



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID -EL-TARF-

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية

- دراسة حالة بلدية بريحان ولاية الطارف -

تخصص: إدارة استراتيجية

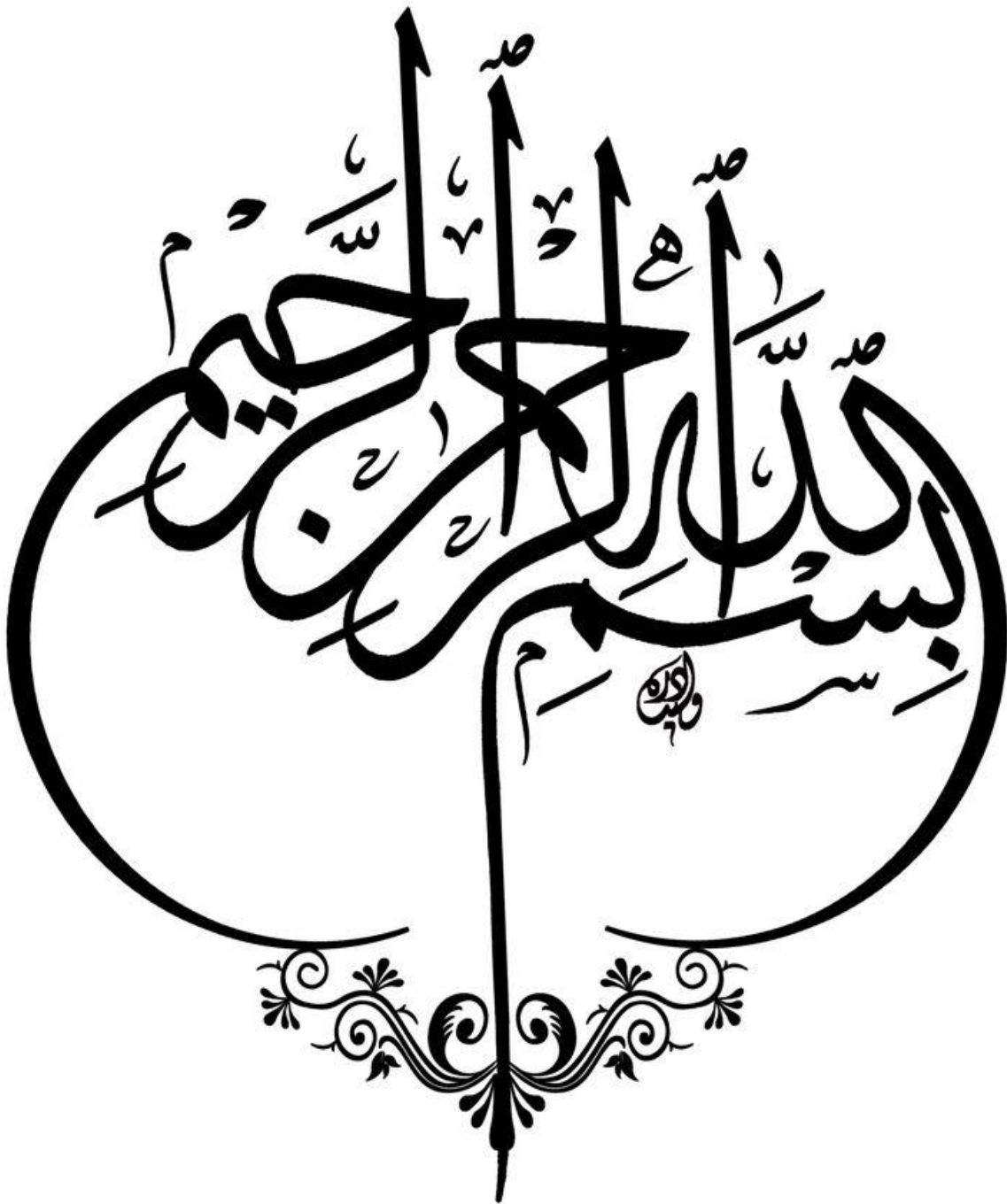
تحت إشراف الدكتور:

- بن قديح سفيان

من إعداد الطالبتين:

- هاني سارة

- بحرون دليلة



تناولت دراستنا هذه الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة بلدية بريجان ولاية الطارف - والتي تهدف من خلالها إلى التعريف بمفهوم الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وبناءا على هذا قمنا بطرح الإشكالية: ما مدى إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بريجان؟ وقد اعتمدنا على توزيع الاستبيان الذي يحتوي على 24 سؤال تم توزيعهم على 50 عينة موظفين ومواطنين، وبعد تحليلنا لنتائج تطرقنا إلى أهم النتائج وهي من أهم أسباب التحول من الطرق القديمة في تقديم الخدمة العمومية هي الإدارة الالكترونية التي تواكب التطورات والتكنولوجيات وتسريع الخدمة وتسهيل العمل، أما أهم العوائق التي تواجهها هو نقص الكفاءات ونقص الدراسات التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، خدمة عمومية، بلدية بريجان.

Résumé

L'étude sur la gestion électronique ; le cas de la bèle fatigue j'ai regarde nationale une étude de cas de la municipalité de Berrihane - l'étude d'El-Tarf à travers la quelle elle vise à définir le concept de gestion électronique et son rôle. Dans l'amélioration du service public et père que chez nous ; le problème se pose : **quelle est l'ampleur des accusations de l'administration électronique dans l'amélioration du service public de la commune de Berrihane?**

Nous sommes appuyés sur la distribution du 24 questions Claude contenant la question ; qui à été distribués à 50 casse de salariés et citoyens ; la municipalité de Berrihane ; après avoir analysé les résultats ; a discuté des raisons les plus importantes et les plus importantes du passage des anciennes méthodes de prestation de service public au système administratif électronique qui suit le rythme des évolutions ; de industrialisés ; de la législation des la facilitation du travail.

Les mots clés : administration électronique ; service public ; commune de Berrihane.

إهداء



أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء،
بقدرته لكي أتم عملي الذي أهدي ثمرته إلى والديا،
للإسم المنقوش بقطرات الندى العذب والحنان الدائم؛
إلى قرة عيني ونبض قلبي وسبب وجودي في هذه
الحياة؛ وأجمل وأروع هبة وهبني الله إياها
إلى من ولن يكفيني جبهما وإن وضعت لهما الدنيا في
غلاف ذهبي،

إلى رمز الصبر الدائم والعطاء الموصل راضية رضاها
بعد رضى الله "أمي زوبيدة" و "أبي العيد"
أطال الله في عمرهما.

إلى باقة الحب المتواصل والسند الدائم إلى عنوان الأخوة
وبلسم الرجاء إخوتي: "فاطمة؛ شيماء؛ غدیر"
إلى من إهتزت له أوتار قلبي وكان السند في كل
خطواتي زوجي "ياسين".

إلى رفيقة الدرب وصديقة أيام الشدة حلوها ومرها
صديقتي العزيزة "دليلة".

سارة

إهداء



لك الحمد ربي كثير فضلك، وجميل عطائك الصلاة
والسلام على نبينا مُحَمَّد عليه أفضل الصلاة.

إلى ذراعي التي احتमित بها في الحياة ذلك الحرف
اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان،
إلى من ارتويت بدفئها **أمي "صليحة"**.

إلى من احترقت شموعه ليضئ لنا درب النجاح
أي الغالي "لعروسي" أطال الله في عمره.

إلى من يذكرهم القلب، إلى من قاسموني حلو الحياة
ومرها **إخوتي "عبلة؛ لزهرة؛ عصام"**.

إلى الذين يهتز لهم قلبي أولاد أختي
"سيرين؛ فخر الدين".

إلى روعي الغالي الذي طالما كان السند لي في الحياة
"أمين".

إلى من عرفتهم في حياتي وعشت معهم أجمل الأيام
صديقاتي **"سارة، حنان"**.

دليلة

شكر و عرفان



(ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين)

النمل -19-

الحمد لله والشكر الكثير لرب العالمين الذي أمدنا بالصبر ويسر لنا سبيل المعرفة؛
فزادنا عزما وإرادة لتأدية أمانة العلم، و مكنا من تجاوز تعب البحث وتخطي
العثرات والأخطاء.

نشكر كل من يحملون شعلة النور والهدى في غيابات هذا الزمان المظلم،
وإلى كل من علمنا حرفا وأنار لنا دربنا،
ونشكر الشكر الجزيل لمن فتح لنا أبواب المعرفة والمساعدة؛ ولم يبخل علينا
بشيء؛ نتمني له النجاح في حياته؛ والإرتقاء في العمل؛
إلى الأستاذ "**بن قديدح سفيان**" نتمني لك كل الخير في حياتك
ونتمني لك المزيد من النجاحات يارب العالمين.



سارة + دليلة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	محاور الخدمة العمومية	01
34	مفهوم الخدمة العمومية و أبعادها الإستراتيجية	02
52	طرق تمويل الخدمة العمومية	03
80	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
81	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
82	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06
83	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	07
87	إيجابيات عينة الدراسة حول علاقة الموظفين بالمواطنين	08

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول	01
76	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني	02
77	نتائج الاختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث	03
78	مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع	04
79	نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال قيمة ألفا كرونباخ	05
80	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
81	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	07
82	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
83	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	09
83	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الأول	10
86	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثاني	11
87	إيجابيات عينة الدراسة حول علاقة الموظفين بالمواطنين	12
88	التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع للخدمة العمومية	13
89	اختبار الفروقات للجنس على كل من المتغير المستقل و التابع	14
90	اختبار فروقات العمر على كل من المتغير المستقل و التابع	15
90	اختبار فروقات سنوات الخبرة على كل من المتغير المستقل و التابع	16
90	اختبار فروقات عدد الدورات التدريبية على كل من المتغير المستقل و التابع.	17
91	نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	18
92	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج	19

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	ملخص
/	Résumé
/	الإهداء
/	الشكر و العرفان
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
/	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة
23-3	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
3	تمهيد
18-4	المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية
5	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية
5	أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية
6-5	ثانياً: نشأة الإدارة الالكترونية
8-6	ثالثاً: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية
	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية
9-8	أولاً : خصائص الإدارة الالكترونية
10-9	ثانياً: عناصر الإدارة الالكترونية
	المطلب الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الالكترونية
10	أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية
11-10	ثانياً: وظائف الإدارة الالكترونية

18-11	المبحث الثاني :منهجه تطبيق الإدارة الالكترونية
12	تمهيد
12	المطلب الأول :آليات و توجيهات الإدارة الالكترونية
12	أولاً: آليات الإدارة الالكترونية
13-12	ثانياً: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
13	المطلب الثاني : متطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية
15-13	أولاً: متطلبات الإدارة الالكترونية
17-15	ثانياً: معوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية
	المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية
17	أولاً :ايجابيات الإدارة الالكترونية
18	ثانياً: سلبيات الإدارة الالكترونية
23-19	المبحث الثالث: ماهية الحوكمة الالكترونية
19	تمهيد
23-19	المطلب الأول: تعريف الحوكمة الالكترونية
19	أولاً: تعريف الحوكمة الالكترونية لغويا
20-19	ثانياً: تعريف الحوكمة الالكترونية اصطلاح
20	المطلب الثاني: مزايا وأهداف الحوكمة الالكترونية
21-20	أولاً: أهداف الحوكمة الالكترونية
21	ثانياً : مزايا الحوكمة الالكترونية
22-21	المطلب الثالث: متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية
23	خلاصه الفصل
63-24	الفصل الثاني : آليات تحسين الخدمة العمومية
25	تمهيد
30-26	المبحث الاول: ماهية تحسين الخدمة العمومية
26	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الخدمة العمومية

30-26	أولاً: مفهوم و أهداف وخصائص الخدمة العمومية
34-30	ثانياً: عناصر ومبادئ وأنواع الخدمة العمومية
35	المطلب الثاني: النظام القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية
35	أولاً: تحسين الخدمة على صعيد الحكم التشريعي
35	ثانياً: تحسين الخدمة على صعيد الحكم التنظيمي
36-35	ثالثاً: تحسين الخدمة على صعيد الحكم التشريعي الفرعي
	المطلب الثالث: نظم الخدمة العمومية ومدى تكيفها
38-36	أولاً: نظم الخدمة العمومية
39-38	ثانياً: الامتدادات لمبدأ تكيف المرافق العامة
52-40	المبحث الثاني: أزمة الخدمة العامة والسير نحو التحول الراشد
40	تمهيد
40	المطلب الأول: أزمة الخدمة العامة ومفهوم الحكم الراشد
42-40	أولاً: أزمة الخدمة العامة
44-42	ثانياً: مفهوم الحكم الراشد
	المطلب الثاني: الإدارة العامة الرشيدة
45-44	أولاً: تعريف الإدارة العامة الرشيدة.
49-46	ثانياً: مقاييس تحقيق الحكم الراشد في الإدارة العمومية.
	المطلب الثالث: إصلاح وطرق تمويل الخدمة العمومية في ظل الحكم الراشد
50-49	أولاً: تعريف مبررات إصلاح الخدمة العمومية
52-50	ثانياً: طرق إدارة وتمويل الخدمة العمومية
63-53	المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الادارة الالكترونية
53	تمهيد
53	المطلب الأول: علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية وأهميتها
54-53	أولاً: علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية
55-54	ثانياً: أهمية ودور الإدارة الالكترونية بتحسين الخدمة العمومية

55	المطلب الثاني: واقع الخدمة العمومية في الجزائر
57-56	أولاً: أسباب تدني الخدمة العمومية في الجزائر
58-57	ثانياً: تحسينات الخدمة العمومية في الجزائر
60-58	ثالثاً: معوقات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر الإلكترونية في الجزائر.
60	المطلب الثالث: المشكلات والحلول التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
60	أولاً: المشكلات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
62-61	ثانياً: الحلول المقترحة
63	خلاصة الفصل.
93-64	الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية -بلدية بريجان - الطارف-
66	تمهيد
72-67	المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة
67	المطلب الأول : تعريف ببلدية بريجان
72-67	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية
94-73	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية لبلدية بريجان -ولاية الطارف
73	المطلب الأول : وصف مجتمع وعينة الدراسة
73	المطلب الثاني :نتائج الدراسة ومناقشتها
93-74	المطلب الثالث : تحليل البيانات وتفسيرها
94	خلاصة الفصل
98-96	خاتمة
103-99	مراجع
/	ملاحق

المقدمة

شهد العالم في القرن الأخير من الألفية الثالثة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغييرات مهمة في الحياة اليومية للإنسان، فأصبحت من الركائز الجوهرية المعمول بها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إذ أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية تسعى كل الدول لتحقيقها من اجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، فأدت هذه التغييرات إلى ظهور مفاهيم إلكترونية جديدة كالصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، حيث تعد هذه الأخيرة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدول في تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها ومن شأنها تسريع عملية إنجاز التعاملات بسهولة وإتقان دون بذل أي مجهود كبير، إن هذا التحول التنموي يستوجب السرعة والدقة وإتقان الأداء، وتبسيط الإجراءات الإداري والتحسين علاقة الفرد بالإدارة، هذا ما دفع إلى تبني إستراتيجية في الإدارة العمومية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم الاستراتيجيات المتبعة في ترشيد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، خاصة وان الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح والدقة في تقديم الخدمات وذلك من اجل مواكبة التقدم العلمي والتقني لضمان البقاء والاستمرار في تفعيل الخدمة العمومية بشفافية واقل تكاليف. حيث أن الجزائر تسعى بدورها وراء هذا التغيير في مجال الإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة في الخدمات والمجالات والإدارات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات وكذلك تقريب المواطن من الإدارة عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية خاصة في القطاعات المهمة كقطاع الداخلية والذي يهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية قصد التحسين في تقديم الخدمة العمومية ومنها رقمنة السجلات الحالة المدنية؛ جواز السفر البيومتري، وبطاقة التعريف البيومترية وغير ذلك من مظاهر الإدارة الإلكترونية.

1- الإشكالية الرئيسية لدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخل إداري حديث ومعاصر؛ يهدف من خلاله إلى تخفيض النفقات المادية؛ وترشيد العمل الإداري؛ بشكل يضمن تقديم أفضل الخدمات المواطنين بالشكل الذي يرغبون فيه؛ ومن هنا نطرح الأشكال التالي: ما مدى إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بريجان؟

2- الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية؟
- ماهي المشكلات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟
- هل تمتلك بلدية بريجان مقومات الكترونية لتقديم الخدمة العمومية للمواطن؟

3- فرضيات الدراسة:

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة نقدم جملة من الفرضيات تتمثل في مايلي:

* الفرضية الرئيسية

- ساهمت الإدارة الالكترونية في إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجيا حديثة أدى إلى تنمية وتطوير المؤسسات العمومية من خلال القضاء على الأساليب التقليدية في بلدية بريجان.

* الفرضيات الفرعية

- الإدارة الالكترونية هي إدخال تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات الدولة وفق متطلبات الكترونية، أما الخدمة العمومية فهي عنصر أساسي في تحقيق التنمية داخل المجتمع ترتبط بمدى جودتها وتقبلها من قبل الأفراد.

-تواجه الإدارة الالكترونية مشكلات في عملية تحسين الخدمة العمومية وذلك راجع إلى غياب البحوث والدراسات التطبيقية، افتقار الابتكار والتطوير، تفشي ظاهرة الفساد والإداري وغير ذلك...

- تمتلك بلدية بريجان مقومات الكترونية لتقديم الخدمة العمومية للمواطن.

4- حدود الدراسة:

-الحدود المكانية:

اقتصرت تطبيق دراستنا على بلدية بريجان - ولاية الطارف.

-الحدود الزمانية التطبيقية: اقتصرت على الجانب التطبيقي من 15 فيفري إلى غاية 5 ماي 2023

5-أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وأسباب ذاتية لاختيار موضوع دراستنا:

1- أسباب موضوعية :تمحورت حول الإدارة الالكترونية لما اكتسبته من أهمية في تطوير الخدمات العامة التي تلي احتياجات ورغبات المواطنين بتقديم أحدث التكنولوجيات وأجود الخدمات.

2- أسباب ذاتية: تمثلت في زيادة الإثراء المعرفي حول الإدارة الالكترونية ومعرفة جوانبها وتطبيقاتها للوصول إلى نتيجة إصلاح المؤسسات في الدولة والتي تكمن في علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية.

6- المناهج المتبعة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم التركيز على الوصف الدقيق للإدارة الالكترونية، من خلال أهم تعاريفها وخصائصها ومتطلباتها وكذلك تحديد المفاهيم الخاصة بالخدمة العمومية وأهم عناصرها، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التعريف ببلدية بريجان وتحليل الموضوع ما والمعطيات للحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.

7- أهداف الدراسة:

- توضيح كيفية تأثير الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية؛
- زيادة الإثراء المعرفي حول الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية
- معرفة واقع الجاهزية الالكترونية في الجزائر
- تشخيص مستوى تحسن الخدمات العمومية المقدمة في الإدارات العمومية بالجزائر.

8- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية وتحسينها وتطويرها وذلك من خلال أن الإدارة الالكترونية تعتبر احد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة وذلك لأنها الحل الأمثل والأنسب لتحقيق التنمية الخاصة في مجال الخدمات العمومية الخاصة بالبلديات لأنها تكسبها أهمية لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

9- الدراسات السابقة:

- 1- الدراسة التي قام بها بوقلاشي عماد، من خلال مذكرة ماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03؛ سنة 2011 ، تحت عنوان الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل؛ حيث تناولت هذه الدراسة مفاهيم وأهداف الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء وزارة العدل من خلال اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و منهج دراسة الحالة.
- 2- رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري جيلالي، تحت عنوان الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق جامعة الجزائر 03؛ سنة 2014؛ حيث تناول الباحث في هذه الرسالة جانب نظري وتطبيقي وعالج إشكالية مامدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الالكترونية؟

وما هي التطلعات التي تسعى إلى تحقيقها؟ حيث توصل فيها الباحث إلى أن الإدارة الالكترونية تصلح أن تكون إستراتيجية متكاملة للتغيير؛ إذا ما توافرت المتطلبات الضرورية لتطبيقها، وهو ما جعل المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات التقليدية؛ إلا أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك رغم الجهود المبذولة لتطويرها.

3- دراسة الباحثين عبد الرحيم وخديجة قاسمي؛ تحت عنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية؛ مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية؛ المجلد 01؛ العدد 03؛ جامعة بشار؛ الجزائر؛ سنة 2017؛ توصل الباحثين أن الاعتماد الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصنة إدارتها باعتمادها على الإدارة الالكترونية كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها خاصة وان نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات؛ وانجاز المعاملات وبالتالي يمثل ثورة ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

10- صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع الحديثة في موضوع الدراسة في مكتبة جامعة الطارف.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.
- قلة الدراسات التي تبعد في العلاقة بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.

11- هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف دراستنا؛ تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

- الفصل الأول:

جاء هذا الفصل بعنوان: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الالكترونية؛ وجاء في المبحث الثاني منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية؛ وفي المبحث الثالث ما هية الحوكمة الالكترونية..

- الفصل الثاني:

جاء هذا الفاصل بعنوان: آليات تحسين الخدمة العمومية وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تحسين الخدمة العمومية؛ وجاء في المبحث الثاني أزمة الخدمة العامة ومفهوم الحكم الراشد؛ وفي المبحث الثالث تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية.

- الفصل الثالث:

جاء هذا الفصل بعنوان: الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في بلدية بريجان؛ وقسم هذا الفصل بدوره إلى مبحثين؛ حيث احتوى المبحث الأول على التعريف بميدان الدراسة بلدية بريجان؛ وفي المبحث الثاني التطرق إلى جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة..

الجزء النظري

الفصل الأول

تقديم الفصل الأول:

تواجه الإدارة اليوم أكثر من أي وقت كثير من التحديات في ظل التطور و التقدم السريع؛ الذي شهده العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ و خاصة في المجال الإداري الذي أصبح هو الآخر يسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة؛ مما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد؛ و هذا ما جعلنا نقدم هذا الفصل المتمثل في " الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية" و الذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث و هي كالتالي:

- المبحث الأول: تناولنا فيه ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: تناولنا منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: تناولنا فيه ماهية الحوكمة الإلكترونية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار منجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات الاتصال متطورة إلى التفكير الحدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام أسلوب الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية تساهم في حل العديد من المشكلات التي من أهمها:

التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية فضلا من تجنب الروتين الوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائل دون تطور النظم الإدارية الحالية بالإضافة ما تميز بالإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف واهم المبادئ وأهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

فإن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم متكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة ومتعددة باستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة إجراءات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من اجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة¹.

1- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، ط1، دون دار النشر، القاهرة، دون سنة النشر، ص3.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

هناك إسهامات كثيرة لمفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها سوف نتطرق إليها:

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية¹:

مفهوم الإدارة الإلكترونية هي: الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من تخطيط الإلكتروني، تنظيم الكتروني قيادة الكترونية، رقابة الكترونية.

وكذلك يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية E. Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية Ebusnes و التجارة الإلكترونية E-Commerce إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة. - والاتصالات في العالم الرقمي كما يمكن تعريفها: الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية (الداخلية) وتلك التي تتم فيما (حكومي-حكومي G2G) وتلك التي تربطها بالمواطنين حكومة مواطن G2C أو قطاعات الأعمال الحكومية الأعمال. G2B .

المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية :

هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العالي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري وقت وبأقل التكاليف . الإدارة الإلكترونية يمكن أن تشمل كل من الاتصالات الداخلية و الخارجية لأي منظمة والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الإلكترونية داخل أي منظمة.

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث وهي نتاج لتطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة وازدياد الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا العديدة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها².

1- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، سوريا، دمشق، جرمانا، 2011، ص54.

2- عابد عبد الكريم غريب، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد03، ديسمبر 2013، ص 80.

إن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول وكذا طريقة توزيع بنودها، لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة بسيطة وبأساليب متنوعة، ولم تتصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ثالثاً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

1-الأهداف الإلكترونية¹:

- 1- وجدت الإدارة الإلكترونية لتحقيق جملة من الأهداف وهي كما يلي:
- 2- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية لتوفير الخدمات الحكومية بأسرع وقت وبأقل تكلفة.
- تطوير نظم الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال مكونات الثلاثة التالية:
- عملية جمع المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة.
- و في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
- 3- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة
- 4- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المتعدد
- 5- غرلة المعلومات وانتقاء ما ينفع القيام بمبادرات واحدة
- 6 - تبسيط واختصار إجراءات الإدارية.
- 7 - تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام

1- رابحي لخضر، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 03، 2016، ص244.

2 - أهمية الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من واقع معاملات الحياة المعاصرة وذلك بعد أن تطورت نظم حماية هذه المعلومات والاتصالات على شبكة الانترنت، ولقد امتد تأثير الإدارة الإلكترونية ليعطي كل مجالات الحياة المعاصرة كما تبين أن هذه الإدارة بأسلوبها وتقنياتها الحديثة توفر فرصاً كبيرة على مستوى منظمات وكذلك المستوى القومي.

أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية؛ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتنشيط إجراءاتها مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها للمواطنين ويحقق التواصل بين المنظمة الحكومية وإتاحة المعلومات والبيانات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة إلكترونية من المشروعات للدخول على العمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة وكذلك نظراً لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعاملات¹.
- زيادة صادرات وتدعيم الاقتصاد القومي.
- تستطيع الإدارة الإلكترونية كأحد مزايا ثورة المعلومات والاتصالات أن تساهم مساهمة فعالة في حل الكثير من مشاكل تعترض حركة صادرات الدولة وخاصة إمكانية الوصول إلى أسواق خارجية بعيد من عن الفوارق الزمنية ومكانية في شكل جذاب تتوفر فيه المعلومات.
- تدعيم جانب الصادرات في الدولة يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة لتحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيداً عن الوسطاء الأمر الذي يؤدي على عدم الدفع عمولات مرتفعة الاستيراد.

1- محمد صادق اسماعيل، الحوكمة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 201 شارع القصر العيني 1451، القاهرة، سنة 2009، ص ص 20، 21.

- تعد الإدارة الإلكترونية عصب الحياة المجتمعات المدنية المعاصرة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خائفة في ظل إدارتها التقليدية، حيث استطاعت أن تحطو خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل تكنولوجيا بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية وهي أيضا بديل عصري يواكب التطور الذي اعتر حياة الإنسان.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

يقصد خصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية¹.

1- اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية: أن الهدف من المعاملات التجارية الإلكترونية هو خلق مجتمع المعاملات اللاورقية أي إجلال الدعائم الإلكترونية محل الدعائم الورقية على رغم من انخفاض أسعارها وسهولة استخدامها.

لكن ما يعيبها هو أنها تحتاج إلى حيز مكاني كبير لتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات بطريقة فورية هذا ما يؤدي إلى الاستغناء بين التعامل بالمستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية أي إجراء كافة المعاملات والإجراءات بشكل الكتروني.

2- صعوبة وعدم إمكانية تحديد هوية المتنافسين حيث: أن طرفي المعاملات التجارية لا يعرف ولا يرى أي منهما الآخر ولا يملك معلومات كافية عنها ببطاقة ائتمان مسروقة وكذلك الوعد بتقديم خدمات ما بعد البيع بدون ضمان حقيقي، بان يلتزم بذلك أما في هذه الحالة يقدم فيها أبدا الأطراف معلومات عن تقنية للطرف الآخر فقد تتعرض بالافتناء إساءة استخدام دون أن يملك صاحبها فرصة للسيطرة على استخدامها أو مقاضاة من يسئ استخدامها مما يثير مسألة الخصوصية وسرية المعلومات.

3- تعزيز القدرات التنظيمية والرقابة داخل المؤسسة، تسمح شبكة الانترنت إمكانية تسليم بعض المنتجات الكترونيا أي التسليم المعنوي للمنتجات مثل برامج الحاسوب التسجيلات الموسيقية، أفلام الفيديو والكتب

1- عبدوني كافية لابن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية وسبل تطبيقها (واقع وآفاق) مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، المجلد 02، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 221، 222.

الأبحاث والتقارير الإلكترونية إلى جانب بعض الخدمات الإلكترونية مثل الاستشارات الطبية والهندسية وهو ما يخلق تحدياً أمام السلطات المختصة.

4- غياب العلاقات المباشرة بين الأطراف المتعاقدة حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة إلى مكان البيع وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون عن الخروج من منزله.

5- السرعة في إنجاز المعاملات التجارية: تساهم التجارة الإلكترونية بشكل فعال في إتمام العمليات التجارية بين الطرفين على وجه السرعة إذ تتم الصفقات التجارية ابتداء من مرحلة التفاوض إبرام العقود وفن الدفع الإلكتروني والانتهاء بتسليم المنتجات والخدمات دون الحاجة لانتقال بين الطرفين والتقاءها في مكان معين وذلك بتوفير الجهد والوقت والمال.

6- التفاعل الجماعي بين عدة أطراف: يستطيع احد أطراف المعاملة التجارية إرسال رسالة الكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين من نفس الوقت دون الحاجة إلى إرسالها في كل مرة في هذا المجال وتوفر شبكة الانترنت إمكانية بلا حدود للتفاعل الجماعي بين فرد ومجموعة.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية¹

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل مزاج.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية و لا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التحليلية.

1- فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقات، درامكية، الكندي للنشر و التوزيع، ط1، عمان1436هـ، 2015، ص196.

-إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحها.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الالكترونية

ترتكز الإدارة الالكترونية في العديد من المبادئ والوظائف التي سيتم تناولها في هذا المطلب.
أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية¹

- تقديم أحسن الخدمات من المواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنية لاستخدام تكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف عن كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة المعلومات متوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول مناسبة لكل مشكلة.

- التركيز على نتائج حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة ارض الواقع وان تحقق فوائد الجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن دفع الفواتير عن طريق بطاقة الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف الغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع.

- تخفيض التكاليف التغيير المستمر.

ثانياً: وظائف الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة وترك آثاره الواسعة على الشركات والمجالات عملها على الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها والواقع إن هذه التأثيرات لا تعود إلى البعد التكنولوجي المتمثل في تكنولوجيات الرقمنة وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت إلى عقود عديدة، وأصبحت

1- بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، المدرسة الوطنية العليا للمحافظة وعلوم الإعلام، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2023/05/30، ص 104، 125.

تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق.... ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة واسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزاتها تنافسية وغير ذلك الكثير ويمكن ملاحظة ذلك من خلال ما يأتي¹:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة ووجهها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي مع مخطط إلى الرقابة الآلية أول بأول).
- تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية تتمثل الوظائف فيما يلي:

- التخطيط الإلكتروني
- التنظيم الإلكتروني
- الرقابة الإلكترونية
- القيادة الإلكترونية.

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات العالمية المعاصرة على كافة المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مخرجات التقدم العلمي وهو لضمان سلامة وزيادة جودة الخدمات كما أن عملية التحول إلى هذه الأسلوب شائها شان أي أسلوب جديد له أسبابه وتحتاج مجموعة من متطلبات الضرورية تضمن بعدا التحول.

1- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2010/2009، ص 15-16.

المطلب الأول: آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية¹

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي: الحاسب الإلكتروني تقنيات المعلومات والاتصالات، البريد الإلكتروني شبكة، الانترنت كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارة إدارية أهمها:

- إعادة الهندسة، القياس المرجعي، التخطيط الاستراتيجي، التقييم المتوازن، وأن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة ومستمرة وذلك على خلاف ما، درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام متباعد لتلك الآليات أو بعضها وابتكار برامج على الحاسب الإلكتروني لتطبيق تلك الآليات الكتروني بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

ومن هذا المنطق تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستمر ما يتاح من تقنيات وموارد، حيث نتوجه إلى إدارة الملفات بدلا من حفظها واستعراض محتويات بدلا من قرائها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها واستخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد واكتشاف المشاكل والانجازات بدلا من التابعة والإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.

ومن ثم يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تتوجه إلى العديد من توجهات والتي أمكن حصرها الأتي:

- التوجه المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديد والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة.

- التوجه للتكامل حيث تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة بين موردين وعملاء حتى المتنافسين.

- التوجه للتطوير المستمر: وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

- التوجه التقني حيث تستوعب التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الأعمال الإلكترونية تعد أهم مظاهرها والتي تربط العملاء بالمنظمات المختلفة إذ تسهل عمليات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتسمح أعمال وعمليات الإدارة الإلكترونية لتشمل فضاءات

1-غريب جيجير، استراتيجيات تطوير الادارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،دار الشهاب للنشر و التوزيع ، ط1م، القاهرة، جمهورية مصر العربية ،س 2010،ص80.

ومجالات عديدة منها مجالات حكومية ومجالات تجارية وأخرى خاصة بالمواطنين والعملاء وعلى هذا الأساس تقيم المجالات إلى الفئات الثلاثة التالية:

1- حاجة العملاء والمنظمات إلى الحد الخدمات الالكترونية وتشمل تقديم معلومات والاتصالات ورعاية الزبائن والتجهيز الالكتروني وغيرها.

2- الخدمات داخل المؤسسات وتشمل متابعة المشاريع خدمات البحث و الاتصالات و التخطيط و صياغة السياسات و تنفيذها و إدارة المشاريع و إدارة الموارد البشرية وغيرها .

3- الخدمات بين المؤسسات و تشمل متابعة المشاريع و خدمات المعلومات والموارد البشرية والتدريب والتطوير والتخطيط والتخزين والحسابات.... الخ.

- العقود الإدارية :وهي يعتبر ضمن مجالات الإدارة الالكترونية وهي التي تكون جهة الإدارة طرفا فيها ويحكم القانون إداري وتخضع لرقابة القضاء الإداري وذلك نظرا لطبيعتها الإدارية¹.

- التعليم الالكتروني من خلال مشروع الإدارة الالكترونية تم تحقيق العديد من المزايا المهمة جدا بالنسبة لمرفق التعليم، حيث تطورت أنظمة المؤسسات التعليمية وطرق التدريب بها ومن المتوقع أن يحدث العصر الرقمي ثورة في التعليم، حيث يمكن تقلبات هذا العصر الطلاب من أن يصبحوا أكثر نشاطا وأكثر استغلالية في تعلمهم عبر الانترنت.

4- القضاء على الفساد الإداري بما كان نظام الإدارة الالكترونية يتضمن إتمام المعاملات بطريقة الكترونية، حيث يمكن لصاحب الخدمة من خلال الدخول إلى موقع الكتروني الخامس بجهة الإدارة وتجديد الخدمة المطلوبة مراحلها وجراءتها والتكلفة المقررة الحصول عليها ومن ثم فانه لا وجود لعلاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية

- يقتضي التحول نحو الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة كما تواجهها معوقات كثيرة سوف نتطرق لها ومن أهمها ما يلي:

1- نوري المهدي الكوني، المدخل إلى الإدارة الإلكترونية، دار الكتب الوطنية، ط01، بنغازي لليبيا، 2018، ص50.

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- المتطلبات الإدارية والأمنية: تتميز المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1-1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

والتي يمكن أن تتمثل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف الوظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية لإجراء التحول المطلوب.

1-2- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

إذا لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومتنوعة للكفاءات من الاتصالات دون إهمال تجهيزات التقنية الأخرى ومن معدلات.

1-3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تاريخي:

بإعادة تنظيم جوانب ومحددات الهيكلية، مختلف الوظائف الحكومية مما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

1-4- الكفاءات والمهارات المتخصصة :

وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقني ولها من الخبرة ما يمكنها أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات¹.

1-5- الإصلاح الإداري: في الإطار الوصول إلى التحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يقترح

الدكتور السيد "البار" ضرورة السيطرة والإصلاح الإداري والتي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية وخبراء التامين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والتقنية.

2- المتطلبات السياسية:

1- نورة سليمان فيسة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر، مجلة طلبية للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد، العدد 03، سنة 2021، ص 557-558.

حيث يترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الالكترونية عن طريق دعم المادي والمعنوي للمساعدة على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

3- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

إذ تتمثل العمل على خلق البيئة الاجتماعية تساعد مساعده ومتنوعة لضرورة التحول الإداري إلى الإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام التحسيسية الخاصة بفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف مستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجيا) مع ضرورة توفير مخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع إلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا والمعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي¹.

4- متطلبات البنية التحتية للاتصالات:

ترتبط إيجاد حواسب الكترونية ونظم الكترونية متكاملة و آليات الكترونية في الأماكن العمومية أو ما يعرف بمقاهي الانترنت وأجهزة متنوعة الهاتف والفاكس وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط من مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة من خلال الاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال الاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام تكنولوجيا كأداة تمكينية.

وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية وأخرى هذا حسب برنامج التحول الالكتروني وتباعا لحجم المشروع الذي يستهدف الأنظمة الكلية والجزئية لوظائف وأنشطة متطلبات الإدارية.

ثانيا: معوقات الإدارة الالكترونية

يعتمد مدى نجاح إرساء الإدارة الالكترونية على نوع البيئة ومعوقات المرتبطة بها ويمكن تقسيم المعوقات التي تعترض طريق اغلب برامج الإدارة الالكترونية إلى ما يلي:

1-2 المعوقات الإدارية: يمكن محاولة حصر معوقات الإدارية الواقعة في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها غالبا إلى الأسباب الآتية:

1-نورة سليمان فيسة، نفس المرجع السابق ص ص 558-559.

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة بعض الإدارات والتقييمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بها.
 - غياب الرؤيا الإستراتيجية الواضحة بشأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- 4-2 المعوقات السياسية والقانونية:** وتتمثل هذه المعوقات:
- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في عمل الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية وتسخير التكنولوجيا الحديثة لخدمة هذا الغرض.¹
 - غياب الهيئات اللازمة على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تساعد على رفع مؤشر الجاهزة الإلكترونية.
- 4-3 المعوقات المالية والتقنية:** تتمثل في:
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية في ظل ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية.
 - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
- 4-4 معوقات البشرية:** يمكن تحديدها:
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية مع صعوبة التواصل عبر تقنية الحديثة.
 - غياب الدورات التكوينية لرفع مستوى موظفي الإدارة.
 - زيادة الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه.

1- غانم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الإداري أسس بنظريات وآليات التعليق تجربة الجزائر، القليعة، الجزائر، عدد2، أكتوبر 2018، ص 217.

4-5-المهددات الأمنية: المتمثلة في الخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية في غياب النوعية اللازمة خوفا من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية

- للإدارة الالكترونية العديد من الايجابيات والسلبيات التي جعلت المؤسسات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:

أولا : ايجابيات الإدارة الالكترونية

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال من المؤسسات والخدمات من خلال تدفق بسير المعلومات الكترونيا.
- توفير معلومات دقيقة و موثوقة
- تقليل من أعباء الأعمال الورقية
- تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة
- فتح قنوات الاتصال الجديدة داخل المؤسسات بين دوائرها المختلفة ومع مؤسسات أخرى
- تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة لها.
- تلبي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول انه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة وتصبح شبكة من الإدارة.
- تساهم في تحقيق التمييز بالمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف العمل الإداري والسرعة في انجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء.
- تقليل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة وفي وقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة¹.

1- مويحة خولة، دغموش عايدة، دور الادارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل سنة 2020، ص 51.

ثانيا : سلبيات الإدارة الالكترونية:

السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي تشكل عام سلبيات رئيسية وهي ثلاثة:
 - التجسس الالكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم التي قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري وعلى الرغم من أهميته و أولوياته في كثير من المجالات لصالح التقني والتحسس إحدى هذه المجالات ومن الطبيعي أنه تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية .

فأنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق وذكرناه وهو ما نعرضه لمخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على المعلومات والوثائق وأرشيف الإدارة سواء من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة و إنما مصدر الخطورة يمكن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإستراتيجية إدارة الالكترونية¹.

- زيادة التبعثة للخارج: من المعلومات أن دول العربية ليس دولة رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم أن هناك أعداد كبيرة من العلماء أصل عربي وعلى العموم أن الإدارة الالكترونية تعتمد معظمها أن لم تقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فانه ذلك سيزيد من مظاهر الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له من انعكاسات سلبية كثيرة.

فاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أحسن معلوماتنا الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضع تحت سيطرة دول غربية بعضها البعض بغض النظر كما تكون هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها بغض النظر على نوع العلاقات بينها.

- شكل الإدارة أن تطبيق غير سوي والدقيق لمفهوم استراتيجيه الإدارة الالكترونية لانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون إعادة التسلسل والتدرج بشأنها الانتقال للإدارة يؤدي إلى الوظائف لأنه عندها يكون قد تخيلنا على النمط التقليدي ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية.

1- محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1430هـ، 2009م، ص 230، 231.

المبحث الثالث: ماهية الحوكمة الالكترونية

إن حوكمة المؤسسات شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيآت كأسلوب ونظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية إلى اقتصاديات وطنية إلا إن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة والاقتصاد العالمي.

فقد اكتسبت الحوكمة وممارستها أهمية كبيرة من حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 ومن تم اكتشفت سلسلة الفضائح التي مست كبرى الشركات العالمية تلاعبها بقوائمها المالية.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة الالكترونية¹

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر تعبر عن قدرة ريان السفينة ومهارته في قيادته في وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك تربية في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها إلى أصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة والأخطار تتعرض لها أثناء الأشجار.

أولاً: تعريف اللغوي للحوكمة الالكترونية

لغويا: على المستوى المحلي لم يتم التوصيل إلى مرادف محدد لمصطلح *corpo rate governance* باللغة العربية ولكن بعد العديد من المحاولات والنقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية على مصطلح حوكمة المؤسسات؛ ففي سنة 2003 أقر المجتمع اعتماده لهذا المرادف **الحوكمة** حيث جاء في بيان له أن الحوكمة لغويا معناه التحكم والحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة سواء بالتوجيه والارشاد واللجوء إلى العدالة والرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات²:

الحوكمة: مصطلح فرض نفسه حيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات اجتاحت مناخ الأعمال الدولي، حيث حثت هذه الاضطرابات...بالإضافة للعولمة على الضرورة البحث على الضوابط الأخلاقية تسمح باسترجاع الثقة المفقودة.

1- غضبان حسام الدين: مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2017، ص2-3.

2- نفس مرجع السابق، ص 4

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية O C D E فتعرف الحوكمة على أنها مجموعة القواعد والممارسات التي تسمح للمؤسسة بالقضاء على مشاكل التحفيز والحصول على المعلومات الناتجين من خلال فصل الملكية على التسيير.

ومن خلال التعارف السابقة: يمكن استنتاج أن حوكمة المؤسسات تعتبر نمط حديثا للتسيير أساسه استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المرفقة بتغيرات على مستوى التنظيم و سلوكيات الأفراد

المطلب الثاني: مزايا وأهداف الحوكمة الالكترونية:

تهدف الحوكمة الالكترونية للمؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف والمزايا التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء.

أولا :أهداف الحوكمة الالكترونية¹

تتمثل أهداف الحوكمة الالكترونية فيما يلي:

- الشفافية من أجل نجاح إستراتيجية الحوكمة الالكترونية بسعي وجود ضمن هيئة الحكومية الوضوح والدقة في التعامل مع كل مواطن والتصريح بمختلف القرارات المتخذة والوضوح والشفافية في مختلف الإجراءات الإدارية.
- الإدماج والمشاركة: لكل مواطن المشاركة في الرأي العام من اجل إتاحة جميع فرصة الاستفادة من المعلومات والخدمات المتوفرة.
- الفعالية والفاعلية: تكون الفاعلية في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تعمل على تقليل الخدمات بتقليل التكاليف وأجال الحصول عليها وتحقيق جوده الخدمات حسب متطلبات المواطنين.
- التنافسية: تسمح الحوكمة الالكترونية بتحقيق التنافسية للهيئات الحكومية تخلق محيط ملائم لتطوير أنشطة جديدة وذلك خلق حوكمة أكثر ديناميكية أكثر نشاط تسمح بتسريع الإجراءات تحقيق الفاعلية وهذا يكون بالاهتمام أكثر بالإبداع البحث في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- عدنان مريزق، الحوكمة الالكترونية، مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دون مجلد، دون سنة النشر، ص140.

- المعرفة: رفع مستوى المعرفة لدى أفراد المجتمع لكن لا يمكن للحكومة الالكترونية حل هذه الإشكالية المعرفة.
- ثانيا: مزايا الحوكمة الالكترونية¹
- من أهم مزايا الحوكمة الالكترونية ما يلي:
- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
- استخدام البريد الالكتروني لإيجاد قنوات الاتصال بين الحكومة ومنظمة الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة صنع القرار السياسي.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتبارها مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الالكترونية المقدمة على شبكه الانترنت.
- الشفافية بتوفير المعلومات التفصيلية على الأداء الحكومي على شبكة الانترنت ومن تم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مسائلة الحكومة.
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة الأعمال.
- قلة المشاركة من طرف المواطنين والذي يستدل به من قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.
- التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.
- قلة انتشار المعلومات.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية²

- أشارت الدراسات إلى أن عدد من العوامل الحاسمة قد تؤدي إلى نجاح الحوكمة الالكترونية سيتم تطرق على النحو الآتي:
- الدعم الإداري تشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة احد العوامل الحرجة والمساعدة على تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية.

1- نفس المرجع السابق، ص140

2- j urnal of environnementtal studies and pesarche (11.4.2023)-16:30p 467-510o.

- البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات: يتطلب نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها والتي تطلب بدورها البنية التحتية مع كل ذلك يترتب عليه نفع على الموازنات المالية.

- التشريعات: لا نجاح الحوكمة الإلكترونية فان الأمر يتطلب الاعتراف بعمليات الحوكمة الإلكترونية تشريعا وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية والسماح بالتعاون بين المؤسسة والتركيز على الخصوصية والأمن المعلوماتي.

-سلوك العاملين: يعتمد تبني تطبيقات الحوكمة الإلكترونية على مدى تطبيق وقبول هذه التطبيقات من قبل الأفراد العاملين سواء كانوا مديرين أو موظفين.

- الأمن والخصوصية: يعرف الأمن على انه مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم أو تغيير أو سرقة و تدمير المعلومات الموجودة على نظامها ،أما الخصوصية فهي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد التي يتم تخزينها في نظام الحوكمة الإلكترونية وعدم السماح بالاطلاع من قبل الأفراد الآخرين.

خلاصة الفصل:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت تطورات في مجال الاتصال وابتكار هيئات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة الكترونية، وبالتالي لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز التنفيذ لابد من توفير متطلبات عديدة متكاملة فهي تحتاج بنية متكاملة ومعلوماتية قوية وسريعة وأمنية.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حالة تعتبر الإدارة الإلكترونية فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على إستراتيجية تطبيقات وبالتالي على المؤسسة التي تريد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية أن تكون على درجة عالية من اليقظة والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحكم بيئة العمل الإلكتروني.

الفصل الثاني

تقديم الفصل الثاني:

تمثل الإدارة الالكترونية أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات لمواطنين ، مما ينتج عن هذا مفهوم للخدمة العمومية التي تحولت بدورها وأصبحت تتسم بمعالم ومنطلقات جديدة تشير إلى نهاية كل التعقيدات والمشاكل التي تعترض الخدمة العمومية وهذا ما جعلنا نقدم هذا الفصل المتمثل في آليات تحسين الخدمة العمومية والذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: تناولنا فيه ماهية تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: تناولنا فيه أزمة الخدمة العمومية والسير نحو التحول الراشد.

المبحث الثالث: فقد تم تسليط الضوء على تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية.

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول؛ كما تعطي للخدمة العمومية نظرة شاملة الذي أصبح قطاع مهمشا ومن هذا المنطلق سنحاول إعطاء مفهوم الخدمة العمومية وأهم مبادئها والأهداف التي تسيير عليها؛ كما سنقوم بتحديد أهم الأصعدة التي تحكم هذا القطاع.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الخدمة العمومية

تعددت المفاهيم وتنوعت حول الخدمة العمومية حيث سنتطرق لهذا المفهوم للخروج بمفهوم شامل وعمام.

أولاً: تعريف الخدمة: وهو مصطلح غير ملموس من المنتجات حيث تكون معرضة البيع حيث عرفها **Philip ktoler** على أنها نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية أو يقدمها طرف ما في طرف آخر، وتكون أساس غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.

كما عرفها **Chritophe Lovelock** على أنها نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين و ذلك في الزمان و المكان الذي يحددهما ويرغب فيهما طالب الخدمة.

- **تعريف الخدمة العمومية:** حيث يعتبر مصطلح الخدمة العمومية، أو ما يسمى بالخدمة المدنية هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين، حيث تم تعريفها بشكل عام على أنها الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، وتكون إما بشكل مباشر من خلال قطاع العام أو عن طريق تنظيم الخدمات وتكون بزيادة تدخلها في إشباع الحاجات العامة بغرض زيادة الرفاهية وتحقيق التنمية للمجتمع¹ وتكون على نوعين:

1/2- مفهوم الخدمة العمومية كعملية: و هي تلك الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية أو العامة؛ على أنها مجموعة من العمليات ذات الطابع التكاملية تحتوي على مدخلات ومخرجات؛ فبالنسبة للمدخلات فهناك ثلاثة أنواع التي يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

¹ - نوال لطلج، المواطن الفاعلة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة هيروذوت للعلوم الاجتماعية والانسانية في الرابط التالي: 24. 39. 2018. 04. 18. 23. <https://berodokeds.com/index.ph-av/b-av-aa/56> تاريخ الزيارة 2023/1/26.

الافراد: حيث يعد الفرد أو المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في تفعيل عملية الخدمة العامة مثل: عندما يدخل مريض إلى المستشفى فإن عمليات العلاج تجري عليه بذاته.

الموارد: تعتبر الموارد أيضا أحد أنواع المدخلات في عملية الخدم المقدمة من طرف المنظمات وهي عمليات تجري على الأشياء وليس الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل: خدمات رخص مرور السيارات.

المعلومات: يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة لتطوير التكنولوجيا للمعلومات والاتصال مثل: خدمة تحليل البيانات في مراكز المعلومات¹.

1-2- مفهوم الخدمة العمومية كنظام: وهو مفهوم يتكون من أجزاء مختلفة تقدمها المنظمات العامة كنظام وهي تشمل ما يلي:²

نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لانتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العمومية كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة " المواطن".

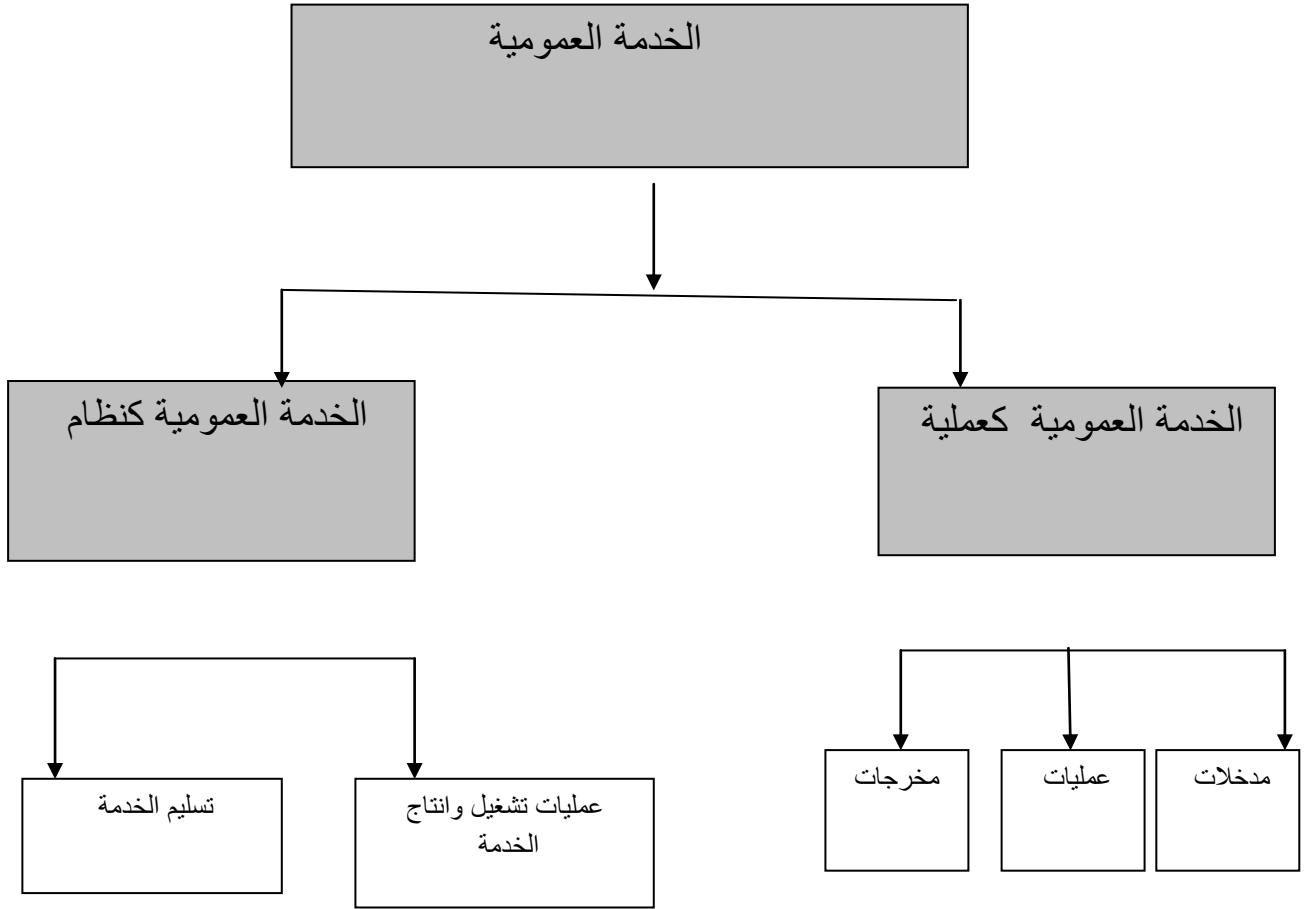
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

التعريف الشامل للخدمة العمومية:

هي تلك الأنشطة التي تؤديها على هيئات الحكومية والمؤسسات العمومية وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين، كما تعد تلك الروابط بين المؤسسة الحكومية والمواطن بغية إشباع رغبة وحاجات الافراد الضرورية لتحقيق المصلحة ا.

1- عشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في و.م.أ الجزائر، ومذكرة ماجستير، في العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، منشورة جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 40.

2- عبد الرحمن ثابت ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص 457.



شكل رقم (01): يوضح محاور الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين

3/ أهداف الخدمة العمومية: تسعى الدولة إلى تحسين الخدمات العمومية و ذلك من خلال مجموعة

من الأهداف متمثلة فيما يلي:

- تلبية الحاجات ذات المنفعة العامة.
- التدريب على تحمل المسؤولية وحسن التصرف.
- القيام بالمشروعات والبرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها.
- المساواة بين أفراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة.
- احترام النظام العام ومعرفة قوانينها والعمل بمقتضاها.
- تحقيق النمو والتقدم للمجتمع لمن خلال المشاريع في الخدمة العامة
- الإيمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها.
- التعود على الاخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام.

4/ خصائص الخدمة العمومية:

تتفرد الخدمة العمومية بجملة من الخصائص وهي كالتالي:¹

خاصية المشاركة : بحيث يتم تقديم الخدمة العمومية باشتراك المجتمع المدني بل وحتى القطاع الخاص أحيانا وذلك عند اختيار نوعية المشروع و حجمها و مكانها وكذلك نوع السلع والخدمات.

عدم التماثل أو عدم التجانس: من الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان.

ترشيد النفقات العمومية: مع ضبط جدول أولويات خاصة بتحسين تقديم الخدمات العمومية أكثر وذلك وفق التعليمات الوزارية رقم 39/ 99 والمتضمنة تدابير تهدف إلى ترشيد الأموال والحرص على تفادي النفقات في المسائل ذات أهمية ثانوية.

تعتبر الخدمة العمومية حقا متاحا لكل مواطن جزائري: حيث يمكن أن يحصل عليها أي فرد في كل وقت وفي كل مكان، كما أن للمواطن الحق في طلب الاستفادة من أحسن الخدمات من طرف إدارة الخدمة العمومية.

1- بشير العلاق، حميد عبد التني الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص23.

عدم القدرة على الاستبعاد: وهي المنفعة التي يستهلكها كل فرد، حيث لا يمكن تجزئتها، حيث أن زيادة المنافع التي يتحصل عليها أحد الأفراد لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون أي أن اختلاف ذلك جوهريا في حالة السلع التي تخضع لمبدأ الاستبعاد فزيادة منفعة أي فرد سوف تكون على حساب الآخرين.

تتميز الخدمة العمومية بتقديمها من طرف المرافق العامة للدولة: وهو ما يعزز من أهميتها لدى السلطات الوصية ويجعلها تحرص أكثر على ضمان الحد الأدنى للخدمات لاتخاذها لإجراءات تحفظية والاحتياطية بهذا الشأن.

تذبذب الطلب: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر و من ساعة إلى أخرى.

اللاملموسية: تتصرف الخدمات بكونها غير ملموسة، حيث أن المستهلك لا يملك أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها، وتعتبر اللاملموسية من أهم الصفات التي تتميز بها الخدمات عن السلع.

ثانيا: عناصر الخدمة العمومية:

تعتمد الخدمة العمومية على عدد من العناصر الأساسية التي تحكم نشاطها والمتمثل فيما يلي¹:

وجود مشروع: بحيث تضعه الدولة أو تشرف على إدارته لتحقيق الخدمة العمومية إذن هي نشاط إداري تتكون من أشخاص وأموال وأدوات تعمل وفقا لنظام إداري معين لتحقيق المصلحة العامة.

يشهد هذا المشروع تحقيق المنفعة العامة: الخدمة العمومية تهدف إلى تحقيق المصالح العامة من خلال سد الحاجيات العمومية أو تقديم خدمات للمواطنين، وقد تكون هذه الخدمات مادية كتوفير الماء والكهرباء، وقد تكون خدمات معنوية تحقق النفع للمواطنين بطريقة غير مباشرة.

الخدمة العمومية مشروع مرتبط بالدولة والإدارة العامة: الخدمة العمومية هي وسيلة للدولة لتحقيق وظيفة المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في الدولة بانتظام.

الشمولية: تعتبر الخدمة العمومية ضرورية حيث ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها.

1- محمد خنير، إدارة الجودة بالمنظمة، المدخل النظري التطبيقي، ط1، دار الجسور لنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، 2016، ص 112.

الفاعلية: هي كل الأنشطة التي تقدمها الخدمة العمومية التي تثبت فيها عجز السوق عن التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن كعدم توفر بعض الخدمات العمومية في المناطق المجاورة مثل: النقل، الكهرباء، الغاز، الاتصالات...

التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن تضامن اجتماعي بين المواطنين ميدانياً مثل: محاربة الفقر، الحرمان، لذلك فإن الخدمة العمومية تصنف مهامها وفق معيار التضامن الاجتماعي المتمثل في مهام لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية، كما تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي وتشجيع الاستعمال الفعال والعادي للموارد المشتركة.

2-المبادئ: للخدمة العمومية مبادئ تقوم عليها وهي كالتالي¹:

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

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

- مبدأ التكيف أو المرونة: هي قابلة للتغيير أي قابلة للتكيف مع كل الظروف والاحتياجات، فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن كان لا بد من أن تستجيب المؤسسة العمومية لتلك التغييرات، لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي أنشأت من أجلها بأحسن طريقة، فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرطاً أساسياً لمتابعة تطور الحاجات العامة وهو ما يبرر التغييرات التي تحدث على سير الخدمات العمومية تبعاً للتغيرات التكنولوجية، واتباعاً كذلك لتطور الطلب الاجتماعي (كالهاتف، الحاجات، الاجتماعية).

1- بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسة العمومية، مجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد02 (2020)، ص 113.

- مبدأ الشمولية: انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان ومن ثم فإن الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مناسبة لقدراتهم و مستويات معيشتهم.
- مبدأ المجانية النسبية: ابتداء لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية ؛ يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف ، في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانياً كالصحة، والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة، بحيث تعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

3-أنواع الخدمات العمومية:

- تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات المنظمة من طرف الدولة، و يمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية:
- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:
- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي، مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.
- خدمات الصناعية والتجارية تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثل خدمة مؤسسة المياه والكهرباء والغاز.
- الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدريس المجاني والخدمات الصحية، ومن بين هذه الخدمات خدمة المكتبات العمومية، المتاحف والمنتزهات العمومية... الخ¹.

1- عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2001، ص 62-63.

2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

خدمات فردية : تتمثل في الخدمات التي يجهل عليها الفرد دون ارتباطه بالجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل الحصول عليها.

خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار الجماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثل الإنارة العمومية.

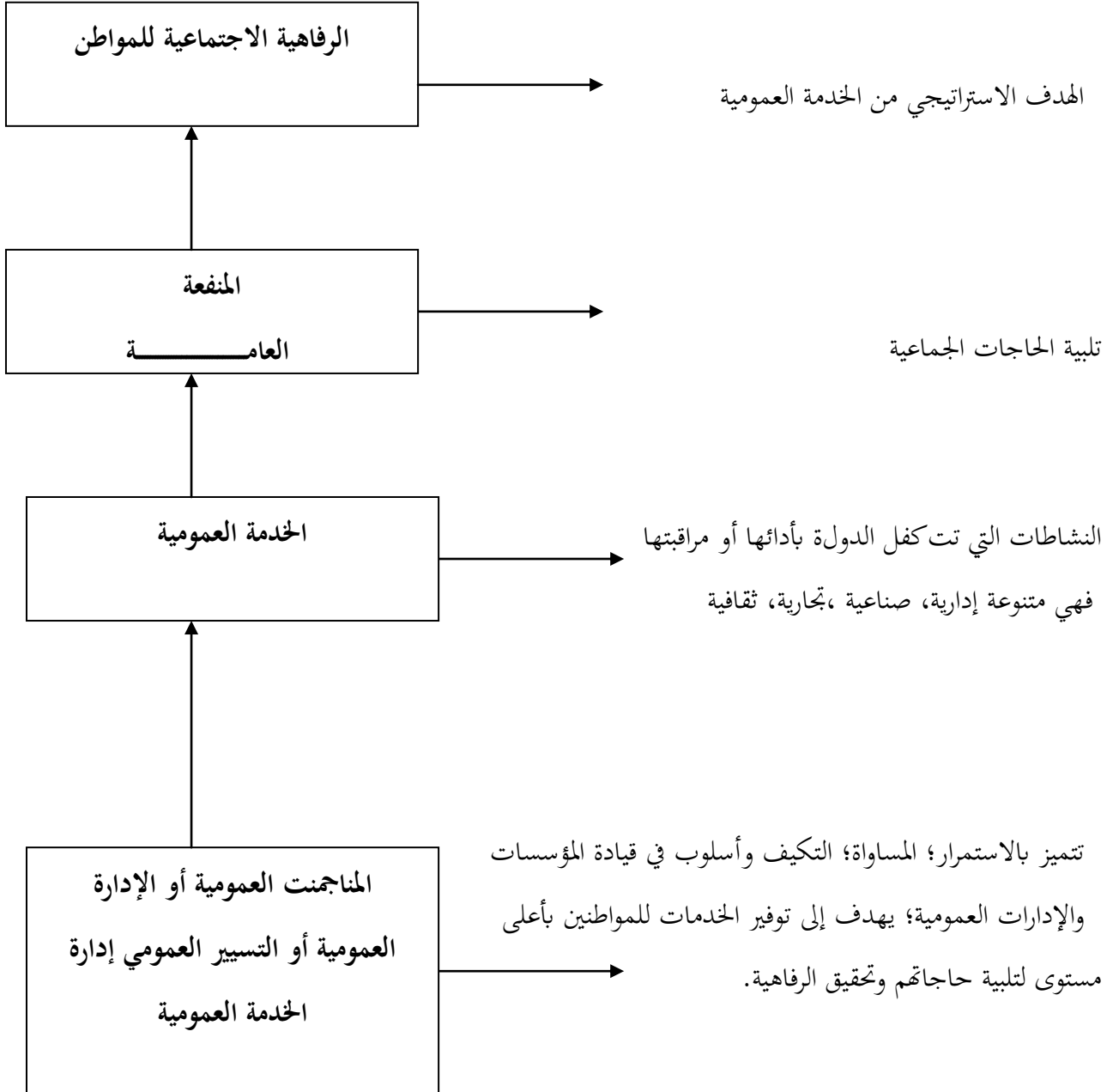
3- من حيث طبيعة تحمل التكلفة:¹

خدمة مجانية : و هي من الخدمات التي تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية لدولة مثل: الامن العمومي.

خدمة بالمقابل: وهي الخدمات التي يتحملها كليا المستفيد منها مثل: الكهرباء والماء.

خدمة مدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد والباقي لدعم الحكومي لها مثل: النقل العمومي.

1- عمار عوابدي، نشاط الإداري، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014 ص 61.



شكل رقم (02): يلخص مفهوم الخدمة العمومية وأبعادها الإستراتيجية

المطلب الثاني: الأساس القانوني لتحسين الخدمة العمومية:

أصبحت الخدمة العمومية انعكاسا للحركة التشريعية التنظيمية وهذا السعي وراء تشييد الفكرة على أرض الواقع، وتعد هذه الأحكام التشريعية والتنظيمية، وكذلك أحكام التشريع الفرعي أساس قانوني في التعليمات الوزارية.

أولا: على صعيد الاحكام:

1- الدساتير: دستور 1963 مسطر المادة 10 من هذا الدستور على جملة من الأهداف الأساسية التي ترمي إلى تحقيقها الدولة ومن بين هذه الأهداف مقاومة الاستغلال الإنساني في جميع أشكاله وضمان حق العمل وضمان مجانية التعليم.

- دستور 1996 المعدل والمعتم، حيث جاء ضمن أحكامه في المادة 99 جميع الصلاحيات والممارسات التي يمارسها الوزير الاول ومن بين الصلاحيات سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية.

2- أحكام قانون البلدية رقم 10/11: تنص المادة ثلاثة في الفقرة التالية: "مع الدولة بصفة خاصة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.

ثانيا: على صعيد الأحكام التنظيمية: هناك العديد من المراسيم التنظيمية يتحسن بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر وهي:

2-1 المرسوم رقم 88 / 131 المؤرخ في 1988/7/4 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن الذي أكد ضرورة المصالحة الغائبة بين المواطن والإدارة من خلال الإستراتيجية الحوار.

2-2 المرسوم الرئاسي رقم 16 / 03: بموجب هذا المرسوم تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام والاشارة، فان هذا المرسوم صدر وسط الإصلاحات الخاصة بعصرنة الخدمات المرفق العمومي¹.

ثالثا: على صعيد تشريع الفرعي

تعليمات الوزير الأول: صدور تعليمتين الاولى متعلقين بإصلاح الخدمة العمومية و في التعليم رقم 298 المؤرخة في 2013/9/22 و كذلك التعليم رقم 321 المؤرخة في 2013/11/20، حددت بموجبها المحاور التي سيستغلها فيه تحسين الخدمة العمومية.

1- سليمان السعيدة، الخدمة العمومية المحلية بين النص الواقع، مجلة منازعات الاعمال تاريخ تصفح الموقع 20 /03/ 2023 على الساعة 17:23

Http Ps://revues.imist.ma/index PHP journal= contentieux-faires &page =artickl &op=view f pook.

تعليمات وزير الداخلية :التعليم رقم 1599/11 المؤرخة في 2011/5/25 و المتعلقة بالسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية وتضمنت هذه التعليم الوزارية النص على العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الانضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بالمرفقين¹.

المطلب الثالث: نظم الخدمة العمومية ومدى تكيفها وامتدادها

أولاً: نظم الخدمة ا لعمومية: يتم تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:

1-نظام الخدمة العامة المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح الى الوظيفة بانها مثل أي مهمة مجتمعية ، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرع لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية، زراعية، تجارية، حيث يتم تحسين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للموسسة.

وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام)، و يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:²

1-1-البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

-لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد يتوجب عليهم وتحمل نفقات هذا الإعداد.
لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (المواطن هو المسؤول عن تحسين مستواها بنفسها)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الأتي:
تصنيف الوظائف وتقييمها و الإبقاء على هذا التقويم صالحاً على الدوام.

1- سليمان سعيد؛ نفس المرجع

2 - قادة بن عبد الله عائشة، فائزة السبتي تطبيقات الحكومة الالكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة ديال للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد08، 2005، ص 78.

تقديم دراسات حول الرواتب، و مقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسة الخاصة والتأكد من مدى استقطاب هذه الروابط للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

1-2- مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كما يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله واستعديته أو تضمن له عائداً أكبر.

1-3- اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

التحسين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة الالتزامات والإعداد والتدريب.

على الانفتاح على المجتمع، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

- عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة: فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما و ذهنية خاصة، ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة إضافة الى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم باعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات.

- نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الادارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات، كما ان القاعدة العامة لنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات، ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي:¹

2-1- قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون على الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، والمعاملة المالية والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

1- قادة بن عبد الله عائشة، فايذة السبتي، نفس المرجع ص 79.

2-2- حياة وظيفية متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة فان النظام المقفل يتم التوظيف وفقهم من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياتهم من خلال أدائه لوظائف كثيرة، يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة والتفاهم أهدافها.
- رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالصحة العامة.
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها ومن العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

- عيوب النظام المقفلة للخدمة العامة: يمكن إجمالها فيما يلي:

صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات، مما يغطي التعقيد في الهياكل الإدارية.

- إشكالية قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف) كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الاتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالية الرواتب وإمكانية استقطابها للكفاءات والخبرات التي تحتاجها الإدارة.

ثانيا: الامتدادات لمبدأ تكيف المرافق العامة: تعتبر الخدمة العمومية أداة المرفق العام التي يستعملها بغية تحقيق هدفه المتمثل في إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة للجمهور ويقوم المرفق العام على جملة مبادئ تضمن عدم انحرافه عن الهدف وهي مبدأ المساواة مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكيف والقابلية للتغيير.

مفهوم مبدأ التكيف المرفق العام:

تعريف مبدأ التكيف: هو تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية في كل مرة مع تطور الحاجات العامة ومتطلبات المصلحة العامة، و هو ما يتحتم معه إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقيق هذا التأقلم.

أما مفهوم مبدأ تكيف المرفق العام بالغ صلة بمفهوم تحسين الخدمة العمومية الذي تعرضنا له سابقا، إذ ينصب اهتمام كل منهما على طرق أو إجراءات وأساليب تقديم الهيئات الحكومية للخدمات العمومية في ظل مراعاة التطورات الحاصلة في العديد من المجالات بغية تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور، والذي ينتج عن التأقلم المستمر لدور المرافق العامة أو الدولة بشكل عام مع تطور الحاجات العامة، فالتكيف المرفق العام مع احتياجات المرفقين، يساهم بشكل كبير في التقدم كما و نوعا في الخدمة المقدمة، فضلا عن تمتين أداء الإدارة من

أجل مواكبة العولمة والتنافسية، إذ لا يمكن للسلطات العمومية إرساء دولة القانون وتحقيق العدالة الاجتماعية دون مرافق عامة ناجعة وفعالة¹.

أطر تحقيق تكيف المرفق العام: لكي يتحقق مبدأ التكيف في المرافق العامة يجب توفر جملة من المعطيات أهمها².

تحديد مسؤوليات المرفق العام وجعل مشاركته تدريجيا في إدارة الطلب الاجتماعي نحو تحقيق دولة الرفاهية. إزالة الغموض في تقديم المرفق العام لخدماته بما يضمن إعادة توجيه دور الدولة على نحو يدعم حصول المتفقيين على خدمة عمومية ذات جودة بصورة مستمرة.

-الإسراع في تنفيذ الطرق الحديثة الكفيلة بالرفع من أداء الإدارة العامة.

أبعاد مبدأ التكيف العام:

- **البعد السياسي:** تظهر الأهمية السياسية لمبدأ التكيف للمرافق العامة من خلال ضمان هذه الأخيرة الحفاظ على الميثاق الاجتماعي، والذي يعتبره بعض الباحثين الهدف الأساسي من المرفق العام، إذ إن الرابط بين مختلف الفاعلين يسمح بإنشاء مرافق عامة معتبرة ومتكيفة مع تطور الحاجات العامة لجمهور المرفقين.

- **البعد الاقتصادي:** يظهر هذا البعد جليا من وراء العمل بمبدأ تكيف المرفق العام من خلال توظيف أحسن الطرق والتقنيات الحديثة والأخذ بعين الاعتبار مظاهر الاستثمار والأسعار بهدف ضمان الانتفاع من خدمات المرفق لجميع المرفقين على السواء.

- **البعد الاجتماعي:** بما إن وجود وإنشاء المرافق العامة مرده إلى الضرورة الاجتماعية المتمثلة في تلبية الاحتياجات العامة المتجددة والمتغيرة باستمرار المواطنين، فإن تحقيق ذات الضرورة يقتضي تغيير وتجديد وتعديل قواعد وطرائق عمل وسير المرافق العامة تماشيا وتناغما مع تلك التطورات لتحقيق البعد الاجتماعي لمبدأ تكيف المرفق العام.

1- نهاد قنان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013، ص 36.

2- نهاد قنان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المبحث الثاني: أزمة الخدمات العامة والسير نحو التحول الراشد

إن تراجع المرافق العامة للخدمات العمومية راجع إلى أسباب وتحديات عرقلية سير وكفاءة هذه المرافق ومن بين هذه العراقيل هي أزمات في ضعف الأداء والفعالية وأزمة تراجع دور الدولة وفي ظل هذه التحولات ظهرت بعض المصطلحات الجديدة منها مصطلح الحكم الراشد الذي حظي باهتمام كبير لأنه جاء وفق التجديد وتطوير الأفكار من خلال هذا سنحاول إعطاء صورة واضحة عن هذه البوادر والأزمات من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أزمة الخدمة العامة ومفهوم الحكم الراشد

أولاً: أزمة الخدمة العامة: ترجع أزمة التسيير العمومي إلى الأسباب التالية:

ضعف الأداء والفعالية: دفعت العديد من العوامل إلى ضرورة رفع أداء كفاءة المرافق والقطاعات العمومية، فالعديد من الدول المتقدمة وحتى النامية قد عرفت تغيير جذرياً على مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية باتجاه التقليل، غير أن ذلك لم يحقق النتائج المطلوبة بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة¹.

وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وكذا العولمة، إضافة إلى الأزمة المالية لدولة و الأنماط الجديدة في التسيير وتجديد الفكر الليبرالي، دوراً أساسياً في دفع القطاع العمومي إلى تبني ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له، ومن خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

تراجع دور الدولة:

كانت الدولة لعقود كثيرة تأخذ طابع تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي، والقضاء وهو ما يعرف بالدولة الحارسة وأول استعمال لهذا المصطلح كان مع بداية السنة 1780 وابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبح دورها يشمل:

- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع
- وضع القواعد العامة المنظم للنشاط الاقتصادي.
- وضع نظام قضائي لحماية الحقوق واحترام التعاقدات.

1- ليلي ابن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد، في قطاع التعليم العالي، (دراسة حالة -جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع التسيير العمومي جامعته، بسكرة، 2006 ص 42.

- فرض الضرائب.

ومع منتصف السبعينات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادها إلى نهاية الستينات، وبالرغم من كل الإصلاحات إلا أن السياسات المطبقة لم تحقق النتائج المنتظرة، إذ مثلت عوامل الأزمة أسبابا حقيقية لدى أغلب المفكرين في بروز عملية تجديد الفكر الرأسمالي في تلك المرحلة، حيث انطلقت بعض الرؤى الفكرية من أن تعاضم دور الدولة وما تركه من آثار على مختلف المهام والأنشطة قد كان سببا رئيسيا في تفاقم الأزمات التي وصلت إليها اقتصاديات الدول ونجد مع المفكر **لوفارومان** إن تسير العمومي قد مر بالعديد من المراحل إذ يقسمها إلى ثلاثة مراحل¹:

المرحلة الأولى 1800-1900 سادها عنصر القوة في التسير.

المرحلة الثانية: 1900-1945 سادها مصطلح الخدمة العمومية إذ بدأت المجتمعات تهتم بالتنوع داخل المؤسسة العمومية.

المرحلة الثالثة: تمتد من 1945 إلى نهاية الستينيات: ويرى لوفارومان بان هذه المرحلة سادتها بعض الأزمات التي مست بعض المؤشرات أو المقاييس الخاصة بالخدمة العمومية خلال مرحلة الستينات أو بما يسمى الأزمة في مؤشر قياس الخدمة العمومية وهو ما أدى إلى بروز أزمة الدولة المتدخلة، وظهر هذا الصراع في الخطاب السياسي العالمي.

حيث تكلم "لوفارومان" حيث حول فكرة التغيير والتحسين في الخدمة العمومية، عن صراع تحديد الحدود، ومعرفة ما هو القطاع العام، وما هو القطاع الخاص، أي البحث عن اللغة الإدارية، أو ما يصطلح عليه بالفرنسية **langage managéral** وما شكل من تناقض للآراء حول وجوب أن تنسحب الدولة من كل المجالات، أو وفرة أن تتواجد في كل النشاطات المجالات.

هذا الصراع حدث على مستوى نظريات الدولة في إطار وظائفها الحديثة، حيث أثرت هاتين الفكرتين على مفهوم تحسين الخدمة العمومية في هذه المرحلة. وأدى إلى ظهور ما يسمى بالتسيير الرشيد (*la rationalisation de la gestion*) أو ما يعرف بتحسين إدارة الأعمال داخل المؤسسات.

1- رياض بوريش، محاضرات في الحكم الراشد المحلي، ألفت على طلبة السنة الأولى ماجستير، قسم العلوم السياسية، فرع الديمقراطية والرشاد، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، مارس 2007.

وبالتالي مصطلح التسيير العمومي الحديث قد جاء نتيجة الأزمات الاقتصادية في السبعينات والتي كانت أحد الأسباب الرئيسية في ارتفاع مشاريع الإصلاح الإداري في تلك السنوات الأمر الذي دفع بالحكومات والمنظمات بالبحث عن تغيير جذري في سياستها، والبحث عن فعالية المردود العمومي من جديد.

وفي هذا السياق عرف التسيير العمومي الحديث بأنه "أجاء عام لتسيير المنظمات العمومية ظهر مع بداية التسعينات في الدول الأجل وسكسونية، وتلاحق انتشاره في معظم دول منظمة التعاون، والتنمية الاقتصادية وعلى خلاف التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية، والقانونية فان أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص ومن دوافع وأسباب ظهور هذا النوع، الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي اتسم بها التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها تدهور البيروقراطي، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية¹.

ب- ثانيا: مفهوم الحكم الراشد: يتجلى مفهوم الحكم الراشد بتباين في انتساب أصل مصطلح الحكم إلا أن هناك تقارب كبير في تعريفه (الاقتراب النظري)، أما المؤسسات والمدارس المختلفة فقد عرفت الحكم الراشد كل حسب وجهة نظر معينة (الاقتراب المؤسساتي).

تعريف حسب المقاربة النظرية: ظهر الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر (13) كمرادف لمصطلح الحكومة ثم كمصطلح قانوني (1978) ليستعمل بعدها في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير.

أما كلمة الحاكمة فاصلها انجليزي، ويرجع أول استخدام لهذا المصطلح أي *gouvernement* إلى الاقتصاد الأمريكي **ronaldoase** في مقال له بعنوان *the nature of the firme* سنة 1937.

وفي سنوات السبعينات، عرف بعض الاقتصاد بين الحكم على أنه مجموعة من التدابير التي توضع من طرف المؤسسة. لإيجاد تنسيق داخلي يهدف إلى تقليص تكاليف معاملات السوق من الناحية النظرية، يصعب وضع تعريف جامع ومانع للحكم الراشد نظرا لارتباطاته المتشعبة التي تمتد إلى الميادين الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية فهذه العناصر ذات الحركية المستمرة الناتجة عن التغيرات التي تفرضها العولمة.

ويحرص الأستاذ مارين (Marien) مفهوم الحكم الراشد في إشكالية فعالية و نجاعة التدخل العمومي والانتقال من المركزية إلى اللامركزية ومن الدولة المتدخلية إلى دولة الضبط ومن تسيير المرفق العام إلى تسيير على أساس مبادئ السوق و حتى من السلطة العمومية الاحتكارية إلى الشراكة مع الفاعلين العموميين والخواص¹.

إن مفهوم الحكم الراشد يطرح ضمن إشكالية واسعة من الفعالية والنجاعة في العمل (النشاط) العمومي ، كما أنها تهتم بالعلاقة بين السلطة والحكم لذلك فان مفهوم الحكم الراشد يتركز على (03) أسس رئيسية:

فالأساس الأول يتعلق بوجود أزمة في طريق الحكم Crise De GOUVERNA بالإضافة إلى ضعف الفعالية والنجاعة في العمل العمومي.

والأساس الثاني يظهر أن هذه الأزمة تعكس فشل أو ضعف الأشكال التقليدية في العمل العمومي.

وأخيرا فان الأساس الثالث يتعلق بظهور شكل جديد أكثر ملائمة مع المعطيات المالية.

التعريف حسب المقاربة المؤسسية:

بداية من الثمانينات استخدمت المؤسسة الدولية مصطلح الحكم الراشد لتحديد معايير حسن تسيير الإدارة العمومية في الدول النامية، والقيام بإصلاحات مؤسسية ضامنة لنجاح مختلف البرامج الاقتصادية.

لذلك فان تطوير التعاريف و المصطلحات بخصوص الحكم الراشد معناه الاعتراف الضمني بضرورة القيام بإظهار المبادئ الأساسية، وكذا الإجراءات الجديدة للضبط لأجل مجابهة الاختلال و اللاتوازن في النشاط العمومي.

وفيما يلي، سنحاول عرض أهم التعاريف التي تقدمت بها أبرز المؤسسات الدولية:

البنك العالمي:

عرف البنك العالمي للحكم الراشد على أنه عملية إصلاح إداري يمس الإدارة والاختيارات السياسية، كما يعني من وجهة نظر نفس المؤسسة تطوير التنسيق وتوفير مرفق عام فعال.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن البنك العالمي قد استعمل مصطلح الحكم الراشد الأول مرة سنة 1989 في تقرير بعنوان: من الأزمة إلى نمو مستديم لكن واقع ممارسات البنك العالمي أثبتت أن البعد الاقتصادي قد طغى على تصور الحكم الراشد وذلك لحمل الدول النامية على الخضوع لبرنامج التعديل الهيكلي وهو ما يعني اللجوء إلى المديونية (الاستدانة أو الاقتراض من الهيئات الدولية)

1- فريق بحث الإدارة العامة، " ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية"، المدرسة الوطنية للإدارة، 2006، الجزائر، ص 11.

التعاريف المدرسية:¹

تعريف باجينا سكو : BAGNASCO: الحكم الراشد يسعى إلى تنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الخاصة المناقشة والمعرفة بصفة جماعية في محيط و فضاءات غير مؤكدة ومجزأة.

تعريف ماركو (MARCO) : الحكم الراشد هو الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو الأشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة .

تعريف الحكم الراشد من طرف المشرع الجزائري:

لقد ولد مصطلح الحكم الراشد في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفته بأنه " هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"².

كذلك تحدث عنه في مادته 11 وذلك في إطار تسيير المدينة حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق:

تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال وسائل والأساليب الحديثة.

توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيته

المطلب الثاني: الإدارة العامة الرشيدة

أولاً: الإدارة العامة الرشيدة

مع بداية الربع الأخير من القرن الماضي حتى يومنا هذا طرأت الكثير من التحولات على دور الدولة، وتتلخص هذه التحولات في توجه الدول التي أخذت باقتصاد السوق إلى مزيد من اشتراك القطاع الخاص والتعاونيات، والمجتمع المدني في تقديم الخدمات العامة والتي كان لها تأثير كبير على مؤسسات الخدمة العامة، حيث كان التحول الذي ميز

1- يقصد بالتعاريف المدرسية في هذه الحالة تلك التعاريف المنسوبة إلى مدرسة معينة أو تيار فكري معين الموقع الإلكتروني

WWW.ULUMISANIA.NET:

2- القانون رقم 6-6 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة

هذه المؤسسات العامة هو التغيير في طبيعة مهامها، من مؤسسات تحتكر إنتاج وتوزيع الخدمات العامة إلى مؤسسات تلعب دور الشريك والمنافس في تقديمها لبعض الخدمات مع القطاع الخاص، و تعاونيات المجتمع المدني. إن هذه التحولات تضمنت توجه الدول نحو الأخذ بمبادئ الحكم الراشد التي لها أثر بالغ على أساليب إدارة مؤسسات الخدمات العامة، ففي ظل هذه المبادئ أصبحت تعمل هذه المنظمات مطالبة بان تعمل في إطار يتسم باللامركزية و الشفافية، كما أن التطور الذي حدث في تقنية المعلومات (Information Technologie) فرض على هذه المنظمات أن تستفيد من هذه التقنيات، في تقديمها الخدمات العامة، الأمر الذي أدى إلى تحديثها سواء من ناحية الأطر القانونية، أو البنية التنظيمية، أو أساليب وإجراءات عملها.

ناهيك عن أهمية رفع معارف ومهارات العاملين بها¹، حيث أدت كل هذه التطورات إلى ضرورة إيجاد مؤسسات عامة، تتماشى ومفهوم الحكم الراشد والتي يعبر عنها بالإدارة العامة الرشيدة.

تعريف الإدارة الرشيدة: تعرف الإدارة الرشيدة بأنها خلق مؤسسات عامة فعالة، تستجيب لاحتياجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى².

وبالتالي يوحي مفهوم ترشيد الإدارة العمومية بتلك الآليات المتعلقة بالعمل على وضع إدارة قادرة على التحكم في نموها، ومصاريفها، والتي تقتصر على تحقيق مهامها الأساسية وذلك بتسخير المهنية والقيم الأخلاقية والعمل بشفافية واحترام القوانين والأخلاقيات، على أساس مواثيق حسن السلوك القطاعية، تعرف بمسؤوليات و واجبات الإدارة ورجال الإدارة اتجاه المواطنين³.

1- مجّد الفاتح، عبد الوهاب العتيبي، "التنمية والمشكلة المؤسسية للعمل الطوعي" الحوار المتمدن، العدد 2534، متاح في <http://www.aheuv.org/debat/shont art .asp. 2aid=159937> الإطلاع: 2023/02/15.

2- الخدمة التنموية في البلاد العربية، "إعلان المبادرة"، البحر الميت، المملكة الأردنية الهاشمية، دون دار النشر 2005، ص03.

3- تقرير المغرب حول المبادرة العربية من أجل حكامه رشيدة في خدمة التنمية، الاجتماع الأول: الوظيفة العمومية والنزاهة، تنظيم المملكة المغربية بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية جويلية 2005، ص 05.

ثانيا: مقاييس تحقيق الحكم الراشد في الإدارة العمومية:¹

هناك بعض المقاييس الأساسية التي يتم مراعاتها عند محاولة قياس مدى بعد وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية، بناء على المقاربة النظرية، التي تعرف الحكم الراشد اعتمادا على ثلاثة عناصر أساسية تشمل (تنظيم، تسيير، ثقافة، السلوك)، حيث تصف هذه المقاييس حسب ما يلي:

I/2 المقاييس المرتبطة بالتنظيم: من بين مقاييس الحكم الراشد من حيث التنظيم يمكننا الكل ذكر:

1-2/ الهيكل التنظيمي: هو وسيلة أو طريقة لتنظيم الإدارة من خلال المخطط له شكل هرمي (أجهزة، هياكل، مديريات، مصالح، مكاتب) ويأخذ بعين الاعتبار مبدأ التخصص وسنحاول التعرف على أهم العناصر الضرورية التي يجب أن تتوفر فيها الهيكل.

2-2/ واقعي وموضوعي: وضع هيكل يتناسب مع الظروف والأوضاع السائدة في الإدارة أي تكيف الهيكل التنظيمي مع البيئة المحيطة به، كما يتطلب كذلك أن يكون هيكل قليل المستويات الإدارية، لتفادي صعوبة الإشراف وصعوبة تبادل المعلومات وبطء تلقي الأوامر والقرارات.

2-2-3/ التدرج والتسلسل الإداري: يكون الهيكل التنظيمي هرمي تدريجي توزع في السلطات والمسؤوليات يراعي فيه مبدأ التخصص (أي توزيع الموظفين على أساس مستويات الكفاءة والخبرة مع ضرورة الربط بين قاعدة التنظيم وقيمتها ومات التسلسل الإداري تتمثل في:

يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة.

يتلقى الموظف دائما أوامر من مستوى أعلى منه، وتحدد اختصاصات كل وظيفة ومسؤولياتها وواجباتها.

يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين.

2/4- مرونة الهيكل التنظيمي: إذ تعني تكيف الهيكل التنظيمي مع مستجدات الإدارة الداخلية والخارجية مما يستدعي التغيير عند حدوث ظروف ملزمة، بهدف مواكبة التطور والتغيير.

2/5- المهام داخل الهيكل التنظيمي:

إذا كانت المهام تعني الأعمال والأنشطة المجتمعة بطرق مختلفة في تنظيم إدارة ما، فإن تحديد المهام يسمح بتحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي وتسهيل عمليات التقييم المختلفة ويستند تحديد المهام على العناصر التالية:

1- فريق بحث الإدارة العامة، "ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية" المدرسة الوطنية للإدارة، 2006، الجزائر، ص15، 20.

تخصص وتقسيم العمل.

ضرورة تحديد الواجبات و المسؤوليات بدقة.

إعادة تجميع الوظائف المتشابهة

اللامركزية.

2/ II - المقاييس المرتبطة بالتسيير: يمكن ضبط مقاييس الحكم الراشد من حيث التسيير من خلال :

2-1- السلطة والمسؤولية: حيث كل منصب في ظل العمل الإداري على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي والذي يتفق مع كل ما يوكل للفرد من صلاحيات يتم تحقيق أهداف الإدارة.

2-2/ القيادة: للقيام بالأعمال الإدارية على أحسن وجه يقتضي ذلك أن تكون القيادة تتسم بالديمقراطية والمشاركة ومحاولة رسم أهداف ونتائج محددة ينبغي أن يتم تحقيقها من طرف المرؤوسين ، حيث يمكن التأكيد على ضرورة تكاثف دور القادة والمرؤوسين وتأديتهم لدورهم وهو تحقيق أهداف الإدارة والعمل على نجاحها وهي تصبح لدى الإدارة قيادة فعالة يجب أن تكون هناك صفة ضرورية وشروط وهي كالتالي:

القدرة والحنكة الكاملة في التعامل مع مشاكل التنظيم

الخبرة والمهارة السياسية.

التفاعل مع تطورات العصر.

2-3/ التخطيط: ينطوي التخطيط على وظيفة وضع الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة وله أنواع التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية.

2-4/ مكافحة الفساد الإداري:¹

تختلف درجة الفساد الإداري من المجتمع لآخر تبعا لنوع القيم الأخلاقية والنظم الاجتماعية السائدة إذ يعرف بانه سلوك الموظف العام المخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية أو الاستفادة المادية، أو استغلال المركز ومخالفه التعليمات لغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي.

-أما منطلقات الحكم الراشد في مكافحة الفساد داخل الإدارة العامة، فيمكن القول أنها تشمل إقرار مبادئ النجاعة والفعالية وذلك من خلال حسن التنظيم، إذ لا بد أن تتكون المنظمة من وحدات إدارية منطقية تضم الأقسام وإدارات وتقسيم مهام كل واحد منها لكي يقوم بعمل أو مجموعة من الأعمال مما يعطي إمكانية تحديد

1- عماد، فلاح عبد الرزاق داود، الفساد والإصلاح دمشق، منشورات إتحاد الكتاب العرب، 2003 ص 66.

المسؤولية وسلطة كل رئيس قسم إضافة إلى تحديد طرق التعاون والاتصال بين الأقسام والإدارات ، حيث تظهر أهمية الحكم الراشد في أي مؤسسة عمومية إذ أن التنظيم الجيد والمرن يضيفي إلى القضاء على التعقيدات البيروقراطية وسرعة إنجاز المهام وتحقيق جملة من المتطلبات تتمثل فيه:¹

* تحقيق الرقابة والشفافية

* التقييم

* الاهتمام بالموارد البشرية.

- III - المقاييس المرتبطة بثقافة السلوك:

يرتبط تطور الإدارة وقياسها بمستوى تفاعل موظفيها مع بيئتها التنظيمية ،وبذلك يرتبط نجاح الإدارة بمدى توفر جملة من الشروط يتصف بها كل موظف بالإدارة:²

2-1-احترام مواعيد العمل: إذ تعني امتثال أوامر العمل والقوانين إلى تنظم المهام والأنشطة الإدارية والتي من أهمها احترام مواعيد العمل والتي تعكس حرص الموظف وتبرز اهتمامه الكامل بمهامه وأعماله.

2-2-الانضباط: حيث يعكس الصورة المهنية للموظف وهو يؤدي مهامه الوظيفية التي يشترط أن تكون في إطار احترام النظام الداخلي للإدارة واحترام العلاقات البينية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين ورؤسائهم.

2-3- العلاقة مع المواطنين: سيمتد نجاح الإدارة في ظل التحول للحكم الراشد من طبيعة العلاقة التي تربطها بالمواطنين، فالإدارة الجيدة هي التي تلقي مستوى قبول واسع من قبل الأفراد وطالبي الخدمات العامة والذي ينتج عن حسن المعاملة وعدم التحيز في تقديم الخدمة للمواطنين.

2-4- روح المثابرة إفاقة إلى حسن العلاقة التي يجب أن تربط الموظف بالمواطنين على الموظف التحلي بروح المثابرة والتي تقتضي مواجهة كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم في أداء عمله ، كما تقتضي روح المبادرة إن يساهم الموظف في تقديم التدابير و الاقتراحات لفائدة الإدارة.

1- فريق بحث الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 26-28

1- فريق بحث الإدارة العامة، مرجع سابق ص 21-22.

2-5- الأخلاق المهنية: تمثل أحد الجوانب الرئيسية في سلوك الموظفين تترجم هذه الأخلاق غالباً في وثيقة، وتقنن تعرف بمدونة الأخلاق المهنية وتبني هذه الأخلاق المهنية على الالتزام بالأخلاق والاستقامة، الالتزام بالحياد، الالتزام بالحفاظ على السر المهني والترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة وكرامتها، الالتزام بالإعلام.

المطلب الثالث : إصلاح الخدمة العمومية في ظل الحكم الراشد

يمثل إصلاح الخدمة المدنية سلسلة من التغيرات الكبرى الكبيرة في الفكر الإداري نحو التنمية والتطوير محصلة أو نتيجة لتراجع وضعف المستويات التنظيمية، حيث أصبح تدني مستوى الخدمة العامة وتراجع جودتها أحد السمات الأساسية التي تتصف بها منظمات الخدمة المدنية في دول العالم الثالث مما جعل مبررات الإصلاح قائمة.

أولاً: تعريف إصلاح الخدمة العمومية

يعتبر إصلاح الخدمة المدنية إحدى الركائز الأساسية في قضايا الإصلاح الإداري، والذي كان مع اهتمام عدد كبير من الدارسين وخبراء الإدارة العامة، الذين أسهموا بشكل واسع في تحديد فحوي الإصلاح كجزء من استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي لذلك فان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي¹ يقدم تعريف لإصلاح الخدمة المدنية ويرى أنها "تعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير، وبالتالي فأساس إصلاح الخدمة المدنية، هو خلق قطاع عام كفاء وفعال، يتميز بمعرفة رغبات المستهلكين، قليل الروتين له مواصفات المرونة، والسير في تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

وبذلك يرى برنامج (UNDB) أن إصلاح الخدمة المدنية يجب أن يأخذ المسارات التالية:

- 1- تقوية إدارة الموارد البشرية وتحسين الوظائف والهياكل للخدمة المدنية.
- 2- مؤسسه نظام إدارة الجودة علاج مشاكل المستهلكين بسرعة وليستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- 3- تحسين العمليات وتقديم الخدمات، مثل زيادة توفير المعلومات، وتحسين أداء المؤسسة العامة.

2/- مبررات إصلاح الخدمة المدنية:²

تضخم الهيكل التنظيمي في منظمات الخدمة العامة وغياب التخصص الوظيفي وضعف التأهيل المهني.

1- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة، منظمة العربية لتنمية الإدارية، 2023، ص 167.

2- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو م أ والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

ضعف التنسيق في العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنسيق داخل منظمات الخدمة العامة. البطالة المقنعة ووجود وظائف تجاوزها الزمن وتزايد المطالب الجماهيرية المناادية بتغيير أسلوب الخدمة. التحديات التكنولوجية و بروز مفاهيم حديثة في المنظمات العامة مثل التوظيف الالكتروني والخدمة العامة الالكترونية، وغيرها من المفاهيم التي أفرزتها لثورة التكنولوجيا والعصر الرقمي. ولتفادي الآثار السلبية التي تعرقل المنظمات العامة في تأدية واجباتهم وصيانة حقوق المواطنين، تستند من القائمين على برامج إصلاح الخدمة المدنية، العمل وفق إستراتيجية واضحة لإصلاح وهي كالتالي:

رفع وصياغة ميثاق محدد للخدمة المدنية، يوضح بشكل جلي المهام، والوظائف الخاصة بالعمال داخل الإدارات الحكومية، مما يؤدي إلى حفظ حقوق الأفراد، ويلبي احتياجاتهم العامة، مما يوطد علاقة احترام متبادل بين المواطن والإدارة العامة.

العمل على حماية حقوق الأفراد والموظفين (تلقي الخدمة/ مقدم الخدمة) بواسطة إطار قانوني، يوضح مفاهيم الخدمة المدنية، قوانين دعم الشفافية والعقلنة في تدبير الشأن العام.

تجاوز فكرة تضارب مصالح الأفراد مع الإدارات العامة، ودعم انفتاح مؤسسات الخدمة العامة على المجتمع.

ثانيا : طرق إدارة وتمويل الخدمة العمومية

تعددت أنواع الخدمات العمومية واختلفت الحاجة العامة التي تظهر عليها لتلبية احتياجاتها فاتبعت طرق لتسيير مختلف قطاعاتها ومجالاتها ويمكن إيجازها كالتالي:¹

طريقة الإدارة المباشرة: طبقا لهذه الطريقة تتولى الإدارة العامة بنفسها إدارة الخدمة العمومية المستخدمة في ذلك موظفيها وأموالها طبقا لما هو مخصص في الميزانية العامة للدولة مع تحمل جميع ما ينجم عن ذلك من مخاطر ومسؤوليات حيث يتضح لنا أن الإدارة العامة هي تتكفل بتوظيف العمال و تقديم الأموال المخصصة للميزانية العامة للدولة، إذ أن سلبات هذه الطريقة هو ترشيد الخدمة العمومية المقيدة بالقوانين والتي ينتج عنها الجمود والروتين الذي يطمس روح التجديد والتطوير.

طريقة الاستغلال المختلط (إدارة مختلطة): ابتكرت هذه الطريقة من طرف إدارة الخدمة العمومية لتقييم نوعا من التعاون النافع بين الأشخاص العامة والخاصة لتحقيق مصالحها مع الناس في حسن الإدارة وتحقيق الربح، حيث

1- نعيمة زعرورة، أساليب ترشيد التكاليف الخدمة العامة رسالة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2014/2015، ص 71.

تحاول هذه الطريقة تفادي عيوب الاستغلال المباشر فمن طرق الخضوع لأحكام القوانين القانونية، التعقيدات الإدارية ومساوي الروتين ويسمى هذا النوع بنظام شركة الاقتصاد ذات المشتركة ويهدف إلى التوفيق بين المصالح العامة التي تقوم عليها السلطة الإدارية.

طريقة الامتياز أو عقد الالتزام: عقد الالتزام أو امتياز المرافق العامة هو أحد أنواع العقود الإدارية فهو عقد إداري وهو أيضا على الطرق إدارة الخدمة العمومية لان موضوع هذا العقد هو استناد الإدارة أحد هذه الخدمات العامة إلى متعاقد مع الإدارة شركة خاصة وبناء على ذلك يمكن تعريف عقد الالتزام الخدمات وموضوعه أن تتعهد هذه الشركة بالقيام بإدارة أحد المرافق الاقتصادية على نفقاتها وبأموالها وبعمالها التي تستخدمهم.

طريقة الإدارة الغير مباشرة هذه طريق أخرى من طرق إدارة الخدمات العمومية بحيث تكون إدارة هذه الخدمات من قبل الهيئة خاصة وهنا تعهد الإدارة فيها بموجب عقد إلى فرد أو شركة وإنما لحساب الدولة على مسؤوليتها ونفقاتها فالإدارة العامة هي التي تتحمل مخاطر المشروع إما لهيئة الخاصة وهي تتقاضى وفقا لأحكام العقد مبلغا ثابتا من المال سنويا لقاء قيامها بهذا العمل وبالتالي الهيئة الخاصة لا تتحمل شيئا من نتائج الخدمة من ربح أو خسارة.

ثالثا: طرق تمويل الخدمات العمومية: تعددت طرق تمويل الخدمات العمومية حسب درجة تدخل الدولة في صيغة تقديم هذه الخدمات حيث تتمثل هذه الطرق فيما يلي:

1/ نموذج الدعم الحكومي: ينقسم الدعم الحكومي للخدمات العامة إلى نوعين هما:

1/1: الدعم الحكومي الكامل: يتميز هذا النوع من الدعم بما يلي:

تملكه الحكومة وتديره و تشكل المرافق العامة وتقوم بتقديم هذه خدماتها المجانية لأفراد المجتمع.

تتولى أعمال وأنشطة المؤسسات العامة هيئة وطنية سيادية و يتم تمويل جميع أوجه الإنفاق هي من ميزانية الدولة .

2/1: الدعم الحكومي الجزئي :

تملكه الحكومة و تديره المؤسسات و تقوم بتأدية هذه الخدمات برسوم رمزية للأفراد المجتمع.

تتولى أعمال و أنشطة المؤسسات العامة هيئة مستقلة إداريا و ماليا و يتم تمويل نفقاتها من مواردها الذاتية مع التزام

الحكومة بدعم هذه الهيئة جزئيا من ميزانية الدولة¹.

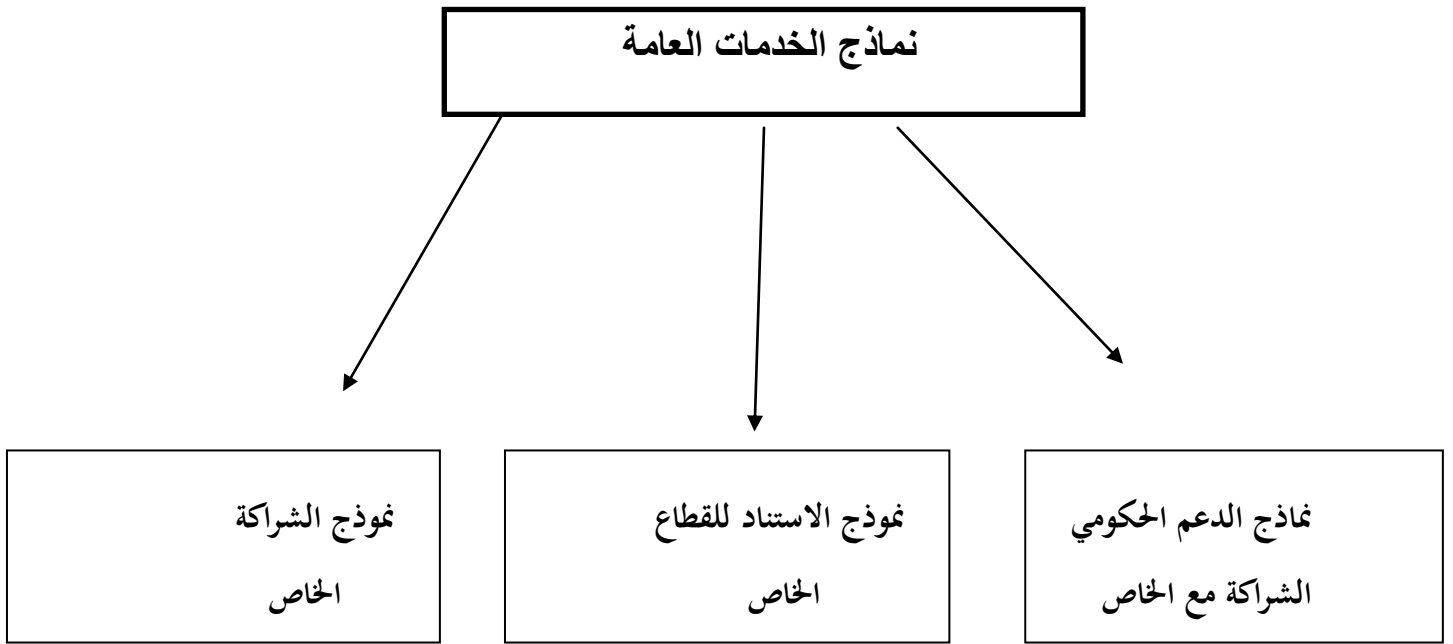
1- نعيمة زعرور، مرجع سبق ذكره، ص 72.

2- نموذج الاستناد للقطاع الخاص:

يتمثل في أن الدولة تمتلك البنية التحتية وتحديث استراتيجيات العمل غير أن القطاع الخاص يقوم بالإدارة وتشغيل لفترة محددة قانونيا كأحد أشكال نموذج عقود الامتياز، بحيث ترجع هذه المؤسسة من الدولة بعد فترة محددة قانونيا وتمول هذه المؤسسة بعيدا عن ميزانية الدولة العامة.

3/ نموذج الشراكة مع القطاع الخاص: وتعني أن يمتلك القطاع الخاص مؤسسة تم إنشائها بتمويل خاص يتولى إدارتها وتشغيلها تخضع لإشراف حكومي¹.

ويمكن توضيح أنواع وطرق تمويل الخدمات العامة في الشكل التالي:



الشكل رقم(03): طرق تمويل الخدمات العامة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

لقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات من الوسائل الإلكترونية التي تستخدم في مجال الخدمات العمومية ، حيث تحقق مزايا عديدة ودرجات عالية من الدقة والسرعة في إنجاز المهام كما توفر الراحة والملائمة في الحصول على الخدمة المطلوب.

المطلب الأول :علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية و أهميتها

أولاً: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين خدمات العمومية نفسها، وتكيفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة للتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على شبكة الانترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة¹.

إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير و تحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية.

وتربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة و مرونة التعامل في الإدارة العمومية ، إضافة إلى تطوير و تبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على المواطنين والموظفين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إن رقمنة الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة وفي سبيل تكريس ذلك فانه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية ،ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الانترنت².

1- علاء عبد الرزاق مُجَّد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية العربية دار وائل للنشر، عمان 2015، ص26.

2- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017، ص 22.

إن الإدارة الالكترونية هي أداة لتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات. حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الالكترونية الحديثة التي تقوم بمواكب التغيير والتطور.

ثانيا: أهمية ودور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تكمن أهمية الإدارة الالكترونية في توفير الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل كما تعتبر منفذا للولوج إلى الإدارة، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة السيئة بين الإدارة والمواطن وتخفيف الشكليات يجد من سوء العلاقة بينهما من حيث تقديم الخدمات فالإدارة الالكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية كما أنها تساهم في تحديد دقيق و واضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون مهمة فهي تلعب دورا في تحسين الخدمة العمومية من خلال:¹

- تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار .
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- إحلال الوثائق الالكترونية بديلا للوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات بسهولة ويسر.
- التقليل من طوابير الانتظار وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.
- تهيئة الجهاز الحكومي الاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتهما كمنظمة الطيران الدولية التي فرضت تعميم استعمال جواز السفر الالكتروني في كل دول العالم.
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية، وإيجاد بيئة عمل أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي.

1- بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية بريد الجزائر لولاية المدية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مجلد 01، العدد 2، سنة، 2020 ص 117.

- تحسين فعالية تداخل الدولة فيما يتعلق بانشغالات المواطنين أو وضع قيد تنفيذ السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ومن الأمور التطويرية التي سرعت إليها الحكومة الالكترونية الوصول إلى المناطق النائية، حيث تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء وتسيير أمورهم وتوفير عناء التنقل لعملهم لإنهاء معاملاتهم وذلك في إطار تقريب الإدارة من المواطن.
- التنمية وبصفة متواصلة للسياسات تبسيط الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية.
- تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن في مختلف المجالات و تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية للمساواة، وكذا تحقيق السياسية الوطنية الحوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن..
- تطبيق الإدارة الالكترونية يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق وهذا يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين وتضييع الوقت للبحث عن المعلومات.

المطلب الثاني : الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات التي تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية ؛ بغية تجسيد الفعل للتحول نحو مفهوم الإدارة الالكترونية، بحثنا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية.

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها و خططها بكفاءة مرتفعة فعملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني. الذي تم إنشائها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 وكان مهامها الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية¹.

إن الجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق نمو السريع من خلال تطوير عمل إدارتها إلى الدخول في مطاف الدول المتقدمة، حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات والتنظيمات التي بشأنها تحسين الخدمة العمومية لتلبية

1- إبراهيم بختي، الانترنت في الجزائر مجلة الباحث عدد01، دون مجلد، جامعة ورقلة 2002، ص 31.

احتياجات المواطنين وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم، ومن بين السياسات التي انتهجتها الجزائر في مجال التقدم الإداري سياسة الجزائر الإلكترونية التي تهدف إلى تجسيد فكرة الإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية على أرض الواقع، فسرعت الجزائر في إطار تنفيذ إستراتيجية إلكترونية إلى عصر الخدمات العامة المقدمة للمواطنين واستحداث العديد من التطبيقات والخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات مثل الخدمات العامة الإلكترونية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية ومن أهم إنجازاتها نذكر منها ما يلي:

- رقمنة سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني ويتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن في عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة.
 - إنشاء السجل الوطني الولائي لترقيم المركبات الذي مكن المواطن من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة ثانية دون تكبد عناء التنقل إلى ولاية أخرى لتسجيل أو تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طالب الحصول على عقد الميلاد 12 مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول، عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجلة فيها¹.
 - إطلاق جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية إلكترونيا.
 - إلغاء شروط المصدقية على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارة العمومية
 - تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 وثيقة.
- رغم كل هذه الوقائع والتحسينات التي امتلكتها الجزائر من إدارة الكترونية في تحسين واقعها إلا أنها تفتقر إلى العديد من التجهيزات والتطورات في تبني هذه الوقائع وهذا راجع إلى عدة أسباب في تدني تقديم خدماتها الإلكترونية.

- واقع الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر

إن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية في الجزائر أدى إلى تدني مستواها في الجزائر

أولاً: أسباب تدني الخدمة العمومية في الجزائر

اتخذت السلطة إجراءات عديدة بهدف تحسين الخدمة العمومية على مستوى المرافق العامة كإجراء عملي وكل هذا تحت مسؤولية رئيس الجمهورية الذي لا ظلم أكد على ضرورة إعادة النظر في آليات وطرق تسيير المرافق العامة لتقديم خدمات في المستوى المطلوب.

1- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القانون المتضمن تحديد الوثائق المكونة لملف طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج، العدد 24، ماي 2015، ص13.

إن الواقع يبين لنا يوما بعد يوم تدهور الخدمات في شتى الميادين وكل القطاعات ولعل من أبرز الأسباب ما يلي:

- إشكالية نقص في الموارد المالية: والتي تعد من أكبر العوائق التي تقف وراء تدهور الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى المحل الذي أكد عليه العديد من رؤساء المجالس الشعبية هي نقص الموارد المالية مقارنة بحجم الاحتياجات المالية.

- انتشار ظاهرة الفساد بمفهومها الواسع: أخذت هذه الظاهرة أبعاد خطيرة في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات، مما أدى إلى إصدار نصوص قانونية عديدة لمكافحة هذه الظاهرة والوقائية منها نظرا لخطورتها على استقرار الاقتصاد الوطني¹.

- سوء التسيير واستغلال المال العام: حيث نجد أن بعض القطاعات تهرم صفقات بطريق غير عقلانية ولا من أجلها والقانون الحق مراعاة هذه المسائل نظرا لخطورتها فنجد المادة 10 من القانون 01/6 على أنه تتخذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية والعقلانية في سير الأموال المعمول بها.

- التنسيق في استعمال السلطة:

من الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين في استعمال السلطة التي خولها إياهم القانون لخدمة المصلحة العامة وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق للأهداف المعني بالأمر أو غيره حيث تنص المادة 22 من الدستور " يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة"².

ثانيا: تحسينات الخدمة العمومية في الجزائر

سعت الدولة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية وتقديمها للمواطنين بوجه أفضل حيث قامت بعدة إصلاحات إدارية منها:

تفعيل جهاز الرقابة: ويهدف إلى:

هدف للمصلحة العامة: تستهدف هذه العملية في النظام الجزائري حماية المصلحة من التخريب والفساد والتلاعب والاستغلال في الرقابة على أعمال الإدارة العامة هي ضمان عدم خروج الأنشطة الإدارية عن هدف تحقيق المصلحة العامة.

1- مفتاح حرشاوي، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية رسالة ماجستير منشورة، جامعة قسدي، كلية العلوم السياسية، 2015/2016

2- سعيد السليمان، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال تاريخ تصفح الموقع: 2023/5/6 على الساعة 18:26.

هدف التحقق من شرعية وسلامة النشاط الإداري من الناحية القانونية:

تستهدف التأكيد والحرص على ملائمة ومشروعية الأعمال الإدارية من الناحية القانونية، فإذا تم اكتشاف أن الأنشطة الإدارية قد خرجت عن مبدأ الشرعية السائدة في الدولة.

1-الرفع من كفاءة الموظفين: لتحسين جودة الخدمة في الجزائر فانه يتم التدريب والتطوير في مجال الوظيفة العامة، أي الاهتمام بتدوير وتطوير الكفاءات الإدارية من حين إلى آخر وتفعيل برامج تدريبية لكي تلعب دورها في توجيه الموظف وتحسين أدائه.

2-استعمال أجهزة الإعلام الآلي: تحسين الخدمة والرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارة العمومية ترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين من أجل تحقيق هذه الأهداف، الجزائر بعد المخططات الهادفة إلى تحقيق جهة وتسريع تطبيق تكنولوجيا اتصال في الإدارات العمومية، اهتمت المحاور الرئيسية للإستراتيجية بما سيحدثه إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارات العمومية من تحويل في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل يسير وينظم الخدمة للمواطنين.

ثالثا :معيقات تحسين الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر

رغم كل التطورات والتسهيلات لقد التي قدمتها الإدارة الالكترونية لقطاع الخدمات العمومية إلا أنها نجد معيقات تقف عائقا أمام هذه التسهيلات ونذكر منها:

01-إختلالات قانونية تنظيمية: تعد الاختلالات القانونية من أكبر العراقيل في سبيل تحسين الخدمة العمومية للمواطن تظهر هذه الاختلالات في التداخل بين صلاحيات بين بعض الهيئات الرسمية المكلفة بضمان تقديم الخدمات العمومية وترقيتها أو كثرة الإحالة على التنظيم ثم تأخر النصوص التنظيمية عن الصدور أو عدم وضوح تلك النصوص التي توضح طريقة تطبيق القوانين على سبيل المثال لم تصدر النصوص التنظيمية الخاصة بتفويض المرافق العمومية الأمر الذي يؤثر على التكيف مع مختلف التطورات لحاجيات المواطنين في جميع المجالات، والاستفادة من الأساليب الحديثة في تسيير المرافق العمومية لتحسين الخدمة.

02- معيقات تقنية : نظرا لكون المرافق العامة تقدم خدمات عامة للجمهور فهي تخضع لقدر من القواعد العامة تشكل بما يعرف بالمبادئ الأساسية للمرافق العامة من بين هذه المبادئ مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العامة، ومقتضى هذا المبدأ يجب معاملة كل من استوفى بشروط الخدمة على قدم المساواة وبدون تمييز أو تفرقة تكريسا لمبدأ المساواة أمام القانون الذي نصت عليه الدساتير وهذه القاعدة القانونية نص عليها الدستور الجزائري بنص المادة

32" كل المواطنين سواسية أمام القانون، و لا يمكن أن يتدرع بأي تمييز سببه إلى المولد؛ العرف؛ الجنس؛ أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي¹.

وفي إطار عصرنة الإدارة الجزائرية والتطوير أساليب تسيير المرفق العام تم الشروع في الاعتماد على تطبيقات الإدارة الالكترونية واستخدام تكنولوجيا.

المعلومات والاتصال الحديثة بهدف ترشيد النفقات وتقريب الإدارة من المواطن والسرعة في تقديم الخدمة ببساطة الإجراءات غير أنه لا ينبغي الأضرار بحقوق المنتفعين بسبب الانتقال من النظام الورقي إلى النظام الالكتروني لأن هذا الاحتمال جد وارد في الدول النامية بسبب نقص الإمكانيات ونقص الرقابة أو عدم فعاليتها².

وبما أن الإدارة الالكترونية تعتمد بصفة أساسية على الانترنت والإعلام الآلي وغيرها من التجهيزات التقنية وفي حالة عدم توفرها يؤثر ذلك على مستوى أداء المرافق العامة وعلى مستوى الخدمات المقدمة من حين الجودة والسرعة في الإنجاز و تعتبر الجزائر من بين الدول التي تعرف تأخرا كبيرا في مجال الشبكة العنكبوتية، حيث لم يتم إطلاق الجيل الرابع إلا في سنة 2014 كما يعرف عدة انقطاعات بسبب انقطاع خطوط الألياف البصرية حسب تصريحات الجهات الرسمية عبر مختلف وسائل الإعلام³.

03/نقص القوى البشرية وضعف تأهيلها: يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تؤثر على فعالية أي مؤسسة، وهذا ما يؤثر على نوعية الخدمات المقدمة ورغم أن مختلف القوانين والتشريعات تنص على ضرورة التكوين والتأهيل المتواصل للموظفين إلى أن الواقع العملي يبين أن التكوين على مستوى مختلف مؤسسات الدولة يعاني كثيرا من النقائص أو يأخذ الطابع الشكلي فقط وكثيرا ما يفسر تدني مستوى الخدمات العمومية نتيجة ضعف مستوى الموارد البشري ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- نقص مراكز التكوين المتخصصة في تكوين الموظفين.
- العجز المالي الذي تعاني منه بعض المؤسسات والهيئات الإقليمية أو ضعف الميزانية المخصصة للتكوين.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 01-16 مؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية العدد 14، لصادرة يوم 7 مارس 2016، ص1.

2- وسيلة لشهب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر، 2016/ 2017، ص 72.

3- فاطمة سايج ، إدارة الإلكترونية، كآلية لترقية الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد 4، ديسمبر

- عدم الاتفاقيات تعاون تربط الإدارة بمختلف الجامعات و مؤسسات التعليم و التكوين للاستفادة من التناطير والتبادل المعارف النظرية والتطبيقية.
- غياب التخطيط في ميدان التكوين
- غياب كامل لخلية الإعلام والاتصال على مستوى الإدارات.

المطلب الثالث: المشكلات والحلول التي تواجهها الإدارة الالكترونية في تحسب الخدمة العمومية

أولاً: المشكلات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في ظل الخدمة العمومية

تتمثل هذه المشكلة فيما يلي:¹

افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة لتعزيز في عملية إجراء الإنتاج وتقديم الخدمة العمومية.

الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية أي تقديم الخدمة العمومية وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات المنظمات الأكاديمية.

تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية على العاملين والمواطنين.

فشل الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.

سوء استخدام المواد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة وذلك أما بسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم الخبرة الإدارية أو بسبب السرقات.

ضعف نظم المتابعة والتقييم الخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض من وصول الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين و التشريعات.

غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية مما يسبب فجوة بين الموظفين والمواطنين.

انتشار الرشوة والفساد مما يسبب مشكلة داخل النظام الإداري وفساده.

1- نعيمة زعور، أساليب ترشيد التكاليف الخدمة العامة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة السنة الجامعية 2014 / 2015، ص 72.

2/ حلول للمشكلات الإدارية الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية :

لا تقل حاجة القطاع العام إلى الإدارة الالكترونية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام مشكلات إدارية ما يدفعها إلى البحث عن الحلول لهذه المشكلات، وليس من المناسب تقديم حل لتغيير نمط الإدارة من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى أسلوب إلكتروني مرن، للخروج من أزمة الإدارة الحكومية التقليدية ويمكن إبراز حلول للإدارة الالكترونية لمؤسسات القطاع العام في النقاط التالية:¹

- الحاجة إلى تبسيط إجراءات وخدمات الإدارات الحكومية، و جعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطن.

- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتهم في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمط جديد، فيها من الحياد و الموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائد لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية.

- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للإدارة في برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على تقديم المساعدات مع خطة التنمية وبرمجتها مع دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية مع شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثماري التقنية مما يتيح الفرص أمام مشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه وليس أقدر من الإدارة الالكترونية وتعميمها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات الدولية بما يتيح لها في ظل الإدارة الالكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير ومعرفة أهم وأجود منتجاتهم في حالة الإستيراد ، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطن لها في الأسواق العالمية وكسر العزلة المحلية والإقليمية و الاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين ويروج فيها لمنتجاتهم المادية

1- سهام بوفلفل سريدي، سمية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وزارة الداخلية والجامعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، الجليلي بويغا، قلمة، رسالة دكتوراه، 2014، ص12.

ولإفرازاته الفكرية دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة وافتقادها القدرة على التمييز المفاضلة.

- تختصر الإدارة الالكترونية وفق وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصالات بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة و الوضوح في العمليات الإدارية و ترشد استخدام الأوراق في المعاملات مما يوفر التبعة للمخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية إضافة إلى دعم الثقة التنظيمية لدى العاملين وكافة الزيادات والترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات والحد من هذه المعوقات في اتخاذ القرار.

خلاصه الفصل :

تعتبر الخدمة العمومية من الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، حيث بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين بتطوير وتحسين المرافق العامة وذلك عن طريق إحداث العديد من الآليات القانونية التي سعت بواسطتها تقديم أفضل خدمة عمومية من أجل المنفعة بها وذلك يجعلها ذات جودة عالية، فقامت بعدة محاولات من أجل تقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها له و ذلك بمحاولة إرساء الإدارة الإلكترونية التي اعتبرتها مخرج لها من مشاكلها باعتبارها تقوم أساسا على مبادئ الشفافية والأمان والسهولة في الاستخدام.

و رغم هذه الإصلاحات التي عرفها قطاع الخدمات العمومية إلا أنه لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يأمل إليه المنتفع وهذا راجع إلى نقص استراتيجيات شاملة وواضحة لسير عليها.

الجزء التطبيقي

الفصل الثالث

تقديم الفصل التطبيقي:

تعتبر الدراسة الإطار المنهجية للدراسة ؛ حيث تم اختيار بلدية بريجان بولاية الطارف كأحد الدراسات التي تتطابق مع الجانب النظري عند إسقاطها على الواقع العلمي.

حيث تناولنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها تمكنا من أن نتعامل مع الجانب الميداني. كما تم الاعتماد على عينة الدراسة والتي تكون محددة ومختارة بدقة لمعالجة هذا الفصل حيث تم جمع و تلخيص المعلومات عبر سلسلة من الأدوات كالملاحظة، المقابلة الشخصية والاستبيان، كما تم عرض ومناقشة التحليل وتفسيرها لتوصل إلى أهم النتائج.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تمت الإشارة في هذا المبحث إلى التعريف ببلدية بريجان وتحديد موقعها الجغرافي ومساحتها ومختلف مواردها المالية والبشرية إضافة إلى تحديد مختلف العوائق والمشاكل التي تعاني منها في تقديم الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف بلدية بريجان.

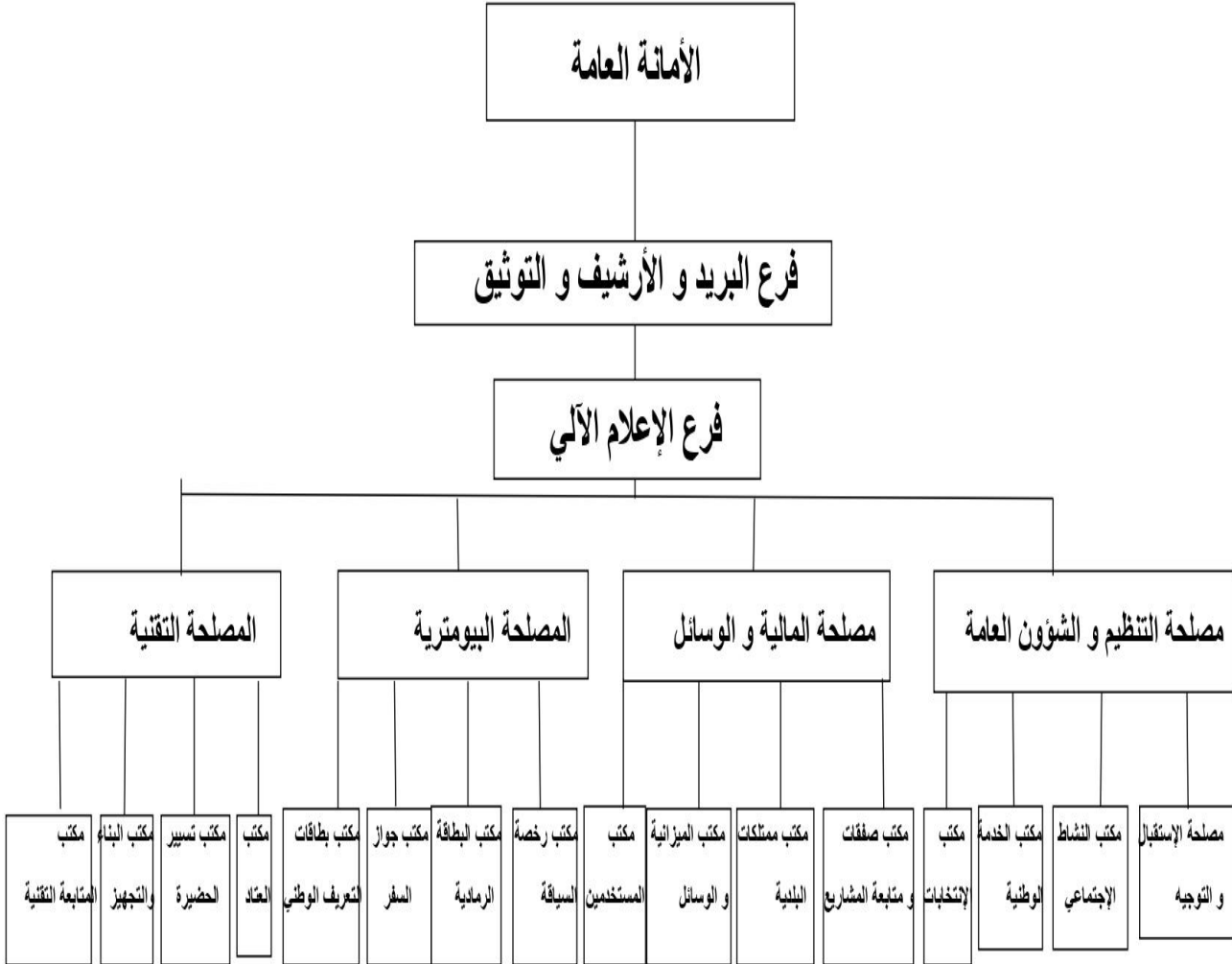
تنص هذه المادة الأولى من قانون البلدية 08-09 على أن البلدية هي جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية وباستقلال مالي حيث تحدث بموجب قانوني حيث نصت المادة الثانية من نفس القانون على أن: البلدية إقليم اسمه مركز كما نصت المادة 05 من الدستور على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية. ومن بين 1541 بلدية تم اختيار بلدية بريجان بولاية الطارف كأحد مقاييس دراستنا والتي تم تعريفها على أنها تأسست سنة 1984 عهد الرئيس الراحل الشاذلي بن جديد. تقع بلدية بريجان الشمال الشرقي لولاية الطارف، حيث يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط و من الجنوب بلدية بوثلجة وبحيرة الطيور ومن الشرق بلدية القالة و من الغرب بلدية بن مهدي، حيث تقدر مساحتها ب 202.50 كلم مربع، ويقدر عدد سكانها 12356 نسمة كما يقدم عدد عمال البلدية ب 410 عامل.

المطلب الثاني:

الهيكلة التنظيمية لبلدية بريجان:

هو ذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فهو يبين تقسيمات ووحدات تنظيمية تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها البلدية لتحقيق أهدافها كما يحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرار تنفيذه. وبناء على محضر الاجتماع رقم 9163 المؤرخ 21 أكتوبر 1991 الصادر عليه من طرف مدير التنظيم لولاية الطارف بتاريخ 29 أكتوبر 1991 تحت رقم 06 لمصالح بلدية بريجان، كما أن دراستنا إقتصرتنا على بعض مصالح بلدية بريجان فقط و سنتطرق للهيكلة التنظيمية الخاص بالبلدية فقط.

الهيكل التنظيمي لإدارة - بلدية بريحان-



الأمانة العامة

1 / مكتب حفظ الصحة:

- الوقاية
- التلقيح الصحة المدرسية
- معالجة المياه
- محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
- محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوانات
- مراقبة المواد الغذائية
- مراقبة المزابل العمومية
- مراقبة نظافة البيئة
- مراقبة نظافة ساحة المواشي ومتابعة عمليات ذلك.
- مراقبة الباعة المتجول للمواد الغذائية

2 / فرع البريد والأرشفيف والإعلام الآلي:

- دراسة البريد الوارد والصادر
- أرشفيف الوثائق
- جمع نصوص وقوانين
- الهاتف و الفاكس
- متابعة أدوات المكاتب
- متابعة ملف الاستقبالات والأعباء
- معالجة المراسلات بالإعلام الآلي
- معالجة الملفات ووضعيات بالإعلام الآلي.
- مصلحة الإدارة و الوسائل و الشؤون الاقتصادية:

1- مكتب الميزانية من مهامه الأساسية:

- تحضير الميزانية الأولية الحساب الإداري الميزانية الإضافية

-إعداد الملاحق 21- 37- 34- 49- 39-

- تنفيذ وتسديد نفقات التسيير

- تنفيذ وتسديد نفقات التجهيز

-مسك ملفات المشاريع التجهيزية

- مسك سجلات ودفاتر صفقات العمومية وعقود الأشغال

- مسك سجل الإيرادات

2- مكتب الذمة البلدية والشؤون الاقتصادية:

- إعداد الإحصائيات الاقتصادية

- إعداد التقديرات الاقتصادية

- الإحصائيات المدرسية

- الإحصائيات الفلاحية وتربية المواشي

-الإحصائي إحصاء الخاضعين للضرائب و الرسوم (رسوم التطهير- التوقف)

- إحصائيات رخص البناء

- إحصائيات استغلال الأماكن العمومية وشغلها

-إعداد عقود الكراء

- إعداد المزايدات

- إعداد سجل مكونات الممتلكات.

- متابعة تحصيل إيرادات والممتلكات للأرباح.

- متابعة وكالة البلدية لنقل المسافرين.

- متابعة وكالة البلدية للأشغال .

03- مكتب المستخدمين:

- إعداد جداول المستخدمين سنويا.

- إعداد كشوف الاجور

- مسك الملفات الإدارية ومتابعتها

- مسك لوحة الموظفين

- ملفات تقاعد ملفات صندوق الضمان الاجتماعي

- مسك كامل ملف اللجنة المتساوية الأعضاء

- مسك ملف الخدمات الاجتماعية

- برجة العطل السنوية.

- برجة المسابقات بالاختيار.

مهام الأمين العام:

- مساعد ومستشار الرئيس المجلس الشعبي البلدي

- السهر على تطبيق القانون

- ممارسة السلطة على الموظفين

- التنسيق مع المصالح والمؤسسات التي تتعامل مع البلدية

(القابض، الدائرة، المقاولات، الأمناء، العاملون، للبلديات الأخرى).

- تحضير ملفات المداولات.

- لإشراف على دفاتر المداولات والقرارات.

- السهر على إشهار مداولات المجلس

- السهر على إشهار مداولات

- إعداد الميزانية و متابعة تنفيذها

- السهر على امن مقر البلدية وفروعها

-السهر على توفير جو ملائم للعمل

- التكوين المستمر لموظفي الإدارة

- المبادرة بإجراءات تحسينية للمرفق العمومي

- العمل على ترسيخ هبة البلدية

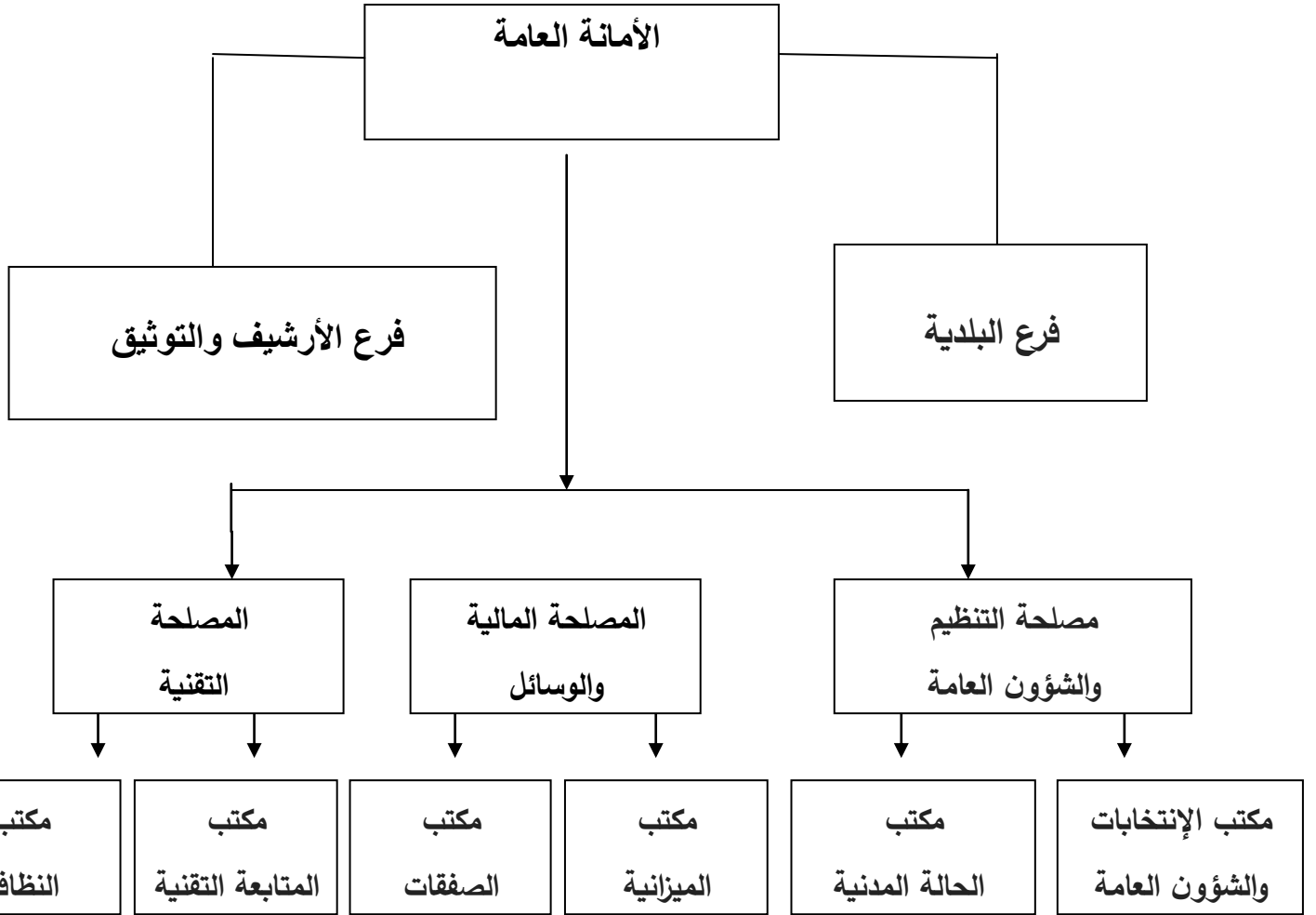
- العمل على تنشيط المصالح والتنسيق بينها وبين مختلف المؤسسات السعر على تنفيذ القانون

واحترام أحكامه وفي كل المجالات.

تنظيم المصالح البلدية:

مداولة رقم 9163 مؤرخة في 21 / 10 / 1991 مصادق عليها

من طرف مدير التنظيم لولاية الطارف بتاريخ 29 / 10 / 1990 تحت رقم 06



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية لبلدية بريجان- ولاية الطارف.

اعتمدت دراساتنا الميدانية على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلدية بريجان على عدد الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة حيث تعتبر أداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات واستطلاع الآراء ووجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة. كما أنها توضح دور الإدارة الإلكترونية وكيفية توظيفها والاستفادة من تطبيقاتها في تقديم وترشيد الخدمة العمومية في البلدية، حيث تضمن هذا الجزء من الدراسة على وصف منهجية الدراسة الميدانية والاعتماد على الإجراءات الآتية لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة:

- 1- تحديد مجتمع الدراسة وعيناتها من موظفين ومواطنين.
- 2- تصميم أداة الدراسة الاستبيان والتأكد من صدقها وثباتها وتصحيحها.
- 3- توزيع أداة الدراسة الاستبيان على أفراد العينة.
- 4- جمع أداة الدراسة الاستبيان وتفريغها وتحليلها.
- 5- استخلاص النتائج وعرضها والخروج بنتائج مناسبة لموضوع الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة مواطنين وموظفين بلدية بريجان البالغ عددهم 410 عامل.

ب- عينة الدراسة: اقتصر اختيارنا على موظفي المصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية وهذا راجع لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها تم توزيع الاستبيان على 53 فرد وبعد مدة يومين تم استرجاع 52 استمارة واحده مفقودة، وبعد فرزها تم استبعاد استمارتين منها لعدم صلاحيتها لدراسة وهكذا تم إخضاع 50 عينة لدراسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرض وتحليل مفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على أفراد العينة و المتمثلة في موظفي بلدية بريجان وعينة من المواطنين، حيث تم التأكد من صدق وثبات تصميم نتائج الدراسة باستخدام برنامج spss.v.21، كما تم التعليق على كل النتائج المتحصل عليها بالنسبة المئوية.

المطلب الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها

النتائج موضحة في برنامج Spss

التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان الدراسة

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبانة الدراسة

حتى يتم التأكد من صلاحية الاستبيان أو عدمها تم إجراء مجموعة من الاختبارات، وذلك من خلال اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 50 عينة، وذلك بحساب معامل الارتباط كل بعد والدرجة الكلية للمحور التابعة لها، ومن هنا سنقوم بحساب الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

1- حساب معامل الارتباط:

يجب التحقق من صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان Spearman من أجل حساب درجة الارتباط للبعدين بالدرجة الكلية للمحور الكلي وهذا بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وفقرات المتغير التابع الخدمة العمومية بالدرجة الكلية للمحور، وذلك بطرح الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد ارتباط معناه $r \in]-1; 1[$;

- فرضية البديل H_1 : يوجد ارتباط معناه $r \in [-1; 1]$.

يمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول (01): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

قيمة الارتباط R	فقرات المحور الأول: الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
**0.931	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات
**0.968	تملك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية
**0.908	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية
**0.874	تمتلك البلدية آليات لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية
**0.874	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات
**0.856	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات
**0.967	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية
0.849	تساهم الإدارة الإلكترونية المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال
**1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويقصد ب:

** ذات دلالة عند مستوى معنوية عند 0,01.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية محصورة بين [1; -1]، وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

الجدول (02): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

قيمة الارتباط R	فقرات المحور الثاني: سعي البلدية على تحسين الخدمة العمومية
**0.828	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكوين مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسن صورتها لديه
**0.976	تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية
**0.361	تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية
**0.948	درجة رضي المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية
1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين $[-1; 1]$ ، وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

الجدول (03): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

قيمة الارتباط R	فقرات المحور الثالث: الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية
**0.976	توفر الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة
**0.956	تحسين الخدمة العمومية بانتهاج إستراتيجية للإدارة الالكترونية ساهم في تقليل طوابير الانتظار
**0.971	تساهم الإدارة الالكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري في الخدمة العمومية
**0.878	معالجة المعلومات الكترونيا يقلل من الأرشيف الورقي للمعاملات
**0.857	توفير خدمة انترنت جيدة يمكن لأي مواطن الاستفادة من الخدمات العمومية المقدمة الكترونيا
**1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين $[-1;1]$ ، وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

الجدول (04): مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخدمة العمومية	الإدارة الإلكترونية	متغيرات الدراسة
**0.975	**1	الإدارة الإلكترونية
**1	**0.975	الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة نلاحظ أن هناك ارتباط عند مستوى معنوية 0.01 بلغت قيمته 0.975، ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي ويمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، هذا يقيس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها وللتأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) الكلي وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع، وكلما يكون أكبر من 0,6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول، عند مستوى معنوية 0,05، هناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

-فرضية العدم: H_0 عدم مصداقية البيانات إذا كان $AC \neq]0;1[$

-فرضية البديل: H_1 هناك مصداقية للبيانات إذا كان $AC =]0;1[$

وسنقوم من خلال هذا العنصر تحديد صدق وثبات أبعاد كل من متغيرات الدراسة حتى نتأكد من استقرار نتائج الاستبيان في حالة تم توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي: الجدول (05): نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

متغيرات الدراسة	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول: الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.941
المحور الثاني: سعي البلدية على تحسين الخدمة العمومية	0.68
المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية	0.946
المتغير التابع: الخدمة العمومية	0.790
الكلي	0.957

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيم معامل ألفا كرونباخ الكلي أكبر من 0.6، كما أن قيم المعامل لكل متغير على حدا تشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: البيانات العامة لعينة الدراسة

سنتناول في هذا الفرع البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

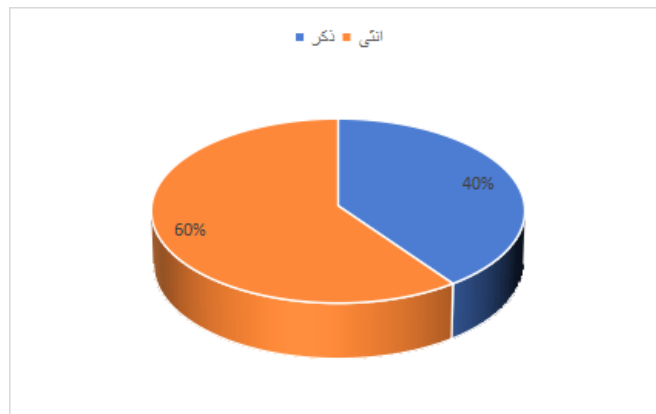
الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	20	40
2	أنثى	30	60
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة إناث بنسبة 60%، في حين بلغت نسبة الذكور 40% من إجمالي العينة.

الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

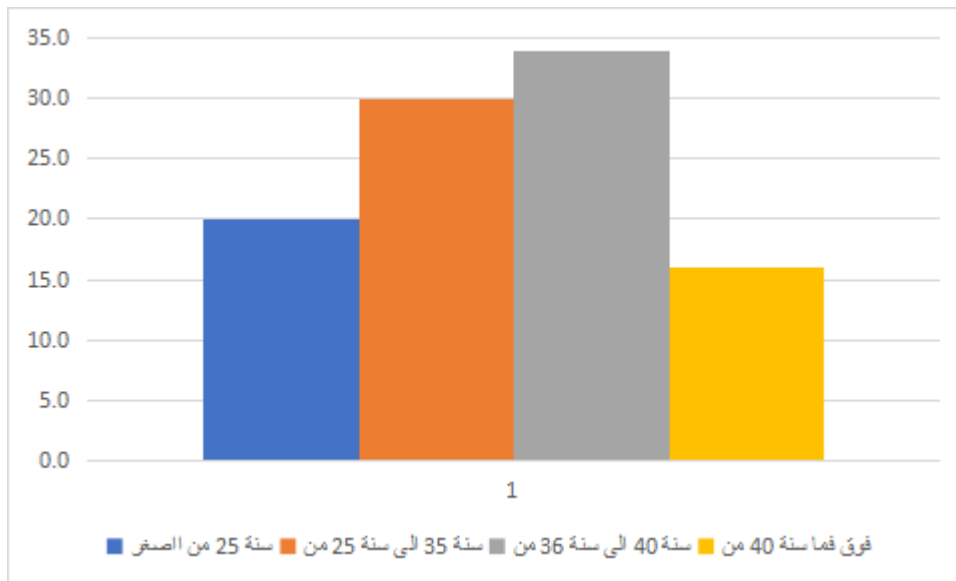
الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	10	20,0
من 25 إلى 30 سنة	15	30,0
من 30 إلى 40 سنة	17	34,0
40 سنة فما فوق	8	16,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب العمر نلاحظ أن اغلب الفئة المستجوبة كان عمرهم من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 34%، في حين بلغت نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة 30%، أما الأقل من 20 سنة بلغت نسبتهم 20%، في حين بلغت نسبة الفئة الأكثر من 40 سنة 16% من إجمالي العينة.

الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

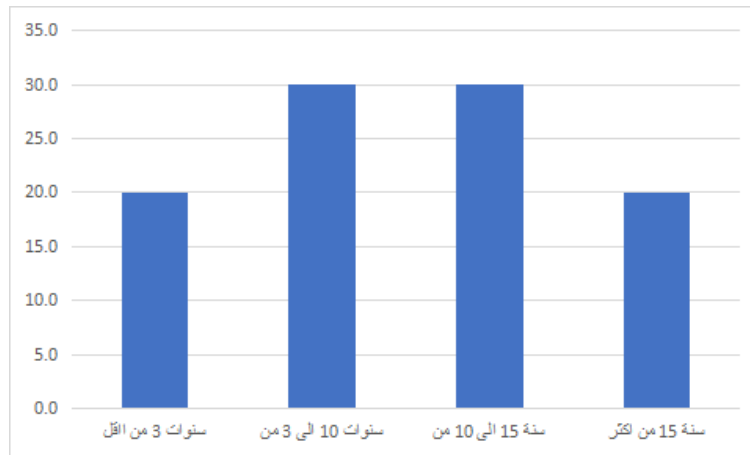
الجدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 03 سنوات	10	20,0
من 03 إلى 10 سنة	15	30,0
من 10 إلى 15 سنة	15	30,0
أكثر من 15 سنة	10	20,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 3 سنوات إلى 10 حيث بلغت نسبتهم 30% وهي نفس نسبة الذين تراوحت خبرتهم من 10 إلى 15 سنة أما الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و الفئة التي خبرتهم أكثر من 20 سنة كانوا بنسب متساوية بلغت 23.3%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة ما بين 10 على 20 سنة 20% من إجمالي العينة.

الشكل (06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

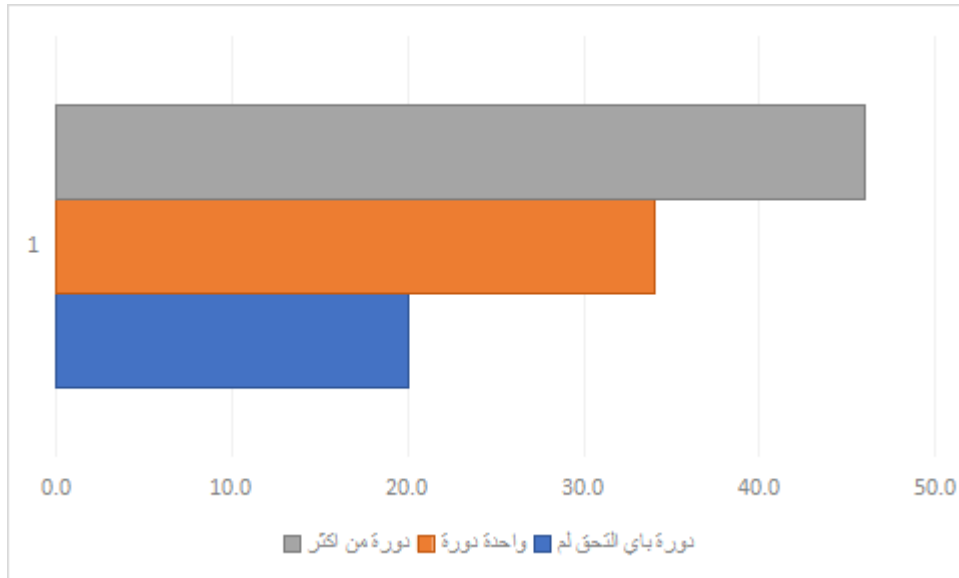
الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة %
لم التحق بأي دورة	10	20,0
دورة واحدة	17	34,0
أكثر من دورة	23	46,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية للموظفين يلاحظ أن أغلب الموظفين كانت لهم أكثر من دورة تدريبية في البلدية محل الدراسة حيث كانت إجاباتهم تمثل نسبة 46% نحو أكثر من دورة، في حين من كانت لهم دورة تدريبية واحدة بلغت نسبتهم 34%، أما من لم يشاركوا في أي دورة تدريبية فبلغت نسبتهم 20% من إجمالي العينة.

الشكل (07): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن هذا الجزء عرض تحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية والخدمة العمومية، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية

سنحاول في هذا الفرع القيام بالتحليل الإحصائي لأبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك حسب المحورين الأول والثاني.

1- المحور الأول: الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

سنحاول في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات المحور الأول ، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية	
		بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q1	التكرارات	5	4	6	26	9	3.6	1.1780
	النسبة %	10	8	12	52	18		3
Q2	التكرارات	6	9	5	20	10	3.38	1.3231
	النسبة %	12	18	10	40	20		1
Q3	التكرارات	-	-	5	20	25	4.4	0.6700
	النسبة %	-	-	10	40	50		6
Q4	التكرارات	-	-	-	25	25	4.5	0.5050
	النسبة %	-	-	-	50	50		8
Q5	التكرارات	-	-	-	25	25	4.5	0.4948
	النسبة %	-	-	-	50	50		7
Q6	التكرارات	-	-	-	30	20	4.4	1.5811
	النسبة %	-	-	-	60	40		4
Q7	التكرارات	10	5	5	10	20	3.5	1.4049
	النسبة %	20	10	10	20	40		5
Q8	التكرارات	5	5	-	7	33	4.16	1.4049
	النسبة %	10	10	-	14	66		5
	الكلي X1						4.055	0.8835
								8

الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل نتائج إجابات العينة حول فقرات المحور الأول الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نلاحظ أن اغلب إجابات العينة كانت تتجه نحو الموافق و الموافق تماما لكل العبارات، حيث كان الاتجاه نحو الموافق بالنسبة للفقرات الأولى و الثانية و السابعة وهذا حسب قيم المتوسط الحسابي التي كانت اكبر من 3.4، أما باقي الفقرات كان الاتجاه نحو الموافق بشدة وهذا حسب قيم الانحراف المعياري التي اكبر من 4.2، أما بالنسبة لوجود

تشنت نلاحظ من خلال قيم الانحراف المعياري وجود تشنت بالنسبة للفقرات السادسة، السابعة و الثامنة لان القيم كانت أكبر من واحد وهذا يدل على الاختلاف بين الإجابات ،في حين لا يوجد تشنت بالنسبة لباقي الفقرات.

2- المحور الثاني: سعي البلدية على تحسين الخدمة العمومية

سنحاول في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (11): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q1	التكرارات	-	-	-	17	33	4.66	0.478
	النسبة %	-	-	-	34	66		52
Q2	التكرارات	10	11	15	10	4	2.74	1.225
	النسبة %	20	22	30	20	8		74
Q3	التكرارات	-	-	-	6	44	4.088	0.328
	النسبة %	-	-	-	12	88		26
Q4	التكرارات	9	17	5	9	10	2.88	1.437
	النسبة %	18	34	10	18	20		69
							3.79	0.705
								95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني سعي البلدية على تحسين الخدمة العمومية نلاحظ إن اتجاه الإجابات بالنسبة لبعض الفقرات كان نحو الموافق والموافق بشدة في حين البعض كان نحو المحايد، فالأجاء في الفقرات الثانية والرابعة كان نحو المحايد وهذا حسب قيمة المتوسط الحسابي، وإما الفقرة الأولى فكان

الاتجاه فيها نحو الموافق بشدة حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.66، أما الفقرة الثالثة فكان الاتجاه فيها نحو الموافق، أما بالنسبة للتشتت بين الإجابات نلاحظ إن هناك تشتت بالنسبة للفقرتين الثانية و الرابعة. أما من خلال تحليل الفقرة التي تصف علاقة الموظفين بالمواطنين. أظهرت النتائج ما يلي:

الجدول(12): إجابات عينة الدراسة حول علاقة الموظفين بالمواطنين

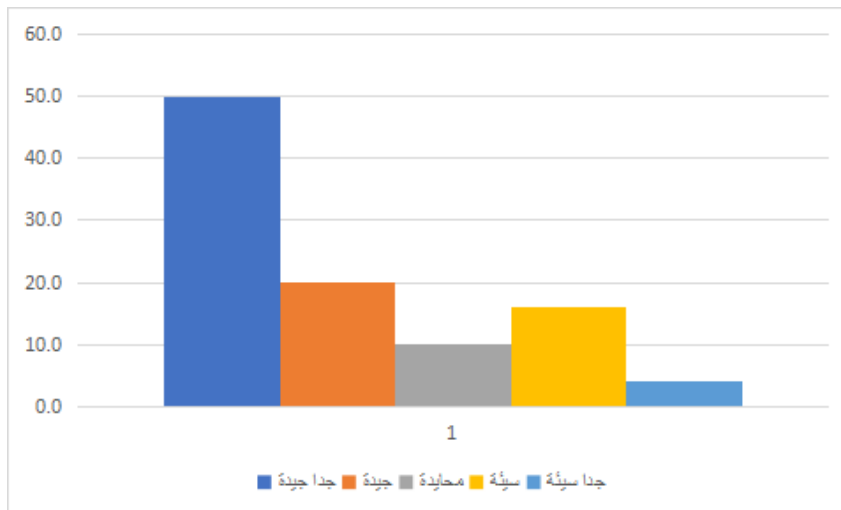
النسبة %	التكرار	البيان
50	25	جيدة جدا
20	10	جيدة
10	5	محايدة
16	8	سيئة
4	2	سيئة جدا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات عينة الدراسة حول علاقة الموظفين بالمواطنين، يلاحظ أن من يرون أن العلاقة جيدة جدا كانوا بالأغلبية

حيث بلغت نسبتهم 50%، أما من يرون أنها جيدة فبلغت نسبتهم 20%، أما من يرون أنها سيئة كانوا بنسبة 16%، في حين بلغت نسبة المحايدون فبلغت نسبتهم 10%، أما من يرون أنها سيئة جدا فبلغت نسبتهم 4%.

الشكل(08): إجابات عينة الدراسة حول علاقة الموظفين بالمواطنين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع الخدمة العمومية

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع وذلك من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد متوسطها الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمتغير

الجدول (13): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع.

المؤشرات الإحصائية	الاستجابات						التكرار والنسبة	الفقرات
	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.32727	2.44	5	7	8	15	15	التكرارات	Q1
		10	14	16	30	30	النسبة %	
1.60624	3.46	20	10	3	7	10	التكرارات	Q2
		40	20	6	14	20	النسبة %	
1.46022	2.52	6	10	6	10	18	التكرارات	Q3
		12	20	12	20	36	النسبة %	
0.88271	4.42	30	15	1	4	-	التكرارات	Q4
		60	30	2	8	-	النسبة %	
0.49487	4.6	30	20	-	-	-	التكرارات	Q5
		60	40	-	-	-	النسبة %	
0.55399	3.3033							الكلي

الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لنتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثالث حول الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية، نلاحظ اختلاف في اتجاه الإجابات حيث كان نحو غير موافق بالنسبة للفقرتين الأولى والثالثة، أما في الفقرتين

الرابعة أو الخامسة كان الاتجاه نحو موافق بشدة، أما الفقرة الثانية تتجه الإجابات فيها نحو الموافق وهذا حسب قيم المتوسط الحسابي، أما من ناحية قيم الانحراف المعياري نلاحظ وجود تشتت بالنسبة للفقرات الثلاثة الأولى.

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط لبيان العلاقة التأثيرية بن الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سنقوم الآن باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي T و F، ولكن قبل ذلك نقوم باختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة.

1. اختبار الفروقات

نهدف من خلال القيام بهذا التحليل للتأكد من صلاحية النموذج والنتائج المتوصل إليه، وذلك من خلال القيام بتحليل التباين الأحادي One way Anova وهنا نفرض أنه توجد فروقات طبقا للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة لأقل من 0,05، للتأكد من وجود فروقات من عدمها نطرح الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 0,05:

– H_0 : عدم وجود فروقات بين العوامل الديموغرافية ومتغيري الدراسة $Sig > 0,05$

– H_1 : وجود فروقات بين العوامل الديموغرافية ومتغيري الدراسة $Sig < 0,05$

ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول التالية:

الجدول (14): اختبار الفروقات للجنس على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

One way Anova		F	Sig
الإدارة الالكترونية	الجنس	165.9	000
الخدمة العمومية	الجنس	171.295	000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار تأثير الجنس على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير بالنسبة للجنس على كل من الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما.

الجدول(15): اختبار الفروقات العمر على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

One way Anova		F	Sig
الإدارة الالكترونية	العمر	223.574	000
الخدمة العمومية	العمر	101.839	000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار تأثير العمر على متغيري الدراسة نلاحظ أنه لا يوجد تأثير بالنسبة للعمر على كل من الإدارة الكترونية والخدمة العمومية، وذلك لأن قيمة Sig أكبر من 0.05 في كليهما.

الجدول(16): اختبار الفروقات سنوات الخبرة على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

One way Anova		F	Sig
الإدارة الالكترونية	سنوات الخبرة	249.484	000
الخدمة العمومية	سنوات الخبرة	102.025	000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار تأثير سنوات الخبرة على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير بالنسبة للسنوات على كل الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، وذلك لأن قيمة Sig أكبر من 0.05 في كليهما.

الجدول (17): اختبار الفروقات عدد الدورات التدريبية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

One way Anova		F	Sig
الإدارة الالكترونية	الدورات التدريبية	239.998	000
الخدمة العمومية	الدورات التدريبية	106.099	000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار تأثير عدد الدورات التدريبية على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير بالنسبة للسن على كل الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، وذلك لأن قيمة Sig أكبر من 0.05 في كليهما.

2. اختبار فرضية الدراسة (هناك علاقة تأثيرية بين الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية)

وذلك من خلال القيام باختبار $T(\text{Student})$ من أجل اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، والتأكد من معنوية معاملات النموذج، وذلك لاستخراج معادلة التأثير الكلية لبيان تأثير المتغير المستقل حسب عينة الدراسة من أجل ذلك نضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0,05.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المتغير المستقل و المتغير التابع $\text{sig} > 0.05$.
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المتغير التابع و المتغير المستقل $\text{sig} < 0.05$.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

	البيان	B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig
				Beta		
X الإدارة	Constante	0.724	0.113		6.42	000
الإلكترونية	X	0.65	0.028	0.959	23.322	000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن $0,05 < \text{Sig}$ فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل فرضية البديل H_1 معناه أن معاملات النموذج معنوية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية حيث يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0.65X+0.724$$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث انه إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 65% وهي نسبة تأثير عالية.

. أما من خلال قيمة معامل التفسير $R\text{ deux}=0.724$ يتضح أن عناصر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية قادرة على تفسير 72.4% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع جودة الخدمة العمومية وهي نسبة جيدة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05-.

2. تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة

بعد استخراج دالة علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتأكد من معنوية معاملات النموذج واثبات التأثير، سنقوم الآن باختبار صلاحية النموذج، وذلك بالقيام باختبار F (Fisher)، وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 0,05:

• H_0 : عدم صلاحية النموذج للدراسة $F_c > F_t$ عند $Sig > 0,05$

• H_1 : صلاحية النموذج للدراسة $F_c > F_t$ عند $Sig < 0,05$

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج

	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الإدارة الإلكترونية	الانحدار	9.412	1	9.412	45.676	000
	الخطأ	5.769	28	0.206		
	المجموع	15.181	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة Sig أصغر من 0.05، وبناء على هذا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومعناه أن النموذج يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ومنه حسب نتائج هذه الدراسة فأنها أثبتت وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية وذلك من خلال إظهار دورها في تحسين الخدمة العمومية المقدمة في البلدية محل الدراسة وحسب استجواب عينة الدراسة

خلاصة الفصل:

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي عملت عليها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية؛ على توفير مختلف المتطلبات الضرورية للوصول إلى مفهوم الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية؛ التي عملت عليها بلدية بريجان كهيئة عمومية؛ تقوم بتوفير مستلزمات و متطلبات إنجاح المشاريع؛ ولكن ما يعاب عليها هو غياب التكوين والتدريب وتخفيض العمال على العمل بالإدارة الالكترونية؛ ومن خلال دراستنا التي قمنا بها على بلدية بريجان اتضح أنها لا تطبق الإدارة الالكترونية بمفهومها الكامل؛ إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين وذلك بطريقة شبه متطورة لأنها لا تمتلك أجهزة كثيرة ورغم ذلك إلا أنها تقدم الخدمة باختصار وتحقق رغبات المواطنين.

الخاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات و ابتكار تقنيات اتصال متطورة لتقديم أعلى مستوى من الخدمات والوصول إلى ما حققته الدول الكبرى لتوازي كفتين. الثقافة الرقمية بين العالم المتقدم والعالم المتخلف.

أما السائر في طريق النمو وهذا في مجال الثورة الرقمية والتكنولوجية التي تسود العالم حاليا. حيث تختصر الإدارة الإلكترونية الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنين وتوفير المعلومات بطريقة بسيطة وسهلة لذلك أصبح من الضروري على كل المؤسسات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق.

مما نتجته تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين.

- لذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية ونتيجة برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية الرامية إلى القضاء على الخدمات البيروقراطية والخدمات العامة الإلكترونية نسق خدمي بديل يكرس الرقابة والشفافية ويمنع المحاباة و الرشوة والمحسوبية خاصة إذا كان العمل افتراضي وفق مقولة "اتصل ولا تنتقل" و هو ما يصل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع المؤسسات الخدمة العامة ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول النموذج الإلكتروني.

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

نتائج الدراسة

أ- النتائج النظرية

خلصت الدراسة النتائج التالية:

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة.

-تعتمد الإدارة الإلكترونية تؤثر على مجموعة من العناصر والحاسب الآلي، برامج الحاسوب شبكة الانترنت

- والاتصال التي تساعد المؤسسة على تحسين أداء موظفيها وأعمالها ووظائفها الإدارية.
- تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة حجم العمل لأي مؤسسة تقدم خدمات المستفيدين مباشرة بدون اتصا لهم بالموظفين الإداريين وفي هذه الحالة من مظاهر الفساد الإداري.
 - يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بريجان في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من متطلبات الإدارة الأمنية البشرية، التقنية إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح تطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الإدارة المترتبة فيما نتعاون ما بين الإيجابية والسلبية.

ب- نتائج تطبيقية

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين العاملين لبلدية بريجان مرتفع جدا.
- مستوى تحسين الأداء ببلديه بريجان مرتفع جدا.
- يساهم ملائمة البرامج المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في بلدية بريجان

ج- التوصيات والاقتراحات.

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكن صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ومن أهم التوصيات والاقتراحات نذكر ما يلي:
- نشر الثقافة الإلكترونية داخل المبادرات العمومية وخارجها.
 - لا بد من مواكبة التطور التكنولوجي والتحدث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال لإجراءات العمل وتوضيحها للموظفين.
 - إنشاء نافذة الكترونية لبلدية بريجان تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.
 - تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني طبع أفكار عمل جديدة
 - بحرية كاملة مع ضمان انتقادها ومنافستها بسليبتها و إيجابيتها لغرض الوصول إلى حلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية.
 - تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين من اجل تحسين الخدمة العمومية.
 - عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين.
 - دراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.

أفاق الدراسة:

مما سبق ومن خلال النتائج المتوصل إليها فانه تبني لنا بعض المحاور التي تتطلب الدراسة جديدة والتي تمثل أفاقا لدراستنا نذكر منها:

- دراسة الإدارة الالكترونية: من زاوية التأثير على حياة المهنية للموظف مساره المهني لتكون الدراسة تتمحور حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

- دراسة نموذج الإدارة الالكترونية: يستخدم من قبل البلديات على سبيل المثال دراسة نظم

المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية والمستخدم على مستوى إدارة الجماعات المحلية والإقليمية.

- الإدارة الالكترونية لها علاقة بتحسين جودة العمل واكتشاف الثغرات لاسيما بما تعلق بتلك الخروقات التي تحدث في التسيير التقليدي لتكون الدراسة تتمحور حول دور الإدارة الالكترونية في تقويم العمل الإداري وتثبيت الفساد بالإدارات العمومية.

- يمكن أيضا البحث عن موضوع الإدارة الالكترونية كتغير مستقل وبتأثيره على القيادة لتكون الدراسة كما يلي دور الإدارة الإلكترونية في تطوير السلوك القيادي بالمؤسسة .

ومن خلال ما سبق فإن موضوع الإدارة الإلكترونية يعتبر نقطة من بحر و يمكن العمق فيها من مختلف الجوانب و ربطها بالعديد من متغيرات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والعناصر الإدارية المختلفة لتشكيل فيها بعد الموضوع.

المصادر والمراجع

المراجع:

أولا : قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- رأفت رضوان؛ الإدارة الإلكترونية؛ ط1؛ دون دار النشر؛ القاهرة؛ دون سنة النشر .
- 2- مصطفى يوسف كافي؛ الإدارة الإلكترونية؛ إدارة بلا أوراق؛ دار و مؤسسة إرسال للطباعة والنشر والتوزيع؛ ط1؛ سوريا؛ دمشق؛ جرمانا.
- 3- مُجّد صادق إسماعيل؛ الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية؛ العربي للنشر والتوزيع؛ ط1؛ 201
- شارع القصر العيني 1451؛ القاهرة .
- 4- فداء حامد؛ الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية درامتكية؛ الكندي للنشر والتوزيع؛ ط1؛ عمان؛ 2015.
- 5- غريب جبر جبر؛ استراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ دار الشهاب للنشر و التوزيع؛ ط1؛ القاهرة جمهورية مصر العربية؛ 2010.
- 6- نوري المهدي الكوني ، المدخل إلى الإدارة الإلكترونية، دار الكتب الوطنية ط01 بنغازي ليليبيا، 2018 .
- 7- مُجّد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1430هـ، 2009م .
- 8- عبد الرحمن ثابت إدريس ،المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.
- 9- بشير العلاق، حميد عبد التنبني الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- مُجّد خنير، إدارة الجودة بالمنظمة،المدخل النظري التطبيقي، ط1، دار الجسور لنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، 2016.
- 11- عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
- 12- عمار عوابدي، نشاط الإداري، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014 .
- 13- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة، منظمة العربية لتنمية الإدارية، 2023 .
- 14- عماد، فلاح عبد الرزاق داود، الفساد والإصلاح دمشق، منشورات إتحاد الكتاب العرب، 2003 .
- 15- مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في البلاد العربية، إعلان المبادرة، البحرين، المملكة الأردنية الهاشمية ،دون دار النشر، 2005.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1. Philip kotlher marketing management; 10 ed; pronic hall international editions; us; 2000.

ثالثا: قائمة المجلات والدوريات العلمية

1- عابد عبد الكريم غريب، شريف مُجّد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع03 س ديسمبر 2013.

2- راجحي لخضر، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية المجلد1، العدد3، 2016.

3- عبدوي كافية لابن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية وسبل تطبيقها (واقع وآفاق) مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، المجلد 02، العدد الثاني، ديسمبر 2017 .

4- بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، المدرسة الوطنية العليا للمحافظة وعلوم الإعلام، الجزائر، المجلد 01، العدد02، 2020/06/30.

5- نورة سليمان فيسة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد، العدد 03، سنة 2021.

6- عدنان مريزق: الحوكمة الالكترونية، مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دون طبعة، دون سنة النشر.

7- نوال لطلح، المواطن الفاعلة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة هيروذوت للعلوم الاجتماعية والإنسانية في الرابط التالي:

[http : berodokeds.com/index.ph](http://berodokeds.com/index.ph)

8- سليمان السعيدة، الخدمة العمومية المحلية بين النص الواقع، مجلة منازعات الأعمال تاريخ تصفح الموقع: 2023 /03/ 20.

9- فاطمة سايح، الإدارة الإلكترونية، كآلية لترقية الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد 4، ديسمبر 2016.

10- سعيد السليمان، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال تاريخ تصفح الموقع: 2023/5/6.

11- قادة بن عبد الله عائشة، فائزة السبتي تطبيقات الحكومة الالكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة ديال للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 08، 2005.

12- إبراهيم بختي، الانترنت في الجزائر مجلة الباحث عدد 01، دون مجلد، جامعة ورقلة، 2002.

رابعا: قائمة المذكرات والأطروحات

1- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة، جامعة منتوري - قسنطينة، سنة 2010/2009.

2- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2014/2013.

3- مويجة خولة، دغموش عايدة، دور الادارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2020.

4- نهاد قنان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013.

5- رياض بوريش، محاضرات في الحكم الراشد المحلي، ألقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير، قسم العلوم السياسية، فرع الديمقراطية والرشاد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، مارس 2007.

6- نعيمة زعرورة، أساليب ترشيد التكاليف الخدمة العامة رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2014- 2015 .

7- مفتاح حرشاو، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية رسالة ماجستير منشورة، جامعة قصدي، كلية العلوم السياسية، 2016/ 2015.

8- وسيلة لشهب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر، 2016 2017.

9- سهام بوفلفل سريدي، سمية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، الجليلي بويعا، قلمة، رسالة دكتوراه، 2014.

خامسا: قائمة القوانين و التعليمات الوزارية و المجلات الرسمية

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 16 - 01 مؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية العدد 14، الصادرة يوم 7 مارس 2016.
- 2- القانون رقم 6-6 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في 2006.
- 3- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القانون المتضمن تحديد الوثائق المكونة لملف طلب جواز السفر البيومتري الالكتروني بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج، المؤرخ في 23 أفريل 2015، العدد 24، 13 ماي 2015.

سادسا: المواقع الالكترونية

DICTIONNAIRE SUISSE DE FLITIQUE SOCIALE , DISPONIBLE SUR - 1

WWW.SOCIALINFO.CH/CGI-BIN/DICOPODDO/SHOW-

CFM.?:D+530.PAGE WED CONSULTE HE :09/02/2003.

(16:30)11.4.2023-journal of environmental studies and pesarche -2

الملاحق

استبيان حول:

الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية .
دراسة حالة - بلدية بريحان - الطارف-

استبيان موجه لموظفي ومواطني مصلحة الحالة المدنية ببلدية بريحان - لولاية الطارف. إنه ليزيدنا شرف أن نتشارك معكم في إعداد بحثنا الميداني الأكاديمي في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير اختصاص إدارة إستراتيجية. وعليه نلتمس منكم ملئ هذا الاستبيان بدقة وتأتي كون المعلومات التي تقيدها بها تساعدنا في انجاز المذكرة، ونؤكد لكم أننا ملتزمون بالحفاظ على السرية التامة فيما يخص إجاباتكم التي تفضلتم بها ولن نستخدم إلا في الإطار العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ :

*بن قديدح سفيان

• من إعداد الطالبتين:

• هاني سارة

• بحرون دليلة

الموسم الجامعي : 2022-2023

الملاحق:

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة أمام كل عبارة

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

اكبر من 25 سنة من 25 سنة إلى 35
من 35 سنة إلى 40 سنة من 40 سنة فما فوق.

3- عدد سنوات الخبرة : اقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4-عدد الدورات التدريبية

- لم التحق بأي دورة دورة واحدة أكثر من دورة

المحور الأول: الإمكانيات التي تمتلكها البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

1- هل تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

2- هل تمتلك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

3- هل توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

4- امتلاك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حاله تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

5- توفر البلدية الخبرات اللازمة من البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات؟

الملاحق:

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

6- تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

7- البرمجيات والأجهزة المستخدمة في اتخاذ القرارات بفعالية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

8- تساهم الإدارة الالكترونية المستخدمة في توفير معلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الأجال؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثاني: سهر البلدية على تحسين الخدمة العمومية:

1- تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

2-تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

3-تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق
غير موافق بشدة

4- درجة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

5- كيف هي علاقة الموظفين مع المواطنين؟

جيده جدا جيدة محايد سيئة جدا

6-استياء المواطنين من الإدارة يؤثر على جوده الخدمة؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير
موافق بشدة

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية.

1- تساعد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

2- توفر الخدمة المواطنين بصفه مستمرة.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

3- تحسين الخدمة العمومية بانتهاج إستراتيجية الإدارة الإلكترونية ساهم في تقليل طوابير الانتظار.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

4- تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجهود والروتين الإداري في الخدمة العمومية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

5- معالجة المعلومات الكترونيا يقلل من الأرشيف الورقية للمعاملات.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

6- توفير خدمه انترنت جيدة يمكن لأي مواطن الاستفادة من الخدمات العمومية المقدمة الكترونيا.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة