا يظهر لنا أن الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتاج ممارسات أثبتت نجاحا في القطاع الخاص، هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها، مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهانها.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الحديث والقديم

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير التقليدي في العديد من الجوانب منها[1]

– يتم التعامل مع المواطنين في التسيير العمومي التقليدي، في حين يتم التعامل مع الزبائن في التسيير العمومي الجديد .

– يتميز التسيير العمومي التقليدي بتبنيه في هيكليته للنموذج البيروقراطي المتصف بكونه هرمي وسلطوي بين الموظفين، في حين يتميز التسيير العمومي الجديد بالمرونة في التنظيم وإعطاء مسؤولية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس خطيا ومنفردا بالضرورة.

– يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية، ومبدأ الحذر، والاستقرار وغيرها، بينما تسود قيم العلاقات المقاولاتية، وحرية المقاولين، والمرونة، والإبداع في التسيير العمومي الجديد.

– يوظف التسيير العمومي التقليدي الخطاب الإداري الذي يتضمن مفاهيم الصالح العام، والعدالة الاجتماعية، والديمقراطية، وبالمقابل يوظف التسيير العمومي الجديد مفاهيم الخدمات الموجهة للزبائن، وجودة الخدمات، بمعنى أن على البرامج الحكومية تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج.

– تستمد ثقافة التسيير العمومي الجديد من ما هو حاصل في المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع الخاص، الذي تتنافى مبادئه مع التسيير العمومي التقليدي.

1 – شريفة رفاع، نفس المرجع، ص10.

المطلب الثالث: ابرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة، نسبت إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد، ما ميز هذه الإصلاحات هو تقاطعها في بعض الأوجه واختلافها في البعض الآخر سوف نستعرض في هذا الجزء لبعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري ويشمل العرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية كما يشمل العرض بإيجاز تجربة كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا[1].

الفرع الأول: تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول التي اتبعت مجموعة من السياسات الإصلاحية في الإدارة العمومية، وتتمثل في ما يلي:

أولا: التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي تنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية، وتم بمعرفة ما سمي بـ: لجنة هوفر الأولى (1947-1949م) وكان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية، بهدف الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها على الجوانب التالية:

- التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتداخل والازدواجية في الأجهزة العامة
- أدوات الإدارة مثل المالية، الوظائف، الخدمات العامة، حفظ الوثائق والتقارير العامة
- اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة إشراف مركزي، وإعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية .

ثانيا: التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية

تعتمد على بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية، والتركيز على أساليب الأداء والعمليات

1- Tony J.G.VERHEIJEN: "L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modele Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes ,Revue Française D'Administration Publique, pp 95-97.

الإدارية والمعوقات التي تصاحبها كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.[1]

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل فريق عمل لمشروع الإصلاح، وأسند لهم دراسة الأنظمة والإجراءات والقضايا العامة التي تسير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية أنظمة الميزانية، المشتريات، الموظفين، إجراءات خدمات المستفيدين من تلك الأجهزة، كما أسند لمجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز وتم كذلك إيجاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل تلمس تحسين الأداء فيه، وفي هذه المرحلة تم تشكيل فريق من عدد كبير من الموظفين، مهمته تشجيع الأجهزة التنفيذية على تطبيق التوصيات التي أسفرت عنها الدراسات، [2]:

متابعة التنفيذ في الميادين التي استهدفتها الدراسة وهي:

- التخلص من الروتين وتسهيل الإجراءات في إعداد الميزانية وصرف النفقات
- تبني اللامركزية في سياسة التوظيف، والتقييم وتحفيز العاملين.
- إعادة تحديد دور الأجهزة الرقابية المركزية في الرقابة المالية بحيث تركز على تقييم تحقيق الأهداف والمساعدة في تطوير أنظمة الرقابة في الأجهزة التنفيذية..
- تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات وإكسابهم المهارات، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم.

وفي المرحلة الثانية من مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية ركزت الدراسة على التعرف على ما قامت به الأجهزة من جهود لتطبيق التوصيات التي تمخضت عنها المرحلة الأولى وذلك عن طريق وضع التوصيات التنفيذية، ومن ثم عرضها على لجنة مراجعة أداء الأجهزة

1 -X .GREFFE:" Gestion Publique ", ed Dalloz ,Paris ,1999. pp 142-145

2 - Guy Peters Réforme d'un Etat sans Etat ? Les changements au sein du gouvernement Américain Dans Revue française d'administration pub 2003/1-2 (no105-106), pp 196 à 197.

العامة الفيدرالية وجهاز الإدارة والميزانية لمراجعتها قبل رفعها للأعلى لاعتمادها[1]، وقد اتصف مشروع مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية بالتركيز على تحسين الأداء واعتمد في التوصيات على إدخال الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في أجهزة القطاع الخاص إلى أجهزة الدولة. وكذلك تيسير الإجراءات، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

الفرع الثاني: تجربة كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا

في عام 1990م تبنت كل من كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا إصلاحاً إداريا ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج، وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة العامة، وكذلك تعزيز مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل.

أولا: صلاحيات الأجهزة التنفيذية

يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كتلك التي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الخاص، وأن تتم محاسبتهم على النتائج، لذلك تم مطالبة كل جهاز بـ:

- إعداد خطط استراتيجيه لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز لموظفي الجهاز والمستفيدين.

- وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز واستخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف

ثانيا: أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري تتمثل فيما يلي: [2]

- تبني سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتحققة من تلك المتفق عليها في اتفاقية الأداء التي يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة تحقيقها من كل جهاز وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساءلة الإدارية .

1 - X .GREFFE:" Gestion Publique ", ed Dalloz ,Paris ,1999,Op.Cit, pp145-147

2 -Colin TALBOTE :" La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique" R.F.A.P, pp 15-16

– ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج ضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز، ومنح المسئولين صلاحيات كافية وضرورة بناء نظام معلوماتي، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين، واستخدام تقارير عن المعلومات، وقياس الأداء، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى[1].

– التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطى التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعدها على التطبيق، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح،، وتدريب الموظفين للقيام بقياس الأداء وتحليل وتفسير المعلومات ذات العلاقة به.

– استثمار المرونة في الجوانب المالية والإدارية يعد سببا رئيسيا لنجاح هذا النوع من الإصلاح، ومنح المرونة كافية في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية لتحقيق النتائج

ثانيا: استخدام مقاييس الأداء

– قامت هذه الدول باستخدام مقاييس الأداء من أجل المساءلة من خلال نشر نتائج قياس جودة الخدمات للمستفيدين كما فعلت بريطانيا وكندا، أن يتم الاتفاق على مستوى الأداء بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية وتؤخذ النتائج أساسا للمساءلة والمحاسبة الإدارية.

استخلصت فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية ومن أفكار التسيير في القطاع الخاص، بالإضافة إلى محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، ومن هنا حاول بعض المفكرين إدراج هذا المفهوم في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وفسح المجال أمام الأفراد لاستغلال طاقاتهم واستثمارها في القطاع العام.

1 –Colin TALBOTE: Ibid pp 22–23.

المطلب الرابع: التسيير العمومي الحديث بين النظري والتطبيق

الفرع الاول: عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص

يعتبر من اهم الطرق الحديثة لتمويل وإدارة المشاريع وتطبيقات التسيير العمومي الجديد وتختلف النماذج باختلاف نوع المشروع وأهدافه، حظي باهتمام العديد من الدول والجزائر كغيرها من الدول ارتأت أن تستعين به، وهذا ما نصت المادة 37 من قانون 15/18 المتعلق بالقانون العضوي لقانون المالية لسنة 2023[1] ومن خلال عقود الصفقات العامة وعقود تفويض المرافق العامة وذلك من خلال عدة قوانين أهمها المرسوم الرئاسي رقم247/15[2].

أولا: مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص: تعتبر عقود الشراكة أحد تجليات التحولات التي تشهدها الدول في العصر الحديث ومن المفاهيم الحديثة، خاصة في ظل ظروف انخفاض مداخيل ميزانيات الحكومات من جهة وفشل الأساليب التقليدية في تحقيق رغبات المواطنين من جهة.[3]

1- **تعريف عقد شراكة القطاع العام والخاص** نظرا لحداثة هذه العقود تعددت التعاريف الموجهة له ومن بين التعاريف [4]. تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية شراكات القطاع العام بالخاص بأنها اتفاقات تعاقدية طويلة المدى بين حكومة وشريك خاص يقدم فيها هذا الأخير ويمول خدمات عامة المشروع من رأس ماله، ويشارك في تحمل الأخطار

أما بالنسبة المشرع الجزائري لم يعرف في قوانينه عقد الشراكة لكنه قد أشار إلى أحد أساليب عقد الشراكة وهو نظام البناء التشغيل والتحويل، بأنه عقد بين المستثمر والدولة، تتنازل فيه هذه الأخيرة إلى المستثمر بإقامة مشروع ما يكون محل التعاقد بإمكانيته الخاصة

1- القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية المؤرخ في 2018/09/22.

2- المرسوم الرئاسي، رقم 247/15، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 2015/09/16، ج.ر العدد50 سنة 2015

3سليم مولادي، كريمو دراجي، أكرم خيري، التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2018، ص230

4- سليم موالدي، مرجع سبق ذكره، ص230

مع منحة امتياز لفترة زمنية معينة محددة في العقد لاستغلال وإدارته مع تحويل المشروع عند نهاية فترة الامتياز إلى الدولة مانحة الامتياز [1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها عقود تبرم مابين القطاع العام والخاص تشمل الحقوق والالتزامات حسب بنود الاتفاق بين الطرفين، حيث يستطيع القطاع العام من خلال هذه العقود تقديم الخدمات والسلع العمومية من خلال قيام الخاص بذلك بدلا عنه.

ثانيا: أنواع الشراكة العمومية الخاصة: تأخذ الشراكة العديد من الأشكال توجد أنواع عديدة لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونذكر أهمها كما يلي[2]:

1 – عقود الشراكة التعاونية: تنطوي الشراكة التعاونية بين القطاع العام والخاص على علاقة تعاونية من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص والتي يتم فيها اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بإتمام المهام ولا يوجد اشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها[3].

– **عقد الأشغال العامة أو عقد المقاولة** اتفاق بين الإدارة وأحد المقاولين يقوم بمقتضاه هذا الأخير بمقابل ببناء أو ترميم أو صيانة عقارات معينة لحساب الإدارة تحقيقا لمنفعة عامة

عقد التوريد: يعرف عقد التوريد بأنه اتفاق بين احد أشخاص المعنوية العامة وأحد الأفراد أو الشركات على توريد منقولات لازمة للمرفق عام مقابل ثمن معين. [4]

1– مغراوي هاجر، نظام البناء والتشغيل والتحويل كشكل من أشكال الشراكة بين قطاع عام خاص، مجلة المدبر، العدد03، 2016، ص148.

2– قويدر حاج قودير، عبد القادر زرواتية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة، التجربة الكندية نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2018، ص ص263، 262.

3– شايب باشا كريمة، مسكر سهام، أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار إنجاز المشاريع العمومية مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019. ص1626.

4– انظر المواد24–25–26 من قانون، رقم، 23–12 مؤرخ 05 اوت سنة 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج.ر العدد51 سنة 2023.

عقد الخدمات: يعرف عقد الخدمات بأنه اتفاق يتعهد من خلاله المتعاقد مع الإدارة بأداء عمل حالا أو مستقبلا وذلك لقاء ثمن معين متفقا عليه في العقد، وان ابرز مثالين لعقد الخدمات هما عقد النقل وعقد التعهد بالانتظام في الدراسة وخدمة الدولة.

عقد النقل : يعرف عقد النقل على انه اتفاق بمقتضاه يتعهد فرد أو شركة بنقل أشياء منقولة للإدارة وذلك مقابل عوض معين وقد يكون موضوع العقد مقصورا على مرة واحدة أو على عدة مرات، إن الأحكام القانونية لهذا العقد هي نفسها أحكام عقد التوريد إذ أن العقدين لا يختلفان إلا في موضوع كل منهما.

عقد التضامن هو عبارة عن عقد اشتراك القطاع العام والقطاع الخاص في ملكية الأصول بالنسبة للاستثمار، وكذلك يتقاسمون المخاطر والخسارة في حالة وقوعها.

عقد القرض العام : ومفاده أنه يمكن للإدارة أن تقترض مبلغ من المال من أحد الأشخاص الخاصة أو العامة مقابل تعهدها بدفعه وبنسب فوائد متفق عليها إلا إذا أقره القانون صراحة. [1]

2- الشراكات التعاقدية: يمكن تصنيف هذا النوع من الشراكة وفق العقود المبرمة إلى:

عقد التسيير: عقد التسيير هو العملية التي يتم من خلالها العمل على تحويل التسيير من المؤسسة العمومية لصالح المتعامل الخاص، حيث يكون هذا التحويل جزئي أو كلي وعلى المدى القصير عموما لا يتجاوز 05 سنوات.

عقد الوظيفة العمومية: وفي هذا العقد قد تلجأ الإدارة إلى التعاقد مع شخص ما لتنفيذ الأعمال الإدارية ومثال ذلك عقود توظيف الحجاب والسائقين لدى الإدارة العمومية[2].

1- شايب باشا كريمة، مسكر سهام، المرجع السابق. ص1627.

2- مرسوم تنفيذي رقم 08-05 مؤرّخ في 11 محرّم 1429 الموافق 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيّين وسائقي السيّارات والحجاب.

عقد الخدمة:[1]عقد إداري ملزم للطرفين العام والخاص فيلتزم بتوفير الخدمة وفق المعايير المتفق عليها عند التعاقد بينما تلتزم الدولة ممثلة بالحكومة أو إحدى هيأتها توفير تلك الخدمة للقطاع الخاص على أن يحتفظ القطاع العام بمسؤوليته الكاملة في وتسيير المرفق.

عقد الامتياز: من بين العقود طويلة الأجل عقد الامتياز يتم بموجب نقل حقوق التشغيل والتطوير من الدولة إلى الجهة الخاصة يكون صاحب عقد الامتياز مسؤول عن كل النفقات الرأسمالية والاستثمارات، ويتم استرجاع الأصول من طرف القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز بما يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك [2]

عقود التأجير: في عقد التأجير ملكية التجهيزات والتركيبات عمومية، لكن استغلالها تجديدها وصيانتها تعهد إلى المتعامل الخاص الذي يحصل منها على الربح وعادة ما يكون عقد التأجير مدته تتراوح ما بين 10و15سنة.

الفرع الثاني: نظام البناء والتشغيل والتحويل Bot كنموذج في إطار الشراكة

يعتبر نظام عقد الـ B.O.T من أهم الأنظمة الحديثة التي تعتمدها الدول لتنفيذ المشاريع، ولقد نظم المشرع الجزائري هذا النوع بموجب المادة 64 مكرر من قانون الأملاك الوطنية.

أولا: مفهوم عقود Bot تعد عقود البوت من العقود الإدارية الجديدة والمستحدثة لإنشاء المشاريع الضخمة البناء والتشغيل ونقل الملكية، فهو من تطبيقات عقد امتياز المرافق الذي ظهر في تركيا ثم مصر وهذا ما يتطلب تعريفه وأهدافه.

1- تعريف عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية هو اختصار كلمات انجليزية على إطلاق مصطلحين أساسيين لهذا النظام وهما (B.O.T) Build-Operate-Transfer

1- لكحل أمين الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر، دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهرانSEOR ، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014، ص 44

2- بلغنو سمية، دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر، مجلة الاقتصاد 26 والمالية، المجلد04، عدد، 02، 2018، ص48.

أي (البناء والتشغيل والتمليك).ومصطلح (B.O.O.T) Build-Own-Operate-Transfer أي (البناء والتملك والتشغيل والتحويل) والفارق الأساسي بين المصطلحين هو أنه في عمليات الـ B.O.O.T تتملك الجهة الملتزمة المشروع[1] ثم تنتقل ملكيتها مرة أخرى إلى الدولة ولقد تعددت التعاريف منها على أنه اتفاق بين الدولة تعهد بموجبه لأحد أشخاص القانون الخاص بتصميم وبناء مرفق من مرافق البنية التحتية مع تشغيله على أن يلتزم الشريك الخاص بنقل ملكية أصول المشروع إلى الدولة في نهاية مدة الترخيص.

من خلال هذا التعريف يفهم أن هذا العقد هو من تطبيقات الامتياز، الذي يمنحه القطاع العام للقطاع الخاص لفترة زمنية محددة ليقوم بتشييد مشروع حسب التكاليف المتفق عليها.

2- مزايا أسلوب B.O.T يحقق هذا الأسلوب مزايا متعددة لجميع الأطراف على السواء وأهم هذه المزايا هي[2] :

- يؤدي نظام عقد البوت إلى إتاحة فرص كبرى لإنشاء المشاريع العامة وتحسينها وتطويرها وتمويلها عن طريق القطاع الخاص مع تجنيب الموازنة العامة للدولة زيادة الإنفاق العام.

- إدخال استثمارات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات وتخفيض العجز في الموازنات العامة للدولة والاستغناء عن الاقتراض الداخلي أو الخارجي.

- إنشاء مشاريع جديدة أو توسيع المشاريع القائمة وتطويرها، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة، وخصوصًا للأيدي العاملة المتخصّصة.

- تطوير أداء المرافق العامة وسرعة تلبية حاجات المستهلكين والمتعاملين هذا بالإضافة إلى المساهمة في ترشيد الطاقة في المرافق العامة الى درجة عالية من الجودة والكمال.

1- شايب باشا كريمة، مسكر سهام، أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار إنجاز المشاريع العمومية مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 1623

2- عبد الرحيم الساعاتي، خصخصة إدارة وبناء وتشغيل البنية التحتية في السعودية، ندوة التعاون بين الحكومة والقطاع الأهلي في تمويل لمشروعات الأساسية، ص 9.

3- **أهمية عقود البوت:** هي الصورة الغالبة والأكثر شيوعا وانتشارا بين عقود امتياز المرافق العامة حاليا وتبرز أهمية عقود البوت في كون التمويل يتم عن طريق القطاع الخاص، كما أن هذا النظام يوزع مخاطر وأعباء المشروع على القطاع الخاص، الأمر الذي يخفف بشكل واضح من عجز الموازنة العامة.

ثانيا: الطبيعة القانونية لعقود البناء والتشغيل ونقل الملكية إذا كانت عقود الامتياز هي عقود إدارية، إلا أن هناك اختلاف فقهي في تحديد الطبيعة القانونية لعقود البوت، فهناك من يعتبرها عقودا تدخل في نطاق القانون الخاص، وهناك من يعتبرها عقودا إدارية.

1- اعتبار عقود البوت من عقود القانون الخاص:

يذهب أنصار هذا الاتجاه الفقهي إلى اعتبار عقود البوت من قبيل عقود القانون الخاص، حيث أن من مصلحة الدولة أن تنزل إلى مستوى الأفراد العاديين فعندما ترغب في عرض مشروع ما لتمويلها بأسلوب نظام البوت الدولة مضطرة إلى التنازل عن امتيازاتها التي تستمدها من القانون العام وتتعامل مع الأفراد على قدم المساواة، طبقا لذلك تبرم عقود البوت وفقا لمبدأ سلطان الإدارة على أساس أن العقد شريعة المتعاقدين.[1]

2- اعتبار عقد البوت من العقود الإدارية يتجه كثير من الفقهاء إلى التكييف عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية على أنها عقود إدارية، واسترشد أنصار هذا الرأي بالأدلة التالية[2]:

عقود البوت ذات جذور قديمة فهي صورة حديثة لعقود الالتزام المرافق العامة وخضوعها لمعايير شروط العقد الإداري، وموضوع وأهداف عقود البوت تخضع بطبيعة الحال لإحكام القانون العام.

1- عصام أحمد البهجي، عقود البوت T.O.B الطريق لبناء مرافق الدولة الحديثة، دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص101.

2- مستاري عادل، آليات جذب الاستثمار في ظل عقد البوت مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بوقرة،، بسكرة، الجزائر، 2020 / 2021، ص14.

ثالثا: خصائص وأنواع عقد البوت

1- خصائص وأنواع عقد البوت يتضح أن لعقد البوت خصائص يتسم بها أهمها[1]:

- عقد البوت عقد يبرم بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص.
- عقد البوت وسيلة لتمويل المشروعات الكبيرة.
- عقد البوت يخضع لرقابة الجهة الإدارية المتعاقدة.
- أن يتضمن العقد شروطا استثنائية غير مألوفة في القانون الخاص.
- عقود البوت عقود مركبة طويلة الأمد.

فبذلك تعتبر عقود الـ BOT أحد أشكال مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص كأسلوب من أساليب الشراكة.

2- أنواع العقود: سنذكر بعض العقود منها :

عقود الإنشاء والتملك والإدارة والتسليمB.O.O T

في إطار هذا العقد فإن شركة المشروع تملك المشروع خلال مدة التعاقد، فالفرق بين عقد B.O.T وعقد B.O.O T يكمن في ملكية المشروع وقت إنشائه وتشغيله، ففي حين تكون هذه الملكية للجهة الإدارية المتعاقدة في عقد B.O.T فإن الملكية تكون لشركة المشروع في خلال مدة التعاقد، ثم تنتقلها إلى الجهة الإدارية المتعاقدة بعد إنهاء مدة العقد.

عقود البناء والتملك والتشغيل B.O.O في هذه الصورة تقوم الإدارة المتعاقدة بإبرام عقد مع المستثمر لإقامة المشروع وتملكه وتشغيله كما نجد أن المستثمر يتملك المشروع كليا أو جزئيا على أن يكون له حق استغلاله كاملا، ويكون للإدارة نصيب من إيرادات المشروع مقابل استغلاله ثم في نهايية مدة العقد يكون للمستثمر الحق في التصرف في المشروع دون الالتزام بإعادة للإدارة المتعاقدة.[2]

1- مستاري عادل، نفس المرجع، ص14

2- عصام أحمد البهجي، المرجع السابق، ص108.

عقود البناء والتأجير ونقل الملكية: B.L.T

وتقوم شركة المشروع في هذه الصورة بإنشاء المرفق على نفقتها وبعد ذلك تقوم الجهة الإدارية المتعاقدة باستئجار المرفق واستغلاله من شركة المشروع، مقابل حصول شركة المشروع على مقابل مالي وبشكل دوري طيلة مدة العقد، وفي نهاية مدة العقد يؤول المرفق إلى الجهة الإدارية المتعاقدة وتقوم باستغلاله دون أي التزام اتجاه شركة المشروع.[1]

الفرع الثالث: تطبيقات الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر

يعتبر القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل1990، المتعلق بالنقد والقرض حجر الأساس لتطبيق مبادئ اقتصاد السوق وإشراك القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي حيث نستشف بعض صيغ التعاقد بنظام Bot في القوانين الجزائرية تحت تسمية عقود الامتياز.[2]

أولا: عقد الامتياز كأسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص

لقد عرف عقد الامتياز عدة تطبيقات له في الجزائر فلقد تضمن قانون الولاية رقم 07/12 في المادة 149 على أنه " إذ تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية المذكورة في المادة 146 عم طريق الاستغلال مباشر أو مؤسسة يمكن المجلس الشعبي الولائي الترخيص عن طريق الامتياز طبقا التنظيم المعمول به" وفي القفرة الثانية ".... يصادق عليه حسب القواعد والإجراءات المعمول بها"[3]، كما ورد النص على الامتياز في قانون البلدية رقم 11-10[4] كما تناول المشرع الجزائري عقد الامتياز في القانون رقم 10-03 الذي يحدد شروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة لأملاك الخاصة التابعة للدولة[5]، كما جعل عقد الامتياز لاستغلال واستثمار العقار الصناعي بموجب الأمر

1- المرجع نفسه، ص108

2- القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل1990، المتعلق بالنقد والقرض.

3- القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية المؤرخ في 2012/02/12.

4- انظر المادة 150 من القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 2011/06/22.

5- انظر المواد04-05-06-07-08 من القانون رقم 03/10 الذي يحدد شروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة لأملاك الخاصة التابعة للدولة المؤرخ في 2010/08/15.

رقم08 – 04 كعقود شراكة واستثمار الدولة والقطاع الخاص سواء كان هذا الخير شخص طبيعي أو شخص معنوي[1].

ثانيا: الاستثمار وفق نظام Bot في الجزائر

هناك نصوصا تشريعية وأخرى تنظيمية بالجريدة الرسمية قد أوردت الطبيعة تحمل طلب عقود البوت من أجل تمويل مشاريع ذات البنية القانونية لبعض العقود التحتية[2].

الشراكة في مجمع صيدال، ويعتبر الرائد في مجال صناعة الدواء على مستوى الجزائر حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية إذ يعتبر من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن تحقيق نتائج كبيرة في فترة وجيزة.ولقد اعتمدت صيدال على نوعين من الشراكة هي :

الشراكة الصناعية أو ما تسمى المشاريع المشتركة يتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال وتسمح هذه الصياغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتسابها التكنولوجيا وطرق تسيرها.

الشراكة بعقود التصنيع الدواء وتسمح هذه الصيغة بنقل التكنولوجيا ورفع مهارات العمال والمعرفة، ومسايرة آخر للتطورات في مجال صناعة الدواء وقد عقدت صيدال ستة شراكات مع مخابر دولية كبرى، منح امتياز الرخصة وكذا إنشاء شركات مشتركة.[3]

في قطاع المياه : إن القانون رقم 05-12 المتعلق بالمياه أخض بموجب المادة 17 منه المنشات والهياكل التابعة للأملاك العمومية الاصطناعية للمياه للانجاز والاستغلال لشخص طبيعي أو معنوي خاض للقانون الخاص م إرجاع أملاك الدولة بعد نفاذ مدة العقد

في قطاع الكهرباء ورد في القانون رقم 02-01 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز إلى المراحل المتضمنة في التعاقد بصيغة Bot للانجاز والاستغلال ثم إعادة المشروع للدولة،

1- شايب باشا كريمة، مسكر سهام، أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار إنجاز المشاريع العمومية مجلة الاستاد الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019 ص 1625.

2- شايب باشا كريمة، د. مسكر سهام نفس المرجع ص 1627.

وفي هذا الإطار أبرمت شركة كهرباء سكيكدة عقد مع مجموعةLavalin SN الكندية لتصميم محطة لتوليد الكهرباء وإنشائها وتشغيلها لمدة 12 سنة [1].

في قطاع الطاقة تعتبر عقود الشراكة في مجال الطاقة الأكثر حضورا في الشراكة الجزائرية دون غيرها من العقود وهذا راجع إلى طبيعة الاقتصاد الجزائري .ولقد رخص بالشراكة وفق القانون الجزائري بالترخيص للمستثمر صاحب الامتياز إبرام اتفاقية شراكة مع أشخاص طبيعية أو معنوية 44 والغاز ويكون المساهمين أصحاب الأسهم من جنسية جزائرية فهذا النوع من التمويل، متواجد منذ مدة طويلة في قطاع المحروقات من خلال قوانين المحروقات السابقة الابي مكنت سونطراك من الشراكة مع مجموعة نفطية عالمية في مشروعات البحث والتنقيب واستغلال المحروقات.

قانون الأملاك الوطنية ولقد صرح المشرع الجزائري بموجب قانون الأملاك الوطنية رقم 08-14[2] لاعتماد على عقود الشراكة بصيغة Bot وذلك بمقتضى المادة 654 مكرر منه والتي نصت على أنه:"يشكل منح الامتياز استعمال الأملاك الوطنية العمومية المنصوص عليه في هذا القانون والأحكام التشريعية المعمول بها، العقد الذي بموجبه الجماعة العمومية صاحبة حق الامتياز لها سلطة يمنح شخص معنوي أو طبيعي يسمى صاحب الامتياز[3]، حق استغلال ملحق الملك العمومي الطبيعي تمويل أو بناء أو استغلال منشأة عمومية لغرض خدمة عمومية لمدة معينة تعود عند نهايتها المنشأة أو التجهيز محل منح الامتياز إلى السلطة صاحبة حق الامتياز، أصبح أكيدا أن للشراكة بني القطاعين العام والخاص أهمية كبيرة في إنشاء وتحديث البنية التحتية وتسيري المرافق العامة، وقد لقيت قبولا كبيرا في كثير من دول العالم لما لها من أهمية في تخفيف العبء المالي للموازنة العامة للدولة وفتح المجال أمام مؤسسات القطاع الخاص كفاعل جديد.

1- القانون رقم: 02 /01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، ج ر عدد: 08.

2- القانون رقم: 30/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 يتضمن قانون الأملاك الوطنية، ج ر 52، المعدل والمتمم بالقانون رقم: 14/08 المؤرخ في 20 جويلية 2008، ج ر 44.

3- شايب باشا كريمة، مسكر سهام المرجع السابق، ص 1630.

ولقد صرح المشرع الجزائري بموجب قانون الأملاك الوطنية رقم 08-14 بالاعتماد على عقود الشراكة بصيغة Bot وذلك بمقتضى المادة 654 مكرر منه والتي نصت على أنه:"يشكل منح الامتياز استعمال الأملاك الوطنية العمومية المنصوص عليه في هذا القانون والحكام التشريعية المعمول بها، العقد الذي بموجبه الجماعة العمومية صاحبة حق الامتياز لها سلطة يمنح شخص معنوي أو طبيعي، يسمى صاحب الامتياز، [1] حق استغلال ملحق الملك العمومي الطبيعي تمويل أو بناء أو استغلال منشأة عمومية لغرض خدمة عمومية لمدة معينة تعود عند نهايتها المنشأة أو التجهيز محل منح الامتياز إلى السلطة صاحبة حق الامتياز، وإلى جانب هذا هناك العديد من المشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص المبرمجة إلا أن ضعف القدرة المالية بسب تراجع أسعار النفط حال دون ذلك أصبح أكيدا أن للشراكة بني القطاعين العام وألخاص أهمية كبيرة في إنشاء وتحديث البنية التحتية وتسيري المرافق العامة، وقد لقيت قبولا كبيرا في كثير من دول العالم لما لها من أهمية في تخفيف العبء المالي للموازنة العامة للدولة وفتح المجال أمام مؤسسات القطاع الخاص كفاعل جديد ومؤثر في مجال المشروعات العامة. [2]

نتيجة للأزمات العديدة التي عرفتها مؤسسات القطاع العام في الدول الصناعية، وخصوصا منها أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي الذي كانت تنتهجه هذه المؤسسات في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي، نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد، وكان ذلك في بداية الثمانينات من القرن الماضي في بعض الدول الأنجلوساكسونية. واستنادا إلى هذا المفهوم، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.

1- شايب باشا كريمة، مسكر سهام المرجع السابق، ص 1630

2- المرجع نفسه، ص 1633.

الفصل الثانـي

الاتجاهات الحديثة لعصرنة التسيير العمومي

إن تحديث وتطوير الجهاز الإداري وعصرنته حتى يتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة على المستوى الإداري، يعتبر حتمية لا مناص منها بالنظر لما تعرفه تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاتها من تطور، والجزائر على غرار بقية دول العالم أخذت على عاتقها مسايرة هذه التطورات ومحاولة الاستفادة منها، وذلك بإطلاقها للعديد من المبادرات والمشاريع، إيمانا منها بضرورة التوجه نحو بناء الإدارة الالكترونية والنهوض بمستوى خدماتها العامة اتجاه مواطنيها، وإعادة النظر في السياسات المطبقة والبحث عن آليات وأدوات جديدة للتسيير وسنحاول من خلال هذا إلقاء الضوء على واقع التقنيات الحديثة ودورها في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر،

المبحث الأول : مساهمة التسيير العمومي الحديث والإصلاح الإداري في عصرنة التسيير العمومي

بما أن الإصلاح الإداري يستهدف تنظيم الجهاز الإداري للدولة من خلال التغيير في أساليب تسيير القطاع العام، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وأساليب التنظيم وتثبيتها[1]، وسنتناول هدا من خلال آليات إصلاح الإدارة العمومية ودور التسيير العمومي الجديد في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، والتسيير العمومي الجديد كآلية لعصرنة الإدارة العمومية التسيير العمومي الجديد كأداة لإنجاح موازنة البرامج والأداء الإصلاح المزا نياتي كالتالي:[2]

المطلب الأول: التسيير العمومي الحديث كآلية لإصلاح الإدارة العمومية

الفرع الأول : إصلاح وإعادة هيكلة الإدارة العمومية

إن إصلاح وإعادة هيكلة المنظمات العامة وخدماتها تحتم على الدولة تطوير طرق وآليات جديدة ويعتبر التسيير العمومي الجديد من بين أرشد الطرق الحديثة في سبيل تحقيق هده الأهداف[3] وسنحاول من خلال هذا التطرق إلى كيف يمكن إصلاح الإدارة العمومية من خلال آليات التسيير العمومي الجديد وفق المحاور التالية:

أولا: الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية ضرورة واقعية للتغيير:

إن التأقلم مع التغيرات التي تحدث على المستوى العالمي تؤكد ضرورة إحداث تغيرات كلية في أسلوب الإدارة وكيفية تقديمها للخدمات، فالمفهوم التقليدي للإدارة العمومية لم يعد قادرا على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة هذه المنظمات مما يستلزم المبادرة بإصلاح هذه الإدارة من خلال تبني المفاهيم الحديثة للصالح الإداري.[4]

1- مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود الاصلاح، جامعة، سطيف، 2، الجزائرة 2023، ص 10-9

2- قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري، دار وائل عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص49-51.

3- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص21.

4- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر، 1981، ص48- 49.

1- الإدارة الجزائرية ببن التحديات وجهود الإصلاح

أ- **التحديات:** أن أهم هذه التحديات هي التحديات التقنية المرتبطة بتطورات تقنيات المعلومات وما أفرزته في مجال الإدارة والتسيير والتحديات السياسية المرتبطة بطبيعة التوجهات الجديدة في مجال إدارة الشأن العام المحلي والحاجة إلى مقاربات جديدة في التسيير، والتحديات السلوكية التسيب واللامبالاة وانتشار الفساد والمحسوبية وغياب الشفافية فضلا عن ضعف مستوى الأداء والتداخل في الأدوار ولصلاحيات وتدني المهارات وتأثير العوامل السياسية وغياب معايير الكفاءة والجدارة في التعيين والترقية وتقلد المسؤولية[1].

ب- جهود الإصلاح: يرتبط ألإصلاح في كل المجالات بإصلاح الدولة الذي يمثل تحديا ملحا في عدد كبير من الدول النامية يتطلب جهدا منظما ومستمرا يشمل جوانب ثلاث، الإصلاح الدستوري والقانوني، والإصلاح الثقافي، والإصلاح المؤسساتي وإيجاد النظم الكفيلة بالمتابعة والرقابة والتوسع في سياسات اللامركزية وإتاحة دور اكبر لهيئات المجتمع المدني الأمر الذي جعل قوة الدولة تكمن قدرتها على تنفيذ السياسات العامة. [2]

2- **طبيعة ومضمون الإصلاحات:** المتأمل في التجربة الجزائرية في مجال الإصلاح يجد أن هذا الأخير مس ثلاث مجلات مهمة وأساسية وهي:

أ- **ترشيد الإدارة العمومية:** من خلال دعم التنسيق بين مختلف الإدارات المركزية وإسناد مهام إلى الجماعات المحلية للإسراع في حركية التنمية الاقتصادية والاجتماعية واللجوء إلى الخبرات والعقود ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف مهمة الإدارة العمومية وتقليصها والتكامل والتضامن بين المصالح التي لها سلطة عمومية في مجال الرقابة لمحاربة الغش

1- مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود الإصلاح، مرجع سابق، ص 12.

2- مرابط عبد الحكيم، نفس المرجع، ص 13.

ب- مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تطبيق أساليب إدارية جديدة ومتطورة نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي جاءت بمفاهيم جديدة أهمها "الإدارة الالكترونية" والتي مفادها تحويل الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي استهدف العديد من القطاعات على غرار قطاع البريد والمواصلات وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع العدالة وقطاع العمل والضمان الاجتماعي وقطاع الداخلية والجماعات المحلية وكلها قطاعات حساسة ومهمة وذات علاقة مباشرة بمصالح المواطنين[1]

ج- عصرنة الإدارة العامة: من خلال عصرنة المرافق العمومية ومناهج العمل مع تعميم استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة وتكوين إطارات الإدارة العمومية وأعوانها وتبسيط الإجراءات الإدارية ودعم قدرات الإدارة العمومية في مجال جمع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية الضرورية لإعداد السياسة العامة وتنفيذها.

الفرع الثاني: دواعي الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية [2]

إن تحديات العولمة والاقتصاد الحر، جعل برامج إصلاح الإدارة تأخذ منحى أكثر حركية وديناميكية لتكييف السياسات العامة للدولة مع المحيط الدولي والمحلي، وعليه وأمام هذه الرهانات المرفوعة باشرت الدول الحديثة عمليات إصلاح واسعة داخل جهازها الحكومي، ويمكن إيجاز أسباب وعوامل الإصلاح الإداري فيما يلي:

- يعتبر عجز أجهزة الإدارة العامة في الدولة عن تقديم خدمة عمومية تلقى القبول عند المواطن بسبب تفشي ظاهرة البيروقراطية واللاعدالة في توزيع الخدمات سببا رئيسيا في تبني الدولة لعملية الإصلاح الإداري من اجل تحديث وترقية عمل المرافق العمومية بما يكفل توفير الخدمة العمومية للمواطن وتأديتها على الوجه المطلوب.

1- حططاش، عبد الكريم، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العالقة مع المواطنين، دراسة تقييميه لمشروع الجزائر الالكترونية 2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 218.

2- حططاش، عبد الكريم نفس المرجع، ص219.

- عدم استخدام المعايير الشخصية والعلمية والكفاءة المهنية في اختيار العاملين في المناصب العليا للدولة، مع التطور الحاصل في معظم دول العالم لا يصلح حال الحكومات إلا إذا أحسنت اختيار قيادتها، حيث من أبرز عوامل الفشل في إدارة البلاد وتراجع التنمية وتأخر المشاريع هو عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخاصة في الأماكن والمناصب القيادية والإدارية.

- عجز فكر ونظام التخطيط المركزي المسيطر على أجهزة القطاع العام عن الاستجابة لمتطلبات التحديث وانعدامه للرؤية المستقبلية العصرية وللمرونة الحركية والموضوعية الفكرية وضعف أهدافه والتزامه الجامدة بمدرسة فكرية عقائدية قديمة .[1]

- المركزية الشديدة المركزية والتعليمات الدقيقة في التخطيط وتنفيذ الإعمال يؤدي إلى حرمان من استخدام المبادرات الشخصية وروح الإبداع وحرية العمل مما يؤدي إلى انخفاض قدراتها سببها عدم الثقة بالإدارات المؤسساتية والمحلية وإبقاؤها تحت السيطرة المركزية الإدارية. [2]

- الاحتكار والعرقلة أدت سياسة الاحتكار الحكومي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي وإلى عرقلة الاستثمارات والمبادرات الخاصة ومنعها من الدخول إلى الكثير من المجالات التي يمكن أن تخدم فيها المصلحة العامة بشكل أفضل.

الفرع الثالث: دور أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

تستخدم الحكومات اليوم العديد من الأساليب في التسيير العمومي الحديث لتعزيز مقدرة إداراتها العامة ورفع كفاءتها، وتختلف هذه الأساليب من دولة لأخرى، وهي تتمثل عموما في أسلوب الإدارة الالكترونية، أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحو الأداء،

1- كريمة لعرابي، الصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة، نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص60.

2- كريمة لعرابي، نفس المرجع، ص61

أسلوب التوجه نحو الخدمة، أسلوب التوجه نحو اللامركزية، أسلوب التوجه نحو الحاكمية.

- تتمحور اغلب استراتيجيات التحديث وعصرنة الإدارة العمومية في العالم حول لامركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وأن الاتجاه السائد اليوم يحث على الاستقلالية وتحمل المسؤولية في كافة المستويات، كما أن لإدخال منطق الكفاءات وقع خاص في زيادة وتيرة التحديث وذلك من خلال بروز إجراءات جديدة لتصنيف الأعمال وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية وعادلة تأخذ في الحسبان شخصية الموظف قدراته ومهاراته.

يعتبر تطور التسيير العمومي الحديث خلال السنوات الأخيرة واحد من أكثر الاتجاهات المعاصرة، حيث هيمن على فكرة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، وقد عرفت الدول عدة إصلاحات لتكييف إدارتها مع هذا التوجه الحديث[1]، والإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات العامة في سائر الدول من كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة، وإن تفعيل الإدارة العمومية مرهون بمجموعة من العناصر الموضوعية التي يجب توفرها في هذه الإدارة من جهة، ومحاربة بعض السلوكيات والأنماط التفكيرية والتسيير السلبي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: التسيير العمومي الحديث كآلية لتحسين حكامة الإدارة

إن تكريس مفهوم الحكامة الجيدة كآلية لتحديث الإدارة العامة يكتسي أهمية كبرى خاصة أمام التحولات والتطورات التي لحقت الدول في العقود الأخيرة، ومن خلال هذا الفرع سنحاول إبراز كيف تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام.

1- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص، 21.

الفرع الأول: الحكامة الجيدة وعلاقتها بتحديث وتنمية الإدارة

أصبحت آليات إصلاح الإدارة وتحديثها أكثر جدية، ولقد تم تكريس هذا التوجه من قبل كل السياسات المتعاقبة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة للتنظيم المتمثلة في الحكامة الجيدة، على تغيير أنماط التسيير الإداري والمالي، إن تحديث الإدارة يتطلب تبني طرق وأساليب جديدة للتسيير، كالخدمة العمومية والتسيير المرتكز على أساس النتائج وتبسيط الإجراءات الإدارية والقوانين والمحاسبة، إضافة إلى تسيير الموارد البشرية[1]، وعليه لا يمكن الحديث عن حكامة جيدة في ظل غياب هذه العناصر الأربعة السالفة الذكر، والمرتبطة بمفهوم الحكامة وعلاقتها بالتنمية الإدارية.

الفرع الثاني: دور الحكامة في تطبيق الإصلاح الإداري والحد من الفساد الإداري

العلاقة التي تربط بين الحكامة والإصلاح الإداري تكمن باعتبارهما نتاجا خالصا للمسارات الإصلاحية، أي أن للإصلاح الإداري أدوارا تاريخية وتفاعلية ومؤسساتية تؤسس لإدارة الحكامة كإدارة مواطنة وكإدارة للتنمية البشرية المستدامة، تتسم بكل خصائص التدبير الجيد من شفافية وترشيد وعقلنة وانفتاح وتواصل وتبسيط وتحفيز وغيرها، من مميزات من شأنها أن ترتقي بالإدارة وتجعلها في خدمة المواطن وضمان احتياجاته وتلبية مطالبه[2]

الفرع الثالث: دور التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام.

يظهر دور التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام من خلال المبادئ التي جاء بها والمتمثلة في تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في القطاع العام من شأنه تعزيز قدرة المؤسسات العمومية على توفير خدمات ذات جودة عالية في ظل مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة في التسيير ويتجلى ذلك من خلال:

1- خلوفي عقيلة، دور الحوكمة في ترشيد إدارة الميزانية العامة للدولة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر03، 2016-2017، ص:208

2- خلوفي عقيلة، نفس المرجع،، ص، 209.

- تعزيز آليات الرقابة وتسهيل إستخدامها وذلك من خلال تفعيل طرق المساءلة مما يدفع الموظفين في المؤسسات العمومية إلى الحرص على اتخاذ القرارات الصائبة في ما يتعلق مع الموارد المتاحة، ومحاولة استغلالها بالطرق المثلى، الأمر الذي يحقق أهم المبادئ التي جاء بها التسيير العمومي الحديث والمتمثلة في التركيز على النتائج وتخفيض التكاليف، كل ذلك سينعكس إيجابا على جودة الخدمة العمومية من خلال حسن التسيير.

- نشر ثقافة الإنفتاح والشفافية والثقة والدعم العام وذلك من خلال تسهيل الحصول على الوثائق والبيانات الأساسية واستخدامها، حتى يتمكن المواطن من فهمها وهذا لا يتحقق إلا من خلال الحرص على تطبيق القواعد الأساسية للحوكمة في القطاع العام.[1]

– تعزيز اللامركزية اعتماد اللامركزية يتم من خلال نقل السلطة داخل النظام أو نقل مسؤولية تقديم الخدمات إلى الحكومات المحلية والإدارات العامة، جعل الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية أقل هرمية مما يسمح للمسير بالتركيز على النتائج الواجب تحقيقها وكذا اختيار آليات العمل الأكثر فعالية، من خلال تقليص التزاماته الشكلية وتحرير روح المبادرة لديه.

- قاعدة المساءلة أي إمكانية تقييم أعمال الإدارة وتمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين العموميين والمسئولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل.

– تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن مؤشر قياس مدى تحقيق هدف المواطن يكون بقياس جودة الخدمة المقدمة له، ونوعيتها وذلك بالإطلاع وبكل شفافية على الأساليب المتبعة في توزيع المداخيل والإنفاق العام باعتباره مساهما في المال العام، والزبون الذي تسعى لإرضائه من جهة أخرى، ووفقا لذلك يتحقق أحد أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث والمتمثل في اعتماد آليات السوق لتقديم الخدمة العمومية[2] .

1– خلوفي عقيلة، دور الحوكمة في ترشيد إدارة الميزانية العامة للدولة في الجزائر، مرجع سابق، ص208.

2– مياسة أودية، الفعالية الإدارية كآلية لترسيخ الحكم الراشد المحلي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد16، جوان2017، ص423

- تعزيز مبدأ التشاركية إتاحة الفرصة للمواطنين أو الجمعيات للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة الأعمال الحكومية، عن طريق تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عملية صنع القرار وتعد مشاركة المواطن أسلوب يعكس متطلباته كونه الأدرى بحاجاته.

- امتثال والتزام المؤسسات العمومية بالأنظمة والقوانين يعبر معيار حكم القانون في حوكمة القطاع العام عن تطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون أي إقصاء بين أفراد المجتمع.

بعد نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق الأهداف المرجوة منها في القطاع الخاص وعلى رأسها ضمان الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية وغير المالية، وكذا المعاملة العادلة بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة، سعى القطاع العام إلى الاستفادة من مزايا هذه المبادئ من خلال تطبيقها في إطار التوجه نحو تطبيق التسيير العمومي الحديث.

المطلب الثالث: التسيير العمومي الحديث كآلية لعصرنة الإدارة الجزائرية

إن الجزائر على غرار باقي الدول وفي إطار سعيها إلى إصلاح مرافقها العمومية وتحسين نوعية خدماتها لم تكن بمنأى عن التوجه نحو تطبيق هذه الآلية كخطوة في سبيل عصرنة الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن وتعتبر الإدارة الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة كما تستمد عجزها من عجز الدولة.

الفرع الأول: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

نتيجة للتطور الكبير الحاصل في مختلف مجالات تكنولوجيا المعلومات حاولت السلطات العمومية الجزائرية عصرنة الإدارة العمومية، من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ،لمسايرة التطور الحاصل، واستخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري.[1]

1- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص24.

أولا: تحديث وترشيد الإدارة العمومية:

حاولت السلطات العمومية أن تستفيد من الوضع المالي الجيد الناتج عن ارتفاع أسعار البترول في بدابة الألفية الثانية واتجاه تفكير الدولة مواصلة مسار الإصلاحات في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، واهتمت بخوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال بعث الشراكة مع المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة، قصد عصرنة المؤسسات، وفي إطار عصرنة الإدارة وتحسين التنمية البشرية، تطوير البنية التحتية، [1]:

1ـ إصلاح الإدارة العمومية: بادرت الجزائر إلى عصرنتة الإدارة العمومية من أجل ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة، [2] سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين، وذلك من خلال:

ـ عصرنة أساليب العمل وتعميم استعمال التكنولوجيا. تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق

العمومية تسريع وتيرة إجراءات وآجال إنجاز المشاريع.

ـ إعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة هن طريق تشجيع التكوين المتخصص، ورد الاعتبار لمراكز التكوين المهني.

2 ـ التنظيم الهيكلي في الإدارة العمومية:

إعادة توجيه وتنظيم وتحديد مهام الكفاءات القيادية في الإدارات المركزية عن طريق إعادة هيكلة وتنظيم أعمال الحكومة، والتنسيق ما بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية،

1- فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص313-314.

2- فتيحة فرطاس، المرجع نفسه، ص313.

3 ــ تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية:

أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا أكثر شمولا وتخصصا بالإضافة إلى جانب المهام التنفيذية[1] وباعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها.

الفرع الثاني: التسيير العمومي الحديث وأثره على المؤسسات والموظفين

نظرا للتَطورات والمستجدات الناتجة عن العولمة والتطور التكنولوجي، كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تواكب هذه التحولات وتستقطب اليد المؤهلة لذلك.

أولا: التسيير العمومي الحديث وأثره على الموظفين

باعتبار أن المورد البشري هو أهم استثمار تعتمده المؤسسة، مما جعل أنشطة الموارد البشرية تمارس الكترونيا كالتوظيف، والتدريب، والتعليم الالكتروني، وتقييم الأداء الالكتروني.[2]

1- تسهيل عمل مقدم الخدمة العمومية : من المتوقع أن تؤدي الإدارة الالكترونية إلى تبسيط وتسهيل عمل الموظف بشكل يسمح له من نسخ وتدوين وتوقيع وختم الوثائق الإدارية الكترونيا هذا ما يكرس الشفافية وحب العمل حيث تسمح مثل هذه الإجراءات بمحاكاة مبادئ إدارة الأعمال خاصة فيما يخص بتقسيم العمل والرقابة الإدارية بالإضافة إلى عنصر التنظيم الذي تفقده معظم الإدارات العمومية .

2- **توسيع نطاق الممارسات الديمقراطية ولامركزية القرارات:** إتاحة قدر أكبر للتحكم في الهيكل التنظيمي ومختلف اللوائح من مشاركة الإفراد في إدارة الشؤون العامة، مما يشعرهم بقدر أكبر من الرضا عن حكوماتهم والاقتناع بأعمالها، مما يفتح الباب واسعا حول إجراء انتخابات عامة الكترونية ذات قدر عال من الشفافية والمسؤولية، فمن حق الإدارة

1- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، المرجع السابق، ص69.

2- موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص 89.

العمل في أي وقت لأجل تعديل بعض الوظائف أو تحسين بعض البرامج وفق ما تمليه الظروف المختلفة عليها بكل مرونة لأجل إرضاء الصالح العام.

الفرع الثالث: التسيير العمومي الحديث وأثره على أداء المؤسسات

إن السير الحسن لمستقبل الخدمة العمومية من أهم الأمور التي تخدم المواطنين عند اعتماد المنظمة على إدارة الكترونية للموارد البشرية ما يلي :

1- استمرارية تقديم الخدمة: ويعني استمرار مؤسسات الدولة في تقديم الخدمات بشكل مستمر ودون انقطاع، حيث يترتب التأثير على هذا المبدأ من طرف الإدارة الالكترونية في فتح مكاتب الموظفين بصورة الكترونية مستمرة دون انقطاع الخدمة، حيث يعمل المرفق العام على مدار الساعة ولا يتوقف، إلا في حالة حدوث عطب تقني خارج عن نطاق المؤسسة.

2- تكريس مبدأ المساواة بين المواطنين: إن نظام الإدارة الالكترونية يجعل من جميع المواطنين متساوين أمام المؤسسات العمومية في إتباع إجراءات الحصول على الخدمات.

على رغم الجهود الكبيرة والاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لعملية الإصلاح الإداري للمرافق العامة، إلا أن جل محاولات الإصلاح لم تصل إلى النتائج المرجوة منها، وبقي الجهاز الإداري يعاني من جملة من المشكلات أهمها البيروقراطية بمفهومها السيئ الشائع

المطلب الرابع: التسيير العمومي الحديث كأداة في تطبيق الإصلاح الميزانياتي

يعتبر القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية فرضه كإصلاح جذري وأحد الرهانات الكبرى لإصلاح النظام الميزانياتي بالانتقال من أسلوب الميزانية حسب الوسائل إلى أسلوب الميزانية وفق البرامج والأهداف، من خلال تكريس القدرة على تحقيق النتائج المنتظرة بأقل ما يمكن من التكلفة المالية.[1]

1-ثابتي الحبيب، عصرنة نظم الميزانية في الجزائر، لدعامة سياسة إصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، الجزائر، المجلد04، العدد05، ص 17.

الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر

إن تفعيل القوانين المالية ودور الرقابة الميزانياتية من شانه أن يساهم في تحقيق الحوكمة المالية وتحسين أداء الإدارات العمومية، وتجسيده على أرض الواقع، غير أن هذه المساهمات تتطلب توفر سلسلة من العوامل الرئيسية والمتمثلة فيما يلي[1]:

أولا: العوامل السياسية والتشريعية يجب أن تتوفر العزيمة والإرادة السياسية الجادة من أجل التجسيد الفعلي للقانون العضوي وتحقيق الأهداف المسطرة، ولمساهمة في إعداد أساليب وآليات تعمل على صياغة قاعدية للميزانية من شأنها تقوم بإصلاح الترسانة القانونية التي تندرج ضمن إطار السياسة العامة الحديثة.[2]

ثانيا: العوامل البشرية والتقنية عقد دورات تكوينية حول طريقة استعمال تقنيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصال عامة والنظام المعلوماتي لتسيير الميزانية خاصة على مستوى مديريات البرمجة ومتابعة الميزانية للولايات لأجل تأطير الموظفين حول فهم فلسفة التسيير العمومي الجديد القائم على النتائج ترسيخ وغرس ثقافة الأداء وكذا قياس مدى استيعابهم للفكرة ومحتوى هذه القوانين .

ثالثا: تفعيل دور كل من المراقب الميزانياتي والمحاسب العمومي تفعيل دور كل من المراقب الميزانياتي والمحاسب العمومي من خلال إعداد نصوص تشريعية تحدد قواعد ومسؤوليات لكل من العونين وإدراج نظام معلوماتي لتسيير الميزانية عن طريق ربط البيانات والمعلومات الميزانياتية ونشرها على مستوى مواقع مختلف الدوائر الوزارية والهيئات العمومية.

1- مصطفى شبرة أمحمد، أهمية إصلاح النظام الموازني في ترشيد الإنفاق العام للجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2، 2022، ص 131.

2- ثابتي الحبيب، مرجع سابق ص 18.

الفرع الثاني: الآليات الكفيلة بنجاح موازنة البرامج والأداء في ظل الإصلاح الميزانياتي

تتطلب عملية الانتقال من التسيير المبني على ميزانية الوسائل إلى التسيير العمومي الحديث المبني على موازنة البرامج والأداء إلى الوقوف على سلسلة من الآليات.[1]

أولا: مبدأ التسيير بالأهداف يتيح هذا المبدأ الإمكانية للسلطات العمومية على بلورة نظرة متكاملة عن موارد الدولة والتزاماتها، وكذا تقييم النتائج بدلا من تقييم حصيلة تسيير الوسائل والموارد.

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي الذي يتطلب تجديد كافة القوانين واللوائح وجعلها تتلاءم مع متطلبات هذا النوع من الأسلوب .

ثالثا: تجميع الأنشطة المتشابهة على مستوى برامج أساسية وفرعية ومن ثم يتم تحديد الأهداف المرجوة الخاصة بكل برنامج أساسي وفرعي، حيث يجب أن تتوافق الأهداف الفرعية للبرنامج مع السياسة العامة للوزارة.

رابعا: وجود نظام محاسبة تكاليف بحيث يتم تقسيم الأنشطة إلى مراكز للمسؤولية، إضافة إلى الانتقال من تصنيف النفقات إلى تصنيف الأعباء وفق البرامج والأنشطة المنجزة، وإدراج مبدأ المساءلة ومحاسبة بحيث يتطلب هذا الأمر فرض نظام رقابي على مستوى أنشطة البرامج وتقييم فعاليتها وتحديد معايير أداء مالية وأخرى غير مالية.

إن إصلاح المنظومة المالية من قبل الدولة يتطلب تكافل كافة الأطراف الفاعلة في الميدان بغية عصرنة النظام الميزانياتي، وفق ميزانية البرامج القائمة على النتائج، وكذا تقييم الأداء المالي والوظيفي عن طريق إحداث مقارنة بين الأهداف والنتائج المحققة إضافة إلى مساءلة كافة مسؤولي البرامج والأنشطة عن سائر العمليات التي تم القيام بها أثناء تنفيذ النفقات العمومية المدرجة ضمن ميزانية البرامج.[2]

1- أمين صابة، كمال بن موسى، دراسة تحليلية للقانون العضوي 15/18 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام، المجلة الجزائرية للعلوم لجامعة الجزائر، الجزائر، المجلد08، العدد01 سنة 2020، ص 285

2- أمين صابة، كمال بن موسى، المرجع السابق ص 287.

إن التحولات العميقة التي أفرزتها الإصلاحات المتعددة الأبعاد التي عرفتها الجزائر، تقتضي إعادة النظر في تنظيمها وسيرها وطرق تدخلها، قصد تمكينها من التكيف مع هذه الإصلاحات ومسايرتها، لذلك يعتبر تحديث وعصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر خطوة مهمة نحو آليات التسيير العمومي الحديث القائم على الحكامة والفعالية والكفاءة والمساءلة والشفافية والرقابة والنجاعة في الأداء.

المبحث الثاني : استخدام التقنيات الحديثة لعصرنة التسيير العمومي

تعد الإدارة محورا هاما من محاور الخطاب الرسمي لمختلف الدول في العالم وقد أخذ هذا الاهتمام أبعاد جديدة بعد الانتشار الواسع لتكنولوجيا وتعدد تطبيقاتها واتساع مجالات تأثيرها وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى استخدام التقنيات الإلكترونية والحاسوبية لعصرنة المرفق العمومي عن طريق التسيير العمومي الالكتروني من خلال الإدارة الالكترونية والرقمنة .

المطلب الأول: استخدام التقنيات الإلكترونية والحاسوبية لعصرنة المرفق العمومي

ساهمت التقنيات الإلكترونية والحاسوبية في إحياء الإدارة العامة وإدخال مستجدات وتطورات ساعدت على العديد من التسهيلات على الرغم من الصعوبات والمشاكل التي واجهتها في عديد الأحيان

الفرع الأول: دور التقنيات الإلكترونية والحاسوبية الحديثة.1

تلعب التقنيات الإلكترونية والحاسوبية الحديثة دور مهم من شانه أن يساهم في تحقيق وتحسين أداء الإدارات العمومية.

أولا: فوائد استخدام تكنولوجيا الإدارة الحديثة

أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة يحقق مزايا عديدة إذ تحقق درجة عالية من الراحة الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر، مع السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قاعدة

1- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص272.

متكاملة من أداء المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاريه.[1]

ثانيا: أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نظرا للتأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هناك عدد من الاعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب نحو التوجه إلى استخدام وتوظيفها ومن بين هذه الأسباب نجد:

1- **تطورات الانترنيت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية:** توجد أربع صناعات واسعة تسير نحو بناء منصات وقواعد مشتركة هي الأجهزة والبرمجيات والصناعات الالكترونية الاستهلاكية والصناعات الخاصة بالاتصالات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية وصناعة المحتوى كصناعة النصوص والبحث.

2- **ظهور وتطور اقتصاد المعرفة:** ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وظهور خدمات جديدة، وبعبارة أخرى فان

المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة وان المنافسة أساسها الوقت .

3- **النمو في الاقتصاد المرتبط عالميا:** وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الالكترونية وهناك مجاميع عمل موزعة عالميا ونظم توزيع واتصال عالمية، التحولات في مشاريع الأعمال لم تعد الشركات تقتصر في أعمالها على الحدود المنظمة التقليدية أو الحدود المكانية المتعارف عليها، فبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعلت بالإمكان القيام بالأعمال خارج حدود الشركة وبنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة بالرغم من تعاملات الشركة وارتباطاتها بمحيطها الخارجي.[2]

4- ظهور الشركة الرقمية: كل التغييرات التكنولوجية التي أتينا على ذكرها مصحوبة بإعادة تصميم منظمي أساس، يمكن أن نؤمن للمنظمة ظروف مناسبة باتجاه الشركة أو المنشأة الرقمية فإجراءات العمل الرئيسية تنجز من خلال الشبكات في المنظمة، أو أنها

1- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، نفس المرجع، ص273.

2مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص274.

تربط عدة منظمات وعن طريق التكنولوجيا المتاحة يتم انسيابية العمل فيها، ويكون لديها مستويات من الانجاز والأداء غير المسبوقة.[1]

5- تحسين الخدمات: بحيث لعبت التكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف والمواصلات، الاتصالات وغيرها.[2]

وفي ظل الاستخدام المكثف للمعلومة في مختلف العمليات الإدارية، أصبح لزاما الاعتماد على تقنيات أكثر تطورا مع ضرورة اللجوء إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من اجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب وتحديد مدى نجاح المنظمة وقدرتها على توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك في ظل توفر ثقافة تكنولوجية وتنظيمية.

ثالثا: تطوير الأداء الإداري باستخدام تكنولوجيا المعلومات

1- **التركيز على البيانات كوسيلة للابتكار والتحسين** تعتبر عمليات تدقيق البيانات الضخمة، التي يمكن أن تحسن جودة وكفاءة التدقيق وتعزز دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تسهيل الأداء والشفافية والمساءلة.[3]

2- **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطور إدارة الموارد البشرية:** شهدت وظائف الموارد البشرية تغييرات أضحت تعتمد غلى التقنية والبعد الفردي على جميع المستويات، بهدف تطوير وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية والحفاظ على بقائها في السوق، فان آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية هي، زيادة الفعالية الإدارية لوظيفة الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام المتكررة بما يسمح بالتركيز على الأنشطة التي تساهم في خلق إدماج إجراءات الموارد البشرية في نظم معلومات

1- عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 33

2- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص .273

3- عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المنظمة، [1] تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار للحصول على الأفراد ذوي المعرفة الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تسعى للتعلم وتطوير الأساليب بما يتناسب مع الأوضاع المعاصرة لمواكبة حركة التطور والتحديث .[2]

رابعا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو المؤسسات الالكترونية: تتصف بيئة الأعمال المعاصرة بأنها بيئة عصر المعلومات والحاسبات والمنشآت الرقمية، أو بصورة أكثر تحديدا عصر نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والانترنت، فقد تحولت بيئة المؤسسة إلى مجتمع معلوماتي يقدم حلولا متطورة وبدائل لحل المشكلات المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل، وهو ما يطلق عليه الثورة المعلوماتية، وأصبح هناك إدراك متزايد بان المعرفة المتعلقة بنظم المعلومات تعد شرطا محوريا لأي منظمة ترغب في البقاء والاستمرار.

الفرع الثاني : تحديات التوجه نحو المرفق العام الالكتروني

يعتمد نجاح وفعالية الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة المرفق العام على توافر متطلبات وشروط تنظيمية وتقنية، تغيير أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة وجذرية، إلا أنه توحد هناك تحديات ومن هذا المنطلق نعالج في هذا تحديات تتعلق التحديات الفنية والتقنية في الفرع الأول، ونتناول التحديات الأمنية، ونتحدث عن التحديات الآتية :

أولا: التحديات التقنية والمالية[3]

1- التحديات التقنية: تواجه الإدارة الإلكترونية بعض التحديات التقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير المرافق العمومية فيما يلي:

- سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال.

1- فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، ص11.

2- فريد كورتل، نفس المرجع، ص14.

3- عاشور عبد الكرم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومة في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الرياض السعودية، 2009-2010، ص13.

– سرعة تقادم مهارات العاملين التقنية مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب المستمر لهم.

– ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.

– عدم جاهزية بعض المرافق العمومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات وأمن المعلومات على شبكة الانترنت، عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة.

– صعوبة تطوير البرمجيات حيث إن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة، ومواصفاتها وشروط عملها، ومن ثم تطويرها، ووضعها في الاستثمار بإجراء عمليات التحليل والتقييم.

– ضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية على تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستفيدين دون أي أثر على مستوى الحصول على الخدمات الإلكترونية في أي وقت[1].

ثانيا: التحديات المالية حيث تتمثل في:

– ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول، الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .

– ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية، ومعوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديد

ثالثا: التحديات الأمنية : تتمثل هذه التهديدات في الآتي[2] :

– مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل عدم الاقتناع بالمعاملات الالكترونية، وبقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها والأمن المعلوماتي

1– عبد الله عبد الرحيم الكندي، الحكومة الإلكترونية تحديات ومتطلبات التطبيق، المؤتمر الدولي الأول حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، بيروت، ديسمبر 2005.

2– بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 14.

يرتكز على العنصر المادي من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات والعنصر البشري بالعمل على تنمية مهارات القدرات والعنصر التقني باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

رابعا: التحديات السياسية والقانونية والإدارية

1- التحديات السياسية والقانونية: تعتبر البنية السياسية والتشريعية الركيزة الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال وقد نجد عراقيل سياسية وقانونية والتي يمكن إيجازها كالآتي:

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

-غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية.

- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الالكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل، وقصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصداقية.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

2- التحديات الإدارية: تتمثل العراقيل التنظيمية أو الإدارية التي تحد من فعالية إدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمة العمومية للمستفيدين فيما يالي: [1]

1 Edwin LAU, Principaux enjeux de l'administration électronique, revue française d'administration public, école national d'administration, Paris, N°110، 2004, p 228.

– الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية وغموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية، وضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة.

– ضعف التحفيز مما يؤدي إلى تشتت المجهودات وعدم التوافق بين الأطراف المعنية بالتنفيذ، مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من قبل العاملين التي تبرز ضد تطبيق تقنيات الحديثة خوفا من فقدانهم مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

خامسا: التحديات الاجتماعية والثقافية: رغم تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال إلا أن المجتمع الجزائري لا يزال رهين الوسائل التقليدية والبسيطة ولا يتقن استخدام التكنولوجيات المتطورة في عالم الرقميات، ذهنية المجتمع الجزائري في تعامله مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تزال وتسير بوتيرة منخفضة الأمر وهو من الأبعاد التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: التسيير العمومي الحديث كآلية لتحسين المرفق العام

يعد إصلاح المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية أحد أهم الرهانات الكبرى التي تعول عليها الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة، وهو الأمر الذي استدعى البحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها تحسين خدمات المرافق خاصة وأن العالم يعيش اليوم ثورة هائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور الإدارة الإلكترونية كآلية لتقريب الإدارة من المواطن.

أولا : الحكومة الإلكترونية

إن مشروع الحكومة الإلكترونية بمفهومه وإدارته يمثل ثورة إدارية تنموية للأعمال الحكومية إذ يربط بين تكنولوجيا المعلومات ويبين مهام ومسؤوليات الجهاز الحكومي[1]، من خلال إتباع إستراتيجيات وسياسات واضحة تأخذ في الاعتبار المتغيرات في مجال صناعة المعلومات وانعكاس ذلك على الأعمال الحكومية لذلك توجه العالم بأسره نحو استخدام

1– أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009، ص 288،

الإدارات الإلكترونية من خلال الحكومة الإلكترونية في إنجاز المعاملات للمواطنين وتبسيط الإجراءات بين الإدارات والوزارات وكذلك القطاع الخاص.

مفهوم الحكومة الالكترونية: ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية في إطار لجنة الأمم المتحدة لتنشيط التبادل التجاري بين الدول بالوسائل الإلكترونية أو ما يعبر عنها بالتجارة الإلكترونية، ومثل هدا الارتباط منطقي، فإن التبادل التجاري بالوسائل الإلكترونية لا يمكن أن يتم بمعزل عن استخدام الحكومات للوسائل الإلكترونية في أعمالها.

ثانيا: أهداف الحكومة الالكترونية [1]قي الحكومة الالكترونية بصفة عامة إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها، في السرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في الفوائد الأخرى الناجمة عنها كمنع التزاحم أمام المصالح الحكومية والقضاء على مشكلة تكدس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق نظام الحكومة الالكترونية على العمليات الإدارية.

-تعمل على التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على وسائل الاتصال، أي يجب أن يوفر الاستثمار في إقامة حكومة الكترونية عائدات ملموسة، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع .

- سد الفجوة الرقمية باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال التي تحتاج إليها بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم إليها

- تعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي إذ أنه باستطاعة الحكومة الالكترونية مساعدة مؤسسات الأعمال وخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم بالانتقال على شبكة للحصول على الخدمات والمتطلبات.

1- - أحمد بن عيشاوي، نفس المرجع، ص 289.

ثالثا: أهمية الحكومة الالكترونية تتحقق أهمية الحكومة الالكترونية من خلال إدراك حقيقة أن العالم اليوم أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم أم لا، إذا كان يتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي: المساءلة والشفافية والحكم الصالح، وهي تمثل ركائز الحكومة الإلكترونية، إن الأساس الجوهري والفعال لقيام الحكومة الالكترونية هو أنها تعد عاملا مهما للتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية عند المسئولين والعاملين، وقبل كل شيء تدفق المعلومات، وعلانية المحتملة تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال فتساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على محاصرة الفساد.[1]

المطلب الثاني: التسيير العمومي الالكتروني

إن استخدام الانترنت في المؤسسات العمومية مكن من تغيير أسلوب عمل الإدارة من الأسلوب التقليدي المبني على المعاملات الورقية إلى الأسلوب الحديث المبني على استخدام الحواسيب وشبكات الانترانت في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، ومن هنا ظهر مصطلح جديد عرف بالتسيير العمومي الالكتروني أو الإدارة العمومية الالكترونية

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي التسيير العمومي الالكتروني

يعتبر المرفق الالكتروني مرفقا حديث النشأة، تختلف هيكلته التنظيمية والقانونية عن المرافق العامة التقليدية ويعتمد على الوسائل الالكترونية، حيث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحسين الخدمة العمومية بطريقة فعالة وسريعة كما يقلل التكاليف الاقتصادية

أولا: مفهوم التسيير العمومي الالكتروني: لقد ارتبط مفهوم التسيير العمومي الالكتروني ببعض المفاهيم والمصطلحات المتداخلة معه والمتمثلة في الإدارة الالكترونية، الحكومة

1- سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد، 7، جامعة المستنصرية، بغداد – العراق، 2009، ص ص309، 310.

الالكترونية، ومن هنا وجب التطرق إلى هذه المفاهيم لتحديد تعريف دقيق للتسيير العمومي الالكتروني.

1- تعريف التسيير العمومي الالكتروني: من بين التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التسيير العمومي الالكتروني نجد:

عرفه الباحثان بن عيسى بشري، بن عبيد عبد الباسط بأنه عملية إدارة لموارد المؤسسة العمومية الالكترونية لتحقيق أهداف المجتمع، أي تطبيق الإدارة الالكترونية في الهيئات والمؤسسات العمومية، وهذا يعين تطبيقها في جميع وظائف الإدارة ومجالات النشاط داخل هذه المؤسسات، وفي إدارة علاقاتها مع المتعاملين معها والمنتفعين بخدماتها، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد والمعلومات المتاحة، من أجل توفير خدمات عمومية بأقل تكلفة وأعلى جودة.[1]

ولهذا نستنتج من خلال التعريف السابقة تعريف شامل للتسيير العمومي الالكتروني باعتباره النمط الجديد للإدارة المستوحى من فكرة تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات القطاع العام، يهدف إلى إحداث تغيري جوهري في طرق التسيير، والقضاء على أزمة التسيير العمومي الذي شهادته الإدارات والمؤسسات العمومية.

ثانيا: وظائف التسيير العمومي الالكتروني : الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم،السيطرة ، اتخاذ القرارات والرقابة يتميز التسيير العمومي الالكتروني بمجموعة من الوظائف تتمثل في:[2]

1- بشري بن عيسى، وعبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الالكتروني مدخل لمعاجلة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، 15، ص، 396.

2 - يوسف محمد يوسف أبو أموته ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009، ص53 .

1- التخطيط الالكتروني: عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف والمرونة والآنية وقصيرة الأمد ومتجددة خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

2- التنظيم الالكتروني: هو الإطار لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لإطراف التنظيم.

3- الرقابة الالكترونية: هي عملية تهدف إلى متابعة وملاحظة الأنشطة والمعاملات، وأداء العاملين في المنظمة، بهدف كشف الانحرافات من خلال استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة، لتحقيق الأهداف ويتم وفقا للقوانين والتشريعات عن طريق مجموعة من الأدوات والتقنيات متمثلة في مراقبة استخدام الانترنت، تجديد سياسات الاستخدام الالكتروني وأنظمة الفرز الالكتروني.

4- القيادة الالكترونية : حيث أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية نقلة نوعية في أتماط القيادة الالكترونية فانقسمت إلى القيادة التقنية العملية والقيادة البشرية الناعمة والقيادة الذاتية. وتتضمن توفير خدمات حكومية عبر الانترنت، الاتصال والتفاعل مع المواطنتين، تحسين إدارة المعلومات والعمليات الحكومية باستخدام تقنيات الحوسبة السحابية والأمنية، تهدف إلى زيادة رفع الكفاءة الإدارية، تحسين الأداء الوظيفي للمواطنين، تحقيق الشفافية في عمل الحكومة.

ثالثا: أهمية وأهداف التسيير العمومي الالكتروني في الإدارة العمومية

تكمن أهمية التسيير العمومي الإلكتروني في الإدارة العمومية فما يلي:

1- تحسين مستوى الخدمات: تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجود الإدارة الإلكترونية ذاتها، وبالتالي تفادي الأخطاء اليدوية، كما أن إنجاز المعاملات بشكل إلكتروني يكون سريع الأمر الذي يوفر الوقت لأن الحاسب الآلي

وقاعدة البيانات الإلكترونية تعطي نتائج يقينية مما يختصر الإجراءات الكثيرة والمراحل الطويلة التي تستغرقها المعاملة. [1]

2- توفير الجهد والوقت والنفقات: إن إجراء معاملة إدارية بالطريقة التقليدية يستغرق وقتا، لاسيما وأن إنجاز المعاملات لا يتم في مصلحة واحدة، وإنما في عدة مصالح، وأحيانا داخل مدن مختلفة مما يتطلب على صاحب المعاملة إهدار وقت ونفقات مختلفة، خاصة وإن كان المواطن يجهل التعامل مع الجهات المذكورة، لكن في ظل نظام التسيير العمومي الإلكتروني فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، وأسرع وقت.[2]

3- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري: التخلص من البيروقراطية، والقضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال، والقضاء على كمية النماذج الورقية والمستندات والتوقيعات المطلوب استيفاؤها واستغلالها وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.

كما أن الموظف يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسيات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع واتخاذ القرار آليا في أسرع وقت ممكن.

4- الشفافية والوضوح الإداري: يمكن لأي متعامل في نظام الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته، وأين تقع، والمرحلة التي قطعتها، وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات والموطنين، إلى جانب المساواة في المعاملة .

أصبحت الحكومات والمؤسسات تتجه إلى استغلال الشبكات الإلكترونية والاستفادة منها مما يسهم في تحسين طرق وأساليب إدارة العمل وتحقيق الأهداف، وفي هذا الإطار يعتبر

1- حسام الدين حسن طية حمدونه، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، مؤتمر مقدم بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي بفلسطين، 2019، ص 38. بشري بن عيسى،، ص، 397.

2-- حسام الدين حسن طية حمدونه، نفس المرجع، ص، 398

التسيير العمومي الإلكتروني احد الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات العمومية التي تعاني من ضعف الكفاءة والفعالية.

الفرع الثالث: الإدارة الالكترونية كآلية لعصرنة المرفق العمومي

لقد سمح التطور السريع في أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال إلى تطور أنظمة التسيير الإداري والمالي للمؤسسات الحكومية، حيث تم الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في بناء التنظيمات واستخدام التقنيات الحديثة بما فيها شبكات الحاسوب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وهو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكرتونية لذلك سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية والذي يعتبر الأحدث في مجال الإدارة، متضمنا مفهوم الإدارة الإلكترونية، دوافع وأهداف التحول نحو الإدارة الالكترونية ودور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسات[1].

أولا : مفهوم الإدارة الالكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، ومن أجل الإحاطة بمدلوله وجب التطرق لتعريفه ثم التطرق بعد ذلك لخصائصه والمبادئ التي يقوم عليها.

1- تعريف الإدارة الالكترونية: يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة، وبالرغم من حداثة هذا المصطلح وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ونذكر منها:

حيث عرفها البنك الدولي بأنها: مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها للمواطنتين والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.

1- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مرجع سابق، ص17.

كما عرفها الدكتور محمد سمير على أنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة[1].

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هو استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.[2]

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية بمعناها الواسع تعني كل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام، وتغطية مجموعة من القضايا الإدارية، من استراتيجيات رفيعة المستوى إلى تكتيكات مفصلة من الجوانب التقنية لتدفق البيانات ورسم عمليات لسياسات الحكومة .[3]

ثانيا: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية الإدارة الالكترونية تعتمد علي احدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلي النجاح وتقديم أفضل الخدمات وتتميز بالخصائص التالية:

1- الخصائص: الفكرة الرئيسية التي ترتكز عليها الإدارة الإلكترونية هي تحويل العمل التقليدي إلى عمل إلكتروني وأهم الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية تتمثل في:

- **تحسين جودة أداء العمل الإداري:** باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وإعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية لتحسين الأداء.

- **تبسيط الإجراءات:** تعتمد على تبسيط الإجراءات لتحقيق حاجيات المواطنين بشكل سريع، سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة.

1- سحر قدوري الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد14، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016، ص 157.

2- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص .25

3- محمد سمير أحمد نفس المرجع، ص 26.

– **الشفافية:** تعتبر الإدارة الإلكترونية الوسيلة المثلى لتحقيق الشفافية في العمل الإداري لانعدام أي وسيط بين الإدارة والمواطن على عكس الإدارة التقليدية التي تعاني من البيروقراطية.

– **التفاعل الآني على مدار الساعة:** التعامل والعمل مع العاملين والموجودين مباشرة على مدار اليوم والسرعة الفائقة في انجاز العمليات العمل عن بعد بلا حدود الرقابة المباشرة.

– **الرقابة المباشرة والصادقة:** متتابعة أماكن عملها المختلفة وكذلك مواقعها الإدارية التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لها الأداة الصادقة التي تراقب وتقيم وتتابع بها أنشطتها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية.[1]

السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

2– مبادئ الإدارة الإلكترونية تقوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والتي سيتم تناولها كالآتي:

– تأسيس منظومة تشريعية وتطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورهما في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم.

– تطوير البنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة وتكوين بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية .

1– حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 21.

– إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال، وتوفير التسهيلات الممكنة للمواطنين وإتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات.

ثالثا: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية

1- مزايا الإدارة الالكترونية

– **التمتع بالخصوصية والأمان:** تعزيز الأمن وسرية المعلومات الحساسة لأن الإدارة الإلكترونية تتميز بمعايير ملائمة للسرية والموثوقية[1].

– **زيادة الكفاءة والسرعة والدقة:** تطوير كفاءة العاملين في الإدارة الإلكترونية وتطوير آلية العمل ومواكبة التطور التقني والتميز بالسرعة من خلال سرعة الإنجاز واتخاذ القرارات بناء على المعلومات الجاهزة بجودة عالية لمتخذي القرار والدقة في تخزين البيانات، مما يسمى بتكوين بنك البيانات ومعالجة واستعمال البيانات وتبادل المعلومات، وتحسين الدقة وتقليل الأخطاء في إدارة البيانات.

– **تقديم خدمات كاملة بأقل تكلفة وجهد:** تقليص الأخطاء البشرية والأساليب غير الشرعية في المؤسسات مع تقليل العمل الورقي حيث تعتمد على التوثيق الإلكتروني ومستندات إلكترونية وتوفير الوقت والموارد، تسهيل التواصل والتعاون بين الإدارات والهيئات الحكومية، سهولة الاستعمال، وإتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

جودة الخدمات المقدمة للمواطنين : لاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل تتسم بالمهارات والكفاءات أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم

1– أحمد سعد محمد طيب ومحمد مصطفى القصيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية، تنمية الرافدين، ملحق العدد 114، المجلد 35، 2014، ص 10.

تشخيصها، ومعرفة جميع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستخلاص النتائج وطرح الحلول المناسبة للمشكلة.

التركيز على النتائج : إن للإدارة العامة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال والوقت، وتوفر خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف

2- عيوب الإدارة الالكترونية: من بين النقاط السلبية التي تظهر عند تطبيق الإدارة الإلكترونية[1]

زيادة التبعية الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول، وتعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول أخرى، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها .

ارتفاع معدل البطالة: يعتبر ارتفاع معدلات البطالة أحد النتائج الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، على الرغم من الفرص الجديدة التي قد توفرها ثورة المعلومات، إلا أنهم لن يكونوا مؤهلين إذا تم استبعادهم من مجالاتهم، تتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدام التكنولوجيا العالية ومنح حرية لمجموعة من الكفاءات المتخصصة والمؤهلة فق، لذلك ستتزايد مشكلة البطالة مع زيادة استخدام الكمبيوتر.

التجسس الإلكتروني والخسارة الأمنية: يهدف التجسس الإلكتروني إلى الوصول إلى معلومات معينة من جهاز كمبيوتر إلى آخر عبر الشبكة، غير المصرح لهم غير مسموح لهم بالوصول إليه وغالبا ما تكون المعلومات سرية تماما وحيوية لصاحبها يتم تنفيذ الإجراءات بهدف الإساءة للآخرين، وعادة ما يتم ذلك من خلال العمليات الإلكترونية

1- أحمد سعد محمد طيب، محمد مصطفى القصيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 11.

والمالية وبواسطة القراصنة (الهاكرز) يمكن تدمير البطاقات، ويتم ذلك بطرق غير قانونية من خلال البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية.

شلل الإدارة في حالة وجود خطأ: التطبيق الصحيح والدقيق لفهم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية بطريقة واحدة دون تغيير التسلسل أو التحول التدريجي وقد يؤدي إلى شلل واختلال في وظائف الإدارة الإلكترونية وبهذا نستبعد الإدارة التقليدية ولم نتبع الإدارة الإلكترونية على المستوى العالمي وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وتعليقها أثناء انتظار الانتهاء الكامل والشامل. [1]

رابعا: دوافع وأهداف التحول نحو الإدارة الالكترونية

دفعت موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الالكترونية لذلك نجد عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الالكترونية[2].

1- دوافع التحول نحو الإدارة الالكترونية إن التحول إلى الإدارة الالكترونية حتمية فرضتها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الأداء الإداري، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري والتحول نحو الإدارة الالكترونية[3].

- **تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطية** [4]

تعاظمت دور شبكات المعلومات والاتصالات التغير والتسارع في الثورة المعرفية والتكنولوجية والتي ساهمت في مختلف مجالات الحياة الإنسانية انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة التحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات

1- سحر قدوري، المرجع السابق، ص 162.

2- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004، ص5.

3- محمد كيالني شادية جابر، نموذج مقترح للخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية لطالب كلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 60، يناير، 2006، ص 185.

4- ليث سعد الله حسين إبراهيم، الحكومة الالكترونية وتأمين الخدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، إمكانيات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية لإدارةالمجلد24، العدد2006، 20، ص 90.

والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على المعايير والسهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة.

- **ترابط المجتمعات في ظل توجهات العولمة** ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة ساهمت بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق تلك التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية بما في ذلك نشوء رؤى في مقدمتها ضرورة تحسين الأداء الكلي لمؤسسات القطاع العام. [1]

2- أهداف الإدارة الإلكترونية وجدت الإدارة الالكترونية لتحقيق عدة أهداف وهي كما يلي

- **إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية** كتوفير الخدمات الحكومية بأسرع وقت وبأقل تكلفة، وتبسيط الإجراءات.

- **تطوير نظام الحكم والشؤون العامة** إيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة من خلال عملية جمع المعلومات ونشرها بين المواطنين والمشاورات في السياسات، واستخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة، كما يتم استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية التمثيل السياسي، وخلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة[2].

1- عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، 2010، ص 25.

2- محمد مختار، تأثري الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.

– **ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي** تقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة، غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.

– **تخفيف العبء والجهد على المواطنين** والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للقيام من أجل إنهاء المعاملات وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيف القيود البيروقراطية، وتدعيم الشفافية

الفرع الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من أهم تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال الإداري وسنتطرق من خلال هذا إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام.

أولا: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام

يسعى إلى تأكيد المبادئ التي تحكم سير المرفق العام بالعمل على احترامها والتوافق معها، لاستخدامه ثورة تكنولوجية لإتمام المعاملات الإدارية وعلى مدار اليوم.

1– **مبدأ سير المرفق العام بانتظام وإضطراد:** تقوم المرافق العامة بتقديم خدمات أساسية للمواطنين، مما يتعين استمرار سيرها بحيث لا يؤدي توقفها إلى حدوث خلل في نظام عمل المرفق.[1]

يتجلى تأثير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل، من حيث سهولة أداء الرسوم اللازمة للانتفاع بخدمة المرفق، واستمرار أداء المرفق لخدماته على مدار اليوم، حيث يمكن للمواطن الحصول على الخدمة المرفقية في أي وقت شاء بمجرد الدخول على شبكة، وهذه الخدمات تقدم طوال أربعة وعشرون ساعة يوميا بمعنى استمرارية أداء المرفق لخدماته بشكل دائم دون انقطاع[2]، كما أن تطبيقه يقلل من حالات وجود ظروف طارئة .

1 محمود عاطف البنا، الوسيط في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثانية، 1992، ص481 .
2 عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 242.

2- **مبدأ مساواة الأفراد في الانتفاع بخدمات المرفق العام:** يقوم هذا المبدأ على أساس أن جميع المواطنين لهم الحق في الاستفادة من خدمات المرفق العام متى توفرت فيهم الشروط الضرورية لذلك، إن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية يؤكد هذا المبدأ بصورة كبيرة حيث يتم تقديم الخدمة إلكترونيا مما يعني عدم وجود تمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة، ومن ناحية أخرى فإن استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد على التخلص والقضاء على حالات الوساطة في تقديم الخدمات، [1] كما يتم القضاء على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين.

3- مبدأ قابلية المرفق العام التغيير والتعديل: وفقا لهذا المبدأ تملك السلطة العامة صلاحية تعديل قواعد سير المرفق العام لتكون مسايرة للمقتضيات المستجدة والمتطورة للمصلحة، فالحكومة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة المرافق العامة للمستجدات والتغيرات مع مراعاة تغيير الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة بحيث تستوعب التطورات الإلكترونية، ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها بيسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته. [2]

4- تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام:

إن نظام الإدارة الالكترونية أحدث كثير من التحولات تمثلت في إعادة هيكلة العمالة، وذلك بتقليص اليد العاملة وإعادة توجيههم إلى وظائف أفضل مما يزيد في فعالية وكفاءة المنظمة.

1 صفوان لمبيض، الحكومة الإلكترونية، النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 38.

2 ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الأول، حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، أكاديمية الشرطة، دبي، 26 أفريل 2003.

- **تحسين أداء الخدمة العمومية:** لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة.

أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، وإرجاع نتائجه للعميل ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة[1]، واستخدام الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير المرافق العامة أدى إلى تحسين خدمات المقدمة للمواطن من عدة جوانب تتمثل فيما يالي:

- **تحقيق الشفافية** : إن الشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية، باعتبار أن الدخول في موقع الخدمة متاح لكل ذي شأن وليس هناك ما يجب إخفاءه إلا إذا كان الأمر يتعلق بالحياة الخاصة أو معلومات حساسة لمقدم الطلب، ويتوجب إخفاءها على العامة لاعتبارات الأمن والسلامة[2] .

- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة** : وتهدف الحكومة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات للجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتفق مع جودة الحكومة الإلكترونية ذاتها حيث أنها تتجاوز الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظف الإداري عند قيامه بعمله ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج المزود به وقاعدة البيانات المزود بها يعطي نتائج يقينية لا لبس فيها، وهو ما يحقق سهولة في تقديم الخدمات المرفقية للأفراد.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر

1- محمد عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية للموارد، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص287.

2- أجناسي سنيليس، الإدارة الإلكترونية مدلولها للمواطن والسياسيين وموظفي الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر المعهد الدولي للعلوم القانونية، أثينا، اليونان، جويلية 2002، ص 37.

الالكتروني لكل مراحل الخدمة، إن توظيف تكنولوجيا المعلومات في أداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية محاسبة على جزيئات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لمراحل الخدمة.

- **تقليص تكاليف الخدمة:** إن استعمال الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام يؤدي إلى ترشيد الخدمة العمومية، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملته الخاصة مع ظهور خدمات المواقع الإلكترونية من خلال الاتصال عبر الخط دون انتقال واعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني، مما ساهم في تقليص تكاليف الخدمة.

رابعا: سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية

يتعلق نجاح الإدارة الإلكترونية عموما بعملية الإصلاح ليس على مستوى تكنولوجيا المعلومات فحسب، وإنما أيضا على مستوى كل البيئة التي تحدد ثقافة الإدارة خصوصا وأن التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة .

1- تحسين الجانب التنظيمي لإدارة المرافق الإلكترونية:

يتعين تعزيز المؤسسات الإدارية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات بما يضمن تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن، وكذا تبسيط الإجراءات الحكومية وتخفيض عددها وإلغاء التزمت الحكومي البيروقراطي فيها، واعتماد مبدأ الشفافية، وكذلك تخفيض التشريعات والقوانين التي تحكم علاقة الحكومة بالمواطن عند تقديم الخدمة إليه بما يمكن من تسهيل عملية بناء مشروعات الحكومة الالكترونية. [1]

2- تأهيل كوادر في مجال الإدارة الإلكترونية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تطوير في نوعية العناصر البشرية الملائمة بالإضافة لتطوير في نظم التعليم من خلال إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهلة على درجة عالية من المهارة بالنظم والتقنيات الإلكترونية للقيام بالأنشطة الإدارية اليومية، وإعادة تأهيل الموظفين التقليدين من خلال الدورات والبرامج

1- أحمد نور بدر، تكنولوجيا المعلومات، دراسة تكامل المصادر الإلكترونية وحل المشكلات وتنمية الإبداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 02، أفريل، 2000، ص18.

التدريبية في مجال التقنيات الإدارية الحديثة[1]، ونشر الثقافة الإلكترونية وتوعية المواطنين والعاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة الوسائل الإعلامية[2].

3- توعية المواطنين في مجال تكنولوجية المعلومات

إن نجاح الإدارة المرافق العمومية الإلكترونية في تقديم الخدمات للجمهور يستوجب أن يكون هناك وعي جماهيري مناسب يعرف ما هي الإدارة الإلكترونية ويتحمس لها، إضافة إلى تسلح الجمهور بمعلومات مبسطة عن كيفية التعامل مع الوسائل الفنية مثل استعمال الحاسب على الأقل والتعامل مع شبكات الاتصال، [3] كما أنه لا بد من مراعاة ظاهرة الأمية بالبحث عن حلول مناسبة لهم للتعامل مع الإدارة الإلكترونية الجديدة، تزداد درجة إقبال المواطنين على الخدمات الإلكترونية إذا توفرت الثقة المبنية على القدرة على الاستجابة، وبضرورة تحسين تقنية السرية وتوفير درجة كاملة منها مما يؤدي إلى زيادة ثقة المواطنين، وإتاحة الفرصة للمواطنين للوصول للشبكة بكافة السبل دون تمييز.

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسير المرفق العام

أصبحت الإدارة العمومية تسَير على أحدث التقنيات والبرامج المعلوماتية، ومن بُين هذه المظاهر التكنولوجيا المتقدمة الرقمنة الإدارية، وتعد هذه الأخيرة من أبرز مظاهر التغيير والتي أقدمت عليها العديد من الدول بما في ذلك الجزائر، لذلك نتناول في هذا المطلب مفهوم الرقمنة وأنواعها وأهميتها وخطواتها ومجالات استخدامها وإيجابياتها وسلبياتها، والفرق بينها وبين التحول الرقمي.

1- ماجد راغب الحلو، المرجع سابق ذكره.

2- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر1، 2007، ص 16 .

3- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، نفس المرجع، ص17.

الفرع الأول: رقمنة الإدارة العمومية:

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، ازداد الاعتماد على تقنية الرقمنة في القطاعات الحكومية للدول بهدف تقديم خدمات رقمية إلى المستفيدين.

أولا: مفهوم رقمنة الإدارة العمومية من رغم مصطلح الرقمنة من أكثر المصطلحات شيوعا ما تزال تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها لتفادي الغموض والخلط فيما بينها والوصول إلى مفهوم جامع. [1]

1- **تعريف الرقمنة:** لقد تعددت التعريفات وتصورات التي تتداخل مع بعضها البعض عند تناول موضوعات شاعت مصطلحات مشابهة "الكتابة الرقمية" و"الإبداع الرقمي " و"الكتاب الإلكتروني و"الترقيم"، يمكن الوقوف عند بعض التعارف فيما يلي:

أ- **تعرف الرقمنة لغة:** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها الكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور"الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل:"كتاب مرقوم" كتاب مكتوب ..... الخ.

ب- تعريف الرقمنة اصطلاحا

يشير مصطلح الرقمنة إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها.[2] يعرفه سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام

1- أحمد الكبيسي، تطور النظم الإلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008، ص 6.

2- سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، ط1 بيروت، 2005، ص2.

لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب .[1]

وتشير"شارلوت بيرسي" Buresi Charlette" إلى الرقمنة على أنها منهج سمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي

ثانيا: أهداف رقمنة الإدارة العمومية

تتمثل أهداف الاعتماد على تقنية الرقمنة فيما يلي[2]:

- تحويل المعلومات المدونة في وثائق ورقية إلى معلومات رقمية يمكن الوصول إليها.
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، من خلال تقليل الوقت والجهد المستغرقين في حفظ البيانات والوصول إليها وإتمام العمليات داخل المنظمة.
- إطالة عمر البيانات عبر تحويلها إلى شكل رقمي يستمر بمرور الوقت دون التعرض لخطر التلف، واستعادة البيانات في حال فشل المعدات الإلكترونية أو تنفيذ إجراء خاطئ.
- سهولة العثور على البيانات من خلال تنظيم الوثائق الرقمية ودمجها في نفس الملف، مثل النصوص والصور والتي يمكن تسميتها وفقا للمحتوى من أجل تسهيل عملية البحث.[3]

الفرع الثاني: التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحويل الطريقة التي تعمل بها المؤسسات.

1- احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009، ص 11.

2- أحمد الكبيسي، تطور النظم الإلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية مرجع سابق، ص 7.

3- غزال ابتسام، مرغين سامية، التحول الرقمي وأثره قي تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكادميي ميدان، علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص28.

أولا: مفهرم التحول الرقمي يعرف على أنه " دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل".[1]

ويعرف أيضا على أنه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة[2].

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي".

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي: تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.

– تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص، وتطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية تعزيز حماية البيانات

1– إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، 2019، ص، ص132–133

2– محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية، الأكاديمية السورية الدولية التدريب والتطوير سوريا، 2021، ص 12.

الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة، وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع. [1]

ثالثا: دوافع وتحديات التحول الرقمي إن التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة تفرضها ظروف التطورات الحاصلة بالعالم اليوم، الذي يعتمد على المعلومات بشكل كبير.

1- دوافع التحول الرقمي:إن الدافع الأساسي الذي يحفز للانخراط في إجراءات التحول لرقمي هو التجديد والتغيير نحو الأفضل، فالمؤسسات تتعرض لثلاثة ضغوط تتمثل في:

زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية: كثير من الدول لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فعالية وقد وجدتها في التكنولوجيا الرقمية .

متطلبات الزبائن المواطنين: إن انتشار وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات ومعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.

توجيهات الحكومة: اللوائح التنظيمية والتشريعات تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث أن اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية من أجل الامتثال للمعايير الجديدة، حيث أن اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط في اتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خططها بسرعة وفعالية أكبر ملزمة بإدراج برامج التحول الرقمي.

2- تحديات التحول الرقمي: تتمثل تحديات التحول الرقمي فيما يلي

- **الأطر التنظيمية التي تعيق نمو التكنولوجيا المالية:** بالرغم من العمل المستمر لتطوير الأطر التنظيمية للخدمات المالية الرقمية، ووضع قوانين بشأن إصدار النقود الإلكترونية، فالمشرع الجزائري حدد موقفه بشأن تداول العملات الافتراضية حيث نصت المادة 117من قانون المالية رقم 17-11 مؤرخ في 27 ديسمبر سنة2017 أنه يمنع

1- محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، 2022، ص 45-46.

شراء العملة الافتراضية وبيعها واستعمالها وحيازتها، يعاقب على كل مخالفة لهذا الحكم، طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.[1]

نقص التمويل والدعم الحكومي المحدود: يصعب على الشركات والحكومة تخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي الضخمة، حيث يعتبر الدعم الحكومي المحدود وعدم مشاركة الدولة السبب الرئيسي في فشل مشروح الجزائر الالكترونية والذي كان بهدف لرقمنة جميع القطاعات.

ضعف البنية التحتية التكنولوجية: تواجه الجزائر صعوبة في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي بفعالية، مثل انعدام شبكات الإنترنت السريعة وتدني جودة الانترنت وارتفاع أسعار الحواسيب والهواتف الذكية. أقدميه ومحدودية التجهيزات والمعاملات، والبيانات، والكفاءات البشرية.

- **المهارات التقنية للأفراد العاملين:** تعاني الجزائر من عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي ونقص المهارات والإمكانات الضرورية والمقدرة على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية. مما يجعل من الصعب تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح.

- **الثقافة التنظيمية ثقافة التغيير:** نقص الثقة لدى الجمهور في المعاملات الرقمية والاعتماد على الطرق التقليدية لأنها آمنة ومضمونة مما يؤدي لبطء المعاملات المالية، تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي.

- **القوانين والتشريعات:** من خلال عدم سن قوانين تحميه غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على الدولة.

1- ويسام بن فضة، حكيم بن حسان، واقع استخدام التكنولوجيا المالية في الوطن العربي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2020، المجلد 04، العدد03، ص123.

رابعا: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي، مثل مسح مستند مادي ضوئيا إلى ملف رقمي أو إنشاء سجل رقمي لمعاملة ورقية، وتشمل فوائد الرقمنة تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع الحفاظ على دقة وصول البيانات. [1]

من ناحية أخرى، يعد التحول الرقمي مصطلحا أوسع يشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال أو المنشآت، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها وتقديم قيمة للعملاء ويمكن أن يشمل ذلك ليس فقط رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، ولكن يتضمن أيضا إنشاء نماذج أعمال ومنتجات وخدمات رقمية جديدة تماما .

تعد الرقمنة في جوهرها مكونا رئيسيا للتحول الرقمي، لكن ينطوي التحول الرقمي على أكثر من مجرد رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، حيث يتطلب تحولا أساسيا في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة والاستفادة من التقنيات الرقمية لدفع الابتكار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية [2].

خامسا: عوامل نجاح برامج التحول الرقمي ومن أهم عوامل نجاح برامج التحول الرقمي

– الإجراءات التي تتعلق بالخدمات المقدمة وكذلك الأدوات والوسائل التكنولوجيا التي سيتم استخدامها وهو تسهيل وتبسيط الإجراءات وضمان وصولها للمستفيد باستخدام كافة قنوات الاتصال الحديثة وتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتنميتها.

– ترسيخ أهمية التحول الرقمي للمؤسسة وللموظف وتطوير روح المبادرة والمرونة وكيفية تطوير كفاءة عمله اليومية وذلك في أعمال ووظائف ذات أهمية اكبر.

1– عبد الوهاب صخري، سمية بن علي، تحليل واقع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قراءة للتحديات والإمكانات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، 2021 المجلد، 06 العدد01، ص107.

2– عبد الوهاب صخري، وسمية بن علي، 2021 تحليل واقع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قراءة للتحديات والإمكانات، نفس المرجع، ص، 108.

- تغيير ثقافة المؤسسة وبيئة العمل وتطويرها أيضا من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في برنامج التحول الرقمي بالتركيز على إدارة التغيير والعمل، وتحفيز بيئة العمل وتشجيع المشاركة وعلى كافة مستويات المؤسسة سيسهم بشكل إيجابي على تنفيذ البرنامج.

الفرع الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولا: التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية

ساهمت العديد من العوامل في ظهور التحول الرقمي كاتجاه حديث في إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة حيث يمكن حصرها في عاملين أساسين كما يلي:

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: التغيرات الحاصلة في التكنولوجيات الالكترونية أدت إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال التي تحتاجها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتكوين والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب وتلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيات الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص العمل الأخرى. [1]

2- **ظهور أنظمة المعلومات للموارد البشرية:** إن نظم المعلومات هي أهم الركائز التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وذات فعالية فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات الحديثة وتشمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم نصائح للإدارة وذلك بعد توفير قاعدة من المعلومات الأساسية.

ثانيا: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة قي وقتنا الحالي لذا فان السبيل الوحيد هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاتها البشرية، [2] يظهر كما يلي :

1- فاطمة طويهري، 2005، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، الجزائر ص49.

2- رايان هويكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، 2007، القاهرة، ص58.

1- دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل: إن أهم دور يناط إلى التحول الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- حفظ المعلومات الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب.

- القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فان التطبيقات المعلوماتية، تؤدي إلى ربح الوقت والمكان والى تخفيض تكلفة انجاز المهام.

2- دور الشبكات الداخلية والانترنت في تطوير الاتصال الرقمي: تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال، تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات، وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية وخلق نظام معلوماتي بأقل بتكلفة.

الفرع الرابع: دور الرقمنة في عصرنة المرافق العامة وتحقيق جودة الخدمة العمومية

إن استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات سواء الحكومية أو القطاع الخاص[1] ويساعد على:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات .

- يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة وفي تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد.

- يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور

- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسة.

1- فتيحة بوخيرة، المرجع السابق ص، ص10-12.

- تسهيل الربط بين المؤسسات وبعضها البعض أو مع القطاع الخاص الذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومترابط من البيانات المعلومات. [1]

التحول الالكتروني أصبح من الضروريات بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الالكتروني لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يمس المؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخليا وخارجيا، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتحول المؤسسة الكترونيا، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات من طرف جميع المؤسسات.

المطلب الثالث: واقع وتحديات عصرنة التسيير العمومي في الجزائر

قامت معظم الدول ومنها الجزائر بتبني نظام الإدارة الالكترونية وإدخال الرقمنة في تسيير المرافق العمومية.

الفرع الأول: عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، لمجاراة التطورات الحاصلة لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج.

أولا: دوافع وأسباب التحول إلى التسيير العمومي الالكتروني

من خلال الفوضى والأزمة الاجتماعية والأمنية التي مرت على الجزائر وإداراتها العمومية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات والإستراتيجية الاشتراكية المنتهجة والتي شهدت فيما بعد إخفاقا وفشلا، خاصة بعد تدهور البترول[2]، فرضت على الدولة الانشغال بحل مشكلة الأمن على حساب المشاكل الأخرى، مما أثر سلبا على الإدارة العمومية.

1- فريد كورتل، المرجع السابق، ص14.

2- خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 4، 2016، ص316.

هذا الوضع أدى إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها خفض ميزانية الإدارات العمومية، واستقلالية المؤسسات العمومية، ونتيجة لهذه الأسباب اتجه الاهتمام بالمشكلة الاقتصادية، دون الاهتمام بالإدارات العمومية والإصلاحات التي أقرتها الدولة، [1] وبعد استقرار الأوضاع في الجزائر سياسيا واجتماعيا وبداية انفراج اقتصادي، انتهجت على اثر ذلك سياسات جديدة ترتكز أساسا على الانفتاح العالمي.

أما على المستوى الإداري ففي هذه المرحلة عرف حركة واسعة في الإصلاح والتطوير الإداري من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع الإستراتيجية، على رأسها الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بهدف رقمنة الخدمة العمومية وتحويل العمل الإداري إلى عمل إلكتروني، ولغرض ذلك رسمت الحكومة الجزائرية عدة استراتيجيات ذات رؤية مستقبلية، تمحورت في بناء قطاع خدماتي إلكتروني، يقدم خدماته بالطريقة الإلكترونية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية

بدأت أولى تجارب إنشاء الحكومة الالكترونية في الدول المتقدمة أواخر القرن العشرين أما العربية بداية القرن العشرون، ما استحث الحكومة الجزائرية إلى تبني الفكرة، والمضي قدما لتجهيز هذا المشروع، وعليه[2].

1- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية برنامجا طموحا سعت إليه الدولة الجزائرية كآلية لإصلاح الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن حيث تم إطلاق هذا المشروع سنة 2008، 2013.

1- خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، نفس المرجع، ص317.

2- إلياس الشاهد وآخرون، تقييم تجربة الحكومة الالكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الجزائر، العدد 03، 2016 ص 131.

أ- **أهداف مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر**:حددت وثيقة مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر جملة من الأهداف والتي يمكن عرضها كالأتي[1]:

- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقريبها من المواطن وتوفير الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- انجاز منشات الاتصالات ذات التدفق السريع وفائقة السرعة مؤمنة وذات نوعية عالية

- وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام.

- تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتهيئة الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة الإلكترونية.

ب- أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية

تظهر جليا أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال[2] ترشيد الخدمة العمومية والدقة والسرعة والاستجابة واحترام المواعيد وسهولة المحاسبة الحفاظ على الأموال العمومية من خلال مكافحة الفساد وتقريب الإدارة من المواطن ومنه يمكن القول أن المرفق العام في الجزائر عرف تحسنا ملحوظا مقارنة بسنوات سابقة وذلك راجع إلى تحسين نوعية الخدمة وتقريبها من المواطن من خلال مشروع الإدارة الالكترونية.

الفرع الثاني: واقع الجاهزية الالكترونية في الجزائر

أولا: المبادرات القانونية لإرساء دعائم الحكومة الالكترونية في الجزائر حاول المشرع الجزائري في العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام

1- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دارسة حالة العلوم التكنولوجيا جامعة بسكرة، مجلة الباحث، كلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص 89.

2- القرار المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 يحدد محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية.

والاتصال في بناء مجتمع المعرفة من خلال سن العديد من القوانين، والتي تدخل ضمن الآليات التي تؤسس لفكرة الحكومة الالكترونية، ونذكر منها:

1- الآليات التشريعية :حاول المشرع في العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في بناء مجتمع المعرفة من خلال سن العديد من القوانين والتي تدخل ضمن الآليات التي تؤسس لفكرة الحكومة الالكترونية نذكر منها:

2- **القوانين التنظيمية**

المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 والذي يضبط شروط وكيفيات ممارسة خدمات الانترنت وقد أدى هذا المرسوم احتكار الدولة لقطاع الانترنت مما سمح بظهور مزودين جدد عموميون وخواص.

المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أوت 2000 والذي حدد شروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها كما أشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت.

القانون 03-2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يكرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي ومتعامل الاتصالات، فإعادة هيكلة وزارة البريد والمواصلات سمح بتحديد إطار قانوني لسلطة ضبط مستقلة وحرة وفتحت الأبواب للمستثمرين الخواص وتكفلت بمنح الرخص للقطاع الخاص سواء المتعلقة بالهاتف النقال أو الثابت وترخيصات موزعي خدمات الانترنت .[1]

ثانيا: الثقة الرقمية وتعرف على أنها تلك البيئة المعلوماتية التي تتمتع وتتميز بخصائص الثقة التي تتميز بها البيئة الورقية ولقد عمل المشرع الجزائري في هذا المجال لاستكمال الترسانة التشريعية بعدة قوانين متعلقة بالاعتراف بحجية الكتابة الالكترونية من

1- عبد الله حاج سعيد تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، الإنسان والمجال، مجلة دولية علمية محكمة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيّض، الجزائر العدد، 02 أكتوبر 2015 ص، 19.

خلال إصدار القانون رقم 05-10 بتاريخ 20 جوان 2005 المتمم والمعدل للقانون المدني حيث انتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الالكتروني حيث أصبح للكتابة في الشكل الالكتروني مكان ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر ويقصد بها الكتابة في الشكل الالكتروني ذات التسلسل في الأوصاف أو الأرقام أو أية علامات، رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة الالكترونية المستعملة ومهما كانت طرق إرسالها.

1- التوقيع الالكتروني: كما اعتمد المشرع الجزائري التوقيع الالكتروني في نص المادة 327/2بالقانون 05-10 المعدل والمتمم للامر75-58 المتضمن القانون المدني والتي تنص على أن يعتمد بالتوقيع الالكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر وذلك من اجل إضفاء الحجية على المحررات الالكترونية.

2- التصديق الالكتروني: حددت ممارسة نشاط مقدمي خدمات التصديق الالكتروني بموجب المرسوم 07-162 وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وهذا الترخيص يكون مرفق بدفتر الشروط الذي يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات والمستعمل لها والأشخاص الذين يجوز لهم قانونا ممارسة هذا النشاط يجب أن تتوفر فيهم نفس شروط مقدمي خدمة الانترنت في الجزائر وبالتالي فإن نشاط مقدمي خدمات التصديق يعتبر نشاطا اقتصاديا يخضع للقيد التجاري طبقا للقانون التجاري.

3- الدفع الالكتروني: اعترف القانون الجزائري بوسائل الدفع الالكتروني من خلال الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض من خلال المادة 69 منه والتي تنص على أن وسائل الدفع الالكتروني هي كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما كان السند أو الأسلوب التقني المستعمل[1] .

1- عبد الله حاج سعيد تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 20-21.

ثالثا: الجريمة الالكترونية أمام الفراغ القانوني في مجال الجريمة الالكترونية تم إصدار القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع للأنظمة المعلوماتية تغيير أو إتلاف المعطيات.و في سنة 2009 تم سن قانون الجريمة الالكترونية رقم 09-04 المؤرخ في 05 أوت 2009 والذي يتضمن القاعدة الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها [1].

وعلى الرغم من أن المشرع الجزائري اجتهد في سن العديد من القوانين التي تضبط سير عمل الحكومة الإلكترونية فيما يتعلق بالتصديق الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني والجريمة الإلكترونية وغيرها مازالت فئات كبيرة من المواطنين وقطاع الأعمال تعتمد على المعاملات التقليدية ما يعني انعدام عامل الثقة مما يتطلب المزيد من التشريعات التي تحمي المعاملات الإلكترونية والتي تؤسس لمشروع الحكومة الإلكترونية ومن جانب آخر تكثيف حملات التوعية في هذا المجال.

الفرع الثالث: تطبيقات مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

من خلال تبني سياسات تنموية عصرية، تم تحقيق الكثير من الخدمات الإلكترونية على أرض الواقع في ضوء الإدارة الإلكترونية، على سبيل الذكر لا الحصر نذكر:

أولا: مشروع البلدية الالكترونية

من مشاريع الحكومة الالكترونية في الجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء في الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية أو من اجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود

1- عبد الله حاج سعيد تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص20.

الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها ودشنت أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري في باتنة (شرق الجزائر) وأصدرت أول شهادة ميلاد في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني وهي تقنية تجسد إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية وتستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة في انتظار تمديد العملية إلى كافة الوثائق.

ثانيا: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتري

هدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية وفي ما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومتري هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني[1]، والجديد فيه انه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت وإرسالها عن طريق البريد الالكتروني وتعميم استعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الإدارية.

ثالثا: مشاريع مختلقة

- تنصيب شبكة حكومية داخلية Intranet واختصارها(RIG) ، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية

- على مستوى الوظيف العمومي وعلى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA، أما فيما يخص التسيير ألتنبئي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة عالمية تربط

الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.

1- أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث العدد 07، 2009 2010، ص 292.

– إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية DAB, CAB TPE, وتوزيع بطاقات السحب الالكتروني

– شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط

– أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع إدارة الضرائب، وكالة تطوير الاستثمار...إلخ .

– إصدار السجل التجاري الالكتروني، الذي هو عبارة على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط يعوض الصيغة الورقية التي يعمل على اختفائها بشكل نهائي، فهذا المكسب سيسمح بحل مشاكل عدة أهمها البيروقراطية وتسهيل الحصول على المعلومة، فضلا عن مواجهة ظاهرة الغش والاحتيال في استخدام السجل.

– خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، وما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الأدوية وإمكانية استعمالها في جميع أنحاء الوطن.

– تجسيد رخصة السياقة البيومترية وبطاقة الترقيم السيارات الإلكترونية والخدمات التي يقدمها قطاع العدالة كإمكانية استخراج السوابق العدلية والجنسية عبر الانترنت.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

على الرغم من الحاجة الملحة في الإدارة العمومية الجزائرية إلى تعميم تطبيقات التقنية الرقمية على دوائرها الإدارية، إلا انه قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي[1]:

1- **نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة:** يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

1- أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث العدد 07، 2009-2010، ص 292

2- **معوقات تنظيمية:** انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وغياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى، ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى وقلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة[1] .

3- المعوقات التشريعية: تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها. عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.

4- **معوقات إدارية:** تمثل في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعته، وغياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة والاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

5- **معوقات المادية:** قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج وضعف قدرة شراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه، والتكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية وغيرها من الأسباب. [2]

1- أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، نفس المرجع، ص 292 .

2- احمد شريف بسام واقع الحكومة الالكترونية في الدول العربية، حالة الجزائر، دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر – 3- 2011 من 163

6- المعوقات البشرية: تمثل فيما يلي ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالإدارة وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة وتنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.

لكن الملاحظ أن هذا النمط من التسيير الإداري الإلكتروني مازالت تقف أمامه الكثير من العقبات.

إن الجهود المبذولة في مجال الرقمنة في الجزائر سجلت تفاوتا واضحا بين الإدارات المختلفة، حيث يتباين مستوى التقدم والتطور في تطبيق التكنولوجيا الرقمية في بعض الإدارات أحرزت تقدما كبيرا، خاصة فيما يتعلق بتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، على سبيل المثال، تم تحقيق نجاح ملموس في استحداث البلديات الإلكترونية ورقمنة سجل الحالة المدنية، حيث ساهمت هذه الخطوات تقديم الخدمات العامة بشكل أفضل وأسرع للمواطنين فبفضل هذه الخدمات الرقمية، لا يزال هناك تحديات تواجه تطبيق الرقمنة في بعض القطاعات، وتتضمن هذه التحديات ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الوعي الرقمي بين بعض الفئات السكانية، ولكن مع استمرار تطوير البنية التحتية وتعزيز التوعية، من المتوقع أن يتحسن التطبيق العام للتكنولوجيا الرقمية ويصبح أكثر فعالية في تلبية احتياجات المواطنين وتحسين جودة الخدمات الحكومية[1].

من خلال ما سبق إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأجهزة الإعلام الآلي خطوة هامة وحتمية ضرورية في عالم الإدارة، من خلال تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية بهدف رقي وتحديث العمل الإداري وعصرنة المرفق العمومي، في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار وتقديم خدمة

1 - https://elbadilabc-ar.dz date de la visite14/06/2024, heure de la visite20h50m

بسرعة ودقة وجودة، تمكين الإدارات العمل بكفاءة وفعالية وفق معايير فنية وتقنية تواكب العصر.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة يمكن أن نقول أن الآليات الكفيلة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية في ظل الإصلاح الإداري والتطور التكنولوجي المتسارع والمتغير يتضمن مجموعة من الإجراءات والمراحل والاستراتيجيات التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في أدوات وتقنيات النظام الإداري بالمؤسسات العمومية، بناءا على استجابة للتغيير من خلال وضع إستراتيجية ملائمة لتطبيق الإصلاح الإداري على ضوء تجسيد المناهج الحديثة للتسيير العمومي الحديث.

والغاية التي نستهدفها من خلال عصرنة التسيير العمومي واعتماد التسيير العمومي الالكتروني والإصلاحات ليس فقط واجهة إلكترونية أو إدارة رقمية أو خدمات معلوماتية، بل هو قاطرة لمراجعة وضعية المرفق العام ومدخلا لإصلاح الدولة والإدارة، ونظرا للتأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياتنا المعاصرة بمختلف جوانبها وفي ظل الاستخدام المكثف للمعلومة في مختلف العمليات الإدارية، أصبح لزاما الاعتماد على تقنيات أكثر تطورا وأساليب عمل أقل تعقيدا، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من اجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب.

وقد سعت الجزائر إلى مواكبة هذه الإصلاحات بالسعي نحو عصرنة الإدارة العمومية وتخليصها من البيروقراطية والفساد وتجديد ثقة المواطن ومواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة، من خلال إصلاح الإدارة العمومية وتحديث المرافق العامة كما اتخذت الجزائر أولى خطواتها نحو التحول الرقمي من خلال رقمنة بعض القطاعات لكنها لا زالت تسجل نسب متدنية لذا وجب تطوير المعرفة والخبرة الرقمية لدى الافراد وتوفير البيئة التشريعية والتنظيمية، ولا يتأتى ذلك إلا بالشروع في تطبيق تجارب ومقاربات التسيير العمومي الجديد من أجل استمرارية ونجاعة الإدارة العمومية، ومن بين النتائج التي نوصلنا إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

– لقد أظهرت نتائج التسيير العمومي الالكتروني والإصلاحات أنها فعالة في الدول التي طبقته.

– تطبيق أدوات ومبادئ التسيير العمومي الالكتروني ضرورة حتمية لا مفر منها لإصلاح الإدارة العمومية.

– انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية وتفعيل وتعميم التسيير الالكتروني والإدارة الالكترونية على مستوى جميع هيئات ومؤسسات الدولة.

– تنظيم وتحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال التغيير في أساليب تسيير القطاع العام وتحسين طرق وأساليب التسيير العمومي وتحقيق الأهداف من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية للمعلوماتية.

– أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي أفضل سلاح تشهره المؤسسات في وجه ظاهرة التعقيد والتحول من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث.

– التحول الرقمي انتقل من القبول إلى الفعل لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة.

التوصيات

– إحداث تغيرات كلية في أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات.

– تبني سياسة الإصلاح بجدية من خلال الإصلاح الدستوري والقانوني، والإصلاح الثقافي، والإصلاح المؤسساتي الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية مؤسسات الجهاز الحكومي.

– خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية

– تعميم وتطبيق الإدارة الالكترونية باستخدام التكنولوجيا الرقمية في كل مؤسسات القطاع العام في تسير المرافق العامة والتجاوب الفعال للمؤسسة مع المشروع الرقمي والتوجه نحو المؤسسات الالكترونية.

– اعتماد الوسائل الحديثة في إيصال الخدمة وفق منطلق الإدارة الالكترونية والسعي إلى تقديم الخدمات بصورة أفضل واقل تكلفة.

– إعداد وتكوين كوادر بشرية مدربة ومؤهلة على درجة عالية من المهارة بالنظم والتقنيات الإلكترونية للقيام بالأنشطة الإدارية، وإعادة تأهيل الموظفين التقليدين من خلال الدورات والبرامج التدريبية في مجال التقنيات الإدارية الحديثة.

– الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية بالأخص البنية التحتية للاتصالات من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة أو البنية البشرية عن طريق الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية.

– تغيير وتطوير نظام التعليم من خلال مسايرة التطور والتغير التكنولوجي المتسارع لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص.

– الاعتماد علي احدث وسائل تكنولوجيا وعلى تقنيات أكثر تطورا وأساليب عمل اشد تعقيدا لتطوير الأداء الإداري والحماية الأمنية والوصول إلي النجاح وتقديم أفضل الخدمات

– ممارسة النحول الرقمي بطريقة أمنة وسهلة ومتكاملة من خلال سن تشريعات تحميه وتوفير البيئة اللازمة.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: القوانين

1- القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية المؤرخ في 2018/09/22

2- القانون رقم 90-10، المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل1990

3- القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 2011/06/22

4- القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية المؤرخ في 2012/02/12.

5- قانون رقم 03/15 مؤرخ في2015/2/1 يتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية، عدد 6، الصادرة بتاريخ: 2015/2/10.

6- قانون رقم 04/15 مؤرخ في: 2015/2/1 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، عدد 6، الصادرة بتاريخ 2015/2/10.

7- القانون رقم 03/10 الذي يحدد شروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة لأملاك الخاصة التابعة للدولة المؤرخ في 2010/08/15.

8- قانون رقم 23-12 المؤرخ في05 اوت سنة 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية.

9- المرسوم الرئاسي رقم 247/15 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المؤرخ في 2015/09/16.

10- قانون الأملاك الوطنية رقم 08-14.

11- القانون رقم: 02 /01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، ج ر عدد: 08.

12- القانون رقم: 30/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 يتضمن قانون الأملاك الوطنية، ج ر 52، المعدل والمتمم بالقانون رقم: 14/08 المؤرخ في 20 جويلية 2008، ج ر 44.

ثانيا:ا **لأوامر**

1- أمر رقم 101/69 مؤرخ في: 1969/12/26 يتضمن إحداث محافظة وطنية للإعلام الآلي، الجريدة الرسمية، عدد8، الصادرة بتاريخ: 1970/1/23.

ثالثا: **التنظيمات**

1- مرسوم تنفيذي رقم 08-05 مؤرّخ في 11 محرّم 1429 الموافق 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيّين وسائقي السيّارات والحجاب.

2- القرار المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 يحدد محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية.

الكاتب

1- أحمد سعد محمد طيب ومحمد مصطفى القصيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية، تنمية الرافدين، ملحق العدد 114، المجلد 35.

2- بوطرفة صورية، التوظيف في القطاع العمومي الجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم السياسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.

3- رايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، 2007، القاهرة.

4- سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، ط1 بيروت، 2005

5- صفوان لمبيض، الحكومة الإلكترونية، النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

6- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008

7- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر، 1981

8- عصام أحمد البهجي، عقود البوتT.O.B) (الطريق لبناء مرافق الدولة الحديثة، دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2008

9- قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري، دار وائل عمان، الأردن، ط1، 2001

10- لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، بدون سنة نشر.

11- محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية، الأكاديمية السورية الدولية التدريب والتطوير سوريا، 2021.

12- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، .د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

13- محمد عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية للموارد، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008.

14- محمود عاطف البنا، الوسيط في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثانية، 1992.

15- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادى –الوظائف – الممارسة، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.

16- نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، رسالة ماجستير، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2015.

17- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

الرسائل والمذكرات

1- الاطروحات الدكتوراه

2- بن نعمان، محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2017 2018.

3- حططاش، عبد الكريم، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العالقة مع المواطنين، دراسة تقييميه لمشروع الجزائر الالكترونية 2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

4- خلوفي عقيلة، دور الحوكمة في ترشيد إدارة الميزانية العامة للدولة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر03، 2016-2017.

5- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014.

6- شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 -2008

7- مصطفى شبرة أمحمد، أهمية إصلاح النظام الموازني في ترشيد الإنفاق العام للجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2، 2022.

8- مولاي لحسن بن فرحات، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في ضل التحديات والرهانات، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، العلوم في الحقوق، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2022 - 2023، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.

رسائل الماجستير

1- بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

2- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر1، 2007.

3- حمد شريف بسام واقع الحكومة الالكترونية في الدول العربية، حالة الجزائر، دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر - 3- 2011.

4- خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 4، 2016.

5- عاشور عبد الكرم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومة في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الرياض السعودية، 2009-2010.

6- عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، 2010.

7- فاطمة طويهري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، الجزائر 2005.

8- محمد مختار، تأثري الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.

9- يوسف محمد يوسف أبو أموته ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.

مذكرات الماستر

1- شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014 2015.

2- غزال ابتسام، مرغين سامية، التحول الرقمي وأثره قي تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكادميي ميدان، علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020-2021.

3- مستاري عادل، آليات جذب الاستثمار في ظل عقد البوت مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بوقرة،، بسكرة، الجزائر، 2020 / 2021 .

المطبوعات

1- منير بن حاج، مطبوعة محاضرات محكمة في الإدارة العمومية الحديثة موجهة لطلبة ماستر2، تخصص اقتصاد الصحة وإدارة المستشفيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021-2022.

2- شيبوتي راضية، مطبوعة محاضرات في المناجمنت العمومي موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر علوم إدارية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2021-2022.

المقالات والمجلات

1- أجناسي سنيليس، الإدارة الإلكترونية مدلولها للمواطن والسياسيين وموظفي الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر المعهد الدولي للعلوم القانونية، أثينا، اليونان، جويلية 2002.

2- أحمد الكبيسي، تطور النظم الإلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008.

3- أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث العدد 07، 2009- 2010

2- أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية عل ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي افلو، الجزائر، المجلد01، العدد01، 2019.

3- احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009.

4- أحمد نور بدر، تكنولوجيا المعلومات، دراسة تكامل المصادر الإلكترونية وحل المشكلات وتنمية الإبداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 02، أفريل، 2000.

5- إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، 2019.

6- إلياس الشاهد وآخرون، تقييم تجربة الحكومة الالكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الجزائر، العدد 03، 2016.

7- أمين صابة، كمال بن موسى، دراسة تحليلية للقانون العضوي 15/18 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام، المجلة الجزائرية للعلوم لجامعة الجزائر، الجزائر، المجلد08، العدد01 سنة 2020.

10- بشري بن عيسى، وعبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الالكتروني مدخل لمعاجلة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، 15.

11- بشير عبد الجليل، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، جامعة الاغواط، الجزائر.

12- بلغنو سمية، دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر، مجلة الاقتصاد 26 والمالية، المجلد04، عدد02، 2018.

13- ثابتي الحبيب، عصرنة نظم الميزانية في الجزائر، لدعامة سياسة إصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، الجزائر، المجلد04، العدد05

14- حسام الدين حسن طية حمدونه، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، مؤتمر مقدم بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي بفلسطين، 2019.

15- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.

16- راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، العدد الثاني عشر، جانفي 2018.

17- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.

18- رشا محمد جعفر الهاشمي وميرفت قاسم عبود، أثر الحكومة الإلكترونية على طرق إدارة المرفق العام (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العراق، العدد الثاني عشر، المجلد الأول، السنة 2017.

19- سحر قدوري الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد14، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016.

20- سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد، 7، جامعة المستنصرية، بغداد – العراق، 2009.

21- سليم مولادي، كريمو دراجي، أكرم خيري، التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2018 .

22- شايب باشا كريمة، مسكر سهام، أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار إنجاز المشاريع العمومية مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019.

23- صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع – 2018.

24- طارق عاشور، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012.

25- عبد الرحيم الساعاتي، خصخصة إدارة وبناء وتشغيل البنية التحتية في السعودية، ندوة التعاون بين الحكومة والقطاع الأهلي في تمويل لمشروعات الأساسية.

26- عبد الله حاج سعيد تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، الإنسان والمجال، مجلة دولية علمية محكمة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيّض، الجزائر العدد، 02 أكتوبر 2015.

27- عبد الله عبد الرحيم الكندي، الحكومة الإلكترونية تحديات ومتطلبات التطبيق، المؤتمر الدولي الأول حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، بيروت، ديسمبر 2005.

28- عبد الهادي بن زيطة، ضرورة إنشاء سلطة إدارية مستقلة كآلية للحماية القانونية للبيانات الشخصية في مواجهة استخدامات المعلوماتية، مجلة الحقيقة، تصدر عن جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد 39، ديسمبر 2016

29- عبد الوهاب صخري، سمية بن علي، تحليل واقع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قراءة للتحديات والإمكانات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، 2021.

30- عشور طارق مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 01، 2011 – 2012، جامعة سعيدة، الجزائر.

31- غريسي عابد عبد الكريم ومحمد شريف، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد الثالث، ديسمبر 2013.

32- فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، صادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 15، المجلد 02-2016.

33- فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.

34- قويدر حاج قودير، عبد القادر زرواتية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة، التجربة الكندية نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2018.

35- كريمة لعرابي، الصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة، نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016.

36- ليث سعد الله حسين إبراهيم، الحكومة الالكترونية وتأمين الخدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، إمكانيات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية لإلدارةالمجلد24، العدد2006، 20.

37- ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الأول، حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، أكاديمية الشرطة، دبي، 26 أفريل 2003.

38- محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، صادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 15، المجلد 02-2016

39- محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، 2022.

40- محمد كيالني شادية جابر، نموذج مقترح للخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية لطالب كلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 60، يناير، 2006

41- مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود إلاصلاح، جامعة، سطيف، 2، الجزائر 2023 .

42- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

43- مغراوي هاجر، نظام البناء والتشغيل والتحويل كشكل من أشكال الشراكة بين قطاع عام خاص، مجلة المدبر، العدد03، 2016.

44- المكي دراجي وراشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة ـ الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمّه لخضر الوادي، العدد 17، جانفي 2018.

45- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دارسة حالة العلوم التكنولوجيا جامعة بسكرة، مجلة الباحث، كلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011.

46- مياسة أودية، الفعالية الإدارية كآلية لترسيخ الحكم الراشد المحلي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد16، جوان2017

47- ويسام بن فضة، حكيم بن حسان، واقع استخدام التكنولوجيا المالية في الوطن العربي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2020

48- لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول: "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيسي علي، البليدة 2، 27 و28 نوفمبر 2018

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1- Edwin LAU, Principaux enjeux de l’administration électronique, revue française d’administration public, école national d’administration, Paris, N°110.

2- Colin TALBOTE :" La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique" R.F.A.P,.

3- Guy Peters Réforme d'un Etat sans Etat ? Les changements au sein du gouvernement Américain Dans Revue française d'administration pub 2003/1-2 (no105-106).

4- Tony J.G.VERHEIJEN: "L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modele Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes ,Revue Française D'Administration Publique,.

5- . X .GREFFE:" Gestion Publique ", ed Dalloz ,Paris ,1999

المواقع الالكترونية

1- -www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/potitique-partenariat

2- https://elbadilabc-ar.dz

3- https://www.asjp.cerist.dz.

4- https://budsp.univ-saida.dz

5- −https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr;

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

مقدمة..... 1

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي.....10

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي التقليدي 11

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي التقليدي.....11

الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي التقليدي.....11

الفرع الثاني: مراحل تطور التسيير العمومي 12

المطلب الثاني: أزمة التسيير العمومي.....14

الفرع الأول :الأسباب السياسية والاقتصادية 14

الفرع الثاني: الأسباب الإدارية.....16

المطلب الثالث: خصائص وعيوب التسيير العمومي التقليدي 16

الفرع الأول: خصائص التسيير العمومي التقليدي.....17

الفرع الثاني: عيوب التسيير العمومي التقليدي.....18

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الحديث 19

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الحديث.....19

الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث.....19

الفرع الثاني: نشأة التسيير العمومي الحديث.....21

الفرع الثالث: خصائص التسيير العمومي الحديث 22

المطلب الثاني: نظريات ومبادئ التسيير العمومي الحديث 23

الفرع الأول: نظريات التسيير العمومي الحديث.....23

الفرع الثاني: مبادئ التسيير العمومي الحديث أولا: التنافسية 25

الفرع الثالث: أهمية وأوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الحديث والقديم 25

المطلب الثالث: ابرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة.....27

الفرع الأول: تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية 27

الفرع الثاني: تجربة كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا.....29

المطلب الرابع: التسيير العمومي الحديث بين النظري والتطبيق 31

الفرع الاول: عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص.....31

الفرع الثاني: نظام البناء والتشغيل والتحويل Bot كنموذج في إطار الشراكة 34

الفرع الثالث: تطبيقات الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر 38

الفصل الثاني: الاتجاهات الحديثة لعصرنة التسيير العمومي 43

المبحث الأول : مساهمة التسيير العمومي الحديث والإصلاح الإداري في عصرنة التسيير العمومي 44

المطلب الأول: التسيير العمومي الحديث كآلية لإصلاح الإدارة العمومية.....44

الفرع الأول : إصلاح وإعادة هيكلة الإدارة العمومية.....44

الفرع الثاني: دواعي الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية 46

الفرع الثالث: دور أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:.47

المطلب الثاني: التسيير العمومي الحديث كآلية لتحسين حكامة الإدارة.....48

الفرع الثاني: دور الحكامة في تطبيق الإصلاح الإداري والحد من الفساد الإداري 49

الفرع الثالث: دور التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام. 49

المطلب الثالث: التسيير العمومي الحديث كآلية لعصرنة الإدارة الجزائرية 51

الفرع الأول: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر 51

الفرع الثاني: التسيير العمومي الحديث وأثره على المؤسسات والموظفين 53

الفرع الثالث: التسيير العمومي الحديث وأثره على أداء المؤسسات 54

المطلب الرابع: التسيير العمومي الحديث كأداة في تطبيق الإصلاح الميزانياتي.....54

الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر 55

الفرع الثاني: الآليات الكفيلة بنجاح موازنة البرامج والأداء في ظل الإصلاح الميزانياتي 56

المبحث الثاني : استخدام التقنيات الحديثة لعصرنة التسيير العمومي 58

الفرع الأول: دور التقنيات الإلكترونية والحاسوبية الحديثة. 58

الفرع الثاني : تحديات التوجه نحو المرفق العام الالكتروني 61

الفرع الثالث: التسيير العمومي الحديث كآلية لتحسين المرفق العام 64

المطلب الثاني: التسيير العمومي الالكتروني 66

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي التسيير العمومي الالكتروني.....66

الفرع الثالث: الإدارة الالكترونية كآلية لعصرنة المرفق العمومي 70

الفرع الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام.....77

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسير المرفق العام 81

الفرع الأول: رقمنة الإدارة العمومية: 82

الفرع الثاني: التحول الرقمي.....83

الفرع الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.....88

الفرع الرابع: دور الرقمنة في عصرنة المرافق العامة وتحقيق جودة الخدمة العمومية..89

المطلب الثالث: واقع وتحديات عصرنة التسيير العمومي في الجزائر.....90

الفرع الأول: عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية....90

الفرع الثاني: واقع الجاهزية الالكترونية في الجزائر 92

الفرع الثالث: تطبيقات مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 95

الفرع الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر 97

خاتمة.....102

قائمة المصادر والمراجع:.....106

فهرس الموضوعات.....119

ملخص

وعلى الرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن مسايرة هذا التطور ليس بالأمر الهين بالنسبة لمعظم الحكومات خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور هذه التقنيات من جهة، وقلة مواردها وإمكاناتها من جهة أخرى إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررا لعدم تبني برنامج إصلاح التسيير العمومي واستخدام التقنيات الحديثة لعصرنة المرفق العمومي، غير أن هناك اعتقاد سائد يرى بوجود تأخر كبير لدى معظم البلدان النامية لغياب استراتيجيات واضحة تؤسس لبناء مجتمع المعلومات وغياب السياسات الواضحة التي تتسم بالاستمرار والشفافية في هذا المجال، ولكن الواقع ومن خلال العديد من التجارب يظهر عكس ذلك، فخلال الحقبة الماضية مع بداية الألفية ظهرت العديد من مشاريع الإدارة الالكترونية في الدول النامية، ما يظهر حرص الهيئات الرسمية والقطاع الخاص على تبني العديد من الخطط الهامة، ولكنها تتباين من دولة إلى أخرى حسب إمكانات كل منها، وهذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات التي تعرقل جهود التطوير في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي، العصرنة، التسيير العمومي الالكتروني

Abstract:

Despite the advancements witnessed today in information technology and communications worldwide, keeping pace with these developments is not easy for most governments, especially in developing countries. This is due to the rapid evolution of these technologies on one hand, and the limited resources and capabilities on the other. However, these reasons are no longer justification for not adopting a program for public management reform and utilizing modern technologies to modernize public infrastructure.

There is a prevailing belief that many developing countries lag behind due to the absence of clear strategies for building an information society, as well as the lack of coherent policies characterized by continuity and transparency in this field. Yet, reality shows otherwise. Over the past decades, numerous e-government projects have emerged in developing countries since the beginning of the millennium. This demonstrates the eagerness of official bodies and the private sector to adopt many important plans, although these efforts vary from one country to another based on their respective capabilities. Nevertheless, this does not deny the existence of some difficulties that hinder development efforts in this field.

Keywords: Public management, modernization, electronic public management