

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



مذكرة ماستر

الحقوق والعلوم السياسية

قانون إداري

رقم: ...

إعداد الطالبين:

مصمودي جمال / نخلة خالد

يوم: 2023/06/19

الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ مح أ	الجامعة	أستاذ: شعيب محمد توفيق
مشرفا	أستاذ	الجامعة	أستاذ: عاشور نصر الدين
مناقشا	أ مح ب	الجامعة	أستاذ: غلابي بوزيد

السنة الجامعية: 2022-2023

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل (الآية 19)

شكر وعرفان:

إن هذا العمل ما كان ليرى النور لو لا فضل الله وعونه

فلك اللهم الحمد وحدك لا شريك لك

أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى الأستاذ المشرف " عاشور نصر الدين "

الذي مد لنا يد العون، وأقف وقفة امتنان لفضله على وافر معرفته

أثناء إعداد هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة

على تكريمهم بمناقشة هذه المذكرة وتقديمهم للنصائح والإرشادات

اللازمة لتصويب وإثراء هذا العمل.

كما أتوجه بخالص شكري وأصدق امتناني إلى:

جميع أساتذة قسم الحقوق الكرام الذين قاموا بتدريسي في الجامعة.

وكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد

بقول أو عمل أو كلمة طيبة

مقدمة

ارتبط وجود الدولة منذ القديم بتطور الفكر الإنساني، وسعيه على مر التاريخ للبحث عن النظام والأمن وتحقيق النفع العام، ففي البداية كانت الدولة مجرد جهاز إداري مركز هدفه الأمن والدفاع، ثم تحولت إلى كيان مبني على نظريات وقواعد وأسس وقوانين متعلقة بالتنظيم والتسيير والتوجيه لكل ما له علاقة بالفرد والمجتمع، ورغم تنوع وتعدد وتشابك وتطور نشاط الدولة عبر التاريخ وتزايد وظائفها، إلا أنها كانت تسعى دائما وراء إشباع حاجات العامة المختلفة التي تنشأ وتتزايد بمرور الوقت، مما أفرز توسع في دائرة نشاطاتها وتدخلاتها، لهذا ابتكرت العديد من الآليات المؤسسية لتنفيذ سياساتها الخدمية المختلفة.

حيث عرفت العقود الأخيرة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان، من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة، فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، إضافة إلى كونه توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، والنهوض بخدماتها العامة يتوقف على النظر فيها تم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الانجازات.

ومن أهم هذه الوسائل والآليات الخدمة العمومية التي ارتبط ظهورها بتطور وتزايد وظائف الدولة، وأصبحت وسيلة لتنفيذ سياساتها الخدمية المختلفة هي عصنة الإدارة العمومية نظرا لمكانتها ودورها في ترقية المجتمع وما تفرزه من انعكاسات سواء على المدى القصير أو المتوسط ورغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، لذا لجأت العديد من الدول إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة والتخلي تدريجيا على أساليب العمل التقليدي، ومما لاشك فيه أن تجاوب المواطنين مع التجديدات التي يملئها الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لم يكون متيسرا حتى يكون الجمهور واعيا لطبيعة هذا التحول.

هكذا أصبحت الخدمات العمومية سببا لتطور الدولة وهدفها الجوهرية والرئيسي خدمة المصلحة العامة للأفراد، وأصبح محيط الإدارة يعرف تطورا متسارعا على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين مواكبا بذلك تطور الحياة التي أفرزت مشكلات في شتى الميادين في ظل كثرة طلبات المواطنين، حيث

أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة وذات جودة عالية وقريبة منهم، حيث بات تحديث وعصرنة الخدمات العمومية انشغالا مشتركا للعديد من دول العالم ومن بين هذه الدول الجزائر التي تسعى لتحديث وعصرنة قطاعاتها الخدمة العمومية.

1- أهمية الدراسة:

- انبثقت أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الإدارية بصفة عامة والمرافق العامة بصفة خاصة.
- إن دراسة هذا الموضوع تمكنا من الوقوف على ما مدى ضرورة عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية لمواكبة تطورات التكنولوجيا الحاصلة في العالم.
- إجراء دراسة معمقة عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التسيير العمومي.
- تكمن أهمية هذا الموضوع في تقريب الإدارة من المواطن في ظل استغلال التكنولوجيا في جميع الميادين وما يراد تحقيقه كآفاق مستقبلية.

2- أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع نذكر:
- أن موضوع دراستنا يدخل ضمن مواضيع القانون الإداري الذي يدخل ضمن تخصصنا في الماستر.
- تتجلى في كون الموضوع هو موضوع حيوي ومهم نظرا للدور الذي يلعبه في تلبية حاجات المواطنين.
- تسليط الضوء على مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية ومعرفة الإصلاحات التي قامت بها الدولة في هذا المجال.

3- الإشكالية:

- إلى أي مدى وفقت المؤسسات في وضع آليات حديثة لترقية الخدمة العمومية ؟

هذه الإشكالية بدورها تتفرع إلى التساؤلات التالية:

- ما هي الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية ؟
- ما هي الإصلاحات المؤسسية ؟ وما أثرها في تحسين الخدمات العمومية ؟
- ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ؟
- هل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية في الجزائر ؟

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة للإدارة الالكترونية والخدمات العمومية ومعرفة الآليات التي استحدثتها الدولة الجزائرية لتطوير مرافقها وتهيئتها وتحسين خدماتها ومدى فاعلية ذلك وانعكاسه على المستوى المحلي والوطني، وتوضيح العراقيل التي تواجه الدولة في تطوير وترقية مرافقها وتحسين خدماتها، ومحاولة إعطاء اقتراحات وحلول التي تساعد الدولة على مواجهة التحديات التي تواجهها في الوصول إلى خدمات ذات جودة وفعالية عالية من شأنها كسب ثقة ورضا المواطن وتحسين أداء الإدارة.

5- منهج الدراسة:

للإحاطة بموضوع الدراسة بصفة شاملة تم الاعتماد على **المنهج التحليلي**؛ وهذا لتحليل الآليات المؤسساتية والتطرق لتحليل الإصلاحات التي مست المرفق العام والتعرف على المتطلبات الضرورية لنجاح ترقية المؤسسات الإدارية وعصرنة الخدمات وفق نظام الكتروني حديث، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التي مست الإدارة العمومية في الجزائر في مختلف الميادين.

6- الدراسات السابقة:

1. دراسة غنية نزلي بعنوان " دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2016.

درست الباحثة خلال إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية التي أصبحت أمر حتمي على الحكومة الجزائرية لتتوافق مع التطورات العالمية السريعة، وذلك لما لها من دور في تحسين الأداء وسرعة الإنجاز وفعالية التنفيذ، لتتمكن بذلك من ترقية المهام والأنشطة المقدمة من طرف الهيئات الإدارية تلبية لحاجيات المواطنين وذلك بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات الحكم الراشد. ومن أجل ذلك عمدت الحكومة الجزائرية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية، خاصة بالمرافق العمومية المحلية لأنها الأقرب إلى المواطن، فاستخدام هذه المرافق للتكنولوجيا الحديثة سيؤدي إلى تحسين جودة خدماتها وتلبية أكثر لحاجيات المواطن.

2. دراسة سهام رابحي بعنوان: " تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1،

2019/2018.

تناولت الباحثة في هذا الموضوع دراسة نظرية تحليلية حول تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر من خلال التطرق لتنظيم الإدارة المحلية بمستوياتها وأهميتها وأهدافها، وكذا تنظيم الخدمة العمومية من حيث مفهومها وأنواع الخدمات العمومية ونظمها ومبادئها، بالإضافة إلى مجالات تدخل وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات، كما يتناول الموضوع المشاكل والمعوقات التي تحول دون تقديم الإدارة المحلية للخدمات في المستوى المطلوب المتعلقة منها بالمحيط الداخلي والخارجي للإدارة واقتراح الحلول المناسبة لذلك من خلال تفعيل ما سبق واستحداث آليات ومناهج تحسين جديدة مؤسسية وأخرى مرتبطة بتحديث نظم التسيير، وقد رافقت هذه الإصلاحات العديد من النصوص القانونية واللوائح بهدف تجسيدها في الواقع، حيث تم تحقيق بعض النتائج الإيجابية لكن تبقى غير كافية في انتظار نتائج أخرى أكثر فعالية تخدم مسار الإصلاح والتنمية.

7- صعوبات الدراسة:

واجهتنا في إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات من بينها:

- قلة المراجع المتخصصة التي تعالج موضوع دراستنا.
- قلة المراجع التي تناولت موضوع تحسين الخدمة العمومية.
- حداثة المراجع التي تناولت التسيير العمومي الجديد.

8- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب موضوع دراستنا " الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري "؛ قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى:

- **الفصل الأول** كان تحت عنوان " الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية في الجزائر " حيث قسم إلى مبحثين؛ المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ترقية الخدمة العمومية لدعم وتأهيل المرافق العامة، أما المبحث الثاني جاء فيه الإصلاحات المؤسسية وأثرها في تحسين الخدمات العمومية.
- **أما الفصل الثاني** الذي كان بعنوان " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية " قسم إلى مبحثين؛ المبحث الأول تطرقنا فيه إلى إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني كان حول أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المرافق العمومية في الجزائر.

الفصل الأول:

الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية

في الجزائر

المبحث الأول: ترقية الخدمة العمومية لدعم وتأهيل المرافق العامة

المطلب الأول: ترقية الخدمة العمومية في ظل تحديث الجهاز الإداري

المطلب الثاني: عصنة التسيير العمومي

المبحث الثاني: الإصلاحات المؤسسية وأثرها في تحسين الخدمات العمومية

المطلب الأول: لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية

المطلب الثاني: دور وزارة الخدمة العمومية والمرصد الوطني للمرفق العام في الإصلاح الإداري

تمهيد:

تلجأ معظم الآليات المؤسسية إلى القيام بالإصلاحات الإدارية لمواكبة التطور وتحسين مستويات الأداء في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وما تحدثه من تغيرات جذرية في نظم العمل وأساليبه، وكذا قواعد وآليات انجاز المهام وتقديم الخدمات، وذلك من خلال القيام بإحداث تغييرات هيكلية واسعة للتخلص من النظم القديمة والثقافة السائدة وتبني مختلف الأساليب المتطورة التي تكفل عمليات اتخاذ القرارات وتعظيم المنافع، وتخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل والعقلاني لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة.

وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ترقية الخدمة العمومية لدعم وتأهيل المرافق العامة
- **المبحث الثاني:** الإصلاحات المؤسسية وأثرها في تحسين الخدمات العمومية

المبحث الأول: ترقية الخدمة العمومية لدعم وتأهيل المرافق العامة

تعتبر الإدارة أو الإدارة العمومية الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة، كما تستمد عجزها عن عجز مؤسساتها وبذلك نحصل على إدارة قوية ومتحضرة أو إدارة متخلفة عاجزة عن تقديم أدنى الخدمات، وهذا ما جعل الدول تسعى إلى تحسين خدماتها عن طريق قواعد ومبادئ علمية وموضوعية.

المطلب الأول: ترقية الخدمة العمومية في ظل تحديث الجهاز الإداري

الفرع الأول: بروز ظهور نظام التسيير العمومي الجديد

لقد كانت البداية الأولى لظهور نظرية التسيير العمومي الجديد في فترة السبعينات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه في نهاية سنوات السبعينات على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط التي كانت تعرف بالدولة الحامية، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصادي الليبراليين من أشهرهم Von Hayek وMilton Friedman من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينات، وفي نفس السياق هناك من يرى أن بوادر ظهور التسيير العمومي الجديد تعود معالمها إلى منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر سنة 1979، حيث كانت من بين الداعيين إلى تفعيل القطاع العام والمنتقدين للإدارة البيروقراطية⁽¹⁾.

ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في ثمانينيات القرن الماضي. وقد جاء هذا المفهوم كرد فعل على عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وإذا كان التحكم في التكاليف هو السبب الرئيسي في تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم⁽²⁾.

(1) ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2013، ص 192.

(2) Mark Robinson, **From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015, p7.

واستنادا إلى ما تطرقنا إليه سابقا فإن التسيير العمومي الجديد المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.

ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على النحو التالي: ⁽¹⁾

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
 - استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة بهيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
 - المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
 - زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تتطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام وبينها.
 - تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.
- فأصبح إصلاح الإدارة العامة ضرورة تملئها العديد من العوامل، ويهدف هذا التغيير كما جاء في مؤلف (Pollitt & Boukaert) إلى عصرنة القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات وجعله أكثر كفاءة، وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير مؤسسات القطاع العام، ولبلوغ ذلك لابد من تبني ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد الذي قدمه في جانبه النظري الباحث "كريستوفر هود" (Christopher Hood) سنة 1990، حيث عرف ممارسات مختلفة في الدول الأنجلوساكسونية.

⁽¹⁾ طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، مارس 2012، ص ص 109-126.

وعكس الاتجاه التقليدي للتسيير العمومي المتأني من العلوم الإدارية والمتميز بترسخ القانون كطريقة لتحليل وإجراء العمل العمومي، فإن التسيير العمومي الجديد يستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسة الخاصة أهم المفاهيم والأدوات التي يدعو إليها، بهدف معالجة الاختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لاسيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية، وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي⁽¹⁾.

كما عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في قطاع عام وأقل مركزية. ويدعو هذا النموذج إلى:⁽²⁾

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.
 - استبدال البنى التقليدية المتميزة بالتسلسل الهرمي والمركزية القوية بأنظمة تسيير لا مركزية، تكون فيها الخيارات المتعلقة بالميزانية والخدمات المقدمة أقرب ما يكون للمستفيدين، والتي تمنح للزبائن وأصحاب المصلحة حق إبداء الرأي.
 - منح المسيرين نوعا من الحرية في تحديد البدائل في التسيير المباشر للمرافق العامة، وفي وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
 - الاهتمام بكفاءة المرافق المسيرة عن طريق الاستغلال المباشر، مما يستدعي وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وتبني إجراءات تجعل المنظمات العامة في حالة منافسة.
 - تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة المركزية من أجل قيادة التطورات التي تعرفها الدولة، والتي تسمح لها بالاستجابة بانتظام وبسرعة وبأقل التكاليف للتغيرات الخارجية والتحديات المختلفة.
- تجمع معظم الأدبيات التي تناولت مفهوم التسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينيات على رأسها بريطانيا ثم توالى على تطبيقه الدول الانجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلاندا، وكندا، وسويسرا يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير العمومي

⁽¹⁾ لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول: تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيبي علي البلدية 2، يومي 27 و 28 نوفمبر 2018، ص 04.

⁽²⁾ لحبيب بلية، المرجع السابق، ص 4-5.

الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بإدخال أي تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها، وفي بداية الألفية الثالثة أصبح من الممكن الحديث عن تجارب يمكن تقييمها واستخلاص دروس منها فيما يتعلق بالإصلاحات الإدارية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: خصائص نظام التسيير العمومي الجديد

يتميز التسيير العمومي الجديد بالعديد من الخصائص التي تخلق صورة التغيير في أسلوب التسيير الإداري بالنظر للفروق بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي، ومن أهم هذه الخصائص مايلي:⁽²⁾

1. التركيز على النتائج وإرضاء المواطنين وكذا البحث عن الكفاءة والفعالية ورفع مستوى الأداء الهادف على عكس التسيير التقليدي الذي يركز على القواعد والإجراءات القانونية.
2. لا مركزية التنظيم مع تفويض الصلاحيات، وهيكلة تنظيمية مرنة أقل هرمية (نظام حوكمة).
3. اعتماد الاستحقاق والأداء كأساس للترقية مع الاستقلالية في تنفيذ المهام.
4. التركيز على المواطن واعتماد العمل الجماعي.
5. التركيز على الأشخاص والتوجه نحو التغيير.
6. التحلي بروح المسؤولية والتمسك بفعالية الموارد وبذلك تلتزم الإدارة العمومية في ظل تطبيق هذا الاتجاه الحديث بما يفرضه عليها التغير من نظام التسيير البيروقراطي إلى نظام التسيير الجديد والتي تتمثل في:

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية ومحاولة التأقلم معها.
- توجيه مهام الإدارة العمومية نحو اتجاه جديد بالسعي للفعالية وتحقيق مطالب ورغبات المواطن عن طريق تقديم خدمات أكثر نوعية من خلال اعتماد موظفين ذوي كفاءة والاهتمام بالمورد البشري.
- تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية.

⁽¹⁾ Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, **Public Management Reform**, Oxford University Press, Oxford, 2000, p23.

⁽²⁾ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016، ص 76.

- السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة عن طريق تحقيق الأهداف وترشيد الموارد.
 - التقرب من المواطن بغية استجابة أكثر لمتطلباته وإشراكه في إدارة المنظمات العمومية.
 - إتباع أساليب لتخفيف الإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات اختصارا للوقت والجهد⁽¹⁾.
- تعد هذه أبرز الخصائص التي تميز مقاربة التسيير العمومي الجديد وتشجع على أهمية وضرة تجسيده على مستوى الإدارات والتنظيمات الحديثة في إطار تحديث أنظمة التسيير.

المطلب الثاني: عصرنة التسيير العمومي

نسعى بعصرنة الخدمات العمومية لتحقيق مجموعة من الأهداف انطلاقا من توفير متطلبات تجسيدها كأسلوب إداري متميز يسهم في تحسين العمل الإداري وتعزيز الإنتاجية في مختلف الإدارات والمؤسسات، وبغية تحسين الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية، فإنه لتطبيق هذه الخدمات يقتضي الأمر توفر عدة متطلبات لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: أسباب ومتطلبات عصرنة الخدمات العمومية

إن التحول نحو تبني الإدارة الالكترونية يخضع للعديد من الأسباب التي تفرض مواكبة التحولات والتغيرات الحديثة إلا أن ذلك يتطلب العديد من الإجراءات.

1- أسباب التحول الإلكتروني:

التحول الإلكتروني ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات المختلفة حيث أوضحت فكرة المشاركة والتكامل وتوظيف المعلومات أحد أهم محددات النجاح لأي مؤسسة، وباعتبار أن التقدم العلمي يفرض رفع الجودة والتطور الإداري ولا يتأتى ذلك إلا بتبني الإدارة الالكترونية حيث يرتبط تطور المؤسسات بمدى اعتمادها للفرص وتحكمها في الوقت وعدم التأخر في تنفيذ عمليات التحسين، وقد دعت العديد من الأسباب لتبني الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين التسيير أهمها:⁽²⁾

(1) سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018/2019، ص 161-162.

(2) مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 358.

أنظر أيضا: المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر: دراسة نموذجين قطاعيين العدالة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018، ص 27.

- الإجراءات والعمليات المعقدة وازدياد المنافسة بين المؤسسات وحتمية وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- وجوب تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل، وهذا ما يكسب الإدارة الالكترونية أهمية كبيرة نتيجة قدرتها على التوافق والانسجام مع التغيرات والتطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال وقطاعات الخدمات المختلفة، بالإضافة إلى العديد من الفوائد أهمها: (1)
- تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف وتقديم خدمات أكثر جودة وفعالية.
- اختصار الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات الإدارية (وتقديم الخدمة.
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات وكذا تسهيل عملية الاتصال بين وحدات الإدارة ودوائرها المختلفة ومع المؤسسات الأخرى.
- التقليل من استعمال الأوراق مما يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة ويعالج مشكل حفظ وتوثيق المعاملات وبذلك فإن الإدارة الالكترونية تعمل على سد الفجوة بين الإدارة والموظفين وإلغاء التقييم التقليدي البيروقراطي وإعادة بناء الأدوار والوظائف.
- وحتى يتم تطبيق الإدارة الالكترونية بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فعاليتها لابد من توافر العديد من المتطلبات.

2- متطلبات عصرنة الخدمات العمومية:

- من أجل عصرنة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين يتوجب على الإدارة العمومية مراعاة عدة عناصر لتوفير البيئة المناسبة لتطبيق مناهجها من خلال: (2)
- الاهتمام بتوقعات المواطنين نحو الخدمات العمومية والعمل على توفير خدمة توافق تلك التوقعات.
 - إجراء دراسات تقييمية مستمرة حول جودة الخدمة ومدى تغير توقعات المواطنين.
 - تطوير الخدمة الرئيسية وتحسين الخدمات الإضافية.
 - بناء معايير موضوعية للتسيير العمومي وإيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية تعزز أهمية جودة الخدمات.

(1) صدام الخمائسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص81.

(2) مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص109.

- اعتماد التدريب والتحفيز وتحسين ظروف العمل حرصا على إرضاء المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة.
 - التغيير والتطوير في التنظيم للتخلص من المعوقات التنظيمية بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
 - تطوير الأجهزة والمعدات وكذا التسهيلات المادية المستعملة في إنتاج وتقديم الخدمة مع الحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
 - توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذا منظمات الخدمة العمومية باستعمال التكنولوجيا وتعزيز نظام التغذية الراجعة.
 - تعليم وتوعية المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
 - التغلب على أسباب تبذير المال كالاختلاسات والإهمال، من خلال ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية.
 - تفعيل الرقابة للقضاء على الفساد والانحراف داخل منظمات الخدمة العمومية.
 - تشجيع العمل الجماعي ودعم التعاون بين الموظفين داخل التنظيم⁽¹⁾.
 - وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة وموظفيها وكذا مع المحيط لضمان نجاعة وصول المعلومات وتبادلها.
- ونتيجة لضرورة توفير كل هذه العناصر والمتطلبات فإنه تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة والإدارات العمومية يشكل تحديا بالنظر لعدد الصعوبات التي تعيق ذلك.
- وتعترض عصرة الخدمات العمومية عدة عوائق أبرزها:⁽²⁾
- عدم القدرة على التحديد الدقيق للعملاء.
 - صعوبة قياس مستوى إنتاج وأداء الخدمات العامة.
 - التركيز على المدخلات والعمليات أكثر من المخرجات.

(1) مراد زايد، المرجع السابق، ص ص 266-267.

(2) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص ص 110-111.

- ضعف المتابعة الإدارية ونقص الخبرة لدى بعض المسؤولين⁽¹⁾.
 - ضعف بعض القرارات ونقص التنسيق بين الوحدات والأجهزة وعدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - وجود الكثير من الحواجز والعوائق التنظيمية وعدم تكيف المسؤولين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - ضعف أنظمة الاتصال وغياب برامج تدريب وتحفيز للموظفين.
 - الثقافة المتبناة من قبل الأجهزة العامة وعدم اقتناع القيادة العليا بمبادئ الخدمات العمومية وعدم إمكانية تثبيتها.
 - عدم وضوح الأهداف وغياب الخبرة التجريبية وبرامج التقييم للتمكن من التحسين المستمر.
 - اعتماد الأفكار قصيرة المدى وغياب الرؤية ورفع التكاليف دون تحقيق إضافة للخدمة.
- وبالرغم من وجود كل هذه العوائق إلا أن الأجهزة الإدارية تسعى لتحقيق أهداف مختلفة من خلال تطبيق الخدمات العمومية لتحقيق جودة الخدمات والمنتجات وتقليل الجهد والوقت والتكاليف الضرورية لتحسين الخدمة وكسب رضا المستفيدين والمتعاملين مع الإدارة.

الفرع الثاني: الحوكمة الالكترونية

تعد الحوكمة الالكترونية الصورة المحدثثة والأكثر فعالية للإدارة الالكترونية كأحد الوسائل أو الآليات الجديدة في التسيير المنتهجة من طرف الكثير من الدول، حيث تتميز بخصائص الحكامة الضرورية التي تهدف لتعزيز مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

1- تعريف الحوكمة الالكترونية:

وتعرف الحوكمة الإلكترونية على أنها: « طريقة للتسيير خاصة بالإدارة الالكترونية التي تسمح لهذه الأخيرة باستعمال الوسائل التكنولوجية لتحسين الخدمات العمومية بتطوير الشفافية والمساءلة في العلاقات بين المواطن والإدارة وهذا بتعزيز مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية الالكترونية »⁽²⁾.

⁽¹⁾ ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 16-17.

⁽²⁾ سهام رابحي، المرجع السابق، ص 172.

« هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جوانب نواحي أعمال الحوكمة لتحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق السياسات ونتائج البرامج »⁽¹⁾. وبالتالي الحوكمة الإلكترونية هي امتداد للإدارة الإلكترونية أي الممارسة الرشيدة للأعمال باستخدام التكنولوجيا ومواكبة التغيرات.

وبذلك تعتبر الحوكمة الإلكترونية نمطا حديثا للتسيير، أساسه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مع إجراء تغييرات تنظيمية وعلى مستوى سلوكيات الأفراد كذلك، بهدف تحقيق مشاركة المواطن تجسيدا لمبدأ الديمقراطية الإلكترونية بالإضافة لإعادة النظر في دور الحوكمة ووظائفها تحقيقا للشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار وجودة الخدمات العمومية⁽²⁾.

2- متطلبات الحوكمة الإلكترونية:

لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ينبغي مراعاة جملة من المتطلبات:⁽³⁾

1. تحقيق التفاعل بين الإدارة والمواطن والأطراف ذات المصلحة، بغية إشراك المواطنين في مناقشة القضايا المهمة واستطلاع آرائهم حول التعامل مع المشكلات العامة من خلال الاعتماد على العلاقات العامة بالتعامل مع المواطن وكسب ثقته وتأييده، وتوسيع المشاركة الإلكترونية عن طريق تشجيع مشاركته في المسائل المطروحة، وتعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال المساءلة والمحاسبة الإلكترونية بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة بحيث يبدي المواطنون آراءهم ويمارسون الرقابة، بالإضافة إلى التقرب من المواطن والإجابة على تساؤلاته واستفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها، وبناء الثقة داخل الإدارة ومع المواطن في أهمية الحوكمة الإلكترونية ومدى الحماية التي تتمتع بها وأهمية التغيير بالنسبة للإدارة.

2. الاهتمام بالموارد البشري، من خلال برامج التدريب والتطوير التي تعتمد عليها الإدارة وفقا للأساليب الحديثة المتناسبة مع عصرنة الإدارة، وتفعيل نظام الأجور كتحفيز للموظفين ورفع معنوياتهم، والتعامل مع مشكل الخوف من التغيير لديهم، بالإضافة إلى تكريس الأخلاقيات الإلكترونية للحد من الفساد الإداري وتعزيز قيم الشفافية وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومة إلى جانب

(1) عبد المجيد أونيس، حميدة بن يحيى، **الحوكمة الإلكترونية: رؤيا شاملة**، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية (دراسة حالة البلدان العربية)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014، ص 06.

(2) سهام رابحي، المرجع السابق، ص 173.

(3) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص ص 96-99.

التأطير القانوني للأخلاق داخل المرفق العام، وتحقيق العمل الجماعي الإلكتروني من خلال الاهتمام بالرسائل الإلكترونية وتنظيم الاجتماعات عن بعد...

3. تأهيل الإطار القانوني من خلال سن القوانين التي تؤكد حتمية وضرورة تبني الإدارات العمومية للحكومة الإلكترونية بغية تحسين جودة الخدمة العمومية، وكذا تحديد قانون التعامل الإلكتروني عن طريق تحديث القوانين بما يتناسب واستخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية ووضع السياسات تدعم إنشاء الحكومة الإلكترونية لتجنب تعقيدات التنفيذ.

واستنادا لجملة المتطلبات الواجب توفرها تحقق الحكومة الإلكترونية جملة من المزايا والإيجابيات إلا أنه تعترضها عدة عوائق تستوجب نقادها لتحقيق الأهداف المتوخاة من تطبيق الحكومة الإلكترونية.

3- مزايا الحكومة الإلكترونية وعوائق تطبيقها:

وللحكومة الإلكترونية العديد من المزايا أهمها:⁽¹⁾

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية كإدارة، اللقاءات عبر شبكة الأنترنت.
 - إيجاد قنوات اتصال بين الحكومة والأطراف الفاعلة الأخرى في المجتمع كالمنظمات والمجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
 - نقل مسؤولية تطوير المنظمات العامة للمواطن عن طريق المشاركة في تقييم الأداء.
 - الشفافية من خلال إتاحة المعلومات الكافية في الأداء الحكومي وبذلك محاربة الفساد ومنح المواطن حق مساءلة الحكومة.
 - توفير مصادر تمويل لمشاريع التنمية استنادا لمشاركة منظمات الأعمال.
- وبالرغم من كل هذه المزايا يواجه تبني وتطبيق الحكومة الإلكترونية عدة معوقات أهمها:⁽²⁾
- ضعف المشاركة من قبل المواطنين جراء قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.
 - التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.
 - ضعف خبرة الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا.
 - قلة انتشار المعلومات وغياب إطار قانوني للحكومة الإلكترونية.
 - الافتقار للشفافية في تداول المعلومات وضعف الثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية.

(1) عبد المجيد أونيس، حميدة بن يحيى، المرجع السابق، ص 07.

(2) عبد المجيد أونيس، حميدة بن يحيى، المرجع السابق، ص 05.

- مشاكل الفساد الإداري ومقاومة التغيير نحو الحوكمة الإلكترونية بسبب قلة الوعي لدى المواطن بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين القطاعين العام والخاص في مجال تقديم الخدمات العمومية.
- عدم توفر الجدية والجاهزية لتبني الحوكمة الإلكترونية وكذا ضعف القابلية لتنفيذ الأنظمة الإلكترونية. وبناء عليه فإنه لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام خاصة ينبغي توفر قاعدة بيانات مفتوحة تتضمن معلومات دقيقة وواضحة ومحيّنة، كما ينبغي توفر العديد من المتطلبات والتي من خلالها يمكن تجسيد الحوكمة الإلكترونية.

4- أهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

- للحوكمة الإلكترونية أهداف إستراتيجية تسهم وتساعد في إدارة المنظمات والإدارات وهي:⁽¹⁾
- **تجسيد الشفافية:** بغية نجاح إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية ينبغي وجود الوضوح ودقة التعامل مع المواطنين، وكذا وضوح مختلف الإجراءات الإدارية على مستوى الهيئات الحكومية، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفر معلومات واضحة ومتاحة للجميع وتوفير الخدمات للمواطن بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام.
- **الإدماج والمشاركة:** حيث لكل مواطن الحق في المشاركة في الرأي العام بإتاحة فرصة الاستفادة من الخدمات والمعلومات من خلال برامج الإعلام وطرح الأفكار عن طريق الوسائل التكنولوجية.
- **الفعالية والفاعلية:** والتي تكون في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تقدم الخدمات من خلال تقليل التكاليف واختصار الآجال وتحقيق جودة الخدمات حسب متطلبات الجمهور، ولذلك يجب تبسيط الإجراءات الإدارية وتحرير إدارات المنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة، حيث يمكن للإدارة التركيز على الإجراءات والخدمات الضرورية فيستفيد المواطن من الخدمات التي تلبي احتياجاته بأقل وقت وأكثر جودة.
- **التنافسية:** تسمح الحوكمة الإلكترونية بتحقيق التنافسية من خلال التسابق بين المنظمات العامة على تزويد المواطنين بخدمات أكثر كفاءة وفعالية من منظمات القطاع الخاص وذلك ما يخلق مناخا

⁽¹⁾ بلال شيخي، منصور ناصر الرجي، الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية (دراسة حالة البلدان العربية)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014، ص05.

ملائما لتطوير أنشطة جديدة وهو ما يسمح بتسريع الإجراءات وتحقيق الفعالية، ويتعزز هذا الأمر أكثر بالاهتمام بالبحث والإبداع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- **المعرفة:** يمكن للحكومة الإلكترونية الإسهام في إنتاج المعرفة ونشرها والتنظيم والتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعطاء أساليب جديدة للتعليم، حيث على الحكومة الاعتماد على سياسة نشر معلومات متناسقة ومفهومة وتنويع وسائل نشرها من أجل توفير معلومات أكثر شفافية وفعالية.

وبذلك يكون تبني الإدارة الإلكترونية وتجسيد الحكامة الإلكترونية آلية أكثر فعالية من أجل تحقيق أوجه ومداخل التحسين الضرورية للارتقاء بالخدمات العمومية المقدمة من قبل المرافق والأجهزة الإدارية ومنظمات الخدمة العمومية، وتمكن من التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة وتعزيز الديمقراطية والمشاركة وتسهيل الاتصال وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، وكذا ترقية الحوار والتشاور والقضاء على حالات الوساطة والمحاباة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تحقيق أعلى قدر من الرقابة والتخفيف من المركزية ورفع مستوى أداء الموظفين، وبالنسبة لتحقيق مستوى أكبر من الفعالية في الأداء في تسيير التنظيم وتلبية متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات ترضي رغباته وتلبي حاجاته⁽¹⁾. لا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية حيث تعتبر آلية للتغيير التنظيمي تؤثر في طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وحتى على هدف المنظمة وتزليل المشاكل.

⁽¹⁾ سهام رابحي، المرجع السابق، ص ص 176-177.

المبحث الثاني: الإصلاحات المؤسسية وأثرها في تحسين الخدمات العمومية

تواصلت خطط ومساعي ترقية وإصلاح المرافق والإدارات العمومية من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية المتعددة التي تضمنت إجراءات وتدابير كثيرة تدعم فكرة التحسين، كما أسست لهياكل بصلاحيات ومهام تخدم هذا المجال، وذلك بغية نجاعة تطبيق السياسة العامة للحكومة وتطوير الوظيفة الإدارية، وكذا تأهيل وتحسين المرافق والمؤسسات العمومية وتكييف أنشطتها وبرامجها مع جملة التغيرات الحاصلة في المجتمع وإنتاج وتقديم خدمات عمومية ذات نوعية وجودة للمواطنين.

المطلب الأول: لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية

أنشئت لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العامة بهدف تحسين الخدمة العمومية حسب إجراءات عمل كل منها ومضامين أهدافها.

الفرع الأول: لجنة إصلاح هياكل الدولة

أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 2000-372⁽¹⁾، تكلف بتحليل وتقييم جوانب تنظيم الدولة وسيرها باقتراح الإصلاحات المواتية من خلال:

- الاضطلاع بدراسة مهام الإدارات المركزية للدولة وهياكلها وسيرها والتنسيق والتشاور والضبط والمراقبة.
- دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم الجماعات الإقليمية والإدارة المحلية والمصالح المتفرعة للدولة وصلاحياتها وسيرها.
- دراسة طبيعة مجمل المؤسسات العمومية والهيئات التي تنهض بالخدمة العمومية وكذا مهامها وقوانينها الأساسية وصلاتها بالإدارات المركزية والمصالح المتفرعة للدولة.
- دراسة إعادة الصياغة المت لازمة لكافة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة، وكذا الآثار القانونية والمؤسسية للإصلاحات.

(1) المرسوم الرئاسي رقم: 2000-372، المؤرخ في: 2000/11/22، يتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل ومهام الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 71، الصادر في: 2000/11/26.

نصبت اللجنة في 31 نوفمبر 2000 من طرف رئيس الجمهورية وألقى خطابا يحث من خلاله على تعزيز دور الجماعات المحلية وتوزيع مهام التسيير نحو اللامركزية والتخفيف على السلطة المركزية⁽¹⁾.

أعقب ذلك صدور المنشور الوزاري رقم: 2102 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية نوفمبر 2012⁽²⁾، الذي تضمن النص على توضيح مجهودات الدولة ضمن مسار الإصلاحات من خلال تزويد الإدارات المحلية بمنشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها وتأطير الموارد البشرية وتفعيل برامج عصرنة المرفق العام وإدخال المعلوماتية، كما تضمن نص المنشور التأكيد على ضرورة تحسين الخدمات بالنظر لجملة النقائص والمشاكل الملموسة خاصة في جانب تعامل الإدارة مع المواطن من حيث غياب التواصل، التوجيه، والتكفل بالانشغالات وتغيبب عنصر الإعلام والعديد من المشاكل التنظيمية، وهو ما يستدعي العديد من الإصلاحات تضمنها نص المنشور تتعلق بالاستقبال والتكفل بشكاوى وطلبات المواطنين، تحسين ظروف الاستقبال، التوجيه والاتصال وإعلام المواطنين، محاربة مظاهر البيروقراطية والمحسوبية، وإجراءات أخرى تتعلق بتنظيم الإدارة وتأهيل الموارد البشرية.

وجاء بعد هذا المنشور عدة إصلاحات حمل مضمونها العديد من النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا إصلاحات هيكلية.

الفرع الثاني: اللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية الولائية

نص على إنشائها تعليمية وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1477⁽³⁾، حيث في إطار برنامج وزارة الداخلية لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية تحدث هذه اللجنة يرأسها الولاية وتتشكل من: الأمين العام للولاية، مدير التنظيم والشؤون العامة، المفتش العام للولاية، مدير الإدارة المحلية، 04 ولاية منتدبين أو رؤساء دوائر، و 04 رؤساء مجالس شعبية بلدية على الأكثر، 04 أمناء عامين للبلديات على

(1) سهام رابحي، المرجع السابق، ص 183.

(2) التعليمية الوزارية رقم: 2102، المؤرخ في: 2012/11/14، يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

(3) التعليمية الوزارية رقم: 1477، عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتعلق بإنشاء لجان ولاتية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية مؤرخة في: 2013/09/30.

الأكثر مع مراعاة التنوع في البلديات، عضوين من المجالس الشعبية الولائية، ويمكن للجنة دعوة الجامعيين وممثلي الحركة الجمعوية الذين يمكنهم إثراء أعمالها والمشاركة في اجتماعاتها.

تتولى هذه اللجنة عدة مهام تنصب حول حصر العراقيل والصعوبات التي تعترض عملية إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، وتقديم الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية الولائية- موافقة المصالح الإدارية المحلية في إعداد وتنفيذ مخططاتها الخاصة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية- التقييم الدوري لنشاطات المصالح المحلية الموجهة عادة لتأهيل المرافق العمومية الإدارية⁽¹⁾.

ترسل بصفة دورية تقارير شهرية عن نشاطها إلى الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية يتضمن اقتراحاتها فيما يخص إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية من حيث استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم، وتوجيههم وإعلامهم، وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية، تحسين نوعية الإطار البشري للمرافق العمومية الإدارية ووضعيتها هذه المرافق، بالإضافة إلى التقييم الدوري لبرامج العمل.

تتأسس هذه اللجنة بقرار يتخذه الوالي يحدد فيه تشكيلتها وترسل نسخة منه إلى الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.

وفي 30 سبتمبر 2013 صدرت تعليمية رقم 1478⁽²⁾ بخصوص إعادة تأهيل المرافق العمومية جاءت هذه التعليمية لتنفيذ المنشور الوزاري رقم 2102 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، والاهتمام والنظر في كل نقاط المحاور التي تضمنها من استقبال وتوجيه وتأهيل للمرافق، إضافة إلى تأكيد التعليمية على تكثيف نشاطات تفتيش المرافق العمومية مع إشراك كل المصالح المعنية قصد الوقوف على النقائص.

وتوالت عمليات الإصلاح من ضمنها إصدار المرسوم التنفيذي الذي أنشأ وزارة الخدمة العمومية والتي تتمتع بأهمية كبيرة في المجال، حيث يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمات وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام ليتم

(1) سهام رابحي، المرجع السابق، ص 185.

(2) التعليمية الوزارية رقم: 1478، الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية بخصوص إعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية التابعة للقطاع.

إلغاؤها في نفس السنة مع إصدار مرسوم تنفيذي سنة 2014 لتحديث مهام وصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بما يتوافق والمستجدات والمتغيرات على المستوى الوطني وجملة من النصوص التنظيمية الأخرى وكذا ما حمله مخطط الحكومة لتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: دور وزارة الخدمة العمومية والمرصد الوطني للمرفق العام في الإصلاح الإداري

أنشئت وزارة الخدمة العمومية كخطوة هادفة في مجال تحسين الخدمة العمومية وحمل تنظيمها العديد من القواعد والإجراءات التي تهدف لترقية المرافق العمومية والرفع من جودة الخدمات المقدمة، ثم كان إلغاؤها وإصدار مرسوم تنفيذي ينظم صلاحيات وهيكلية المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

الفرع الأول: دور وزارة الخدمة العمومية في عصرنة الخدمة العمومية

تم إنشاء وزارة الخدمة العمومية وتنظيمها من خلال المرسوم التنفيذي 13-381 المؤرخ في: 19 نوفمبر 2013 والذي يجدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، وأسندت لها عدة صلاحيات تصب جميعها في مجال تحسين الخدمات المقدمة لمواطنين وتأهيل المرافق المقدمة لتلك الخدمات، والمرسوم 13-382 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، والتي تتشكل من: ⁽¹⁾

- الأمين العام
- رئيس الديوان.

الهيكل الآتية:

- المديرية العامة للخدمة العمومية.
- المديرية العامة للإصلاح الإداري.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- مديرية الإدارة العامة.

⁽¹⁾ المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم: 13-382، المؤرخ في: 2013/11/19، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة في: 2013/11/20.

وقد حدد المرسوم المهام وتنظيم الهياكل والصلاحيات، وفيما يتعلق بالمديرية العامة للخدمة العمومية والتي تتولى مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور والتنسيق مع الوزارات المعنية، فإنه من خلال الصلاحيات المنوطة بالمدير المكلف بتحديث الخدمة العمومية وعصرنتها تعمل على اقتراح وترقية التدابير والإجراءات والأعمال الموجهة لتحسين الخدمة العمومية وتطوير وتنسيق تبسيط الإجراءات الإدارية وتشجيع تطوير الإدارة الالكترونية وترقية خدمات المرفق العام.

كما يشير هذا المرسوم لفكرة تخليق المرفق العام لما للأخلاقيات من تأثير إيجابي فيما يتعلق بسير المرفق العام وعلاقته مع المرتفقين.

لقد أعطى المرسوم التنفيذي 13-381 صلاحيات واسعة للوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال تحسين الخدمة العمومية حيث يتولى: ⁽¹⁾

- * دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها واقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أدائها.
- * دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية وكل تدبير يهدف إلى تهمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته.
- * ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية وتنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
- * مساعدة الإدارات والمؤسسات والمهنيات في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.
- * التشجيع على تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
- * تحسين ظروف عمل الموظفين وحماية حقوقهم والعمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام.
- * ترقية حقوق المرتفقين ووضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال وإعلام المواطنين حول خدمات المرافق العامة وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

⁽¹⁾ سهام رابحي، المرجع السابق، ص ص 186-187.

* إيجاد آليات مناسبة للمتابعة والتقييم الدوري للخدمات العمومية وترقية الأخلاقيات المرتبطة بنشاط أعوان المرافق العامة وتشجيع مشاركة المرتفقين والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية، إضافة إلى ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لدى أعوان المرفق العام.

كما يؤكد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية على جملة من الأولويات أهمها:⁽¹⁾

- التأكيد على ضرورة وظيفة عون الشباك على مستوى الإدارة وضمان تكوين مناسب لشاغليها وكذا اختيار عناصر أكثر كفاءة بحيث تسمح بمعالجة الوثائق من قبل أشخاص مؤهلين، ويكون هناك أشخاص ذوي خبرة لتلبية حاجيات المواطنين.
- اقتراح إنشاء دار الخدمة العمومية في ولايات الجنوب لتسهيل عملية استخراج الوثائق لمواطنين هذه المناطق، وتعتبر من المطالب المقترحة لتحسين الخدمة وتقريب الإدارة من المواطن، بالإضافة إلى التحقيق من ملفات الترشح لمسابقات التوظيف بالتنسيق مع المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- استحداث وزارة الخدمة العمومية جاء نتيجة نقشي الفساد والبيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية وروتين استخدام أساليب البدائية من أجل ترقية وتحسين الخدمة العمومية، وقد تم تسجيل محاولات إصلاحية أقل ما يقال عنها أنها خطوة مهمة في مسار الإصلاح من خلال مختلف المراسلات التي قامت بها للإدارات العمومية من أجل تقديم أحسن لخدمة عمومية، ومن هذا المنطلق يمكن أن نستنتج من خلال النصوص السابقة أن إصلاح الإدارة ومحاربة مرض البيروقراطية يحتاج إلى آليات وإجراءات تركز على:

- تكوين موظفي الإدارات العمومية خاصة أعوان الشبابيك كونهم الأكثر احتكاكا بالجمهور مع مراجعة واستحداث قوانين وتنظيمات من أجل مرونة أكثر.
- مساهمة جميع الأطراف المعنية في عملية إصلاح الخدمة العمومية بالأخص المجتمع المدني باعتبار اتصاله واحتكاكه بالمواطنين.
- الاهتمام بتنميين الجانب الأخلاقي وتفعيل الرقابة على جميع المستويات.
- تبني مبادئ الحوكمة بتجسيد الشفافية والمساءلة.

⁽¹⁾ مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 160.

وما يمكن ملاحظته من خلال المرسوم أنه حصر صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في تصور واقتراح القواعد العامة المرتبطة بتنظيم الخدمة العمومية ولم يمنحه آلية قانونية يمكنه من خلالها متابعة تنفيذ السياسات المتخذة في مجال تحسين الخدمة العمومية. رافق إصلاحات وزارة الخدمة العمومية إصدار نصوص تشريعية وتنظيمية تؤكد مسعى الدولة نحو ترقية المرافق العمومية وتحسين خدماتها ومثال ذلك المرسوم 14-75⁽¹⁾، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الذي نص على إلغاء العديد من الوثائق الإدارية التي نص عليها سابقا المرسوم التنفيذي 10-211⁽²⁾، من أجل تسهيل الإجراءات وتخفيف الملفات الإدارية على المواطنين. لكن تم التخلي عن الوزارة بعد أقل من سنة من إنشائها رغم الانجازات المهمة التي حققتها في مجال تحسين الخدمة العمومية بموجب المرسوم الرئاسي 14-154⁽³⁾.

هذا ووفق مسار التوجه الإصلاحي جاء مخطط عمل الحكومة سنة 2014⁽⁴⁾، ليعزز ذلك من خلال ما تضمنه، حيث جاء في الفصل الأول بعنوان توطيد أركان دولة القانون وتعزيز الاستقرار وترقية الحوار الوطني الذي تضمن ست محاور وهي:

- مواصلة تنفيذ ميثاق السلم والمصالحة الوطنية.
- ترقية الديمقراطية التشاركية واللامركزية.
- العلاقات بين الحكومة والبرلمان.
- ترقية خدمة عمومية ناجعة.
- مواصلة إصلاح العدالة وتدعيم استقلاليتها.

وفيما يتعلق بمحور ترقية الخدمة العمومية أكد المخطط على تحسين نوعية الحكامة واقتلاع جذور البيروقراطية والفساد، وكذا مواصلة تحديث الخدمات العمومية وتحسين نوعيتها بغية الاستجابة لطلبات المواطنين الملحة والمتنامية باستمرار.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 14-75، المؤرخ في: 2014/02/17 المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 11، صادر في: 2014/02/26.

(2) المرسوم التنفيذي رقم: 10-211، المؤرخ في 2014/09/16، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في: 2014/09/19.

(3) المرسوم الرئاسي رقم: 14-154، المؤرخ في: 05 ماي 2014، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في: 2014/05/07.

(4) مخطط عمل الحكومة، ماي 2014، منشور على الموقع الرسمي: premier-ministre.gov.dz

ويشير مخطط عمل الحكومة إلى مواصلة عملية إعادة تأهيل الخدمة العمومية وتجديدها وضمان تكيفها مع محيطها ومع تطور حاجيات المواطنين وتطلعاتهم، وبالتالي إعادة الثقة بين الإدارة والمواطن واستعادة هيبة الدولة، وأكد المخطط على أنه سيتم اتخاذ تدابير تجعل من عمل السلطات مطابقا للقانون وتقضي على التجاوزات ومظاهر الفساد.

وبالتالي يبرز مخطط عمل الحكومة ارتباط إصلاح الخدمة العمومية بإصلاح الدولة من حيث أن الخدمات التي تقدمها المرافق العامة تعكس علاقة الدولة بمواطنيها وبذلك إصلاح الدولة هو إصلاح مرافقها وإدارتها.

الفرع الثاني: دور المرصد الوطني في سير وتنظيم المرفق العمومي

يكمن دور هذه الهيئة الاستشارية في تعزيز الانخراط ودعم كل إصلاح والإصغاء لكل مستجدات ومراقبة الاختلالات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية، لذا فإن إصدار المرسوم الرئاسي المتعلق بالمرصد الوطني للمرفق العام هو أمر في غاية الأهمية من أجل الرفع من وثيرة أداء المرفق العمومي. خاصة وأن هذا الالتزام يقع على عاتق الحكومة بحسب مخطط عملها والذي أدرج ضمن أهدافها وهو ما تجسد فعلا من خلال المرسوم الرئاسي رقم 16/03 المتعلق بالمرصد الوطني للمرفق العام، حيث أوكل له صلاحيات واسعة كمهمة تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام للإدارة وتطويرها، ويكون ذلك بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى وبهذه الصفة يكلف على الخصوص بمايلي:⁽¹⁾

1- تنظيم المرفق العام:

يكلف المرصد الوطني للمرفق العام في هذا الإطار اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره وقصد تكييفه مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.

كما يقدم اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام.⁽²⁾

⁽¹⁾ صباح حماتي، الآليات القانونية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص 205-206.

⁽²⁾ المادة (03) من المرسوم الرئاسي رقم: 03/16، المؤرخ في: 2016/01/07، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر في: 2016/01/13.

2- الرقي بالخدمة العمومية للمرفق العام:

يعمل المرصد في مجال استفادة المواطنين من المرفق العام، وبغية تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي على الخصوص بترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايته وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.

بالإضافة للعمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام، والعمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام المساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها⁽¹⁾.

3- عصرنه المرافق العامة:

يسند للمرصد في مجال عصرنه المرفق العام بدراسة واقتراح كل تدابير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنه المرفق العام، ويقترح في هذا الإطار مايلي:

- يحفز تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
- يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم⁽²⁾.

4- أخلقة المرفق العام:

يقترح المرصد الوطني للمرفق العام بهدف المساهمة في إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام كل تدبير من شأنه أن يعزز العمل على تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.

كما يهدف إلى التشجيع على إرساء الدائم لمبدأ الأنسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستخدميه، كما يهدف إلى ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام، العمل على ترقية ثقافة المرودية والاستحقاق الشخصي للأعوان المرفق العام⁽³⁾.

(1) المادة (04) من المرسوم الرئاسي رقم: 03/16، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام.

(2) المادة (05) من المرسوم الرئاسي رقم: 03/16، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام.

(3) المادة (06) من المرسوم الرئاسي رقم: 03/16، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام.

ومن جهة أخرى يمكن للمرصد الوطني للمرفق العام وفي مجال التعاون القيام بالمبادرة بتبادلات مع الشركاء الأجانب وترقيتها، وكذا تنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة وهذا ما أكدته المادة السابعة من المرسوم الرئاسي 03/16.

ومن منطلق أن المرفق العام مرتبط بتقديم الخدمات العمومية وتحكمه الإجراءات التي تحكم مؤسسات القطاع العام وتبعا لسياسة الدولة في تأهيلها وترقيتها، وبغية الاستمرار في مسار الإصلاحات من خلال التأطير القانوني المناسب واعتماد الآليات الحديثة واستغلال فرص الاستثمار والشراكة لإضفاء حركية وتنافسية أكثر في القطاع العام، فإن اعتماد أسلوب التفويض⁽¹⁾ في إدارة هذه المرافق العامة جاء كخطوة مهمة للاستفادة من مختلف الامتيازات التي تقدمها الشراكة مع القطاع الخاص، إذ من شأن ذلك أن يدخل العديد من التحسينات والتحديثات على نمط سير وإنتاجية المرافق العامة، من خلال السرعة والبساطة في تقديم الخدمة للمواطنين، وحيث أن عقد الامتياز هو أكثر أنواع العقود المتضمنة في أسلوب التفويض وقد بدأ تطبيقه منذ وقت بعيد فإن التحديثات التي جاء بها التنظيم المتعلق بتفويض المرافق العامة من خلال عقد الامتياز وغيره من العقود المندرجة تحت أسلوب التفويض، من شأنه أن يقدم إضافة مهمة في تأهيل وتطوير أداء المرافق للخدمات وتحسينها وتعزيز فاعليتها من خلال إسناد تسييرها لأشخاص القطاع الخاص واستخدام القواعد والإجراءات الكفيلة بتحسين إنتاجها وتقديمها للخدمة العمومية وبالتالي تلبية مطالب وحاجات المواطنين⁽²⁾.

وما زالت الإصلاحات والإجراءات والتدابير لترقية المرافق العمومية وتحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية مستمرة في مجالات عديدة كتفعيل دور الإدارة الإلكترونية وإصلاح القطاعات الخدمية المهمة كقطاع الصحة، العدالة، الاتصال والبريد، وكذا تعزيز خدمات الجماعات المحلية فيما يتعلق بوثائق الحالة المدنية، ومختلف الشهادات والوثائق والتراخيص من خلال مجمل التحديثات والتعديلات، سواء ما تعلق منها بما تحمله المراسيم والتعليمات أو ما تضمنته الخطابات والاجتماعات والندوات في انتظار تجسيدها واقعا وتجاوز العوائق وحصد الأثر الإيجابي المنتظر من كل هذه التحسينات.

(1) المرسوم الرئاسي رقم: 15-247، والمرسوم التنفيذي رقم: 18-199، المؤرخ في: 02/08/2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 48، صادرة في: 05/08/2018.

(2) سهام رابحي، المرجع السابق، ص 201.

خلاصة الفصل:

ختاما تعتبر المفاهيم الحديثة والأساليب الإدارية المنتهجة التي ولدتها التغيرات المختلفة والتي تزامنت وظهور العديد من المشاكل وعرقلت تطور المجتمعات جزء مهما في برامج الإصلاح التي تتبناها مختلف الحكومات إذ لها من التأثير الإيجابي في حال تطبيق فعلي لمضامينها وقواعدها في عمليات الإصلاح خاصة في الجانب الإداري، إضافة لتجسيد مناهج أخرى ترتبط بالجانب المؤسسي وطرق التسيير الإداري من خلال مواكبة التطورات بتفعيل نظام الإدارة الالكترونية والإدارة الإلكترونية ومنهج التسيير العمومي بقواعده الحديثة، بالإضافة إلى تحقيق الغايات المستهدفة من إنشاء الهياكل المؤسسية للتحسين والإصلاح لما يتضمنه تنظيمها من قواعد ذات فعالية في المجال كما هو الحال بالنسبة لوزارة الخدمة العمومية وما حققته من نتائج والمديرية الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري التي تضطلع في جانب الإصلاح الإداري بعديد المهام التي تتعلق بتطوير الإدارة وأجهزتها ومواردها المادية والبشرية، بالإضافة للمرصد الوطني للمرفق العام هذا الأخير الذي يهدف أساسا لترقية المرفق العام وتحسين علاقة المواطن به وضمان خدمة عمومية ذات جودة، كل هذه الإصلاحات تم تعزيزها بإطار قانوني وتنظيمي يمكن أن يحقق النتيجة المرجوة في حال تم إيجاد حلول ناجعة تكفل تذليل العوائق التي تحول دون كفاءة واستمرارية خطط التحسين وفعاليتها في إنتاج الأثر المستهدف والذي يمكن أن ينعكس إيجابيا على واقع الخدمة العمومية وجودتها.

الفصل الثاني:

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

المبحث الأول: إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: آليات الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المرافق العمومية في الجزائر

المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية

المطلب الثاني: صعوبات وعراقيل تطبيق الإدارة الالكترونية في المرافق العمومية

تمهيد:

يعيش العالم اليوم تغيرات كبيرة في العديد من المجالات وأصبح مفروض على كل الدول أن تسير هذا الوضع في ظل التطور المستمر يوم بعد يوم، وخاصة في مجال المعلوماتية والاتصال والتطور التكنولوجي الهائل في جميع المجالات، وهذا ما انعكس على الفكر الإداري الذي بدوره ساهم في الوضع عبر إدارة حديثة بأساليب جديدة وتقنيات متطورة، وكإمتداد لتطور الفكر الإداري ظهر المصطلح الجديد للإدارة الإلكترونية الذي يعتبر كآلية من آليات تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين علاقة المواطن بالإدارة.

وهذا من خلال المباحث الآتية:

- **المبحث الأول:** إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية
- **المبحث الثاني:** أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المرافق العمومية في الجزائر

المبحث الأول: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تعد الإدارة الإلكترونية من بين التقنيات الجديدة المستحدثة في هذا العصر فهي تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تطوير عمل الإدارة وتسهيل معاملاتها من أجل تحسين الخدمة العمومية، فهي تقوم على اقتصار الوقت وريح الجهد وذلك لضمان الكفاءة وزيادة الفعالية وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث النشأة، وكثير التداول نتيجة لتطور شبكات المعلومات والاتصالات، حيث أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. تشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز مختلف الأعمال في شتى المجالات، وفي الوقت الراهن تركز العديد من الدول على هذا النوع من الإدارة بحيث توظفها بكثافة لتجعل منها نموذجا فعالا لإنتاج وتحسين الخدمة العمومية للمواطنين⁽¹⁾.

وعليه تعددت مفاهيمها وأعطية لها تعاريف عدة وتميزت بخصائص هامة وارتكزت على مبادئ وسطرت لها آليات ومقومات وعناصر، هذا ما سنوضحه في الآتي:

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية (E-Management) جاءت مع الانترنت والتي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات، بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. أي « هي التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبائن، وبين الحكومة والأعمال والقيام بالعمليات الداخلية والترابط بين الأعمال بعضها ببعض الكترونيا بغية تبسيط وتحسين أوجه الإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء، وهي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت الاكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة

(1) فطيمة سايح، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 66.

لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات، وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعادلة عالية»⁽¹⁾.

تعرف كذلك على أنها « إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهما، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة»⁽²⁾.

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها « الاستغناء عن المعلومات الورقية التقليدية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا»⁽³⁾.

وتعرف أيضا على أنها « تنفيذ لكافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة الإنترنت والهواتف بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمه»⁽⁴⁾.

وتعرف الإدارة الإلكترونية إجرائيا بأنها « العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنات وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة»⁽⁵⁾.

(1) عمار الزعبي، محمد بجاق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي، 20 و 20 سبتمبر 2015، ص 121.

(2) مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 23-24.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

(4) فطيمة سايح، المرجع السابق، ص 66.

(5) نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 127.

كما نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: « منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات. وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية»⁽¹⁾.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها « منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، أو هي عبارة عن تقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين إلكترونيا »⁽²⁾.

يتضح من خلال التعاريف السابقة الذكر أن الإدارة الإلكترونية تعني استخدام الوسائل الإلكترونية في مختلف الأنشطة الإدارية من أجل تحقيق مختلف أهداف المؤسسة مهما اختلفت أنواعها تجارية كانت أم خدماتية، عامة أم خاصة الموجهة إلى الزبائن أو إلى منظمات الأعمال.

ومحاولة لوضع تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية يمكن تعريفها على أنها: التحول من الإدارة التقليدية اليدوية التي تعتمد على الأوراق وعلى ضرورة انتقال الفرد إلى الإدارة المعينة بالخدمة لأكثر من مرة، إلى إدارة تعتمد على وسائل الإعلام والتكنولوجيا المختلفة وشبكات الاتصال الحديثة، وهي تهدف إلى تسهيل النشاط الإداري وتقديم أحسن الخدمات بأقل جهد ومال ووقت وبأفضل جودة، وذلك سعيا لكسب رضا الزبائن والمواطنين وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.

(1) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017، ص21.

(2) أيوب الشكير، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جوان 2019، ص285.

- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولاسيما الخدماتية.
- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال.
- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.
- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية⁽¹⁾.

كما يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ للإدارة الإلكترونية هي:

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** لأن الاهتمام بخدمة المواطن يجب أن يكون في بيئة ملائمة وذلك بتوفير بيئة عمل تتوفر فيها المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا باستخدام آخر تكنولوجيا، وهذا ما يسمح بالتعامل مع أي مشكلة بدقة وسهولة حلها وتوفر المعلومة اللازمة لذلك.
2. **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، بحيث تحقق متطلبات الجمهور وذلك في تخفيف العبء على المواطنين في الجهد والمال والوقت وتقديم خدمة مستمرة.
3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة التقنيات الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
4. **تخفيض التكاليف:** فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار أقل ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمة.
5. **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس⁽²⁾.

(1) عادل حرجوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.

(2) العربي بوعمامة، حليلة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 02، العدد 06، ديسمبر 2014، ص 40.

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا إدارة توجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية، فهي تتم بشكل إلكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وترتكز على مجموعة من المبادئ لا بد من توفرها في الإدارة الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المنظمة، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

المطلب الثاني: آليات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: مقومات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا يكمن مفتاح نجاح الإدارة الإلكترونية في مجال التكنولوجيا ولا الموارد البشرية ولا في العمليات التجارية، ولكنه خليط من هذه وغيرها من المفاهيم واضعين في الاعتبار أن جوهر المسألة هو تحسين الخدمات، وبالتالي تحسين حياة المواطنين.

ومن أبرز هذه المقومات اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر:

1- المقومات الإدارية:

التحول للإدارة الإلكترونية لا يستلزم فقط تزويد إدارات الدولة بالحاسوب وربطها بشبكات الاتصالات، فالتحول نحو ذلك هي قضية إدارية بالدرجة الأولى تتكامل معها باقي الأبعاد، فالرؤية ودعم الإدارة العليا وتنظيم وترتيب الإجراءات الإدارية هو الذي يحقق الإدارة الإلكترونية. والمقومات الإدارية هي:

- **الرؤية:** تعتبر الرؤية أحد المقومات الهامة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي من خلالها يمكن للقائمين على المشروع إدراك التفاصيل الخاصة بنمط التحول نحو الإدارة الإلكترونية. ولنجاح تطبيق المعاملات الإلكترونية في المؤسسات فإنه يتوجب على المسؤولين وأصحاب القرار في الإدارة العليا والمستوى السياسي أن تتوفر لديهم الرؤية الواضحة وأن يتبنوا سياسات داعمة لفكرة التحول في تقديم الخدمات العمومية من الطرق التقليدية إلى الإلكترونية، وأن يقدموا أشكال الدعم المادي والبشري والمعنوي كافة. وأن يسخروا كل الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية التحول إلى المعاملات الإلكترونية⁽¹⁾.

(1) خالد علي محمود لبلد، مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2016، ص 34-35.

• **دعم الإدارة العليا:** إن التغيير من العمل التقليدي نحو العمل الإلكترونية وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم علينا دعم الجهود التي تؤدي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير الوقت والجهد والمال والمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي الذي يسهم في إطلاق قدرات القوى العاملة الإبداعية والخلقة.

فالقيادة يقع على عاتقها التخطيط والتوجيه والرقابة والتقييم والتصحيح المستمر للمشروع وهذا يجعل من الأهمية أن تكون قيادة الإدارة الإلكترونية هي قيادة ناجحة، تتوفر فيها من المميزات والعوامل ما يجعل منها دافع نحو نجاح المشروع، لأن القائد يأخذ على عاتقه استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية بشكل عملي ضمن الرؤية والخطة الإستراتيجية للوصول للأهداف⁽¹⁾.

• **العملية الإدارية:** هي ليست مجرد عملية إلكترونية أو معالجة التصرفات والأفعال القائمة في الأعمال التقليدية بالمصالح والأجهزة المتخصصة، بل تختص الإدارة الإلكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جيدة بين الإدارة والمواطنين ومؤسسات الأعمال. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد وتوفير التكاليف المترتبة على تشغيل وتعيين القوى العاملة أو في استثمار الوقت وإصلاح العملية الإدارية، بل إن الإدارة الإلكترونية تعبر عن عملية تحول جوهري. وللحصول على الفائدة القصوى من الإدارة الإلكترونية يتطلب فهم تام وهندسة كاملة للعمليات التي يتم بموجبها إنتاج الخدمات العامة وإنشاء الأنظمة وإعداد الأنظمة والآليات واستخدامها⁽²⁾.

فتطبيق الإدارة الإلكترونية سيكون دافع نحو إصلاح العملية الإدارية والهياكل التنظيمية في المؤسسات العمومية مثل سير البيانات وسلسلة الأوامر وخطوط الاتصال ليساهم ذلك في عملية التحول.

2- المتطلبات التقنية:

تعتبر المتطلبات التقنية عنصر رئيسي من عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي تمثل البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتتضمن توفير الأجهزة والبرمجيات والتقنيات الجديدة، بالإضافة للقدرة على التعامل مع القضايا التقنية، وهذا يتطلب وجود بنية تحتية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت قادرة على دعم الإدارة الإلكترونية.

(1) خالد علي محمود لبلد، المرجع السابق، ص 35.

(2) فهد العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 118.

فبناء مجتمع معلوماتي يعتمد على التعاملات الإلكترونية بطريقة فاعلة يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية تتوفر في الدوائر والمؤسسات العمومية؛ ويجب العمل على توفير هذه البنية التكنولوجية قبل تقديم أي خدمات من خلال الإدارة الإلكترونية بحيث تقدم هذه الخدمات بشكل موثوق وفعال للجمهور⁽¹⁾.

3- المتطلبات التشريعية والقانونية:

أدى الانتقال إلى النمط الرقمي في انجاز المعاملات اليومية إلى الاعتماد على نمط جديد من المعاملات له خصائص وسمات تختلف عن المعاملات اليدوية، وهذا جعل من الأهمية بمكان ضرورة وجود قوانين وتشريعات تراعي هذا النمط وتستطيع أن تنظم التعامل والتفاعل معه. لذلك من المهم وجود تشريعات تعترف بالوثائق الإلكترونية والتوقيعات الإلكترونية وتسمح بوضع العقود الإلكترونية موضع التنفيذ، وبالتالي تتطور البيئة القانونية وتصبح سهلة وميسرة للتعاملات الإلكترونية.

4- المتطلبات البشرية:

الإدارة الإلكترونية هي شكل جديد من حيث الإجراءات على العاملين في القطاع العام وهذا يستدعي أن تكون هناك عملية تطوير وتدريب للعاملين في القطاع العام فلن نستطيع أن نتخيل موظف يتعامل مع الإدارة الإلكترونية وهو لا يجيد مثلاً استخدام الحاسوب؛ فالكوادر البشرية المتخصصة والمدرية تعتبر ركيزة أساسية في العملية التطويرية، فوجودها يجعل العملية التطويرية تقوم على الأسس العلمية⁽²⁾.

لذلك فرفع كفاءة العنصر البشري هو عامل مهم للإدارة الإلكترونية تتطلب تغييرات في نوعية العناصر البشرية الملائمة للعمل، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

(1) خالد علي محمود لبلد، المرجع السابق، ص 37.

(2) عبد الله آل دحوان، دور التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 157.

5- التوعية:

عملية التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية تعني بالعادة تغير في نمط التفاعل مع الإدارة وآليات وشكل انجاز وتقديم الخدمات، وهذا الأمر سيخلق حاجة ملحة لتوعية جمهور الإدارة الإلكترونية المختلفة بأهمية وكيفية التفاعل معها. فالتوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية وبناء الثقة بخدماتها وإبراز ما تحققه من فوائد، يشكل دافع وبيئة مناسبة للمواطن نحو التفاعل مع الخدمات التي تقدمها.

6- مشاركة المجتمع المدني:

مشاركة مكونات المجتمع المدني تساهم في نجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تعتبر المشاركة في أعمال الإدارة الإلكترونية عاملا مهما وضروريا لتأكيد فعاليتها ونجاحها، حيث تتجه نحو تحسين قدرات المجتمع المدني وفعاليته المجتمعية، لذلك يجب مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من نقابات وجمعيات غير حكومية في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية من خلال التشاور والمشاركة الإيجابية للتعرف على وجهات النظر والآراء المختلفة نحو مشروعات الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

بما أن الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة الأجزاء أو العناصر والتي أدرجنا أهمها فيما يلي:

1- العنصر البشري المؤهل:

ويتمثل في عمال الإدارة العامة أو ما يطلق عليه الموظفون العموميون، فبقدر ما يكون عليه هؤلاء من كفاءة وتدريب بقدر ما يكون عليه نجاح الإدارة الإلكترونية وفعاليتها والعكس كلما قل تكوين هؤلاء كلما وجدنا صعوبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية⁽²⁾. حيث يجب أن يكون الكادر البشري:

(1) خالد علي محمود لبلد، المرجع السابق، ص 39.

(2) حمزة عشاش، حمزة خضري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020، ص 270.

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة ودائم التحديث في مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسة وبيئة عمله.

- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

- قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم⁽¹⁾.

2- الأجهزة التقنية المتطورة:

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أجهزة علمية متطورة خاصة ما تعلق منها بأنظمة تقنية المعلومات والاتصالات المسموعة والمرئية، وشبكة الأنترنت والتي يلزم توافرها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية⁽²⁾.

وتتكون من:

1-2- الشبكات:

وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل نظام الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة) والبيانات.

• أنواع الشبكات:

- **الشبكات المحلية (LAN):** الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الإدارة الحكومية أو الجامعة ونستطيع القول أن التزامح حول استخدام الأجهزة المساعدة مثلا الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كان وراء ظهور الشبكات المحلية، ثم كان البريد الإلكتروني (Electronic mail) هو أهم وليدها، ومن خلال هذه الوظيفة الهامة (E. M) أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه "مكاتب بلا أوراق" أو (Paperless Office) وأصبح على مهندسي الإنشاءات الآن عند تجهيز مباني المكاتب أي المباني التي تخصص لمكاتب الشركات والمكاتب الهندسية والفنية، أن يقوموا بتمديد أسلاك وخطوط الشبكات المحلية داخل الجدران إلى جانب أسلاك الهاتف والكهرباء.

⁽¹⁾ إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007/2006، ص37.

⁽²⁾ حمزة عشاش، حمزة خضري، المرجع السابق، ص270.

- الشبكات الواسعة (WAN): وهذه عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية أو المحلية (LAN) من الارتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها. وعادة هذه تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم انتقال المعلومات بسرعات عالية.

• قواعد البيانات:

وهذه تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار⁽¹⁾.

- الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت): وهذه عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدّها حدود ولا تضمها مساحة واحدة وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة، وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخم (Server) يحتوي على المعلومات ويستقي المعلومات من مزودات (Cilents)، وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية الانتقال أنظمة تخاطب (شرطي المرور تعرف بالبروتوكولات، وأشهرها (Tcp/Ip) بروتوكول الأنترنت الخاص بالتحكم في انتقال المعلومات والرموز عبر الشبكة.

• المعلومات:

وهذه المعلومات المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة صوت أو صورة أو بيانات (Data).

• جهاز الحاسوب:

وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة⁽²⁾.

• المعلوماتية:

تعد عنصر مستحدث ساد مختلف المجالات بكل قوة، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهي تتميز بجملة من الخصائص مثلا التوقيت بحيث أنها ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة للمستفيد، أما الدقة فهي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعها الصريحة والضمنية، الملائمة والمرونة، بالإضافة إلى الوضوح وقابلية المراجعة أي درجة الإتقان بين مختلف المستفيدين وأخيرا عدم التحيز وقابلية القياس مع الشمول وإمكانية الحصول إلى المعلومات⁽³⁾.

(1) إيهاب خميس أحمد المير، المرجع السابق، ص 37-38.

(2) إيهاب خميس أحمد المير، المرجع السابق، ص 39.

(3) حكيم بليل، الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، مداخلة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص 11.

• الاتصالية:

هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والمعدات الإدارية داخل أي منظمة وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين: الوسائط السلكية وهي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من الأسلاك المحورية (Cable Coaxial) والأسلاك المزدوجة (Paire Torsadée) أخيرا أسلاك الألياف الضوئية (Cable a Fiber Optique)، أما الوسائط اللاسلكية فهي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات.

• الخدماتية:

وهو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وقت⁽¹⁾.

• الأنظمة:

- الأنظمة والتشريعات: هي الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الإلكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة.

- الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والضوابط التي تحكم هذا المشروع ويعتمد منها صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها⁽²⁾.

• المجتمع:

يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته التي أشار إليها وهي الدين والتقاليد والثقافة، وتكوين المجتمع وحجمه، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور⁽³⁾.

(1) حكيم بليل، المرجع السابق، ص12.

(2) عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على معوقات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد10، العدد01، 2013، ص ص59-60.

(3) عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، المرجع السابق، ص60.

بالإضافة إلى هذه العناصر لابد من توفر أربع عناصر أساسية أخرى قبل الخوض في تجربة الإدارة الإلكترونية وهي عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصالات ويقوم في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

وفيما يلي سيتم عرض موجز لهذه العناصر:

3- عتاد الحاسوب:

لقد مر الحاسب الآلي بتطورات عديدة إلى أن وصل إلى ما نعرفه اليوم، وعليه يمكننا تعريف الحاسب الآلي بأنه: جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام معينة ثم يتم عرضها كمخرجات؛ من خلال هذا التعريف يمكن تحديد مكونات الحاسوب في ثلاث وحدات رئيسية: وحدات الإدخال وهي الوسائط التي يتم من خلالها إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب، وحدة المعالجة المركزية وهي أهم جزء في نظام الحاسوب وهي المكان الذي تتم فيه معظم العمليات الحسابية، وأخيرا وحدات الإخراج وهي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.

4- البرمجيات:

وهو مصطلح عربي يطلق على جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، فمن طريق البرمجيات يستمد الحاسوب أساس عمله⁽¹⁾.

وتنقسم إلى قسمين:

• برامج النظام:

مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها.

• برامج التطبيقات:

وتنقسم إلى:

⁽¹⁾ وسام بن صالح، الهادي بوقفلول، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحرة سكيكدة، الملتقى الوطني الأول حول: التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل " المستشفيات نموذجا"، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، يومي 10 و 11 أفريل 2018، ص ص4-5.

- برامج التطبيقات العامة: مثل مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات وغيرها.
- برامج التطبيقات الخاصة: تتنوع حسب الخدمة التي تؤديها منها على سبيل المثال: البرامج المحاسبة، وبرامج الإدارة لمشاريع وغيرها⁽¹⁾.

5- شبكة الاتصالات:

كلمة الشبكة تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها لمشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم. ونجد هناك العديد من أنواع الشبكات والتي تختلف باختلاف أنواع الحواسيب المرتبطة، وباختلاف الخطوط التي تربطها وكذا الطريقة التي تتحرك بها البيانات على الشبكة، وأهمها (شبكة الأنترنت، شبكة الاتصال المحلية، شبكة الاتصال الأنترنت وشبكة الإكسترنال) لما لها من أهمية في بناء النموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية⁽²⁾.

6- صناع المعرفة:

وهو العنصر الأهم من منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية (Leaderships Digital) والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى⁽³⁾.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

(1) عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، المرجع السابق، ص 58-59.

(2) وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، المرجع السابق، ص 05.

(3) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جوان 2011، ص 90.

المبحث الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية في الجزائر

لقد تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية، حيث يهدف هذا الأخير إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المرافق العمومية المحلية بغية ترشيد وترقية الخدمة العمومية، ومن ثم تحقيق التنمية المحلية وتنمية الوطن بشكل كامل، وعلى الرغم من بعض العراقيل التي تعيق سير هذا المشروع إلا أن المجهودات التي تقدمها الدولة في هذا المجال في تحسن مستمر، وهذا ما سنوضحه في النقطتين التاليتين:

المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية

في ظل التعديل الوزاري الذي جاء به رئيس الجمهورية في سبتمبر الثلاثي الأخير من سنة 2013، تم استحداث حقيبة وزارية لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ⁽¹⁾، هذه الهيئة الوزارية التي أوكلت لها مهمة متابعة وتقييم خطوات العملية الإصلاحية التي باشرت بها الحكومة منذ بداية السنة، بتوجيه عدة تعليمات وجهت إلى الإدارات المحلية بغية رفع التحدي لبداية إصلاحية لم تعهدها الحكومات السابقة، وكانت هذه الوزارة هي أحد أهم الإجراءات في عملية الإصلاح، كما أنها اعتبرت كأداة أظهرت بها الحكومة نيتها الصادقة في معالجة الظواهر السلبية للإدارة الجزائرية وسميت بأداة (قبر البيروقراطية) وهو ما جاء في تعليمية وزارية صدرت في 22 سبتمبر من قبل الوزير الأول بقوله: « لقد تجسد اهتمام الحكومة للنهوض بالخدمة العمومية والتكفل بانشغالات المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن في استحداث دائرة وزارية مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ووضعها لدى الوزير الأول لهو دليل على إرادة. الحكومة لتكريس إصلاح حقيقي للخدمة العمومية » ⁽²⁾.

الفرع الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول إلى تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري وكذا توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية، وبالرغم من أن نموذج

(1) التعليمية الوزارية رقم: 321، المؤرخة في: 2013/10/20، الصادرة عن الوزير الأول، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.

(2) التعليمية الوزارية رقم: 298، المؤرخة في: 2013/09/22، الصادرة عن الوزير الأول، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.

الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحلها الأولى، إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي، وبهذا الصدد سنحاول عرض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض الوظائف الإدارية:

1- مؤسسة البريد والمواصلات:

لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية والمخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من: رسائل مسجلة، رزمات بريدية، رسائل مؤمن عليها، علب مؤمن عليها، رزمات مؤمن عليها، رزمات دولية وقيم للمخالصات والتحصيل، بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض.

بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (La Carte CCP) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث تم تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف أيضا هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية⁽¹⁾.

وهذا ما أكدته السيدة- زهرة دردوري- وزيرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال يوم الاثنين 10 فيفري 2014 لدى تدخلها على هامش عملية تفتيش منشآت تابعة لقطاعها بولاية وهران فقالت: « أن القطاع بصدد القيام بعمليات التحديث وتحسين الخدمة العمومية لاسيما من خلال توفير أفضل الخدمات للمواطنين ».

كما أبرزت أنه بغرض تخفيف الضغط على 116 مكتب بريدي بوهـران تم تخصيص 22 شباك آلي لسحب الأوراق النقدية (الصراف الآلي) وتوزيع 98 محطة للدفع الإلكتروني بين المكاتب فضلا عن ثلاثة مكاتب متنقلة للمناطق النائية⁽²⁾.

(1) أحمد صديقي، عبد الله الطيبي، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين متطلبات الشفافية وجودة الخدمة العمومية، كتاب جماعي: البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد، ج2، وقائع وأعمال المؤتمر الدولي الافتراضي، أيام 21 و22 مايو 2022، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022، ص40.

(2) جريدة الخبر اليومي، ضرورة تحسين الخدمة العمومية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، العدد 7345، 14 فيفري 2014.

2- مؤسسة الضمان الاجتماعي:

من بين تطبيقات مؤسسة الضمان الاجتماعي للإدارة الإلكترونية خدمات بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين وذلك لأن البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض وبذلك تم استحداث بطاقة الشفاء الإلكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة، واختصرت الإجراءات الإدارية التي كانت تجبر المريض للتنقل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي وتسليمهم للوصفة الطبية بغية حصوله على مستحقاته بعد فترة، حيث يتمكن المريض من استقاء حقوقه مباشرة بعد تسليمه لبطاقة الشفاء سواء كان ذلك عند الطبيب أو الصيدلي، علما بأنه تم تعميم الإنترنت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائر يوم: الأحد 03 فيفري 2013، حيث أصبح أي مؤمن يستطيع الاستشفاء من أي مكان في القطر الوطني⁽¹⁾.

3- في مجال التعليم العالي:

لقد لعبت الإنترنت دورا كبيرا في مجال التعليم العالي وذلك من خلال ربط الجامعات بعضها ببعض من خلال برامج (Logicielle)، بالإضافة إلى إنشاء رقم تسلسلي إلكتروني خاص بكل طالب على مستوى الوطن، حيث أنه بمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر ملف إلكتروني به كل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي (Scanner) وفي حالة انتقال طالب من جامعة إلى جامعة (Transfère) يكون الأمر سهلا دون تعقيد على مسؤولي الجامعات، أيضا يمكن استخدامه داخل الجامعة في حد ذاتها من خلال ربط الكليات بعضها ببعض، بالإضافة إلى ربط كل مكاتب الكليات بعضها ببعض مع المكتبة المركزية أو المكتبات الخارجية الشيء الذي من شأنه أن يسهل عملية البحث والمطالعة⁽²⁾، كما تسهل عملية اتصال الجامعات الوطنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال بعض المقترحات أو دراسة ملفات ترقية وتعيين عروض التكوين... إلخ، كما تجدر الإشارة هنا إلى استفادة فئة الباحثين من

(1) غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2016، ص 186.

(2) أحمد صديقي، عبد الله الطيبي، المرجع السابق، ص 41.

المنتجات العلمية (مذكرات ليسانس، ماجستير، ماستر ودكتوراه) وذلك من خلال الدخول إلى المواقع الأكاديمية وتحميل الكتب الإلكترونية.

كما لعبت الانترنت دورا مهما في الجامعات من خلال إيصال المعلومات والإعلانات لهيئة التدريس وكذا الطلبة والموظفين عن طريق البريد الإلكتروني أو المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات، بحيث يتم تبليغ الأساتذة أو الطلبة عن أي معلومة تخصه (اجتماعات، جداول التدريس، إستدعاءات، تكليف بالحضور، جداول التدريس... إلخ) أو أي حدث يخص الجامعة (ملتقيات، احتفالات، أيام إعلامية... إلخ)، مما سرع وسهل عملية إيصال المعلومات والإعلانات لكل من له علاقة بالجامعة. هذا فضلا عن دور الإنترنت في عملية التسجيلات الصيفية للطلبة الناجحين بشهادة البكالوريا، بحيث يستطيع الطلبة أن يقوموا بالتسجيل الأولي عبر الأنترنت من أي مكان متواجدين فيه دون الذهاب إلى الجامعة.

4- مصالح الحالة المدنية بالبلدية:

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرتتها الدولة، ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية؛ اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرح الموجود بين الإدارة والمواطن، وفي انتظار المراجعة القريبة لقانون الحالة المدنية، تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية أطلقت قبل عدة أشهر على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية، حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني.

كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر سنة 2011، البلدية الالكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة، حيث ستسمح هذه العملية بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى الشباك الإلكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية⁽¹⁾.

(1) عصرية الإدارة العمومية الجزائرية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: Zerguit.ahlamontada.com

هذه البلدية الإلكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف، شهادات الزواج والوفاة، في انتظار تمديد العملية إلى كل الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية. ومن تطبيقات الحكومة الجزائرية للإدارة الإلكترونية إطلاق وزارة الداخلية لمشروع المواطن الإلكتروني في أواخر سنة 2013⁽¹⁾، ومفاد هذا المشروع اختصار أرشيف المواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، فمن خلال هذا الرقم يمكن للمواطن استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني بالبلدية، وهذا ما يخفف معاناة المواطنين الجزائريين من استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجسا أمامهم.

كذلك لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية من السجل الرقمي الأوتوماتيكي⁽²⁾ مثل: شهادات الميلاد رقم 13، والتي تم تعميم استخراجها على مستوى بلديات القطر الوطني بداية 2014، إذ يتسنى للمواطنين القاطنين في بلديات غير البلديات المولودين بها استخراج شهادة الميلاد الخاصة بهم من أي بلدية أخرى، بالإضافة إلى استخراج الوثائق التعريفية البيومترية على غرار جواز السفر وبطاقة التعريف الإلكترونية⁽³⁾ التي تمتد صلاحيتها مدى الحياة، والتي سيياشر استخراجها في المستقبل القريب من طرف البلديات بغية تقريب الخدمات للمواطن وتقليل الضغط عن الدوائر⁽⁴⁾.

ولم يقتصر استخدام الشبكات الداخلية للإنترنت على هذه القطاعات بل طال جميع القطاعات والمؤسسات الخاصة والعامة نظراً للفوائد الجمة التي تقدمها.

الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية على النشاط الإداري

إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المرافق العمومية يوفر فرصا حقيقية وثرية لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك من خلال ما يلي:

(1) العربي بوعامة، حليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 43.

(2) التعليمات الوزارية رقم: 1435، مؤرخة في: 13 فيفري 2014، المتعلقة بالمشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي، مؤرخة في: 13 فيفري 2014.

(3) التعليمات الوزارية رقم: 1099، الصادر في: 24 مارس 2010، المتعلقة بشروط معالجة ملف طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترية الإلكترونية، ص 02.

(4) غنية نزلي، المرجع السابق، ص 188.

- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبائيك، ويدخل سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق.
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها.
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المواطن وإطلاع على كافة المعلومات المتعلقة بها.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات.
- اختصار مجهود الموظفين.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الشفافية.
- التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف بالي يعتريه الغبار.
- ربح الوقت؛ فالعمل المبرمج إنجازه خلال أسبوع في الإدارة التقليدية، سينتهي الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت⁽¹⁾.

المطلب الثاني: صعوبات وعراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والعراقيل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب.

(1) أحمد صديقي، عبد الله الطيبي، المرجع السابق، ص 42.

الفرع الأول: العراقيل الإدارية والقانونية

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

أولا: العراقيل الإدارية:

يمكن تحديد العراقيل التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية فيما يلي:

1- ضعف التنسيق بين القطاعات:

من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من الهيئات العمومية والخاصة، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة، ويستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعا بهذا الحجم يمس كل القطاعات، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم والآجال وإرادة سياسية على مستوى عال.

2- مقاومة التغيير:

تحدث المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي عن ما اسماه (عراقيل نفسية) تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة وملحقاتها إلى النمط الرقمي، وذلك بناء على معاينة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات في المجتمع الجزائري.

وتتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية مشروع الإدارة الالكترونية لدى القيادات الإدارية والموظفين الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير والذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الإدارة الالكترونية بالجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة، وهذا ما يتطلب زيادة الوعي والتغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال⁽¹⁾.

ومن العقبات الأخرى المرتبطة بالجانب الإداري نذكر:

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.

(1) جمال سالم، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 08، 2005، ص 89.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي⁽¹⁾.

ثانيا: العراقيل القانونية:

وتتمثل هذه العقبة في محدودية الجانب التشريعي في الجزائر المتخصص في هذا المجال، على غرار ما قامت به العديد من الدول، وغياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر مما يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، وكذلك حفظ المعلومات وخصوصا الشخصية منها والجهات المخولة لها هذه الصلاحية، وأيضا حالات وأوقات الاطلاع على هذه المعلومات ومكان حفظها. هذه الإشكاليات توجد في الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص كالاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الإقامة...

فحتى الآن لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق التكنولوجيات الحديثة وطريقة التعامل بها⁽²⁾.

ومن العقوبات الأخرى المرتبطة بالجانب القانوني:

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- والإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية⁽³⁾.

(1) عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص79.

(2) عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 01، فيفري 2013، ص32.

(3) أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية (e. g) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 04، جوان 2010، ص290.

باعتبار أن القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس وبناء مشروع الإدارة الإلكترونية وتوفير الحماية ومنع القرصنة الإلكترونية، وأغلب الدول الآن تعمل على سن القوانين لمنع جرائم الحاسوب باعتبارها جرائم دولية عابرة للحدود، فقد اتخذت الأمم المتحدة عام 1990 قراراً حثت فيه الدول على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الجرائم الإلكترونية وتحديث القوانين الدولية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العراقيل الأمنية

رغم المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع إلا أنها لا تخلو من بعض العراقيل الأمنية التي نذكر منها:

1- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألوبيته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام (الإدارة الإلكترونية) فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول. فمصدر الخطورة لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات:

- ◀ الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- ◀ الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- ◀ الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

(1) عمر بن سعيد آل مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في ندوة الحكومة الإلكترونية- الواقع والتحديات، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 09.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلاقي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال، وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهة معادية للدولة التي سلبت منها⁽¹⁾.

1- زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن (الإدارة الإلكترونية) تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقاتها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها... ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافسيها في الأسواق.

لذلك يجب أن نشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والاتفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وأنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية⁽²⁾.

(1) مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية = E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان،

إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص ص 72-73.

(2) محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 252.

3- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية (الإدارة الإلكترونية) والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم تريح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل النظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

(1) فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص ص234-235.

خاتمة الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة مهمة وحاسمة لتطور المرفق العام في الجزائر، فهو مطلب فرضته التحولات التي تعرفه المجتمعات المختلفة من أجل الالتحاق بالركب الحضاري الذي فرضته العولمة الإلكترونية من جهة، ومن جهة أخرى من أجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المرافق العمومية الجزائرية التي عانت لفترة طويلة من سوء التسيير وانتشار الكثير من المظاهر السلبية مثل البيروقراطية والرشوة. فالإدارة الإلكترونية تمثل المنفذ الوحيد لترشيد خدمات المرفق العام ويوفر مصداقية أكثر لهذه المرافق ويجعلها أكثر قدرة على تحقيق الخدمة العمومية.

رغم النجاح الذي تسعى التكنولوجيا الجديدة إلى تحقيقه إلا أنها تحمل في طياتها مخاطر متعددة، وكلما ارتفعت التكنولوجيا زادت مخاطرها بالقدر نفسه، لذلك فإن ظاهرة الإدارة الإلكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعو إلى وضع الأساليب والوسائل للحد منها، ولتفادي فشل الإدارة الإلكترونية فإنه يجب على القائمين بالمشروع تحديد عوامل النجاح وعوامل الفشل بهدف تطوير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف مما يساعد على مضاعفة فرص نجاح المشروع.

خاتمة

تعتبر الخدمة العمومية بمثابة الأساس القانوني الذي تقوم عليه الدولة، فهي النشاط الذي تقوم به السلطة العمومية اتجاه المواطنين بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي تحت رقابتها بهدف تحقيق المصلحة العامة، خاضعا في ذلك إلى قواعد القانون العام، ونهدف من خلالها إلى تقديم خدمات عمومية للمواطنين بغية تحقيق النفع العام وتلبية حاجيات المواطن العامة، وقد مثلت فكرة تحسين الخدمة العمومية رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر على مدار السنوات الأخيرة استجابة للمطالب الشعبية الناتجة عن امتداد المرحلة التي عانى المواطن فيها من الرداءة في مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الإدارة العمومية الجزائرية بكافة مظاهر البيروقراطية الإدارية، واستجابة أيضا للتطورات والتحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، ورغم كل المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتحسين الخدمة العمومية في المرفق العام إلا أنها مازال تعاني من أزمة حقيقية في أداء الخدمات والتي أثرت على نظرة المواطن للمرفق العام على وجه الخصوص والإدارة بصفة عامة، وهي أزمة تتعلق أساسا بنوعية الخدمات العمومية المقدمة من جهة وبالطابع السلوكي للموظفين العموميين الذين يؤدون هذه الخدمات من جهة أخرى، وهذا ما سيجعل علاقة الإدارة بالمواطن تسوء وبالتالي غياب الثقة التي تسعى الدولة وتسهر على استرجاعها، ومن أجل حل هذه الأزمة قامت الدولة الجزائرية بعدة إصلاحات إدارية من أجل تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها المرافق، وتتمثل هذه الإصلاحات في اتخاذ تدابير ووسائل جديدة والتي تتمثل في تفويض المرافق العامة وإنشاء المرصد الوطني لتحسين الخدمة العمومية والتدابير المتعلقة بمكافحة ظاهرة البيروقراطية، إضافة إلى ذلك التحول نحو العصرية والرقمية وتجسيد قواعد الإدارة الالكترونية لما لها من آثار ايجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة وبهدف تلبية حاجاته العامة وتقريب الإدارة من المواطن وضمان السرعة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية.

لكن هذه الإصلاحات غير كافية لتحسين الخدمات العمومية وتلبية تطلعات المواطن، وهو وضع يجعل إعادة النظر في وضع الحياة العمومية داخلها أكثر من الضروري ومسألة جوهرية يجب عدم إغفالها نظرا لدورها الكبير في التقليل من مظاهر البيروقراطية، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بموضوع علاقة الإدارة بالمواطن على نطاقها الواسع، فيما يخص تحسين الخدمات العمومية من خلال الرقابة التي يمارسها وكذا التقارير التي ترفع للهيئات الخاصة، وهذا ما سيساعد في حل الأزمة أو على الأقل التخفيف منها.

كما أن **المعوقات** التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر زادت من حدة الأزمة ولتصدي لهذه التحديات ونجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، وجب على الدولة سلك كل الطرق التي من شأنها حل هذه المشاكل، ونقترح لتيسير تطبيق الإدارة الالكترونية مايلي:

- تكثيف الدورات التكوينية للإداريين تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد الثقة العامل بنفسه، مما ينعكس ذلك إيجابا على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل.
 - دعوة الحكومة لمراجعة التشريعات القانونية في مجال تحسين برامج التطوير.
 - العمل على ترسيخ مفهوم التطوير وتفعيله ضمن ثقافة المجتمع الجزائري.
 - دراسة المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة موضوعية وجديّة، الاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات، والاستعانة بخبرات الدولة الناجحة في هذا المجال مع الاحتياط واحترام الجانب الأمني.
 - توفير غطاء مالي كافٍ لتطوير الإدارة الالكترونية في الجزائر.
- والهدف الأول والرئيسي من تطبيق الإدارة الالكترونية في الخدمة العمومية هو تحقيق فوائد ومكتسبات على المستويين التنظيمي والإداري لمصالح وأجهزة المحلية بمختلف أنواعها، وتدعم قدرتها للوصول إلى أهدافها. كما تبقى في حاجة إلى مقومات على الدولة أن تقوم بها لمواكبة الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسنبين هذه المقومات في شكل **توصيات** كما يلي:
- ضرورة التكوين المتواصل للإطارات العاملين بالمرافق العمومية مواكبة لتكنولوجيا المعلومات.
 - ضرورة مواصلة الجهود بعد التطبيق الأولي للإدارة الإلكترونية من أجل التطوير المستمر.
 - مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.
 - وجوب التزام المرافق العمومية المحلية بتقديم الخدمة العمومية وفق النصوص القانونية ذات الصلة مثل: الوساطة، الاستقبال، التوجيه والإعلام والاتصال بالمواطنين.
 - مراعاة البيئة العربية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية لضمان نجاحها.
 - تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها من خلال تنظيم أيام دراسية بالجامعات وندوات بالمراكز الثقافية لكل بلدية.
 - تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1- المرسوم الرئاسي:

1. المرسوم الرئاسي رقم: 14-154، المؤرخ في: 05 ماي 2014، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في: 2014/05/07.
2. المرسوم الرئاسي رقم: 15-247، والمرسوم التنفيذي رقم: 18-199، المؤرخ في: 2018/08/02، المتعلق بتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 48، صادرة في: 2018/08/05.
3. المرسوم الرئاسي رقم: 03/16، المؤرخ في: 2016/01/07، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر في: 2016/01/13.
4. المرسوم الرئاسي رقم: 2000-372، المؤرخ في: 2000/11/22، يتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح هيكل ومهام الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 71، صدر في: 2000/11/26.

2- المراسيم التنفيذية:

5. المرسوم التنفيذي رقم: 13-382، المؤرخ في: 2013/11/19، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة في: 2013/11/20.
6. المرسوم التنفيذي رقم: 14-75، المؤرخ في: 2014/02/17، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 11، صادر في: 2014/02/26.
7. المرسوم التنفيذي رقم: 10-211، المؤرخ في: 2014/09/16، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في: 2014/09/19.

3- التعليمات:

8. التعليمات الوزارية رقم: 1099، الصادر في: 24 مارس 2010، المتعلق بشروط معالجة ملف طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين.
9. التعليمات الوزارية رقم: 1435، مؤرخة في: 13 فيفري 2014، المتعلق بالمشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي، مؤرخة في: 13 فيفري 2014.
10. التعليمات الوزارية رقم: 1477، عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتعلق بإنشاء لجان ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية مؤرخة في: 2013/09/30.

11. التعليم الوزاري رقم: 1478، الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية بخصوص إعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية التابعة للقطاع.
 12. التعليم الوزاري رقم: 2102، المؤرخ في: 2012/11/14، يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.
 13. التعليم الوزاري رقم: 298، المؤرخة في: 2013/09/22، الصادرة عن الوزير الأول، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.
 14. التعليم الوزاري رقم: 321، المؤرخة في: 2013/10/20، الصادرة عن الوزير الأول، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.
- ثانيا: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

15. أحمد صديقي، عبد الله الطيبي، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين متطلبات الشفافية وجودة الخدمة العمومية، كتاب جماعي: البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد، ج2، وقائع وأعمال المؤتمر الدولي الافتراضي، أيام 21 و 22 مايو 2022، إصدار المركز الديمقراطي العربية للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022.
16. ديمينغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
17. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017.
18. صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
19. عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
20. علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
21. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

22. فهد العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
23. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
25. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
26. مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019.
27. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية = E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
28. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 2- الرسائل العلمية:
29. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007/2006.
30. خالد علي محمود لبلد، مقومات نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2016.
31. سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2019/2018.

32. صباح حمايتي، الآليات القانونية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
 33. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
 34. عبد الله آل دحوان، دور التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 3- المقالات:**
35. أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (e. g) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 04، جوان 2010.
 36. جريدة الخبر اليومي، ضرورة تحسين الخدمة العمومية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، العدد 7345، 14 فيفري 2014.
 37. جمال سالم، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 08، 2005.
 38. حمزة عشاش، حمزة خضري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020.
 39. طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، مارس 2012.
 40. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على معوقات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 10، العدد 01، 2013.
 41. عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 01، فيفري 2013.

42. العربي بوعمامة، حليلة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 02، العدد 06، ديسمبر 2014.
43. غنية نعلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2016.
44. فطيمة سايج، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
45. ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2013.
46. محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016.
47. المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرافق العام في الجزائر: دراسة نموذجين قطاعيين العدالة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018.
48. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جوان 2011.

4- الملتقيات:

49. بلال شيخي، منصور ناصر الرجي، الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية (دراسة حالة البلدان العربية)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014.
50. حكيم بليل، الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، مداخلة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.
51. عبد المجيد أونيس، حميدة بن يحيى، الحوكمة الإلكترونية: رؤيا شاملة، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية (دراسة حالة البلدان العربية)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014.

52. عمار الزعبي، محمد بجاق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي، 20 و20 سبتمبر 2015.

53. عمر بن سعيد آل مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في ندوة الحكومة الإلكترونية- الواقع والتحديات، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2004.

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

55. وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحرة سكيكدة، الملتقى الوطني الأول حول: التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل " المستشفيات نموذجا"، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، يومي 10 و11 أبريل 2018.

5- المواقع الإلكترونية:

56. عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: Zerguit.ahlamontada.com

57. مخطط عمل الحكومة، ماي 2014، منشور على الموقع الرسمي: premier-ministre.gov.dz

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les livres:

58. Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, **Public Management Reform**, Oxford University Press, Oxford, 2000.

59. Mark Robinson, **From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
....	الإهداء
....	شكر وعرفان
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الآليات المؤسسية لترقية الخدمة العمومية في الجزائر	
	تمهيد
	المبحث الأول: ترقية الخدمة العمومية لدعم وتأهيل المرافق العامة
	المطلب الأول: ترقية الخدمة العمومية في ظل تحديث الجهاز الإداري
	الفرع الأول: بروز ظهور نظام التسيير العمومي الجديد
	الفرع الثاني: خصائص نظام التسيير العمومي الجديد
	المطلب الثاني: عصنة التسيير العمومي
	الفرع الأول: أسباب ومتطلبات عصنة الخدمات العمومية
	الفرع الثاني: الحوكمة الالكترونية
	المبحث الثاني: الإصلاحات المؤسسية وأثرها في تحسين الخدمات العمومية
	المطلب الأول: لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية
	الفرع الأول: لجنة إصلاح هياكل الدولة
	الفرع الثاني: اللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية الولائية
	المطلب الثاني: دور وزارة الخدمة العمومية والمرصد الوطني للمرفق العام في الإصلاح الإداري
	الفرع الأول: دور وزارة الخدمة العمومية في عصنة الخدمة العمومية
	الفرع الثاني: دور المرصد الوطني في سير وتنظيم المرفق العمومي
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية	
	تمهيد
	المبحث الأول: إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
	الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
	المطلب الثاني: آليات الإدارة الإلكترونية
	الفرع الأول: مقومات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية
	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
	المبحث الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية في الجزائر
	المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العمومية
	الفرع الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية
	الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية على النشاط الإداري
	المطلب الثاني: صعوبات وعراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية
	الفرع الأول: العراقيل الإدارية والقانونية
	الفرع الثاني: العراقيل الأمنية
	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	فهرس الموضوعات