جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام

دراسة حالة: على عينة من بلديات ولاية المدية – الجزائر–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

لقريد حورية

زنيني بهية

تحت إشراف الأستاذة:

د.طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.شراطي نسيمة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

كلمة شكر

بسم الله والصلاة على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:

على اثر إنهائنا لهذا العمل نتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان للمولى عز وجل مصداقا لقوله " ولئن شكرتم لأزيدنكم"، ثم نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " طهراوي حياة " على توجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع موظفي بلدية المدية، سيدي نعمان وتابلاط بصفة عامة، ورؤساء مصلحة الوثائق البيومترية بصفة خاصة، الذين قدمو لنا يد المساعدة والعون .

نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية وخاصة أساتذة إدارة الأعمال.

كما نتقدم بالشكر إلى محمد أمين بن سالم الذي ساعدنا في انجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة.

إهداء

أولا وخير كلمة تقال الحمد الله رب العالمين إله الأولين والآخرين الذي أمدنا القوة والعافية وكان لنا عونا نشكره أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى من غمرتني بحبها وحنانها وطوقتني بدعواتها طوال مشواري منبع الدفء والحنان أمي الغالية

إلى الذي سير لي طريق المثل والقيم إلى من تعب من أجلي ليراني ناجحة أبي الغالي.

إلى أعز ما أملكه في حياتي أخواتي:

إسماعيل، فتيحة، سامية، سمير

وإلى أحفاد العائلة: عبد الرحيم، رحمة، عبد الله، بشرى، إيناس

إلى شريك حياتي هشام شعار وعائلته الكريمة

إلى زميلاتي وأخواتي: حسينة، سهيلة، حياة، فتيحة، ليلى، حزية، سميرة، هند

وإلى من شاركتني عملي هذا زميلتي لقريد حورية وعائلتها الكريمة

زنيني بهية

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن أصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي

وإلى من منحني كرم الحياة وكان سندا لي والدي العزيز

وإلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله: أمينة، أسماء، منال، أحمد، ابتهال

وإلى أحفاد العائلة : نور اليقين، غيث، آدم، وسيم، نصر الدين

وإلى بنات عمي: حنان، حدة، خديجة، زهرة، إكرام، وسيلة، بثينة

وإلى جدي العزيز وباقي عائلتي كبيرا وصغيرا

وإلى كل الأصدقاء والزملاء: ليلى، فتيحة، محمد بوراص، سهيلة، حياة، صبرينة، هند، فوزية، إسماعيل زنيني

إلى أساتذتي الكرام طوال مشواري الدراسي

وإلى صديقتي العزيزة التي تقاسمت معها عناء هذا العمل: بهية

وإلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

حورية

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام

دراسة حالة: على عينة من بلديات ولاية المدية – الجزائر–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

لقريد حورية

زنيني بهية

تحت إشراف الأستاذة:

د.طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.شراطي نسيمة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

مستخلص الدراسة

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب جديد لتحسين إنجاز الأعمال والتي تأتي من طبيعة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تم توظيفها في العديد من الدول لجعلها نموذجا فعالا لإنتاج وتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المختلفة بأداء المرفق العام والخدمة العمومية، وكذا الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وآلياتها في تحسين الخدمة العمومية.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية أفرز جملة من التحولات على مستوى المرافق العامة مما يؤدي إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، خاصة أنه وفر الكثير من الوقت وفرص النجاح والوضوح والدقة والجودة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، وذلك بالرغم من وجود الكثير من النقائص والعراقيل التي تواجه هذا المشروع في الإدارة الجزائرية بصفة خاصة.

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام لكل من بلدية المدية، سيدي نعمان وتابلاط، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل أداء المرفق العام والمتغير التابع الإدارة الإلكترونية وتدعيما للدراسة النظرية، قمنا بدراسة ميدانية في مصلحة الوثائق البيومترية في بلديات المدية، سيدي نعمان وتابلاط ، للتعرف على الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرافق العامة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتفسيرها، باستخدام المقابلة مع رؤساء المصلحة البيومترية لبلديات محل الدراسة وبعدها قمنا بتحليلها. فلمسنا تطورا ملوحظا في تطبيق الإدارة الإلكترونية لهذه المرافق بالرغم من العراقيل والعوائق التي تواجهها.

مما سبق نستطيع القول أن هذه الدراسة سمحت لنا بالإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بالإشكالية المدروسة "كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة؟، وتوصلنا إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرافق العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المرفق العام، الوثائق البيومترية، تقييم أداء المرفق العام، بلديات المدية.

Extract

It seams that electronic management is a new style to improve business completion that comes from the nature of great developement in informations tchnology ;where it hired in many cuntries to make it an effective model for producing and impoving public services provided to citizens .

Where a theoretical framework was introduced that defins the various concepts by performance of general facility and puplic service and also the aspects of electronic management the electronic management project has produced a series of transformations at the level of public utilities ;that leading to a shift from traditional management to electronic management ; particulary it has saved a lot of time and put up the opportunities for success ;clarity ; accuracy and quality iun the delivery of services and completion of transaction ; despite the fact that there are many contradiction and obstacles that this project has been preducing in the algerian administrations iun particular and this study aimed to identify the rol of electronic management in improving the performance of the public utility in the municipality of Medea ; Sidi Nàaman and Tablat .By sloving the relationship between the variable independent performance of the general facility and variabl dependent electronic management and to support the theoretical study. We conducted a field study in the biometric documentation department in the municipalities of :Medea Didi Nàaman Tablat to learn about electronic management and its relationship to improving the performance of the public utility ; In this study we relied on an analytical descreptive approach that relies on collecting data and interpreting the phenomenon studied using the interview with the guidings. Of the biometric departments of the municipalities under study then we analyzed them we have touched a remarkable development in the application of there facilities ; despite the obstacles that it faced from the above we can say that thus study allowed us to answer some of the question related to the problem studied ; How electronic management has contributed to improving the performance of public utility .

We have reached the reality of electronic application and its roles in improving public utilies .

Key words :electronic management ;general assembly ; biometricals documentation ; evaluation of the performance of the general assrmbly ; municipalities of Medea.

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
مستخلص الدراسة	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل نظري حول أداء المرفق العام	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية المرافق العامة	**3**
المطلب الأول: مفهوم المرفق العام	3
المطلب الثاني: عناصر ومبادئ المرفق العام	5
المطلب الثالث: أنواع وطرق سير المرفق العام	8
المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية	**15**
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية	15
المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية	17
المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية	17
المطلب الرابع: أنواع الخدمة العمومية	18
المبحث الثالث: أداء المرفق العام	19
المطلب الأول: ماهية الأداء	19
المطلب الثاني: محددات الأداء وأنواعه	21
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	25
المطلب الرابع: طبيعة أداء المرفق العام	25
خلاصة الفصل	**27**
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرافق العامة	
تمهيد	**29**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**30**

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية	30
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية	32
المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية	34
المطلب الرابع: مواصفات المدير الإلكتروني	36
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	**37**
المطلب الأول: مبادئ وظائف الإدارة الإلكترونية	37
المطلب الثاني: عناصر وسلبيات الإدارة الإلكترونية	40
المطلب الثالث: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها	45
المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والوصايا العشر لها	49
المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرفق العام	**51**
المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام	51
المطلب الثاني: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العامة من مدخل الموازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	52
المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق لعام	56
خلاصة الفصل	**60**
الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء عينة من بلديات ولاية المدية	
تمهيد	**62**
المبحث الأول: نظرة عامة عن البلديات	**63**
المطلب الأول: ماهية البلدية	63
المطلب الثاني: الأسس التشريعية للبلدية	65
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص	73
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**87**
المطلب الأول: ماهية المقابلة	89
المطلب الثاني: خطوات إجراء المقابلة	89
المطلب الثالث: مزايا وعيوب المقابلة	80
المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بلديات دراسة الحالة وأدائها	**81**
المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية في بلديات عينة الدراسة	81

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	83
المطلب الثالث: سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات دراسة الحالة	85
المطلب الرابع: معايير تقييم أداء بلديات عينة الدراسة	**86**
خلاصة الفصل	**91**
الخاتمة	**92**
قائمة المراجع	**97**

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1–2	مراحل تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية	31
2–2	عناصر الإدارة الإكترونية	41
3–2	المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب	42
1–3	الهيكل التنظيمي لبلديات عينة الدراسة (بلديات المدية)	71
2–3	الهيكل التنظيمي لمصلحة الوثائق البيومترية لبلديات عينة الدراسة	72

مقدمة

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل التنظيم الإداري، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

إن التحول السريع المتواصل للمجتمع، تولدت عنه إحتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات الذي استوجب ضرورة إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع هذه الاحتياجات والتكفل بجميع هذا التطور الطموح، ولتجسيد ذلك في الواقع قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة لعصرنة البلديات، ومن جملة هذه الإجراءات توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي، وذلك عن طريق إصلاح مرافق الإدارة المركزية وإدارة الجماعات المحلية وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال التسيير والتنظيم وإحداث أنماط عمل جديدة وبالتالي إعادة اعتبار للجماعات المحلية (البلدية) وتحسين أدائه بصفة مستمرة.

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى لعصرنة قطاعاتها العمومية وذلك بالاعتماد على التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة العصرية، ونظرا لأهمية المرافق العامة في دواليب مؤسسات الخدمات العمومية والقطاعات الإستراتيجية التابعة للدولة، أضحت ترقية هذه الأخيرة مسألة جوهرية لابد منها، واعتماد النظام الإلكتروني من قبل المرافق العامة يوفر الكثير من فرص النجاح، الوضوح والدقة، حيث أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية.

وانطلاقا من أن قياس أي تجربة أو مبادرة نحو بناء الإدارة الإلكترونية والنهوض بمستوى الخدمات العامة تتوقف فيما تم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الانجازات، تنطلق هذه الدراسة لتقديم تجربة الجزائر في تطوير عينة من بلديات المدية من خلال التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام.

إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة ؟ وما واقع ذلك في بلديات ولاية المدية ؟

التساؤلات الفرعية:

لإدراك حيثيات إشكالية الدراسة والإلمام بالموضوع أكثر نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمرافق العامة؟
2. ما هو سبب التحول نحو الإدارة الإلكترونية ؟
3. ما هي المرتكزات الأساسية لتحسين أداء المرفق العام من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ؟
4. ما مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في بلديات المدية ؟

فرضيات الدراسة:

لتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج ضمنه من تساؤلات فرعية نضع الفرضيات الآتية:

1. المرافق العامة أجهزة تحرص على تسيير الحاجات والشؤون العمومية للمواطنين؛
2. التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية)؛
3. يتجلى تحسين أداء المرفق العام في تقديم خدمات هذا الأخير بشكل إلكتروني؛
4. هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات المدية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الخدمة العمومية بصفة عامة وخدمات البلديات محل الدراسة بصفة خاصة، من خلال توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية في دوام السير الحسن للمرفق العام، والمساهمة في زيادة التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها في تطوير المرفق العام.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- ✓ توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة وتسهيل سير عمل المرفق العام؛
- ✓ إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد وتحسين الخدمة العمومية؛
- ✓ التعرف على درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات العمومية؛
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في عينة من بلديات المدية.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ تماشي موضوع الإدارة الإلكترونية مع تخصص إدارة أعمال؛
- ✓ الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية؛
- ✓ الدور المتزايد الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية حاليا ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية؛
- ✓ الحداثة: اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: سنقوم بإجراء هذه الدراسة على عينة من بلديات المدية (بلدية المدية، بلدية تابلاط، بلدية سيدي نعمان).
- ✓ الحدود الزمنية: يتم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018- 2019.

منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإحاطة بأهم أبعاد و مضامين الدراسة وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- ✓ الدراسة النظرية(البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المجلات والمقالات والدراسات السابقة؛
- ✓ الدراسة الميدانية: في عينة من بلديات المدية والمتمثلة في بلدية المدية، تابلاط وسيدي نعمان، وسنستخدم المقابلة مع رؤساء مصالح الوثائق البيومترية في هذه البلديات لاستكمال اختبار الفرضيات والإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع.

نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها سيتم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات الدراسة، المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، أما المتغير التابع فهو أداء المرفق العام.

صعوبات الدراسة:

تتجلى صعوبات الدراسة في:

- ✓ قلة الكتابات عن الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات العمومية نظرا لحداثة الموضوع؛
- ✓ نقص المراجع فيما يخص الخدمات العمومية؛

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- ✓ سعوداوي فتيحة، تأثير الإدارة لإلكترونية على أداء المرفق العام، دراسة حالة لبلدية المدية، مصلحة الوثائق البيومترية: سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض المرافق العامة في الجزائر، وذلك من خلال توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة المرافق العامة، وإبراز ذاك من خلال دراسة حالة في بلدية المدية.
- ✓ سارة اسكندر، دراسة أهمية الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة، دراسة حالة مجلس قضاء المدية: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية الإدارة الإلكترونية في حياتنا اليومية، وأهميتها في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلادنا، وإبراز ذلك من خلال دراسة حالة في مجلس قضاء المدية.
- ✓ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر:كان الهدف من هذه الدراسة إبراز الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، مع تتبع تطبيقات إدارة الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى دراسة التجربة الجزائرية في التحول الإلكتروني ومدى إمكانية تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية في تقديم الخدمات لجمهور المواطنين.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء المرافق العام، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المدخلين ببعضهما البعض على مستوى المؤسسات العامة فإننا نجد اختلاف مع دراستنا من حيث مكان الدراسة، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين المرفق العام.

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيمها إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، والجانب التطبيقي إلى فصل واحد كالآتي.

فيما يخص **الفصل الأول**، بعنوان "مدخل نظري حول أداء المرفق العام"، ويحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على مفهوم المرفق العام، وعناصره وأنواعه، أما المبحث الثاني فنتعرض فيه إلى ماهية الخدمة العمومية، من خلال التطرق لتعريفها وخصائصها، مبادئها وأنواعها، وفي المبحث الثالث نتناول أداء المرفق العام، من خلال التعرف على مفهوم الأداء وخصائصه، محدداته وأنواعه.

أما **الفصل الثاني**، بعنوان "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرافق العامة"، يحتوي ثلاث مباحث؛ نتعرض في المبحث الأول للأسس النظرية للإدارة الإلكترونية من خلال تحديد ماهية الإدارة الإلكترونية، نشأتها ومفهومها، خصائصها وأهدافها، كذلك مواصفات المدير الإلكتروني، أما المبحث الثاني نتطرق من خلاله إلى أساسيات الإدارة الإلكترونية، من خلال التعرض إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها، وكذلك عناصر وسلبيات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والوصايا العشر لها، وفي المبحث الثالث سنركز فيه على الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرفق العام.

أما **الفصل الثالث**، بعنوان" الدراسة الميدانية على عينة من بلديات المدية –الجزائر– " والذي يحتوي على ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول نظرة عن البلديات، من حيث مفهومها والأسس التشريعية لها، وكذلك التعريف بمكان التربص، ونتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يتضمن ماهية المقابلة وطرق إجرائها، وكذلك عيوب ومزايا المقابلة، أما المبحث الثالث نتطرق فيه إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات دراسة الحالة من حيث عناصر ومتطلبات تطبيق الإلكترونية، وكذلك سلبيات ومعوقات تطبيقها، بالإضافة إلى معايير تقييم أداء بلديات عينة الدراسة.

وفي نهاية الدراسة نلخص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن ما يلي: النتائج، التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل نظري

حول أداء المرفق العام

تمهيد

ظهرت فكرة المرفق العام تماشيا مع تطور مهام الدولة نتيجة لانتشار المبادئ الاشتراكية والاقتصاد الموجه، فكان لزاما عليها أن تتدخل لإشباع الحاجيات العامة الضرورية للأفراد، كالتعليم والصحة وتوزيع الماء والكهرباء والنقل ...، لذلك أنشأت الدولة مؤسسات تقوم بتسييرها أو تشرف على تدبيرها فظهرت مرافق جديدة عرفت لاحقا بالمرفق العام.

تعد المرافق العامة المظهر الإيجابي لنشاط الإدارة وتتولاه بنفسها أو بالاشتراك مع الأفراد، تسعى من خلاله إلى إشباع حاجات عامة، لا يكون الهدف منها تحقيق الربح، وهذا الشرط نتيجة طبيعية لصفة المصلحة العامة التي تلازم نشاط المرفق العام، وسوف نعرض في هذا الفصل دراسة أكثر عمق لماهية المرافق العامة وأدائها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المرفق العام.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: أداء المرفق العام.

المبحث الأول: ماهية المرفق العام

تعد المرافق العامة المظهر الايجابي لنشاط الإدارة و تتولى إدارته بنفسها أو بالاشتراك مع الأفراد، وتسعى من خلاله إلى إشباع الحاجات العامة، وتعد جوهر نشاط أي دولة من الدول يتجسد في نشاط المرافق العمومية، هذه الأخيرة كسبت أهمية كبيرة عبر الزمن.

المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

سنتعرف فيما يلي على مفهوم المرفق العام من خلال تقديم أهم التعاريف المتداولة وهي كالآتي:

أولا: تعريف المرفق لغة

يعرف المرفق العام أنه " هو ما يرتفق به وينتفع ويستعان به، ومنه مرافق المدينة وهي ما ينتفع به السكان عامة كأجهزة النقل والشرب والإضاءة"[1]. وقال تعالى{وإذ اعتزلتموهم وما يعبدون إلا الله فأووا إلى الكهف ينشر لكم ربكم من رحمته ويهيئ لكم من أمركم مرفقا}[2] وجاء في تفسير (يهيئ لكم من أمركم مرفقا) أي يسهل وييسر لكم من أمركم الذي أنتم بصدده ما ترتفقون به وتنتفعون بحصوله[3].

ثانيا: تعريف المرفق العام اصطلاحا

لقد ثار خلاف حول تعريف المرفق العام، ومرد هذا الخلاف إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها كل فريق إلى المرفق العام، ويمكن رد هذا الخلاف والاختلاف إلى ثلاث اتجاهات الأول يقوم على أساس المعيار المادي أو الموضوعي، والثاني يقوم على أساس المعيار الشكلي أو العضوي، والثالث قائم على المعيار المختلط.

1_المعيار المادي (الموضوعي): ينظر هذا الاتجاه إلى المرفق العام من ناحية الموضوع الذي ينطوي على النفع وإشباع الحاجات العامة فيعرف بأنه "طبيعة النشاط الذي تباشره السلطة العامة أو النفع العام، أي اعتبار النشاط هو الهدف من وجود المرفق العام"[4].

وعرف بأنه" النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة"[5].

---

[1] حميدي القبيلات، **القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، ط1، 2008، ص 272.

[2] من سورة **الكهف**، الآية 16.

[3] محمد سليمان عبد الله الأشقر، **زبدة التفاسير**، الأردن، دار النفائس، ط4، 2004، ص 295.

[4] خالد خليل الطاهر، **القانون الإداري**، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1997، ص 26.

[5] محمد، أنيس جعف، **الوسيط في القانون العام**، أسس وأصول القانون الإداري، مصر، دار النهضة، بدون طبعة، 2000، ص 87.

كما عرف أيضا بأنه" نشاط يباشره شخص عام بقصد إشباع حاجة عامة"[1]، أو هو " النشاط أو العمل الذي يمارس تحقيقا للنفع العام بصرف النظر عن الجهة التي تقوم به"[2].

وبالتالي يمكن تعريف المرفق العام بحسب المعيار المادي بأنه كل مشروع تقوم به الإدارة بنفسها أو بواسطة الأفراد تحت رقابتها وإشرافها، بقصد إشباع حاجات عامة للجمهور؛ ومن أمثلة المرفق العام المادي: التعليم، الصحة، وصيانة الأمن....

2_الاتجاه الشكلي (العضوي): ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى المرفق العام من ناحية الشكل أو الجهة التي تتولى إدارته بأنه تعبير عن روح السلطة العامة وجوهرها، لذا عرف بأنه" الجهة أو الهيئة أو المؤسسة العامة التي تمارس النشاط ذا نفع عام"، ومن أمثلة المرافق العامة العضوية: الجامعات، المدارس، المستشفيات، والوزارات...[3].

كما عرف بأنه" المؤسسة أو الهيئة العامة التي تقوم السلطة العامة بإنشائها لإدارة نشاط معين ذات نفع عام"[4]؛ أو هو "المشروع أو الهيئة (الجهاز الإداري) التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام"[5].

عرف أيضا " الهيئة أو المؤسسة التي تقوم بأداء الخدمة وإشباع الحاجات العامة التي ترى الدولة ضرورة القيام بها بنفسها، وتحت إشرافها ومسؤوليتها"[6].

وبالتالي يمكن تعريف المرفق العام بأنه كل مشروع يستهدف الوفاء بحاجات ذات نفع عام، وتعجز المشروعات الفردية عن تحقيقه- بقصد النفع العام – على وجه مرض، فتتولاه الإدارة العامة، وتديره إما بنفسها مباشرة أو تتعهد به إلى أفراد يديرونه تحت رقابتها.

3_الاتجاه المختلط: يجمع هذا الاتجاه بين الاتجاهين السابقين الشكلي والموضوعي على أساس أن المرفق العام يقوم على مجموعة من العناصر مستمد بعضها من الرابطة العضوية بين المشروع والإدارة، ومستمد بعضها

---

[1] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص 12.

[2] سعيد السيد علي، **أسس وقواعد القانون الإداري (التعريف بالقانون الإداري، التنظيم الإداري وتطبيقه، المرافق العامة، الضبط الإداري)**، مصر، دار الكاتب الحديث، بدون طبعة، 2010، ص 212.

[3] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

[4] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

[5] مصطفى، أبو زيد الفهمي، **الوسيط في القانون الإداري**، مصر، دار المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، بدون طبعة، 1999، ص 193.

[6] مفتاح خليفة عبد الحميد، **المعيار المميز للعقد الإداري**، مصر، دار المطبوعات الجامعية للنشر، بدون طبعة، 2007، ص 80.

الآخر من مضمون النشاط الذي يمارسه المشروع، ولا يكتف الاعتماد على أحد هذين العنصرين دون الآخر لتحديد المدلول الصحيح للمرفق العام، ويلقى هذا الاتجاه ترحيبا واسعا لدى فقهاء القانون الإداري.

فعرف على أنه" مشروع تتولاه الإدارة لإشباع الحاجات العامة للأفراد غير مستهدفة بذلك سوى تحقيق النفع العام".وقيل أيضا بأنه" مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته وتنظيمه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويهدف إلى تلبية حاجة عامة"[1].

وعرف أيضا بأنه" كل مشروع تقوم به الإدارة بنفسها أو بواسطة هيئات تحت رقابتها وإشرافها، بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور"[2].

المطلب الثاني: عناصر ومبادئ المرفق العام

نتطرق في هذا المطلب لعناصر المرفق العام ثم نستعرض مبادئ المرفق العام التي تحكم سيره.

أولا: عناصر المرفق العام

بالاستناد إلى التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التي يقوم عليها المرفق لعام وهي خمسة كالتالي:

1_عنصر النفع العام: يقوم المرفق العام بإشباع حاجة عامة أو أداء خدمة عامة معينة، سواء أكانت هذه الحاجة خدمة مادية كتوفير السلع التموينية أو معنوية كالدين أو التعليم والصحة العامة.

ولا يعتبر المشروع مرفقا عاما إلا إذا كان النفع العام الذي يحققه يعجز الأفراد عن تقديمه على الوجه الأكمل، مما يستلزم تدخل الحكومة لمساعدة المرفق في تقديم خدماته على نحو يمكن الجمهور من الاستفادة منها.

أما المشروعات الاقتصادية التي تقدمها الدولة فهي لا تعتبر مرافق عامة إلا إذا استهدفت تحقيق النفع العام عن طريق توجيه المشروعات الخاصة بما يتفق والمصلحة العامة، فإذا كانت تهدف أساسا إلى مجرد تحقيق الربح فلا تعتبر مرافق عامة، أما إذا كانت تحقق ربحا دون أن يكون ذلك هو هدفها الأصلي، وإنما كنتيجة لنوعية نشاطها الاقتصادي، فلا يغير ذلك من صفتها كمرافق عامة[3].

[1] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[2] سعيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 212.

[3] المرجع نفسه، ص 215.

2_الخضوع للسلطة العامة: يلزم اعتبار المشروع مرفقا عاما وجود ارتباط عضوي بين المشروع والإدارة، بأن تكون الإدارة مسئولة عن المشروع، أو أن يكون المشروع تابعا لها، وتتمثل السلطة العامة كعنصر من عناصر المرفق العام في أن يكون للحكومة الكلمة العليا في إنشائه وإدارته وإلغائه، فهي التي تقرر اعتبار نشاط معين مرفقا عاما، سواء كانت الهيئة التي تتولاه عامة أو خاصة.

ذلك أن المشروعات الخاصة يمكن أن تؤدي خدمة مماثلة لما تؤديه المرافق العامة، ولكن الذي يميز هذه عن تلك هو تدخل السلطات الإدارية، لأنها وحدها تستطيع استعمال وسائل القانون العام، على أن هذا لا يعني أن الأفراد لا يشتركون إطلاقا في أداء هذه الخدمة، بل على العكس من ذلك كثيرا ما يعهد الحكام إلى أفراد عاديين بإدارة مرفق عام، ويظل محتفظ بالإشراف التام على المشروعات، بحيث لها الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بإدارتها وتنظيمها[1].

3_المرفق العمومي مشروع: فهو مشروع تنشاه الدولة أو تشرف على إدارته لتحقيق الخدمة المناط بها، فالمرفق إذن هو تنظيم إداري يتكون من أشخاص وأموال وأدوات تعمل وفقا لنظام قانوني معين، لتحقيق مصلحة عامة[2].

ذلك أن المرفق العام يظهر على شكل جهاز أو هيئة أو مؤسسة تتكون من مجموعة من الوسائل، الأشخاص، الأموال، والأدوات...

4_إشباع حاجة عامة: ينظر للحاجات العامة على أنها الحاجات التي يرى أعضاء الجماعة أو الرأي العام في دولة ما وفي زمن ما أهميتها البالغة، وضرورة قيام السلطات العامة بتأمينها، على أن تقدير هذه الضرورة إنما يعود للسلطات العامة نفسها، ولهذا العنصر ارتباك وثيق بعنصر النفع العام[3].

5_الخضوع لنظام قانون خاص: إن المشروع الذي رصد لتحقيق مصلحة عامة وأنشأته الدولة وتولت هي إدارته مباشرة أو عهدت به إلى أحد الأفراد أو الشركات إنما يحكمه نظام قانوني خاص، وما أجمع عليه الفقهاء أن هذا النظام يختلف من مرفق إلى آخر حسب طبيعته[4].

---

[1] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 273.

[2] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

[3] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 274.

[4] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 312.

وقد اختلف الفقه القانوني حول هذا العنصر، حيث يرى جانب من الفقه أن خضوع المرفق الإداري هو ركن من أركان المرفق العام، في حين يرى جانب آخر من الفقه أن خضوع المرفق القانوني الإداري ليس إلا نتيجة لاعتباره مرفقا عاما لا ركنا أو شرط لقيام المرفق العام ولكل حجة[1].

ثانيا: مبادئ المرفق العام

توجد عدة مبادئ عامة تحكم سير المرافق العامة أيا كان نوعها، فهي قواعد لازمة لتحقيق الغرض المرجو منها، وتقوم هذه المبادئ على أساس المواءمة بين المصالح العامة من ناحية و المصالح الفردية من ناحية أخرى، وفيما يلي سنتطرق إلى كل منها:

1_مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد: تقوم المرافق العامة بتقديم خدمات أساسية للأفراد، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي وقت، ولهذا يجب على هذه المرافق الاستمرار في أداء العمل بصورة منتظمة، لذلك كان هذا المبدأ هو أهم المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة[2].

فلنا أن نتصور مدى الارتباك والضرر الذي سيلحق بالأفراد وبالدولة عموما إذ ما تعطلت هذه المرافق العامة أو أي منها، ولو لمدة قصيرة، فانقطاع التيار الكهربائي لعدة ساعات ألحق ببعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية قبل بضعة سنوات خسائر مالية ضخمة جدا، وصلت مليارات الدولارات، إضافة إلى الآثار الاجتماعية المرافقة لذلك من انتشار الجريمة والسرقة والنهب...

ولذلك نجد أن فقهاء القانون يجمعون على أن أهم القواعد الأساسية التي تحكم المرافق العامة هي ضرورة سيرها بانتظام واطراد ودون انقطاع، بحيث يجد المنتفع الخدمة التي يؤديها المرفق متاحة في الزمان والمكان المتعارف عليه لأدائها، ومن هنا قيل بأن هذا المبدأ يشكل شريان المرفق العام، ولذلك نجد أن هذا المبدأ أكثر المبادئ ترددا في أحكام القضاء الإداري[3].

2_مبدأ المساواة أمام المرفق العام: يجد هذا المبدأ أساسه وجذوره في الديانات السماوية حيث أمرت كلها بالمساواة وعلى رأس هذه الديانات الشريعة الإسلامية.

إذ قال تعالى في كتابه العزيز{ يا أيها الناس إن خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم }[4]، وقال رسولنا الأعظم صلى الله عليه وسلم" الناس سواسية كأسنان

---

[1] مصباح ممدوح الصرايرة، **القانون الإداري**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 324.

[2] عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، ، مصر، دار الجامعة الجديدة، بدون سنة، ص 78.

[3] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 278.

[4] سورة **الحجرات**، الآية 13.

المشط..."، ثم جاءت الإعلانات العالمية لحقوق الإنسان لتكرس هذا المبدأ، إذ نصت المادة الأولى من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه (يولد جميع الناس أحرار ومتساوين في الكرامة والحقوق...) [1].

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق خدماته إلى من يطلبها من الجمهور بنفس الشروط دون تمييز لا مبرر له، ويستمد هذا المبدأ أساسه من التشريع، حيث تنص أغلب الدساتير على تطبيق مبدأ المساواة بين المواطنين في الحقوق والواجبات دون أي تمييز أو تفرقة بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة، وأن الدولة تكفل لهم الطمأنينة وتكافؤ الفرص[2].

3_مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير: تعمل الإدارة العامة من خلال المرافق العامة على إشباع الحاجات العامة للأفراد تحقيقا للصالح العام، وحيث أن تقديم هذه الخدمات بكفاءة وفاعلية يتطلب من إدارة هذه المرافق أن تواكب كل جديد في عالم الإدارة والتقدم العلمي، فليس من المصلحة العامة في شيء أن تبقى المرافق العامة تقدم خدماتها بالطرق التقليدية التي بدأت بها، أو أن تحافظ على تنظيمها القانوني كما هو بل على العكس من ذلك، فالإدارة العامة متجددة متطورة تواكب كل جديد[3].

أي أن كل التغيرات سواء كانت ذات طبيعة قانونية أو اقتصادية أو تقنية التي تطرأ وتمس المرافق العمومية، تفرض على السلطة الإدارية أن تكيف نشاطها معها، وفي الحالة العكسية سيؤدي إلى انصراف المواطنين وبالتالي توقف المرفق العمومي وهذا ما عبر عنه بمبدأ التكيف أو التغيير المستمر[4].

المطلب الثالث: أنواع وطرق سير المرفق العام

لقد تنوعت المرافق العامة وتعددت طرق تقييمها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب، من خلال استعراض أهم أنواع المرفق لعام، ثم تحديد طرق سير المرفق العام.

أولا: أنواع المرفق العام

لا تأخذ المرافق العامة صورة واحدة، بل تتعدد أنواعها تبعا للزاوية التي ينظر إليها، نذكرها فيما يلي:

1_تصنيف المرافق العامة حسب طبيعة نشاطها: تصنف المرافق العامة حسب طبيعة نشاطها إلى عدة أنواع منها: المرافق العامة الإدارية، المرافق العامة الاقتصادية، المرافق المهنية أو النقابية.

---

[1] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 278.

[2] خالد خليل الدخيل الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 278.

[4] لباد ناصر، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر، لباد للنشر، ط2، 2008، ص 207.

1_1_المرافق الإدارية: وهي المرافق العامة التقليدية التي تجسد الوظيفة الإدارية البحتة، والتي ظل يقتصر نشاط الدولة عليها حتى بداية القرن العشرين، حيث كان تدخل الدولة يقتصر على المجالات التي تتفق مع الأغراض الإدارية، وتدخل في نطاق الوظيفة الإدارية للدولة[1]، حيث عرفت بأنها:"المرافق العامة التي يكون نشاطها إداريا وتخضع في تنظيمها وفي مباشرة نشاطها للقانون الإداري وتستخدم وسائل القانون العام"[2].

1_2_المرافق العامة الاقتصادية: المرافق العامة الاقتصادية هي التي تنشرها الدولة أو تشرف عليها وتتخذ موضوعا أو نشاطا مماثلا لنشاط الأفراد، وتدار بأساليب إدارة المشروعات الخاصة مع توافر الخصائص المميزة للمرافق العامة، فإن هذه المرافق العامة تخضع لمزيج من قواعد القانون العام والخاص معا كل في نطاق محدود ومن أمثلة هذه المرافق نذكر مرافق السكك الحديدية، المياه، البريد...[3].

1_3_المرافق العامة المهنية أو النقابية: هي المرافق التي تقوم بمراقبة وتوجيه نشاط مهنة معينة تشرف عليها بواسطة هيئات مهنية يمنحها القانون بعض امتيازات السلطة العامة، ويكون أعضاؤها ممن يمارسون المهنة مثل نقابة المحامين، نقابة الأطباء، ...، ومن حيث القانون الذي يحكم شؤون هذه المرافق، فإن كافة المسائل المتصلة بتنظيم المهنة تخضع لأحكام القانون العام[4].

2_تصنيف المرافق العامة حسب نطاقها الإقليمي:تنقسم المرافق العامة من هذه الناحية إلى مرافق عامة وطنية ومرافق عامة بلدية.

2_1_المرافق العامة الوطنية: وهي المرافق العامة التي يشمل نشاطها لسكان إقليم الدولة كافة، أي أنها تؤدي خدماتها لجميع أفراد الدولة، ولهذا تتولى السلطة المركزية إدارتها والإشراف عليها، ومن أمثلتها مرفق الدفاع، القضاء، الأمن، البريد، والجمارك...

2_2_المرافق العامة الإقليمية البلدية: فهي التي يقتصر نشاطها في نطاق محدد من الدولة في إقليم معين أو بلده محددة أو محافظة أو مدينة، وتخضع لإدارة تلك الأقاليم أو المحافظات أو البلديات التي توجد فيها، كالنقل أو مرفق المياه، والكهرباء وغيرها التي تشبع حاجات محلية محددة.

---

[1] حميدي لقبيلات، مرجع سبق ذكره، 286.

[2] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[3] خالد خليل الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

[4] سارة اسكندر، **دراسة أهمية الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة دراسة حالة مجلس قضاء المدية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، الجزائر: جامعة المدية، 2015-2016، ص ص 39-40.

وتتجلى أهمية التمييز بين المرافق الوطنية والمرافق الإقليمية فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأفعال الضارة أو المسؤولية التقصيرية لكل منها، ففي المرافق الوطنية فإن المسؤولية تنصب على السلطة المركزية أي الدولة، أما بالنسبة للمرافق الإقليمية أو البلدية فإن المسؤولية تتحملها المحافظة أو البلدية[1].

3_تصنيف المرافق العامة من حيث توافر عنصر الإجبار في إنشاءها: تنقسم المرافق العامة وفقا لهذا المبدأ إلى نوعين مرافق عامة اختيارية وأخرى مرافق عامة إجبارية

3_1_المرافق العامة الاختيارية: الدولة حرة في إنشاء المرافق العامة وأن سلطتها في هذا المجال تقديرية، وهنا تكون المرافق العامة اختيارية. فالدولة في مثل هذه الحالات تملك التقدير فيما إذا كانت هناك حاجات عامة تقتضي المصلحة العامة أن تتحمل مسؤولية تأمينها وإشباعها أم لا، وأن حريتها هذه لا يقيدها شيء، فلا يملك الأفراد إلزامها بخلق مرفق معين، ويتدرج تحت هذا النوع من المرافق العامة المرافق التي تقدم خدمات غير أساسية في حياة الأفراد كالمسارح، والملاهي... وإن كان هذا الأمر نسبي من دولة لأخرى ومن زمان لآخر.

3_2_المرافق العامة الإجبارية: يقصد بها المرافق العامة التي تلزم السلطة العامة بإنشائها، ولا تملك أي مجال للتقدير في هذا الشأن، ومصدر الإلزام قد يعود لطبيعة الخدمة التي يقدمها المرفق مثل مرافق الأمن، الدفاع، والقضاء، وغيرها[2].

ثانيا: طرق سير المرفق العام

ولما كانت الخدمات تمس الأفراد في صميم حياتهم، ويتوقف عليها إلى حد كبير أداء واجباتهم كان من الضروري أن يخضع المرفق العام لجملة من القواعد تضمن تحقيق الغرض المرجو على أتم وجه، وعليه تتنوع طرق إدارة المرفق العام وتتحدد في أربعة أنواع هي: أسلوب الإدارة المباشرة، أسلوب المؤسسة العامة، أسلوب الامتياز، والأسلوب المختلط.

1_طريقة الإدارة المباشرة: وفقا لهذه الطريقة تتولى السلطة الإدارية نفسها إدارة المرفق العام، مستخدمة في ذلك موظفيها وأموالها طبقا لما هو مخصص في الميزانية العامة للدولة، مع تحمل جميع ما ينجم عن ذلك من مخاطر ومسؤوليات[3]، أي أن تتولى السلطة الإدارية بنفسها إدارة المرفق العام سواء كانت مركزية أم لامركزية بواسطة موظفيها وأموالها وتحت مسؤوليتها والاستعانة بوسائل القانون الإداري وامتيازاته[4].

---

[1] خالد خليل الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

[2] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص ص 292-293.

[3] محمد بكر حسين، **الوسيط في القانون الإداري**، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر، بدون طبعة، 2006، ص 201.

[4] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 314.

وتحقق هذه الطريقة أكبر قدر من الهيمنة والسيادة للإدارة، ولذلك فهي تتلاءم مع المرافق السيادية في الدولة كمرافق الشرطة والدفاع والقضاء، وهي المرافق التي ترى الدولة أنه من الواجب إحكام قبضتها عليها، وأنه من الخطر ترك إدارتها لهيئات أو أشخاص معنويين، فالإدارة تستخدم بعض المرافق العامة التي لا تمثل مصدر جذب للأفراد لانعدام أو قلة الربح فيها، أو لحاجتها إلى إمكانيات مالية وإدارية ضخمة لا طاقة للأفراد بها، كذلك تستخدم لإدارة بعض المرافق الصناعية والتجارية كمرفق السكك الحديدية أو الاتصالات السلكية واللاسلكية[1].

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مقومات طريقة الاستغلال المباشر تتمثل فيما يلي[2]:

- ✓ قيام الإدارة بإنشاء المشروع وتجهيزه وتوفير كل ما يلزمه ثم إدارته عن طريق موظفيها وعمالها؛
- ✓ تحمل الإدارة كل مخاطر المشروع الاقتصادية والقانونية، وبالتالي فهي تلتزم بتقديم المعونات اللازمة لإنقاذ المشرع من عثراته، وتتحمل الدولة المسؤولية القانونية كاملة إذ نجم عن المشروع أضرار أصابت الغير؛
- ✓ خضوع المشروع الذي يدار بهذه الطريقة لأحكام القانون العام، فيتمتع بامتيازات القانون العام كسلطة التنفيذ المباشر وإصدار القرارات الإدارية وغيرها، كما يخضع من جهة أخرى لإجراءات إدارية بما تتسم به من شكليات وروتين؛
- ✓ موظفي المشروع يعتبرون موظفين عموميين وأمواله أموالا عامة، وعقوده عقودا إدارية، ويتبع في تمويله القواعد التي تقررها القوانين المالية وفي مقدمتها قوانين ضبط الميزانية العامة؛
- ✓ لا تتمتع هذه المرافق التي تدار بهذه الطريقة بالشخصية المعنوية المستقلة، حيث تقوم الإدارة بعد إنشاء المرفق العام بإلحاقه بأحد الأشخاص الإدارية القائمة، ويكون مسئولا عنه سواء كان هذا الشخص مركزيا أو محليا.

ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة نذكر ما يلي[3]:

- ✓ يقيد الإدارة بإتباع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد من نشاطها؛
- ✓ يؤدي إلى انتشار البيروقراطية في هذه المرافق، حيث يلزم الموظفين بإتباع الأساليب والإجراءات الحكومية الروتينية، ويحول بينهم وبين الابتكار والإبداع والتجديد خشية تعرضهم إلى المسائلة؛

---

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

[2] المرجع نفسه، ص234.

[3] حميد القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص314.

- ✓ تخضع هذه المرافق للإجراءات المالية الحكومية في الإنفاق، وهي تتسم عادة بالتعقيد وشدة الرقابة وكثرة مراحلها، مما يحول بين هذه المرافق وبين التطور والتقدم.

2_طريقة المؤسسة العامة: تعتبر المؤسسة العامة وسيلة من وسائل إدارة المرفق العام، وأكثرها شيوعا وانتشارا، وتتميز بأنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر قراراتها قرارات إدارية وعمالها موظفون عموميون لا أجراء وأموالها أموال عامة[1].

في حين عرفها **لوبادير** بأنها" مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية مستقلة باعتبارها الصورة المعتادة لتنظيم الأشخاص الإدارية المتخصصة "[2].

أما **على خطار الشنطاوي** فعرفها بأنها" عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة وذلك حينما يمنح مرفق متخصص بمزاولة نشاط معين ومحدد الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله ماليا وإداريا"[3].

ومن خلال التعاريف السابقة للمؤسسة العامة يتبين لنا العناصر الواجب توافرها لوجودها، إذ تتمثل في:

- ✓ **وجود المرفق العام الذي تتم إدارته من خلال أسلوب المؤسسة العامة:** فيدور هذا الأسلوب مع المرفق العام وجودا وعدما، فلا يمكن وجود مؤسسة عامة دون وجود مرفق عام تتولى إدارته، إلا أنه ليس بالضرورة أن تدار كل المرافق العامة بأسلوب المؤسسة العامة، فاللجوء إلى أسلوب المؤسسة العامة في إدارة المرافق العامة قد يعود لأسباب إدارية أو فنية أو اقتصادية تقدرها الإدارة[4]؛
- ✓ **الشخصية المعنوية:** هي التي تميز المؤسسة العامة عن باقي المرافق العامة، في الوقت الذي تبقى فيه المرافق العامة تابعة للدولة، تتمتع المؤسسة العامة باستقلال إداري ومالي، أي لها ذمة مالية خاصة وموازنة مستقلة، تخضع لأنظمة خاصة بها، إلا أن الاستقلال ليس مطلقا، وتبقى المؤسسة العامة لوصاية السلطة المركزية[5]؛
- ✓ **التخصص:** ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها هي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاط آخر غير النشاط المذكور تشريعا أو تنظيما[6]؛

---

[1] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[2] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 315.

[3] على خطار الشنطاوي، **الوجيز في القانون الإداري**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2003، ص 270.

[4] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 316.

[5] سارة لسكندر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[6] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 189.

- ✓ **استقلالية المؤسسة العامة مع بقائها مرتبط برابطة الخضوع للوصاية الإدارية:** رغم تمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية واستقلالها الإداري، المالي والفني عن السلطات المركزية، إلا أنها تبقى مرتبطة بالسلطات المركزية برابط يسمى بالوصاية الإدارية، وذلك بغية التأكد من عدم خروجها على القواعد المقررة لها بقانون إنشائها؛
- ✓ **الخضوع للقواعد العامة التي تحكم المرافق العامة:** يجب أن تخضع المؤسسة العامة باعتبارها طريق من طرق إدارة المرافق العامة لما يحكم هذه المرافق من قواعد ومبادئ، ولذلك تخضع المؤسسة العامة لمبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد، ومبدأ المساواة أمام المرفق العام، ومبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير.

3_عقد الامتياز: الامتياز هو عقد إداري يتولى بمقتضاه أحد أشخاص القانون الخاص عادة فرد أو شركة بتشغيل أحد المرافق العامة الاقتصادية لمدة محددة، على مسؤوليته وبواسطة عماله وأمواله مقابل رسوم يدفعها المنتفعون بالمرفق[1]، أو أن تعهد الدولة ممثلة في الحكومة، الولاية أو البلدية إلى أحد الأفراد أو أشخاص القانون الخاص بإدارة مرفق اقتصادي واستغلاله لمدة محدودة، وذلك عن طريق عمال وأموال يقدمها الملتزم وعلى مسؤوليته، وفي مقابل ذلك يتقاضى رسوما يدفعها كل من انتفع بخدمات المرفق.

ومثال ذلك أن تعهد الدولة لأحد الأفراد استغلال خدمات توزيع المياه أو الكهرباء أو الغاز أو استغلال البترول أو استغلال الميناء...[2].

ومن التعريفين السابقين لامتياز المرفق العام، يتبين أن هذه الطريقة لإدارة المرفق العام تتميز بالخصائص الآتية[3]:

- ✓ أن الإدارة تتولى بنفسها إدارة المرفق العام، ولا تقدم الأموال اللازمة لإدارته، ولكن تعهد إلى أحد الأفراد أو إلى شركة خاصة بإدارة المرفق، ويتولى الملتزم أعمال الإدارة مستخدما عماله وأمواله متحملا وحده المسؤولية؛
- ✓ التزام المرافق العامة، هو في حقيقته عقد إداري من طبيعة خاصة يتم بين الإدارة والملتزم؛
- ✓ إن موضوع عقد الامتياز غالبا يكون مرفق عام من المرافق الاقتصادية التي تحقق عائدا؛

[1] حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص ص 316-317.
[2] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 189.
[3] محمد بكر حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204.

- ✓ الامتياز يمنح لمدة معينة، تكون هذه المدة طويلة عادة، لغرض السماح للملتزم بتغطية النفقات التي بذلها في إنشاء المشروع وإدارته، ولتحقيق قدراته من أرباح أيضا.

ينتهي عقد الامتياز للأسباب الآتية[1]:

- ✓ **نهاية الامتياز بحلول الأجل:** ينتهي الامتياز عند انتهاء المدة المحددة في العقد، وعندها يجب إعادة التجهيزات اللازمة لتسيير المرفق العام والتي نص عليها دفتر الشروط في الإدارة، أما الأموال الخاصة أي التجهيزات التي لم ينص عليها دفتر الشروط، فتعود إلى صاحبها إلا إذا تم الاتفاق على إلحاقها بالمرفق العام مقابل دفع تعويض لصاحبها؛
- ✓ **النهاية المسبقة:** تحصل عند استرداد الامتياز بالشراء في حال قررت الإدارة إعادة تنظيم المرفق العام وإدارته من قبل مؤسسة عامة، في هذه الحالة يدفع التعويض لصاحب الامتياز وفقا لنصوص العقد؛
- ✓ **فسخ العقد لمصلحة المرفق العام:** إن هذا الفسخ من قبل الإدارة جائزة في أي وقت قبل أجله وحتى في حال عدم وجود نص، وعلى الإدارة في هذه الحالة أن تعوض لصاحب الامتياز (الخسارة والربح)؛
- ✓ **الفسخ بسبب إخلال صاحب الامتياز بالتزاماته:** الفسخ من قبل الإدارة جائز في حال وجود نص يسمح به وإلا يجب الرجوع للعدالة.

4_طريقة الاستغلال المختلط: هذه الطريقة لإدارة المرفق العام تقوم على أساس أن إدارة المرفق العام تتم من قبل هيئة مختلطة من القطاعين العام والخاص، وذلك نتيجة لاشتراك القطاعين في رأس المال المقدم للمرافق العامة، وينحصر تطبيق هذه الطريقة في المرافق العامة الاقتصادية، التجارية، الصناعية، كما أنها تظهر دائما بشكل شركة مساهمة، تمتلك فيها الدولة جزءا من الأسهم أو السندات، ويملك القطاع الخاص الجزء الآخر منه، أي أنه في هذه الطريقة تختلط رؤوس الأموال العامة والخاصة لما يشترك في إدارة المرفق العام الموظفون الكبار إلى جانب رجال الأعمال.

وتتميز هذه الطريقة بعدة خصائص يمكن إجمالها في ما يلي:

- ✓ هي طريقة الإدارة المرافق العامة الاقتصادية (الصناعية، التجارية)؛
- ✓ تكتتب جهة الإدارة في هذه الشركة بأكثر أو أقل من نصف رأس مال الشركة، سواء اتخذ ذلك شكل أسهم أم سندات.

[1] هيام مروة، **القانون الإداري الخاص (المرافق العامة الكبرى وطرق إدارتها– الاستهلاك– الأشغال العامة– التنظيم المدني)**، لبنان، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص ص 109-110.

إن الهدف من إنشاء شركات الاقتصاد المختلط هو إدارة مرفق عام، ومن ثم يجب أن يتاح لجهة الإدارة قدر كبير من إمكانية الرقابة والإشراف على المشروع[1].

المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

في إطار ممارسة الدولة لوظيفتها، فهي تتكفل بتقديم الخدمات العمومية ومواكبة التغيرات الحاصلة في العالم، والاستفادة من التقنيات الحديثة من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لجميع المواطنين دون تمييز ولا استثناء كخدمة التعليم، الصحة، الأمن، الحماية والرعاية، والوصول إلى إرضاء المواطنين المستفيدين والقضاء على الروتين وصعوبة الإجراءات.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

قبل التطرق لمفهوم الخدمة العمومية لابد من معرفة ما تعنيه الخدمة بصفة عامة، ومن بين التعاريف نذكر:

عرفت الخدمة بأنها نشاط غير ملموس يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات المواطنين، حيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى، مثل خدمات المحاماة، المحاسبة، الخدمات الصحية والخدمات التعليمية...[2]

أما **كوتلر** فعرف الخدمة على أنها أي نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، فالخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة[3].

أما الخدمة العمومية فتعرف بأنها" الرابطة بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية وإشباع الحاجيات المختلفة للأفراد من طرف المرافق العامة"[4] .

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى"تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية"[5].

---

[1] محمد بكر حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 211- 212.

[2] زهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، بدون طبعة،2011، ص 39.

[3] زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون سنة، ص 35.

[4] ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، مصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2003، ص 455.

[5] عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، الجزائر، جامعة منتوري، 2009-2010، ص40.

وعرفها **Jean Ludovic Silicani** بأنها " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة"[1].

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية

لقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات العمومية وفيما يلي عرض لأهمها[2].

أولا: اللاملموسة

تتصف الخدمات العامة بكونها غير ملموسة، حيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها وتعتبر اللاملموسية من أهم الصفات التي تميز الخدمات عن السلع ونستطيع القول أن هذه الخاصية جعلت الإعلان عن الخدمات وترويجها أقل استعمالا مقارنة بالإعلان على المنتجات لذا فإن الاهتمام بتطوير أهمية الخدمة يكون من خلال إظهار المنافع التي ستعود على المستفيدين من استخدامهم لها.

وينتج عن هذه الخاصية صعوبة التمييز بين الخدمات قبل الحصول عليها كالخدمات الفندقية وبالتالي يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها .

ثانيا: التلازمية

هي ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق والمستهلكين غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها ونذكر كمثال على ذلك بطاقات الائتمان ويعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التكنولوجية وما أحدثه من تغيير في الواقع التعاملي للأفراد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة وهذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتنعكس إيجابا على عملية تقديمها ولتحقيق ميزة تنافسية لخدمته.

---

[1] Jean Ludovic Silicani , **La situation du service public et de la fonction publique en France** , France, san date, p 01.

[2] ديلمي جويدة، **دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير المؤسسة، الجزائر، جامعة المدية، 2016-2017 ص ص 34-35 .

ثالثا: التباين في تقديم الخدمة

إن خاصية التباين الموجودة مادامت الخدمات تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدميها ومكان وزمان تقديمها، وهذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات وأحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الشخص، ويرجع توفير هذه الخاصية إلى:

- ✓ اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة والمميزة؛
- ✓ اختلاف مهارات وقدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل لآخر؛
- ✓ إن عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر من حالة إنتاج السلع المادية.

رابعا: عدم قابلية الخدمة للتخزين (سرعة الاستهلاك)

تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مربوطة بدرجة اللاملموسية، فكلما توفرت هذه الأخيرة في الخدمة كلما انخفضت فرصة تخزينها وبهذا تقل تكلفة التخزين وهي نتيجة ايجابية لهذه الخاصية.

من الشائع أن الخدمات تنتهي منفعتها بتقديمها في كل مرة حيث يصعب الاحتفاظ بها وتخزينها وقد تتعرض بعض المنشآت الخدماتية إلى الخسائر لعدم الاستفادة الكاملة من تقديمها للخدمات.

خامسا: عدم الملكية

لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة)، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها وامتلاكها والتصرف فيها.

المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من المبادئ الموضوعية لغرض المصلحة العامة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يأتي.

أولا: الاستمرارية والمساواة

يقصد بالأولى اتسام تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.أما المساواة فهي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة والرسم في المواقع المتشابهة،

وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

ثانيا: الموائمة ومبدأ عدم تماثل الخدمة

يقصد بالموائمة أن المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات[1].

أما مبدأ عدم تماثل الخدمة فتعني تغير الخدمة حسب أوقات وظروف تحقيقها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها وعلى ظروف تقديمها، وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن.

ثالثا: مبدأ عدم انفصالية الخدمات ومبدأ التطور

يقصد بالأولى أن الخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها وأيضا فإن زمان ومكان إتباع الخدمة واسع لأنها لا يمكن فصلها في أي حال من الأحوال، ومن هنا تتبع مشاكل عديدة تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان صالحان للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.أما مبدأ التطور فيسمح هذا المبدأ بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي، والتقدم التقني من جهة واحتياجات المواطنين من جهة أخرى[2].

المطلب الرابع: أنواع الخدمة العمومية

تتعدد وتتنوع أنواع الخدمات العمومية حسب اتجاه ودراسات الباحثين، إلا أنها تشترك فيما بينها ومن بين هذه الأنواع نجد[3]:

أولا: الخدمات الضرورية

هي خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته مثل الخدمات التعليمية والصحية، وهي خدمات تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها وخدمات أخرى ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم واختلاف فئات المجتمع

---

[1] بن عيسى ليلى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015، ص 19-22.

[2] مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 19.

[3] علوش بلال وعلى آغا بالقاسم، **الإدارة الالكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، الجزائر، جامعة المدية، 2015-2016، ص 48.

وطبقاته، لا يمكن الاستغناء عنها مثل النقل العمومي، الإنارة، المياه، والغاز، ...، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تبقى حكرا على الدولة، وإنما أصبحت تتم إدارتها من طرف الخواص وفق معايير محددة.

ثانيا: خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية

يستفيد منها بعض شرائح أفراد المجتمع، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها ومن بينها: المكتبات العمومية، المتاحف، والمتنزهات العمومية...

ثالثا: خدمات ذات طبيعة اجتماعية

هي التي يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم، عن طريق إمكانياتهم الخاصة إلا في بعض الأحيان تتدخل الدولة فيها بغرض سلامة المجتمع، وهو ما يستدعي من الدولة توفيرها مثل الإسكان.

رابعا: خدمات رأسمالية مكلفة

هذه الخدمات لا تقتصر منفعتها على الأجيال الحالية فقط، بل تمتد إلى الأجيال القادمة مثل: البنية التحتية، المستشفيات، والجامعات...

خامسا:خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة

هي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة منها العدالة، الأمن، الدفاع الوطني.

سادسا: خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري

ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية.

المبحث الثالث: أداء المرفق العام

يحظى مفهوم الأداء لأهمية كبرى في المؤسسات، لذا نال الاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، إذ أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: ماهية الأداء

نتناول في هذا المطلب كلا من مفهوم الأداء والخصائص التي تميزه.

أولا: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،

أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض[1].

كما أن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك بمعنى اتخذت ما هو مطلوب منك في عملك؟[2].

ويلاحظ أن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات الموارد البشرية، دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله[3].

مما سبق نستنتج أن أداء المرفق العام هو درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

ثانيا: خصائص الأداء

نظرا لاختلاف أداء الباحثين والمفكرين حول تحديد مفهوم موحد للأداء سنقوم بتحليل بعض الخصائص لتوضيح معنى الأداء.

1_الأداء كمفهوم واسع: إن مدلول الأداء يختلف باختلاف الأفراد والجماعات التي تستخدمه فبالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، وبالنسبة لمالكي المنظمة يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، والأداء مسألة إدراك من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة مرفق عام لأخرى.

2_الأداء كمفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة[4].

---

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2000، ص209.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2003، ص 357.

[3] نعيمة يحياوي، سعيد بريش، **أهمية تكامل بين أدوات مراقبة في تقييم أداء المنظمات وزيادة الفعاليات**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد1، 2012-2011، ص28.

[4] مقدم فاطمة، بوحميل عبلة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2016-2017، ص 32.

3_الأداء كمفهوم شامل: إن المعايير المالية والبشرية والاجتماعية تشكل معا أساس النجاح لأي مؤسسة في المستقبل كونها توفر نظرة شاملة وضرورية عند الأداء في مجالات متعددة.

4_الأداء كمفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقض، وبما أن مكونات الأداء ليس لها نفس الأهمية النسبية فعلى القائد الأخذ بعين الاعتبار الأولويات إضافة إلى محاولة التوفيق بينهما.

5_الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الإستراتيجية، فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه هدف إلى اتخاذ القرارات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف[1].

المطلب الثاني: محددات وأنواع الأداء

سنتطرق في هذا المطلب لمحددات الأداء وأهم أنواعه.

أولا: محددات الأداء

الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على العمل بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

1_الجهد: هو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) على الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2_القدرات والخصائص الفردية: أي القدرات الفردية الشخصية التي يكسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر .

3_إدراك الدور أو المهام: أي مدى إطلاع العامل بعمله، بمعني أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي لأن يمارس بها دوره في المؤسسة[2].

[1] مقدم فاطمة، بوحميل عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2] سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وآثارها على الأداء الجامعي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، جامعة باتنة، 2014، ص 74.

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير الآتية.

1_حسب معيار الشمولية: بحسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى قسمين [1].

1_1_الأداء الكلي (الشامل): هو المرآة التي تعكس نشاط المؤسسة من مختلف جوانبها، أي هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، فمثلا مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسبتها إلى عامل أو عنصر لوحده من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل، ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث من مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالبقاء والاستمرارية النمو والتوازن.

1_2_الأداء الجزئي: وفقا للمقارنة التنظيمية التي جاءت كرد فعل للمقارنة التحليلية هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، من خلال هذا المعيار ينظر إلى مختلف أداءات المؤسسة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي تجاري، أداء تجاري وأداء الموارد البشرية.

2_حسب معيار الطبيعة: بحسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى أربعة أقسام[2].

2_1_الأداء الاقتصادي: يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية، من أهم الأدوات المستخدمة هي: التحليل المالي الذي يتماش مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج من حول الأداء الاقتصادي.

2_2_الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والذي يتميز بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها، وبين الجهات التي تتأثر بها.

2_3_الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية للتنافسية والتميز في الأداء، لدى فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الأردن، دار وائل للنشر، الجزء الأول، ط1، 2009، ص39.

[2] عادل بومجان عادل، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، بسكرة، 2014-2015، ص 52.

2_4_الأداء الإداري: يتعلق بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختبار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطر، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

3_حسب معيار المصدر: بحسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى قسمين.

3_1_الأداء الخارجي: يتعلق بالمحيط الخارجي وما يعززه من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يمكن تفاديها والتقليل من حدتها وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية.

3_2_الأداء الداخلي: يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ويتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

4_حسب معيار الوظيفي: بحسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى ثلاثة أقسام.

4_1_الأداء المالي: يتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي و المردودية المناسبة، وهو بمثابة الهدفين الأساسين من بين الأهداف المالية ككل.

4_2_الأداء الإنتاجي: يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج، التنوع والتسليم والمرونة الإنتاجية والقدرة على الإبداع بالإضافة إلى التنوع في المنتجات وهذا التحقيق المهمة الأساسية لها.

4_3_الأداء التسويقي: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وتحسين العلاقة مع الزبون[1].

5_حسب مستويات التسيير: بحسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى ثلاثة أقسام[2].

5_1_الأداء العلمي: يتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

5_2_الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل ذلك المدى القصير والمدى المتوسط.

---

[1] أحمد عرفة، سمية شلبي، **إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في علم العولمة**، بدون دار نشر، وسنة النشر، ص 52.

[2] عادل بوجحان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

5_3_الأداء الاستراتيجي: يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية لا تؤثر في الأداء. ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما.

أولا: عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

1_العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، لبذل جهد اكبر وأداء أفضل.

2_الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن تطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3_التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

4_بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولاءه لمؤسسته.

ثانيا:عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1_البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في.

- ✓ العادات والتقاليد الموروثة؛
- ✓ العرف وأمور الدين؛
- ✓ المستوى التعليمي: نسبة الأمية وغيرها؛

[1] حاروش نور الدين، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 84- 86.

✓ التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

2_البيئة السياسية و القانونية: وتتمثل في.

✓ طبيعة النظام السياسي؛

✓ مدى الاستقرار السياسي؛

✓ مرونة القوانين والتشريعات؛

✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

3_البيئة الاقتصادية: وتتمثل في.

✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه)؛

✓ الاستقرار الاقتصادي؛

✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات؛

✓ السياسات المتبعة من قبل الدولة.

المطلب الرابع: طبيعة أداء المرفق العام

إن الإشكال الذي لاقاه تعريف الأداء يمكن إسقاطه مباشرة على تعريف الأداء في المرافق العامة، بحيث لم يلقى تعريفه الإجماع بين الباحثين.

فهناك من يرى أن الأداء في المرفق العام هو "الناتج الذي يحققه الموظف العمومي عند قيامه بأي عمل من الأعمال "[1].

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المرفق العام الذي يعملون به، أما الإنجاز فهو ما تبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[2].

[1] عبد الله الرحمن النميان، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 37.

[2] محمد بن ابراهيم محمد الربيق، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 48.

ويعرف كذلك على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن زاوية أخرى نلحظ أن هناك مناظير متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المرفق العام ككل[1].

وفي تعريف آخر عرف الأداء في المرفق العام على أنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المرفق العام في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية أي يشمل على ثلاث أبعاد هي:

- ✓ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للخدمة؛
- ✓ أداء المرفق العام في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية[2].

ومما سبق يمكن القول بأن الأداء في المرفق العام هو سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين من خلال تنفيذ الموظف العمومي لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المرفق العام.

[1] حجاج أمال وآخرون، **الاتصال التطبيقي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة، قسم الإعلام والاتصال، الجزائر، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص 37.

[2] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2000، ص 09.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل نستنتج بأن المرفق العام ما هو إلا نشاط يمارس من أجل تحقيق المصلحة العامة لتلبية متطلبات الأفراد، فهو مظهر من مظاهر تدخل الدولة أداء الخدمات العامة الأساسية للجمهور وهذا لما يتميز به من أنواع تساعده على أداء مهامه فهو متعدد ومختلف ومتنوع في أنشطته، فلكل مرفق ميزة ونشاط يختلف عن الآخر وهذا راجع لطبيعة النظام القانوني؛ فلكل مرفق عام مبادئ وقواعد تضبط سيره وهذا من أجل الوصول إلى أفضل أداء وجودة في الخدمة وإشباع الحاجات العامة للأفراد مع توفير السرعة والدقة، ولا بد أن نحترم ثلاثة مبادئ وهي مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد، مبدأ المساواة أمام المرفق العام،ومبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير ومعنى هذا الأخير أن تتغير الخدمة العمومية تبعا لتغيير حاجات ورغبات الأفراد المنتفعين.

مما لاشك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أثر بليغ في تطوير أساليب العمل والتحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب إدارية حديثة في مجال الخدمات العمومية والجماعات المحلية التي تتميز بالمرونة وفاعلية في الإدارة والوصول لأفضل أداء وجودة في الخدمة، الأمر الذي جعلها تنتهج نهجا جديد وهذا من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية القائمة على بنيت تحتية تكنولوجية مناسبة وعلى رأسها الحواسيب الآلية والشبكات المحلية والخارجية، فالحاجة إلى استخدام الورق تناقص وأصبح العمل الإداري يمارس في أي وقت ومكان وبتكلفة أقل مما كان في السابق.

وعليه إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير وإصلاح المرافق العامة والرفع من قيمة وجودة الخدمة المقدمة ؟

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها

بتحسين أداء الدوائر العامة

تمهيد

أصبح العالم يمر بمرحلة انتقالية تتميز بتحولات حذرة وشاملة وعميقة في جميع المجالات، مرحلة تكسر فيها القيود وتلغى فيها الحدود وتنفتح الأسواق وتتحول المجتمعات ويعظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث هذه التحولات.

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة في كثير من دول العالم يطلق عليه الإدارة الإلكترونية ولقد مثلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنها تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين في أماكن تواجدهم في وقت قياسي وعلى مدار الساعة، وهذا يوحي بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض لها الخدمات العمومية، حيث يلاحظ حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية.

ولقد تأثرت الإدارة العصرية بهذه التقنيات، لكون هذه الأخيرة لها الدور الكبير في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة، مما أدى الوصول إلى كرحلة الإدارة الإلكترونية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرفق العام.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يقوم هذا المبحث بمعالجة الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط تعريفها وبعض المفاهيم المرتبطة بها دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص وأهداف.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM* مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستدام معالج الكلمات (Word Processing). وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط / وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن طبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح، وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة غلى عدد كبير من المرسل إليهم[1].

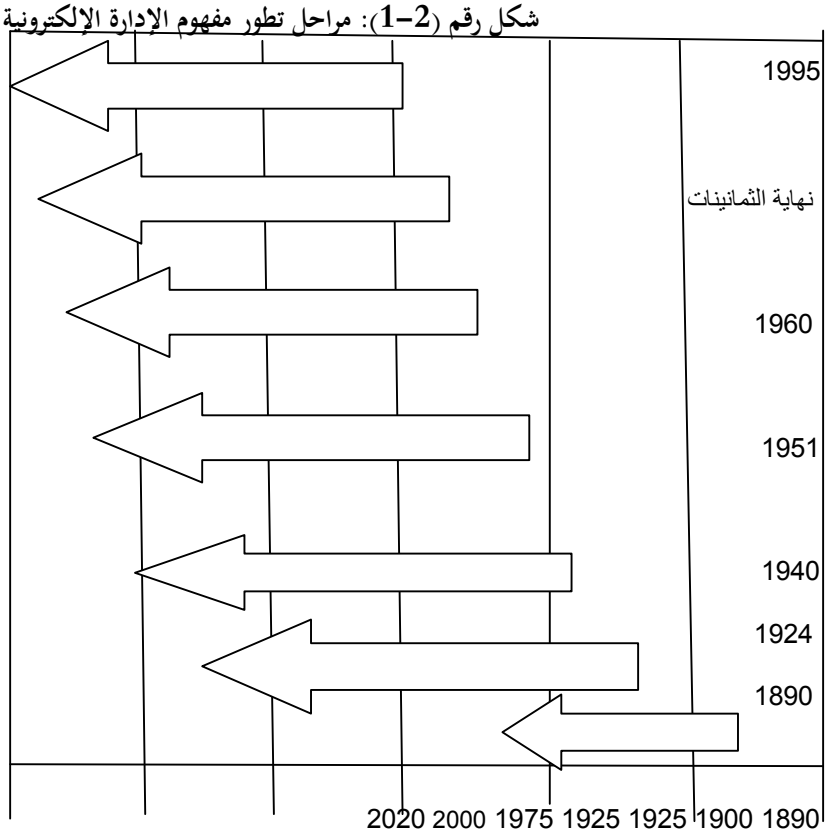
إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية) هي امتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول)، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظام في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات، حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية[2] ،كما يوضحه الشكل رقم (2-1)

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006، ص32.

* IBM (International business machine): هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات.

[2] مصطفى يوسف الكافي، **الإدارة الإلكترونية**، سوريا، دار ومنظمة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2012، ص47

شكل رقم (2-1): مراحل تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش اسماعيل، **الإدارة الإلكترونية**،الأردن، زمزم ناشرون ومزعون، ط1، 2015، ص18.

كما تعبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة، بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى السعي الحديث لكل الدول والمنظمات لتطوير أعمالها،والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية[1].

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمنظمات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[2].

[1] بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في منظمات الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر،2015 -2016، ص30.

[2] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2010، ص24-25.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المفاهيم التي قدمت لها العديد من التعريفات غير أنه قبل أن نقوم بتحديد بعضها فإنه جدير بنا أن نقدم تعريفات لكل من مصطلح الإدارة والإلكترونية على حدا.

أولا: مفهوم الإدارة ومفهوم الإلكترونية

قبل التطرق إلى عرض مختلف التعريفات الخاصة بالإدارة الإلكترونية سنقدم مفهوم عن كل من مصطلح الإدارة ومصطلح الإلكترونية.

1_مفهوم الإدارة: من بين التعاريف المقدمة للإدارة نذكر.

عرفت بأنها "فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".

كما عرفت أيضا " على أنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة"[1].

2_مفهوم الإلكترونية: هي " عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال ".

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

1_الأعمال الإلكترونية: استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، إذ تمثل هذه الأعمال

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 25.

بالنسبة للشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت.

وقد عرفت الأعمال الإلكترونية كذلك بأنها توليفة شبكية إلكترونية من البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الانترنت، تقنيات الويب وغيرها بمفاتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات ووضع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفء وفعال .

2_الحكومة الإلكترونية: هي الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو منظمات الدولة ووكيلاتها وأجهزتها عبر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3_التجارة الإلكترونية: هي استخدام وسائل إلكترونية (اتصالات إلكترونية) لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر. ضمن هذا السياق التجارة الإلكترونية هي مجرد بعد أو وجه رئيسي من أوجه الأعمال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني، المصارف الإلكترونية، الهندسة الإلكترونية ...[1]

ثالثا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بشكل سريع و دقيق و بأقل تكلفة لذا نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم و منها الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية حيث عرفت على أنها " الاستغناء على المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع ولتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا "[2].

وكما عرفت بأنها " استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان و يطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية ".

وكتعريف آخر " الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات و برمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل مما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمنظمات المماثلة[3].

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.

[3] جمعة اسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار أحمد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2015، ص12-13.

وعرفت أيضا "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية و بدون استخدام الورق"[1].

من خلال التعاريف السابقة، وكتعريف شامل يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعني الابتعاد عن استعمال الأوراق واستخدام وسائل تكنولوجية متطورة بدلا من الأساليب التي كانت تستعمل في الإدارة التقليدية وهي تؤدي إلى تقديم الخدمات للمواطنين في بعض الأحيان دون الرجوع والانتقال للإدارات شخصيا وبالتالي سوف يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد المبذول وتحقيق رضا الجميع.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

إن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الإدارة الإلكترونية على اختلاف أنواعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص والأهداف، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي.

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة و كأنها وحدة مركزية؛
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة كافة العاملين لدي المنظمة؛
- ✓ التعلم المستمر* وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا و المتابعة و إدارة كافة الموارد؛
- ✓ صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛

[1] عزب محمد عزب، أساسيات **الإدارة الإلكترونية** في الشؤون الإدارية، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1،بدون سنة ، ص8.

***التعلم المستمر**: هو عبارة عن أسلوب تعليمي يحرص فيه الإنسان على الاستمرار في تحصيل العلوم المختلفة في مختلف المجالات سواء بدافع شخصي، ومهني، وتدريبي.

- ✓ مرونة تنظيمية يعكسها طابع المنظمات الشبكية* ، والمنظمات الذكية* ، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة* [4]؛
- ✓ **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطور الإداري* والتغيير التنظيمي* تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات؛
- ✓ **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية سوف يوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير؛
- ✓ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة؛
- ✓ **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومنظمات المجتمع المدني والسلطات المسئولة عن مهام الخدمة العامة[7].

***المنظمات الشبكية:** هو قيام المنظمات المختلفة بالإنشاء موقع خاص بها على شبكة الانترنت تقوم من خلاله بأداء أعمالها ومصدر للحصول على المعلومات، مثل المواقع التجارية والبنوك.

***المنظمات الذكية:** هي المنظمة التي لها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية والتعامل مع المشكلات بمرونة في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق أهداف بشكل فعال.

* **صناعة المعرفة:** العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمشغل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع.

[4] عاشور عبد الكريم،"دور **الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، الجزائر، جامعة متنوري قسنطينة، 2009-2010،ص17 .

***التطور الإداري:** وهو وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل وهي مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري، ويطلق عليه الوظيفة الجماعية .

***التغيير التنظيمي:** هو عملية تغيير ملموس في نمط السلوك للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

[7] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص73.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي[1].

- ✓ إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها؛
- ✓ التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- ✓ اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار؛
- ✓ تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها؛
- ✓ التحول نحو الخدمة العامة المعلنة عن طريق الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة؛
- ✓ التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الالكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام منظمات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

المطلب الرابع: مواصفات المدير الإلكتروني

يتصف المدير الإلكتروني بالعديد من الصفات من أهمها[2]:

- ✓ الابتكارية و المعلوماتية أي أن تكون لديه المعلومات حاضرة؛
- ✓ التعددية: متعدد المعارف؛
- ✓ الحيوية: يجب أن يتصف بالحيوية دائما؛
- ✓ إدارة الأعمال عن بعد؛
- ✓ حفظ كافة الأعمال والوثائق الكترونيا؛
- ✓ التحول إلى المجتمع اللاورقي؛
- ✓ اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر و وارد الكتروني؛

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، بدون بلد ، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص41.

- ✓ حماية وسرية تداول المعلومات و البيانات في أقل وقت وبأقل تكلفة؛
- ✓ متفتح ديناميكي واسع الاطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية و الاتصالاتية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت، وهذا يكسبها القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة، كما يحدث ذلك نتيجة للعناصر والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية وظائف ذات قيمة عالية، ومبادئ تحكم سير عملها بهدف نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مبادئ أساسية تحكم سير عملها كما تمثل هذه المبادئ وفي الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى نجاح الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1_تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: إن الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2_التركيز على النتائج: إن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء على المواطن من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وبصورة دائمة للمواطنين.

3_سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يقصد بهذا أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمدارس وغيرها من الأماكن، ليتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية[1].

[1] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الالكترونية في القرن الواحد والعشرين**، لبنان، دار الغرب الإسلامي، بدون طبعة، 2006، ص 189-191.

4_التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، ذلك أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وهذا التغيير والاستمرارية فيه من أجل التحسين المستمر والمتواصل في تقديم الخدمات للمواطنين.

5_التفكير بالمستفيد لا بالإدارة الحكومية: تتولى الإدارة الالكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية التنظيم من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تركز الإدارة الإلكترونية على احتياجات الزبائن قبل كل شيء وبعد ذلك تعمل باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات.

6_التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن: توفر الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات واحترام حقوق المواطن.

7_الرؤية الإستراتيجية: يتطلب وجود رؤية إستراتيجية شاملة وأهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى مجتمع المعلومات.

8_توفير التسهيلات: الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لهم بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة وإتاحة الفرص أمام الجميع للاستفادة منها[1].

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف وهي ذات قيمة عالية وأساسية بحيث أنها تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري والتغيير الجذري على مستوى الإدارة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1_التخطيط الإلكتروني: التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد مع قابلية التجديد والتطوير، فهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق بالإضافة إلى أنه يتميز بقدرته على تجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ[2].

ومن المعروف أن التخطيط بشكل عام يعني" التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته " ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة، تغيرت ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الالكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني، والذي يعني تحديد ما يراد عمله آليا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة

[1] محمد سمير أحمد، المرجع السابق ص 85-86.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات**، السعودية، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، 2004، ص237.

وخارجها وبتعاون مشترك بين القمة و القاعدة لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن ومن مزايا التخطيط الالكتروني[1]:

- ✓ يفرض على المنظمات تحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء؛
- ✓ ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسات للمستويات التنفيذية، لتنمية قدراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية؛
- ✓ جعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة.

2_التنظيم الإلكتروني: هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وان التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية.

وعرف التنظيم الالكتروني بأنه هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويتضمن عملية تحديد و ترتيب الاختصاصات والوظائف والأقسام و بيان العلاقة فيما بينهما وبما يعكس توزيع الأعمال على الأفراد المنظمة وتحديد مسؤولية كل واحد منهم[2].

ويرتكز التنظيم على عدة عناصر:

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد و تجميعها في مختلف الأقسام و الإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ **التقسيم الإداري:** يعد القيد الثاني في المنظمات التقليدية، إذ يشير إلى تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام بينما في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية ستكون تنظيمات قائمة على الفرق أو على تحالفات داخلية وخارجية؛
- ✓ **سلسلة الأوامر:** يعد القيد الثالث في المنظمة ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى، إلى مستويات التنظيم الأدنى، أما في ظل تطبيق المنظمات الإلكترونية فتكون هناك وحدات استشارية أو فرق مدارة ذاتيا؛
- ✓ **الرسمية:** تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة، التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية مهامهم؛

[1] عادل حرحوش الفرجي، **الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العلمية**، مصر، ط2، 2010، ص ص 89-97.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص244.

- ✓ **المركزية ولا مركزية:** المركزية تعني تركز السلطة بيد الإدارة العليا مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، أما اللامركزية فهي تعني عدم تمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي. لذلك تكون المنظمات الإلكترونية ذات مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة[1].

3_القيادة الإلكترونية: هي النشاط الذي يمارسه المدير ليمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية وذلك عن طريق وسائل إلكترونية أو هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه وتهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين[2].

ولقد تحققت تطورات كثيرة في مجال القيادة الإلكترونية، فمع تطور شبكات الأعمال كان الاهتمام متزايدا بالعقل الاستراتيجي للقائد وقد مرت القيادة الإلكترونية بعدة مراحل أهمها[3]:

- ✓ **المدخل الذي يركز على المهام:** إذ أن القيادة تركز على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدبر هو الأقرب للأداء؛
- ✓ **المدخل الذي يركز على العاملين:** هذا المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين و قبولهم له و تأثيره فيهم و يتصف هذا المدخل كونه موجه للعاملين؛
- ✓ **مدخل القيادة القائمة على الزبون:** هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد.

4_الرقابة الإلكترونية: بشكل عام هي عبارة عن عملية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد لتحقيق هدف أو أهداف معينة وهناك رقابة على الأنشطة الإدارية وهناك رقابة على الأنشطة الفردية والأعمال اليومية، بوسائل الكترونية[4].

المطلب الثاني: عناصر وسلبيات الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر وذلك للقيام بوظائفها على أكمل وجه، دون أن ننسى السلبيات التي يجب تجنبها وأخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

تنحصر عناصر الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر حسب الشكل رقم(2-2).

---

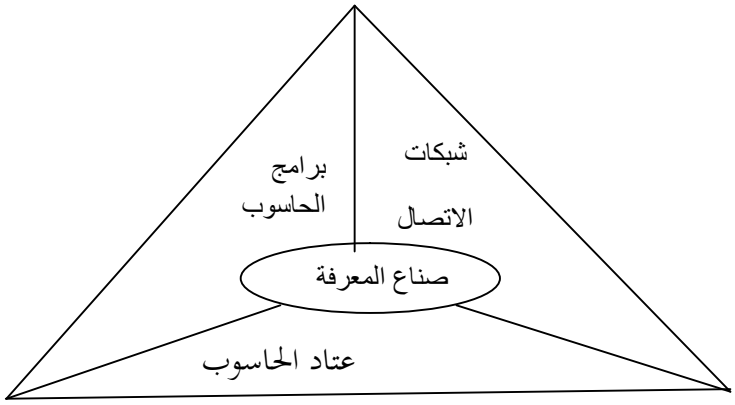
[1] المرجع نفسه، ص245-244.

[2] عبد المعطي عساف، **مبادئ الإدارة العامة**، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، بدون طبعة، 2009، ص ص340-339.

[3] عادل حرحوش الفرجي،مرجع سبق ذكره، ص106.

[4] عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص240.

الشكل رقم (2-2) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، **الإدارة الإلكترونية**، سوريا، دار ومنظمة رسلان، بدون طبعة، 2012، ص77.

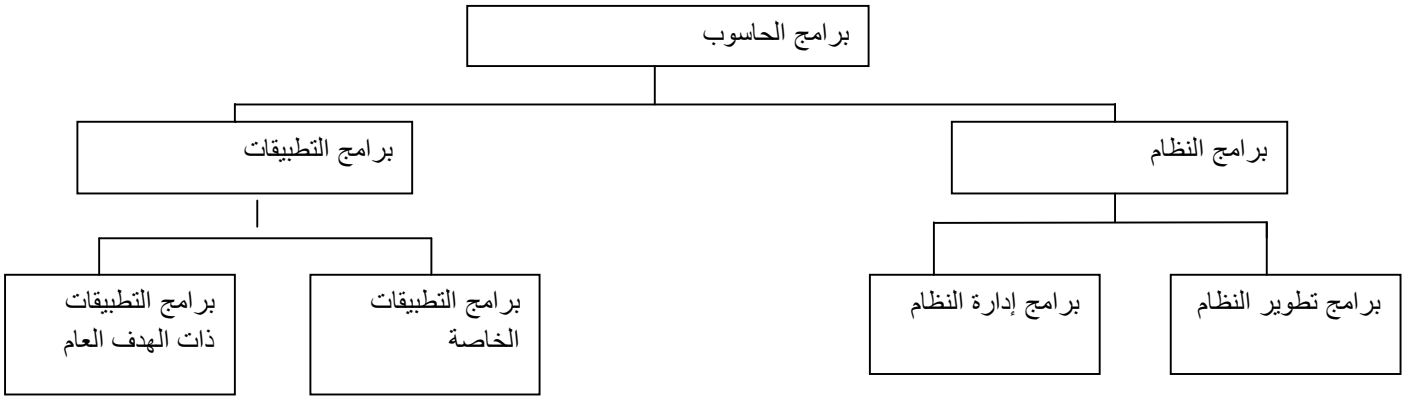
من خلال الشكل رقم (2-2) نلاحظ أن عناصر الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

1_عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فانه من الأفضل للمنظمة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب لبرمجيات نظم المعلومات.

2_البرامج: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ...) برامج التطبيقات(العامة وتضم، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...)، كما هو موضح في الشكل رقم(2-3).

الشكل رقم (2-3): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2010، ص27.

3_الشبكات: و هي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات. وتشمل الانترنت* ، والاكسترانت* ، والانترانت* ، التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية[4].

4_صناع المعرفة: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة[5].

وهناك من يضيف إلى عناصر الإدارة الإلكترونية السابقة ثلاثة عناصر أخرى تتمثل ف[6].

5_المجتمع: يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، قانون، ثقافة، قيم، عادات وتقاليد...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.

*__الانترنت__: هي شبكة معلوماتية عالمية تظم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، وهي العصب الرئيسي الذي تنهض عليه البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية.

*__الاكسترانت__: هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية.

*__الانترانت__: وهي الشبكة الخاصة للمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويقتصر الشامل بها على موظفي المنظمة.

[4] مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص58.

[5] حسن محمد الحسين، **الإدارة الإلكترونية، المفاهيم–الخصائص–المتطلبات**، الأردن، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص73.

6_الأنظمة والتشريعات: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة الإلكترونية ويتوقف عليها نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن الاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

7_الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية،وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

ثانيا: سلبيات الإدارة الإلكترونية

يخطر إلى بالنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو إيجابي مائة بالمائة لكن الأمر ليس كذلك بل ينطوي على عدة سلبيات أو مآخذ منها ذكرا لا حصرا.

1_التجسس والقرصنة: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، وتحول الأرشيف الورقي إلى أرشيف إلكتروني، زادت مخاطر ضياعه أو تلفه بضربة فيروسية أو كسر التشفير وكشف المعلومات والوثائق وإتلافها، وهذا ما ذهبت ضحيته عدة دول ومنظمات حكومية حتى أقواها وأكثرها تطورا مثل وكالة المخابرات المركزية الأمريكية التي تعرضت لعدة تسريبات خطيرة تسببت في مشاكل كبيرة، لذا يجب تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني أو القرصنة يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- ✓ الفئة الأولى هي الأفراد العاديون؛
- ✓ الفئة الثانية هي الهاكر (القراصنة)؛
- ✓ الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه والأخطر تسريب معلومات سرية وجعلها متاحة للجميع أو بيعها كقواعد البيانات، لكن تستطيع الإدارة تجنب دلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع و التحديث المستمر لنظم الحماية، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المنظمات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن الوطني والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم

أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2_زيادة التبعية للخارج: إن التطور التقني الرهيب لدول ما على حساب دول أخرى ساهم في توزيع المعرفة والمصادر التقنية وهذا يؤدي إلى عدم وجود إدارة إلكترونية وطنية خالصة في أي بلد في العالم، فنحن ندين بالبرامج المكتبية إلى أمريكا الشمالية بصفة عامة، ومضادات الفيروسات إلى روسيا واليابان والولايات المتحدة، والبرامج الخاصة بمعالجة الوثائق والصور وغيرها إلى عدة دول كالهند وبعض دول أوروبا، كما تتبع أشهر الاستضافات العالمية التي تأوي مواقع الانترنت واكبر الشركات العالمية التي تتحكم في الشبكة العالمية من مواقع البحث والايميل والخدمات البنكية والشبكات الاجتماعية للولايات المتحدة بنسبة كبيرة، لذلك لا يوجد من هو بمنأى عن التبعية ولو في مجال معين، كلنا يتذكر اتهامات الولايات المتحدة لروسيا باستعمالها برنامج مكافحة الفيروسات كاسبارسكي للتجسس على الإدارات الأمريكية المختلفة سواء الأمنية أو المدنية[1].

3_شلل الإدارة: إن المرحلة الانتقالية من النمط التقليدي للإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، وهو من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

4_زيادة نسب البطالة: البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل في مجالات ذات مؤهلات معينة، لكن سيقابلها اختزال كبير للوظائف المكتبية العادية وبعض وظائف المحاسبة وغيرها.

5_ضعف التواصل الاجتماعي: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية.

وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث التنقلات والسفريات المهنية من أفضل الطرق للاحتكاك المهني والتعلم و اكتساب التجارب، أما الآن فإن استخدام شبكة الإنترنت لساعات طويلة في التعامل مع

[1] سعوداوي فتيحة، **تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام دراسة حالة بلدية المدية مصلحة الوثائق البيومترية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2017-2018، ص40.

الجهات والدوائر الحكومية يؤثر سلبيا على صحة الفرد، وبخاصة على حاسة النظر، بالإضافة إلى أن المداومة على استخدام الشبكات يؤدي على فرض العزلة والانطواء على المستخدم، مما يترتب عليه أحيانا سوء توافقه النفسي والاجتماعي وفقد القدرة على التعامل مع الآخرين نتيجة قلة تواصله معهم، وضعف القدرة على مجابهة المشكلات التي لا تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية، مما قد يترتب عليه عجز الفرد عن التكيف مع نفسه بتنظيم إشباع دوافعه وفق ما يقره المجتمع والتوفيق بين إمكاناته وتطلعاته مع الآخرين مع البيئة المحيطة به، لأن التوافق هو القدرة على التآلف والتكيف مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد، من خلال تكوين الفرد لعلاقات اجتماعية متوافقة مع المحيطين به وقدرته على مواجهة المشكلات البيئية والاجتماعية التي تعترضه في العمل[1].

المطلب الثالث: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كان نتيجة لعدة أسباب ويكون نجاح هذا التحول مرتبط بمجموعة من المتطلبات لتكوين الصورة الكاملة لها .

أولا: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحواسيب وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم أنها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور و قيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة غرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. فالتحول ليس فقط تحويل الإدارة إلى الآلية، وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع متطلبات التقنية.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

1_الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛ 2_القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛

3_ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة؛

4_صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛

5_ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة؛

[1] سعودي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص42-43.

6_التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛

7_ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛

9_حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛

10_تحسين مستوى الخدمة؛

11_ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة[1].

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب ودواعي كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية منها: التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة، انتشار الثقافة الإلكترونية، تزايد اهتمام المنظمات بالتغيير والتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتكون صورة متكاملة، وتتمثل في الآتي.

1_المتطلبات الإدارية: إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتكون صورة متكاملة، وتتمثل في الآتي:

1_1_وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح الإداري، لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قانون أو لوائح إدارية من الإدارة العليا، بل تتطلب تغيرا في طريقة تفكير المسئولين وطريقة إدارتهم لمسؤوليتهم وكيفية نظرتهم إلى وظائفهم هذا يتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

1_2_وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسئولين في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وتشغيل وتطوير.

1_3_توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعى شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد و المنظمات.

1_4_تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب المحددات والهيكلية، و مختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم و مبادئ الإدارة الإلكترونية.

[1] فريد كورتل، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، زمزم ناشرون موزعون، ط1، 2015، ص 36-37.

1_5_متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

1_6_التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها[1].

2_المتطلبات التقنية: تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير مجموعة من المكونات المادية، التي من خلالها يتم تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:

2_1_أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدرتها، بالإضافة إلى أجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقة به، والتي تعتبر لازمة وضرورية ليمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

2_2_نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة .

2_3_متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب مثل: البرامج و المواقع، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، وغير ذلك.

2_4_شبكات الحاسوب وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها وتتمثل عناصر البنية الشبكية في الانترنت والشبكات المحلية، والانترانت والاكسترانت.

2_5_وسائل الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر، وتعد عنصرا رئيسيا في بناء الشبكات لكونه الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة.

3_المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى و إن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية وعلى مستوى عالي من الكفاءة، وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل في الآتي.

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص25.

3_1_التدريب والتأهيل الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه، في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت؛

3_2_استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛

3_3_إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

4_المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف منها:

4_1_الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيها يتعلق بشراء الأجهزة، إنشاء المواقع، وربط الشبكات.

4_2_الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .

4_3_الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

4_4_الدعم المالي اللازم لتحديث الحواسيب والبرمجيات.

5_المتطلبات الأمنية: وهي متطلبات السلامة وأمن المعلومات ويقصد بها الوسائل، والأدوات، والإجراءات، اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية. هي تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة و تشريع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين ومن المعروف أن أي جهاز حاسوب الذي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

- ✓ **التشفير**: يعد أحد الأنظمة الأساسية التي تحقق تأمين كل الأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- ✓ تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت وقدومها منها:
  - ❖ التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
  - ❖ عمل نسخة احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
  - ❖ استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات[1].

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والوصايا العشر لها

نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كانت هناك جملة من المعوقات نظرا لأهمية وضخامة الإدارة الإلكترونية، ومن أجل تحقيقها قمنا بذكر مجموعة من الوصايا من شأنها المساعدة على تحقيقها.

أولا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على قدر أهمية أي مشروع ونطاق التغيير فيه وأبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة، تكون المعوقات ، ونظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن معوقاته كثيرة. ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية فيما يأتي بيانه.

1_المعوقات الإدارية: وتتمثل في:

1_1_غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية؛

1_2_غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ؛

1_3_إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المنظمة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال، والخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة؛

1_4_الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي و حاسوبي؛

1_5_إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم.

2_المعوقات البشرية: وتتمثل فيما يلي:

2_1_انخفاض الخبرات التكنولوجية، والكفاءة العالية في تقديم الخدمات؛

2_2_عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري؛

2_3_عدم تطور اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتمادا على المقابلة الشخصية، دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة؛

2_4_انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها.

3_المعوقات المالية: وتتمثل في:

3_1_قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، خاصة وأن التقنية متشابكة ومتكاملة وفي تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذا التطورات صعبا ومن المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المنظمة الواحدة؛

3_2_عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛

3_3_ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب وشبكاتها.

4_المعوقات التقنية: هناك بعض المعوقات التقنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، ومن أبرزها[1]:

4_1_عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة، في الوقت الذي تبحث فيه المنظمات عن استقرار نسبي؛

4_2_بالنقص في البيئة التحتية المعلوماتية، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها؛

4_3_الافتقار إلى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب وتطورها.

ثانيا: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني، ومن هنا تم تقديم الوصايا العشر المهمة لتنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المرجوة.

1_التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

2_التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات و سرعة في اتخاذ القرارات؛

3_استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفء في إدارة البيئة الإلكترونية؛

4_متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملياتية لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد؛

5_تأمين عملية نقل المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛

6_السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المنظمة؛

[1] فريد كورتل، مرجع نفسه ص 73-76.

7_السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية؛

8_ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفئة، وفاعلة ما يدعى بالانترانت الداخلي؛

9_ربط المنظمة بالعالم الخارجي ضمن حزمة إنترنت كفئة؛

10_استخدام نظم وأدوات كفئة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات[1].

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المرفق العام

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية، من هنا كان لزاما على استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام

تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها، على نحو يمكن تقرير بأن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام،ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري، في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته[2].

ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية.[3]

ومن المتوقع أن تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تسيير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.

---

[1] مزهر شعبان العاني، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص190-191.

[2] أنور أحمد رسلان، **وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة**، مصر، دار النهضة العربية، بدون طبعة، 1998، ص8.

[3] Jean-louis Moreu, **La fonction publique**, Paris: Librairie Général de droit et de Jurisprudence, 2000, p 09.

والموظفين العموميون هم أداة تنفيذ إرادة المشروع ووضعها موضع التطبيق، وإضفاء صفة الوجود المادي والقانوني عليها، ولا يتصور تحقيق الأعمال المادية والقانونية للمرافق العامة دون وجود موظفين عموميين.

فالوظيفة العامة ليست حرفة كغيرها من الحرف، بل إنها قبل كل شيء وضع اجتماعي متميز، يظهر من خلال العلاقة القانونية الخاصة بين الخاضعين لها وهم الموظفون، والمتعاملين مع المرافق العامة.

كما تتوقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية، وأداء العمل الحكومي في سهولة وسير، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على أداء المرافق العامة من مدخل الموازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في انجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزءا مهما من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف للارتقاء بالخدمات التي يقدمها الملاك الإداري، ومن هنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء المرافق العامة وكذلك الموازنة بين مكونات الأداء الإداري بين الإدارية التقليدية والإلكترونية من خلال الآتي:

أولا: على مستوى التخطيط

إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسته جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها،فهو حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية...الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي.

ومن حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين (التقليدي والإلكتروني) يضع أهدافا مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كلا التخطيطين يمكن أن نستند عليه من خلال الجوانب التالية[1]:

- ✓ الأهداف تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس في التخطيط التقليدي للأداء في المرافق العامة، وهنا فإن هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة التفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الأهداف، هذه الأخيرة في التخطيط الإلكتروني للأداء في المرافق العامة تكون غير محددة وعلى مدى طويل؛
- ✓ يكون التخطيط التقليدي للأداء في المرافق العامة زمنيا متقطعا وكذلك استخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة، بمعنى يعتمد على نماذج من التقارير الورقية المعدة سلفا، في حين يكون التخطيط الإلكتروني للأداء في المرافق العامة مستمرا معتمدا على تدفق المعلومات بصورة مستمرة، وهو يعطي مدى واسعا لاختيار البدائل والأهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها؛
- ✓ في التخطيط التقليدي للأداء في المرافق العامة يكون المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون أي التحديد من أعلى إلى أسفل، وهو بذلك لا يتيح فرص المشاركة وتحسين نوعية الأداء، بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني للأداء في المرافق العامة مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرون والعاملون هم المخططون، وهو يعطي فرصا كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء من جهة وكذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تكرس عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم الأداء ضياع الجهود في أعمال كتابية مملة من جهة أخرى؛
- ✓ الخطط في التخطيط التقليدي للأداء في المرافق العامة تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة تحدد أهدافها ومراحل تنفيذها من قبل المنظمة، ومن ثم فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى كل خطة، بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني قصيرة المدى وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنطوي جميعها تحت طويلة المدى ذات مرونة عالية وهنا يكون الأداء متداخلا وفق الخطة ويتطلب القدرة في العمل وفق ما يستجد من ظروف طارئة؛

[1] أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد24، العدد4، كلية الأدب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016، ص3396-3399.

- ✓ المخاطرة ضمن الخطة التقليدية للأداء الوظيفي في الجامعة منشؤها عدم الالتزام بتنفيذ الخطة، وتلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع والابتكار في العمل إلا في حدود المنظمة ولاسيما عند وضع الخطة، في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية للأداء في المرافق العامة ناتجا عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة وقدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصا عديدة للإبداع والابتكار والإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط؛
- ✓ الوسائل في التخطيط التقليدي للأداء في المرافق العامة محددة بدقة، وهنا تصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه، لكنها غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني للأداء في المرافق العامة فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الأداة الرئيسة في ما هو مطلوب تحقيقه وإنجازه من أجل المنظمة.

ثانيا: على مستوى التنظيم

يعرف التنظيم بأنه (عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة)، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الموظفين في الجامعة وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المرافق العامة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو"تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"، وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي:

- ✓ تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد الأفراد العاملين في الإدارة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛
- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده؛
- ✓ تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية؛
- ✓ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية.

ثالثا: على مستوى القيادة(التوجيه)

لا يمكن تصور نجاح خطة معنية من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها، ويمكن القول:(أن

القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة)، ويمكن تعريف القيادة بأنها(مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة).

ومما سبق يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم، والقيادة سلوكا تتعد أبعاده وتختلف وفق شخصية القائد ومتطلبات المهمة التي ينبض بها، وتتنوع بحسب اتجاهات أعضاء الجماعة وتوقعاتهم، وبحسب البيئة التنظيمية والطبيعية التي يعمل بها، ومن تعريفات القيادة المذكورة سابقا نجد أن مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: القائد والأتباع، فالقائد ينبغي أن تكون له القدرة التي تمكنه أن يحظى بثقة الأتباع من حوله ويقنعهم بما يمكن أن يقدمه لهم من آراء وأفكار، وأن يكون مصدر إلهام للأتباع، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقررون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرة القائد على إقناعهم وكسب ثقتهم به .

وقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية وهذين المدخلين هما: مدخل المهام (القيادة الصلبة) ومدخل العاملين(القيادة الناعمة)، فمدخل المهام يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثلة بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل، ويمكن القول: أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين حققت نجاحات وانجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية، ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع كان لابد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغيرت أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على الإدارة الإلكترونية.

وظهور مدخل القيادة القائم على الزبون أو العميل أي القيادة الإلكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادرا على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها، وإذ ما أخذنا في الاعتبار انه تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية

في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحا لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه[1].

ويمكن إيجاز أثر التوجيه الإلكتروني على الأداء في المرافق العامة بما يأتي[2]:

- ✓ منح المستويات الإشرافية مزيدا من الحرية في الأداء، بسبب تضييق نطاق الإشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتصاص جزء كبير من الأعمال الروتينية؛
- ✓ ساعد على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية؛
- ✓ على مستوى الرقابة في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معاني اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين، لكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المرافق العامة، وعلى ذلك فالرقابة هي عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات، وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم إنجازه مما خطط له، والرقابة تلك لا تتم إلا بصفة دورية، وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على الواقع المنجز من الخطة.

وتأسيسا على ما سبق فإن دور الرقابة الإلكترونية في الأداء في المرافق العامة يتجلى في الاعتماد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد في المرافق العامة، ويمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة.

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة لدى العاملين لدى المرافق العامة، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق

[1] بن عثمان أمينة، **الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2017-2018، ص ص 50-52.

[2] بن عثمان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-56.

وتوفر البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها، وعموما يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمات العامة في ما يأتي.

- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص معدلات الأخطاء؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العامة إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة إلى توفير وقت وجهد للموظفين؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة داخل المرافق العامة؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين؛
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي؛
- ✓ زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات؛
- ✓ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة؛
- ✓ تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المسائل؛

- ✓ إمكانية نشر اللوائح والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، ومعايير تقديمها وإتاحة الفرصة للجميع للإطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المنظمة على شبكة الانترنت[1].

ومن المدخل السابق يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء المرافق العامة وتحسينه من خلال النقاط الآتية.

- ✓ تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولا بأول؛
- ✓ تقليل الجهد والتكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين أداء المرفق العام إلى حد كبير؛
- ✓ يقلل عدد المستويات الإدارية ما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛
- ✓ يساهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية؛
- ✓ يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تساهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة ودقة عالية؛
- ✓ يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل بين القائد والزبون، بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يساهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات؛
- ✓ نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر؛
- ✓ نظام الإدارة يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكات الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذلك، بمعنى أنه هناك شفافية في التعامل متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر؛

[1] **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين** بجامعة محمد خيضر بسكرة، متاح على الرابط –dspace.univ biskra.dz. jspui. Handle ، تاريخ الإطلاع،14-04-2019.

- ✓ للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المرافق العامة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يساهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.

خلاصة الفصل:

ما نخلص إليه من دراستنا لهذا الفصل الثاني أن التطورات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة أحدثت تغيرا جذريا، في مختلف المجالات والقطاعات والمنظمات الحكومية ونتج على ذلك زيادة في الحاجيات والمتطلبات والخدمات العامة، مما فرض التحول إلى الإدارة الالكترونية، والانتقال من الوسائل الورقية التقليدية إلى الوسائل الإلكترونية، لتحقيق المطالب وتقديم الخدمات للمواطن في أسرع وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة.

فالإدارة الإلكترونية هي الإنجاز الأهم الذي تحققه الإدارات، حيث اندفعت إلى الاستفادة من تطبيقاتها إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات كان لها دور في السرعة في إنجاز الأعمال، ولكي يتم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لا بد أن يكون هناك بنية تحتية تكنولوجية مناسبة وعلى رأسها الحواسيب كذلك مجموعة من المتطلبات الفنية والأمنية وغيرها من المتطلبات مع مراعاة السلبيات المحتملة لتطبيقها.

وللإدارة الإلكترونية علاقة بأداء المرفق العام وذلك للدور التي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحسين وزيادة مستوى الأداء في المرفق العام، فهي تساعد على السرعة في الأداء وإنجاز مهام الوظيفة.

الفصل الثالث:

أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

عينة من بلديات ولاية المدية

تمهيد

تجسيدا للمفاهيم التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين اخترنا القيام بتربص في بعض من بلديات ولاية المدية التي تأثرت بالإدارة الإلكترونية، نظرا لما حققته من نتائج حسنة.

وسنحاول في هذا الإطار الإجابة على إشكالية الدراسة، والتعرف على ميدان الدراسة والذي من خلاله سنتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة (البلدية) والتي تعد السباقة في تجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تهدف من ورائه إلى عصرنة الخدمات المقدمة للمواطنين، والتماشي مع التحولات والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة في مجالات التسيير، وبالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام، وتحسين أدائه بصفة مستمرة، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن البلديات

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بلديات دراسة الحالة وأدائها

المبحث الأول: نظرة عامة عن البلديات

البلدية تعتبر النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وجدت أساسا بهدف تسيير شؤون الأفراد وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي، على جميع المستويات، من خلال هذا المبحث نستعرض التطور التاريخي لها، تعريفها، هيئاتها وصلاحيات هذه الأخيرة.

المطلب الأول: ماهية البلدية

تعتبر البلدية أول إدارة يقصدها المواطن، فهي بمثابة الوسط الذي يجمع المواطنين في إقليم واحد أين تتقاطع مصالحهم مع مصالح السلطات المركزية على مستوى هذه الخلية، مر وضع نظام قانوني لها بعدة مراحل تطورية بغية تقديم تعريف لها وتحديد هيئاتها وخصائصها وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا: تعريف البلدية

شهد إحداث البلديات في الجزائر تطورا ملحوظا، فقبل الاستقلال تم الإشارة بصورة مختصرة لموضوع الجماعات المحلية بمختلف النصوص القانونية لجبهة التحرير الوطني، حيث ذكر ميثاق طرابلس في جوان 1962 أن أجهزتها ستختار بطريقة الانتخاب، ويكون لها صلاحيات خاصة تمارسها في ظل وصاية السلطة المركزية؛ أما بعد الاستقلال، أصبح إصلاح البلدية أولوية من أولويات الدولة، لما لها من أهمية كبيرة في التنظيم القانوني والإداري للدولة.

بعد ذلك تلتها إصلاحات قانونية في شكل وصلاحيات البلدية نسردها فيما يأتي[1].

نص دستور 10 سبتمبر 1963 في مادته 09 على أن " الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية إدارية واقتصادية، والبلدية هي الجماعة الإقليمية الإدارية الاقتصادية.

بعدها ومن خلال ميثاق الجزائر في أفريل 1964، تم التأكيد على ضرورة إعطاء المجموعة المحلية سلطات حقيقية حيث اعتبر البلدية " قاعدة التنظيم السياسي والاجتماعي والاقتصادي في البلاد".

انطلاقا من هذه الأرضية القانونية والسياسية السالفة الذكر وضع قانون مشروع البلدية في جوان 1965 من قبل المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني، وبعد التغير السياسي الذي وقع في 19 جوان 1965 واهتمام المسئولين الجدد بهذا المشروع، تبنى مجلس الثورة في أكتوبر 1966 قرارا بخصوص الميثاق البلدي، تم إقراره نهائيا في 4 أكتوبر 1966، وقد وافقت الحكومة على مشروع قانون البلدي الجديد في 20

[1] شويح بن عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، الجزائر، جامعة تلمسان، 2011، ص ص 15-17.

ديسمبر 1966، وأخيرا نشر هذا القانون في الجريدة الرسمية رقم 06 سنة 1967، بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.

أما دستور 1976 فقد نص في مادته 36 الفقرة 1 على أن " المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية"؛ أما بالنسبة للدساتير التي أقرت وأكدت الإصلاحات، فنجد كل من دستوري 1989 و1996 حيث جاء فيها وبنفس الصياغة الأولى أن:" الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية".

كما عرفت البلدية كما جاء في نص المادة الأولى من قانون البلدية على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون ". فهي أصغر جزء في التقسيم الإداري عبارة عن جماعة إقليمية لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة، لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ولها ممثل قانوني هو رئيس المجلس البلدي، ويمكنها إبرام العقود، قبول الهبات...، تنشأ بموجب القانون لا يمكن أن تلغى أو تعديل حدودها الإقليمية إلا بموجب القانون.

وبحسب المادة الثانية من قانون 90-08 المؤرخ في 07 ابريل 1990، المتعلق بالبلدية " للبلدية إقليم، اسم ومقر. وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية.

ثانيا: مميزات البلدية

نظرا لأهمية هذه الوحدة الإقليمية خص المشرع البلدية بعدة خصائص ومميزات نوردها فيما يأتي[1]:

1_هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية؛

2_نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإداراتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر؛

3_تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية FCCL؛

4_النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ولمفهوم الديمقراطية السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية؛

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

5_تعود أسباب إعطاء المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة ومتنوعة إلى أسباب ايدولوجية متصلة بطبيعة نظام البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية والقاعدية للدولة الجزائرية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

6_نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية دقيق ومحكم وشديد.

تجدر بنا هنا الإشارة إلى أن كل الاختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط والإجراءات والأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها تسيير البلدية وإداراتها محددة على سبيل الحصر تحديدا دقيقا وواضحا وشاملا، لا يجوز الخروج عنها وإلا وقعت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة.

إن هذه الدقة في الاختصاص لها ما يبررها، بالنظر إلى الطبيعة القانونية لنظام البلدية، من حيث كونها وحدة أو جماعة سياسة، إدارية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تعد لامركزية مطلقة في ظل نظام دستوري سياسي يقوم على مبدأ وحدة الدولة سياسيا ودستوريا، القائم على نمط التخطيط الوطني الشامل، ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، فكان حتميا ومنطقيا أن يكون نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلديات أكثر إحكاما ودقة وتشديدا لدرء الفوضى الدستورية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، حفاظا على وحدة وكيان الدولة، ومن ثم رسم إستراتجية تنموية شاملة تضمن التوازن الجهوي في البلاد.

المطلب الثاني: الأسس التشريعية للبلدية

عرفت البلدية عدة تطورات منذ الاحتلال إلى يومنا هذا، فقد أولى المشرع الجزائري الاهتمام بتشريع البلدية بموجب القوانين التي عرفتها المنظومة القانونية.

أولا_التطور التاريخي للبلدية

مرت مراحل إنشاء البلديات في الجزائر بعدة مراحل تطورية، يمكننا تميزها في المرحلتين الأساسيتين الآتيتين.

1_مرحلة الاستعمار: منذ سنة 1844 وضع الاستعمار الفرنسي على المستوى المحلي، هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من قبل ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على المقاومة الشعبية، بعد استتباب الأمن وبالضبط سنة 1868، أصبح التنظيم البلدي في الجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف كما يلي[1]:

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

1_1_البلديات الأهلية: وجد هذا الصنف في مناطق الجنوب، وكذا بعض المناطق الصعبة والنائية في الشمال ودام حتى عام 1880، حيث تميزت البلديات بالطابع العسكري في تسيير شؤون المواطنين بمساعدة بعض أعيان المنطقة.

1_2_البلديات المختلطة: غطت أكبر إقليم من الجزائر لاسيما القسم الشمالي منه، والمناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيين، ارتكزت على هيئتين أساسيتين هما:

- ✓ المتصرف: والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين، الترقية والتأديب؛
- ✓ اللجنة البلدية: يرئسها متصرف مع أعضاء من المنتخبين الفرنسيين والجزائريين (الأهالي) الذين يتم تعيينهم من قبل السلطة الفرنسية كممثلين لمجموعة بشرية تسمى (دوار).

1_3_البلديات ذات الاختصاص الكامل: تشمل أماكن ومناطق التواجد المكثف للأوروبيين (الفرنسيين)، بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، ولقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 05 أفريل 1884 الذي منح البلدية هيئتين أساسيتين: المجلس البلدي* والعمدة *، حيث أن السلطة الاستعمارية الفرنسية أطلقت الطابع العسكري للبلديات،باستخدام الأقسام الإدارية المتخصصة "SAS" في المناطق الريفية، والأقسام الحضرية البلدية" SAU" في المدن وهي هيئات تحت سلطة الجيش الفرنسي، وتتحكم في إدارة وتسيير البلديات.

2_**مرحلة الاستقلال:** شهدت هذه المرحلة العديد من التطورات يمكننا تجزأتها على مرحلتين:

2_1_مرحلة الفترة 1962-1967: تميزت هذه المرحلة بما يلي[3].

- ✓ بسبب المغادرة الجماعية للموظفين الأوروبيين لإدارة البلديات وغياب الإطارات الجزائرية المؤهلة لتسيير شؤون البلدية نتج عنه وضع خطير، إذ تم استدراك هذه الوضعية من خلال جملة من الإصلاحات المتخذة؛
- ✓ ظهر عجز كبير في ميزانية البلدية نتيجة انخفاض الموارد المالية مع زيادة كبيرة في النفقات، نتيجة الواجبات الاجتماعية المفروضة على البلدية وخاصة منها المساعدات التي تمنحها للمواطنين المتضررين في حرب التحرير.

وللتصدي لهذه الوضعية، اتخذت الدولة عدة تدابير نذكر منها:

---

*المجلس البلدي: وهو جهاز منتخب من طرف السكان البلدية من الأوروبيين والجزائريين حسب المراحل والتطورات السياسية التي عرفتها الجزائر، مؤثرة بذلك على الوضع الانتخابي للجزائريين، سواء كانوا منتخبين أو كناخبين بنسب محدودة وله صلاحيات متعددة؛

*العمدة ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه.

[3] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

- ✓ تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية الذين كان لهم الفضل الكبير في تسيير البلديات؛
- ✓ القيام في سنة 1963 بإصلاح إقليمي يتمثل في تخفيض عدد البلديات من 1578 _موروثة عن الاستعمار_ إلى 632 بلدية، ويهدف هذا الإصلاح إلى توسيع حجم البلديات للتخفيف من عجزها في الوسائل البشرية؛
- ✓ تعيين لجان خاصة على مستوى كل بلدية تقوم بتسيير الشؤون المحلية، ويترأس كل لجنة خاصة رئيسا بقوم بوظيفة رئيس البلدية وهذا في انتظار إعداد قانون بلدي جديد للجزائر المستقلة.

2_2_مرحلة فترة 1976-1981: إن انعدام الإطار القانوني للبلدية إلى غاية 1967 لا يعني انعدامها ككيان على مستوى الواقع التنظيمي المحلي في إطار التنظيم الإداري للدولة ككل، إذ عرفت الجزائر كيانا بلديا يمثل البلدية الفرنسية التي ورثتها قبل الاستقلال والتي وجدت طبقا للقانون البلدي الفرنسي الصادر شهر أفريل 1884؛ اتخذت السلطات الحاكمة إجراءات انتقالية تمثلت أساسا فيما يلي:

- ✓ صلاحيات المندوبية التنفيذية تكون على سبيل الحصر (مبنية) في قرار الوالي المتضمن تعيين أعضاء المجلس الشعبي البلدي (CCP) تطبيقا لنص المرسوم التنفيذي رقم 89- 231 المؤرخ في 1989/12/12، القاضي بأن يعين أعضاء المجلس الشعبي البلدي المؤقت بما فيهم الرئيس يكون بقرار من الوالي، ويتم انتدابهم قانونا إذا كانوا أجراء، وإلا يتم توظيفهم بصفة تعاقدية، مما يلقي مسؤولية ثقيلة على عاتق الإدارة في اختيار العناصر التي تشكل هذا المجلس؛
- ✓ الإصلاح الإقليمي للبلديات بمقتضى المرسوم رقم 63-189 المؤرخ في 1963/05/16 المتضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات، الذي عمل كما اشرنا سابقا إلى تقليص عدد البلديات من 1578 إلى 632 بلدية؛
- ✓ مساهمة البلدية في النشاط الاجتماعي والاقتصادي من خلال الاعتماد على جهازين يتمثلان في لجنة التدخل الاجتماعي والاقتصادي، تتكون من ممثلين عن السكان وتقنيين لهم خبرة في تسيير شؤون المرافق العامة والمشاريع الخاصة، تنحصر وظيفتها في بعث التنظيم الاجتماعي والاقتصادي على مستوى البلدية، وذلك بتقديم اقتراحات وآراء حول مشروع الميزانية، والمساهمة في دفع التنمية المحلية، أما الجهاز الثاني فهو المجلس البلدي للتنشيط الاشتراكي، تنحصر مهامه في تنظيم وتسيير المؤسسات الشاغرة، ويتألف من رؤساء البلديات، لجان التسيير الذاتي، ممثل الحزب الاتحاد العام للعمال الجزائريين، الجيش والسلطات الإدارية في البلدية أو ما يطلق على تسميتها بالبعثة الإدارية.

فمن أهم ما ميز هذه الفترة أنها أرست التنظيم الإداري البلدي بالجزائر، حيث صدر فيها الأمر رقم 67- 24 المؤرخ قي 18-01-1967 المتعلق بالبلدية، الذي تضمن النص على المجلس الشعبي البلدي كجهاز مداولة بين الأعضاء المنتخبين، واتبعه بجهاز آخر يشرف على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي هو المجلس التنفيذي البلدي، وهو جهاز منبثق عن المجلس الشعبي البلدي.

ونظرا للتطور الاجتماعي والاقتصادي والتركيبة البشرية للمجتمع الجزائري، وقصد مواكبة ومسايرة هذا التطور الطبيعي للمجتمع، كان لزاما إصدار قانون للبلدية في ثوب جديد لأنه التعديل لأول وكان ذلك بمقتضى الفانون رقم 81-09 المؤرخ في 04-07-1981 والذي تلته مراسيم تطبيقية تعزز من خلالها الدور التنموي للبلدية وذلك بإعطائها كل الصلاحيات، لتنسق وتنظم عملها مع باقي القطاعات التي تتقاطع معها بشكل عام في تسيير شؤون المواطن وبالأخص فيما يتعلق بانجاز المشاريع التنموية.

توالت الإصلاحات في قطاع الجماعات المحلية لترقيتها للدور المنوط بها في مجال التنمية المحلية، حيث صدر قانون 84-09 المؤرخ في 04-02-1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي والذي رفع عدد البلديات إلى 1541 بلدية، ومرة أخرى توسعت عملية إصلاح البلدية لكن من منطق دستوري، حيث انتقلت البلدية بموجب دستور 1989 و1996، من بلدية أحادية الحزب الواحد إلى بلدية ذات تعددية سياسية، وكان نتاجا لذلك صدور قانون 90-08 المؤرخ في 07-04-1990 المتعلق بالبلدية، والذي ألغى بصفة نهائية أحكام الأمر 67-24 المؤرخ في 18يناير 1967[1].

ثانيا: هيئات البلدية وصلاحيتها

تتطلب دراسة النظام القانوني للبلديات التطرق إلى هيئاتها التي تتكون منها، وكيفية تسييره واختصاصه.

1_هيئات البلدية: تتمثل في هيئتين

1_1_المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة تداولية ينتخب لمدة 05 سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة مع تطبيق نظام الباقي أقوى، ويتراوح عدد أعضائه من 7 إلى 33 عضو بحسب التعداد السكاني لكل بلدية وفق ما نصت عليه المادة 97 من القانون العضوي رقم 97-07 المؤرخ في 6 مارس 1997 المتعلق

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

بنظام الانتخابات[1]، المعدل والمتمم بالقانون رقم 04-01 المؤرخ في 7 فبراير 2004 وحسب الشروط التالية[2]:

- ✓ 07 أعضاء في البلدية التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.
- ✓ 09 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و20000 نسمة.
- ✓ 11 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001و 50000 نسمة.
- ✓ 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و10000 نسمة.
- ✓ 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و200000 نسمة.
- ✓ 33 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها 200001 نسمة.

أعمال المجلس الشعبي البلدي فتسير من خلال عقده دوارات عادية وأخرى غير عادية، متى اقتضت ذلك شؤون البلدية، يجري خلالها مداولات علانية، إلا ما استثني بنص على غرار ما تضمنته المادة 19 من قانون البلدية 90-08 المؤرخ في 7 أفريل1990، وذلك بنصها على حالتين يتم التداول فيهما بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي في جلسة مغلقة.

2_رئيس المجلس الشعبي البلدي: هو رئيس الجهاز التنفيذي، يحق الترشح لهذا المنصب كل جزائري بلغ وقت الاقتراع 25 سنة كان مؤديا للخدمة العسكرية أو معفى منها ويتمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية؛ يتم تعيينه بموجب المادة 48 من قانون البلدية وفق الشروط الآتية[3]:

- ✓ أن يكون ضمن القائمة الفائزة وبأغلبية المقاعد داخل المجلس؛
- ✓ أن يحظي بثقة أعضاء قائمته، بمعنى أن يعين من طرفهم سواء عن طريق انتخاب غير مباشر وسري أو يزكى علنيا؛
- ✓ انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي على مرحلتين الأولى عن طريق الاقتراع العام والمباشر السري من طرف المواطنين، والمرحلة الثانية عن طريق الاقتراع غير المباشر من طرف أعضاء القائمة الفائزة، والمعمول به في الحالة السياسية أنه غالبا ما يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي هو متصدر القائمة الفائزة.

---

[2] الأمر رقم 97-07، المتضمن **القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12.

[3] الأمر رقم 04-01، المؤرخ في 7فبراير2004، **المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد09.

[3] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

2_صلاحيات هيئات البلدية: تتلخص صلاحية هيئتا البلدية في.

2_1_اختصاصات المجلس الشعبي البلدي: بالرجوع إلى قانون البلدية 90-08 يمارس المجلس الشعبي البلدي من خلال رئيسه صلاحيات الموضوعات الآتية: التهيئة والتنمية المحلية، التعمير، الهياكل الأساسية والأجهزة، التعليم الأساسي وما قبل المدرسي، الأجهزة الاجتماعية والجماعية، السكن، حفظ الصحة، النظافة والمحيط، والاستثمارات الاقتصادية.

إذ يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي وظيفة مزدوجة فتارة يتصرف باسم البلدية وتارة أخرى باسم الدولة وهذا تحت سلطة الوالي، ولهذا تتعدد وتتداخل صلاحياته باختلاف المجالات التي يباشر فيها اختصاصه، خاصة في مجال التنمية المحلية أين تشترك عدة قطاعات إدارية وتقنية لانجاز المشاريع التنموية المحلية. فبداية يشكل رئيس المجلس الشعبي البلدي الهيئة التنفيذية للبلدية، وهو مكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي، وفي الممارسة يستعين في أداء مهامه بنائب أو أكثر بحيث لا يتجاوز:

(02) نائبين بالنسبة للبلديات المتكونة من 07 أعضاء؛

(03) نواب بالنسبة للبلديات المتكونة من 11الى 13 عضو؛

(04) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 23 عضو؛

(06) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 33 عضو.

2_2_اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي باختصاص مزدوج فهو من جهة ممثل للدولة ومن جهة اخرى ممثل للبلدية، ويعمل لحساب الدولة أي من أعوانها[1].

✓ **صفة تمثيله للدولة:** هو يتولى بهذه الصفة وتحت اشراف الوالي تنفيذ ونشر القوانين والتنظيمات عبر تراب الولاية، كما يتولى القيام بكافة الأعمال المتعلقة بالضبط الإداري من أجل الحفاظ على الأمن العام والصحة العامة داخل البلدية معتمدا في ذلك على الحرس البلدي (الشرطة البلدية سابقا) ويمكنه أن يستعين بقوات الشرطة والدرك الوطني المتواجدة باقليم البلدية عند الضرورة؛ كما أنه يجوز صفة ضابط الحالة المدنية، إذ بمقتضاها هو الذي يتولى إبرام عقود الزواج وتسجيلها وتسجيل الوفيات وتسجيل الوثائق القضائية والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية وكذا المصادقة على مطابقة نسخ الوثائق للأصل، كما يجوز له تفويض هذه المهام كلها او بعضها الى احد نوابه او احد المستخدمين وذلك تحت مسؤوليته. بالإضافة إلى توليه مهمة الشرطة القضائية، فيمارس مهمة البحث والتحري عن الجرائم المقررة في قانون

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-30.

العقوبات وجمع الأدلة عنها، والبحث عن مرتكبيها مادام لم يبدا التحقيق القضائي فيها، طبقا لمادة 12 من قانون الاجراءات الجزائية رقم 66-155 المعدل والمتمم.

✓ **صفة تمثيله البلدية:** لما كانت البلدية شخصا معنويا عاما يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فقد اسندت لرئيسها عدة مهام ليقوم بها باسمها ولحسابها، تتلخص فيما يلي:

❖ **مهمة التمثيل:** يمثل رئيس البلدية في كل الأعمال الإدارية والمدنية، وأمام القضاء سواء مدعية أو مدعى عليها وتطبيقا لنص المادة 66 من قانون البلدية، يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد، كما يمثلها في التظاهرات الرسمية والاحتفالات؛

❖ **مهمة رئاسة المجلس:** يتولى الرئيس ادارة اجتماعات واشغال المجلس من حيث التحضير، الدعوة للاجتماعات، وضبط الجلسات؛

❖ **مهمة ادارة اموال البلدية والمحافظة على حقوقها:** حيث يتولى تحت مراقبة المجلس مايلي:

-تسيير الايرادات والأذون بالانفاق؛

-ابرام عقود اقتناء الاملاك وبيعها، قبول الضمان والوصايا؛

-ابرام الصفقات العمومية وعقود الايجار، ذات المدة الزمنية 3، 6 و9سنوات، اما اذا تجاوزت عقود الايجار 9 سنوات فتكون من اختصاص والي الولاية باسم البلدية ولحسابها؛

-المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية؛

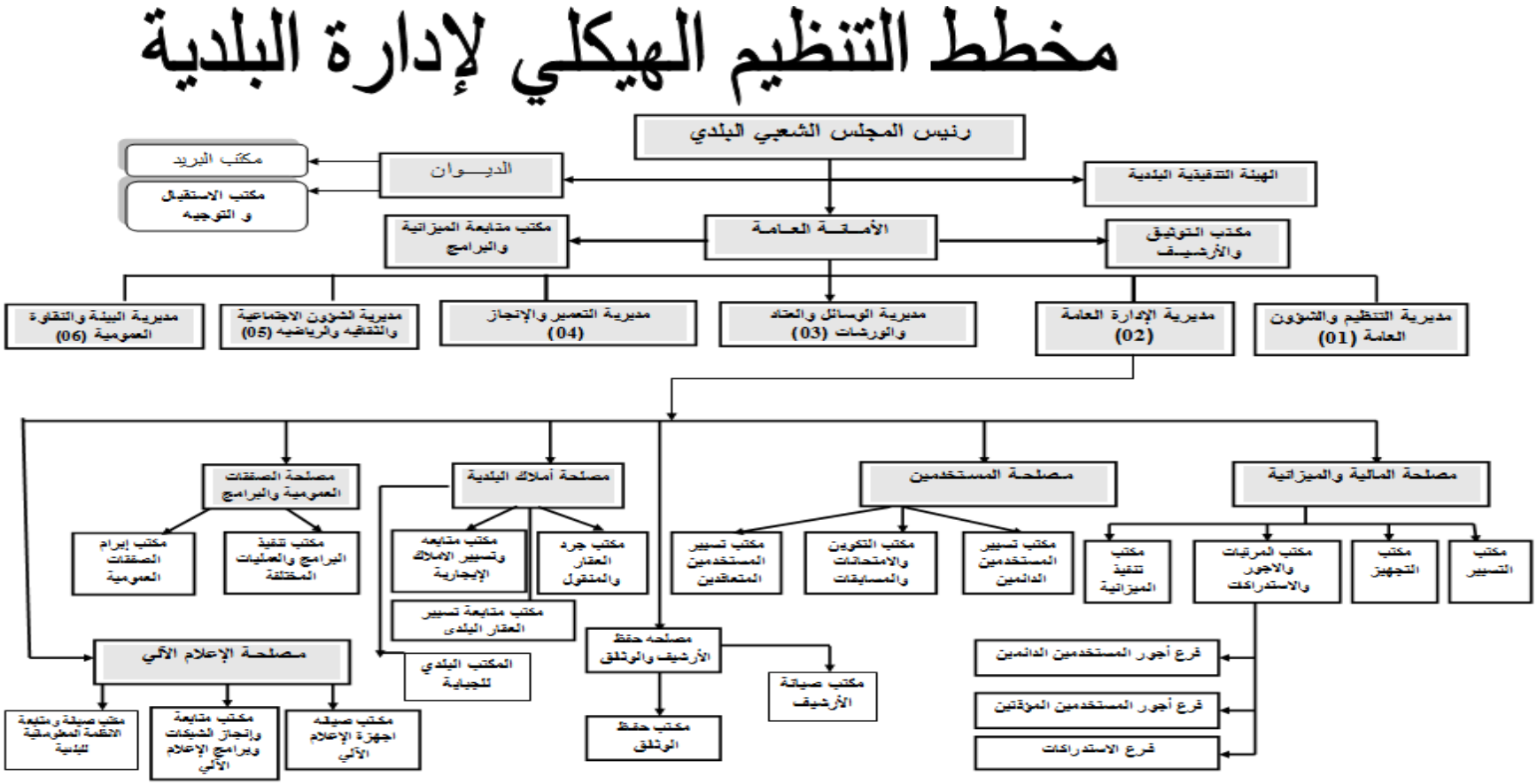
-توظيف المستخدمين والاشراف على تسييرهم وممارسة مظاهير السلطة الرئاسية عليهم؛

-اعداد واقتراح ميزانية البلدية ومتابعة تنفيذها؛

-السهر على حسن سير المصالح، المرافق ومؤسسات البلدية[1].

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

الشكل (3-4): **الهيكل التنظيمي لبلديات عينة الدراسة (بلديات المدية)**



المصدر: وثائق مقدمة من بلدية المدية

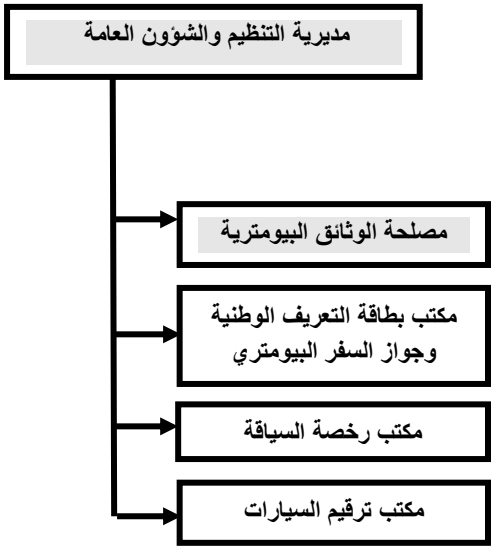
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص

تجسد مكان التربص العملي للتعرف على واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العام في مصلحة الوثائق البيومترية لثلاث بلديات من بلديات المدية، وهي المصلحة التي يتم فيها استخراج الوثائق البيومترية.

أولا: التعريف بمصلحة الوثائق البيومترية

هي مصلحة تابعة لمكتب التقنيين والشؤون العامة،ي تم فيها استخراج الوثائق البيومترية (جواز الفر البيومتري- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية- رخصة السياقة البيومترية)، ووضعت حيز التنفيذ من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة المرافق العامة.

الشكل (3- 5): الهيكل التنظيمي لمصلحة الوثائق البيومترية لبلديات عينة الدراسة.



ثانيا: أهداف المصلحة البيومترية

يتم بفضل المصلحة البيومترية تحقيق عدة أهداف، منها:

- ✓ تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن؛
- ✓ فتح المجال للولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات؛
- ✓ إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها، بما في ذلك شهادة الميلاد الخاصEC12S؛

- ✓ إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثيقة البيومترية؛
- ✓ إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ما عدا في حالات الضرورة التقنية أو التنظيمية؛
- ✓ تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية.

ثالثا: شروط الحصول على الوثيقة البيومترية

على مقدم طلب الحصول على الوثيقة البيومترية أن يقوم بما يلي.

- ✓ تقديم ملف الطلب حسب نوع الوثيقة؛
- ✓ الحضور الشخصي إلزامي لطالب الوثيقة أو الولي الشرعي بالنسبة للبالغين سن 12 سنة فما فوق عند إيداع واستلام الوثيقة _أما الأطفال القصر (أقل من 12سنة) فحضورهم إجباري عند الإيداع فقط.

وبالنسبة لملف طلب الوثائق (بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين) يتكون من:

- ✓ صورتين شمسيتين للهوية بالألوان، حديثتين ومتماثلتين، بخلفية موحدة بيضاء وبدون إطار؛
- ✓ شهادة إقامة، في حالة عدم امتلاك المعني لوثيقة بيومترية أو تغييره لمكان الإقامة، مع العلم أن القصر ما دون 19 سنة معفون من تقديم شهادة الإقامة؛
- ✓ شهادة الجنسية في حالة عدم وجودها في قاعدة المعطيات؛
- ✓ فصيلة الدم في حالة عدم وجودها في قاعدة المعطيات؛
- ✓ شهادة العمل أو شهادة عدم العمل أو شهادة مدرسية، في حالة عدم وجودها في قاعدة المعطيات، بالنسبة لطالبي جواز السفر فقط؛
- ✓ قسيمة أو طابع جبائي بمبلغ يتناسب ونوع الوثيقة.

أما بالنسبة لوثائق رخصة السياقة البيومترية، فإن الملف التنظيمي الوارد من مديرية النقل يحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالسائق الجديد (معلومات طبية، الإقامة، الزمرة الدموية، تاريخ ومكان والصنف المتحصل عليه...) وإضافة إلى هذا الملف، يطلب من الشخص المعني عند حضوره تقديم طابع جبائي أو قسيمة جبائية بقيمة 500 دج طبقا لأحكام المادة 144 من الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976 المعدل والمتمم، المتضمن قانون الطابع.

وفي حالة التجديد، يجب تقديم الوثيقة منتهية الصلاحية، أو تصريح بالضياع أو التلف أو السرقة صادرة عن السلطات المختصة.

رابعا: مهام الموظفين العاملين في المصلحة البيومترية

تضم مصلحة البيومترية خمسة أعوان تتجسد مهامها في النقاط الآتية.

1_مهام العون المكلف باستلام الملف وفحصه: وهي.

- ✓ التأكد من الوثائق المكونة للملف الإداري لصاحب الطلب حسب الحالة (طلب لأول مرة أو تجديد)؛
- ✓ التأكد من مطابقة صورة الهوية المقدمة للمعايير المعمول بها؛
- ✓ تحديد نوع الوثيقة المطلوبة في نظام الشباك الإلكتروني(جواز سفر أو بطاقة التعريف الوطنية)؛
- ✓ البحث عن المعلومات الخاصة بالشخص في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وذلك بحجز البيانات الخاصة بالشخص، رقم التعريف الوطني الوحيد، أو رقم الوثيقة البيومترية؛
- ✓ التأكد من معلومات الشخص(بيانات الهوية والصورة إن وجدت)؛
- ✓ حجز المعلومات الناقصة في حالة عدم وجودها، أو تغييرها في حالة حصول الشخص على وثيقة بيومترية أخرى من قبل؛
- ✓ التأكد من جميع البيانات قبل تسجيل الطلب؛
- ✓ التأكد من تناسب مبلغ القسيمة الجبائية مع نوع الطلب و نوع الوثيقة، وذلك بمقارنته مع المبلغ المحسوب آليا في نظام الشباك الإلكتروني؛
- ✓ تسجيل طلب الوثيقة البيومترية، الذي يرفق آليا برقم تسلسلي للملف؛
- ✓ طباعة استمارة الطلب وتقديمها للمعني بالأمر ليتأكد من المعلومات المسجلة؛
- ✓ التأكد من كتابة اسم ولقب المعني بالأمر وإمضائه على الاستمارة؛
- ✓ المسح الضوئي لصورة المعني بالأمر مع احترام المقاييس والجودة؛
- ✓ تثبيت الطلب وتقديم وصل إيداع للمعني في حالة عدم أخذ البيانات البيومترية؛
- ✓ تصحيح المعلومات المحجوزة قبل تثبيت الطلب؛
- ✓ إعادة مسح الصورة.

2_مهام العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية: يقوم العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية بما يأتي.

- ✓ البحث عن الملف باستعمال الرقم التسلسلي للملف؛

- ✓ عرض المعلومات الشخصية عبر الشاشة لصاحب الطلب، أو قراءتها له في حالة عدم تمكنه من القراءة؛
- ✓ المصادقة على الصورة الملتقطة بالماسح الضوئي من طرف العون المكلف باستلام الملف، ومقارنتها مع الشخص مقدم الطلب لأخذ البيانات البيومترية؛
- ✓ التأكد من علامات الخصوصية وحالة الأصابع؛
- ✓ إمكانية إعادة الملف للتصحيح في حالة اكتشاف خطأ، أو للتدقيق في حالة كون الصورة الممسوحة غير مطابقة للمعايير المعمول بها؛
- ✓ أخذ البصمات، مع الحرص على أن تكون ذات جودة عالية (يمنع بتاتا وضع أصابع العون على الماسح الضوئي للبصمات عند عملية الالتقاط) ؛
- ✓ إزالة آثار البصمات من جهاز مسح البصمات بعد كل عملية التقاط؛
- ✓ التقاط الصورة، والتي تكون وجوبا مطابقة للمعايير التقنية المعمول بها؛
- ✓ أخذ الإمضاء الرقمي لصاحب الطلب أو للولي الشرعي حسب الحالة.

وبعد أخذ البيانات البيومترية، تتم آليا عملية تشفير المعلومات، ثم يقدم العون وصل إيداع الطلب للمعني.

3_مهام المسئول التقني عن الأرضية البيومترية: تتمثل في.

- ✓ الحرص على ضمان استمرارية عمل الأرضية البيومترية من الناحية التقنية بصفة دائمة؛
- ✓ تسيير حسابات المستعملين؛
- ✓ تثبيت التطبيقات المستعملة في الأرضية البيومترية وكذا التحديثات مباشرة بعد استعمالها؛
- ✓ إدارة الأنظمة وقاعدة البيانات؛
- ✓ القيام بعملية حفظ قاعدة البيانات وملف الصور يوميا؛
- ✓ حل المشاكل التقنية بسرعة وإذا تعذر ذلك يتصل مباشرة بالخلية التقنية الموجودة على مستوى الولاية؛
- ✓ تكوين المستخدمين على استعمال الحلول التقنية؛
- ✓ تقديم الاقتراحات التقنية والملاحظات.

4_مهام رئيس المصلحة البيومترية: تمثل في.

- ✓ معاينة وضعية الطلبات على المستويين المحلي والمركزي؛
- ✓ معاينة المعلومات المحجوزة وتصحيحها في حالة وجود خطأ حتى بعد تثبيت الطلب؛

- ✓ تحميل الملفات المرفوضة مؤقتا من مركز الإنتاج والتي تستلزم تأكيدا أو تصحيحا أو تغييرا في البيانات البيومترية، بما فيها المرفوضة مؤقتا بعد معاينة صحيفة السوابق العدلية؛
- ✓ إعلام المعني بالأمر بالرفض المؤقت والقيام بالإجراءات المرتبطة بكل حالة رفض مؤقت؛
- ✓ تأكيد وتثبيت طلبات الإجراء السريع بعد معاينة القسيمة الجبائية المرفقة في الملف؛
- ✓ الإطلاع على الإحصائيات الخاصة بطلبات الوثائق البيومترية وطباعتها لاستغلالها عند الحاجة.

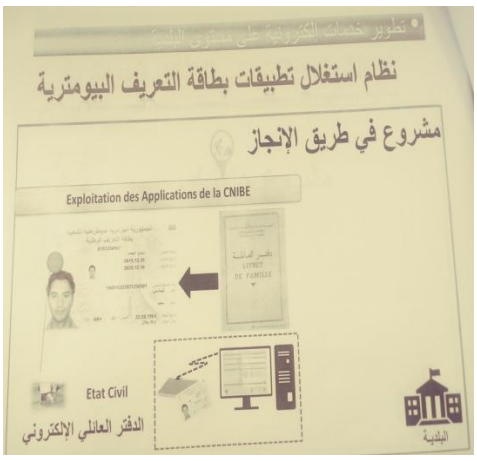
5_مهام العون المكلف بتسليم الوثائق البيومترية: تتمثل في.

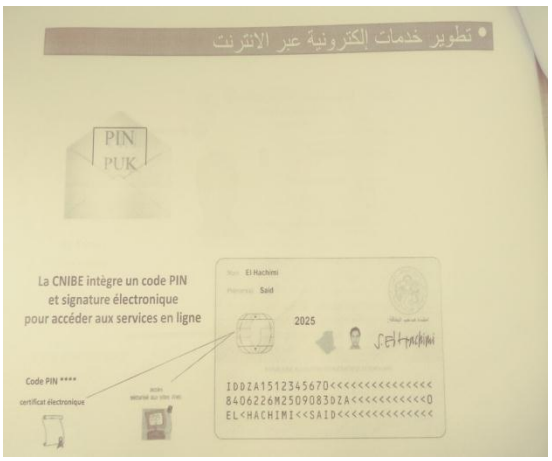
- ✓ تسجيل الوثائق المستلمة من مصالح الولاية أو المقاطعة الإدارية أو الدائرة.
- ✓ تسليم الوثائق البيومترية لأصحابها بعد قراءة الشريحة ومقارنة البصمات.
- ✓ تسليم أظرفه الرقم السري.
- ✓ تحويل الوثائق التي تعذرت فيها عملية مقارنة البصمات بسبب رداءتها، إلى رئيس المصلحة للبحث فيها.
- ✓ إعادة الوثائق التي تحتوي على أخطاء أو عيوب مادية إلى مركز الإنتاج عن طريق السلم الإداري.
- ✓ طباعة وصل الإعادة وإرفاقه مع الوثيقة.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رؤساء مصالح الوثائق البيومترية ببلديات ولاية المدية (المدية، سيدي نعمان، تابلاط)

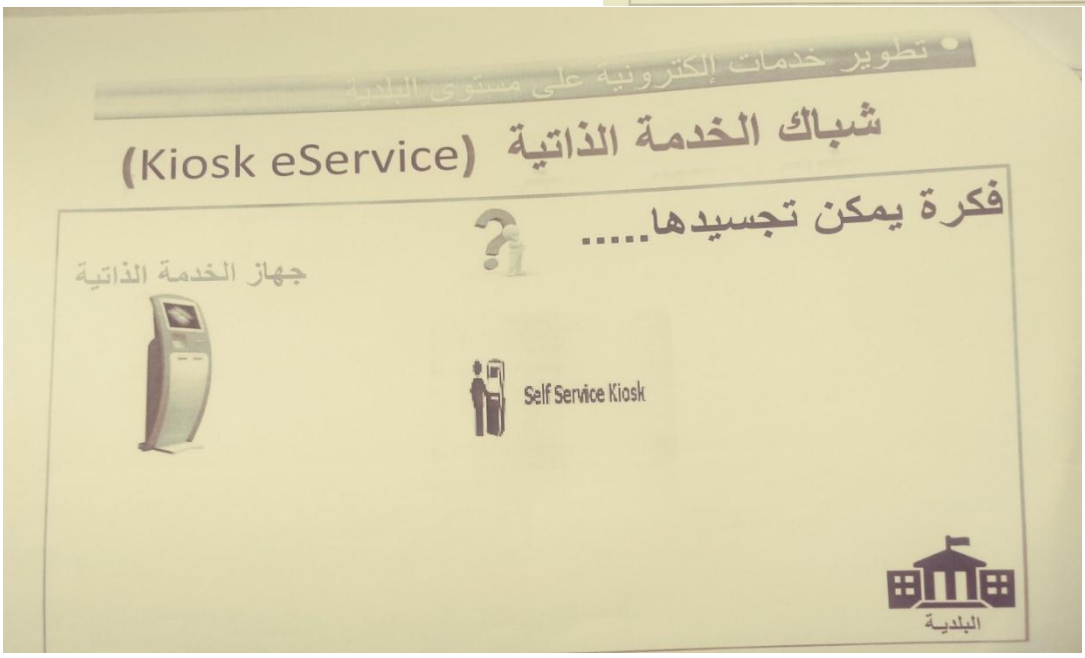
خامسا: رؤية مصلحة الوثائق البيومترية آفاق 2022

على ضوء إستراتيجية مصلحة الوثائق البيومترية لبلديات المدية المتمثلة في تسهيل الإجراءات للمواطنين، فهي تسعى مستقبلا إلى تحقيق جملة المشاريع الموضحة في الصور الآتية:









إذ تتمثل المشاريع التي في طور الإنجاز: الدفتر البيومتري الذي هو قيد الإنجاز وذلك من خلال نظام استغلال تطبيقات بطاقة التعريف البيومترية، بالإضافة إلى البوابة الإلكترونية التي تساهم في تطوير الخدمات الإلكترونية عبر الانترنت، وكذلك الفكرة التي يمكن تجسيدها مستقبلا والمتمثلة في شباك الخدمة الذاتية والتي تهدف إلى تقليل الاحتكاك بين الموظفين والمواطنين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تقوم البحوث العلمية على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في المقابلة.

المطلب الأول: ماهية المقابلة

تعتبر المقابلة وسيلة من وسائل جمع البيانات، وهي عبارة عن محادثة شفوية بين شخص وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، الغرض منها هو الكشف عن بعض المعلومات والمعطيات عن طريق طرح أسئلة على المبحوث، ومن ثم الحصول على إجابات تشكل المحتوى والمقصود من المقابلة، ويتم استخدام المقابلة مع عدد محدود من الأشخاص، وأردنا التحقق عن قرب وتفحص عميقين حول واقع الإدارة الإلكترونية ودورها بتحسين أداء البلديات.

المطلب الثاني: خطوات إجراء المقابلة

تتمثل خطوات إجراء المقابلة في النقاط الآتية.

أولا: تحديد الهدف أو الغرض من إجراء المقابلة

من خلال اعتمادنا على المقابلة نريد التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء عينة من بلديات ولاية المدية، والمتمثلة في ثلاث بلديات: المدية، تابلاط، سيدي نعمان؛ لذلك نريد من خلال إجراء المقابلة إلى:

التعرف على حقائق ممارسة الإدارة الإلكترونية، وأداء البلديات الثلاث، وتعريف هذه الأهداف للأشخاص الذين سيجري المقابلة معهم، ومن ثم مناقشة الأمور والمعلومات المتحصل عليها.

ثانيا: الإعداد المسبق لإجراء المقابلة

قبل إعداد استمارة المقابلة بما تحتويه من أسئلة قمنا بالخطوات الآتية.

1_تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة أو الجهات المشمولة بالمقابلة: والمتمثلين في: رؤساء مصالح الوثائق البيومترية في البلديات الثلاث كونهم الأشخاص والجهات التي لديها معلومات كافية ووافية حول الإدارة الإلكترونية وأداء البلديات، وهم الأشخاص:

- ✓ رئيس مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية المدية؛
- ✓ رئيس مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية سيدي نعمان؛
- ✓ رئيس مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية تابلاط.

2_تحديد وإعداد قائمة الأسئلة والاستفسارات وصياغتها بوضوح ودقة، إذ شملت 18سؤال مقسمة على محورين أساسيين:

- ✓ محور واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية: تتضمن 14سؤال؛

✓ محور أداء البلديات: تتضمن 4 أسئلة؛

3_تحديد مكان ووقت المقابلة: بعد أخذ موافقة رؤساء مصالح الوثائق البيومترية على إجراء تربص ميداني بمصلحتهم، ثم الاتفاق على إجراء المقابلة في بلدية المدية يوم الثلاثاء 1 أفريل من الساعة 10.00 إلى غاية الساعة 11.30، وفي بلدية سيدي نعمان يوم الاثنين 8 أفريل من الساعة 14.00 زوالا إلى غاية الساعة 15.00، أما بلدية تابلاط تم إجراء المقابلة يوم الأحد 14 أفريل من الساعة 11.30 إلى غاية الساعة 12.30، وتم الاتفاق على هذا الوقت بما يتناسب مع ظروف المبحوثين والتزاماتهم.

ثالثا: تنفيذ وإجراء المقابلة

بغية إثارة اهتمام وتعاون المبحوثين حرصنا على الالتزام بشروط المقابلة والمتمثلة في:

1_إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث إيجاد المظهر اللائق للباحث واختيار العبارات المناسبة للمقابلة؛

2_أخذ رأي المبحوثين من أجل دراسة الوقت المحدد والمناسب لهم من أجل جمع المعلومات بشكل لبق؛

3_التحدث بشكل مسموع وعبارات واضحة؛

4_نظرا إلى أن المقابلة كانت تخص شخصا واحدا محددا فقد تمت على إنفراد بمعزل عن بقية العاملين معه في مصلحة الوثائق البيومترية؛

5_تجنبنا مقاطعة المبحوثين أثناء تحدثهم أو إعطاءهم الانطباع بأن أجوبتهم غير صحيح، بل تركنا لهم الوقت الكافي لإكمال إجاباتهم والطلب منهم توضيحها وإعطاء أمثلة وما شابه ذلك.

رابعا: تسجيل وتدوين المعلومات

قمنا بتسجيل المعلومات بنفس الكلمات المستخدمة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلة، من ثم أجرينا توازن بين الحوار والتعقيب وبين تسجيل وكتابة الإجابات، وبعد ذلك قمنا بمناقشة المعلومات المتحصل عليها من طرف الأشخاص و مقارنتها مع بعضها البعض، فبفضل طريقة الاستقبال الجيدة والأسلوب الراقي في التعامل معنا من طرف رؤساء المصلحة لكل من بلدية المدية، سيدي نعمان، وتابلاط، ومن خلال الشرح الكافي المقدم من طرفهم في المقابلة، وكذلك السماح لنا بالتنقل بحرية داخل المصلحة البيومترية تحصلنا على كم هائل من المعلومات التي ساعدتنا في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب المقابلة

للمقابلة مزايا وعيوب نوجزها في النقاط الآتية.

أولا: مزايا المقابلة

- ✓ تقدم معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع؛
- ✓ معلومات المقابلة أكثر دقة من معلومات الاستبيان لإمكانية شرح الأسئلة وتوضيح الأمور المطلوبة؛
- ✓ من أفضل الطرق لتقييم الصفات الشخصية للأشخاص المعنيين بالمقابلة والحكم على إجاباتهم؛
- ✓ وسيلة هامة لجمع المعلومات في المجتمعات التي تكثر فيها الأمية؛
- ✓ يشعر الأفراد بأهميتهم أكثر في المقابلة مقارنة بالاستبيان.

ثانيا: عيوب المقابلة

- ✓ مكلفة من حيث الوقت والجهد وتحتاج إلى وقت أطول للإعداد وجهد أكبر في التنقل والحركة؛
- ✓ قد يخطئ الباحث في تسجيل بعض المعلومات؛
- ✓ نجاحها يتوقف على رغبة المبحوث في التعاون وإعطاء المبحوث الوقت الكافي للحصول على المعلومات؛
- ✓ إجراء المقابلة يتطلب مهارات وإمكانيات تتعلق باللباقة والجرأة، التي لا قد تتوافر في كل باحث؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض الشخصيات المطلوب مقابلتهم بسبب المركز السياسي أو الإداري لهذه الشخصيات.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بلديات دراسة الحالة وأدائها

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر وتحتاج إلى مجموعة من المتطلبات للقيام بوظائفها على أكمل وجه، دون أن ننسى السلبيات والمعيقات التي يجب تجنبها وأخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية في بلديات عينة الدراسة

للتعرف على عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالبلديات الثلاث بعينة الدراسة تم توجيه ثلاثة أسئلة للحكم على مدى استعمال وتطبيق هذه العناصر.

أولا: تحليل السؤال الأول

قمنا بصياغة السؤال الأول على النحو الآتي: ما هي أحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة في بلديتكم ؟

1_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية المدية: نعم يوجد أحدث الأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، فهي متوفرة وهي كالتالي: 20 جهاز حاسوب، 10طابعات، 3ماسحات ضوئية، جهاز تسجيل الوثائق، جهاز تسليم الوثائق، جهاز التوقيع الإلكتروني، كاميرا رقمية.

2_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية سيدي نعمان: نعم يوجد أحدث الأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، وهي كالتالي: 9 جهاز حاسوب، 5 طابعات، 2 ماسحات ضوئية، جهاز تسجيل الوثائق، جهاز تسليم الوثائق، جهاز التوقيع الإلكتروني، الكاميرا الرقمية.

3_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية تابلاط: نعم يوجد أحدث الأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، وهي كالتالي: 7 أجهزة حاسوب، 5 طابعات، ماسحتان ضوئية، جهاز تسجيل الوثائق، جهاز تسليم الوثائق، جهاز التوقيع الإلكتروني، الكاميرا الرقمية.

بناءا على ما ورد في الإجابات الثلاث نلاحظ أنه توجد على مستوى البلديات محل الدراسة أحدث الأجهزة الإلكترونية من أجل تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية، ولكن هناك بعض النقص الذي لمسناه ميدانيا فيما يتعلق بالمعدات والأدوات في كل من بلدية سيدي نعمان وتابلاط مقارنة ببلدية المدية.

ثانيا: تحليل السؤال الثاني

قمنا بصياغة السؤال الثاني على النحو الآتي: هل تتوفر شبكة الانترنت داخل المصلحة ؟

اتفق الأفراد المبحوثين الثلاثة على نفس الإجابة وهي توفر شبكة الانترنت داخل المصلحة، وذلك لأنها من أهم أسباب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ولها دور جوهري في مواكبة التطورات التكنولوجية وآلية تسليم الوثائق البيومترية والتخلص من الوثائق والملفات الورقية.

ثالثا: تحليل السؤال الثالث

قمنا بصياغة السؤال الثالث على النحو الآتي: هل تتوفر برامج من أجل حماية وسلامة الملفات الإلكترونية؟

اتفق الأفراد المبحوثين الثلاث على أن المصلحة البيومترية تقوم بتوفير ما يلزم من أجل سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب بوضع برامج لتخزين وحفظ الملفات، وكذلك برامج تحمي المعلومات والملفات من القرصنة الإلكترونية، ومن أمثلة ذلك: Kaspersky، ESET ، Microsoft Security Essentials

تأسيسا على ما سبق فإن البلديات تتوفر على عناصر الإدارة الإلكترونية كلها والمتمثلة في: شبكات الاتصال (الانترنت، الأنترانت، الاكسترنت)، برامج الحاسوب، عتاد الحاسوب (طابعات، ماسح ضوئي...)، وصناع المعرفة (المهندسين التقنيين للمصلحة، رئيس وعمال المصلحة)، وهذا ما يساعدها على إرساء البنية التحتية لتجسيد والتطبيق الفعلي لمنهج الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتكوين صورة متكاملة، ولقد قمنا بطرح ستة أسئلة كما يأتي بيانه للتعرف أكثر على واقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولا: تحليل السؤال الأول

قمنا بصياغة السؤال الأول على النحو الآتي: هل يوجد افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وكيف يتم معالجة هذا النقص إن وجد؟

1_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية المدية: لا يوجد افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتنا، وفي حالة عملية التوظيف الخارجي فإن المسئول التقني عن الأرضية الرقمية هو المسئول على تدريب الموظفين الجدد.

2_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية سيدي نعمان: كان هناك نقص في كفاءة بعض الموظفين في كيفية استخدام جهاز الحاسوب في أداء أعمالهم، ولكن بفضل المسئول التقني في مصلحتنا قضينا على هذا المشكل، حيث كان يخصص جزءا من وقته لعملية تدريبهم.

3_جواب رئيس المصلحة البيومترية ببلدية تابلاط: هناك بعض الأشخاص يفتقرون للخبرة في استعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن من خلال وجود دورات تدريبية مقدمة من طرف المسئول التقني تجاوزنا المشكل.

من خلال إجابات الأفراد الثلاث نلاحظ أنه لا يوجد افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن المسئول التقني في البلدية هو المسئول على تدريب العمال خصوصا في حالة ظهور برامج جديدة أو شراء معدات جديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد الموظفين حديثا أغلبيتهم من الناس التي تحسن استخدام التكنولوجيا ولديها فضول للتعلم أكثر في هذا المجال.

ثانيا: تحليل السؤال الثاني

قمنا بصياغة السؤال الثاني على النحو الآتي: هل وفرت الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد للموظفين؟

لقد اتفق الأفراد الثلاث على أن المدة الزمنية المستغرقة في العمل هي نفسها بسبب ضغط المواطنين وكثرتهم في استخراج الوثائق البيومترية، أما بالنسبة للجهد فقد أدى استعمال الوسائل التكنولوجية إلى توفير الجهد.

ثالثا: تحليل السؤال الثالث

قمنا بصياغة السؤال الثالث على النحو الآتي: هل تعتقد أن هناك ارتفاع في تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

لقد اتفق الأفراد الثلاث على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى ارتفاع التكلفة المالية، وذلك من أجل استقطاب الوسائل المتطورة الحديثة، حيث توفر البلديات ميزانية خاصة بشراء وتطوير وصيانة الأجهزة الالكترونية، وهذا ما يتفق مع الفكر الاقتصادي فعلى المدى القصير يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا ذو تكلفة كبيرة ولكن ومع مرور الزمن سيؤدي إلى انخفاض في التكلفة.

رابعا: تحليل السؤال الرابع

قمنا بصياغة السؤال الرابع على النحو الآتي: هل نظام الإدارة الإلكترونية أكثر كفاءة من التقليدي؟ وكيف ذلك؟

لقد اتفق الأفراد الثلاث على أن نظام الإدارة الإلكترونية أكثر كفاءة من التقليدي، وأن هناك فرق كبير وواضح بينهما، ويبرز هذا الفرق من خلال توفير وتلبية كافة مطالب المواطنين بسرعة ودقة وتقليل الإجراءات والوقت المستغرق في استخراج الأوراق، وكذلك الشيء الذي لامسناه ميدانيا وهو نقص اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة، وتقليل العمل اليدوي والتخلص من الوثائق والملفات الورقية بشكل كبير.

خامسا: تحليل السؤال الخامس

قمنا بصياغة السؤال الخامس على النحو الآتي: هل قللت الإدارة الإلكترونية من معدلات الأخطاء؟

اتفق الأفراد الثلاث على أنه بالرغم من استعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يوجد بعض الأخطاء، وهذا راجع إلى بعض الأخطاء في السجلات، أو عندما تنقل الملفات إلى الحاسوب.

سادسا: تحليل السؤال السادس

قمنا بصياغة السؤال السادس على النحو الآتي: هل تفعيل الإدارة الإلكترونية يسبب الشفافية والنزاهة في التعامل مع المواطنين؟

اتفق الأفراد المبحوثين الثلاث على أن تفعيل الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية في البلديات محل الدراسة هو تحقيق الشفافية والنزاهة مع المواطنين، وهذا من بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها من خلال تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية.

المطلب الثالث: سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات دراسة الحالة

على قدر أهمية أي مشروع ونطاق التغيير فيه وأبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة، تكون المعوقات، ونظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن لها معوقات وسلبيات للتعرف عليها قمنا بطرح جملة من الأسئلة حولها كما سيأتي بيانه.

أولا: تحليل السؤال الأول

قمنا بصياغة السؤال الأول على النحو الآتي: هل توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي، انقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنت)؟

اتفق مديري المصلحة البيومترية المبحوثين على عدم وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالة انقطاع التيار الكهربائي أو تذبذب في شبكة الانترنت، وهذا راجع إلى وجود تعليمة بالاعتماد على الوثائق الالكترونية وعدم قبول الوثائق المستخرجة يدويا هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم توفر البلديات على مولد كهربائي احتياطي.

ثانيا: تحليل السؤال الثاني

قمنا بصياغة السؤال الثاني على النحو الآتي: هل محدودية تدفق شبكة الانترنت في المصلحة من شأنه أن يعيق تطبيقها؟

اتفق مديري المصلحة البيومترية المبحوثين على أن التذبذب في تدفق الانترنت يعتبر أهم سبب يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية حيث أنه يبطئ من وتيرة العمل على نظام الإدارة الالكترونية، في حين تدفق الانترنت بوتيرة عادية وسريعة هذه الأخيرة من شأنها توفير الوقت والمال وتقليل الجهد والدقة في إنجاز الأعمال.

ثالثا: تحليل السؤال الثالث

قمنا بصياغة السؤال الثالث على النحو الآتي: هل عدم توفر الدورات التدريبية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها؟

اتفق مديري المصلحة البيومترية المبحوثين على أن عدم توفر الدورات التدريبية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها لأن الدورات التدريبية هي التي تقوم برفع أداء الموظفين وتمكنهم من التكنولوجيا الحديثة.

رابعا: تحليل السؤال الرابع

قمنا بصياغة السؤال الرابع على النحو الآتي: هل تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب، الانترنت) يساهم في عدم تطبيقها؟

اتفق مديري المصلحة البيومترية المبحوثين على أن تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب، الانترنت) يساهم في عدم تطبيقها، هذه الأخيرة من شأنها إعاقة أو تأخير في مواكبة التطورات التكنولوجية.

خامسا: تحليل السؤال الخامس

قمنا بصياغة السؤال الخامس على النحو الآتي: هل قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقا لتطبيقها؟

اتفق مديري المصلحة البيومترية المبحوثين على أن قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقا لتطبيقها، لأن نقص المعلومات الخاصة بها قد يعيق وبشكل فعلي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع: معايير تقييم أداء بلديات عينة الدراسة

البلديات ككل المؤسسات الأخرى تحتاج لقياس الأداء لتوجيه الأعمال والأنشطة بشكل أفضل، لكي يتم قياس ومراقبة نتائج أعمال البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها يجب ترجمة الأهداف لمقاييس ومؤشرات أداء وبما يمكن من قياس مستويات الإنجاز ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتعد موائمة مؤشرات الأداء مع رؤية البلدية وأهدافها أمرا ضروريا فكلما كانت المؤشرات متوائمة بشكل أفضل مع أهداف البلدية، كلما كان اتخاذ القرار أفضل وفرص تحقيق البلدية لأهدافها أكبر.

وفي الواقع لو تم ترجمة أهداف البلدية لمقاييس ومؤشرات أداء لتم الخروج بآلاف المقاييس والمؤشرات وذلك بحكم شمولية عمل البلدية وعلاقته بكل ما يمس حياة المواطن وتداخل الخدمات التي تقدمها مع مهام معظم الدوائر الحكومية الأخرى، والتي يأتي في مقدمتها الأمن والتعليم والصحة والمواصلات والإسكان والمرافق والأشغال العامة وغيرها، مما يجعل المهمة تنطوي على بعض التحدي في كيفية تقليص المؤشرات إلى عدد محدود يترجم كل أهداف البلدية.

كخطوة أولية للقيام بعملية تقييم أداء البلديات بشكل صحيح يتطلب الأمر تصنيف مؤشرات الأداء إلى عدة مستويات. مؤشرات إستراتيجية عند المستوى الأعلى، ومؤشرات عند مستويات وسطى، ومؤشرات عند المستوى التشغيلي الأسفل[13].

أولا: مؤشرات الأداء الإستراتيجية

المؤشرات عند المستوى الأعلى تكون ذات طابع إستراتيجي وتؤثر بشكل كبير في الحكومة، مثال عن هذه المؤشرات في البلديات عند هذا المستوى هي:

- ✓ رضا المواطن؛
- ✓ العائد من استثمارات البلدية؛
- ✓ نمو دخل البلدية؛
- ✓ نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في البلدية في الناتج المحلى الإجمالي للدولة؛
- ✓ مؤشر التعليم؛
- ✓ معدل البطالة؛
- ✓ معدل الفقر؛
- ✓ معدل الجريمة وغيرها من المؤشرات.

هذه المؤشرات تعتبر غاية في الأهمية، لأنها تقدم نتائج ما تم إنجازه من أعمال على مدى زمني طويل، أي أنها تعتبر أهدافا في حد ذاتها، ويتم حسابها ومراجعتها في فترات ربع أو نصف سنوية أو سنوية، لكن حين اكتشاف أي تدني بها لا يكون بالإمكان تحسينها لأن العمليات والأنشطة التي حققتها أصبحت من الماضي.

ثانيا: مؤشرات الأداء الوسطى

مؤشرات الأداء عند المستويات الوسطى هي التي تقود إلى تحقيق أهداف البلدية، وتسمح بالإجراءات التصحيحية والاكتشاف المبكر للمشاكل لتلافي أي قصور في تحقيق الأهداف، وتساعد في معرفة ما يجب فعله لرفع معدلات الأداء المحقق.

اختيار هذه المؤشرات يكون أكثر دقة وأهمية من المؤشرات في المستويين الإستراتيجي والتشغيلي لأن اختيارها يحتاج إلى فهم دقيق لما تطمح البلدية في تحقيقه وتحليل وفهم للعوامل المؤثرة في عمل البلدية، وفهم لكيفية صياغة كل مجموعة من هذه العوامل في مؤشر واحد يبين باستمرار مستوى الأهداف المحققة، وما هي

[13] ناصر الدين ظافر، **مؤشرات الأداء الرئيسية للبلديات**، على الرابط http://albuthi.com/blog/1214

جوانب القصور وأين يجب أن يكون التحسين والتقويم. هذه المؤشرات تتابع على أساس أسبوعي أو يومي أو على مدار الساعة، مما يعطي فرصة لاتخاذ إجراءات تحسين عاجلة عند ملاحظة جودها عن الأداء المطلوب.

توجد قائمة طويلة من هذه المؤشرات يمكن اشتقاقها، وكل منها يؤثر في كثير من أوجه الأداء في البلدية ومرتبط بأكثر من منظور من مناظير الأداء، لكن يتطلب الأمر تقييم هذه المؤشرات والمقارنة بينها بمقدار تأثيرها وتحقيقها لأهداف البلدية لكي يتم اختيار الأكثر أهمية و تأثيرا.

من أمثلة المؤشرات في البلديات عند هذا المستوى التي تستعملها في مراقبة ومتابعة أداءها:

- ✓ نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية؛
- ✓ نسبة الدعم الحكومي؛
- ✓ نسبة تحصيل إيرادات الممتلكات العقارية ورسوم الخدمات التي تقدمها البلدية؛
- ✓ نسبة استكمال المشاريع؛
- ✓ مؤشر جودة المشاريع؛
- ✓ عدد الطعون المقدمة ضد البلدية فيما يتعلق بمنح العطاءات التي تم إسنادها؛
- ✓ كفاءة خدمة رفع النفايات؛
- ✓ مؤشر حالة الطرق والشوارع؛
- ✓ مؤشر رضا المواطن حول المواصلات العامة؛
- ✓ مؤشر المنتزهات والحدائق ومدن الألعاب؛
- ✓ عدد الأشجار التي تم زراعتها في الأماكن العامة؛
- ✓ مؤشر استخدام وتخطيط الأراضي؛
- ✓ نسبة الأراضي الموزعة لغرض السكن؛
- ✓ عدد الذين تم مساعدتهم في برامج الإسكان الحكومي؛
- ✓ مؤشر خدمات إمداد المياه الصالحة للشرب؛
- ✓ مؤشر استخدام المياه لكل فرد؛
- ✓ نسبة مياه الصرف الصحي التي تم معالجتها؛
- ✓ عدد برامج ومبادرات توعية المواطنين حول ترشيد استهلاك الموارد؛
- ✓ عدد مخالفات الأسعار والشروط الصحية والسلع المحظورة؛
- ✓ عدد/نسبة المواقع التراثية والثقافية المشغلة؛
- ✓ عدد المهرجانات والحفلات واللقاءات الثقافية؛
- ✓ نسبة ميكنة الخدمات الحكومية والتحول الإلكتروني؛
- ✓ نسبة الخدمات الالكترونية المقدمة للمستفيدين؛
- ✓ مؤشر الإسكان؛
- ✓ مؤشر رضا الموظفين؛
- ✓ نسبة المنفذ من البرامج التدريبية المخططة؛
- ✓ نسبة الغياب؛
- ✓ عدد شكاوي المواطنين والعملاء؛
- ✓ عدد تصاريح البناء الممنوحة؛
- ✓ نسبة النمو في الأعمال التجارية بالبلدية؛

- ✓ نسبة النمو في التوظيف في الأنشطة التجارية والحكومية داخل البلدية؛
- ✓ نسبة تجهيز التقاطعات المرورية بالإشارات الضوئية؛
- ✓ عدد حوادث الطرق؛
- ✓ عدد الحرائق التي تحدث لكل 10،000 مقيم؛
- ✓ عدد الحوادث الأخرى داخل البلدية؛
- ✓ عدد الجرائم؛
- ✓ مؤشر الجاهزية للتعامل مع الكوارث؛
- ✓ عدد برامج ومبادرات توعية المواطنين حول المخاطر بكافة أنواعها.

ثالثا: المؤشرات التشغيلية

التصنيف الثالث للمؤشرات هي مؤشرات عند المستوى التشغيلي الأسفل وهي مقاييس متكررة تقيس كل نشاط بلدي على حدة وتأثيرها غير شامل فهي تؤثر في جانب واحد أو منظور واحد من مناظير الأداء للبلدية، وتستعمل في حساب مؤشرات الأداء الرئيسية. من أمثلة هذه المؤشرات عدد المستفيدين من الخدمة، وعدد العملاء لكل نشاط بلدي، وحساب الدخل من الأنشطة كل على حدة، وعدد المواطنين المشاركين في نظام الاقتراحات، الزمن المستغرق في إنجاز كل مشروع على حدة، تكلفة كل مشروع، مؤشرات استعمال كل مرفق ترفيهي أو مرفق ثقافي، مؤشرات الأداء الخاصة بكل منطقة وحي من الأحياء ضمن نطاق البلدية الجغرافي و وغير ذلك من المؤشرات، وهي كثيرة، وعددها غير محدد ويعتمد على عدد أنشطة البلدية. تجميع هذه المؤشرات وحسابها يجب أن يكون دقيق وذو جودة عالية لأنها ستؤثر في جودة مؤشرات الأداء الرئيسية وجودة ومصداقية الأداء المعلن للبلدية. إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو اهتمامها بالعنصر البشري وبتحسين مستواه، واهتمامها بمدى تحقيقه لرغباته وآماله، ويتم ذلك عن طريق تقييم الأداء وتحسينه باستمرار.

أما بالنسبة لمعرفة واقع تقييم أداء العمال في البلديات عينة الدراسة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة والتي تدخل ضمن أسئلة المقابلة على رؤساء المصلحة البيومترية في البلديات عينة الدراسة نظرا لعدم وجود تقييم أداء البلديات، وتمثلت هذه الأسئلة فيما يأتي.

- ✓ هل هناك تقييم لأداء العمال في المصلحة البيومترية؟ وهل توجد خلية أو قسم يقوم بعملية التقييم؟
- ✓ ما هي معايير التي يتم من خلالها قياس أداء العمال؟
- ✓ ما هو هدفكم من عملية تقييم الأداء؟

بعد طرحنا لهذه الأسئلة كانت إجابة رؤساء المصلحة نفسها وهي كالآتي.

لا يوجد هناك فرع أو قسم يهتم بعملية تقييم الأداء، وإنما رؤساء المصلحة وبفضل مجهودهم الخاص هم من يقومون بعملية تقييم الأداء.

ومن أهم المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء العمال في المصلحة البيومترية هي :

- ✓ معدلات الأخطاء.
- ✓ المحافظة على مواعيد العمل.
- ✓ الصفات الشخصية للعامل والتي تظهر من خلال تعاونه مع زملائه، وكذلك طريقة تعامله مع المواطنين، وكذلك حرصه على الأدوات المستخدمة في العمل.
- ✓ كيفية تعامله مع الأجهزة والمعدات ومدى تمكنه من الاستخدام الجيد للتقنية.

أما بالنسبة للهدف من عملية تقييم الأداء داخل المصلحة البيومترية هو:

- ✓ رفع مستوى الأداء من خلال اكتشاف نقاط القوة واستثمارها بما يساعد على تقدم وتطور المصلحة البيومترية؛
- ✓ اكتشاف نقاط الضعف والقيام بتصحيحها، وذلك عن طريق القيام بعملية تدريب للعمال الذين لديهم مشكل في التعامل أو في استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على سير أداء المرافق العامة بكل من بلدية المدية، سيدي نعمان وتابلاط، وهدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ودورها في زيادة كفاءة البلدية ممثلة في مصلحة الوثائق البيومترية، حيث اتضح لنا أن وضعية التكنولوجيا بمصلحة الوثائق البيومترية للبلديات محل الدراسة في تطور ملحوظ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين خدماتها.

ومن خلال تحليل البيانات والمقابلة التي أجريناها في البلديات الثلاثة يتضح لنا:

- ✓ أن مشروع الوثائق البيومترية خطا خطوة كبيرة لتجسيد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذالك في وتيرة إنجاز جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية أو حتى رخصة السياقة، حيث تم توفير الأجهزة المناسبة، القدرة على التعامل مع التقنية الحديثة، وتوفير الجهد والوقت، مما رجع بالفائدة على المصلحة عامة والمواطن بصفة خاصة من خلال عصرنة الإدارة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ✓ ولكن هذا لا يعني وجود مجموعة من العوائق والعراقيل، إذ يستحسن على مصلحة الوثائق البيومترية أن تهتم بالدرجة الأولى بتوفير إطارات كفؤة ومتخصصة وهذا لا يكون إلا من خلال تشكيل دورات تكوينية لموظفيها في مجال التكنولوجيا الحديثة، حتى يرقى هذا التحسين إلى مستوى مرغوب من الموظفين والمواطنين.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية دراستنا بأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام، إذ يعتبر المرفق العام جهاز من أجهزة الدولة يخضع لإشرافها، ويتولى تقديم الخدمات إلى المواطنين وفقا لاحتياجاتهم الخاصة التي لا يستطيع القطاع الخاص التكفل بها، ويقصد المواطن المرافق العامة قصد الحصول على خدمة أو الاستفسار عن إجراء معاملة، أو تقديم شكوى وغيرها من المتطلبات. وتلاقي مسألة إدارة المرافق العامة مشاكل كثيرة وهو ما انعكس على ضعف أدائها، مما جعل الحكومات تبحث عن سبل التغلب عن هذه المشاكل وإصلاح الإدارة لتحقيق الغرض المنشود وتقرب الحكومة من المواطنين.

وتشير تجارب أغلب الدول في مجال تحسين أداء المرافق العامة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال عصرنة مرافق الإدارة وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجالات التسيير، وإحداث أنماط عمل جديدة وعصرية ترتكز أساسا على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتطورة، وإرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة.

حيث تطمح الجزائر من خلال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية إلى الوصول لخدمة عمومية أفضل وبأساليب إلكترونية حديثة، تلبي حاجات المواطن بأسرع وقت وبأقل تكلفة من خلال إنجاز معاملات إلكترونية في مختلف المؤسسات العمومية، إلا أن هذا المشروع عرف تأخرا وعرقلة في الإنجاز على أرض الواقع بسب ضعف ونقص في المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية، على عكس بعض الدول الغربية والعربية التي نجحت في تطبيق هذا المشروع والتي أصبحت تعرف تطورا كبيرا وفي مختلف المجالات من تقديم الخدمة العمومية إلكترونيا.

الإجابة على الإشكالية

إن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة ترك آثار واسعة على المؤسسات ومجال عملها ووظائفها التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاتصال، وما توفره خصائص أداء أعمال المؤسسات بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة.

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث ناتج عن تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمنظمات والإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، إذ تعمل على تقديم العديد من الخدمات والمزايا لتحسين أداء الخدمة العمومية للمواطنين، قصد تلبية رغباتهم، وتحسين مستوى الأداء المرغوب في المرافق العامة.

تقوم الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تطبيقها في المرافق العام بالنسبة للبلدية، إذ تم تسجيل مجموعة من العناصر الإيجابية، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وجعلها علاقة عملية أي تقريب الإدارة من المواطن، وذلك

من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وتقليل الأوراق بشكل جزئي واستبدالها بالوثائق البيومترية، تخلص المواطنين من متاعب طوابير الانتظار، كل هذا ساعد على تطوير وتحسين أداء المرفق العام.

الإجابة على الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنشقة من إشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالتالي:

أكدت دراستنا البحثية التي تم إجراؤها على أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية)، وأن تحسين أداء المرفق العام يتجلى في تقديم الخدمات بشكل إلكتروني، **مما يثبت صحة الفرضية الثانية والثالثة.**

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء المرافق العامة تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية

- ✓ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحاسب الآلي، برامج الاتصال، شبكة الاتصال) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية؛
- ✓ إن الإدارة الإلكترونية الوسيلة الفعالة لتحسين أداء الخدمة العمومية، وذلك من خلال الدقة والسرعة في انجاز هذه الخدمات والمعاملات مع قلة الوقت والتكاليف؛
- ✓ أدى نقص وضعف متطلبات الإدارة الإلكترونية إلى عرقلة وتأخير تطبيقها في الجزائر؛
- ✓ تم تسجيل مجموعة من العناصر الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية عند تطبيقها داخل المرفق العام بالنسبة للبلدية، فهي تتسم بوجود علاقة عملية مابين الإدارة والمواطن أي تقريب الإدارة من المواطن؛
- ✓ نقص المورد البشري والكفاءة العالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى ضعف سير تطبيقها؛
- ✓ يمثل الأداء الوظيفي عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمليه من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي؛
- ✓ من محددات الأداء الوظيفي (الجهد، القدرات وإدراك الجهد).

ثانيا: النتائج التطبيقية

تقوم الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تطبيقها في البلديات محل الدراسة وهذا ما **يثبت جزئيا صحة الفرضية الرابعة**، بحيث أن بلديات عينة الدراسة على ممارستها وذلك لتحقيق ما يأتي:

- ✓ تخلص المواطنين من متاعب طوابير الانتظار؛
- ✓ تقليل الضغوط على المستوى شبابيك الخدمة؛
- ✓ تبسيط الإجراءات وتسهيلها؛
- ✓ تقليل الأوراق بشكل جزئي واستبدالها بالوثائق البيومترية؛
- ✓ إجراء بعض التعديلات من استبدال بطاقة التعريف الوطنية بالبطاقة البيومترية والإلكترونية؛
- ✓ تسعى المصلحة لتطوير نفسها في مجال أنظمة تكنولوجيا المعلومات ومواكبة ما يطرأ من تغيرات؛
- ✓ كل هذا ساعد على تطوير وتحسين سير المرفق العام.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نضع جملة من الاقتراحات الآتية:

- ✓ العمل بمفهوم الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات بهدف التقليل من الاعتماد على الاتصال الورقي؛
- ✓ وضع برامج إرشادية نوعية وتثقيفية للمواطنين والموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها مع ضرورة العمل على النهوض بالمواطنين والسعي إلى محو الأمية الإلكترونية؛
- ✓ العمل على إزالة غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات لإزالة المخاوف لدى بعض المتعاملين؛
- ✓ تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في البلدية؛
- ✓ وضع ضوابط ومحفزات تسمح بجذب العناصر الكفؤة في الأعمال الإلكترونية والاحتفاظ بالموجود بها في المصلحة؛
- ✓ بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع المؤسسات والأفراد على الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية والعمل على تطبيقها؛
- ✓ جلب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمدربة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدرسين وخبراء، لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية؛
- ✓ إنشاء إدارة خاصة بالإدارة الإلكترونية تقوم بمهام تقييم أداء العاملين؛

- ✓ تدريب الموظفين والعاملين في المؤسسات والعمل على إكسابهم ثقة العمل الإداري الإلكتروني وتزويدهم بمزيد من الدورات التدريبية، التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو التحول للعمل الإداري الإلكتروني؛
- ✓ تعزيز وعي العاملين بآثار تطبيق الإدارة الإلكترونية وايجابياتها لانجاز المهام المطلوبة منهم وذلك من خلال الزيارات الميدانية.

آفاق الدراسة

في الأخير نأمل أن نكون قد أحطنا بكل جوانب الموضوع ورفعنا بعض الغموض والالتباس، إلا أنه نترك المجال دائما مفتوح أمام من يريد التعمق والاستمرار من خلال اقتراح المواضيع التالية للبحث:

- ✓ الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري؛
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في محاربة أشكال الفساد الإداري؛
- ✓ الاقتصاد الرقمي في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية؛
- ✓ قياس تأثير الإدارة الإلكترونية على المستوى اقتصاد للدولة؛
- ✓ إلى أي مدى استجابت المؤسسات العمومية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا. المصادر

1– القرآن الكريم

ثانيا. المراجع

1–. اللغة العربية

أ. الكتب:

1– أحمد عرفة، سمية شبلي، **إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في علم العولمة**، بدون دار نشر، وسنة نشر.

2– أنور أحمد رسلان، **وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة**، مصر، دار النهضة العربية، 1998.

3– ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، مصر، الدار الجامعية، 2003.

4– جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.

5– حميدي القبيلات ، **القانون الإداري**، الجزء الأول، (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

6– حاروش نور الدين، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011.

7– حسن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

8– خالد خليل الطاهر، **القانون الإداري**، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1997.

9– رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

10– زهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.

11– زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، دون سنة.

12– سعيد السيد علي، **أسس وقواعد القانون الإداري (التعريف بالقانون الإداري، التنظيم الإداري وتطبيقه، المرافق العامة، الضبط الإداري)**، مصر، دار الكاتب الحديث، 2010.

13– سعد غالب يسين، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

14– طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة**، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

15– عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2007.

16– عصام الفتاح مطر، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، مصر، دار الجامعة الجديدة، دون سنة.

17– على خطار الشنطاوي، **الوجيز في القانون الإداري**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

18– عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2000.

19– علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

20– عزب محمد عزب، **أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1.

21– عمار بحوش، نظريات **الإدارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006.

22– عادل حرحوش الفرجي، **الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العلمية**، مصر، ط2، 2009.

23– عبد المعطي عساف، **مبادئ الإدارة العامة**، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

24– فريد كورتل، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2015.

25– لباد ناصر، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر، لباد للنشر، ط2، 2008.

26– محمد أنيس جعفر، **الوسيط في القانون العام**، أسس وأصول القانون الإداري، مصر، دار النهضة، 2007.

27– مصطفي أبو زيد الفهمي، **الوسيط في القانون الإداري**، مصر، دار المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 1999.

28– مفتاح خليفة عبد الحميد، **المعيار المميز للعقد الإداري**، مصر، دار المطبوعات الجامعية للنشر، 2007.

29– مصباح ممدوح الصرايرة، **القانون الإداري**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

30– محمد بكر حسين، **الوسيط في القانون الإداري**، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر، 2006.

31– مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

32– محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**،مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.

33– مصطفى يوسف الكافي، **الإدارة الإلكترونية**، سوريا، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.

34– محمد القدرة، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.

35– محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.

36– مزهر شعبان العاني، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

37– نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجلات**، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

37– هيام مروة، **القانون الإداري الخاص (المرافق العامة الكبرى وطرق إدارتها، الاستهلاك، الأشغال العامة، التنظيم المدني)**، لبنان، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،ط1، 2003.

38– وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، الجزء الأول، 2009.

39– ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، **الأعمال الإلكترونية**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014.

ب. الأطروحـــــات:

40– بوزكيري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016.

41– سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وآثارها على الأداء الجامعي**، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، جامعة باتنة.

42– عادل بوجحان عادل، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادي**ة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2014-2015.

ت. رسائل ماجستير:

43– بن عيسى ليلى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015.

44– عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، الجزائر، جامعة منتوري، 2009-2010.

45– عبد الله الرحمن الذميان، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

46– محمد بن إبراهيم محمد الربيق، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

ث. مذكرات ماستر:

47– بن عثمان أمينة، **الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2017-2018.

48– ديلمي جويدة، **دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، الجزائر، جامعة المدية، 2016-2017.

49– سارة اسكندر، (**دراسة أهمية الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة، دراسة حالة مجلس قضاء المدية**)، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، الجزائر، جامعة المدية،2015-2016.

50- سعوداوي فتيحة، **تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام**، دراسة حالة بلدية المدية، مصلحة الوثائق البيومترية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2017-2018.

51- علوش بلال وعلى آغا بالقاسم، **الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات**، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، الجزائر، جامعة المدية، 2015-2016.

52- مقدم فاطمة، بوحميل عبلة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2016-2017.

ج. المجلات:

53– أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، الجلد 24، العدد 4، كلية الأدب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016.

54–نعيمة يحياوي، سعيد بريش، **أهمية تكامل بين أدوات مراقبة في تقييم أداء المنظمات وزيادة الفعاليات**، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد 1، 2011-2012.

ح. مواقع الانترنت :

55– _____، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العامل، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، متاح على الرابط dspace.univ.biskra.dz.jspui.Handle ، تاريخ الاطلاع 14-4-2019.

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية

56–Jean Ludovic Silicani, La situation du service public et de la fonction publique en France, France, san dat.

57–Jean-louis Moreu. La fonction publique. Paris : Librairie Général de droit et de Jurisprudence 2000.