جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

UNIVERSITE DE MEDEA

الموضوع:

عصرنة الإدارة العمومية و مساهمتها في تقريب الإدارة من المواطن

دراسة حالة الجماعات المحلية -ولاية المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إنجاز الطالبين :

- بوكساني عبدالحق
- طنكة بلال

تحت إشراف الدكتور :

* حمداني محي الدين

السنة الجامعية

2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الله نور السماوات والأرض مثل نوره كمشكاة

فيها مصباح المصباح في زجاجة الزجاجة كأنها كوكب

دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد

زيتها يضيء ولو لم تمسسه نار نور على نور يهدي الله

لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس

والله بكل شيء عليم ٣٥

شكر و عرفان

أولا و قبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا لانجاز هذا العمل .

الشكر الجزيل إلــى:

الأستاذ محي الدين حمداني على إشرافه لعملنا هذا و على نصائحه و تشجيعاته لنا.

كل الأساتذة الذين تولوا مهمة إمدادنا بالعلم و المعرفة

موظفي ولاية المدية و خاصة مدير التنظيم و الشؤون العامة على ما قدموه من تسهيلات و مساعدة كبيرة لنا لإنجاز هذا العمل .

و كل من ساهم و نفعنا من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله الذي أعانني على هذا العمل المتواضع الذي أهديه

إلى رمز الحب و الحنان و منبع الدفء

إلى الغالية التي يعجز كل لسان عن شكرها و يجف كل قلم عن إحصاء فضائلها

إلى الصدر الذي أشكو له همومي حين تضيق بي الدنيا

إلى روحي و عمري وسر وجودي والدتي العزيزة حفظها الله

إلى من لم يدخر جهدا في تربيتي و تعليمي حتى بلغت هذا المستوى إلى الذي غرس فيّ القيم والأخلاق و حب العمل و التعلم

إلى من تحمل لأجلي مالا تطيقه النفوس و تبيض له الرؤوس

إلى من ابتلع الألم و صنع منه الابتسامة لتحقيق أحلامي والدي العزيز حفظه الله

إلى جدتي الغالية أطال الله عمرها و أمدها بالصحة و العافية و جعلها تاجا فوق رؤوسنا

إلى شريكة دربي التي أمدتني بالعون و المساندة طيلة مشواري الدراسي زوجتي الغالية

إلى نور قلبي و فلذات كبدي أولادي غفران، محمد أيهم، نهال، عبد الباسط هيثم، دانية

إلى عيوني في الوجود أخوة الفؤاد والروح أخي حليم و أختاي صونيا و سهام

إلى كل عائلة زوجتي خاصة الوالدين الكريمين

إلى كل العائلة و الأقارب خاصة أولاد إخوتي جميعا وفقهم الله في حياتهم

إلى من رافقني طوال سنوات الدراسة و في انجاز هذا العمل أخي عبد الحق

إلى كل من وقف بجانبي وأمدني بيد العون لانجاز هذه الدراسة

إلى كل من نصحني وأوصاني وأرشدني فكان نعم الدليل

إلى كل زملاء الدراسة والأصدقاء إلى كل من لم يخطر ببالي ساعة الإهداء

بـــــــلال

إهداء

الحمد لله الذي أعانني على هذا العمل المتواضع الذي أهديه

إلى أغلى الناس في الوجود، إلى من رباني و أعانـني بالصلاة و الدعاء: الوالدين الغاليين حفظهما الله.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيها حقها، إلى زوجتي الغالية حفظها الله و رعاها.

إلى جميع إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى قرة عيني و نور حياتي بناتي : سارة ، مروة ، ماريا و إيمان .

إلى من شاركني في انجاز هذا العمل : صديقي و زميلي بلال .

إلى كل أفراد عائلتي و عائلة زوجتي و أصدقائي و زملائي

إلى كل من علمني و ساهم و لو بحرف لانجاز هذه المذكرة .

و أخيرا إلى كل من أعني لهم شيئا في حياتهم

عـبـــدالحـــــق

فـــهـــرس المحـتـويـات

الموضوع	الصفحة
البسملة	–
الشكر	–
قائمة الاشكال	–
قائمة الجداول	–
الملخص	–
مقدمة	أ....د
الفصل الأول : الإدارة العمومية الجزائرية	
تمهيد	01
المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية	**02**
المطلب الأول : ماهية الإدارة العمومية	02
المطلب الثاني : وظائف الإدارة العمومية و مبادئها	08
المبحث الثاني : نشأة الإدارة الجزائرية و مراحل تطورها	**15**
المطلب الأول : وضع الإدارة الجزائرية قبل و بعد الاستقلال	16
المطلب الثاني : مراحل تطور العملية الإدارية من منظور الوظيف العمومي	21
المبحث الثالث : سبل إصلاح الإدارة الجزائرية وأسباب فشلها	**26**
المطلب الأول : محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر	26
المطلب الثاني : فشل محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر	29
خلاصة الفصل	32

الفصل الثاني : عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية	
تمهيد	33
المبحث الأول : تحديث الإدارة العمومية الجزائرية	**34**
المطلب الأول : مقومات و أولويات عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية	34
المطلب الثاني : محاور العصرنة الإدارية	42
المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية في الجزائر	**45**
المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية و آليات تفعيلها.	45
المطلب الثاني : تكنولوجية الرقمنة في الإدارة العمومية	60
المبحث الثالث : إستراتيجية الدولة الجزائرية في عصرنة الإدارة و تقريبها من المواطن	**66**
المطلب الأول : المرجعية القانونية لعصرنة الإدارة العمومية	67
المطلب الثاني : دور العصرنة في تقريب الإدارة من المواطن	71
خلاصة الفصل	75
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للعصرنة في تقريب الإدارة من المواطن(عصرنة الإدارة في الجماعات المحلية – ولايـــة المـديـــة نـمـوذجـا –)	
تمهيد	76
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاية و الخدمة العمومية	**77**
المطلب الأول : تعريف بولاية المدية	77
المطلب الثاني : الخدمة العمومية على مستوى الولاية	88
المبحث الثاني : الإدارة الرقمية و إسهاماتها في تقريب الإدارة من المواطن في ولاية المدية	**91**
المطلب الأول : الخدمة العمومية على مستوى ولاية المدية	91
المطلب الثاني : أدوات و آليات عصرنة إدارة الجماعات المحلية–ولاية المدية–	93

المبحث الثالث : واقع عصرنة الإدارة في الجماعات المحلية	**106**
المطلب الأول : البرامج الالكترونية العصرية المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية بولاية المدية	107
المطلب الثاني : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة بولاية المدية ومعوقاتها	115
خلاصة الفصل	121
الخاتمة	**122**
قائمة المراجع	–

الأشكـــــال و الجـــــداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	**59**
02	يمثل الهيكل التنظيمي للولاية	**87**
03	يمثل مبادئ الخدمة العمومية	**91**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	**50**
02	الإتجاه العام نحو عصرنة الإدارة	**120**

الملـــــخـــــــص

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور عصرنة الإدارة العمومية في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر والآليات المتبعة من قبل السلطات العليا للبلاد من أجل الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة عصرية بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمة المرجوة لفائدة المواطن.

فقد تم التطرق إلى الآليات المتبعة لعصرنة الخدمة العمومية على المستوى المحلي ودورها في تحقيق تنمية فعلية و تفعيل مبدأ تقريب الإدارة من المواطن.

كما أن في دراستنا هذه تم الاعتماد على مجموعة من المراجع من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة و القيمة حول الموضوع و منها الكتب و مذكرات تخرج و مراسيم و قوانين في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الميدانية مع موظفي إدارة ولاية المدية و وصف عمليات العصرنة التي قامت بها الولاية.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عملية عصرنة الخدمة العمومية ضرورة حتمية تفرضها المتغيرات العصرية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع و استجابة لمتطلبات الأفراد لتحقيق رضا المواطن المحلي وتحقيق تنمية محلية.

Summary :

This study aims to highlight the role of modernizing public administration in achieving local development in Algeria and the mechanisms used by the country's higher authorities in order to move from a traditional administration to a modern administration in a way that ensures the provision of the desired service for the benefit of the citizen. The mechanisms used to modernize the public service at the local level and its role in achieving actual development and activating the principle of bringing the administration closer to the citizen were discussed.

In our study, a number of references were relied upon in order to access the necessary and valuable information on the subject, including books, graduation notes, decrees and laws in the theoretical aspect, while in the practical aspect, field interviews with the staff of the Medea State Department were relied upon. And a description of the modernization processes carried out by the state.

Finally, the study came to the conclusion that the process of modernizing the public service is an inevitable necessity imposed by modern changes to keep pace with developments in society and in response to the requirements of individuals to achieve the satisfaction of the local citizen and achieve local development.

مـقـــدمـــــــة

مقـدمـــــة

في ظل التزايد المتسارع لوتيرة التنمية و التطور الهائل في المجال التكنولوجي، أصبح من الضروري على صانع القرار التكيف مع هذه التطورات، ومن ثم ترقية المرافق العامة و عصرنتها مما يؤدي إلى القضاء على الأساليب التقليدية وتحسين الخدمات العمومية وتلبية حاجيات المواطن، و لهذا أصبحت عصرنة الإدارة في الجزائر من أهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام، لتقريب الإدارة من المواطن وكذا تحسين الخدمة العمومية خاصة في الإدارة المحلية وعلى رأسها البلدية و الولاية، باعتبارهما أقرب مرفق للمواطن، كما أنها تشكل صورة من اللامركزية الإدارية.

و سنحاول في هذه الدراسة تقديم تجربة الجزائر في تطوير المرفق العام المتمثل في الولايـة، من خلال عصرنة إدارتها و التي انبثق عنها عدة مفاهيم كالإدارة الإلكترونية و الرقمنة كآليات لتطوير و تحسين هذا المرفق العمومي، و الوقوف عند النقائص والعراقيل التي تواجه هذا الأسلوب المستحدث في الإدارة الجزائرية بصفة خاصة.

01- طرح الإشكالية :

من المتفق عليه أن جميع الدول بمختلف أشكالها و أنظمتها تتقاطع في نقطة القيام بمهمة تقديم الخدمة العامة لمواطنيها و لتحقيق هذه الغاية تلجأ السلطات العمومية للبلاد إلى سن جملة من القوانين والتنظيمات في كل مرة لمواكبة الأحداث والتطورات الحاصلة في العالم، وذلك من أجل تحسين الأداء وتقديم خدمة أفضل للمواطن للوصول إلى تحقيق رضاه ، و يجب على المؤسسات والإدارات العمومية الالتزام بتنفيذها وفق السياسة المعتمدة من طرف السلطات المركزية وتحت رقابتها.

وعليه فإن إشكالية هذا الموضوع تتمحور حول:

- **إلى أي مدى شكل موضوع عصرنة الإدارة آلية محورية لتحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية و الرقمنة في الجزائر و مساهمتها في تقريب الإدارة من المواطن ؟.**

الأسئلة الفرعية:

يأتي تحت الإشكالية العامة مجموعة من الأسئلة:

- ✓كيف تؤثر آليات تطبيق عصرنة الإدارة على تحسين الخدمة العمومية ؟
- ✓كيف ساهمت إستراتيجية عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في تقريب الإدارة من المواطن؟
- ✓ما هو واقع تطبيق الإدارة الرقمية على المستوى المحلي ؟

02- الفرضيات:

الفرضية الأولى

السعي إلى عصرنة و تحسين الخدمة العمومية هو نتيجة للمشاكل المطروحة و للتطورات المفروضة من المحيط.

الفرضية الثانية

نجاح الدولة في عصرنة الإدارة العمومية مرتبط بوضع النصوص التنظيمية و بتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتنفيذ العملية.

الفرضية الثالثة

نجاح تطبيق عملية العصرنة على المستوى المحلي مرتبط بتأهيل المرافق العمومية المحلية و تحلي الموظفين بروح المسؤولية.

03- أهمية اختيار الموضوع:

تتجلى أهمية معالجة هذا الموضوع من خلال زاويتين أساسيتين :

الزاوية الأولى : تبرز من خلال المؤثرات المحيطة بهذه الفكرة و التي تقتضي بناء إدارة عمومية فعالة وقادرة على تلبية الحاجات العامة للجمهور بقدر من الكفاءة و الاحترافية و الدقة في الأداء فضلا عن تزايد الاهتمام بجانب عصرنة المرافق العمومية من خلال الاهتمام بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة و التوجه نحو الإدارة الالكترونية كأحد متطلبات الحداثة و التطور .

الزاوية الثانية: تتجلى من خلال دور فكرة عصرنة الإدارة العمومية على مستوى الجماعات المحلية ممثلة في الولايات والبلديات وذلك بتطوير أدائها و آلياتها وتغيير واقع الخدمة العمومية بها ، مما يحدث أثرا إيجابيا على أساليب تسييرها ، بتحريرها من أنماط التسيير التقليدية و على علاقتها بالمواطن الذي يصبح عنصرا فعالا ومشاركا في التسيير المحلي ما يعزز علاقة الثقة والتواصل بينها وبينه.

04- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بموضوع عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية وتنقسم هذه الأهداف إلى نظرية و أخرى عملية، أما النظرية فتتمثل في الإحاطة بفكرة تحسين الخدمة العمومية والمعطيات المؤثرة فيها،أما الأهداف العملية فتتمثل في التعرف على مدى تنفيذ المخططات الحكومية الرامية إلى عصرنة الإدارة المحلية و إبراز ما تم تحقيقه على أرض الواقع،و الصعوبات التي تعترض العملية ، فضلا عن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لتحقيق العصرنة بصورة أنجع و تقريب الإدارة من المواطن بالشكل الذي يحقق رضاه .

05- مبررات اختيار الموضوع:

يرتبط اختيار موضوع البحث من خلال رغبة و ميول الباحث لاختيار موضوع معين دون غيره ، قد تكون لاعتبارات ذاتية بسبب تخصصه أو من خلال مجال عمله و ممارسته

لمهام معينة ترتبط أساسا بموضوع البحث ، وقد تكون لاعتبارات موضوعية تخص البحث في حد ذاته من حيث قيمته العلمية أو حداثته و أهمية تناوله في الفترة الراهنة

وعليه يمكن أن نوجز أسباب اختيارنا لموضوع " عصرنة الإدارة العمومية و دورها في تقريب الإدارة من المواطن" إلى :

أ-**المبررات الموضوعية** : لقد أصبح في السنوات الأخيرة موضوع تحسين أداء الخدمة العمومية من خلال عصرنة الإدارة الشغل الشاغل للسلطات السياسية خاصة بعد إدراجه ضمن برنامج الحكومة و أصبح بالنسبة للإدارة الجزائرية عموما وقطاع الداخلية خصوصا موضوع الساعة و أساسا لتقييم أداء الموظفين العموميين من خلال تحقيق رضا المواطن عن الخدمة المقدمة ، ما يجعل تناول هذا الموضوع يتميز بالجدية.

كما هناك بعض الأسباب الموضوعية الأخرى و المتمثلة في :

- تدني واقع الإدارة المحلية في الجزائر وعدم رضا المواطنين عن خدماتها، وسعي السلطات المركزية لإيجاد حلول للنهوض بهذه الإدارة و عصرنة خدماتها.

-الوقوف على النقائص الموجودة في آليات العصرنة مما يساهم في اقتراح إستراتيجية متكاملة للنهوض بواقع الإدارة العمومية خاصة المحلية.

-كما أن الرغبة في دراستنا لموضوع آليات العصرنة، تكمن في الكشف عن فعاليتها على المستوى المحلي، ومدى تطبيق القوانين و التعليمات الصادرة عن السلطات المركزية و المتعلقة بعصرنة الإدارة المحلية والمعوقات التي تقف حائلا دون تطبيقها.

ب- المبررات الذاتية : و التي تتمثل في رغبة الباحث بحكم تخصصه و وظيفته في توضيح مختلف الإجراءات التي اتخذتها السلطات العمومية من أجل عصرنة الإدارة العمومية لتحسين الخدمة العمومية و تحقيق رضا المواطن.

06- المنهج المتبع:

إن اختيار منهج معين للبحث تمليه طبيعة الموضوع التي تفرض اختيار مناهج معينة دون غيرها من المناهج الأخرى ،و في دراستنا سنعتمد على:

أ-**المنهج الوصفي:** إذ سنعتمده في وصف الظاهرة المدروسة ، من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة العمومية الجزائرية و وصف خصائصها و كيفيات و عمليات و إجراءات العصرنة فيها ، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة حالة معينة لوحدة إدارية ، و يظهر استعمالنا لهذا المنهج من خلال دراسة تطبيق إجراءات العصرنة و تحسين الخدمة العمومية على المستوى المحلي بإدارة ولاية المديـة.

ب- المنهج التحليلي: تم تطبيق هذا المنهج من خلال تحليل مختلف الجوانب النظرية التي لها علاقة بموضوع عصرنة الإدارة العمومية و تقريب الإدارة من المواطن ، من خلال تحليل إجراءات تنفيذ العصرنة على مستوى الإدارة العمومية و دراسة النصوص القانونية والتنظيمية التي تتناول هذه الفكرة.

07- الدراسات السابقة :

حاولنا الاستفادة من بعض الكتب والدراسات والبحوث والمقالات التي تناولت الموضوع، ولعل من أهمها:

- الحكومة الالكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية – الجزائر نموذجا – أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر من إعداد الطالب يحياوي محمد: من خلال هذه الدراسة تناول الباحث موضوع الحكومة الالكترونية كمشروع جزائري من خلال دراسة إمكانية تجسيده على المستوى الوطني و معرفة مدى تطبيق الجزائر لتقنية الحكومة الالكترونية واثر ذلك على الإدارة العمومية .

تناول الباحث أساسيات حول الحكومة الالكترونية من خلال آلية الانتقال من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية و المتطلبات التنظيمية لها ، محددا أهم التقنيات اللازمة للحكومة الالكترونية ، و كذلك أثرها على الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية، ثم خصص آخر فصل لدراسة تطبيقية حول مشروع الجزائر الالكترونية من خلال دراسة الجاهزية التنظيمية و عرض البنى القاعدية الالكترونية المتوفرة في الجزائر .

➢انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال بجامعة الجزائر من إعداد الطالب سعداوي محمد : درس الباحث الانعكاسات التي يمكن أن تحدث من جراء تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على مستوى الإدارات العمومية ، مبرزا تجربة الجزائر مع الحكومة الالكترونية من خلال دراسة واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر، و مدى جاهزية تطبيق الحكومة الالكترونية في المرفق العام الجزائري.

➢الدكتور عبد الرازق الباز ، الحكومة الالكترونية و أثرها على النظام القانوني للمرفق العام و أعمال الموظفين بحيث كانت إشكالية الدراسة تتمحور حول أثر الإدارة الالكترونية على المرفق العام ، كذلك تبيان أهداف وأهمية الحكومة الالكترونية على الخدمات المقدمة من قبل المرافق العامة و دورها في تحقيق تنمية بطرق عصرية حديثة و الارتقاء بخدمات الجماهير.

حاولت الدراسات المذكورة الإشارة إلى موضوع عصرنة و تحسين الخدمة العمومية من جوانب مختلفة دون التعرض لموضوع الرقمنة، وركزت خصوصا على الجوانب النظرية وقدمت أفكارا وتصورات معرفية ولم تتعمق كثيرا في الجوانب العملية التطبيقية خاصة البرامج المحددة من طرف السلطات العمومية في هذا الإطار .

ولإثراء الموضوع نسعى من خلال هذه الدراسة معرفة السياسة المتبعة من طرف السلطات العمومية في الجزائر من أجل عصرنة الإدارة العمومية و تنفيذ هذه السياسات

ميدانيا على المستوى المحلي وذلك بالاستفادة من التدابير المتخذة ميدانيا و من مجموعة النصوص القانونية والتنظيمية التي أصدرتها السلطات ، لاسيما تلك المتعلقة بقطاع الداخلية والجماعات المحلية خاصة الولاية.

08- حـــدود الدراسة :

أ/ الإطار المكاني:

اخترنا ولاية المدية كحالة نتعرض فيها إلى كيفية تنفيذ مختلف الإجراءات الرامية إلى عصرنة الإدارة العمومية على المستوى المحلي ، وجاء اختيارنا لها بحكم أن عمل أحد القائمين على هذه الدراسة كإطار بها، و الآخر إطار بإدارة عمومية أخرى تسعى لعصرنة إدارتها، ومن مهامنا تنفيذ هذه الإجراءات.

ب/الإطار الزماني :

تهتم الدراسة بالفترة من 2010 إلى غاية 2022 و هي الفترة التي عرفت تبني السلطات العمومية لفكرة عصرنة الخدمة العمومية و تقريب الإدارة من المواطن بصورة جادة من خلال البرامج الخماسية للحكومة الجزائرية : 2009-2014 /2015-2020 / 2020/2025.

09- هيكل الـــدراســـة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول يشمل الأول دراسة الجوانب النظرية للإدارة العمومية و محاولات الدولة لإصلاحها.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى فكرة عصرنة الإدارة العمومية بتحليل مفهومها وتبيان الدوافع المؤدية إلى تبني هذه الفكرة ، و أثرها على أداء الإدارة المحلية وتحسين علاقتها بالمواطن، مع استعراض سياسة الحكومة المنتهجة في هذا الإطار.

في حين تم تخصيص الفصل الثالث للجانب التطبيقي في قطاع الداخلية والجماعات المحلية والإجراءات التي قامت بها لتنفيذ هذه السياسة، من خلال تجسيد سياسة العصرنة بولاية المدية كنموذج لعصرنة إدارتها و سعيها إلى تقريب الإدارة من المواطن.

لنخلص في الأخير إلى تقييم تطبيق عملية عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية مع إعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات لتجاوز المشاكل و النقائص المطروحة .

10- صعوبات الدراسة:

لضمان تقديم نتائج مفيدة للبحث العلمي كان ينبغي علينا توفير معلومات محينة و بالقدر الكافي بما يتماشى مع التطور التكنولوجي، و هو العائق الأول في إنجاز هذه المذكرة، كما تم مواجهة المعوقات التالية:

- ✓ قلة المراجع العربية التي تطرقت بالتفصيل لموضوع عصرنة الإدارة و كذا الرقمنة.
- ✓ ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة نظرا إلى التزاماتنا المهنية .
- ✓ صعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة في الجانب التطبيقي نظرا لحساسيتها و سريتها.

الفصل الأول:

الإدارة العمومية الجزائرية

تمـهـيــد :

إن الإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات العامة في سائر الدول الأخرى وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة، إلا أن ما يميزها هو أنها أداة موروثة عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية.

كما عرفت الإدارة العمومية الجزائرية ومنذ تحقيق الاستقلال بفسادها والبيروقراطية المستشرية في أغلب قطاعات الإدارة،فمن البلديات إلى الوزارات ومن القطاع الصحي إلى القطاع الصناعي، لذلك قمنا بتخصيص الفصل الأول للحديث عن الإدارة العمومية الجزائرية و مختلف المراحل التي مرت بها بالإضافة إلى مختلف محاولات الإصلاح الإداري.

و من أجل الاطلاع على جوانب هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية.**
- **المبحث الثاني :نشأة الإدارة الجزائرية و مراحل تطورها.**
- **المبحث الثالث : سبل إصلاح الإدارة الجزائرية و أسباب فشلها.**

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة العمومية

إن الإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات العامة في سائر الدول الأخرى وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة .

كما تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانية النسبية للمواطنين المنتمين لنفس البلد، وبهذا فهي تشكل مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية :

الفرع الأول : تعريف الإدارة العمومية

أولا : لغة

مصطلح الإدارة العمومية يتكون من كلمتين الأولى هي إدارة وهي كلمة لاتينية أصلها administrate والتي يقابلها بالانجليزية مصطلح **TO Serve** والتي تعني تقديم الخدمة أو العون للآخرين ،أما كلمة العمومية فيقابلها مصطلح Public و الذي يعني الجهات الرسمية أو الحكومية أو العامة،و الإدارة العمومية تعني تقديم الخدمة من طرف جهات عمومية [1].

ثانيا : اصطلاحا

إن الإدارة العمومية موضوع متخصص من الموضوع الشامل "الإدارة"، فالإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم و توجيه ومراقبة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه المجهودات عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أطلق على الإدارة في

[1]– تيشات سلوى ،أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد،رسالة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة بومرداس، الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية والتسيير،سنة 2015/2014 ص 12

هذه الحالة "الإدارة العمومية " فهي تشمل أعمال الحكومة المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية و التجارية و المالية، فالإدارة العمومية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة[1].

وتعرف الإدارة العمومية من قبل بعض الدول التي تعتمد في تقسيمها الإداري على النظام الفدرالي أو نظام الحكم المحلي على أنها متابعة الأنشطة الإدارية وتنفيذها من قبل الممثلين المحليين،وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية المختلفة التابعة لإقليمهم في إطار احترام القوانين و التشريعات العامة للبلاد، أي أن صانعي القرار العموميين لا تكون قراراتهم مخالفة للقوانين الداخلية و الخارجية للدولة، وقانون المالية وقانون الاستثمار.

وعرف **سعيد المصري** الإدارة العمومية بأنها:" مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالمناشط الإدارية التي تؤديها منظمات وأجهزة الدولة و التي تهدف بصفة أساسية و قاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع، والتي تؤثر قراراتها تأثيرا شاملا وعاما ومباشرا على مصالح أفراد المجتمع و جماعاته، والتي تتأثر حركتها و تصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية "[2].

ويعرف **محمد الصغير بعلي** الإدارة العمومية على أنها تتكون من مفهومين، الأول شكلي ويشير إلى مجموع الأجهزة و الهياكل القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية)، والثاني مادي يشير إلى كل الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة بهدف تحقيق المصلحة العامة و الاستجابة لمتطلبات المواطنين.

ويعرف **فوزي حبيش** الإدارة العمومية على أنها : "مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات

[1]– النجار عبد العزيز،الإدارة الذكية،الإسكندرية،مصر،المكتب العربي الحديث،سنة 2008 ص 302

[2]– احمد سعيد سلمان،الإدارة العامة العربية الإسلامية مفاهيم ونظرات تاصيلية، مجلة القران الكريم والعلوم الإسلامية، سنة 2004 ص 260

المالية اللاَزمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة"[1].

يعرف **ويلسن Wilson** الإدارة العمومية بأنها :"الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"[2].

كذلك هو الأمر بالنسبة **لجيليني Gilinier** الذي يرى أن الإدارة العمومية هي " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية ".

كما نجد أن **ماكنمارا** "**Mc Namara**" يعرف الإدارة العمومية بأنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"[3].

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الهدف الأساسي للإدارة العمومية هو المصلحة العامة، عن طريق تحقيق الأهداف العامة للسياسة العامة للدولة ومحاولة تحقيقها من خلال الأجهزة و المصالح المختلفة لها سواء كان ذلك على مستوى كل إقليم أو على مستوى الدولة ككل.

كما يمكن تعريف الإدارة العمومية بأنها "مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، و أن ممارسة هذا النوع من الإدارة

[1] – فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991 ، ص 97.

[2] – طارق المجذوب، "الإدارة العامة –العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، سنة 2000 ص 119

[3] – Abdelaziz SEGHIR « LE Management de service public »,communication au colloque national sur : le management et la formation en gestion « institut Sup De Gestion Et De Planification,Alger,27-29/06/99

لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الاهتمام "بالمورد البشري والاهتمام بالمورد المالي".

الفرع الثاني : أهمية الإدارة العمومية

تسند للإدارات العمومية مجموعة من المهام كل حسب اختصاصها ونطاق صلاحياتها، ومن هذه المهام نذكر الأمن، العدالة، الصحة، التربية، الثقافة، الخدمة الاجتماعية....الخ، فهي ترجمة لسياسات وأهداف الحكومة و الإدارات المركزية، انطلاقا من تطبيق مبادئها العامة.

فالإدارات العمومية تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، فهي مركز الحوار بين أصحاب القرار و المواطنين، وعليه تكمن أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبي المتطلبات و الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع، وتساهم في زيادة كفاءة و فعالية الحكومة، فكل هذه المزايا و الفوائد من شانها تعزيز مكانة و دور الإدارات العمومية على المستوى المجتمعي، وعليه يمكن اعتبارها من المؤسسات القاعدية التي يرتكز عليها المجتمع لتحقيق الاستقرار و الأمن و العدالة الاجتماعية، في مختلف المستويات المجتمعية.

كما نلخص أهمية الإدارة العمومية في هذه النقاط:

- ✓وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.
- ✓الإدارة العمومية هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.
- ✓لابد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة.

✓الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الأخرى القيام بها.

الفرع الثالث : خصائص الإدارة العمومية

هناك خصائص تتميز بها الإدارة العمومية نظرا للهدف الذي تسعى لتحقيقه وارتباطها بما يحدث في المجتمع من تغيرات، وتتمثل صفات وخصائص الإدارة العمومية فيما يلي[1]:

- الشمولية :

الإدارة موجودة في كافة أنحاء المنظمة و تشمل جميع أجزائها وتتعلق بمختلف نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

- التكامل :

لا يمكن أن تكون هناك إدارة إذا لم يكن هناك تكامل بين مختلف أجزائها في أداء الأعمال، حيث يعمل الأفراد معا أو في فرق من اجل تكامل الخبرات و التخصصات.

- المستقبلية :

تتوجه الإجراءات الإدارية إلى تحقيق الهدف المنشود مستقبلا، فهي تخطط و تضع برامج التنفيذ بالنظر إلى المعلومات المتوفرة في الماضي و الآنية وتستفيد منها للوصول إلى تحديد الأهداف و العمل على تنفيذها، فالإدارة فكر مستقبلي إذ تسعى إلى الوصول إلى نتائج مستقبلية.

- الانفتاح :

[1] – محمود عليان ، الإدارة العامة و الإدارة التربوية، مجلة التربية، 1988 ص 99

الإدارة العمومية تتفاعل مع ما يحدث في المجتمع فهناك دوما علاقة ترابط بينهما على أساس أنها تعمل على خدمة المجتمع، فهي نظام مفتوح على البيئة وتؤثر و تتأثر بما يحدث فيها.

كما انه هناك بعض الخصائص للإدارة العمومية من منظور آخر تتمثل فيما يلي:

- **الهدف** : هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات و المشاريع الحكومية، التي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض، حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية هي صعوبة المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين، وأخيرا فان العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الإدارة العمومية ويصعب التحكم فيه.
- **المسؤولية** : يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد يهاجم من طرف الصحف ويطلب منه تفسير سلوكه و تبرير السياسة التي ينفذها.
- **الصبغة الرسمية** : تتمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العامة القانون العام، و الموظف العام يعمل بصفته الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.
- **الشكل التنظيمي** : ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة بمختلف صورها و مستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة و علاقتها ببعضها، ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية و المادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري كما يحدد العلاقات التي تحكم المستويات.

- **بيئة الإدارة العامة** : أهداف الإدارة العمومية تتعلق أساسا بالصالح العام و إدارة الشعب، كما أنها مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة[1].
- **الإطار القانوني** : تخضع الإدارة العمومية لمجموعة من التشريعات و القواعد و الأنظمة التي تضعها السلطة التشريعية، و يلتزم بها العاملون في الأجهزة الحكومية، و يترتب عن هذا النتائج خضوع الموظفين في القطاع الحكومي للقواعد والإجراءات المحددة لهم بموجب النظام المحدد من الدولة و أجهزتها التشريعية مما يحد من حرية أفعالهم، خاصة وأنها تخضع لرقابة السلطة التشريعية و الأجهزة القضائية و الرقابة الإدارية المختلفة .
- **المنافسة** : العمل في الإدارة العمومية محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية و الخارجية، و الطرق والأساليب و الإجراءات التي لا تترك مجالا لحرية التصرف، كل هذا من شانه إضفاء طابع الجمود و الحد من الفاعلية في تحقيق الأهداف، بالإضافة فان نشاطاتها موجهة لخدمة جميع المواطنين، لذلك من النادر أن تتعرض للمنافسة[2].

المطلب الثاني: وظائف الإدارة العمومية ومبادئها:

لقد اختلف الباحثون في تحديد وظائف و مبادئ الإدارة العامة وذلك نظرا لتعدد الأنشطة التي تقوم بها ، وبالرغم من تلك الاختلافات إلا أن الإدارة العامة على اختلاف أنواعها تخضع لمجموعة من الوظائف و المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصالح العام.

1- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006 ص 24-25

2- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة،ط7،مطبعة الشقري، 2013 ص8-10

الفرع الأول : وظائف الإدارة العمومية

يمارس مديرو المؤسسات العمومية عددا من الوظائف الإدارية المختلفة، و تتمثل تلك الوظائف الإدارية في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة.

قد حاول علماء الإدارة منذ فترة الإجابة على تساؤل حول ما هي الوظائف الإدارية الأساسية؟

هنري فايول أشار إلى خمس وظائف أساسية هي التخطيط ،التنظيم ،إصدار الأوامر،التنسيق و الرقابة.(يقول فايول هي الوظائف الأكثر ضرورة و هي ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال).

في المقابل استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كالفورنيا ،التخطيط ، التنظيم،التشكيل (اختيار العاملين وتوظيفهم)، التوجيه والرقابة كأهم وظائف الإدارة.

أما الآن فقد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة هي : التخطيط ،التنظيم ،القيادة و الرقابة.

هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري.

<u>أولا : التخطيط</u>

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة و سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل فيما يلي :

➢ **تعريف التخطيط :**

يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة، و يقصد بالتخطيط:العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع أهداف المنظمة و تحديد أساليب تحقيقها.

كما يعرف على أنه وضع الأهداف التنظيمية و وضع الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق تلك الأهداف، و تطوير هرمية شاملة من الخطط لتنسيق و تكامل الأنشطة[1].

وتقوم عملية التخطيط على المراحل التالية[2]:

أ-**تحديد الأهداف:** تقوم السلطة السياسية عموماً بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها.

ب-تحديد الوسائل والإمكانيات: وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه ومدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة ودراسة كيفية ضمانها وأوجه إنفاقها ثم تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة.

ج- توزيع الخطة: على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه.

د-متابعة الخطة وتقويمها: تقوم السلطات العمومية المختصة بمتابعة وتنفيذ الخطة وفقاً للتقديرات المحددة سابقاً، واكتشاف الإختلالات و تعديل الخطة إن تطلب الأمر.

ثانيا : التنظيم

[1] – ميسم الصغير، و محمد بشير لبيق،أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي وتحديات العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 6 ، 30 افريل 2011، ص 86

[2]– العديلي إبراهيم، فن الإدارة الحديثة، عمان، الاردن،دار زهران للنشر و التوزيع ط2018، ص 71

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي ،فأي نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ، لا بد و أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة أي كفرد واحد و لن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم.

- **تعريفه :**

عرفه البعض على أنه" الشكل الذي تتعاون فيه جهود الجماعة لتحقيق هدف "، كما عرف على أنه " عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف و ذلك من خلال توزيع السلطات و المهام و المسؤوليات"[1].

- **أنشطة وظيفة التنظيم في المنظمات و أغراضها :**

- وضع المهام الرسمية المطلوب تحقيقها ؛
- تجميع تلك المهام داخل الوحدات التنظيمية؛
- تخصيص الموارد المختلفة لكل قسم من أقسام المنظمة ؛
- تقسيم العمل إلى وظائف محددة على العاملين بالمنظمة ؛
- تخصيص السلطة اللازمة لقيام كل فرد بأداء مهامه وظيفته ؛
- تحديد المسؤولية التي سيتم محاسبة كل فرد على أساسها ؛
- التنسيق بين المهام التنظيمية المتنوعة ؛
- تحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه ؛

[1]– الصيرفي محمد، الاحتراف الإداري الحكومي(المجلد الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع،2014، ص 91

– رسم خطوط انسياب السلطة داخل المنظمة ؛

– تحديد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.

ثالثا : القيادة

القيادة ذات طبيعة مركبة فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية ،الرؤية المستقبلية ،الاتصالات و غيرها.

- **تعريفها :**

تعرف القيادة الإدارية على أنها "عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة"[1]

- **أنشطة القيادة :**

تتضمن القيادة الأنشطة التالية :

– الاتصال اليومي بالأفراد العاملين بالمنظمة ؛

– علاج التعارضات التي تنشأ بين العمال ؛

– إعطاء المرؤوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم ؛

– خلق روح الجماعة بين العاملين بالمنظمة ؛

– استخدام بعض الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل ؛

– محاولة التأثير على الأفراد لتقديم أقصى جهد ممكن .

[1]– راضية يوسفي، و موسى بخاخشة. أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد .3 ،26 سبتمبر, 2018، ص 3

رابعا : الرقابة

تهتم الرقابة بالتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا لما هو مخطط له، على نحو يحقق الأهداف التنظيمية .

- **تعريفها :**

هي آخر الوظائف للإدارة، و هي" عملية قياس النتائج الفعلية وذلك بمقارنتها بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وبعد ذلك يتم تشخيص وتحليل سبب الإنحراف عن المسار المرسوم وإجراء التعديلات اللازمة"[1].

وقد عرفها **هنري فايول** بأنها "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

- **أهداف الرقابة الإدارية:**

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها في[2]:

– التعرض للمشكلات التي تواجه الأداء وتعرقل تنفيذ العمل من أجل إيجاد الحل لها وعلاجها وضمان سير العمليات كما ينبغي ؛

– التأكد من تنفيذ الأوامر والقوانين والقرارات والتعليمات وأن العمليات تسير في إطار احترام لقانون وتطبيق تعليمات متخذي القرارات؛

– التحكم في تكاليف أداء الأعمال والقضاء على مواطن التبذير والإسراف ؛

[1]– ميسون طلاع الزعبي، أثر وحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، 30 جوان 2009، ص 8

[2]– بوجنان توفيق، و مروان محمد النسور، تطوير النظام الرقابي للدوائر الحكومية في الوطن العربي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4 ،2017،ص 267

- التأكد من ارتباط الأهداف الفرعية مع الأهداف الكلية للمنظمة؛

- اتخاذ التصرف الملائم لعلاج الانحرافات التي أسفرت عنها المقارنة .

وتتضمن الرقابة العناصر التالية: الهدف، المعالجة (كيفية ومدى تنفيذ الخطة)، مراعاة أنماط ودراسة مستوى الأداء، التقييم العام ومعالجة الانحرافات.

الفرع الثاني : مبادئ الإدارة العمومية

إن ابرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العمومية في أي مجتمع معاصر ما يلي [1]:

1- **احترام القوانين:**إن الإدارة العمومية هي جزء من الإدارة بصفة عامة وتتم عن طريق مجموعة من العمليات التي تخضع للقوانين و التشريعات الموجودة في بيئتها و لا يمكن الخروج عنها فكل الأعمال تنجز في إطار احترام القوانين.

2-**سيادة المؤسسات** : يغلب الجانب التنظيمي والمهيكل بالإجراءات و القوانين على إدارة المؤسسات العمومية، فلا يمكن ان تخضع لعوامل أخرى غير موضوعية و غير مستقرة ومتغيرة، مما يضمن لها الاستقرار و الاستمرارية.

3-**تحمل المسؤولية** : يبرز الهيكل التنظيمي واجبات ومسؤوليات كل وحدة وظيفية ويمنحها السلطة المناسبة لإتمام الأنشطة و المهام، و على كل الوحدات التنظيمية تحمل مسؤولياتها بقدر ما تمنح من سلطات في إطار احترام القوانين و الأعراف و التقاليد.

4-**المساءلة:** إن جميع أفراد المنظمة منخرطون في العمل الإداري مما يرتب عليهم التزامات من عدة اتجاهات، وأي خلل في تأدية هذه الالتزامات سيعرضهم للمساءلة التي يتم بموجبها التصحيح.

[1]- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2010، الصفحات 24-25.

5-**الخدمات العمومية:** يرتبط هذا المصطلح بالخدمات المؤداة من قبل المؤسسات الحكومية اتجاه المواطنين و أصحاب المصالح، فالعمل الحكومي هو خدمة و واجب اتجاه المجتمع وليس منصب لممارسة النفوذ وتحقيق المصالح الشخصية.

6-**المهنية:** فالإدارة العمومية مبنية على أساس من العلم والخبرة، وتقديم المساعدة للزملاء حين يكون هناك ضغط في العمل، فالمهنية تعبر عن الكفاءات و المهارات و الصفات التي يتوقع من الموظف التحلي بها.

7-**الكفاءة و الاستحقاق** : أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لقدراته وكفاءته وخبرته و بعيدا عن كل أشكال المحسوبية و المحاباة و الموالاة.

8-**النظام المفتوح** : الإدارة العمومية منفتحة من خلال نشاطاتها على المجتمع فهي تواجه مشكلات وتكون علاقات مختلفة وفي كل المستويات، وعليه يجب دراسة هذه العلاقات مع بيئتها الداخلية و الخارجية جيدا.

9-**الرؤية المستقبلية و الإبداع** : وتعني استشراف المستقبل بناءا على خطط و استراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناءا على نظام معلومات معاصر و شامل، وهذا ما يشجع على الإبداع و استعمال تقنيات جديدة و متطورة لتحسين مستوى التنبؤ و تنفيذ الخطط .

المبحث الثاني: نشأة الإدارة الجزائرية ومراحل تطورها

اكتشف موضوع الإدارة العمومية منذ أكثر من قرن فهو موضوع قديم، وتطورت طرق دراستها تدريجيا وأصبحت أكثر تعقيدا بمضي الوقت، وعلى الرغم من ذلك فلا زال الكثير لم يتم التحري عنه بعد، فهناك تقدم واضح حدث حول الجهود البحثية وبناء نتائج تجريبية صلبة حول عالم الإدارة العمومية.

المطلب الأول : وضع الإدارة الجزائرية قبل و بعد الاستقلال

قمنا بتقسيم وضع الإدارة العمومية الجزائرية إلى فترتين رئيسيتين: الإدارة العمومية في عهد الاحتلال الفرنسي وبعد الاستقلال.

الفرع الأول : الإدارة في عهد الاحتلال الفرنسي

كانت الحكومة الفرنسية تعتبر الجزائر ولاية من الولايات التابعة لدولتها، نظراً لموقعها الجغرافي وشساعة رقعتها.

لذلك جاء التنظيم الإداري في الجزائر حريصاً على استقرار المعمرين الأوروبيين في الجزائر، فقد كان متوافقاً مع نمط معيشتهم وحاجاتهم دون الاهتمام بالسكان الأصليين الذين خصصت لهم نظاماً قمعياً. وكمثال على الإدارة العمومية في عهد الاستعمار ما حدث في 1949 حيث قسمت الجزائر إلى ثلاثة ولايات هي: الجزائر، قسنطينة ووهران وكانت كل ولاية يحكمها الوالي ومجلس عام، أما البلديات فنميز ثلاثة أنواع:

- بلديات ذات صلاحيات تامة تخضع للقانون الفرنسي 1884.
- بلديات مختلطة تخضع في تسييرها للقانون الخاص لـ1919.
- المناطق الجنوبية تخضع للإدارة العسكرية.

الفرع الثاني: الإدارة العمومية بعد الاستقلال

إن الدعامات الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال تمثلت في التوجه الاشتراكي واللامركزي والتوازن الجهوي، ورغم أن الجزائر حققت استقلالها السياسي إلا أنها لم تحققه إدارياً، حيث بقيت تابعةً للمنظومة الإدارية الفرنسية، فورثت هذه الإدارة مشاكل كثيرة منها انعدام الإطارات اللازمة القادرة على تسيير البلاد، فيما سبب خروج المعمرين الذين كانوا يشغلون الوظائف الإدارية فراغ في مختلف الإدارات.

لم تتمكن الجزائر من تشريع دستور خاص بها، لذا اعتمدت على التشريع الفرنسي، إلا بعض المواد التي تتنافى مع مبادئ الثورة.

ويتجلى ذلك من خلال قانون 31 ديسمبر 1962، واستمر هذا الوضع إلى غاية 5 جويلية 1975 حيث تم تشكيل لجنة وطنية للتشريع مهمتها مراجعة وجزأرة كل النصوص الموجودة والمطبقة.

وفي دستور 1976 عملت الإدارة العمومية على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة، وبعد وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1986 وهبوط أسعار البترول انتهجت الجزائر سياسة التقشف وتسريح العمال.

وفي سنة 1990 فاز حزب الجبهة الإسلامية للإنقاذ الذي تم حله لاحقاً وبداية الصدام بين أعوان الحزب وأعوان الإدارة واتهامها بالتزوير. تلت هذه المرحلة العشرية السوداء التي تم فيها هدم وحرق الكثير من المؤسسات الإدارية.

الفرع الثالث: المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة وترصد إمكانيات ضخمة لترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، إلا انه رغم تلك المجهودات و الإصلاحات التي تشهدها خاصة في السنوات الأخيرة، لا تزال الإدارات العمومية الجزائرية تعرف و تواجه بعض المشكلات، التي أثرت على سمعتها و مستوى خدماتها، وحسب بعض الباحثين في المجال الإداري فان أهم مشكل يؤرق الإدارة العمومية في الجزائر البيروقراطية بمفهومها

الاعلمي أو كما تسمى البيروقراطية السلبية المرتبطة أساسا بالتعقيدات الإدارية، و الروتين و الجمود الإداري، وغيره من المشكلات التي يمكن اختصارها في النقاط التالية [1]:

1-البيروقراطية المتصلبة :

وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، ونتج عن ذلك عائق الاتصال بين القاعدة و القمة، بطء في اتخاذ القرارات و تنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري و الجمود و تعدد الإجراءات.

2-المركزية الشديدة :

يميل بعض القادة الإداريون في الإدارات العمومية الجزائرية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة و المسؤولية لمن هم دونهم، كما ويميلون أيضا نحو المركزية للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، إلا أن هذا الأمر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي، فمتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة و الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين.

3-التهرب من المسؤولية :

غياب الضمير المهني الذي يشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام و الوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية

[1]- عبد النور زوامبية، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، ج الجلفة 2013 ص 122-124

الجزائرية، بالإضافة لهذه المشكلة برزت من جهة أخرى مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يتذرع به غالبية المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم . وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في الإدارات المحلية، خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين، ما يجعلهم يبتعدون عن الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، و يكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات و القيادات العليا، كذلك يمكن إرجاع هذه الظاهرة إلى نقص كفاءة المسؤولين و تخوفهم من العقاب.

4-استغلال النفوذ :

القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على احد ان الكثير من القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية و الأهداف الذاتية، وبسط النفوذ من خلال موقعهم و سلطتهم، وهذا ما انعكس على الإتباع، وجعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين و الأعوان العموميين.

5-الولاء للرئيس و ليس للوظيفة :

تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية، و ترتب عنها التبعية التامة للرؤساء، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم و التودد و التغاضي عن أخطائهم و عيوبهم للحصول على دعمهم.

6-هجرة الكفاءات من القطاع العام :

تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات و القادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا(رواتب أعلى، مناخ مشجع

على العمل...)، و هذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و القادرة على الرقي بقطاع الخدمات.

7-الروتين الإداري:

رغم أن الروتين الإداري من شانه تجنب العمل الفوضوي و تسهيل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، وأصبح الروتين الإداري حالة مرضية خطيرة تغلغلت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية.

8- ضعف وخلل الإدارة:

يبدو العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين و تذمرهم منها.

9- انتشار ظاهرة التسيب و اللامبالاة:

إن ظاهرة التسيب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وتظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين البلدية مثلا، فتراخي الموظفين في العمل يؤدي إلى فقدان الملفات أو التماطل في تقديم الخدمة، وأيضا الأخطاء المرتكبة في ملأ الأوراق الإدارية.

10- الفساد الإداري:

خطوة الفساد الأولى هي في التمييز بين المواطنين الذين يتجهون إلى الإدارات العمومية لطلب العمل أو الاستفادة من خدماتها " الأقربون أولى بالمعروف"، أما ثاني خطوة فهي قبول الرشاوى إما لتسهيل الخدمات أو إنجاز بعض المعاملات غير الرسمية وتنتهي بوضع يده على الأموال العمومية. والفساد الأكبر يتحقق عند تحالف الفساد الإداري مع الفساد

السياسي لتصبح الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، فالإدارة الجزائرية عرفت كل هذه الأنواع من الفساد.

المطلب الثاني: مراحل تطور العملية الإدارية من منظور الوظيف العمومي

تطور القطاع الإداري الجزائري عبر العديد من المراحل و تزامن ذلك مع تطور قطاع الوظيفة العامة من حيث المنظومة القانونية و العملية، ومن أهم هذه المراحل ما سنتطرق إلى دراسته في هذا المطلب وهي خمسة مراحل إلى يومنا هذا هي كآتي:

الفرع الأول : الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة ما قبل الاستقلال 1946-1962

عرفت هذه المرحلة احتكار الفرنسيين للوظائف على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية حيث تميزت هذه الفترة بإقصاء الجزائريين من التوظيف و الالتحاق بمناصب العمل على مستوى الإدارات الفرنسية و ذلك بموجب القانون الخاص بالوظيفة العامة الصادر في **19** أكتوبر **1946**.

كما تميزت هذه الفترة بمحدودية النظام الفرنسي القائم على تسيير شؤون البلاد إذ لم يكن يستجيب لمتطلبات المواطنين، إضافة إلى احتكاره لكل السلطة وتدخله في كل ما يخص قطاع الوظيفة العمومية وعدم منح الفرصة للمواطنين الجزائريين للمشاركة في تسيير الوظائف العمومية، بدليل وجود مصادر فرنسية أشارت إلى أن عدد الإطارات الجزائرية لم يتعدى 600 إطار سنة 1962 وهو عدد غير كافي لتأطير المؤسسات و الهياكل وتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات[1].

[1]– رميني جمال، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية– سياسية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد رقم 09، 25 ديسمبر 2017، ص 317.

الفرع الثاني: الوظيفة العمومية الجزائرية الموروثة عن التركة الفرنسية1963-1966

بعد الاستقلال واجهت الإدارة الجزائرية الكثير من الأزمات أهمها غياب إطار قانوني و تشريعي يتماشى مع السياق الجزائري وندرة الإطارات و الكفاءات المحلية القادرة على تسيير جميع المرافق العمومية، فغداة الاستقلال من غير الممكن و لأسباب موضوعية التخلي كليا عن التشريع الفرنسي باعتباره التشريع الذي حكم الإدارة الجزائرية خلال الفترة الاستعمارية، و المتمثل في الأمر المؤرخ في **04** فيفري **1959** المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة الفرنسي و الذي كان يسري على الموظفين الجزائريين آنذاك[1].

ونظرا لهذه الأزمات وندرة الكفاءات تقرر تخفيض مستوى التعليم المشترط لتقلد المناصب في الوظائف العمومية وذلك من خلال إصدار الأمر رقم **62-503** المؤرخ في **19** يوليو **1962**، و الذي يوضح ويحدد الإجراءات و التدابير الخاصة بالدخول إلى مناصب الوظيفة العمومية و تسييرها[2].

وما ميز هذه المرحلة أيضا هو إعادة إدماج بعض الموظفين و الاستعانة ببعض الإطارات الفرنسية و المغربية و التونسية سواء بتوظيفهم أو تكليفهم بمهام تكوين إطارات جزائرية، إذ تؤكد الأرقام أن عدد الموظفين الفرنسيين و الأجانب في سنة 1964 بلغ 16.292 موظف تم الاستعانة بهم بغرض التكوين و التأطير و ضمان حد أدنى للخدمة العمومية.

إن الأزمات التي ميزت هذه الفترة جعلت التفكير في إيجاد الحلول ضرورة حتمية، وخاصة في ظل تشعب و اختلاط القوانين بين ما هو موروث من التركة الفرنسية وما هو

[1]- بوضياف عمار، تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر-دراسة تاريخية وصفية تحليلية، مجلة الفقه والقانون، العدد 37، 2015، ص37 .

[2]- رميني جمال، مرجع سبق ذكره، ص -317-318.

جديد و الذي في غالب الأحيان يكون حلا مؤقتا لمشكلة ما، ومع استحالة استمرار هذا الوضع صدر أول قانون خاص بقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية في نهاية هذه المرحلة، وذلك من خلال الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. واهم ما ميز هذا القانون هو نشر الأسباب التي أدت إلى إصداره ومن أهمها ضرورة تدعيم الهياكل الإدارية و تنظيمها و ترتيبها و تنسيقها، وليبين أن فترة اختيار الموظفين بشكل جماعي قد انتهت.

الفرع الثالث : الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة حديثا 1967-1986

بعد أن صدر أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر المستقلة و تضمن هذا الأمر بيان الأسباب و الذي وضح الوضعية التي كانت تعانيها الهياكل الإدارية العمومية في الجزائر في الفترة السابقة، ولعل من ابرز هذه الأسباب التغير في شروط التوظيف و في مفهوم الوظيفة العمومية في آن واحد فالتوظيف كان من قبل خاص بالفرنسيين و يتم عن طريق المسابقة أما في هذه الفترة فالتوظيف يكون بناءا على توفر شروط معينة كما تم تخفيض المستوى التعليمي لشاغل الوظيفة، كما تم تبني مفهوم الوظيفة العمومية المهنية كوسيلة لتثبيت إطارات الإدارة من اجل ضمان استمرار الوظيفة و الاستجابة لتجديد كل أصناف الموظفين، حيث أصبح الموظف يمارس أعمالا إدارية مختلفة ولا يطلب منه الحصول على معرفة تقنية أكثر من حصوله على كفاءة عامة.

وجاء الأمر 66-133 لترسيخ جملة من المبادئ في مجال الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة و القضاء على بعض المظاهر الموروثة عن القوانين الفرنسية من أبرزها : مبدأ الدخول المتساوي في الوظيفة العمومية، عدم قبول أي شخص كان موقفه أثناء حرب التحرير مناهضا لمصالح الوطن في الوظيفة العمومية، عدم توظيف أي شخص لم يكن لديه الجنسية الجزائرية قبل عامين على الأقل أو لم يكن يتمتع بحقوقه الوطنية وحسن السيرة

و الأخلاق، وهذا تطبيقا لمبدأ الولاء و محاربة كل ما من شانه أن يؤثر على السير الحسن للإدارة العمومية الجزائرية[1].

الفرع الرابع : الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة الأزمة 1986-1990

شهدت الجزائر في هذه الفترة الكثير من التحولات نتيجة انهيار أسعار البترول، مما انجر عنه أزمة اقتصادية استدعت من الدولة الجزائرية تبني سياسة التقشف و الإسراع في تطبيق المخطط الخماسي الثاني 1985-1989 تحت شعار " العمل و الصرامة لضمان المستقبل " وقد ترتب عن هذه الوضعية أزمات اجتماعية منها غلاء الأسعار ونقص المواد الغذائية ...، وصاحب هذه الأزمات سوء التسيير و البيروقراطية المسجل في قطاع الوظيفة العمومية.

وكانت أحداث 05 أكتوبر 1988 وانتشار المظاهرات الشعبية من بين نتائج هذه الأزمة مما أدى بالبلاد إلى الدخول في أزمة أمنية كانت ثمارها وخيمة على الشعب الجزائري في كل المجالات، وفيما يخص جانب الوظيفة العمومية فقد اثبت القانون الأساسي للعامل الصادر بموجب القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 عجزه حيث كرس الفوارق في الأجور بين العمال، فكانت أجور العمال في الإدارة العامة منخفضة مقارنة بأجور العمال في القطاع الاقتصادي، مما أدى بالأغلبية إلى ترك قطاع الإدارة و اللجوء إلى القطاع الاقتصادي أو العمل الحر فأصبحت الإدارات العمومية تعاني من نقص كبير في التأطير و التسيير و في الموارد البشرية، وعلى أساس أن المورد البشري هو مصدر الثروة وأساس تطوير الإدارات العمومية تم التخلي عن هذا النظام[2].

[1]- بوضياف عمار، مرجع سبق ذكره ، ص 38

[2]- رميني جمال، مرجع سبق ذكره، ص 319.

الفرع الخامس: الوظيفة العمومية الجزائرية المستقرة 1990 إلى يومنا هذا

إن أهم ما ميز بداية هذه المرحلة ونهاية المرحلة السابقة هو صدور دستور 1989 حيث تراجعت الجزائر عن الخيار الاشتراكي واتجهت نحو النظام الليبرالي كخيار لإخراج البلاد من الأزمة، وبناءا على المواد 52 و 53 و 54 و 113 و 115 و 117 من الدستور تم إصدار القانون المتضمن علاقات العمل وفق القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 ابريل 1990 في إطار الإصلاح الإداري حيث جاء هذا القانون بنموذج تنظيمي حديث في تسيير المؤسسات الإدارية، إلا انه لم يفرق بين خصوصية كل قطاع وبقى محافظا على القيم والمبادئ ذات البعد الاشتراكي بين القطاعات الإدارية و الاقتصادية[1].

كما تميزت هذه المرحلة بإنشاء المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي التي أوكلت له بعض المهام منها ما يتعلق بالإصلاح و التقويم الإداري للمسائل ذات المنفعة الوطنية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية.

واستمرت سبل الإصلاح للوظيفة العمومية والقطاع الإداري العمومي من خلال العديد من التشريعات إلى أن صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفق الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والذي يعتبر آخر قانون يسير الوظيفة العمومية الجزائرية ولازال ليومنا هذا.

ومما سبق يتبين أن تطور أي مجتمع مرهون بتطور قطاع الوظيفة العامة، فلا يمكن التسليم بتقدم نسبة النمو داخل أي مجتمع بعيدا عن مساهمة قطاع الوظيفة العامة، على اعتبار ما يحتويه هذا القطاع من أعداد هائلة للموظفين العموميين موزعين على أجهزة مركزية كالوزارات و إدارات محلية و أخرى جهوية و مرافق عامة ذات أنشطة مختلفة، ففي الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم نجد هناك تغيرات في تسيير الوظائف ومحاولة تحسينها

[1]- رميني جمال، مرجع سبق ذكره، ص 320

وفق متطلبات التسيير العمومي الحديث، فهذا القطاع له مكانة مميزة سواء من حيث المنظومة القانونية و التنظيمية، أو من حيث الهياكل، حيث خصصت له الميزانيات السنوية وغيرها، وهو ما جعله يتصدر ملف الإصلاحات الإدارية في كل مرحلة من مراحل تطور الإدارة و المجتمع الجزائري.

المبحث الثالث: سُبل إصلاح الإدارة الجزائرية وأسباب فشلها

الحقيقة انه ظهرت في السنوات الأخيرة تحولات و تغيرات في تسيير الوظائف العمومية فرضتها متطلبات الفعالية و الشفافية، وكذا الإصلاحات الاقتصادية و السياسية في الكثير من الدول في ظل تغيرات عالمية جذرية، وحتمية الاندماج في الاقتصاد العالمي،كان الإصلاح الإداري في الجزائر ضرورةً حتمية في العديد من الفترات، وهذا بالنظر لإستمرار تفشي الأزمات السابقة الذكر.

المطلب الأول: محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل، والتي كانت البيروقراطية أكثر المشاكل تفشياً، ويُعرف الإصلاح الإداري بأنه "الجهود المنظّمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. إنها عملية منظمة لتعديل العلاقة بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع".

قامت الجزائر وبصدد إصلاح المنظومة الإدارية التي كانت تعاني من أوضاع متدهورة بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني:

- 1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
- 1968: تحولت إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.
- 1976: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاثة نيابات: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية والبحث الإداري.
- 1982: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول.
- 1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي.
- 1984: تأسست محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي.
- 1988: مرسوم 88-131 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- 1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
- 1996: عُوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.
- 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة.

- 2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.

وعلى أية حال فان أول خطوة ينبغي أن تعتمد عليها الجزائر في سياستها الرامية لإصلاح أجهزتها الإدارية، و تصحيح الأوضاع لمسايرة ما يجري حولنا من تحولات و سياسات إقليمية هي العمل على الاستثمار خاصة في الميادين التالية [1]:

- ✓ ميدان المعرفة
- ✓ اعتماد سياسة حكيمة للتعليم و التكوين المستمر بشكل صحيح خدمة للإدارة و المجتمع.
- ✓ الاستثمار في الإنسان و تكوينه تكوينا سليما كي يكون قادرا على استيعاب و تطوير ومن ثم التطبيق.
- ✓ الاطلاع على التجارب أو الخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في هذا الميدان واخذ ما هو مناسب و ملائم للمرحلة الحالية و المستقبلية.
- ✓ على المحيط أن يلعب ذلك الدور الايجابي الذي من شانه تطوير الإدارة و مراقبتها وذلك عن طريق إنشاء وتفعيل دور الجمعيات المدنية بمختلف أنواعها وتخصصاتها.
- ✓ إتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية و العرقية و العائلية والولاءات السياسية.
- ✓ أن يكون هناك إحلال و إبدال للقيادات التقليدية، ذلك أن الجزائر تتوفر على كم هائل من الإطارات العالية التكوين و الكفاءة.
- ✓ حث القادة الإداريين على التجوال و التنقل في أرجاء الوطن وخاصة المناطق النائية و المحرومة وذلك بغية التعرف على البلاد وخلق التفاعل وتعميق الشعور بالثقة بين المواطنين و الدولة.

[1] – عماري عمار، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها للاندماج ايجابيا في الحركية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر

- ✓ عدم التوسع في التعيينات الاستثنائية و الامتيازات.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة و الابتعاد عن المنظور الميكانيكي للإدارة.

المطلب الثاني: فشل محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر

رغم الجهود الكبيرة والاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لعملية الإصلاح الإداري إلا أن جل هذه الإصلاحات أو محاولات الإصلاح باءت بالفشل، ويعود هذا الفشل لعدة أسباب نلخصها في ثلاثة مجموعات رئيسية: سياسية، اقتصادية وإدارية.

الفرع الأول: الأسباب السياسية.

إن حالة عدم الاستقرار السياسي وانعدام الأمن أثر سلباً على الإدارة العمومية فمنذ أكتوبر 1988 دخلت الجزائر أزمة سياسية حادة أدت إلى شلل شبه كلي لمعظم الأجهزة والمرافق من جهة وانشغال مختلف الحكومات التي تميزت هي الأخرى بعدم الاستقرار بحل مشكل الأمن والإرهاب من جهة أخرى وهذا ما جعل مشكل الإصلاح الإداري ثانوياً وغير عاجل بالمقارنة مع الوضع الأمني الخطير الذي كانت تعيشه الجزائر.

بالإضافة إلى كون التعددية السياسية تجربة جديدة على المجتمع الجزائري مما أدى إلى نشوء تيارات متعارضة داخل المجتمع، وتصاعد الصراعات والتشابكات، وهذا ما بدا واضحاً إبتداءاً من جوان 1991 من خلال سلسلة الأحداث السياسية التي عرفتها الجزائر[1].

[1]– فريجة مصطفى، الإصلاح الإداري و وضعيته بين النظري و التطبيقي في الجزائر، مذكرة ماجستير(كلية الحقوق و العلوم الإدارية،الإدارة المالية، جامعة الجزائر، 2003 ص 187

الفرع الثاني : الأسباب الاقتصادية.

إن الإستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المعتمدة على الصناعة الثقيلة بالدرجة الأولى لم تعرف نجاحاً في الجزائر، وقد زاد تدهور سعر البترول (الممول الأساسي للاقتصاد الوطني) من حدة الوضع مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر.

أدى هذا الوضع إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الإدارات العمومية، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان إفلاس العديد منها.

نتيجة لهذه الأسباب اهتمت معظم الحكومات وحتى الأحزاب السياسية بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبارها ذات أثر واضح على الحياة الاجتماعية للمواطنين دون الاهتمام بالإدارة.

الفرع الثالث : الأسباب الإدارية.

يقصد بها المشاكل ذات الطابع الإداري المحض وهي:

- إن سلسلة الإصلاحات التي تم عرضها في النقاط السابقة عبارة عن إصلاحات جزئية، متقطعة وعشوائية. بالإضافة إلى عدم استقرار المقررين الذي نتج عن التعديلات الحكومية المستمرة مما أدى إلى بقاء العديد من برامج الإصلاح الإداري في المرحلة النظرية.
- عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري فهي تابعة لوزارة الداخلية تارةً وإلى مديرية الوظيف العمومي تارةً أخرى.

فهي غير مستقرة وغير معروفةَ الأهداف، بالإضافة إلى تغير العاملين بها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري.

- كانت معظم الإصلاحات الإدارية مستلهمة من نماذج أخرى خاصة الفرنسية، مما أدى إلى عدم نجاعتها وعدم تقبلها في كثير من الأحيان من طرف الموظفين لكونها غريبة عن بيئتهم الاجتماعية والثقافية.
- الاستهانة بعملية الإصلاح الإداري من طرف الجميع وعلى كل المستويات من القيادة إلى القاعدة في الهرم الإداري، ويتوضح هذا في تأجيل الإستراتيجيات.

إن المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية كان لها اثر سيء على حسن سيرها و سمعتها في المجتمع، كما أثرت تأثيرا بالغا على نظام الوظيفة العامة ولم تسمح له بالتطور الذي يتماشى مع مجموع الاعتبارات الجديدة و الموضوعية التي لها صلة بالإصلاحات السياسية و الاقتصادية[1].

وكذلك عدم إدراك مستوى مسؤولية المنصب الوظيفي من خلال التصرفات التي لا زال يطغى عليها ملامح الفساد الإداري،من محاباة، رشوة، محسوبية.....الخ كما أن تقديم الخدمة لازال ينظر إليه على انه مزية بدلا من كونه تكليفا يتقاضى من جرائه هذا الموظف أجرا كاملا و ذلك ما ينعكس على تصرفات الموظف في عدم استجابة لطلبات المواطن بتجاهله وعدم إعطائه أي اهتمام[2].

[1]-تقرير حول تقييم و اقتراح برنامج العمل في قطاع الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي، 1999، ص07

[2]– محمد سعيد أوكيل، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر،مجلة إدارة،المجلد الثامن(العدد 1 ،1998) ص 10

خلاصـة الفصـــل :

بعد دراستنا لوضع الإدارة العمومية الجزائرية نستخلص أن أداء الإدارة العمومية الجزائرية لم يكن في مستوى تطلعات المواطن، وكانت العلاقة بين المواطن والإدارة غالباً ما تتسم بالتوتر وعدم الثقة، بالإضافة إلى إنتشار الفساد الإداري الذي لم تسلم منه أي إدارة عمومية صغيرة كانت أم كبرى، كل هذا أدى إلى تفجر الوضع الاجتماعي في العديد من المرات مثل ما حدث في 1988 وفي 2010.

و يجدر بنا أن نؤكد بأن الإدارة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها، و أن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها، وهو الإطار الذي سيلعب الإصـــلاح الإداري المرجو و المطلوب الدور الأساسي فيه، و الاعتراف بأهمية التخطيط في الإستراتيجية الجديدة للإصلاح الإداري، و وضع مخطط علمي و واقعي بهدف وضع نهاية للتخلف الإداري وجعل إدارة الغد أكثر تكيفا مع جزئيات النظام الاقتصادي الاجتماعي و حتى السياسي الحالي و المستقبلي للجزائر، ذلك أن التغيرات المنتظرة نحو التقدم و التطور و الاندماج ايجابيا في الحركية العالمية لم تتم ولن تتحقق إلا عبر إدارة قوية حديثة و متطورة، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي من خلال عرض سياسة الدولة في عصرنة الإدارة العمومية.

الفصل الثاني :

عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية

تمـهـيــد :

تعتبر الإدارة الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة كما تستمد عجزها من عجز الدولة وبذلك نحصل على إدارة قوية و متحضرة أو العكس إدارة متخلفة و بالية، ومنذ أن عرفت الدول المتقدمة منها والمتخلفة أهمية الإدارة سعت لتجعلها أداةً رئيسيةً لتسيير شؤونها، فهي لا تخضع للتخمين و العشوائية بل لقواعد ومبادئ علمية و موضوعية.

و في ظل التطورات العالمية لا يزال واقع الإدارة الجزائرية ينطوي على العديد من النقائص و الإختلالات من الناحية الهيكلية و الوظيفية و حتى القانونية، وهو ما يشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، خاصّة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الاجتماعية، و كذا تزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة و الشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد، و في إطار ما تقدم نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف عن مدى تقدم الجزائر في مسار تحديث و عصرنة الجهاز الإداري، و مدى انعكاسات ذلك على فعالية الخدمات المقدمة لتحقيق رضا المواطن.

و للإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول : تحديث الإدارة العمومية الجزائرية.**
- **المبحث الثاني :الإدارة الإلكترونية في الجزائر.**
- **المبحث الثالث : إستراتيجية الدولة الجزائرية في عصرنة الإدارة و تقريبها من المواطن.**

المبحث الأول : تحديث الإدارة العمومية الجزائرية.

إن تحديث الإدارة العمومية يقصد به عملية التكيف مع التحولات من خلال إدخال وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على مفهوم الجودة، مع التركيز على الإدارة بالنتائج وليس الإدارة بالوسائل والأهداف و هذا من أجل مسايرة التطورات العالمية خاصة التكنولوجية منها و الإلتحاق بركب الدول المتقدمة الناجحة في هذا المجال.

المطلب الأول : أولويات و مقومات عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية

تعتبر الخدمة العمومية مظهرا من مظاهر نشاط المرافق العامة التي من خلالها يقوم المرفق بتلبية احتياجات المرتفقين ، فإذا كانت هذه الحاجات تتطور بتطور الزمن فإنه لابد على الإدارة العمومية أن تستجيب لتلك التطورات أو التغيرات التي تحدث في مختلف المجالات من خلال تكييف خدماتها مع هذه التغيرات حتى تتمكن من تقديم خدماتها بأحسن طريقة استجابة للضرورات التي يمليها واقع الحال .

الفرع الأول : أولويات التحول نحو عصرنة الإدارة العمومية .

إذا كانت الإدارة هي المنفذ للسياسات العامة للدولة ، فإن أي تغيير في السياسات العامة للدولة يتطلب بالضرورة تكيف الإدارة مع هذا الوضع ، لتتلاءم مع الوضع الجديد، من خلال الضروريات التي تستوجب أولوية في العصرنة.

1- / الضرورات السياسية:

كما سبق و أشرنا أن الإدارة العمومية هي أداة تنفيذ سياسة النظام القائم وبرامجه و أهدافه فبالنسبة للجزائر جاء تطوير و عصرنة الخدمة العمومية في ظل التحولات

السياسية التي عرفتها البلاد بعد **1988** والانتقال من نظام الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية وما رافقها من تحولات في النهج السياسي من خلال تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات المجتمع المدني وترسيخ مبادئ الحرية وحقوق الإنسان.

لذلك فإن المشرع الجزائري يفرض على الإدارة الالتزام بمبدأ التكيف ولم يترك المجال هكذا للسلطة التقديرية للإدارة ، ألزمها بالسهر على تكييف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطنين والعمل على تطوير أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير .[1]

2-/ الضرورات الاقتصادية:

تتمثل الضرورات الاقتصادية في تحسين و عصرنة الخدمة العمومية من خلال التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و تهيئة مناخ الأعمال ، فبالنظر للسلبيات التي تعرفها الخدمة العمومية خاصة البطء في إجراء المعاملات وتفشي مظاهر الفساد والبيروقراطية فإنه لا يمكن انتظار حدوث إقلاع اقتصادي ناجح إلا إذا رافقه إصلاح للخدمة العمومية.

كما أن عنصر ترشيد النفقات والتحكم في التكاليف وتحقيق النجاعة والرشاد بعقلنة استعمال الموارد والوسائل بما يخدم مصلحة المواطن يعتبر من الأهداف الاقتصادية لعملية تحسين و عصرنة الخدمة العمومية[2].

3-/ الضرورات الاجتماعية والثقافية

إن التحولات الاقتصادية والسياسية تفرض بالضرورة تحولات على مستوى المجتمع في أنماط التفكير ، و كذا التطلعات إلى مستوى معيشة أفضل ، فالوعي بدور المجتمع

[1] م ج ج د ش ، رئاسة الجمهورية ، مرسوم رئاسي رقم131 -88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن .ج ر عدد 27 بتاريخ 06 يوليو 1988 ، ص1013 .

[2] ج ج د ش ، الأمانة العامة للحكومة ، برنامج عمل الحكومة 2007 ، الجزائر 2007 ص24

المدني في التأثير على السياسات العامة يزيد من الضغط الشعبي للمطالبة بتحسين الخدمات و هذا ما يحتم على السلطات العمومية وضع الإجراءات العملية للاستجابة بسرعة لهذه التطلعات والانشغالات المتعددة والعاجلة حيث يكون على السلطات العمومية التكفل الفوري والدائم بها من خلال انتهاج مسعى ناجح وعصري وشفاف ونبذ السلوكيات السلبية والقضاء على النقاط السوداء التي تعتبر مصدر ارتياب للمواطن إزاء الدولة [1] .

الفرع الثاني : مقومات عصرنة الإدارة و دورها في تعزيز الإدارة الرشيدة

أ- مقومات عصرنة الإدارة العمومية :

في إطار تحسين الخدمة العمومية و عصرنتها ، فإن التركيز على تحسين أداء الإدارة العمومية يهدف إلى إعطاء نفس جديد لها و إخراجها من أنماط التسيير التقليدية، لذلك فان تجديد الإدارة وتحسين أنماط تسييرها في إطار عملية العصرنة يرتكز على المقومات التالية :

- ✓ تركيز التسيير المحلي على العمل من خلال ترقية الديمقراطية التشاركية و تفعيل دور جمعيات المجتمع المدني.
- ✓ عصرنة وسائل وأدوات تسيير الإدارة ، من خلال استغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة في ميدان الإدارة الإلكترونية و الرقمية.
- ✓ تحسين أداء الموارد البشرية ، من خلال تدعيم الإدارة بالإطارات الكفؤة واعتماد برنامج لتكوين الإطارات المحلية.
- ✓ تدعيم الهياكل الإدارية المحلية ، بانجاز هياكل أساسية خاصة بمقرات البلديات والملحقات الإدارية وإعادة الاعتبار للهياكل الموجودة بتوسيعها أو ترميمها.

[1] ج ج د ش ، الأمانة العامة للحكومة ، برنامج عمل الحكومة لسنة 2007 ، مرجع سابق ، ص23

ب-دور العصرنة في تعزيز الإدارة الرشيدة :

و للعصرنة دور هام في تعزيز معايير الإدارة الرشيدة و تقريب الإدارة من المواطن و يتضح ذلك من خلال ما يلي:

أولا : تحسين مستوى الخدمة العمومية و التأكيد على مبادئ جودة الخدمة.

إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل إتصالات و شبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، من بينها درجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه ، و السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمة و الحصول عليها أو طلبها،و السهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية و قلة نسبة الأخطاء في تسليم الخدمة بسبب الدقة التي تميز الأنشطة الإلكترونية، و كذلك توفير و اختصار الوقت لصالح طالب الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، و المرض البيروقراطي[1].

إن أي حكومة تسعى إلى تبني العصرنة في إدارتها وفقا لإستراتيجية عمل محددة لابد و أن تكون رسالتها واضحة فيما تسعى إلى تحقيقه و الوصول إليه من خلال تبني هذا النظام كتحقيق التميز في تقديم الخدمات مثلا، كما أن جودة الخدمة تمثل أهم جانب في تبني نظام الإدارة الحديثة ، حيث يساعد على تحقيق معايير الجودة التالية:

- **الدقة و الوضوح:** يضفي نظام عصرنة الإدارة المزيد من الدقة و الوضوح في عملية تقديم الخدمات، حيث يتم إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة

[1]- علاوي عبد الفتاح و اخرون ، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية- التجربة الجزائرية كنموذج، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية – حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 29-30 اكتوبر 2014، ص 9.

معالجة معلوماتية محددة و مدروسة مسبقا ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة[1].

– **سرعة الإستجابة:** من بين المزايا التي يحققها نظام الخدمات الإلكترونية السرعة في أداء الخدمة و الإستجابة لطلب المواطن، و هذا راجع إلى إحلال الحاسب الآلي و وسائل الاتصال المختلفة محل النظام اليدوي التقليدي، و هو ما أحدث تطورا في تقديم الخدمة للجمهور، حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة و يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي، ومن ثم يتم القيام بها في وقت قصير جدا[2].

– **سهولة التواصل:** تدعم الإدارة الإلكترونية روح المشاركة و التواصل الآني ، و تؤكد الدراسات أن تقنية المعلومات و وسائل الإتصال الحديثة أحدثت تغيير في أشكال الإتصال و التواصل الإنساني، حيث أصبح بإمكان أي شخص أن يختار الإتصال إلكترونيا في أي وقت و من أي مكان للحصول على الخدمة أو إنهاء معاملة، أو للتواصل مع ممثلي الحكومة و المشاركة في الأنشطة الحكومية بصور مختلفة.

– **توفير المعلومات:** حيث يتم توفير معلومات جاهزة صحيحة و دقيقة من خلال البوابات الإلكترونية ، كما تتوفر المعلومات على مدار الساعة في 365 يوم يمكن الوفود إليها عن طريق الأنترنت مع ضرورة تحديثها وقت الحاجة [3].

---

[1]– عاشور عبد الكريم، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر،.2009–2010، ص 67.

[2]– شلالي عيد القادر، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء و المعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، 27فيفري 2014، جامعة البليدة، الجزائر، ص 4.

[3]– ميثاق العملاء لبوابة الحكومة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية نحو حياة أفضل (رؤيا إستراتيجية)، مملكة البحرين، متوفر على الرابط: https://oservices.bahrain.bh/wps/themes/html/EGov/ar/CustomerCharter/CCArabic.pdf، اطلع عليه يوم: 16 أفريل 2022.

- **الخصوصية و الأمان:** يهدف نظام عصرنة الإدارة العمومية إلى السيطرة على المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات و تقليل الأثر الذي قد يسببه أي تهديد أمني للموقع الإلكتروني، مما تشكل تهديد على خصوصية ونزاهة وتوفر الأعمال و معلومات المواطنين، إضافة إلى إصلاح المخاطر التي حددت بعد تنفيذ الاختبار وتطبيق الحماية اللازمة لتقليل أثر هذه المخاطر، و في هذا الإطار يجب أن يزود نظام العصرنة بمختلف أدوات و برامج الكشف الأمنية، و التي يتم من خلالها العمل على رفع مستويات أمن المعلومات الخاصة بهذه المواقع، والحفاظ على خصوصيتها،وحمايتها من الاختراق غير القانوني[1].

ثانيا: المشاركة، الشفافية ، المساءلة و تقريب الإدارة من المواطن.

إن الإتصال و قرب المواطن من الإدارة هو السبيل الوحيد لبناء أسس الحكومة، فمن أجل القضاء على المشاكل الإجتماعية التي يتخبط فيها المواطن المتمثلة في إنعدام المرافق العمومية وعدم نجاعتها، يجب وضع اتصال بين المواطن و الإدارة، ومنه لا يمكن تصور إدارة بدون علاقات إتصال وقرب مهما كان مستوى تلك الإدارة، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور وتأمين أفضل الخدمات له، فلذلك ينبغي فتح فضاءات للتفكير والتصور والتقييم والمراقبة لكل ما يتعلق بالعلاقات مع المواطنين وذلك قصد تكريس مبدأ الشفافية في التعاملات، قصد تطوير إدارة رشيدة يكون المواطن المساهم الحقيقي فيه[2].

و أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات إلى تطوير تطبيقات تكنولوجية جديدة و إعتمادها ، وتقديم خدمات إلكترونية متطورة أبرزها الخدمات العمومية، و هذا ما

[1]- مشاريع إعادة هندسة الإجراءات، الجودة و الأمن الالكتروني، على الرابط:
http://www.bahrain.bh/wps/wcm/connect/egovportal_ar/home/quick+links/ceo+message/business+processes+re-engineering,+quality+and+security+projects، اطلع عليه يوم: 16 أفريل 2022.

[2]- محمد خليفة، إشكالية التنمية و الحكم الراشد ، متوفر على الرابط:
Www.univ-chlef.dz/ar/seminaires_2008/...2008/com_dic_2008_5.pdf، اطلع عليه يوم: 16 أفريل 2022

عزز مشاركة المواطنين في الحكومات وساعد في تحديد أولوياتهم و تعريف الحكومات بإحتياجاتهم وذلك من خلال إستخدام شبكات الإتصال المختلفة و وسائل الإعلام الإلكتروني التي كان لها أثر هام في إحداث تغييرات في هذا المجال .

وتساهم عصرنة الإدارة في تمكين المواطنين من المشاركة في عملية الحكم بإستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، من هنا تظهر أهمية الخدمات الإلكترونية التي توفرها الحكومات (مركزية أو محلية) [1]. وخلافاً للأنواع التقليدية من المشاركة كالتواصل والتحاور يرتكز إشراك المواطنين إلكترونياً على عملية تفاعلية في إتجاهين مما يشجع تبادل الأفكار وإغناء الحوار ، وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في تبادل المعلومات مع المواطنين وجعلهم شركاء في صنع القرار، و في هذا تأكيد على مبدأ المساءلة و الشفافية .

إن إعتماد التطبيقات في عصرنة الإدارة له أثر هام على المجتمع بأسره و يشكل نقطة تحول الحكومات، ولذلك ينبغي أن تبحث الحكومات في البدائل و الحلول المتاحة للإستخدام الأمثل لمواردها في هذا المجال، وهذا الأمر يحتم على الحكومات التطلع إلى إعتماد رؤية شاملة تتعدى النظم التقليدية بحيث تتضمن الجوانب الثلاث الرئيسية للحكومة الإلكترونية ، وهي:[2]

- تحسين جودة تقديم الخدمات.

- تحسين إدارة المعلومات.

[1]- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، الحكومة الإلكترونية، نشرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للتنمية في غربي آسيا (افتتاحية العدد)، الاسكوا – الأمم المتحدة ، العدد 17، ص5.

[2]- نفس المرجع السابق ، ص 6-7.

– تحسين إمكانية النفاذ إلى المعلومات و الخدمة العمومية على نحو يعزز مشاركة مختلف أصحاب المصلحة.

ومن هنا، يمكن فهم عصرنة الإدارة بأنها أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء أنشطة الإدارة العمومية ونشر المعلومات للعموم وللمؤسسات الأخرى وللتعبير عن مصالح المواطنين، مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والكفاءة[1].

الفرع الثالث : آثار تحديث الإدارة العمومية

إن اعتماد الحكومة على عصرنة الإدارة ينتج عنه بعض الآثار على عدة مستويات نذكر منها :[2]

- **أثرها على الخدمة العمومية**

إن مفهوم عصرنة و تحسين الخدمة العمومية يعني إصلاح أداء القطاع الذي يقوم بتقديم الخدمة العامة للجمهور والرفع من كفاءته وفعاليته بما ينعكس على نوعية خدماته، ورأينا أن هذه الفكرة تجد أساسها القانوني في كم معتبر من النصوص التشريعية و التنظيمية، القابلة للتطور التغير بشكل دائم وفق المتطلبات العصرية.

- **أثرها على المواطن**

تؤدي الآثار التي تخلفها فكرة تحسين الخدمة العمومية سواء من ناحية إعادة الاعتبار للعلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن بتمتينها و تحسينها أو من ناحية أثرها الايجابي على أداء

[1]– نفس المرجع السابق ،ص 9

[2] رحال عبد الرزاق، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة الحصول على شهادة الماستر، جامعة الجلفة– الجزائر– ،2017 ، ص 37.

الإدارة المحلية، إلى تجديد أنماط التسيير المحلي و جعلها مواكبة للمستجدات على جميع الأصعدة ، من خلال تشجيع العمل الجواري التشاركي مع المجتمع المدني ، واستغلال وسائل تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة ، و تأهيل الإطار البشري المحلي من خلال برامج التكوين المستحدثة ، بالإضافة إلى تأهيل المرافق العمومية المحلية وتحسين ظروف العمل بها وظروف استقبالها للمواطنين.

المطلب الثاني: محاور العصرنة الإدارية.

تتلخص رهانات التحديث أو العصرنة في الجزائر في إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، و كنظرة واعية للدولة الجزائرية بأن عصرنة الإدارة العمومية سيكون الباب المؤدي إلى تحديث سياسي وتبني دولة الحق و القانون، اقترحت إصلاحات مست ميادين أو محاور كبرى وحساسة ويمكن ترجمتها على النحو التالي:[1]

أ- **عصرنة و ترشيد الإدارة العمومية:** وهي سياسة مطابقة لتجديد الخدمة العمومية المطبقة في الدول الغربية، ويتم ترشيد المؤسسات العمومية الجزائرية بإدخال نماذج تسيير القطاع الخاص (تجديد وسائل و أنظمة التسيير)، و توسيع مجال تسيير الخدمة العمومية للمؤسسات الخاصة والمجتمع المدني إلى جانب خلق حركية في المجالات الآتية:

- دعم التناسق بين مختلف الإدارات المركزية وإعادة توزيع المهام بين الإدارات المركزية والإقليمية لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الاستعانة بأولى الخبرات للتحكم في تكاليف الإدارة العمومية وتقليصها.
- التكامل بين المصالح المكلفة بمحاربة الغش بجميع أشكاله.

[1] فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجيلالي بونعامة–خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد،العدد 15 المجلد 02–2016 ، ص 314.

أما عن جهود الدولة في عصرنة الجهاز الإداري فتتمحور حول:

- عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية(intranet).
- تخفيف إجراءات وآجال إنجاز المشاريع.
- تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.

وبالفعل فقد تخلت الدولة عن بعض القطاعات جزئيا لتترك مجال التسيير للقطاع الخاص، كما هو الحال في قطاع البريد والمواصلات الذي استطاع هذا القطاع بالخروج من سياسة الإدارة التقليدية بخلق المنافسة بين الخواص (أوريدو، جازي)، بينما احتفظت الدولة ببعض القطاعات كالتربية و الصحة، كما تم إعادة هيكلة بعض المؤسسات العمومية كالكهرباء والغاز الطبيعي التي تتحول من مؤسسة عمومية صناعية وتجارية تحت الوصاية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية و تجارية، وإنشاء مؤسسات عمومية مستقلة لتوزيع المياه والتهيئة خاضعة لقواعد تجارية في التسيير.

وفي جانب طرق التسيير العمومي تم إدخال عملية التعاقد وإشراك أفراد القانون الخاص في استغلال الخدمة العمومية خاصة الموانئ، المطارات والطرق السيارة.

ب- إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية و المحلية: تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقربها من السلطة السياسية ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكلة وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنتقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية.[1]

[1] فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره ، ص 315.

أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية، وكون اللامركزية العمود الفقري لترشيد علاقة الدولة بالأقاليم ومبدأ أساسي للتنظيم الإداري، تحظى بحضور ملفت في الخطابات السياسية، فالسلطات المحلية هي الأقرب إلى مشاكل المواطنين.

ولترقية مكانة الجماعات المحلية و دورها، تم اتخاذ التدابير التالية:

- **مراجعة قانوني البلدية والولاية:** لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.
- **ترشيد مساهمة الجماعات المحلية:** وذلك فيما يتعلق بتسيير الحياة المحلية بتكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها وتحسين الخدمة للمواطن إلى جانب ترشيد مساهمتها في التنمية الوطنية ودعم مخططات التنمية والتهيئة الإقليمية على المستوى الولائي البلدي.
- **تحسين الطاقات المالية للجماعات المحلية:** وهذا بتزويدها بالوسائل لمالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية وترشيد نفقاتها بتحميلها المسؤولية أكثر في تحديد الوعاء الجبائي وبعض نسب الضرائب وفي تحصيل الضرائب والرسوم.
- **دعم مشاركة المواطنين في التكفل بالشؤون المحلية:** وهذا بترقية مشاركة المجتمع المدني في التكفل بالشؤون المحلية في ظل احترام المهام المسندة للإدارة والمنتخبين المحليين.[1]

ج- تثمين الموارد البشرية: سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة مرورا بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين...إلخ.(مراجعة قانون الوظيف العمومي) كما تم إعادة النظر

[1] فرطاس فتيحة، نفس المرجع السابق ، ص 315

في حقوق وواجبات أعوان الدولة بشكل يثمن الموارد البشرية ويساهم في بلوغ النوعية في التسيير بإضفاء المرونة على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلائم مع الدور الجديد للدولة.

المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تعتبر الإدارة الالكترونية من بين الضروريات في الحياة الإدارية، فقد ساهمت بشكل كبير في تجسيد معاني الشفافية والتخفيف من الإجراءات التي أتعبت المواطن، كما ساهمت في التقليل من البيروقراطية وتعسف الإدارة، وهذا النوع من الإدارة ليس وليد الصدفة بل هو نتاج لإصلاحات عميقة عرفتها المنظومة الإدارية بالجزائر.

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية و آليات تفعيلها.

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وهي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا.

الفرع الأول : ماهية الإدارة الالكترونية : (المفهوم، الدوافع، الأهداف)

يرتبط تعريف الإدارة الإلكترونية بالدور المهم و المتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تسيير العمل الإداري أو الخدمات الحكومية ، و القضاء على المشكلات الإدارية العتيقة الناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري ، و دمغها بالدامغات ، و ما نشأ عنها من بيروقراطية.[1]

[1] عبد الحميد متولي، القانون الدستوري و الأنظمة السياسية .الإسكندرية :منشأة المعارف، ط . 1974 12 ص31

أولا : تعريف الإدارة الإلكترونية

يتناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها الحكومة الرقمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها ، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام و تسيير تكنولوجيا الإنترنيت.

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب و برمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجيستية و الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية و إدارة الإمداد و إدارة العلاقات العامة ، و عرض التكنولوجيات الخاصة بالخدمات العامة و تلبية حاجات عميل الإدارة و هو المواطن، وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة و القطاع الخاص والهيئات الرسمية و غير الرسمية.

كما نشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب و أكثر عمقا، و لعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

➢ **التعريف الأول** : إن الإدارة الإلكترونية هي " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة ، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية Teleservices ذات القيمة، و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة."[1]

[1] فهيم الفيلكاوي،" الحكومة الإلكترونية ، " مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ، السنة الخامسة ، نوفمبر، 2002 ، ص41

و تبعا لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الإلكترونية إذ ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب ، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية و الخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان و زمان ، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص.

- **التعريف الثاني** : و هناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " :مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الإنت رنيت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات و المعاملات للأف ا رد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة " [1]
- **التعريف الثالث** :و حسب بعض الباحثين، فإنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها " قدرة لأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين والقطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الإنترنيت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان."[2]

((وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال و الإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة إدماج المعلومات وتكاملها، وامكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني و المشاركة في عمليةشراء وأداء الخدمة)).

ثانيا : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغير في مجال تقديم و إيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة

[1] محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية .بحث قدم إلى الملتقى العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي 24 إبريل ، 2003 ص23 .

[2] محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة :الحكومة الإلكترونية .مجلة الإداري،) مسقط :) العدد ، 91 (ديسمبر ، 2002)ص21.

الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسئولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات و أحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي ، كما نجد في كل دولة دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي[1]:

- ✓ **تسارع التقدم التكنولوجي و الثروة المعرفية المرتبطة به** :إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات واتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- ✓ **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية** :حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- ✓ **التحولات الديمقراطية** : و ما أرفقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية[2].

حيث أن تغير الأوضاع الدولية فرض واقعا أجبر الجميع على الدخول فيها ،و الذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها ، كما

[1] محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي .القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، 2004 ص11

2 محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي .مرجع سابق ، ص11

هناك ضغط شعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- ✓ **التسويق** : أي التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد و القطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.
- ✓ **تقديم خدمات جديدة ومتطورة** : إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا، و تشديد المراقبة من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- ✓ **اللامركزية** : هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.
- ✓ **طلب المواطنين** :وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- ✓ **زيادة مساهمة المواطنين** :يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة،حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات و إرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات و الآراء و تقلص بينهما المسافات.[1]

[1] محمد الطعامنة، مرجع سبق ذكره ،ص3.

✓ **الشفافية** : إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية،ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها .

✓ **التنمية الاقتصادية** : الدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكتروني، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، و هذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

جدول رقم (01) : مقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة و المراسلات الورقية	شبكات الاتصال الالكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية و البشرية	تعتمد على استغلال امثل للإمكانات المادية و البشرية لتحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي و في الوفق ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد البيانات الضخمة جدا
الوثوقية	أقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية للبيانات
الجودة	جودة اقل	جودة عالية جدا

المصدر :ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول .العربية، ص3 .

ثالثا : مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية

لو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له . و لهذا نقوم في هذا المطلب بالتعريف أولا بأهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ثم نعرج بعد ذلك لنبرز أهداف الإدارة الإلكترونية.

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية : تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ :

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة حلولها.
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.[1]

ب-**التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة و إنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان و الدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان [2].

[1] محمد الطعامنة، طارق العلوش،مرجع سابق،ص3.

[2] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص901

و بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية و في وقت سريع.

ج- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة واتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

د- التغير المستمر : وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

هـ- تخفيض التكاليف: وهذا بعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم .

2-أهداف الإدارة الإلكترونية

بناءا على ما تقدم، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيمايلي:

أ-**إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية** : و يقصد بها توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل . هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية و الإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

من هذا المنطق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات و سلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والإنفاق[1] .

ب- **تطوير نظام الحكم والشؤون العامة:** وهذا من خلال إيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال العناصر التالية:

- ✧ جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات و نشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- ✧ استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات و التوجيهات الإستراتيجية للدولة.
- ✧ في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات و التمثيل السياسي.
- ✧ خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- ✧ إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة
- ✧ ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- ✧ غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- ✧ تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
- ✧ تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.
- ✧ تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- ✧ تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.

[1] محمد الطعامنة، طارق العلوش،مرجع سابق،ص3.

الفرع الثاني : آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية على النحو الذي ذكرناه، تعد أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، و التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إمكانية إلغاء أو التقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة و مؤسسة تقدم خدمات مشتركة ، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، لاسيما أن حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر لإجراء تنفيذ معاملة واحدة، إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدائرة كل على حدى ، و في هذا الإطار نجد الإدارة الإلكترونية في حاجة إلى مقومات مادية وغير مادية حتى يكتب لها النجاح والقدرة على أداء الأعمال المنوط بها ، وتحقيق الأهداف التي تنشدها[1].

كما أن الإدارة الإلكترونية التي تعتبر نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات و مجالات عملها و على الإدارة و استراتيجياتها و وظائفها، و الواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض و التمكين و الإدارة القائمة على الفريق...، و يمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغييرات عميقة و واسعة في بيئة

[1] بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية .الجزء الأول، الإسكند رية : دار الفكر العربي، ، 2003ص48.

الأعمال و أساليبها وطريقة تنظيمها و مصادر ميزتها التنافسية و غير ذلك الكثير، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال ما يأتي: [1]

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات،
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي،
- ✓ الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد،
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي،
- ✓ الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت،
- ✓ الانتقال من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية أول بأول،
- ✓ الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية تعتبر عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات، إنها ليست بسيطة أو تقنية بحتة يمكن غرسها في أي بيئة ثم انتظار ثمارها بين عشية وضحاها، إن عملية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة، من أهمها:[2]

أولا : متطلبات سياسية : ونقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية ، و إدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، و يتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي:

[1]– نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 235.

[2] علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو– اجتماعية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005 ،ص43 .

- ✓ تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية،
- ✓ تفهم ودعم ومشاركة ودعم رؤساء الأجهزة ومساعديهم شخصيا في عملية التحويل، والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول،
- ✓ أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كهدف أساسي للجهاز . وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة و توحيد الجهود ورفع الفاعلية من خلال :[1]
  - ➢ التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول،
  - ➢ تطوير شبكة الاتصال،
  - ➢ التركيز على المتعاملين،
  - ➢ التركيز على القدرات الفنية.

ثانيا : متطلبات تشريعية أو قانونية : و الذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية، إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع بتهيئة الأرضية لعمل الحكومة الإلكترونية[2].

يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها، ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر:

- ✓ تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار،

[1] عطاء الله سامي ،الحكومة الإلكترونية :اعتبارات للدول العربية .ترجمة هدى يعقوب، الكويت :مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2000 ص5.

[2] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص.43

- ✓ تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية،
- ✓ تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأط ا رف المعنية بالعمل الإلكتروني،
- ✓ تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.

ثالثا : متطلبات إدارية : ونعني بذلك إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية و الإدارات الحكومية بقصد التكيف مع الخدمات الحكومية التي تأخذ أبعاد جديدة.

إن التنظيم الجديد ينتج عنه بدون شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغير النوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين، وخاصة أننا في القرن الواحد والعشرون نتطلع لحصول المواطنين على خدمات ا رقية وترضية زبائن الإدارات الحكومية، و إدارات القطاع الخاص بأية وسيلة كانت، لأن الزبائن هي القوة المحركة في المجتمعات الحديثة.

رابعا : متطلبات التوعية : إن التوعية بثقافة الإدارة الإلكترونية هي الركيزة الأساسية لنجاح عملية التحول من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية العصرية، لأن الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة من القيم و العادات والتقاليد والأهداف، وترجمتها إلى واقع عملي ملموس تحتاج إلى وعي اجتماعي ومساندة الجمهور لهذا التحول بحيث يكون الأفراد مهيئون لتقبل الأنظمة الجديدة، و هي عناصر أساسية لنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية[1] .

خامسا : متطلبات إقتصادية : بالنسبة لكل حكومة، فإن الاقتصاد هو عصب الحياة ، و بما أن المداخيل المالية لكل حكومة هي التي يتم الاعتماد عليها لتوزيع الدخل و تمويل

[1] نائل الحافظ العواملة ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة .مجلة د ا رسات، الجامعة الأردنية ،المجلد29 ،العدد 13، يناير، ، 2002 ص15-152.

المشاريع الحكومية، فإنه لا مفر من العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد و خاصة أن الوظائف التقليدية للوسط ستتبدل ، و أسواق جديدة للتجارة الإلكترونية ستبرز، و علاقات جديدة بين المؤسسات الإنتاجية و المستهلكين ستطفو على السطح، نظام العمل يتغير، و كفاءات و مؤهلات علمية لابد أن يتم الالتجاء إليها لكي تؤثر في مجرى الأمور، كما أن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغير و التأهيل و التدريب و ذلك لكي يتسنى للحكومات:

- ✓ تمكين المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة،
- ✓ تسهيل الاتصال بين المتعاملين و تحسين الخدمة العامة،
- ✓ التشجيع على إيجاد مصادر جديدة للدخل وخلق وظائف جديدة،
- ✓ تخفيض كافة التبادل وتقليص المسافات الاقتصادية بين المتعاملين.

سادسا : متطلبات تطوير نظم التعليم و التدريب بما يتلاءم و التحويل الجديد: و هذا معناه ضرورة إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، فالوضع الجديد يتطلب استحداث برامج تعليمية و إدخال التقنيات الجديدة في مواد التعليم بحيث يستوعب الأفراد محتوى المواد المقررة عليهم ويعرفون الأساليب العلمية التي يتم تطبيقها في المستقبل.[1]

سابعا : متطلب توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجدياتها : إن هذا المتطلب يعتبر من أهم عوامل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لأن التكنولوجيا مرتفعة الثمن و الحكومات تحاول أن تقتصد و تقتني تكنولوجيا رخيصة الثمن و لكن نجدها مستهلكة و غير مواكبة للمستجدات في عالم التكنولوجيا، و لهذا فإن الشكل الجوهري في الدول النامية هو أن البنوك متخلفة وعمليات الاستثمار غير مجدية و وسائل الاتصال غير فعالة لأن

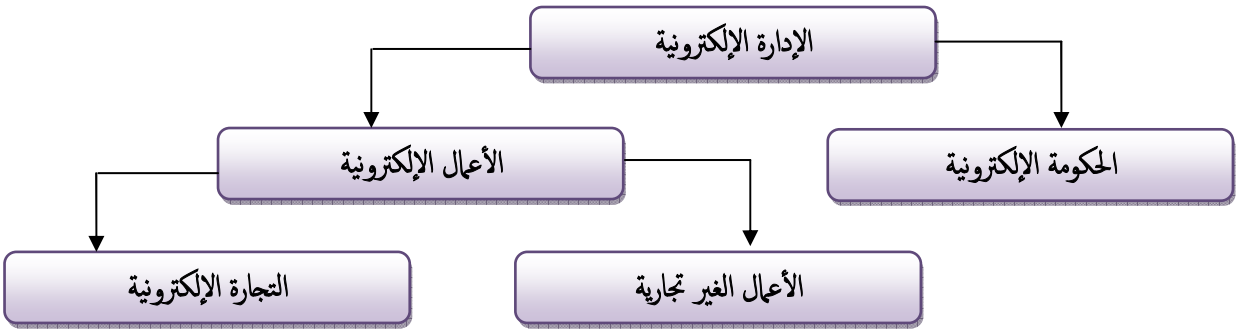
[1] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص. 23

التكنولوجيا المستعملة بدائية، والتكنولوجيا الجديدة مكلفة وغالية ، والعناصر البشرية غير مؤهلة ، و المستجدات العلمية غير متوفرة، لأن المنافسة التي أصبحت شعارا، لا يمكن أن يكون لها معنى إذا كان المتنافس لا يملك التكنولوجيا الحديثة، ولا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإبداعية أو ليست له إمكانيات تقنية عالية .

ثامنا : متطلب بناء نظام معلومات متطور و حديث : إن هذا المتطلب يشكل القاعدة الأساسية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لبناء النظام المعلوماتية المتطورة هو الذي تتوقف عليه وجود البيانات و المادة الخام لنجاح العمل التنظيمي سواء بنسبة للدقة في العمل أو السرعة في تخزين المعلومات و توفيرها للمتعاملين في جميع القطاعات[1].

و ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الأسلم أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق ، و كذلك من حيث المؤسسات و المجالات التي سوف يتم التطبيق بها ، و يسهم التطبيق المرحلي في ضمان فرص أكبر لنجاح ، وتحقيق إنجاز أسرع ، وتلمس المشاكل و معالجتها بكفاءة عالية ، و منع تكرار الأخطاء كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين المصطلحات الإلكترونية



المصدر :الهوش، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ،مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة،مصر 2006،ص411

[1] ازيري بالقاسم، طوباش علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة .المستقبل العربي، العدد 8 ، فبراير ، 2003 ص96.

المطلب الثاني : تكنولوجية الرقمنة في الإدارة العمومية

تتطلب الإدارة الالكترونية إدخال التقنية الحديثة إلى بيئة العمل الإداري من خلال دمج تقنية المعلومات بثورة الاتصالات بهدف إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية، إلا أنه قبل الوصول إلى ذلك فلابد من العمل على رقمنة كل التصرفات الإدارية وكذا عمليات التسيير، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات السليمة واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة في الوقت المناسب[1] .

و يسمح الاستعمال الأمثل لتكنولوجيات الاتصال والإعلام في الإدارات العمومية وكذا المرتفقين من الاستفادة من الامتيازات التي يمنحها المرور إلى عالم الرقمنة، بتقديم خدمات إدارية عمومية في شكل الكتروني، وتسريع عملية تحديث العمليات الإدارية الداخلية وتحسين عمليات العرض والحصول على المعلومات العمومية لجميع الأطراف، ولذلك نتساءل ما مدى ارتباط عملية الرقمنة بتطبيق نظام الإدارة الالكترونية بنجاح في الجزائر؟

الفرع الأول: الرقمنة و علاقتها بالإدارة الالكترونية:

لقد عرفت الإدارة الالكترونية من عدة زوايا كما تم التطرق إليها سابقا ، إلا أن هذه التعاريف كلها اتفقت على أنها تعتمد على استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال تسيير وتقديم الخدمات العمومية في أفضل صورة.

أما عملية الرقمنة فيقصد بها –الرقمنة في مؤسسات المعلومات"عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، ويتم هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر

[1] ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية –المجلد –06 العدد 02 – ديسمبر 2021 ص 1033

من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين .وهي تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين في العالم."[1]

يستنتج من هذا التعريف أن عملية الرقمنة تتم عبر مراحل هي :

- تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، كأن نقوم بتحويل الملفات الخاصة بالمسار المهني للموظف في الشكل الورقي إلى ملف إلكتروني باستعمال الماسح الالكتروني.
- ثم تخزينه في جهاز الكمبيوتر، أو في السحابة الرقمية.
- ثم يتم ربط الهيئات الادارية بواسطة الانترنت وإتاحة المجال لكل جهة حسب اختصاصها في إمكانية اطلاعها على ملف أي موظف إن استدعى الأمر لذلك[2].

➢ يرى تيري كان "**Terry Kanny** " : أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات آليا على اختلاف أشكالها (كتب، دوريات، صور، تسجيلات صوتية...) إلى شكل مقروء بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي Bits والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.[3]

---

[1] مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات :دراسة للاستراتيجيات المتبعة، مجلة 0131 . – RIST ، مجلد 34 ، العدد 13 ص 23 ص 39 .

[2] ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية –المجلد –06 العدد 02 – ديسمبر 2021 ص 1035

[3] نقلا عن عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية :تصميمها وإنشاؤها ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، . –جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ،ص 148.

ما يستنتج هو أن:

- عملية الرقمنة هي اللبنة الأولى الواجب القيام بها لبناء نظام الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن تصور قيام هذه الأخيرة دون أن نعمل على رقمنة كل الأعمال المادية والقانونية للجهات الإدارية على جميع المستويات الدنيا والعليا للإدارة العامة.
- عملية الرقمنة هي نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي الذي عرفته تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العالم، وليست بحاجة لإثبات، كما أن تحقيق إدارة إلكترونية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث أثبت قدرتها على التغيير والتطوير ورفع مستوى الفرد والمجتمع معا، فالعلاقة بين الرقمنة والإدارة الالكترونية كعلاقة الروح بجسد الانسان.

الفرع الثاني : أهمية عملية الرقمنة بالنسبة للإدارة الإلكترونية

ما دامت عملية الرقمنة هي أساس بناء الإدارة الالكترونية، فالمؤكد هو أن الأولى ذات أهمية خاصة للثانية وأنها تسعى إلى تحقيقها، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية الرقمنة في ثلاثة هي :[1]

أ- **إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع** : وتشمل ما يلي:

- ✓ أتاحة 24/24 و 07/07 أيام،
- ✓ إتاحة دون التقيد بالموقع الجغرافي،
- ✓ إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد ،
- ✓ توصيل المعلومات للمستفيد دون تدخل بشري،
- ✓ تجديد استخدام الأشكال المتهالكة والتالفة،
- ✓ تطوير الخدمات التقليدية،

[1] مريم بن تازير، واقع تطبيق استراتيجيات الحفظ الرقمي في مشاريع الرقمنة :دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، Cybrarians Journal ، العدد 54 ، يونيو 2019 ، ص 1-6-38.

✓ المشاركة في الموارد.

ب- صيانة حفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقد

ج- **تسهل عملية الرقمنة:** من خلال إمكانية وصول العديد من المستفيدين إلى الحصول على المعلومات وإمكانية مشاركتها ما بين عدة مستفيدين في الوقت ذاته، وبالتالي أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم نشر وإتاحة المعلومة للجميع في الوقت ذاته .

الفرع الثالث: آليات تطبيق عملية الرقمنة في الإدارة العامة

لتحقق عملية الرقمنة الأهداف المتوخاة، تحتاج الجهات الإدارية القائمة على العملية بضرورة تحضير القاعدة الأساسية للعملية والتي تكون بتحضير البنية التحتية وتأمينها بالوسائل التقنية والعمل بجدية على تحضير وتكوين العنصر البشري في المجال التكنولوجي، دون أن نتناسى ضرورة مسايرة كل ذلك بتوفير التغطية القانونية المنظمة لعملية التحول الإلكتروني.[1]

أولا : التأطير التقني لعملية الرقمنة بتوفير بنية تحتية مناسبة : تعتمد عملية الرقمنة في الإدارة على ضرورة توفير بنية مناسبة ومسايرة للتطور التكنولوجي، فالبنية التحتية هي قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة ضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات، حيث تتكون من موارد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (عتاد الحاسوب والبرامج والشبكات)، وموارد البيانات (مستودعات البيانات، قواعد البيانات، نظم إدارة قواعد البيانات)، ونظم المعلومات المحوسبة وتطبيقاتها في الإدارة الالكترونية، والاعمال الالكترونية .

حيث تحتاج الدول إلى بناء منظومة متطورة للاتصالات ونظم جيدة لإدارتها، وخاصة زيادة إمكانية الاتصال عن بعد ذات النطاق والسرعة العالية مع تسهيل وصول الأنترنت للمواطنين

[1] ربيع نصيرة ، نفس المرجع السابق ص 1036.

بتكلفة رخيصة، ولتحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى توفير متطلبات تقنية تتضح في النقاط التالية[1]:

– ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية،

–رفع وزيادة الترابط بين مختلف الأجهزة داخل الدولة،

– تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع التحول الإلكتروني،

–لا بد من توافر عدد كاف من مزودي خدمات الانترنت الذين يتولون إقامة الوصل التقني بين أجهزة الحكومة المختلفة ومتلقي الخدمة أو طالب المعلومة.

تتميز المعلومات في نظام التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات بكونها إلكترونية، لذا من الضروري القيام بعمليات إدخال هذه المعلومات إلى النظام أو اقتنائها، ونظرا لكون الماسح(scanner) أو جهاز الرقمنة (numériseur) هو رمز التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات، الذي يقوم بتحويل الوثائق المطبوعة إلى صورة إلكترونية يمكن تداولها بواسطة الحاسوب، فإنه يعتبر أداة أساسية لاقتناء المعلومات .

و تمر عملية اقتناء المعلومات والوثائق في التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات بعدد من المراحل أهمها:

- ✓ تحويل أو تعديل أحجام الوثائق،
- ✓ التحكم في هيكلتها ومكوناتها،
- ✓ الحصول عليها من خلال تشكيلة من أدوات الحفظ والمعالجة.

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 227.

كما يتطلب تسيير كل حجم معين من الوثائق بعض التجهيزات والبرمجيات، أهمها جهاز السكانير، بطاقة الفاكس، برنامج تحويل الملفات،وغيرها .

ثانيا: التكوين التكنولوجي للمورد البشري كلبنة أساسية لعملية الرقمنة :

الرقمنة هي عملية تقنية بحتة في الأصل ولذلك كان لزاما على الإدارات أن تساير التطور التكنولوجي مسايرة متوازنة وموازية لجميع العناصر المكونة لعملية الرقمنة، فاقتناء الأجهزة غير كاف دون أن يتوفر لديها تأطير بشري يعمل على تسيير تلك الأجهزة، كما أن عملية الاقتناء بحد ذاتها تجعل من تطبيق الإدارة الالكترونية في وضعية تبعية تكنولوجية تشل وتقلل من حريتها في عملية التسيير، مما يستدعي أن تكون لها خبرة تكنولوجية خاصة بها[1].

و يعتبر المورد البشري من أهم العناصر المكونة للإدارة والتي يرتكز عليها بشكل كلي في التسيير الإداري، مما يفرض السعي نحو توفير مناخ مناسب للعمل وتحسين التواصل فيما بينهم لتحقيق خدمة عمومية أفضل. ولذلك لابد من تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم،بشكل مستمر ومساير للتطور التكنولوجي.

تمكن تكنولوجيا الاعلام والاتصال المورد البشري من التحكم في المعلومات بالاستخدام الفعال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية، حيث تسمح عملية رقمنة المعلومات من تحديد المعلومات الضرورية عن طريق تعلم كيفية تحديد اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة، أي أداء إدارة الصادر و الوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وتأثير، ولا يوجد أفضل من النظم المعلوماتية أو الذكية لتقدم معلومات جاهزة للاستخدام مباشرة.

[1]سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 228.

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ولذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنمية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به حيث يعتبره البعض أصلا ثابتا من أصول المؤسسة، وهو مصدر الخير والعطاء على مر السنين وعليه يجب أن تتعهده بالاهتمام بتدريبه وتنمية إبداعاته[1] .

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أو في عملية الرقمنة، عاملا أساسيا لنجاح عملية الرقمنة وبذلك تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو بذلك يحتاج لإعداد كامل من خلال القيام بالتدريب والتأهيل في جميع المجالات، سواء تشغيل أو إدارة أو صيانة وتصميم، بهدف ردم الهوة بين فكر الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وتوفير الإطارات المطلوبة لتشغيل وصيانة النظام مثل :محللي النظم، مدراء المعلومات، المبرمجين ،المشغلين ،مهندسي الصيانة، والطاقم الإداري العامل في النظام[2] .

المبحث الثالث : إستراتيجية الدولة الجزائرية في عصرنة الإدارة و تقريبها من المواطن

على غرار المؤسسات العالمية قامت الإدارات العمومية في الجزائر بمباشرة العمل بنموذج عصرنة الإدارة، بهدف ترقية خدماتها العمومية، فبفضلها تمكنت الإدارات االحكومية من الحد والتقليل من بعض المشكلات الإدارية التي عرفت بها، وشوهت سمعتها أمام

[1] عليان بن عبد الله الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، . – العربية السعودية، 2007 ، ص27 ص28.

[2] عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات – حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة . الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009 ، ص113

المواطنين والمستفيدين من خدماتها العمومية، كما ساهمت من تقليل الكثير من الخطوات والاجراءات لبعض المعاملات الإدارية، وتحسين نوعية خدماتها[1].

المطلب الأول : المرجعية القانونية للعصرنة و تحسين الخدمة العمومية

تتسم عملية وضع سياسة التنمية الرقمية في البلدان النامية بالتعقيد الشديد، لأنها في الأصل تحتاج إلى قدر كبير من الابداع ودرجة عالية من الوعي لتنفيذها، وذلك ما تفتقده الكثير من القيادات السياسية والإدارية، حيث تقف حائرة بين ضرورة وحتمية الرقمنة وبين كيفية إدراجها ضمن قائمة الأولويات .مما يجعل كل الجهات والهيئات الإدارية تنتظر تأطيرا قانونيا ملزما لها للقيام بعملية الرقمنة رغم أن الإدارة ملزمة بالرقمنة دون أن تلزم بنص قانوني، لأن عملية الرقمنة هي مجرد تطبيق لمبدأ التغيير و التكييف، والذي يعتبر مبدأ دستوري لا يحتاج إلى نص قانوني ملزم.

التأطير القانوني في الجزائر لعملية الرقمنة كان الخطوة الأولى قبل البدء والإقرار بمشروع الجزائر الإلكترونية(2009-2013) ولتحقيق هذه الغاية قامت الجزائر بفتح قطاع الاتصالات لتطوير الخدمة العمومية، واستكملت عملية التأطير بوضع مجموعة من القوانين لإرساء دعائم الإدارة الإلكترونية.

عرفت سنة 2018 المصادقة على القانون الجديد للبريد والاتصالات السلكية و اللاسلكية[2] ، الذي ينص على العديد من الإجراءات الجديدة، أهمها فتح المجال أمام الشركات الخاصة الناشطة في مجال التزويد بخدمات الأنترنيت، فبالرغم من أن شركة"اتصالات الجزائر" تبقى هي المسؤولة عن تزويد هذه الشركات بخدمات الأنترنيت، إلا

[1] أ.سامية منزر- زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، جامعة محمد خيضر -بسكرة - مجلة الباحث 2020 ،ص 30.

[2] قانون رقم 18-04 مؤرخ في 10 مايو سنة 2018 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، ج ر العدد 28 ، الصادر بتاريخ 16 مايو سنة 2018.

أن هذه الشركات التي يعتبرها القانون موزعة فقط، ستخلق نوعا من المنافسة، من شأنها أن تظهر في بعض العروض الترويجية الجديدة .كما يمكنها أن تخفف الضغط عن المتعامل الوحيد خاصة فيما يتعلق بالصيانة التي تؤرق المشتركين.

وتعززت المنظومة القانونية، بقانون يسمح للجزائر على المدى المتوسط والبعيد، بخوض غمار التجارة عن بعد، بسن القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية [1] الذي يتضمن عدة أحكام لضمان أمن التجارة الإلكترونية، مع تحديد التزامات الممونين والعملاء الإلكترونيين .وبالإضافة إلى كل الامتيازات التي ينص عليها القانون، اتخذت الدولة عدة تدابير لتعزيز استخدام الدفع الإلكتروني في كل التعاملات المالية.

عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال البرامج الخماسية 2010- 2014 / 2015-2019

يعتبر البرنامج الخماسي **2010-2014** برنامجاً طموحاً أقرته الحكومة ، ورُصد له مبلغ **682** مليار دولار وذلك للارتقاء بالجزائر إلى مصاف الدول الراقية.

وقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعياً إلى عصرنتها من أجل التكفل الأفضل بإحتياجات المواطن وبالتالي ضمان أكبر قدر من الإستقرار و الإنسجام الإجتماعي، لذا على الإدارة العمومية السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على إحترام وتقدير المواطنين سعياً لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمواطنين، وقد نص البرنامج على العصرنة في القطاعات التالية:

- ✓ الجماعات المحلية
- ✓ العدالة

[1] قانون رقم 18-05 مؤرخ في 10 مايو سنة 2018 ، يتعلق بالتجارة الالكترونية، ج ر العدد 28 ، الصادر بتاريخ 16 مايو سنة 2018.

- ✓ قطاع التكوين
- ✓ القطاع الصحي

الفرع الثاني : أهمية وأهداف إستراتيجية عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية :من أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية ما يلي[1]:

-**تحسين مستوى الخدمات** :يهدف نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجود الإدارة الإلكترونية ذاتها، وبالتالي تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية.

-**توفير الجهد والوقت و النفقات** :إن إجراء معاملة إدارية بالطريقة التقليدية يستغرق وقتا، لاسيما وأن إنجاز المعاملات لا يتم في مصلحة واحدة، وإنما في عدة مصالح، وأحيانا داخل مدن مختلفة مما يتطلب على صاحب المعاملة إهدار وقت ونفقات مختلفة، لكن في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة.

-**القضاء على بيروقراطية العمل الإداري** :تهدف الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الحكومي إلى التخلص من البيروقراطية و القضاء على التعقيدات الإدارية ؛ فالإدارة الإلكترونية تمكن من القضاء على كمية النماذج الورقية والمستندات والتوقيعات المطلوب استيفاؤها في هذه النماذج، وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.

[1] أ.سامية منزر- زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، جامعة محمد خيضر -بسكرة - مجلة الباحث 2020 ،ص 37.

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

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

ومن الأمور التي تحقق الشفافية والوضوح الإداري في نظام الإدارة الإلكترونية:

- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة .
- سهولة الوصول للخدمة من خلال شبكات الاتصال في أي وقت وأي مكان .
- وفرت البيانات والمعلومات، وبأعلى كفاءة .
- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام .
- زيادة دقة البيانات.
- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تقليص الإجراءات الإدارية.
- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية:

تسعى الدولة الجزائرية إلى تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز استعمالها على مستواها،

وتهدف الحكومة الجزائرية من خلال استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها[1]:

- ✓ عصرنة الإدارة،
- ✓ تعزيز فعالية نشاطات الإدارة المحلية والمركزية،
- ✓ إدراج التجارة الإلكترونية لتعزيز شفافية الصفقات التجارية و تقليص السوق الموازية،
- ✓ منح خدمات أكثر سرعة وأقل دقة وأكثر فعالية كاستعمال وسائل الدفع الإلكتروني،
- ✓ تسهيل وتسريع الاستغلال الأمثل لقواعد المعلومات،
- ✓ تمكين المواطنين من القيام بعدة خدمات عبر شبكة الانترنت كالتسجيل في مسابقة أو جامعة، الاطلاع على حالة تقديم ملف، التعبير عن شكوى وغيره من الخدمات.

إلا أن الإدارة الجزائرية اصطدمت بواقع عدم تحقيق أغلب هذه الأهداف نتيجة لاعتبارات مختلفة، على رأسها التحديات والرهانات التي صاحبت مشروع الإدارة الإلكترونية، مع غياب التخطيط الاستراتيجي له وحتمية التطبيق دون تجهيز البنى التحتية التي تتطلبها الأعمال الإلكترونية، والجهل بألياته نتيجة لغياب الثقافة الإلكترونية لدى بعض المستخدمين وحتى الموظفين أو المسيرين، إلا أنه بالرغم من ذلك لم تتوقف المجهودات وعمليات العصرنة التي تشهدها مختلف المرافق العمومية، والسعي إلى تجويد خدماتها بما يتوافق ومتطلبات العصر واحتياجات.

المطلب الثاني : دور العصرنة في تقريب الإدارة من المواطن

يشهد تبني تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات نموا متسارعا، ويؤدي ذلك إلى أتمتة (أوتوماتيك) النشاطات كلها، ومن ثم تغيير إجراءات العمل الأساسية، حيث يساعد

[1] أ.سامية منزر – زرفة بولقواس، نفس المرجع السابق ،ص 38.

الأفراد والمؤسسات الأخرى في صنع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونشرها في أي شكل أو صورة مما لا شك فيه أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع النشاطات الإنسانية يعمل على تسريع العمليات وزيادة المعرفة ورفع كفاءتهما من حيث الدقة والسرعة.

الفرع الأول : انجازات مشروع عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

في إطار تنفيذ الإدارة الالكترونية والتطبيقات الشاملة، فقد شرعت الحكومة في عدة مشاريع بالتعاون مع كل الوزارات ، تتمحور هذه المشاريع أساسا حول[1]:

❖ **البوابة الالكترونية للصفقات العمومية(إبرام الصفقات العمومية) :**

يهدف المشروع إلى وضع حيز تنفيذ نظام رقمنة إجراءات إبرام الصفقات العمومية ، حيث ستكون هذه الأداة رهن إشارة الحكومات المركزية والمحلية والهيئات العامة الجزائري، حيث يتعين عليها دمج المراحل المختلفة المتعلقة بعملية إبرام الصفقات العمومية، لا سيما الإعلام، المناقصات، الترشيحات، وإرسال عناصر الملف، وعملية الانتقاء والإرساء.

❖ **تحديث بوابة المواطن:**

يخضع إطلاق مشروع تحديث بوابة المواطن لجملة من الشروط من بينها:

-إدراج التقنيات الجديدة البارزة التي تسمح بتحسين الصورة المرئية للبوابة،

-يقتض ي ظهور الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية .الخ ونجاحها البارز لدى المواطنين تكييف المحتوى مع هذه المحطات الجديدة،

[1] وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، أطلع عليه في 2022/02/15، عل الساعة 10:30، متاح على الموقع الالكتروني:الحكومة الالكترونية/https://www.mpt.gov.dz/ar/content

-تتطلب الاحتياجات المتغيرة للمرتفقين إعادة النظر في التصميم من خلال تركيزه على المواطن،

-إن مضاعفة الخدمات التي تقدمها كل الإدارات العمومية عبر الانترنت تقتضي وضع "المواطن "كبوابة توحيدية لجميع الخدمات الالكترونية.

الفرع الثاني : تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرت فيها الدولة، حيث اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن و رفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن.

كما تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية أطلقت قبل سنوات، على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية عبر كامل التراب الوطني. كما وضعت الدولة كخطوة الأولى في طريق العصرنة انشاء البلدية الكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و التي تسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى الشباك الالكتروني. وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية.

البلدية الإلكترونية: دشنت أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2011، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن ببانتة ، حيث أصدرت أول شهادة ميلاد (12خ) في بضع ثوان فقط، على مستوى الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية، هذه البلدية الالكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار في نفس

الظروف كل وثائق الحالة المدنية ، و التي امتدت هذه العملية إلى العديد من الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية.

النتائج الملموسة في مشروع البلدية الالكترونية و تحقيق الشفافية في الإدارة المحلية:

من خلال مشروع البلدية الالكترونية باعتبارها جزء هام من الإدارة العمومية التي لها صلة مباشرة مع المواطن ، تم تحقيق جملة من النتائج من خلال إنشاء واجهة واحدة تشمل كافة الخدمات المقدمة إلى المواطن والمتمثلة فيما يلي :[1]

- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات.

- ترقية الإدارة وتحسين إنتاجياتها و فاعليتها.

- تحسين الاتصال الداخلي والخارجي من اجل أفضل خدمة عمومية.

- تحقيق علاقة جديدة بين الإدارة والمواطن.

- إعلام المواطنين و إشراكهم في تسيير الشؤون العامة وإبداء أرائهم حول سير بلدياتهم والتعبير عن حاجياتهم وكذا اقتراحاتهم حيث تنشر الاقتراحات المقبولة من اجل إعطاء صورة عن إدارة في استماع دائم للمواطن، ومجمل المشاريع المسجلة في إطار الميزانية التشاركية، وكذا مداولات المجالس.

[1] صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون مجلد 07 ، العدد03 ،(2021) ، ص 1178

خلاصة الفصل

مع التطور الكبير الذي عرفه ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العالم، حظيت التقنية الرقمية على اهتمام واسع من طرف الباحثين والحكومات، نتيجة للدور الذي يمكن أن تقوم به في مجال تحسين الخدمة العمومية، ومحاولة الإستفادة منها من الناحية السياسية.

و أثبتت عديد من الدراسات أهمية عملية رقمنة الإدارة المحلية، في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعمل السياسي وتحقيق الديمقراطية الالكترونية، وبرز مفهوم المشاركة الإلكترونية كنمط جديد للممارسة السياسية، باستخدام أدوات اتصال إلكترونية حديثة تعتمد على الرقمنة وخاصة الإنترنت، حيث توفر المعلومات المهمة والكافية لمختلف الفاعلين على المستوى المحلي التي تمكنهم من المشاركة في معالجة القضايا المحلية، كما تتيح التقنية الرقمية وجود قنوات اتصال مباشرة بين المواطن و الحكومة من خلال الاستشارة الالكترونية و من ثم تمكينه من المشاركة الفعالة في صنع القرار السياسي.

كما أن تقنية الرقمنة في الإدارة المحلية تمكن من تحقيق الديمقراطية و تفعيل مشاركة مختلف الفواعل المحلية وخاصة المواطنين في صناعة القرار السياسي و بلورة سياسات عامة تتوافق و الانشغالات الحقيقية التي يهتم بمعالجتها المجتمع المحلي و من ثم التأسيس لدعائم و خصائص الحكم الراشد، و هذا ما سنراه في الفصل التطبيقي الموالي.

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي للعصرنة في تقريب الإدارة من المواطن

(عصرنة الإدارة في الجماعات المحلية- ولاية المدية نموذجا-)

تمـهـيــد :

تعتبر الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة و هي الدائرة الإدارية غير ممركزة للدولة ، حيث تشكل فضاء لتنفيذ و تجسيد السياسات العمومية للدولة على المستوى المحلي و باعتبارها الهيئة اللامركزية التي تحتك بالمواطن المحلي بصورة دائمة ، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات و البرامج و المخططات الرامية إلى عصرنة الخدمة العمومية على المستوى المحلي ، و التي تهدف إلى تحقيق تنمية محلية بالطرق العصرية و تحت إشراف السلطات الولائية على مستوى الدوائر و البلديات التابعة لها إقليميا.

لذا فضلنا أن ندرس في هذا الفصل ما تم تطبيقه و تحقيقه على المستوى المحلي في مجال عصرنة الخدمة العمومية و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور المحلي و أثرها في تحقيق التنمية المحلية على مستوى ولاية المدية، وذلك من خلال التعرف على الآليات و العمليات المنتهجة و المتخذة من قبل السلطات الولائية لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بعصرنة المرفق العام و العمليات التي تم القيام بها على مستوى مصالح الولاية و الدوائر و البلديات التابعة لها من أجل تجسيد عملية عصرنة الخدمة العمومية للوصول إلى تحقيق تنمية محلية فعلية و بالطرق العصرية.

انطلاقا مما سبق وللإحاطة بحيثيات هذا الفصل ارتأينا إلى تقسيميه إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاية و الخدمة العمومية.**
- **المبحث الثاني :الإدارة الرقمية في ولاية المدية و إسهاماتها في تقريب الإدارة من المواطن.**
- **المبحث الثالث : واقع عصرنة الإدارة في الجماعات المحلية**

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاية و الخدمة العمومية

في إطار عصرنة الجماعات المحلية بغرض مواكبة و مسايرة التطورات الحاصلة في المجتمع الدولي و نوعية الخدمات المقدمة العصرية ، قامت مصالح ولاية المـدية باعتبارها جماعة محلية بوضع مجموعة من البرامج و الخطط الرامية إلى تجسيد سياسات الدولة الهادفة إلى عصرنة الخدمة العمومية و ذلك من أجل إحداث تنمية محلية عصرية و شاملة بالمستوى الذي يرضي تطلعات المواطن المحلي و تلبية حاجاته بالطرق العصرية الحديثة .

المطلب الأول : تعريف بولاية المدية

أولا : نبذة عن ولاية المدية

المدية ،هي إحدى أقدم مدن الجزائر و يقدر عمرها بألف عام أو يزيد ، فالمدية عاصمة بايلك التيطري ، يعود تاريخها إلى حوالي **350** هـ ،فقد تداولت عليها عدة حضارات، كانت ولاية المدية قبل التقسيم الإداري لسنة **1974** تمتد إلى غاية الأغواط جنوبا و المسيلة و البويرة شرقا، و كانت تتبعها ولاية الجلفة و أجزاء كبيرة من ولاية المسيلة، تتربع و لاية المدية على مساحة إجمالية تقدر بحوالي **8700** كم^2 ويبلغ عدد سكانها **1062134** نسمة أي بكثافة سكانية (**122** نسمة/ كم^2) حسب إحصائيات **2019** تتكون ولاية المدية إداريا من تسعة عشر (**19**) دائرة و أربعة و ستون (**64**) بلدية[1].

الفرع الأول : تعـريف الولايــة

تعتبر الولاية وحدة إدارية مهمة تقوم عليها الإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر حسب ما نص عليه الدستور الوطني ، هذه الأخيرة التي تكتسي أهمية بالنسبة لكيان الدولة و قوامها فهي تبنى على أساس دستوري حيث نصت المادة 15 من الدستور على أن

[1] الموقع الرسمي لولاية المدية http .//www.wilayamedea.dz .اطلع عليه بتاريخ 2022/02/15 .

"الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية"، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و هي وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية و ترقية و تحسين الإطار المعيشي للمواطن وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون، ولها اسم ومقر وإقليم ويطابق إقليمها إقليم البلديات التي تتكون منها، ويحدد الاسم والمقر الرئيسي بموجب مرسوم رئاسي وكل تعديل يتم بنفس الأشكال[1].

الفرع الثاني: خصائص الولايــة

تمتاز الولاية كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية بمجموعة من الخصائص و المميزات الذاتية منها:

1- الولاية هي وحدة إدارية لامركزية إقليمية و جغرافية و ليست وحدة لامركزية فنية أو مصلحيه أو مرفقية فقد وجدت و منحت الاستقلال و الشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي.

2- تعد الولايــة كوحــدة إداريــة لامركزيــة في النظام الإداري الجزائري حلقة و همزة وصل بين الحاجيات و المصالــح و المقتضيات المحليـــة المتميزة عن مصالــح الدولــة ككل و بين مصالـح و مقتضيــات واحتياجات المصلحة العامة في الدولـة.

[1]-القانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21، المتضمن قانون الولاية،الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في الأربعاء7ربيع الثاني عام 1433 الموافق لـ :29 /2012/02،ص 8.

3- تمتاز الولاية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية و ليست وحدة أو مجموعة لا مركزية إدارية مطلقة و ذلك لأن أعضاء الهيئة و جهاز تسييرها و إدارتها لم يتم اختيارهم و انتقائهم كلهم بالانتخـاب و إنما يختار بعضهم بالانتخاب العام (الاقتراع) و هم أعضاء المجلس الشعبي الولائي بينما يعين باقي الأعضاء و والي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية، حيث يتولي الوالي إدارة الولاية.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لولاية المدية

طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 94/2015 المؤرخ في 1994/07/23 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها[1]، والتي تتكون من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، المفتشية العامة، مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية، و له هيئتان هما : المجلس الشعبي الولائي و هو هيئة مداولة منتخبة عن طريق الاقتراع العام، و الوالي و هو منفذ الولاية و ممثل الولاية و الدولة و مندوب الحكومة[2].

أولا : الـــوالـــي

هو أعلى هيئة في الولاية و ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية[3]، ينفذ قرارات الحكومة وكل التعليمات التي يتلقاها من وزراء الحكومة، و يسهر الوالي على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون كما هو مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 2015/94 المؤرخ في : 1994/07/23 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

[2]- المادة 2 من القانون رقم 07/12، مرجع سابق ، ص 9.

[3]- القانون رقم 07/12 ، مرجع سابق ، ص 09.

و السلامة و السكينة العامة، حيث يسهر على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما .

ثانيا : الديــوان

هو هيئة تحت إشراف الوالـي مباشـرة ،و تحت تصرف رئيس الديوان المعين بموجب مرسوم رئاسي الـذي يسـاعـد الوالي في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية ويساعده ملحقين بالديوان ينبثق عن الديوان كل من: خلايا، مكتب الوسيط الإداري، مكتب التنظيم.

- ✧ **الخلايـا** :هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة وأجهزة الإعلام بالولاية.
- ✧ **مكتب الوسيط الإداري:** هو ملحق بالديوان بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان.
- ✧ **مكتب التنظيم** :هو ملحق بالديوان مكلف بنشاط مصلحة الاتصال والأرقام ، ويساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

ثالثا : الأمــانة العامــة

هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.

و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مصالح و هي:

- ➢ **مصلحة التلخيص:**

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعـة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها .

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي:

1- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير و متابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، و يقدم تقارير للأمانة العامة.

2- مكتب التنسيق: يقوم بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

3- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجلال سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

- **مصلحة التوثيق:** تتكون هذه المصلحة من:

1- مكتب التوثيق و بنك المعلومات: هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية.

2- مكتب التلخيص: يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بين البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولائية و تنظيم سير المعلومات.

- **مصلحة الأرشيف و المحفوظات:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

1- مكتب الإعلام و المساعدة: يقوم ببث و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشيف و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

2-مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

رابعا : مديرية الإدارة المحلية: تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مصالح هي[1]:

➢**مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية**

و هي تقوم كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

1- مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة: يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية بها.

2- مكتب ميزانية الولاية: تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية.

3- مكتب الوسائل العامة و الممتلكات: و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها .

➢**مصلحة الموارد البشرية:** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و تتكون بدورها من ثلاث مكاتب:

1-مكتب تسيير المستخدمين: وهو المكلف بتوظيف و إجراء الإعلان عنه ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف.

2- مكتب التكوين: وهو المكلف بتكوين المستخدمين.

3- مكتب مستخدمي البلديات: تقوم الولاية بسلطة الوصاية و الرقابة عن طريق توجيهات و تعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، و تبليغهم بكل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

[1] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/01 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين و الشؤون العامة و مديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح و مكاتب.

➢ **مصلحة التنشيط المحلي** : وتتكون المصلحة من ثلاث مكاتب:

1- مكتب مراقبة الميزانيات و الحسابات البلدية: وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية وكذا المنقولة للبلدية.

2-مكتب تثمين الممتلكات البلدية: يقوم بإحصاء و متابعة كل الممتلكات التابعة للولاية.

3-مكتب النشاط الاجتماعي : يقوم هذا المكتب بالإشراف على جميع النشاطات و الخدمات الاجتماعية المقدمة لفائدة عمال الجماعات المحلية و ذويهم.

➢**مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية** : وتتكون المصلحة من ثلاث مكاتب:

1-مكتب الصفقات العمومية : وهو بدوره يقوم بمتابعة الصفقات تابعة للولاية.

2-مكتب البرامج التنموية: يقوم هذا المكتب بمراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات.

3-مكتب الإعلام الآلي : يقوم بالإشراف على كل مايتعلق بالإعلام الآلي على مستوى الولاية.

خامسا : مديرية التقنين والشؤون العامة

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية[1].

تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح هي :[1]

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

➢**مصلحة التنظيم العام** : تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1- **مكتب المؤسسات المصنفة و المهن المقننة:** تتمثل مهامه في منح التراخيص و متابعة أنشطة مؤسسات التسلية و الترفيه[2].

2- مكتب حركة المركبات:يتكفل بتسيير ملفات السيارات على المستوى المحلي، وبعد الإجراءات الجديدة لـوزارة الداخلية والجماعات المحلية تم تحويل مهام المكتب إلى البلديات مع الإبقاء على عملية المتابعة و الإشراف و التوجيه من خلال السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات.

3- **مكتب تنظيم الأسلحة و المواد المتفجرة:**يتكفل بمنح رخص لاقتناء الأسلحة و بيعها و استعمالها بالإضافة لمنح تراخيص لاستغلال المواد المتفجرة.

➢**مصلحة الشؤون العامة** : تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1- مكتب الانتخابات و المنتخبين: تم تحويل كافة صلاحيات الإدارة في المجال الانتخابي إلى السلطة الوطنية المستقلة للإنتخابات، إلا بعض الانتخبات المتعلقة ببعض المناصب لبعض الهيئات ماعادا الانتخابات البلدية و البرلمان، كما يتكفل المكتب بتسيير ملفات المنتخبين [3].

2- مكتب الجمعيات: يتكفل هذا المكتب بتسير جمعيات المجتمع المدني و الجمعيات الدينية و الخيرية و الثقافية المعتمدة و متابعة نشاطاتها و كذلك بتجديدها[4].

---

[1]-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/01 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين و الشؤون العامة و مديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح و مكاتب.

[2]- المرسوم التنفيذي رقم 05/ 207 المؤرخ في 2005/06/04 المحدد شروط وكيفيات فتح وإستغلال مؤسسات التسلية و الترفيه.

[3]- القانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات.

[4]- القانون رقم 06/12 مرجع سبق ذكره.

2- مكتب التظاهرات العمومية: يتكفل هذا المكتب بتسير وضبط و منح التراخيص لجميع النشاطات المتعلقة بالتظاهرات الرياضية و الدينية و الثقافية .

➢**مصلحة تنقل الأشخاص** : هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية : يتكفل بمراقبة و متابعة و الإشراف و التوجيه بملف الحالة المدنية على المستوى المحلي ، بالإضافة إلى تسيير عملية إحصاء شباب الخدمة الوطنية قبل إرسال الملفات القاعدية إلى مركز الخدمة الوطنية.

4- مكتب تنقل الوطنيين: يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر البيومترية و بطاقات التعريف الوطنية البيومترية وتوزيعها على الدوائر التي بدورها توزعها على مستوى البلديات، و كذا تسيير ملف الحج.

3 -مكتب تنقل الأجانب: يتكفل بالأجانب و فقا لأحكـــام القانون 08-11 المـؤرخ فـــي 15 جـوان 2008، المتضمن إقامـة و تنقل الأجانب[1].

➢**مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية والمنازعات للولاية وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1-**مكتب نزع الملكية والمنازعات:** يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي[2].

2-**مكتب العقود الإدارية و مداولات الولائية:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي لفائدة الولاية و كل مديريات المجلس الولائي.

[1]- القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008 المتعلق بالأجانب .

[2]- القانون رقم 11/91 المؤرخ في 04/27/ 1991 المتعلق بنزع الملكية.

3- **مكتب العقود الإدارية و مداولات البلدية:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في مداولات والقرارات التي تصدرها البلديات.

خامسا : المفتشية العامـة

حيث يتم تعين موظفيها بمرسوم رئاسي يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة.

سادسا : مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية.

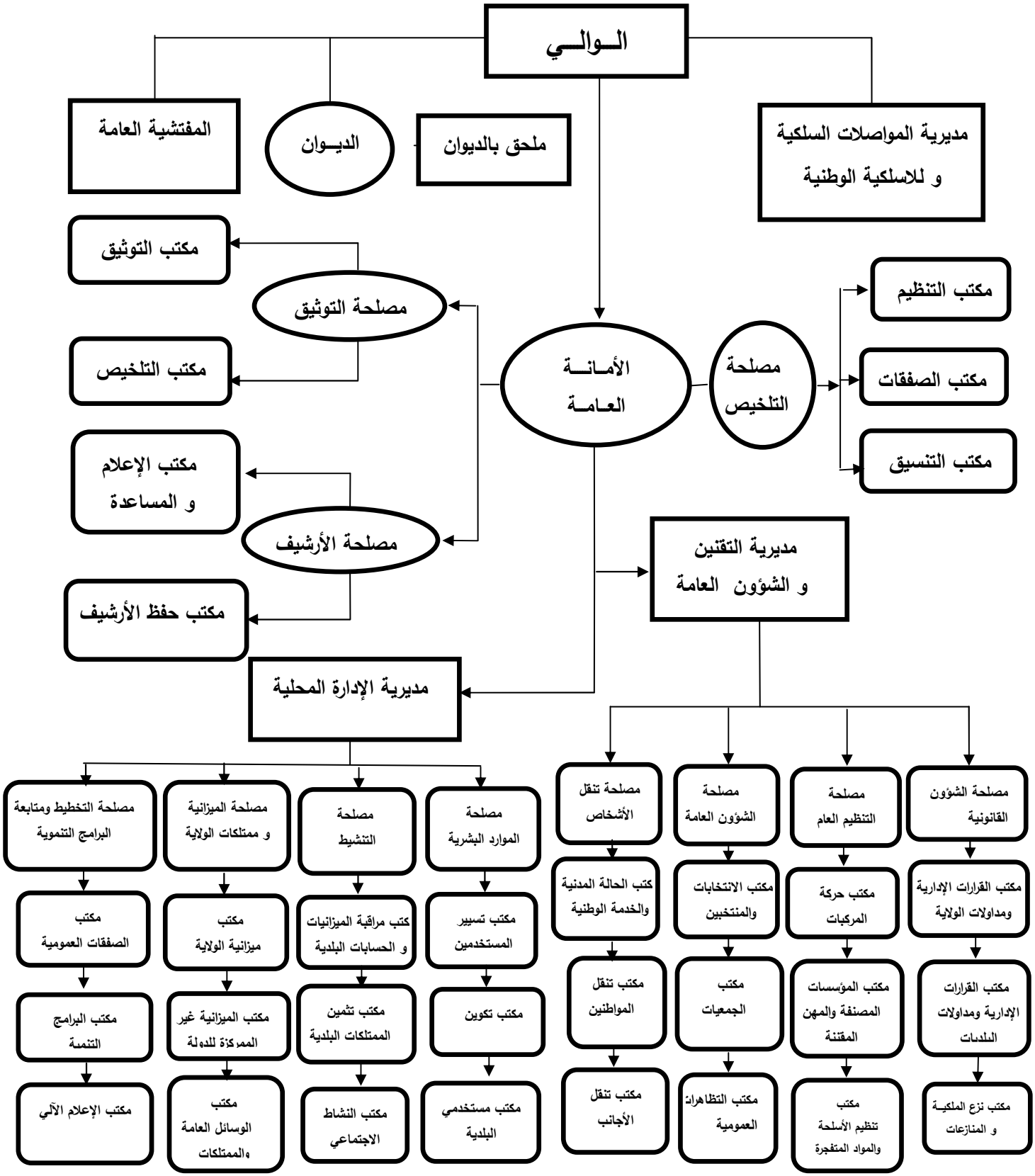
هي مديرية تابعة للمديرية العـــامــة للمـواصلات السلكيـــة واللاسلكية الوطنيــة بوزارة الداخليــة والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 07 جوان سنة1998 [1]، تتكون مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية من أربعة مصالح و هي :

- مصلحة الإدارة و الإمداد.
- مصلحة الاستغلال.
- المصلحة التقنية.
- مصلحة الإعلام الآلي.

وتتمثل مهامها في تسيير واستغلال وصيانة المواصلات السلكية واللاسلكية و الإعلام الآلي على مستوى الجماعات المحلية.

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 07 جوان 1998 المحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وسيرها.

الشكل رقم (02) يمثل الهيكل التنظيمي للولاية



المصدر : مديرية الإدارة المحلية لولاية المدية

المطلب الثاني : الخدمة العمومية على مستوى الولاية

للحصول على خدمة عمومية عصرية و خدمات مرفقيه ذات جودة عالية يجب أولا إنشاء مرافق عامة عصرية و بمعايير حديثة مسايرة للتطورات الحاصلة في العالم ، فولاية المدية قامت بمجموعة من المشاريع التي تهدف إلى عصرنة إدارتها و إحداث تغييرات على جل المشاريع التي تخص قطاعاتها و مصالحها الإدارية ، من أجل تقديم خدمات عصرية و من أجل تلبية متطلبات المواطن المحلي بالطرق و الآليات العصرية الحديثة.

الفرع الأول : تعريف الخدمة العمومية

مصطلح الخدمة العمومية يشير إلى رابطة بين الإدارة العامة و المواطنين، و ذلك من خلال الخدمات العامة التي تقدمها هذه المرافق العامة لإشباع مختلف حاجيات الأفراد و تلبية رغباتهم، فهي كل الخدمات التي يكون استغلالها جماعي و تتوفر بشكل إجباري، بالمساواة و تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها و مراقبتها.[1]

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها« الحاجة الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على ان تكون مصلحة الغالبية، من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات تهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين[2]»

---

[1] عبد الكريم عاشور ، **دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة منتوري قسنطينة جامعة 2010-2009 ، ص 40.

[2] العربي بوعمامة ، **الاتصال العمومي و الادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية** ، العدد 9 ، جامعة الوادي ، ديسمبر 2014 ،ص40 .

ومن هنا يمكن ضبط مفهوم الخدمة العمومية من خلال محورين:

* الخدمة العمومية (service procès): كعملية بحيث تعتبر الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية عبارة عن عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و مخرجات.

* الخدمة العمومية كنظام (service system) :فالخدمات العمومية المقدمة من قبل المنظمات تتكون من أجزاء تشمل:

– نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة أي المدخلات.

– نظام تسليم الخدمة بحيث يتم و فقها تجميع الخدمات و إيصالها للمواطن أو طلب الخدمة أي المخرجات.

الفرع الثاني: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور فهناك خدمات عمومية حسب طبيعة نشاط الخدمة و هناك خدمات عمومية حسب طبيعة الخدمة المقدمة و يمكن تقسيمها إلى ما يلي:[1]

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع و سلامته و تقدمه مثل التعليم و الصحة و هي خدمات توفرها الدولة للمواطنين مهما كلف الأمر.
- خدمات ضرورية لإفراد لمجتمع باختلاف قطاعاته و مستوياته مثل(الماء و الكهرباء و الغاز).
- خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع و ليست مهمة للجميع مثل (المكتبات ، المتاحف،.....).

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2001 ، ص62

- خدمات ذات طبيعة اجتماعية ، يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكاناتهم الخاصة ، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات يؤثر على المجتمع ، و يستدعي تدخل السلطات العمومية مثل السكن.
- خدمات ذات رأس مال مكلف لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل : بناء المدارس ، المستشفيات ، الجامعات ... الخ.

الفرع الثالث : مبادئ الخدمة العمومية

لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة و تحقيق التنمية لابد من توفر مبادئ أساسية لسير المرفق العام، نذكر من أهم هذه المبادئ:[1]

أولا : مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية : تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين و تؤمن لهم حاجاتهم الجوهرية مثل التزويد بالماء ، الغاز ، الكهرباء ، النقل وغيرها من الخدمات ، وذلك بصورة منتظمة و مستمرة دون انقطاع و توقف ، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة و استقرار سلطاتها المركزية و جماعاتها المحلية.

ثانيا : مبدأ المساواة بين المنتفعين : إلزام تقديم الخدمات العمومية لكل من يطلبها من الجمهور الذي تتوفر فيه شروط الاستفادة دون تمييز بين المنتفعين(من حيث اللون أو الجنس أو المكانة الاجتماعية ،..) فهو مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العمومية كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية.

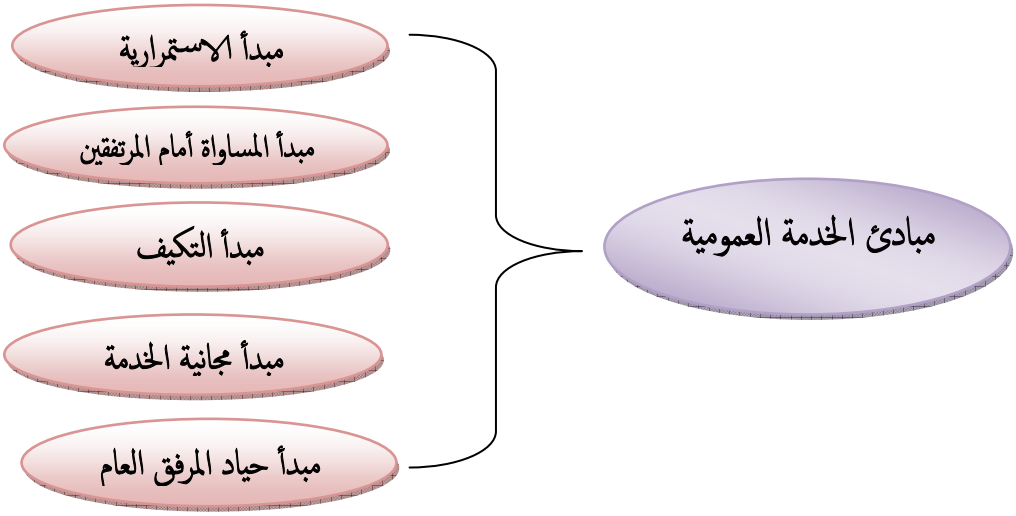
ثالثا : مبدأ تكيف المرفق العام : هذا المبدأ مرتبط بقاعدة استمرار المرفق العمومي ، لذلك وجب ضرورة التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق و تجنب انفصالها عن حاجات

[1] نادية ضريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص22

المواطنين، فالخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن و تطور المجتمعات، و من ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة و مسايرة لتطورات حاجات المواطنين.

و فيما يلي شكل يلخص مبادئ الخدمة العمومية:

شكل رقم (03) يمثل مبادئ الخدمة العمومية



من إنجاز الطالبين

المبحث الثاني : الإدارة الرقمية في ولاية المدية و إسهاماتها في تقريب الإدارة من المواطن .

تتلخص رهانات التحديث أو العصرنة في الجزائر في إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاراة التطور لحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج.

المطلب الأول : عصرنة الخدمة العمومية على مستوى ولاية المدية

في إطار برنامج وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية الرامي إلى تأهيل المرافق العامة الإدارية للرقي بنوعية الخدمة العمومية و تحسين ظروف استقبال المواطنين ، استفادة ولاية المدية من برامج هامة تتعلق بانجاز و إعادة تأهيل الهياكل

العمومية الإدارية حيث حققت الولاية حصيلة معتبرة من المشاريع التنموية القاعدية التي تحتوي الخدمات العصرية فكانت هناك جملة من التشييدات و الترميمات لمصالح التابعة لولاية المدية و يمكن الذكر منها مايلي :[1]

* قامت مصالح الولاية سنة 2015 بإعادة ترميم مديرية التنظيم (أو التقنين) و الشؤون العامة (DRAG) نظرا لضيق المكاتب و قاعات الاستقبال للمواطنين حيث تم تهيئتها بما يتوافق مع الإدارة العصرية و يناسب مع المعايير التي تتطلب تقديم خدمات عمومية بالشكل السلس و الراحة التامة للمواطنين ، بحيث يحتوي على مكاتب واسعة و قاعة عصرية مخصصة للعمليات التقنية و قاعة استقبال للمواطنين تتسع لعدد كبير من المواطنين.

*كما قامت ومصالح ولاية المدية بإنشاء و تشييد مكتب خاص بالوسيط الإداري سنة 2016 و الذي يقوم بوظيفة استقبال المواطنين أسبوعيا، و يتم نقل انشغالات المواطنين لوالي الولاية، فالوسيط الإداري يقوم بدور الوسيط بين المواطن المحلي و والي الولاية و نقل كل انشغالات المواطنين إلى رئيس الديوان الوالي الذي بدوره يقوم بنقلها لوالي الولاية وكل ذلك بالسرعة اللازمة و الأمانة الكاملة لنقل انشغال المواطن[2]

* قامت مصالح ولاية المدية بإحداث و تهيئة قاعات الاستقبال على مستوى كل دوائر الولاية (19) ،من أجل استقبال المواطنين من قبل رئيس الدائرة و التكفل بانشغالاتهم.

* وقيام مصالح ولاية المدية بعدة ترميمات على مستوى كل الدوائر و خاصة في إطار عملية استقطاب النظام البيومتري لسنة 2012 بحيث خصص جناح في كل دائرة متكون من مكاتب مخصصة و مهيئة للنظام البيومتري وبالتجهيزات اللازمة والضرورية لهذه العملية، فكل هذه التجهيزات و التحضيرات للتكفل بالنظام البيومتري على مستوى الدوائر

[1] ج.ج.د.ش ، ولاية المدية ، مديرية الادارة المحلية ، التقرير السنوي لحصيلة الانجازات من سنة 2016

[2] ج.ج.د.ش.، ولاية المدية ، التقرير السنوي لمديرية الادارة المحلية ، مرجع سبق ذكره.

تكفلت بها المصالح المختصة لولاية المدية و ذلك للسير الفعلي و الناجح للعملية البيومترية، و في سنة 2015 تم نقل و تحويل النظام البيومتري لمقرات البلديات.

* قامت مصالح الولاية بتهيئة و تجديد مكاتب مخصصة للخط الأخضر (00-11) على مستوى مقر الولاية فالخط الأخضر مربوط بوزارة الداخلية الذي يقوم باستقبال مكالمات المواطنين وشكاويهم اليومية و انشغالاتهم و تحويلها إلى السلطات المعنية لدراستها و التكفل بها و هذا الخط مربوط وزارة الداخلية و مراقب من قبلها.

*فمصالح ولاية المدية تعمل جاهدة على الحفاظ على المرافق العامة وتهيئتها و ترميمها من أجل الاستقبال الحسن للمواطن المحلي و تحرص جاهدتا على توفير كل المستلزمات الضرورية لتقديم خدمات ذات طابع عصري و حديث ، و بالشكل الذي يرضي ويرقى بمتطلبات المواطنين و تلبية حاجاتهم و انشغالاتهم .

المطلب الثاني : أدوات و آليات عصرنة إدراة الجماعات المحلية – بولاية المدية–

الخدمة العمومية العصرية تتطلب استخدام تجهيزات عصرية مقترنة بالتطور التكنولوجي الحديث ، فالخدمة العمومية العصرية تقدم و تنفذ من خلال معدات و تجهيزات عصرية و حديثة ، التي تسهل عملية تقديم الخدمات العمومية بدقة و سرعة و بدون أخطاء و كي تكون عملية الرقابة سهلة و دقيقة[1].

الفرع الأول : أدوات العصرنة بولاية المدية

إن مصالح ولاية المدية تسعى لضمان خدمات عمومية عصرية و متماشية مع متطلبات العصر و التطور التكنولوجي و بالصفة التي تلبي حاجات المواطن المحلي ، و لإضفاء الصيغة العصرية للإدارة المحلية و بصفة دورية تقوم بتجهيزات و تحديث

[1] ج.ج.د.ش. ولاية المدية ، مديرية الإدارة المحلية ، وثائق داخلية للتجهيزات.

مصالحها على النحو الذي يتماشى مع قدرات المالية للولاية و من أهم المعدات التي تم اقتناؤها منذ سنة 2010 حتى سنة 2021 نذكر مايلي:

أولا : تجهيزات المصالح البيومترية

-في سنة 2012 ، و في إطار التجهيز لانطلاق النظام البيومتري،قامت مصالح ولاية المدية باقتناء كل الأجهزة اللازمة لهذا المشروع قبل أن يتم تحويلها إلى البلديات سنة 2015 ، فمن بين الأجهزة التي تم اقتناؤها و تنصيبهاعلى مستوى مقرات الدوائر نذكر:[1]

- **جهاز الحاسوب** : قامت مصالح الولاية باقتناء عدة تجهيزات(أجهزة حواسيب) من خلال الإعلان على استشارة قصد اقتناء هذه المعدات بمعدل 12 حاسوب لكل دائرة ، وذلك من أجل ضمان السير الحسن و الجيد لهذا النظام ،و تقديم أحسن الخدمات بالصورة العصرية و الالكترونية السريعة.

- **الآلة الناسخة** : تم شراء حوالي 20 آلة ناسخة موزعة على مقرات الدوائر الخاصة بالنظام البيومتري .

- **كاميرات التصوير الرقمية** : فهذه الكاميرات مخصصة للنظام البيومتري و هي آلات جد حديثة و متطورة و ذات جودة و نوعية عالية ، فهي موزعة على 19 دائرة ، تم اقتناءها سنة 2012 من قبل مصالح الولاية في إطار استقطاب النظام البيومتري .

- **قارئ البصمة البيومتري** : و هي أجهزة حديثة و متطورة تقوم بتسجيل و تخزين البصمات للأشخاص و تخزين المعلومات اللازمة عن الشخص صاحب البصمة ، بحيث يمكن التعرف على الشخص و كل المعلومات الخاصة به عن طريق البصمة فقط و هذا نظام

[1] مديرية الإدارة المحلية ، وثائق داخلية للتجهيزات، مرجع سبق ذكره.

حديث لتحديد الهويات الالكترونية الرقمية ، بحيث أن هذه القوارئ تم اقتناؤها لفائدة الولاية و دوائرها، و هي مخصصة للنظام البيومتري ، و كذا إثبات الحضور بالنسبة للموظفين.

- **ومضات ضوئية للتصوير الرقمي** : وهي أجهزة متطورة مرتبطة بآلات التصوير و مخصصة للنظام للبيومتري ، بحيث قامت مصالح الولاية باقتنائها مع آلات التصوير سنة 2012، وهي موزعة على 19 دائرة تم استعمالها حتى سنة 2015 أين تم نقل هذا النظام للبلديات.

فمصالح ولاية المدية وتنفيذا للتعليمات الحكومية من أجل استحداث و رقمنة الحالة المدنية و إشراك التطور التكنولوجي في العملية الإدارية و التعامل مع المواطنين، وفرت كل الإمكانات المادية و البشرية من أجل التسهيل و الدفع نحو التعميم وإنجاح هذه العملية.

ثانيا : تجهيزات المصالح الإدارية الأخرى

*أما فيما يخص الأجهزة و الآلات العصرية المستعملة من قبل مصالح الولاية في تقديم الخدمات للمواطنين أو تسيير مصالحها و التي هي متوفرة على مستوى مقر الولاية نذكر مايلي:

- **أجهزة الحاسوب** : كل مكاتب الولاية و مصالحها مزودة بهذه الأجهزة و المستخدمة في تأدية و تقديم خدماتها و من هذه الأجهزة التي تعتبر ضرورية في الوقت الراهن (جهاز الحاسوب ، طابعة ، ناسخة، ماسح ضوئي،...) ، بحيث يوجد على مستوى الولاية و مصالحها و دوائرها حوالي 650 حاسوب و 420 طابعة و 136 ناسخة ، 64 الماسحات الضوئية موزعة على المكاتب المختصة و كذلك حوالي 57 فاكس موزعة على المصالح المختصة، فكل هذه الأجهزة الالكترونية أصبحت ضرورية في المرافق العامة و من المستلزمات الجد هامة فمن أجل تقديم الخدمات بالطرق العصرية التي تضمن الجودة و السرعة في تقديم الخدمة سواء للمواطن أو خدمات لتسيير مصالح المرفق العام.

خزانة التخزين (**baie de stockage**) :قامت الولاية باقتناء هذا الجهاز سنة **2016** ، و التي لها دور كبير في التخزين بحيث تستعمل لتخزين قواعد المعطيات الخاصة بمختلف الملفات التابعة للولاية و الدوائر ، بحيث تضمن المدة الطويلة لتخزين المعطيات و المحصنة من الاختراقات و الفيروسات فهي ذات تطور عال من حيث الحفظ و حماية المعلومات، كما أنها تحمل كمية كبيرة و غير منتهية المعطيات و الملفات في تعتبر الخزينة الرئيسية للملفات للولاية.[1]

الموزع الهاتفي (**siemens**) : تم اقتناءه من قبل مصالح الولاية سنة 2014 و هو موزع هاتفي من الحجم الكبير بحيث يستخدم في استقبال المكالمات من خارج ، و النوعية ذات الجودة العالية الولاية من قبل الشبكات الأخرى الخارجية و تحويلها إلى داخل مصالح الولاية و كذلك تحويل المكالمات من داخل الولاية إلى خارج مقر الولاية.

موزعات شبكة الانترنت (**switch**) :و هي معدات تستخدمها مصالح الولاية المختصة في تقديم الخدمات ، فهذه المعدات تقوم بربط مختلف أجهزة الإعلام الآلي ضمن الشبكة المنصبة محليا، بحيث تحتوي على 16 مخرج فما فوق.

خوادم الانترنت(**les serveurs**) : وهي أجهزة و وسائل تكنولوجية حديثة تستخدم في تسيير البرامج و المعطيات التابعة للبيومتري ، و تسيير النظام المعلوماتية.

الموجهات (**les routeurs**) : بحيث تستخدم في ربط الشبكات المتباعدة المحلية فهي تسهل عملية نقل المعلومات و البيانات بين مصالح الولاية و دوائرها و حتى البلديات ، بحيث يتم تبادل و إيصال قاعدة البيانات بين مختلف المصالح ، في وسائل تؤدي إلى السهولة و السرعة في نقل و تبادل البيانات و المعلومات و بالطرق الحديثة العصرية.

[1] ج.ج.د.ش، ولاية المدية، المديرية الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية ، تقرير لسنة 2018

لقد قامت ولاية المدية باتخاذ التدابير و العمليات اللازمة من أجل تهيئة مصالحها و تحديثها بالشكل الذي يلاءم استقطاب الخدمة العمومية العصرية الحديثة ، و بالشكل التكنولوجي و الالكتروني و استقطاب الوسائل و التجهيزات الحديثة الالكترونية العصرية المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية للمواطن المحلي .

الفرع الثاني: آليات رقمنة الخدمة العمومية لولاية المدية.

في إطار الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تمس هياكل و مهام الدولة و اقتصادها و التي أطلقتها الدولة ، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المحلية من خلال مواكبة و إدخال التطورات التكنولوجية و المعلوماتية على مختلف خدماتها العامة ، وذلك من خلال عصرنة وثائق الهوية و السفر للمواطنين و وضع رقم تعريفي لكل مواطن و الخدمات الالكترونية العصرية ، وكل هذا من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية و مكافحة البيروقراطية و تحسين نوعية الخدمات و المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية و تفعيل مبدأ تقريب الإدارة من المواطن.

أولا : النظام البيومتري و الشبكة الداخلية.

–البيومتري تعني القياس البيولوجي أو المقياس الحيوي و هو علم يختص بتحديد هوية البشر بناء على سماته البيولوجية على أساس الصفات الشكلية و الفيزيولوجية الخاصة بكل شخص، وهذا النظام الذي سيشكل العمود الفقري لمسار عصرنة مجتمعنا يرتكز على محورين أساسيين و هما:

* إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و الالكترونية.

* إطلاق جواز السفر البيومتري الالكتروني.

–قامت مصالح و لاية المدية باتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل تفعيل الخدمة البيومترية التي كانت انطلاقتها سنة 2012، فالنظام البيومتري في الأول استحدث على مستوى دوائر الولاية ، حيث قامت مصالح ولاية المدية باستحداث و تهيئة مصلحة داخل مقرات الدوائر الخاصة بالنظام البيومتري و هذا على مستوى 19 دائرة ، وكذلك القيام الإجراءات اللازمة من معدات الإعلام الآلي و آلات التصوير و آلات البصمة و غيرها من المعدات الخاصة بالنظام البيومتري ، وكذلك تكوين الموظفين على استخدامها و التحكم فيها، و في سنة 2015 تم نقل هذا النظام إلى مقرات البلديات و باعتبار أن البلدية تتمتع بالذمة المالية قامت بتهيئة مصالحها لاحتضان النظام البيومتري لاستخراج بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتري إلا أن الإشراف و المتابعة لسير العملية البيومترية لهذا النظام من اختصاص DRAG (مديرية التنظيم و الشؤون العامة) و مصلحة التنشيط المحلي ، كما تقوم مديرية المواصلات السلكية اللاسلكية الوطنية(DTN) بعملية ربط و تعميم هذا النظام على مستوى 64 بلدية و ملحقاتها[1].

كما أن ولاية المدية لها نظام اتصال داخلي من خلال الشبكة الداخلية (ألترانات) و التي تربط مصالحها و مديرياتها مع بعضها من خلال شبكة نقل و تبادل البيانات ، فهي تسهل عملية نقل المعلومات و تبادل البيانات من خلال تحويل الملفات و الاطلاع عليها بين مصالح الولاية و دوائرها ، كما أن هذه الشبكة معممة على مستوى بلديات الولاية و كل فروعها و ملحقاتها ، و ذلك من أجل تسهيل نقل المعلومات و تحويل الملفات و السهولة الدخول الى الملف الأصلي و في المكان الأصلي و استخراج الوثائق للحالة المدنية دون التنقل من خلال شبكة الألياف البصرية الموزعة على جميع بلديات الولاية 64 و ملحقاتها[2].

[1] مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ، تقرير لسنة 2018 ، مرجع سبق ذكره.

[2] مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ، تقرير لسنة 2018 ، مرجع سبق ذكره

ثانيا : الشباك الموحد و الشباك الالكتروني

من بين التدابير و الإجراءات المتخذة من قبل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لعصرنة الخدمة العمومية و تطويرها بالشكل الذي ينعكس بالإيجاب على مستوى التنمية المحلية العصرية ، استحداث آليات جديدة و عصرية للشبابيك و المتمثلة في الشباك الموحد و الشباك الالكتروني اللذان يعبران عن انتقال من خدمات تقليدية للشبابيك إلى خدمات عصرية للشبابيك.

فمصالح ولاية المدية قامت بإدراج و إدخال خدمات هذه الشبابيك على مستوى الحالة المدنية من أجل تحسين الخدمات و عصرنتها.

1- الشباك الموحد

بحيث كانت أول عملية لإدراج الشباك الموحد على مستوى الحالة المدنية لبلديات الولاية سنة 2008 (19) بلدية مقر الدوائر ،ثم تم تعميمه على باقي البلديات لتكون التغطية سنة 2018 إلى 64 بلدية ثم توسعت عملية الربط إلى أغلب ملحقاتها ، كل هذه العملية تحت إشراف مصالح الولاية من حيث الربط و الجوانب التقنية لهذا الشباك الموحد على مستوى البلدية و الشباك الموحد يتم من خلاله إصدار الوثائق التالية:

-عقد ميلاد رقم 12 خاص

- جميع وثائق الحالة المدنية (14)

- شهادة و بطاقة الإقامة

يتم إصدار هذه الوثائق من شباك واحد و دون عناء التنقل إلى الولاية الأصلية و ذلك من خلال السجل الوطني الآلي للحالة المدنية و هذا ما يسهل على المواطن ،

و يخفف عنه عناء التنقل و التعب، و كذلك تقليل التكاليف للمواطنين فهذا النظام للشباك الموحد يعطي دفعا قويا لعملية التنمية المحلية من خلال القضاء على مظاهر البيروقراطية و الطوابير الطويلة و كذلك الانتقال من خدمات تقليدية يدوية إلى خدمات إلكترونية سريعة و غير متعبة للمواطن دون التنقل او جهد مبذول.

– فالهدف من الشباك الموحد هو عصرنة الخدمة العمومية و تحقيق تنمية محلية من خلال تسهيل التعامل الإداري بين الإدارة و المواطن و تسهيل عملية استخراج الوثائق دون عناء أو تنقل و دون أخطاء في الوثائق و كذلك بالسرعة اللازمة و الخدمة المطلوبة ، فهو يوفر على المواطن الجهد و المال و الوقت في آن واحد ، و الاستفادة من الخدمات بالطرق العصرية و التكنولوجية[1].

2- الشباك الالكتروني

يعتبر الشباك الالكتروني من بين رؤى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية فيما يخص عصرنة الإدارة المحلية ، وذلك من خلال نظام تسليم الوثائق البيومترية الالكترونية و لاستبدال الحلول التقنية الحالية ، بحيث أن الشباك الالكتروني هو صورة مطورة و عصرية للشباك الموحد و هو استكمال لعملية العصرنة للخدمة العمومية التي يقدمها الشباك الموحد بحيث أن في الشباك الالكتروني تم إدراج بعض الوثائق الالكترونية و التي لم تكن تستخرج على مستوى الشباك الموحد فالوثائق المستخرجة على مستوى هذا الشباك نذكر مايلي[2]:

–وثائق بيومترية،

[1] مقابلة مع م. شهبة، مونة مهندس دولة ، مديرية التنظيم و الشؤون العامة ، الشباك الموحد ،2022/04/25.

[2] وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، الملتقى الجهوي لولاية تيبازة حول التعميم التدريجي للنظام الالكتروني الجديد(الشباك الالكتروني) يومي 02 و03 ديسمبر 2018 .

-بطاقة التعريف الوطنية البيومترية،

-جواز السفر البيومتري،

-رخصة السياقة البيومترية بالتنقيط،

-الشهادة الالكترونية،

فالشباك الالكتروني يعمل على استقبال طلبات المواطنين لمختلف الوثائق البيومترية و تسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية و هذا باستغلال الربط المباشر مع مديرية السندات و الوثائق المؤمنة ، وهذا الربط يسمح للبلديات بالاتصال مع مختلف قواعد المعطيات المركزية:

-قاعدة معطيات الوثائق البيومترية

-السجل الوطني الالي للحالة المدنية

-تسجيل الطلبات على المستوى المركزي

فالشباك الالكتروني تم استقطابه على مستوى ولاية المدية في فيفري 2018 بحيث تم ربط البلديات الكبرى أي بلديات المتواجدة على مستوى مقر الدوائر بهذا التاريخ ، بحيث تم ربط 19 بلدية في البداية ليتم تعميمه على البلديات الأخرى بتاريخ 25 مارس 2018 حتى وصلت التغطية الى 64 بلدية مزودة على مستوى شبابيكها بالشباك الالكتروني، أما فيما يخص ملحقات البلديات فالبعض منها مربوط و البعض الآخر لم يتم ربطها لحد الساعة و إلى غاية هذه السنة 2022.[1]

[1] مقابلة مع السيد م. شهبة مونة مهندس دولة ، مرجع سبق ذكره

فالشباك الالكتروني حديث النشأة وعملية الربط بملحقات البلدية سارية من قبل المصالح المختصة لولاية المدية ، و ذلك حتى يتسنى للمواطن المحلي الاستفادة من هذه الخدمات دون تنقل أو عناء و حتى في البلديات و فروعها النائية يستفيد المواطن من هذه الخدمة العصرية الالكترونية الحديثة في استخراج الوثائق.

فالشباك الالكتروني يعطي دفعا للتنمية المحلية من خلال عصرنة المرفق العام و الخدمات العمومية.

ثالثا :خدمة الشباك عن بعد و الخدمة الرقمية "تشكي"

1- خدمة الشباك عن بعد:



في سنة 2021 تم إطلاق خدمة "الشباك عن بعد", التي تتيح للمواطنين إيداع مختلف الملفات الإدارية، دون تكبد عناء التنقل لمقر الولاية أو الدائرة .

وقد قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بإطلاق خدمة "الشباك عن بعد"، التي تتيح للمواطن إيداع مختلف الملفات ذات الصلة بصلاحيات الإدارة المركزية و الولاية والدائرة والبلدية، عبر أرضية رقمية وضعت لهذا الغرض، على الموقع الإلكتروني للوزارة : www.interieur.gov.dz

ويتعلق الأمر، في مرحلة أولى، بـ"خمسين (50) ملفا, يمس مختلف جوانب الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للمواطنين"، وهي الخطوة التي من شأنها " تخفيف الإجراءات الإدارية عن المواطن وتجنيبه عبء التنقل".

كما ترمي هذه الآلية أيضا إلى "تحسين جودة الخدمة و تجسيد الإدارة الالكترونية بصفة ملموسة، عبر التخلي تدريجيا عن المعاملات الورقية، مما يحقق هدف ترشيد النفقات في مختلف الإدارات".

2-خدمة رقمية جديدة تسمى "نشكي"

أطلقت، وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنة 2021 خدمة رقمية جديدة تحت عنوان "**نشكي**"، تتعلق بمعالجة عرائض وشكاوي المواطنين والمتعاملين. كما تمكن الأرضية الرقمية من رفع شكاويهم وعرائضهم لمختلف المصالح.

وتعتني الخدمة الأرضية بـ51 ملفا، حيث تمس مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين، كما تندرج الخطوة الجديدة بإطار متابعة وضع إستراتيجية رقمنة القطاع حيز الخدمة وتحسين نوعية خدمات المرفق العمومي لتخفيف الإجراءات الإدارية.

حيث تم وضع هذه الخدمة تحت تصرف المواطنين والمتعاملين لتمكينهم من رفع شكاويهم و عرائضهم لمختلف المصالح، من خلال أرضية يمكن الولوج إليها عبر الرابط التالي www.nechki.interieur.gov.dz

و تندرج هذه الخطوة الجديدة في إطار "متابعة وضع استراتيجية رقمنة القطاع حيز الخدمة وتحسين نوعية خدمات المرفق العمومي من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية".

وتخص أرضية "**نشكي**" كل ما تعلق بالاستثمار الفلاحي و الصناعي و الخدماتي و العقود و الصفقات العمومية والنشاطات التجارية والاقتصادية والنشاط الفلاحي و الصحة و النقل و النشاطات المقننة و غيرها.

وتشمل الخدمة المعلن عنها أيضا، التبليغ عن التجاوزات المرتكبة من طرف المسؤولين والمنتخبين المحليين.

نافذة البوابة الإلكترونية الرسمية لعرائض المواطنين "تشكي"



البوابة الإلكترونية نشكي – nechki.interieur.gov.dz

الأرضية الرقمية نشكي المتعلقة بمعالجة والتكفل بعرائض المواطنين:

هذا الفضاء الرقمي يسمح للمواطنين بتوثيق عارئضهم وشكاويهم و كذا التبليغ على كل التجاوزات المرتكبة من المسؤولين و المنتخبين المحليين، لدى مختلف مصالح وزارة الداخلية وستتولى كل من مصالح الولاية، الدائرة، البلدية، المديريات التنفيذية وكذا مختلف الهيئات الادارية بدراسة هذه العرائض و الرد عليها حسب طبيعة الانشغال المطروح، وتسمح البوابة بارسال العرائض والشكاوي و إرفاق ملفات متعلقة بالعديد من المجالات منها:

– إنجاز مراكز البريد– إنجاز ملحقات إدارية– إنجاز فضاءات رياضية– إنجاز فضاءات ترفيهية– إنجاز مراكز ثقافية– إنجاز مراكز الأمن الحضري– نزع الملكية من أجل المنفعة العامة– التعدي على الملكية العقارية– رخصة البناء– رخصة الهدم– تسوية الوضعية القانونية للعقار– تسوية البنايات في إطار القانون رقم 08-15– طلبات عمل– الإدماج المهني– طلبات التّحويل (التشغيل)– الطعون (التشغيل)– الإستثمار الصناعي– الإستثمار الفلاحي– الإستثمار الخدماتي– المنح و المعاشات– الإعانات الإجتماعية– الإطعام المدرسي– النقل المدرسي– تهيئة المدارس– العقود والصفقات العمومية– النشاطات التجارية

والإقتصادية– الثقافة والترفيه– النشاط الفلاحي– الصحة– النقل– النشاطات المقننة– الحالة المدنية– طلبات الإستقبال.

<u>كيفية تقديم الشكوى عبر الأرضية الرقمية نشكي:</u>

1– قم بالدخول إلى موقع الرسمي لبوابة الإلكترونية: .nechki.interieur.gov.dz

2– ستظهر لك هذه النافذة كما موضحة في الصورة التالية:



قم بإختيار نوع الشكوى عبر البوابة الإلكترونية الرسمية لعرائض المواطنين، وهي كالتالي:

- البلدية.
- الدائرة.
- المقاطعة الإدارية.
- الولاية.

الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.

3– بعدها ستظهر لك النافذة الخاصة بالشكوى حسب إختياراتك السابقة، بعدها يرجى منك إدخال المعلومات التالية:

- الإسم واللقب، أو المؤسسة، الجمعية أو المنظمة.
- العنوان الشخصي.
- الولاية.

- البلدية.
- رقم الهاتف.
- البريد الإلكتروني.
- قم بإختيار موضوع العريضة.
- إدراج ملف مرفق.

قم بكتابة رمز التأكيد، ثم قم بالضغط على الزر الأخضر "إرسال"

جميع المعلومات والتفاصيل كما موضحة في الصورة التالية:



رابط البوابة الإلكترونية الرسمية لعرائض المواطنين "نشكي": https://nechki.interieur.gov.dz

المبحث الثالث :واقع عصرنة الإدارة في ولاية المدية

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرت فيها ولاية المدية،حيث اتخذت السلطات المحلية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن و رفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن. وتم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي.

المطلب الأول :البرامج الالكترونية العصرية المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية بولاية المدية

تقترن عملية عصرنة الخدمة العمومية للمرافق العامة بالتطورات التكنولوجية الحديثة و نظام المعلومات العصرية إلى مجموعة من البرامج الحديثة المستخدمة من قبل الجماعات المحلية التي تنظم و تضبط عملية تقديم الخدمات العمومية و تخزين المعلومات بالطرق الالكترونية العصرية ، فمصالح ولاية المدية تستخدم مجموعة من البرامج الالكترونية الحديثة من أجل تسيير و تنظيم مصالحها و التي تساهم في عملية تقديم خدمات عمومية عصرية و تساهم هذه البرامج في عملية التنمية المحلية و الرقي بمستوى الخدمات المحلية من خلال إشراك المواطن المحلي في عملية إبداء الرأي حول الوضع المحلي من خلال المواقع الالكترونية الخاصة بالولاية و كذلك من خلال الشفافية و إمكانية المواطن الاطلاع على العمل التنموي المحلي ، و نذكر على سبيل المثال بعض البرامج الالكترونية التي تستخدمها مصالح و لاية المدية فيمايلي:

أولا : برنامج التسجيل الالكتروني لطالب السكن العمومي

-حيث استحدث هذا البرنامج سنة 2018، فقد تم تطوير و إنجاز التطبيقية الخاصة بتسيير طلبات السكن الإيجاري العمومي للولاية و الذي يعمل في شبكة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و الذي يسمح بما يلي[1]:

-إنشاء قاعدة بيانات ولائية لطلبات السكن الايجاري العمومي،

[1] مقابلة مع السيد ط. بداوي ، مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ،برنامج السكن الالكتروني، يوم 2022/02/05

-تثبيت و تفعيل عمل البرنامج عبر كل دوائر الولاية،

-ربط التطبيقية بقاعدة البيانات الحالة المدنية للولاية،

-تم إدراج المعلومات باللغة العربية و الفرنسية،

- (**demandeurs conjoints**) إمكانية معاينة أو تحديث المعلومات الخاصة بكل طلب،

-طباعة وصل الاستلام عبر التطبيقية، طباعة بطاقة التنقيط من التطبيقية و التي تحسب تلقائيا،

-معاينة طلبات السكن الايجاري العمومي حسب كل دائرة و البلديات التابعة لها الخاصة بالتحقيق على شكل ملف Excel ،

- إحصائيات طلبات السكن الايجاري العمومي بـ : الجنس ، تاريخ الإيداع ، الفئة العمرية، الفئة الاجتماعية و المهنية ، عدد النقاط المحصل عليها ، وذلك حسب كل بلدية ،

-وضع آليات تساعد في تحديد المستفيدين من السكن الايجاري العمومي على أساس المعايير المحددة (عدد النقاط ، الاقدمية ، الوضعية الاجتماعية.....)،

-إدراج كل المعلومات الخاصة بالقائمة (اسم القائمة، عدد المستفيدين في القائمة، تاريخ برمجة القائمة) ،

-تحيين قائمة المستفيدين،

-طباعة قائمة المستفيدين من السكن،

فهذا البرنامج تستخدمه مصالح ولاية المدية من أجل التحكم الجيد بالمعطيات و المعلومات الخاصة لطالبي السكن الإيجاري العمومي و ذلك بالطرق الالكترونية ، و كذلك من أجل التنظيم الجيد للعمل الإداري.

ثانيا :برنامج تسيير الانتخابات البلدية 26win fiel

و يعمل في إطار تطوير و انجاز التطبيقية الخاصة بتسيير القائمة الانتخابية عبر شبكة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية يوضع على مستوى الولاية خادم مركزي لقاعدة البيانات و يسمح البرنامج بما يلي[1]:

–على مستوى البلديات :التسجيل الشامل و التشطيبات الأولية على مدار السنة و التسجيلات و التشطيبات و التعديلات أثناء المراجعة السنوية.

–على مستوى الدائرة : متابعة القائمة الانتخابية لبلديات الدوائر ، تسجيل و متابعة المؤطرين المسخرين للعمليات الانتخابية.

–على مستوى الولاية : إدارة مستخدمي التطبيقية و تحديد مهام كل مستخدم ، متابعة القائمة الانتخابية و قوائم المؤطرين المسخرين للعمليات الانتخابية ، طباعة بطاقة الناخب و القوائم و الإمضاءات.

❖ **إلا أن هذه العملية تتم حاليا على مستوى اللجنة الولائية المستقلة لمراقبة الانتخابات التي تم إنشاؤها سنة 2019 .**

[1]مقابلة بتاريخ 2021/01/20 مع السيد ف. سلامة، رئيس مصلحة ، مديرية التنظيم و الشؤون العامة، برنامج تسيير الانتخابات.

ثالثا : برنامج تسيير ملف الحج

تقوم مصالح ولاية المدية باستخدام برنامج الكتروني المخصص لعملية التسجيل في الحج ، فمصالح الولاية المختصة مديرية التنظيم و الشؤون العامة تستخدم هذا البرنامج من أجل ضبط و تنظيم العملية السنوية للتسجيلات للحج و ذلك بالطرق الالكترونية التي تضمن الشفافية و الدقة في عملية التسجيل من جانب البيانات و المعلومات ، فبهذا البرنامج يتم التسهيل على المواطن المحلي عملية التسجيل بالسرعة اللازمة و الطرق المضمونة ، فهذا البرنامج يعطي دفعا لعملية عصرنة الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية و التي تنعكس بالتنمية في مجال الخدمة العمومية المحلية[1].

رابعا : برنامج تسيير البطاقة الرمادية لولاية المدية

يسهر مهندسو مصالح الولاية على المتابعة الدورية للبرنامج المعد من طرف مصالح مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية و التدخل على مستوى الخادم للقيام بالتحديثات و الحفظ الدوري للبيانات فهو برنامج يتم من خلاله تسيير البطاقة الرمادية من خلال حفظ البيانات و تخزينها الكترونيا.

خامسا : برنامج تسيير دليل الهاتف لولاية المدية

لقد تم تطوير و انجاز التطبيقية الخاصة بتسيير دليل الهاتف للولاية و الذي يسمح بما يلي[2]:

-إدراج كل أرقام الهاتف الخاصة بمصالح الولاية و الدوائر مع حجز كل المعلومات الخاصة بكل رقم هاتف.

[1] مقابلة بتاريخ 2022/04/20 مع السيد م. شهبة مونة مهندس دولة في الإعلام الآلي ، مديرية التنظيم و الشؤون العامة ، البرامج الالكترونية للولاية.

[2] مقابلة مع السيد م. شهبة مونة مهندس دولة في الإعلام الآلي ، مرجع سبق ذكره

-اخذ بعين الاعتبار توزيع أرقام الهواتف و المعنيين بالاستفادة منها.

-تسجيل المستفيدون من أرقام هاتف دليل الولاية مع إدراج كل المعلومات الخاصة بهم.

-تسجيل كل المعلومات الممكنة لأرقام الهاتف (تغيير رقم، التنازل عنه) مع إمكانية حذفه و تسجيل كل العمليات التي أجريت عليه.

-طباعة دليل هاتف الولاية متضمنا مصالح الولاية أولا ثم الدوائر.

-طباعة تفاصيل المستفيدون من دليل الهاتف.

-طباعة كل أرقام الهواتف المستفيدة من الانترنت و المتضمنة خاصية الاتصال بالهاتف المحمول.

-إنشاء قاعدة بيانات ولائية خاصة بدليل الهاتف.

سادسا: برنامج إحصائي بمعايير مختلفة للولاية

لقد تم تطوير و انجاز تطبيقية إحصائية لمختلف بلديات و مصالح الولاية و الذي يعمل داخل شبكة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية (برنامج إحصائي الكتروني) و الذي يسمح بما يلي[1]:

-إنشاء قاعدة بيانات ولائية لمختلف المصالح و الدوائر و البلديات حيث تحتوي على معطيات متعلقة بعدد السكان ، مختلف الوثائق المستخرجة ، الهيئة الناخبة ، الملحقات الإدارية. النشاطات الدورية .

-تفعيل عمل البرنامج على مستوى الولاية.

[1] ج.ج.د.ش ، ولاية المدية ، مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ،تقرير سنوي لحصيلة الانجاز ، 2019.

-إدخال المعلومات الخاصة بكل البلديات (64) بلدية.

-معاينة عدد البطاقات الرمادية لكل بلدية.

-معاينة الملحقات الإدارية لكل بلدية المربوطة بشبكة وزارة الداخلية.

سابعا : برنامج تسيير المنازعات الإدارية

تم استحداث هذا البرنامج سنة 2021 تستخدمه مصالح ولاية المدية من أجل تسيير و إحصاء المنازعات الإدارية التي تكون هي طرف فيها سواء مع إدارة أو مع مواطنين ، بحيث من وظائف هذا البرنامج مايلي[1]:

-إحصاء جميع المنازعات التي تكون الولاية طرف فيها.

-تسجيل كل المنازعات الإدارية الخاصة بالولاية.

-الرجوع من خلال هذا البرنامج إلى أحكام قضائية سابقة خاصة بالولاية.

-أرشفة و توثيق المنازعات الإدارية الالكترونية الخاصة بالولاية.

فهذا البرنامج حديث و يسهل على مصالح الولاية الرجوع الى الملفات و خاصة فيما يتعلق بالأحكام القضائية القديمة دون جهد أو عناء من قبل المصالح المختصة ، فالاطلاع على الأحكام القديمة يكون الكترونيا و بالسرعة الفائقة و النزاهة العالية.

ثامنا :برنامج تسيير مشاريع الولاية

تقوم مصالح ولاية المدية بالتنسيق بين مختلف المديريات الولائية و البلدية قصد تسجيل البرامج و المشاريع التنموية في مختلف القطاعات من خلال هذا البرنامج الذي

[1] مقابلة مع السيد م.شهبة مونة مهندس دولة ، مرجع سبق ذكره

استحدث سنة 2018 ، بحيث يتم من خلاله إحصاء نسبة تقدم الأشغال التنموية و نسبة الانجاز و المدة الزمنية و نسبة استهلاك الاعتمادات المالية مقارنة مع نسبة التقدم في الأشغال للمشروع بالنسبة للتكلفة العامة للمشروع[1].

كما يتم من خلال هذا البرنامج تسجيل التطور الفعلي لعملية الانجاز للمشاريع من الإنطاق إلى النهاية ، حيث أن هذا البرنامج يعطي دفعة للتنمية المحلية من خلال:

-إحصاء المشاريع المحلية،

-الرقابة المستمرة للمشاريع و خاصة من خلال احترام آجال التسليم للمشاريع،

-تفادي و تجاوز العراقيل و الصعوبات التي تواجه المشاريع التنموية المحلية،

-التحكم و التنظيم الالكتروني لتسيير المشاريع و رقابتها من قبل الهيئات المختصة،

- تحديد النسب الحقيقية لإنجاز للمشاريع المحلية.

عاشرا : الموقع الرسمي لولاية المدية

تم استحداث موقع رسمي لمصالح ولاية المدية من قبل الجهات المختلفة خلية الإعلام في سنة 2010 حيث تمت الانطلاقة الأولى لهذا الموقع في هذه السنة أي المرحلة التجريبية للموقع ، أما الانطلاقة الفعلية و الرسمية للموقع سنة 2012 فكان هذا الموقع أصبح بوابة للإعلانات النشاطات الرسمية لولاية المدية بحيث أن من أهم مهام هذا الموقع و الخدمات المقدة ما يلي[2]:

[1] مقابلة يوم 2022/04/12 مع السيد ط.ب مهندس دولة ، مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ، برنامج تسيير مشاريع الولاية .

[2]مقابلة مع السيد ش.محمد ملحق بالديوان مكلف بخلية الإعلام و الاتصال، ولاية المدية، المواقع الالكترونية للولاية ، 2022/05/05.

-الإعلان عن النشاطات الرسمية لمصالح ولاية المدية،

-نشر الإعلانات و البيانات الرسمية للوالي و التي تخص المواطنين و السلطات المحلية،

-نشر و إعلان المشاريع الخاصة بالإقليم المحلي و التي من اختصاص الإدارة المحلية لاطلاع المواطنين على مدى سير هذه المشاريع،

-نشر الندوات و الاجتماعات الرسمية للوالي عبر الموقع و التي تخص المواطن المحلي،

-نشر اللقاءات الرسمية لممثلي الجماعات المحلية من قبل الوالي و إدراج جدول الإعمال لاطلاع المواطنين عليه،

فمن خلال هذا الموقع يمكن الاطلاع على جل النشاطات الرسمية الخاصة بالاقليم المحلي و التي تخص المواطن المحلي ، فهذا الموقع يسمح للمواطن المحلي الاطلاع على المشاريع و النشاطات المحلية التي تقوم بها السلطات المحلية ، كما يمكن للمواطن إبداء رئيه من خلال الموقع الالكتروني.

كما تم استحداث لولاية المدية موقع الكتروني على مستوى موقع التواصل الاجتماعي(facebook)،تم إنشاؤه سنة 2015 على مستوى خلية الإعلام لولاية المدية بحيث يتم نشر الأعمال و النشاطات الرسمية للولاية عبر الموقع و يتم إشراك المواطن المحلي بإبداء الرأي و المشاركة في إعطاء و جهات النظر ، كما ان هذا الموقع ينشر كل المستجدات المتعلقة بمصالح الولاية و اطلاع المواطن المحلي بكل المستجدات الآنية.

بالإضافة إلى هذه البرامج الالكترونية العصرية التي تستخدمها مصالح الولاية لتسيير و تنظيم خدماتها العمومية نجد هناك برامج أخرى تستخدمها ولاية المدية لتنظيم و تسيير خدماتها العامة و التي تسهل على المواطن المحلي الاستفادة من الخدمات و بالطرق الحديثة و العصرية و يمكن ذكر منها مايلي:

-برنامج لمتابعة عمليات اقتناء خوادم للحالة المدنية و الأجهزة البيومترية.

-تحسين و تحديث برامج تسيير المستخدمين.

-برنامج حساب الرواتب الشهرية لمستخدمي مصالح الولاية.

-تحديث و تحسين البرامج المستخدمة من قبل مديرية التنظيم و الشؤون العامة مثل برنامج تسيير المنتخبين ، برنامج تسيير تنقل الأجانب ، برنامج تسيير رخص السلاح.

فمصالح ولاية المدية تعتمد على مجموعة كبيرة من البرامج الالكترونية و هذا ما يعكس انتقال الخدمة العمومية من خدمة تقليدية الى خدمة حديثة عصرية الكترونية ، كما أن هذه البرامج تساهم في عملية التنمية المحلية من خلال تسهيل التسيير المحلي من قبل الولاية و السلطات المختصة و بالطرق التكنولوجية و التي تنعكس بالإيجاب على المستوى المحلي من خلال خدمات عصرية سريعة و مضمونة و بأقل تكلفة للمواطن المحلي.

المطلب الثاني : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة بولاية المدية ومعوقاتها

على الرغم من كون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية هو قفزة نوعية من شأنها تطوير أداء هذه الأخيرة و المساهمة في تحسين خدماتها نحو المواطنين إلا أن لهذا التطبيق العديد من الآثار السلبية التي تعود على المرافق العامة في حد ذاتها علاوة على تلك الآثار المنصرفة إلى الموظفين و المواطنين، كما تعترضها العديد من المعوقات التي تحول كثيرا دون التطبيق السليم لها وفق المنهج المرسوم لها والمنتظر منها.

الفرع الأول : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولا : الآثار الإيجابية

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة العديد من الآثار الإيجابية و يمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية:

✓التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عنها كالضياع والتلف؛

✓الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المؤسسات والهيئات الإدارية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية؛

✓التحول من الإنحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية؛

✓الإنتقال من العمليات الإدارية التقليدية والمنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية التقنية والرقمية؛

✓التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارية؛

✓توسيع مجال الشفافية و المساءلة، الأمر الذي من شأنه الحد من نطاق الفساد الإداري؛

✓التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في إتخاذ القرار؛

✓تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وغنعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الهيئات والمؤسسات الإدارية؛

✓إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للجماعات الإقليمية.

ثانيا : الآثار السلبية

على الرغم من الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في ولاية المدية إلا أنها لا تخلو من بعض الآثار السلبية التي نحصرها في النقاط التالية:

- ✓ زيادة نسبة البطالة نتيجة نقص الحاجة إلى تنصيب موظفين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز الأعمال التي توفرها الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ فقدان الخصوصية و الأمان في التعاملات الإدارية والإلكترونية خاصة تلك المتعلقة بإستخراج وثائق إدارية خاصة وسرية؛
- ✓ إرتفاع نسبة الخسائر التي تتكبدها الولاية خاصة كونها معرضة لخطر الجرائم الإلكترونية والاختراق الغير مشروع .
- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية الإلكترونية وتعذر إستخدامها من طرف فئة واسعة من المرتفقين خاصة الذين يفتقرون إلى الثقافة التكنولوجية ويجهلون إستخدام الأساليب الإلكترونية.

الفرع الثاني : المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في ولاية المدية

على إعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو توجه جديد لم تكتمل معالمه لحد الآن ولم تتحدد أطره فإن تطبيقها لا يزال يشهد العديد من المعوقات على مستوى المرافق العامة التابعة للولاية وذلك لطبيعة المهام الموكلة لهذه الأخيرة وحساسيتها لكونها الرابط الأساسي بين الإدارة المركزية والمواطن.

أولا : المعوقات التي تعترض المرافق العامة

على الرغم من الأهمية الكبرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى ولاية المدية إلا أن هذا التطبيق يعترضه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة نذكر :

✓عدم إقتناع بعض القيادات الإدارية بفكر و بفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية.

✓الإشكالات التقنية الناجمة عن عدم وجود بنية تحتية إلكترونية على مستوى الولاية الأمر الذي يترتب عنه عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية ؛

✓قلة التنسيق بين المؤسسات و الهيئات الإدارية التابعة للولاية ونقص الهياكل التنظيمية المتخصصة التي من شأنها تغطية متطلبات المواطنين؛

✓غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصال بصورة عامة تضمن الإنتقال السليم للإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة خاصة أمام تشعب وتعقد المهام الموكلة لهذه الأخيرة وحساسيتها كونها المتعامل المباشر مع المواطنين؛

✓المخاطر الأمنية المرتقبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الولاية خاصة مع تحويل أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني الأمر الذي يعرضه لمخاطر كبيرة في حالة التجسس على الوثائق الإدارية وكشفها ونقلها وحتى إتلافها؛

✓قلة الموارد المالية المتاحة للمرافق العامة التابعة للولاية خاصة أمام ضعف التمويل المحلي وعجز الحكومة عن تغطية كافة الموارد أمام كثرة الإدارت المحلية و اتباع سياسة التقشف من طرف الحكومة.

ثانيا : المعوقات التي تعترض الموظفين والمواطنين

تعتبر المعوقات البشرية سواء المتعلقة بالموظفين أو المواطنين من أكثر المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية على مستوى ولاية المدية حيث يمكن حصرها فيما يلي :

✓عدم اطلاع المواطن على التقنيات الالكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛

✓قلة الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الإدارة المحلية والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الالكتروني؛

✓عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛

✓التخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العامة؛

✓نقص عدد المواطنين المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية و التعامل معها؛

✓عزوف الكفاءات المؤهلة لتسيير التعاملات الإلكترونية عن العمل في الولاية لقلة الحوافز؛

✓عدم ثقة المواطنين في خصوصية التعاملات الرقمية و تخوفهم من إنتهاك سرية معاملاتهم و وثائقهم الشخصية؛

ثالثا : قياس اتجاه الموظفين و مدى رضا المواطنين عند تطبيق السياسة المتعلقة بعصرنة الإدارة في ولاية المدية

من خلال دراستنا الميدانية و بعد احتكاكنا مع بعض الموظفين و كذا المواطنين المتوافدين على مقر الولاية، ارتأينا إلى أخذ بعض الآراء حول تطبيق العصرنة بولاية المدية من حيث القبول و الرضا و التأييد لهذه السياسة ، حيث تم طرح على المعنيين بعض الأسئلة المتمثلة في :

– ما هو اتجاه الموظفين نحو عصرنة الإدارة العمومية ؟

– ما مدى رضا المواطن بعد التحول من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية ؟

– مع أو ضد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ؟

الجدول رقم (02) الإتجاه العام نحو عصرنة الإدارة

العبارة	الرأي	عدد العينة	%
اتجاه الموظفين نحو عصرنة الإدارة العمومية	تقبل	41	98
	عدم تقبل	1	2
	المجموع	42	100
رضا المواطن عن الخدمات المقدمة بعد التحول من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية الإلكترونية	رضى	36	92
	عدم رضى	3	8
	المجموع	39	100
تأييد التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية	نعم	35	100
	لا	0	0
	المجموع	35	100

المصدر : من إنجاز الطالبين (مقابلة خلال فترة التربص مارس 2022)

بعد طرح الأسئلة المشار إليها أعلاه على بعض الموظفين و المواطنين نحو عصرنة الإدارة بكل جوانبها استخلصنا النتائج التالية :

– بخصوص اتجاه الموظفين نحو عصرنة الإدارة : لمسنا ميول جل الموظفين إلى العصرنة و هذا راجع لتسهيل العملية الإدارية عند أداء مهامهم ، إلا أنه يوجد موظف واحد عارض الفكرة بسبب عدم تحكمه الجيد في الإعلام الآلي.

– أما حول رأي المواطن عن الخدمات المقدمة بعد التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية ، فلمسنا رضا شبه كلي عن هذا التحول و هذا راجع لسرعة الخدمة و تحسين الأداء، إلا بعض المواطنين الذين أبدو عدم رضاهم عن هذا التحول و هذا راجع للمشاكل التقنية التي تحدث في بعض الأحيان.

– بخصوص السؤال الأخير الذي طرح على الموظفين و المواطنين عن تأييد فكرة التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الحديثة الإلكترونية و الرقمية ، فالجميع أيد الفكرة بشرط إجراء بعض التحسينات على التطبيقات المستعملة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الإدارة المحلية و التي أخذنا ولاية المدية كعينة اتخذت بعض الإجراءات التنفيذية لتحضير الأرضية اللازمة لعصرنة إدارتها من خلال تحضير الهياكل الإدارية ، توفير الإطار البشري و انجاز الشبكات والأرضيات الالكترونية اللازمة ،و وضع إجراءات تحسين و عصرنة الخدمة العمومية حيز التنفيذ على المستوى المحلي من خلال الشروع الفعلي في وضع الترتيبات اللازمة لاستقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم والاستماع إليهم سواء من خلال المقابلات المباشرة التي يشرف عليها المسؤولون بصفة شخصية على مستوى مقر الولاية، الدوائر والبلديات أو من خلال مركز النداء لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

و في تقييمنا لآليات عصرنة و تحسين الخدمة العمومية على المستوى المحلي من خلال التعرض إلى الصعوبات التي تواجه الولاية في تنفيذ هذه الإجراءات خاصة فيما يتعلق بجانب الهياكل الإدارية و توفير الإطار البشري ، و مدى نجاح العملية في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ، تبين أن هناك عمل ميداني ملموس فيما يخص تحقيق هدف عصرنة الخدمة العمومية وكذلك تحسين الخدمات الموجهة للمواطنين بتخفيف الكثير من الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ، وكذلك وضع آليات للاستماع لانشغالات المواطنين ، كل هذه التدابير العملية والميدانية ورغم النتائج المحققة إلا أن نجاحها يبقى مرتبطا بمدى الالتزام الأخلاقي من طرف أعوان الإدارة المحلية لتنفيذ هذه التدابير بكل نزاهة وشفافية و مسؤولية.

الخـــــاتمـــــة

الـــخـــاتمـــة

في ختام هذه الدراسة توصلنا إن إلى فكرة عصرنة الخدمة العمومية على المستوى المحلي لتحقيق التنمية المحلية ، من أهم المواضيع التي أشغلت السلطات الجزائرية على مدار السنوات الأخيرة في ظل التطورات و التحولات على مستوى الخدمات العمومية العالمية و كذلك استجابة للمطالب الشعبية الداعية إلى تحسين و تقديم أفضل الخدمات و الانتقال من خدمة عمومية تقليدية إلى خدمة عمومية عصرية حديثة ، و كذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي في شتى المجالات و خاصة على مستوى المرافق العامة و ذلك من خلال رقمنة الإدارات و كذلك المعاملات و الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل المرافق العامة للمواطن المحلي ، ما يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية و تفعيل مبدأ الخدمة العمومية الرشيدة و كذلك مبدأ تقريب الإدارة من المواطن ، من خلال انتهاج مجموعة من الآليات و الميكانيزمات التي تؤدي إلى عصرنة الخدمة العمومية من قبل السلطات العليا الجزائرية و خاصة على المستوى المحلي.

أولا: نتائج البحث

الجانب النظري :

بالنسبة للشق النظري خلصنا إلى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

- إن عصرنة الخدمة العمومية يعني تقديم خدمات للمواطن المحلي بكفاءة و فعالية و بالشكل الذي يضمن تنمية محلية و فعلية و بالطرق العصرية الحديثة.
- إن عصرنة الخدمة العمومية المحلية مرتبط بالتنمية المحلية، فكل المخططات و البرامج التنموية الهادفة إلى عصرنة الخدمة العمومية تكون ناجحة و فعالة من خلال تفعيل

و تطبيق آليات الخدمة العمومية العصرية و بالتالي هناك تداخل و تكامل بين الخدمة العمومية العصرية و التنمية المحلية فهي علاقة تأثير و تأثــر.

- فكرة عصرنة الخدمة العمومية على المستوى المحلي تجد سندها و أساسها القانوني في التشريع الجزائري فالمشرع الجزائري أعطى أهمية لهذا المجال من أجل تحقيق فكرة العصرنة للخدمة العمومية لتحقيق تنمية محلية من خلال الأحكام الدستورية و النصوص القانونية .
- يشكل العمل على عصرنة الخدمة العمومية ضمانا لمبدأ التكيف و مسايرة التطورات لحاجات المواطن المحلي و التطورات في مجال الإعلام و التكنولوجيات.
- في إطار عصرنة الخدمة العمومية قامت الحكومة بوضع كل الترتيبات اللازمة لذلك من خلال تأهيل المرافق العامة و تأهيل العنصر البشري و كذلك توفير التجهيزات اللازمة و العصرية من أجل تجسيد هذه الفكرة بإنشاء الشبكة الوطنية ذات التدفق العالي و وضع القواعد و البيانات على المستوى المحلي و إنشاء المنظومة البيومترية و استحداث السجل الآلي للبيانات و المعلومات ، و استحداث مجموعة من البرامج الالكترونية الحديثة .
- عصرنة الخدمة العمومية تقوم على مجموعة من الآليات التي تتحكم في نوعية الخدمات العامة و التي تأثر في عملية التنمية المحلية فكلما كانت عصرية شاملة كانت تنمية محلية فعلية و شاملة و ناجحة .
- تعد المساعي و المخططات الرامية إلى عصرنة و تحسين الخدمة العمومية تجسيدا واضحا لمؤشرات تقريب الإدارة من المواطن من قبل الدولة خاصة بالنسبة لتنفيذ المخططات على المستوى المحلي و بمنح صلاحيات واسعة للجماعات المحلية في مجال إصلاح الخدمة العمومية و إشراك المواطن المحلي في عملية التنمية .
- إن عصرنة الخدمة العمومية المحلية تؤدي إلى تحقيق تنمية ناجحة و فعالة من خلال تلبية حاجات المواطن بأبسط الطرق و أقل جهد و تكلفة و السرعة اللازمة و أقصر أجل، أي تحقيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن.

الجانب التطبيقـــي:

لقد تم تخصيص الجانب التطبيقي لهذه الدراسة لإدارة ولاية المدية كنموذج تطبيقي لسياسة عصرنة الخدمة العمومية و دورها في تقريب الإدارة من المواطن و لقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لما تم تحقيقه على مستوى ولاية المدية كنموذج لتنفيذ السياسات الحكومية الهادفة إلى عصرنة الخدمة العمومية ، نجد أن هذه الولاية قامت بعدة ترتيبات و ذلك من خلال تأهيل المرفق العام من حيث البنى التحتية و الترميمات الخاصة بعملية استقطاب الإدارة الالكترونية ، كما أنها تقوم بعملية التدعيم البشري المؤهل و كذلك التكوين و التربصات للموظفين من أجل الاستعمال الجيد للتكنولوجيا الحديثة المدمجة في العمل الإداري ، كما قامت ولاية المدية بالتجهيز الكامل و الضروري لمصالحها بالوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمات العصرية بالإضافة إلى قيامها بإنشاء الشبكة الوطنية ذات التدفق العالي على مستوى مصالح الولاية و وضع الأرضية البيومترية على مستوى الدوائر ثم تحويلها إلى البلديات و حجز كل البيانات الخاصة برقمنة الحالة المدنية و وضع الشباك الموحد و الشباك الالكتروني على مستوى الحالة المدنية للبلديات ،بالإضافة إلى خدمة الشباك عن بعد، كما تقوم مصالح ولاية المدية باستغلال مجموعة من البرامج الإلكترونية التي تسهل العمل الإداري و إمكانية اطلاع المواطن المحلي من خلال هذه البرامج على المشاريع التنموية للولاية و إبداء الرأي ، كما أن هذه البرامج تسهل عملية الرقابة و المتابعة الإدارية للمشاريع التنموية من قبل السلطات العليا للولاية ، كذلك الضبط الجيد للبيانات و المعلومات من خلال الإدارة الالكترونية ، فهذه الترتيبات التي قامت بها الولاية في مجال تقديم الخدمات العامة بالطرق الحديثة العصرية تسمح بتخفيف الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة أكثر من المواطن فمن نتائج هذه العمليات تقليص مدة الحصول على الوثائق ، وضع حد للطوابير التي كانت تشكل هاجس للمواطن على مستوى مختلف المصالح

و الشبابيك ، التقليل من البيروقراطية التعسفية و كذلك إراحة المواطن من عناء التنقل بين البلديات و الولاية لاستخراج و وثائق التي أصبح بإمكانه استخراجها من أية بلدية عبر تراب الوطن و حتى عن طريق الانترنت.

- و النتيجة الأساسية التي توصلنا إليها من هذه الدراسة أن هناك بوادر جدية نحو عصرنة الخدمة العمومية في قطاع الداخلية و الجماعات المحلية على مستوى الإدارة المحلية ، وذلك من خلال تسجيل نتائج ملموسة في الميدان و الانتقال من الطرق الإدارية التقليدية إلى إدارة عصرية رغم الوتيرة البطيئة لهذا الانتقال و التي تنعكس على التنمية المحلية من خلال رفع و تحسين طرق تقديم الخدمات للمواطن و إشراكه في العمل التنموي .

فالتدابير و الترتيبات التي قامت بها ولاية المدية من اقتناء تجهيزات ووسائل تكنولوجية و تهيئة للمرفق العام و التأطير البشري لتقديم الخدمة العصرية إلا أن الإدارة المحلية لاتزال تعاني من البيروقراطية و سوء التسيير و هذا راجع إلى ذهنية الموظف و المواطن ، كذلك بالنسبة لشبكة التدفق العالي تعاني الإدارة من تذبذب و انقطاعات متكررة، كما أن إشراك المواطن المحلي في التنمية المحلية لا يكون سوى على مواقع التوصل الاجتماعي من خلال المواقع الإلكترونية أما الإشراك في الواقع لا يوجد بتاتا .

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

إن نتائج اختبار الفرضيات مكننا من تأكيدها كلها على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى** :من خلال دراستنا هذه تمكنا من تأكيد هذه الفرضية، حيث أصبح للمواطنين باستخدام التكنولوجيا دور مؤثر في ممارسة الضغط على الحكومة و صناع القرار السياسي، و هنا تبرز الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من طرف الإدارة المحلية، للتفاعل الإيجابي مع مختلف قضايا المجتمع و فتح مجال المشاركة في صنع القرار لمختلف الفواعل على المستوى المحلي، و لقد تضمنت الدراسة بعض النماذج من

بوابات إلكترونية خاصة بالجماعات المحلية، تتيح بعض المعلومات للمواطنين و استشارتهم بشأن بعض القضايا المحلية، و هذا ما يعزز مشاركة مختلف الفاعلين، خاصة المواطنين في صنع القرار، و من ثم تحقيق رضا المواطن.

➢ **الفرضية الثانية** :من خلال دراستنا هذه تمكنا من تأكيد هذه الفرضية، حيث أن الحكومة تقوم بتطوير إداراتها الإلكترونية و العصرية من خلال توفير متطلبات الرقمنة ، إذ يجب على الدولة أن تستمر في السعي إلى العمل على رفع القدرات و الوسائل المستعملة في تكوين العنصر البشري على جميع التقنيات و البرامج المستحدثة، و توفير التكنولوجيات الحديثة في عملية الرقمنة ، مع إشراك القانونيين والتقنيين الممارسين لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في عملية وضع القوانين المنظمة للإدارة الالكترونية.

➢ **الفرضية الثالثة** :من خلال دراستنا هذه تمّ إثبات هذه الفرضية أيضا ، فمن بين التدابير المتخذة من قبل السلطات الجزائرية لعصرنة الخدمة العمومية قامت بتكييف المرافق العامة و تأهيلها من حيث الأطر القانونية و البشرية و تأهيل البنى المرفقية و كذلك إدخال الإدارة الالكترونية في تسيير المرافق العامة و تنظيم تعاملاتها مع المواطن المحلي و هذا من أجل تحقيق تنمية محلية تتجسد من خلال التسهيلات الإدارية للمواطن و تخفيف تكاليف التنقل و عناء الطوابير و كذلك الخدمات السريعة و المضمونة بالطرق العصرية الحديثة.

ثالثا: التوصيات

من خلال الدراسة التي تم عرضها نورد مجموعة من التوصيات الهامة و المتمثلة أساسا فيما يلي:

✓تعميق الوعي لدى المواطن و خاصة المواطن البسيط بمفهوم الإدارة الالكترونية و أهميتها من خلال تنظيم أيام دراسية، الندوات،المحاضرات، ورش العمل لعرض جوهرها و التعريف بالتقنيات الحديثة الضرورية لقيامها.

✓إعادة بناء الهياكل التنظيمية و الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

✓إيجاد حلول لمشاكل و للمعوقات التي يمكن أن تكبح سير النظم المعلوماتية و التقنية داخل الإدارة الالكترونية.

✓ القيام بالدورات التكوينية، ورشات و أيام تدريبية للموارد البشرية تماشياً مع أحدث التطورات التكنولوجية تهدف لرفع الكفاءة، الفاعلية و جودة أداء العمل.

✓إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية و تنظيمها وفق إطارا قانوني.

✓تخصيص ميزانية لتصميم و تطوير برمجيات وتطبيقات الحاسب الآلي داخل كل منظمة.

✓يجب توفير إطار لأمن المعلومات لمختلف الخدمات الالكترونية على الأجهزة الذكية، فأنظمة الحماية الحالية المعتمدة هي أنظمة قديمة و هذا لا يكفي إذ يجب الانتقال من مرحلة ردة الفعل و المعالجة إلي مرحلة التخطيط المسبق لمواجهة التهديدات الأمنية بشكل مسبق (أي التنبؤ بالمخاطر مسبقاً) .

✓ التنسيق على مستوى عالٍ لمختلف الهيئات و السلطات العمومية، التي تكون هي مركز و موقع القرار.

✓تزويد أجهزة الإعلام الآلي بأنظمة حماية قوية فقد يحدث تجسس و اختراق لقاعدة بيانات الإدارة و الشركة، كاختراق موقع وكالة الأنباء الجزائرية مؤخراً، نتيجة ضعف الجانب الأمني في أنظمة حماية الأرشيف الإلكتروني المتعلق بالمعلومات، و الوثائق، و بيانات الموظفين، و الإدارة، فمع التطور التقني يستطيع الشخص التجسس و سرقة البيانات إذا كان نظام الحماية ضعيفاً.

✓توفر الإدارات الالكترونية على أيدي عاملة ذات كفاءة عالية و خبرة لمعالجة مختلف المشاكل التي قد تنجم من المعاملات الإدارة الالكترونية كالغش باستعمال الكمبيوتر مثلاً (إدخال البيانات/ تخزين البيانات/ تشغيل البيانات)، و التزوير المعلوماتي، و الإضرار

بالبرامج و البيانات، و تخريب الحاسبات، و سرقة المعلومات وبرامج الحاسب، و النسخ غير المشروع للبرامج، و التجسس المعلوماتي و جرائم الإنترنت.

✓يتعين على المجالس المحلية استعمال أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتاحة لتمكين المواطنين من التعبير عن آرائهم ونقل انشغالاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص قضايا الشأن العام، تفاديا للاحتجاجات و الإنزلاقات التي تهدد الأمن الاجتماعي.

✓ يقتضي من الأحزاب السياسية بدورها الحرص على استخدام آليات التواصل التشاركي، والارتقاء بثقافة الإنصات والتفاعل المشترك، و الانفتاح على المجتمع.

✓تكثيف الجهود من أجل التغلب من مشكلة الأمية في الجزائر باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الحكومة الالكترونية.

✓تعميم الإنترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة و سرعة الاتصال و تحسين الخدمة الإلكترونية.

✓تكثيف حملات التوعية بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ما تقدمه من فوائد للأفراد و المؤسسات، و إشراك منظمات المجتمع المدني في هذا المجال.

رابعا :آفاق الدراسة

لا ندعي في هذه الدراسة بأننا أوفيناها من جميع الجوانب ، فهناك العديد من النقاط و المحاور الهامة التي لم نتمكن من التطرق إليها بشكل وافر أو أننا تطرقنا إليها و لكن بشكل سطحي و هذا راجع إلى اتساع موضوع العصرنة على مستوى الإدارة العمومية ، و لذلك هناك عدة مواضيع لها علاقة بالعصرنة و الرقمنة و تحسين الخدمة العمومية يمكن للباحث التطرق إليها في المستقبل خاصة مع التطور التكنولوجي الذي يحدث باستمرار في مجال الخدمات الإدارية .

المراجـــــــع

قائـــــمة المــراجع :

**** باللغة العربية***

أولا : الكتـــب

1- النجار عبد العزيز ،الإدارة الذكية،الإسكندرية،مصر ،المكتب العربي الحديث،سنة 2008

2- فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991

3- طارق المجذوب، "الإدارة العامة –العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، سنة 2000.

4- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006

5- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة،ط7،مطبعة الشقري، 2013

6- العديلي إبراهيم، فن الإدارة الحديثة، عمان، الاردن،دار زهران للنشر و التوزيع ط 2018

7- الصيرفي محمد، الاحتراف الإداري الحكومي(المجلد الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع،2014

8- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2010

9- علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو- اجتماعية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية،2005 .

10- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004.

11- عبد الحميد متولي، القانون الدستوري و الأنظمة السياسية .الإسكندرية :منشأة المعارف، ط 12 سنة 1974.

12- بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية .الجزء الأول، الإسكندرية : دار الفكر العربي،2003

13- نائل الحافظ العواملة ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة .مجلة دراسات، الجامعة الأردنية ،المجلد 29 ،العدد 13 ، يناير،2002

14- الهوش، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ،مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة،مصر 2006.

15- أزيري بالقاسم، طوباش علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة .المستقبل العربي، العدد 8 ، فبراير،2003

16- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية .السعودية، 2005.

17- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2001.

<u>ثانيا : المجلات و الدوريات:</u>

01- احمد سعيد سلمان،الإدارة العامة العربية الإسلامية مفاهيم ونظرات تاصيلية، مجلة القران الكريم والعلوم الإسلامية، سنة 2004 .

02- محمود عليان ، الإدارة العامة و الإدارة التربوية، مجلة التربية، 1988.

03- ميسم الصغير، و محمد بشير لبيق،أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي وتحديات العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 6 ، 30 أفريل 2011

04- راضية يوسفي، و موسى بخاخشة. أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد .3 ،26 سبتمبر 2018

05- عطاء الله سامي ،الحكومة الإلكترونية :اعتبارات للدول العربية، ترجمة هدى يعقوب، الكويت :مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،2000 .

06- ميسون طلاع الزعبي، أثر وحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، 30 جوان 2009

07- بوجنان توفيق، و مروان محمد النسور، تطوير النظام الرقابي للدوائر الحكومية في الوطن العربي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4 ،2017

08- عبد النور زوامبية، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، ج الجلفة 2013

09- رميني جمال، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية- سياسية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد رقم 09، 25 ديسمبر 2017

10- بوضياف عمار، تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر-دراسة تاريخية وصفية تحليلية، مجلة الفقه والقانون، العدد 37، 2015

11- تقرير حول تقييم و اقتراح برنامج العمل في قطاع الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي، 1999

12- محمد سعيد أوكيل، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر،مجلة إدارة،المجلد الثامن(العدد 1 ،1998)

13- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، الحكومة الإلكترونية، نشرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للتنمية في غربي آسيا (افتتاحية العدد)، الاسكوا – الأمم المتحدة، العدد 17.

14- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد،العدد 15 المجلد 02-2016

15- فهيم الفيلكاوي،" الحكومة الإلكترونية ، " مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ، السنة الخامسة ، نوفمبر 2002 .

16- محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة :الحكومة الإلكترونية .مجلة الإداري،(مسقط) العدد91 ، ديسمبر2002
17- محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي . القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ،2004
18- ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية –المجلد –06 العدد 02 – ديسمبر2021
19- مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات :دراسة للاستراتيجيات المتبعة، مجلة 0131 . – RIST ، مجلد 34 ، العدد13 .
20- مريم بن تازير، واقع تطبيق استراتيجيات الحفظ الرقمي في مشاريع الرقمنة :دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، Cybrarians Journal ، العدد 54 ، يونيو 2019.
21- أ.سامية منزر- زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، جامعة محمد خيضر –بسكرة – مجلة الباحث 2020.
22- صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون مجلد 07 ، العدد03 ،2021 .
23- العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، العدد 9 ، جامعة الوادي ، ديسمبر2014 .

<u>ثالثا : الأطروحات و المذكرات</u>

1- تيشات سلوى ،أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد،رسالة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة بومرداس، الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية والتسيير،سنة 2015/2014
2- فريجة مصطفى، الإصلاح الإداري و وضعيته بين النظري و التطبيقي في الجزائر، مذكرة ماجستير(كلية الحقوق و العلوم الإدارية،الإدارة المالية)، جامعة الجزائر، 2003

3- رحال عبد الرزاق، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة الحصول على شهادة الماستر، جامعة الجلفة- الجزائر- ،2017.

4-عاشور عبد الكريم، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر،.2009-2010.

5-ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية.

6-نقلا عن عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية :تصميمها وإنشاؤها ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، . -جامعة منتوري قسنطينة، 2010 .

7-عليان بن عبد الله الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، - العربية السعودية، 2007

8- عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات -حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة .الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009.

9-عبد الكريم عاشور ، **دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية**

و الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة منتوري قسنطينة جامعة 2010-2009 .

رابعا : القوانين ، الأوامر ، المراسيم

1-ج ج د ش ، رئاسة الجمهورية ، مرسوم رئاسي رقم131 -88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، ج ر عدد 27 بتاريخ 06 يوليو 1988 .

2-ج ج د ش ، الأمانة العامة للحكومة ، برنامج عمل الحكومة 2007 ، الجزائر2007

3-قانون رقم 18-04 مؤرخ في 10 مايو سنة 2018 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، ج ر العدد 28 ، الصادر بتاريخ 16 مايو سنة 2018.

4-قانون رقم 18-05 مؤرخ في 10 مايو سنة 2018 ، يتعلق بالتجارة الالكترونية، ج ر العدد 28 ، الصادر بتاريخ 16 مايو سنة 2018.

5-القانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21، المتضمن قانون الولاية،الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في الأربعاء7ربيع الثاني عام 1433 الموافق لـ :29 /2012/02

6-المرسوم التنفيذي رقم 2015/94 المؤرخ في : 1994/07/23 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

7-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/01 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين و الشؤون العامة و مديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح و مكاتب.

8-المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

9-المرسوم التنفيذي رقم 05/ 207 المؤرخ في 2005/06/04 المحدد شروط وكيفيات فتح وإستغلال مؤسسات التسلية و الترفيه.

10- القانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات.

11- القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008 المتعلق بالأجانب.

12- القانون رقم 11/91 المؤرخ في 04/27/ 1991 المتعلق بنزع الملكية.

13- المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 07 جوان 1998المحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وسيرها.

14- ج.ج.د.ش ، ولاية المدية ، مديرية الادارة المحلية ، التقرير السنوي لحصيلة الانجازات من سنة 2016.

15- ج.ج.د.ش. ولاية المدية ، مديرية الإدارة المحلية ، وثائق داخلية للتجهيزات.

16- ج.ج.د.ش، ولاية المدية، المديرية الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية ، تقرير لسنة 2018.

17- ج.ج.د.ش ، ولاية المدية ، مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ،تقرير سنوي لحصيلة الانجاز ، 2019.

خامسا : الملتقيات ، المداخلات و المقابلات

1-علاوي عبد الفتاح و آخرون ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية- التجربة الجزائرية كنموذج، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية – حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 29-30 اكتوبر 2014.

2-شلالي عيد القادر، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء و المعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، 27فيفري 2014، جامعة البليدة، الجزائر

3- محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية .بحث قدم إلى الملتقى العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي 24 إبريل ،2003

4- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، الملتقى الجهوي بولاية تيبازة حول التعميم التدريجي.

5-مقابلة مع السيد م. شهبة مونة، مهندس دولة ، مديرية التنظيم و الشؤون العامة ، الشباك الموحد .

6- للنظام الالكتروني الجديد(الشباك الالكتروني) يومي 02 و03 ديسمبر 2018 .

7-مقابلة مع السيد ط. بداوي ، مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية ،برنامج السكن الالكتروني.

8-مقابلة مع السيد ف. سلامة، رئيس مصلحة ، مديرية التنظيم و الشؤون العامة، برنامج تسيير الانتخابات.

9-مقابلة مع السيد ش.محمد ملحق بالديوان مكلف بخلية الإعلام و الاتصال، ولاية المدية، المواقع الالكترونية للولاية.

سادسا : الروابط

1 - ميثاق العملاء لبوابة الحكومة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية نحو حياة أفضل (رؤيا إستراتيجية)، مملكة البحرين، متوفر على الرابط:

https://oservices.bahrain.bh/wps/themes/html/EGov/ar/CustomerCharter/CCArabic.pdf

2- مشاريع إعادة هندسة الإجراءات، الجودة و الأمن الالكتروني، على الرابط:

http://www.bahrain.bh/wps/wcm/connect/egovportal_ar/home/quick+links/ceo+message/business+processes+re-engineering,+quality+and+security+projects

3- محمد خليفة، إشكالية التنمية و الحكم الراشد ، متوفر على الرابط:

Www.univ-chlef.dz/ar/seminaires_2008/...2008/com_dic_2008_5.pdf

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، متاح على الموقع الالكتروني: الحكومة الالكترونية/https://www.mpt.gov.dz/ar/content

***باللغة الاجنبية :**

1- Abdelaziz SEGHIR « LE Management de service public »,communication au colloque national sur : le management et la formation en gestion « institut Sup De Gestion Et De Planification, Alger,27-29/06/99.