

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية : الحقوق و العلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

دراسة ميدانية ببلدية بن سرور

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

تحت اشراف:

د. توازي خالد

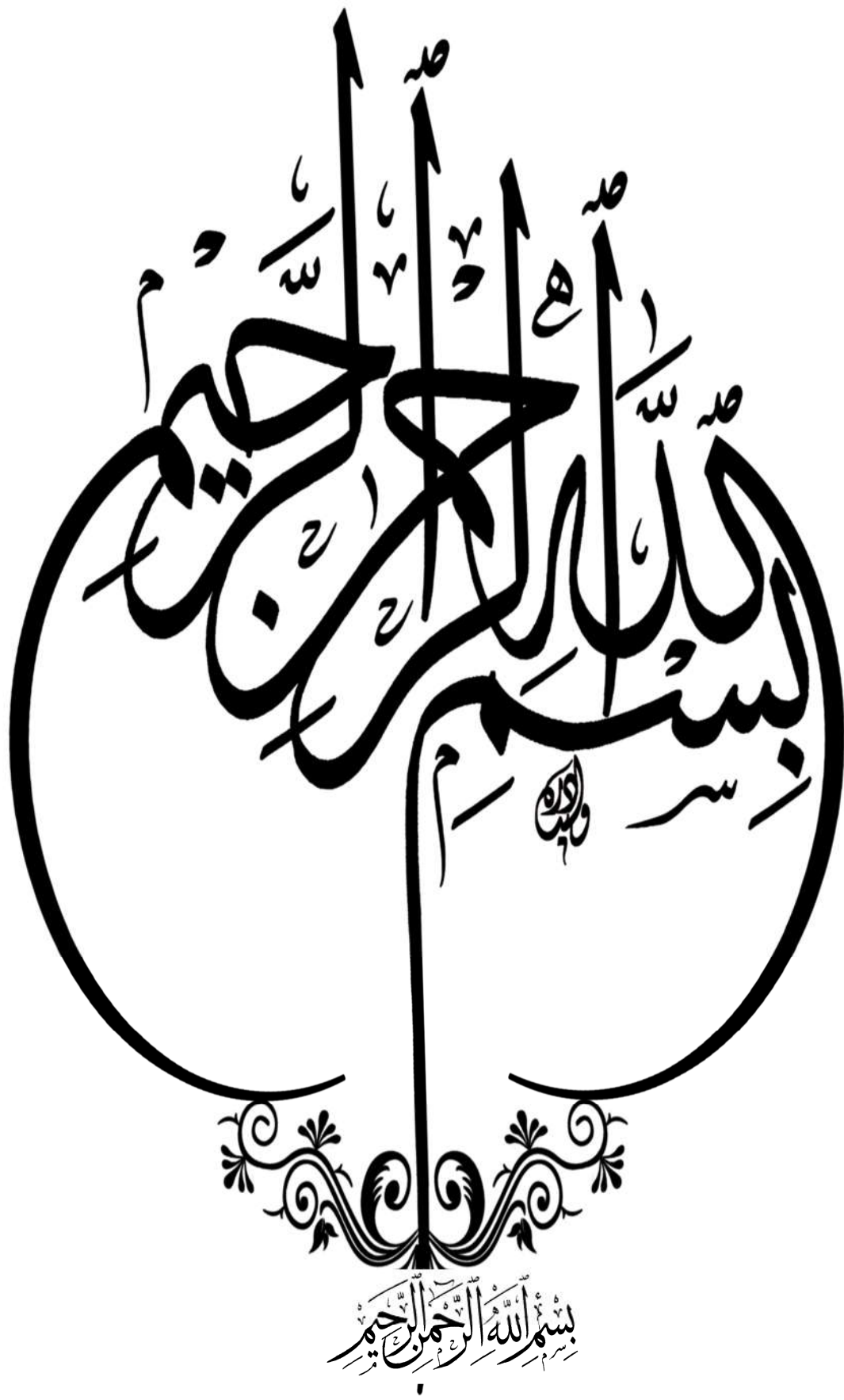
إعداد الطالب:

-خضار سعيد

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة
د.زوين الياس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. توازي خالد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د.خوجة أسامة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024./2025





27 يونيو 2020

*ملحق بالقرار رقم 1082/..... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): خضار سعيد الصفة: طالب . أستاذ. باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 200936646 والصادرة بتاريخ 2017/01/18
المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة
الجمهورية - دراسة ميدانية ببلدية بن مسرور -
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .
التاريخ:



توقيع المعني (ة)



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض من
العمدة المحلي
امضاء: لهلاسي براهيم

مَشْكُرَاتٌ وَتَقْدِيرَاتٌ

أحمد الله عز وجل على توفيقه وفضله في إتمام هذا العمل.

أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساذ الفاضل "توازي خالد"، لما بذله من جهد وتوجيه طيلة فترة إعداد هذه المدونة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لرئيس قسم العلوم السياسية، ولكل الأساتذة والموظفين والعمال بالكلية وجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل..

الله المستعان والعاقبة للمتقين



إهداء

إلى من علموني معنى الصبر والإرادة...

إلى والديّ العزيزين، سندي الأول، ومصدر بركتي ودعائي.

إلى زوجتي الحبيبة، رفيقة دربي، التي كانت لي دعمًا وسندًا،
تحملت معي مشقة الطريق، وأمنت بي حين احتجت إلي من يؤمن.

إلى أستاذي ، وكل من علمني حرفًا.

إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي وكل من رافقني وساهم في هذه الرحلة...

أهدي هذا البحث، عربون وفاء وامتنان.

خضار سعيد

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورا علميا وتقنيا متسارعا، كان من أبرز تجلياته انتشار شبكة الإنترنت والثورة الرقمية المصاحبة لها، مما أدى إلى تحولات عميقة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعلى وجه الخصوص الأنماط الإدارية السائدة، فقد ساهم هذا التطور في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة أداء الخدمات العمومية، حيث تراجعت الأشكال التقليدية القائمة على التعاملات الورقية والاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، لصالح نمط جديد يقوم على توظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات، عرف بالإدارة الإلكترونية. ويتمثل هذا التحول في إعادة صياغة الوظائف والخدمات العمومية لتصبح أكثر اعتمادًا على الإمكانيات المتقدمة للإنترنت وشبكات المعلومات، بما يحقق مفاهيم السرعة في إنجاز المعاملات، والتفاعل الآني بين الإدارة والمواطنين، إلى جانب تجاوز القيود الزمنية والمكانية.

هذا التحول العميق لم يكن مجرد تغيير في الأدوات، بل شكل ثورة في فلسفة الإدارة العامة، حيث أفرز نموذجا جديدا أكثر شفافية ودقة وفعالية، قائما على مبادئ تبسيط الإجراءات، تقليص مدة تقديم الخدمات، تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن، وتقليل فرص الفساد الإداري من خلال تقليص الاتصال المباشر والوساطة. وعليه، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة وتحسين جودة الخدمة العمومية.

وفي هذا الإطار، أصبحت الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا تبنته العديد من الدول الرائدة كخيار استراتيجي لتعزيز كفاءة العمل الإداري ومواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والإدارة العامة، حيث أطلقت الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وغيرها من الدول مبادرات رائدة لتطوير نظمها الإدارية عبر التحول الرقمي، في حين سعت دول المغرب العربي، كالمغرب وتونس، إلى تحديث هيكلها الإدارية بغية تجاوز مظاهر التخلف والبيروقراطية التي كانت تعرقل الأداء الحكومي.

أما الجزائر، فقد أدركت بدورها أهمية اللحاق بركب التحولات العالمية، خاصة في ظل التحديات التي كانت تعاني منها إدارتها العمومية، مثل الروتين الإداري، تراكم الوثائق الورقية، اكتظاظ المواطنين في الإدارات، ضعف الشفافية، وانتشار بعض الممارسات السلبية كالمحسوبية والوساطة، واستجابة لهذه التحديات، شرعت الحكومة الجزائرية في تبني سياسة تهدف إلى عصنة الإدارة العمومية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال مجموعة من البرامج والمبادرات، في مقدمتها مشروع "المواطن الإلكتروني" الذي أطلقته وزارة الداخلية والجماعات المحلية نهاية سنة 2013، رغم أن عملية الرقمنة في

الإدارة الإقليمية ببلديات الجزائر بدأت بشكل تدريجي منذ بداية الألفية الثالثة، لكنها عرفت انطلاقة فعلية وهيكلية بداية من سنة 2008، ضمن إطار برنامج شامل لإصلاح المرفق العام وتحديث الإدارة، أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

ويهدف هذا المشروع الطموح إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن، وضمان أكبر قدر من الشفافية والفعالية في التعاملات اليومية، ويعد قطاع الجماعات الإقليمية أحد أبرز المجالات التي شهدت تطبيقاً فعلياً لمبادئ الإدارة الإلكترونية، حيث ساهم هذا التحول في ترشيد الخدمة العمومية، الحد من البيروقراطية، وتسريع وتيرة إنجاز الوثائق الإدارية، مما ساعد بشكل ملموس على تحسين رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.

أولاً: اشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: هل للإدارة الالكترونية دور في ترشيد الخدمة العمومية على مستوى مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور ولاية المسيلة؟

ويتفرع من هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور ولاية المسيلة الادارة الالكترونية؟
- هل تساهم الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في كل مصالح البلدية ببلدية بن سرور؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤلات السابقة تسعى الدراسة الى التحقق من الفرضية الرئيسية والقائلة بأن هناك دور للإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ببلدية بن سرور .

على هذا الأساس يمكن صياغة فرضيات فرعية تحاول الدراسة اختبار صحتها وهي:

- يوجد اهتمام بتطبيق الادارة الالكترونية على مستوى كل المصالح ببلدية بن سرور .
- تساهم الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال ربح الوقت و الجهد و التكاليف في مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور .

ثالثا: أهمية الموضوع

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث يمكن أن يبرز ذلك في النقاط التالية:

-يكتسي موضوع دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في مصالح البلدية أهمية بالغة، نظرا لارتباطه المباشر بتحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، فمن خلال هذا الموضوع، يمكن تسليط الضوء على التحولات التي تشهدها الإدارة العمومية في ظل التطورات التكنولوجية، ومدى مساهمة الرقمنة في تجاوز العقبات التقليدية التي تعيق فعالية المرافق العامة، مثل البيروقراطية، التأخر في إنجاز المعاملات، وضعف الشفافية.

-كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتيح فهما أعمق لمزايا الإدارة الإلكترونية، ليس فقط من حيث السرعة والدقة في معالجة الوثائق الإدارية، ولكن أيضا من حيث تقليل التكاليف، تبسيط الإجراءات، وتعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة، وبما أن مصالح البلدية تعد من أكثر المصالح الإدارية ارتباطا بالحياة اليومية للأفراد، فإن دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على هذا القطاع تساهم في تقديم حلول عملية تساعد على تحسين الخدمة العمومية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

-بالإضافة إلى ذلك، فإن البحث في هذا الموضوع يتيح تقييم مدى نجاح السياسات الحكومية في الجزائر في مجال التحول الرقمي، ومدى قدرة البلديات على تبني واستيعاب هذه التغيرات، كما يمكن أن يقدم هذا البحث مقترحات علمية وتوصيات عملية تساهم في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية، بما يواكب التطورات العالمية في هذا المجال.

رابعا: أهداف الدراسة

تتطوي دراستنا على جملة من الأهداف يمكن اجمالها فيما يلي:

- محاولة التعرف على دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية؛
- الوقوف على استعدادات مختلف مصالح البلدية في تطبيق الادارة الالكترونية وعصرنة القطاع لمواجهة التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم؛
- التعرف على واقع ومستقبل تطبيق الادارة الالكترونية في قطاع الجماعات الاقليمية .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيارنا لهذا الموضوع استنادا إلى مجموعة من الدوافع، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

على المستوى الموضوعي، يركز الاختيار على الأهمية العلمية التي يحظى بها موضوع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى حداثة النسبية في الطرح الأكاديمي وقلة الدراسات والأبحاث التي تناولته بشكل معمق، هذا ما يمنح للباحثين مجالاً أوسع للاجتهاد العلمي وإثراء الموضوع بمقاربات جديدة تسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال الحيوي.

أما من الناحية الذاتية، فينبع الاهتمام بالموضوع من قناعة شخصية بأهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمة العمومية، باعتبارها ركيزة أساسية لتحسين جودة الأداء الحكومي، كما أن قناعتنا راسخة بأن أي عملية إصلاح أو تحديث فعال داخل مؤسسات الدولة لا بد أن تنطلق من إصلاح العلاقة بين المواطن والمرفق العام، وهو ما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقه من خلال إعادة بناء هذه العلاقة على أسس جديدة قوامها السرعة، الشفافية، والفعالية.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: شملت الحدود الموضوعية للدراسة موضوعين أساسيين هما الإدارة الإلكترونية، وترشيد الخدمة العمومية؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى بلدية بن سرور ولاية المسيلة؛
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من نهاية شهر أفريل إلى نهاية شهر ماي 2025.

سابعا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وجميع التساؤلات الفرعية، ومن أجل الإحاطة بجوانب الدراسة المختلفة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم استخدامه في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لأنه الأنسب للفصل التطبيقي في تحليل المقابلة والتعليق عليها بناء على اطلاعنا وملاحظتنا.

حيث البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيميا أو كمي، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسة أحمد باي-رانية هدار بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، منشورة على مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية في عددها الحادي عشر، في جوان 2017، عن كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة باتنة 1، خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية آلية هامة لترشيد الخدمة العمومية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، بما يحقق الشفافية الرقابة، الفعالية، سرعة الاستجابة، الاتصال الآني الديمومة، بما يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، ولمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أطلقت الجزائر مبادرتها الإلكترونية، والتي تجسدت في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، الذي يعتبر مشروعا متناسقا ومتكاملا من الناحية النظرية فهو بالفعل يجسد مشروع ضخم وضامن لإرساء أسس الإدارة الإلكترونية، لكن من الناحية التطبيقية فالمشروع مازال في مراحله الأولى، وما تم انجازه لا يتعدى كونه تطبيقات أولية تتمثل في رقمنة وأتمتة بعض الخدمات، وهذا بفعل مجموعة من المعوقات الإدارية والسياسية والقانونية والتقنية التي حالت دون تقدم المشروع.

2. دراسة مجدوب فايزة بعنوان: "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق"، وهي دراسة منشورة في مجلة الباحث العلمي في عددها الثالث و الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي للمؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية عن جامعة سطيف 2، وخلصت هذه الدراسة إلى أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية والعالمية والمحلية ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية التي تترجم سياسة الإدارة العامة وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاحاتها في خلق نمط جديد من الخدمة العمومية يدعم النزاهة ، الشفافية ، العدالة ، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية وتفعيل مبدأ التوجه بالمواطن داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

3. دراسة جمبية ذهبية بعنوان: " الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، بجامعة 08 ماي 1945 بقالة بالسنة الجامعية 2015-2016، وي دراسة تطبيقية هدفت إلى ابراز أهم انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الالكترونية في الحالة المدنية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تغير في الحياة اليومية للإنسان بصفتها ركيزة أساسية يعول عليها في إحداث نقلة نوعية في مجال المعاملات الالكترونية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تقلل تكلفة الاجراءات الإدارية مع زيادة كفاءة عمل الإدارة والسماح باستيعاب أكبر عدد من العملاء في آن واحد، كما تساهم رقمنة الإدارة في جمع المعلومات بصورة دقيقة وفورية وتقديم صورة واضحة عن مستوى الحالة المدنية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسات السابقة في التطرق لموضوع تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية بصفة عامة، غير أنها تختلف في المنهج المتبع للدراسة وكانت الدراسات الأولى والثانية نظرية، أما الدراسة الثالثة فكانت دراسة تطبيقية، بالإضافة إلى الاختلاف في زمن الدراسات.

تاسعا: مخطط الدراسة

بغية الاجابة على اشكالية الدراسة وكل التساؤلات الفرعية وانطلاقا منها ونظرا لأهمية الموضوع حاولنا معالجته وفق خطة تحتوي على فصلين نظريين وآخر تطبيقي. الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية و الفصل الثاني كان حول ترشيد الخدمة العمومية.

أما الفصل الثالث فكان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وهو دراسة تقييمية لدور الرقمنة في ترشيد الخدمة العمومية، وهو مكون من ثلاث مباحث هي: التعريف بميدان الدراسة، الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الأخير تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات.

وختمنا دراستنا بخاتمة تضمنت أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه وبعض التوصيات التي رأينا أنها مهمة للتطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية في هذا القطاع، بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

ماهية الادارة الالكترونية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية من المواضيع الحيوية التي شهدت تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع والتحولات التي تشهدها مختلف المجالات، ففي عالم اليوم أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة حتمية لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة، وتحقيق الفعالية في تقديم الخدمات العامة، حيث تتمثل الإدارة الإلكترونية في استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة لتحسين إدارة المؤسسات العامة وتقديم خدماتها بطريقة أكثر شمولية وسرعة مما يسهم في تحقيق رضا المواطنين وتسهيل معاملاتهم مع الجهات الحكومية، هذا التحول لا يقتصر على تحديث الأنظمة والإجراءات فقط، بل يشمل أيضا تغيير أساليب التفكير وتطوير الثقافة التنظيمية داخل الهيئات الحكومية.

في هذا الفصل، سوف نستعرض المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية من خلال تعريفها وتوضيح جوانبها المختلفة، إذ يسعى هذا النموذج الإداري إلى تحسين نوعية الخدمات العامة، تقليل التكاليف، وتوفير آلية فعالة لمتابعة وتقييم الأداء الحكومي. كما سنتطرق إلى أهمية ترشيد الخدمة العمومية كأداة لتحقيق الشفافية والعدالة في توزيع الموارد، بما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة وتحقيق التنمية المستدامة. وعليه فمن خلال هذا الفصل، سنعمل على تقديم تصور شامل عن الأدوات والمفاهيم المتصلة بالإدارة الإلكترونية، وكيف يمكن تطبيقها لترشيد الخدمة العمومية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

تمهيد:

يمثل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تطوراً نوعياً عميقاً، ساهم في إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية المتعارف عليها، نظراً لما يتميز به هذا النمط الحديث من تسيير من خصائص جديدة ومبتكرة. ومن أجل فهم هذا التحول بشكل دقيق، من الضروري أولاً التوقف عند مفهوم الإدارة الإلكترونية من منظور تنظيمي. وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث تعريف الإدارة الإلكترونية، مع التمييز بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة، إلى جانب تسليط الضوء على أبرز خصائصها، واستعراض مجالات استخدامها في مختلف الأنشطة الإدارية، وذلك عبر المطالب التالية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

شهد التقدم العلمي والتكنولوجي توسعاً شاملاً شمل مختلف مجالات الحياة، وكان للمجال الإداري حظ وافر من هذا التطور، إذ أسهم في إحداث تحول تدريجي في أساليب تقديم الخدمات الإدارية، منتقلاً من النمط الورقي التقليدي إلى اعتماد الوسائل الإلكترونية الحديثة، ويُجسد هذا التحول مدى تأثير الإدارة المعاصرة بموجة الرقمنة وتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

يبرز تتبع تطور الفكر الإداري والمدارس النظرية المختلفة أن الإدارة الإلكترونية تُعد امتداداً منطقيًا لمسار تطوري طويل، بل وتمثل تجاوزاً واضحاً للنماذج التقليدية في التسيير. فقد عمل الباحثون والمتخصصون في علوم الإدارة على تتبع هذا المسار الذي استمر لأكثر من قرن، بدءاً من المدارس الكلاسيكية، ومروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى بروز تيارات ومقاربات معاصرة متنوعة. وقد culminated هذا التطور، خلال العقود الأخيرة، في ظهور نموذج الإدارة الإلكترونية، الذي يُنظر إليه كتحول نوعي في آليات التسيير وطرق تقديم الخدمات، انسجاماً مع التحول الرقمي المتسارع¹، ففي عام 1960، أطلقت شركة IBM مصطلح "معالج الكلمات" بالتزامن مع تطوير طابعتها الكهربائية، في محاولة منها لجذب اهتمام إدارات المكاتب إلى الإمكانيات التقنية الجديدة التي يتيحها الربط بين الطابعة والحاسوب. وقد ظهر أول تطبيق عملي لهذا الابتكار عام 1964، من خلال طرح جهاز يُعرف باسم "الشريط الممغنط" (Magnetic Tape/Selectric Typewriter – MT/ST)، الذي شكّل نقلة نوعية في مجال معالجة النصوص. فقد أتاح هذا الجهاز للمستخدمين إمكانية تخزين محتوى الرسائل على شريط ممغنط، واسترجاعها لاحقاً وطباعتها تلقائياً بمجرد إدخال اسم المستلم وعنوانه، مما سهّل عملية إرسال نفس الرسالة إلى عدة جهات بسرعة وكفاءة، مع توفير ملحوظ في الوقت والجهد. ويُعد هذا الإنجاز من أولى الخطوات الفعلية في إدماج التكنولوجيا في الإدارة، لتتوالى بعده ابتكارات وحلول تقنية عزّزت من كفاءة أداء المؤسسات وساهمت في تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبمستويات جودة متقدمة².

ظهر مفهوم "المكتب اللاورقي" (Paperless Office) لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1973، ليعكس توجهاً ناشئاً نحو التحول من المعاملات الورقية التقليدية إلى بيئة عمل رقمية تعتمد على

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 128.

² علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص

استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام. وفي عام 1974، شرعت شركة "زيروكس" (Xerox) في الترويج لهذا المفهوم بوصفه تصورًا مستقبليًا لمكاتب الغد. وقد عرف هذا التوجه نقلة نوعية مع مطلع عام 1996، حين قامت شركة "مايكروسوفت" باعتماد تقنية الربط الشبكي بين الحواسيب داخل المؤسسة، ما ساهم في الحد من استعمال الورق وتعزيز الاعتماد على الحلول الرقمية. وبنهاية التسعينيات، ومع الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت، ظهر مصطلح "الإدارة الإلكترونية" ليعبر عن نمط إداري جديد قائم على تقديم الخدمات عن بُعد من خلال الوسائط الرقمية. وقد أدركت العديد من المؤسسات، على اختلاف مجالاتها، أن إدماج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ضمن عملياتها الإدارية من شأنه تسريع الأداء، وتقليص التكاليف، وتوفير الوقت والجهد. ويُعد مفهوم الإدارة الإلكترونية إحدى أبرز ثمار الثورة التكنولوجية وتطور اقتصاد المعرفة، حيث فرض نفسه كخيار استراتيجي معاصر تسارعت المؤسسات إلى تبنيه بغرض تحسين الكفاءة وتلبية متطلبات العصر الرقمي¹.

المطلب الثاني: تعريف الادارة الالكترونية

يُعد مصطلح "الإدارة الإلكترونية" من المفاهيم المستحدثة في البيئة الإدارية المعاصرة، وقد نشأ في سياق التطور المتسارع الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد دفع هذا التحول العديد من الباحثين إلى محاولة استجلاء هذا المفهوم واستكشاف أبعاده المختلفة، سعياً إلى تعميق الفهم بشأن مضمونه، غير أن حدائته وتعدد الزوايا التي يمكن من خلالها تناوله، حالاً دون التوصل إلى تعريف موحد أو جامع يُحظى باتفاق شامل في الأوساط العلمية.

عرف الدكتور سعد غالب إبراهيم الذي انطلق في تعريفه من التمييز بينها وبين المصطلحات المشابهة لها مثل الحكومة الإلكترونية، إذ اعتبر الإدارة الإلكترونية "منظومة متكاملة وتقنية مفتوحة تشمل جميع الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية، كما يمكن اعتبارها كإجراء إداري متطور يقوم على تسخير الأنترنت لتحقيق الأهداف المرجوة"².

وعرفت بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركات بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"³.

¹ بلخير عمومن، ومحمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي، ورقة بحثية منشورة في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2022، ص 214.

² عزوز سعيدة، نسيمه مقل، عصرنه المرافق العمومية في الجزائر- الادارة الالكترونية في البلدية نموذجاً، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 141.

³ محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

من خلال التعريفين السابقين، يتضح أن مفهوم الإدارة الإلكترونية تم اختزاله في كونه مجرد منظومة أو إجراء يعتمد بالدرجة الأولى على توفر شبكة الإنترنت، دون أن يُمنح الدور المحوري الذي تؤديه باقي الوسائل والتقنيات التكنولوجية حقه من الاعتبار في دعم هذا النمط الحديث من التسيير. كما يُلاحظ أن بعض التعاريف ركزت على الجانب الإجرائي، حيث تم تقديم الإدارة الإلكترونية على أنها: "تنفيذ كافة الأعمال والمعاملات بين طرفين أو أكثر عبر شبكات الاتصال الإلكترونية، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، وتسريع وتيرة الإنجاز، مع تقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن."

كما نجد أن الدكتورة " لاتييسيا روو " ترى بأن "آفاق الإدارة الإلكترونية سوف تصبح كأداة تهدف إلى وضع إدارة فعالة تشبع كل الاحتياجات الصريحة والضمنية لمستعمليها¹. وعرفها آخرون بأنها " استخدام تقنية المعلومات في الوزارات والإدارات الحكومية للاتصال بالمواطنين والشركات والأجهزة الحكومية المختلفة من خلال شبكة المعلومات أو أي طريقة تقنية تمكنها من الوصول إلى المواطنين وتقديم الخدمة لهم، وبالتالي فهي تمد ذراعيها لإمكانية الوصول الى أقصى حد يمكن الوصول إليه لتقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة"².

ويمكن القول أنها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونيا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات الإدارية"³. وقد عرفتها الأمم المتحدة بأنها: "استخدام الأنترنت والشبكة العالمية لتقديم معلومات وخدمات الإدارة للمواطنين"⁴.

يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية على أنها أحد المفاهيم الحديثة التي تُجسد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، مع العمل على تحسين الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمواطنين وقطاع الأعمال. وتهدف هذه الإدارة إلى تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات، بما يساهم في دعم الإجراءات الحكومية والحد من الفساد، فضلاً عن إتاحة الفرصة

¹ عبد العزيز شلال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 1375.

² بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2016، ص 25.

³ سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص ادارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2019، ص 167.

⁴ شهرزاد مناصر، عبد العالي حاحة، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد، 01، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، أبريل 2019، ص1202.

للمواطنين للمشاركة في مختلف مراحل العملية السياسية، والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تمس جوانب متعددة من حياتهم.¹

يتضح من خلال استعراض مختلف التعريفات السابقة أنّ ثمة اتفاقاً جوهرياً بينها يتمثل في الانتقال من النموذج التقليدي للإدارة إلى نموذج حديث يركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويهدف هذا التحول إلى تعزيز كفاءة الإدارات العامة في أداء مهامها، وتسريع تقديم خدماتها، مع تحسين جودة الخدمة المقدّمة. وبهذا، تشهد أساليب تقديم الخدمات الإدارية تحولاً جذرياً من الإجراءات الورقية الروتينية إلى نماذج إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب، مستفيدةً من شبكة الإنترنت والبنى التحتية للاتصال الحديثة.

المطلب الثالث: خصائص الادارة الالكترونية

تتسم الادارة الالكترونية بمجموعة من الخصائص تميزها بذلك عن الادارة التقليدية، غير أن أهم هاته الخصائص هي²:

1. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا ورق: حيث عوضت الوسائل الإلكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق، الحصول على البيانات ومعالجتها؛
2. الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان: حيث يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة إلكترونياً في أي مكان عند الحاجة إليها.

كما تمتلك الادارة الالكترونية مجموعة من الخصائص الأخرى نلخصها في³:

أ. **التشبيك المتقدم**: يعد التشبيك المتقدم من أبرز مميزات الإدارة الإلكترونية، إذ يسهم في تعظيم الاستفادة من شبكة الإنترنت استناداً إلى قانون "ميتكاليف"، الذي ينص على أن قيمة الشبكة تزداد طردياً مع مربع عدد مستخدميها، وهذا يعني أن كلما ارتفع عدد المستخدمين، زادت الفائدة المرجوة من الشبكة بشكل كبير.

¹ بلجبلح شهباز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص9.

² عيسوي نادية، الادارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ورقة بحثية منشورة على مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 275.

³ دايرة عابدة، متطلبات الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، ورقة بحثية منشورة في مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021، ص ص 86-88.

ب. **التفاعل اللحظي دون قيود مكانية أو زمنية:** تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على توفير التفاعل الفوري مع الأفراد والعاملين في مختلف أنحاء العالم، على مدار الساعة، مما يمكن من إنجاز المهام بشكل لحظي، وبكفاءة عالية، وباستخدام وسائل اتصال منخفضة التكلفة.

ج. **السرعة والعمل دون حدود جغرافية:** تعد السرعة من السمات الجوهرية للإدارة الإلكترونية، حيث تتيح سرعة الاتصالات الكهربائية القريبة من سرعة الضوء إرسال الرسائل بين القارات في ثوانٍ معدودة، وهذا الأمر يمكن المؤسسات من إنجاز الأعمال عن بعد دون قيود زمنية أو جغرافية، مما يدفع بالإدارة نحو مزيد من الفعالية، والتنظيم، والمرونة.

د. **الرقابة الفورية والشفافية:** توفر الإدارة الإلكترونية إمكانيات متقدمة في مجال المتابعة والرقابة، من خلال استخدام الشاشات والكاميرات الرقمية لمراقبة سير العمل في مختلف المواقع الإدارية بشكل مباشر وبذلك تنتقل عملية التقييم من الاعتماد على التقارير المكتوبة والمذكرات التقليدية إلى المتابعة البصرية المباشرة، وهو ما يعزز الشفافية ويسرع من عملية اتخاذ القرار، مقارنة بالأساليب التقليدية البطيئة والتي كثيرًا ما تقتصر إلى الدقة.

هـ. **حماية المعلومات والبيانات:** من الخصائص البارزة للإدارة الإلكترونية قدرتها العالية على الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات الحساسة، من خلال استخدام برامج وأنظمة متقدمة تتيح حجب البيانات عن غير المخولين بالوصول إليها، وتقتصر على المستخدمين الذين يمتلكون صلاحيات الدخول وكلمات المرور. و. **تحسين الجودة والإتقان:** تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في دعم جهود التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، حيث توفر إمكانات متقدمة لمعالجة الطلبات والبيانات بدقة وكفاءة عالية، مما يساهم في تحسين جودة الأداء العام وتقليل نسب الخطأ، وهو ما يجعلها تمثل تحولًا جوهريًا في شكل وأساليب الإدارة التقليدية.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية أهمية بالغة وأهداف جمة تسعى لتحقيقها يمكننا ذكرها في التالي:¹

المطلب الأول: أهمية الادارة الالكترونية

تستمد الإدارة الإلكترونية أهميتها من قدرتها على مواكبة التحولات النوعية والكمية المتسارعة في ميدان تقنيات ونظم المعلومات، وما نتج عنها من ثورة معرفية ومعلوماتية متجددة. وتمثل هذه الإدارة استجابة فعالة للتحديات المعاصرة التي يفرضها واقع القرن الحادي والعشرين، بما يحمله من مظاهر العولمة، والامتداد

¹دحومي نادية، زيقم وهيبه: دور الإدارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي-على مستوى مفتشية الضرائب بين سرور-، مذكرة ماستر في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023-2024، ص 12.

الرقمي، والتحول نحو اقتصاد المعرفة والمعلومات. كما أن الانتشار الواسع لاستخدام الإنترنت، وتطور بنى الاتصالات، وما يصاحبه من تغييرات مستمرة في الاتجاهات الإدارية وأساليب التسيير، يعزّز من الحاجة إلى تبني الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لمواكبة تلك المستجدات¹.

كما تتجلى أهميتها في²:

-تبسيط الإجراءات الإدارية: تسهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمليات داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ويُعزز من رضا المواطنين.

-تسريع إنجاز المعاملات: تتيح تقنيات الإدارة الرقمية تنفيذ المعاملات في وقت قياسي، ما يساهم في تقليص فترات الانتظار وتحسين كفاءة الأداء العام.

-تحقيق الدقة والشفافية: تُوفّر الأنظمة الإلكترونية مستوى عاليًا من الدقة والشفافية، الأمر الذي يقلّل من الأخطاء الإجرائية ويزيد من وضوح وسلامة المعاملات.

-ترشيد الموارد البشرية: تُمكن الإدارة الإلكترونية من إعادة توظيف الموارد البشرية الزائدة عبر التأهيل والتدريب لمواكبة التحول الرقمي، مع تقليص الاعتماد على العناصر غير القادرة على التكيف، مما يُعزز من كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف الادارة الالكترونية

تُوجّه الإدارة الإلكترونية جهودها نحو تعزيز قدرات الإدارات العمومية على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يساهم في دعم مسار التنمية الشاملة والمستدامة. ويُعد اعتماد هذا النمط الإداري الحديث وسيلة فعّالة لرفع مستويات الكفاءة وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وتتمثل الأهداف الجوهرية للإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1-الأهداف الإدارية: وتتمثل في³:

¹ عيدوني كافية، الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها في الواقع، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 02، 2017، ص 222.

² قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الادارة الالكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 07، العدد 02، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، جوان 2001، ص 89.

³ محمد جمال أكرم عمار، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في مجال ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص 38.

- تطوير أنماط التسيير الإداري من خلال اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة والأنظمة الذكية، بما يسهم في تحسين فعالية الأداء، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتكوين طاقات مؤهلة قادرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

- تحسين آليات الإشراف والتنظيم الداخلي عبر تبني نمط مركزي في إدارة المهام والمقررات داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز من جودة المتابعة ويوحد الإجراءات الإدارية.

- منهجية جمع البيانات من مصادرها الأصلية بطريقة منظمة، تضمن دقة المعلومات وسهولة تحليلها واستثمارها في دعم اتخاذ القرار.

- إلغاء الأرشيف الورقي التقليدي وتعويضه بأنظمة أرشفة إلكترونية مرنة، تتيح حفظ الوثائق واسترجاعها بسرعة، مع تعزيز كفاءة إدارتها وحمايتها من التلف أو الضياع.

2- الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في¹:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- هذا ويقسم بعض المتخصصين في الادارة الالكترونية أهدافها إلى أهداف عملية وأخرى تجريدية²:

أ- الأهداف العملية³:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .

¹ نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية، غزة، فلسطين، 2008، ص 14.

² أكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور، دور الادارة الالكترونية في الظروف الاستثنائية-كوفيد19-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020، ص 20.

³ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 01، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

ب-الأهداف التجريدية¹:

- تقديم خدمات جديدة كمحاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي أثناء عمله؛
- التقليل من البيروقراطية وذلك من خلال اختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور؛
- تسهيل المعاملات لعملائها من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل العملاء؛
- الشفافية مما يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك لبث الطمأنينة في نفوس المواطنين.

المبحث الثالث: أساسيات الادارة الالكترونية

يقوم نموذج الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأسس التي تُشكّل منظومة مترابطة تعتمد على بنية شبكية مدعومة بأنظمة إلكترونية متطورة، تُمكنه من أداء وظائفه بكفاءة وفعالية. وتحقيق الأهداف المنشودة من هذا النموذج يستوجب، في المقام الأول، توفير بنية تحتية تقنية ملائمة، إلى جانب تأمين الركائز الأساسية التي تضمن نجاح تطبيقه واستمراره على المدى البعيد.

المطلب الأول: وظائف الادارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نظامًا تنظيميًا ووظيفيًا يتسم بالمرونة والانفتاح، ويتميز بقدرته المستمرة على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهي تمثل منظومة متكاملة من الوظائف الأساسية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار، تُنفذ بأساليب حديثة تواكب متطلبات العصر الرقمي، من خلال التوظيف الفعال لتقنيات المعلومات والاتصال، بما يشمل الحواسيب، والبرمجيات، والشبكات، إلى جانب الإدارة الذكية للموارد المعلوماتية والمعرفية. ولم يعد ممكناً استمرار الوظائف الإدارية بصيغتها التقليدية في ظل التحول التكنولوجي العميق الذي غير جوهر ومضمون العمليات الإدارية، وأسهم في تطوير أساليب العمل ورفع كفاءته. وقد نتج عن هذا التحول بروز مجموعة من الوظائف المحورية التي تضطلع بها الإدارة الإلكترونية، والتي تُعدّ ركائز أساسية في مسار الإصلاح الإداري وإعادة هندسة النظم التقليدية. وتتمثل أبرز هذه الوظائف فيما يلي²:

1. التخطيط الإلكتروني:

¹ غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2016، ص ص 179-180.

² المرجع نفسه، ص 26.

يتميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي بعدة خصائص رئيسية، منها¹:

- يعتبر التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية تركز على تحقيق أهداف مرنة وواسعة، تتسم بالآنية وقصيرة الأمد، مع إمكانية التجديد والتطوير المستمر.

- يعد عملية مستمرة بفضل التدفق المستمر للمعلومات الرقمية.

- يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، حيث يُمكن لجميع العاملين المشاركة في عملية التخطيط الإلكتروني من أي مكان وفي أي وقت.

توفر البيئة الرقمية قوة كبيرة للتخطيط الإلكتروني، نظراً لما تتمتع به من سرعة تغير وتطور، عبر الشبكات المحلية والعالمية، هذا التغير المستمر يمكن من الوصول إلى أفكار وأسواق ومنتجات وخدمات جديدة وغير متاحة، مما يمنح التخطيط الإلكتروني ميزة واضحة وأفضلية مقارنة بالنظام التقليدي².

1. التنظيم الإلكتروني:

في سياق التحول نحو الإدارة الإلكترونية، يشير الدكتور نجم عبود إلى حدوث تحول نوعي في مكونات الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات، حيث انتقل التنظيم من النموذج التقليدي إلى نموذج إلكتروني أكثر مرونة وديناميكية. فقد أفرز هذا التحول نمطاً جديداً من الهياكل يعتمد على وحدات صغيرة مرنة، وعلى التنظيم المصفوفي الذي يقوم على فرق عمل مستقلة، بدلاً من التنظيم العمودي الهرمي الذي يسير من الأعلى إلى الأسفل. كما أصبحت فرق العمل، لا الأقسام والوحدات، هي الأساس في التقسيم الإداري، مع انتقال واضح من سلسلة الأوامر الخطية إلى وحدات ذات استقلالية نسبية وسلطات استشارية. وترافق ذلك مع تحول في طبيعة الإشراف، حيث حلت تعددية الرؤساء المباشرين محل الرئيس الفرد، وتراجعت هيمنة اللوائح التفصيلية لصالح فرق مدارة ذاتياً، مما ساعد على إرساء نموذج إداري أكثر لامركزية، يقوم على تعدد مراكز اتخاذ القرار³.

2. الرقابة الإلكترونية:

على خلاف الرقابة التقليدية التي تركز على تقييم الأداء بعد وقوعه، باعتبارها مرحلة تالية لعملية التخطيط والتنفيذ، تُعدّ الرقابة الإلكترونية نظاماً رقابياً متطوراً يتميز بالمتابعة الآنية والمستمرة عبر الشبكات الداخلية للمؤسسة أو المنظمة. وتمكّن هذه الرقابة من تقليص الفاصل الزمني بين رصد الانحرافات أو الأخطاء

¹ محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 23.

² بلغيث عبد الله، زفان ريمة، المرجع السابق، ص 27.

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 247، 248.

ومعالجتها، ما يساهم في تحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار. كما تتسم الرقابة الإلكترونية بكونها عملية ديناميكية ومتجددة، حيث تُكشف الانحرافات بشكل متواصل عبر تدفق المعلومات والتواصل التفاعلي بين مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة من مديرين، موظفين، موردين، ومستفيدين، وهو ما يعزز مناخ الثقة الإلكترونية والولاء التنظيمي الرقمي. وبهذا، تُعد الرقابة الإلكترونية أكثر قربًا وفعالية من الرقابة التقليدية، التي غالبًا ما تقوم على افتراضات الثقة دون توفر آليات آنية للرصد والتصحيح¹.

3. القيادة الالكترونية:

أدى التغير المتسارع في بيئة الأعمال الرقمية، وما رافقه من تحولات في المفاهيم الإدارية، إلى بروز نمط جديد من القيادة يُعرف بالقيادة الإلكترونية، والتي تُعد من أبرز مخرجات التحول الرقمي في المجال الإداري، وتتنوع هذه القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية، يعكس كل منها مستوى التفاعل مع التقنيات الحديثة ودرجة التمكين الرقمي في ممارسة الوظائف القيادية وهي²:

أ- القيادة التقنية العملية: تركز هذه القيادة على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتميز بتوفير المعلومات بسرعة وجودة عالية. وهي تعرف بقيادة "الإحساس بالثقة" و"البرمجيات"، حيث يمتلك القائد الإلكتروني قدرة على تحسين مختلف جوانب التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات. كما تتسم هذه القيادة بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال³.

ب- القيادة البشرية الناعمة: تؤكد القيادة الناعمة على ضرورة وجود قائد يمتاز بالاحترافية، والرصيد المعرفي الجيد، والقدرة على التعامل مع الزبائن الذين يتطلعون إلى سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم. وتتميز القيادة الناعمة بإدارة المنافسة بشكل فعال والوصول إلى السوق، مع التركيز على التجديد في تقديم الخدمات للعملاء⁴.

ج- القيادة الذاتية: تعتمد القيادة الذاتية على مجموعة من المهارات والمواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد في بيئة العمل عبر الإنترنت، مما يجعل القائد قادرًا على تحفيز نفسه والتركيز على إنجاز المهام والمبادرة. كما تتسم القيادة الذاتية بمرونة التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل⁵.

¹ محمد بن عبد العزيز الصافي، المرجع السابق، ص 27.

² عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص ص 32-33.

³ بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، المرجع السابق، ص 28.

⁴ المرجع نفسه، ص 29.

⁵ المرجع نفسه، ص 29.

مع ذلك يؤدي التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية إلى تقليص الإبداع الفردي داخل المنظمة، ويؤثر سلباً على روح العمل الجماعي التي تتبع من الاتصال المباشر بين الموظفين وأجهزة الإدارة، لذا يجب مراعاة هذا الجانب الهام في تطوير الأنظمة الإدارية، خاصة في ظل وجود نظريات تركز على أهمية العامل الإنساني في التنظيم، مثل "مدرسة العلاقات الإنسانية"¹.

المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها

أصبحت الإدارة الإلكترونية واقعاً مطبقاً في العديد من ميادين العمل داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، وذلك نتيجة للتأثير المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في ظل التطور التقني المتسارع. فقد أدى الانتشار الواسع لهذه التكنولوجيا إلى تعميق التفاعل بين الإنسان والآلة، ليشمل معظم الأنشطة الوظيفية والتنظيمية، الأمر الذي أحدث تحولات جوهرية في أنماط العمل وأساليب التسيير، لدرجة يصعب معها تصور ممارسة أي نشاط إداري أو جماعي دون الاعتماد على تقنيات الحاسوب وأدوات الاتصال الرقمي.

وتُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم بمثابة البوابة الكبرى التي تتيح فرصاً واسعة للإبداع والتطور، كما أصبحت تمثل ركيزة أساسية في رسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يدفع الدول إلى السعي لتبني استراتيجيات فعّالة تتماشى مع متطلبات الابتكار التكنولوجي. وفي هذا الإطار، سيتم في الفقرات الموالية تناول مختلف أنماط الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها داخل المؤسسات.

1. أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أشكالاً متعددة ومتنوعة، تتماشى مع طبيعة عمل المنشأة وتساهم في تحقيق أهدافها. ومن بين هذه الأنماط²:

أ- التجارة الإلكترونية: يمكن تعريف التجارة الإلكترونية على أنها تنفيذ الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل الإلكترونية عبر الشبكة الدولية، مع إمكانية الدفع عبر البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق حقيقي للإدارة الإلكترونية³، وتعد التجارة الإلكترونية إحدى أهم أنماط الإدارة الإلكترونية، وهي تشير إلى

¹ محمد بن عبد العزيز الصافي، المرجع السابق، ص 31.

² بلغيث عبد الله، زفان ريمة، المرجع السابق، ص 30.

³ محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص16.

إدارة الشؤون العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، مع التخلص من الأعمال الروتينية والمركزية وتعزيز الشفافية وتتجسد التجارة الإلكترونية في¹:

-عمليات البيع والشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات عبر شبكات متعددة مثل الإنترنت.

-وسيلة لتوصيل المنتجات والخدمات أو المعلومات عبر شبكات الهاتف أو الكمبيوتر أو أي وسيلة تقنية أخرى.

-تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر الإنترنت لتعزيز التنمية الاقتصادية بسرعة ودقة باستخدام البطاقات الشبكية.

ب-الصحة الإلكترونية: تهدف الصحة الإلكترونية إلى توفير الخدمات والمعلومات الطبية للمرضى عبر الوسائل الإلكترونية. يمكن للمرضى متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات الصحية الأخرى من خلال الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر الإنترنت².

ج-الحكومة الإلكترونية: الحكومة الإلكترونية هي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إدارة الشؤون العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية وتعزيز الشفافية. يشمل ذلك توفير الخدمات الحكومية عبر الشبكات الإلكترونية بين الجهات المختلفة³.

د-التعليم الإلكتروني: يسمح التعليم الإلكتروني بإجراء المحاضرات الدراسية، الاختبارات التحريرية، ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية أو الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على الشبكة العالمية⁴.

هـ-النشر الإلكتروني: من خلاله يمكن متابعة الأخبار العاجلة، النشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على أحدث المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، مما يسهل الوصول السريع للمعلومات من مصادرها الأساسية⁵.

المبحث الرابع: التحول نحو الادارة الالكترونية

¹ عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 65-66.

² خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 56.

³ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 69.

⁴ سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 111.

⁵ بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، ورقة بحثية في الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 06-18 أكتوبر، 2003، ص 31.

شهدت العقود الأخيرة تطورًا تكنولوجيًا متسارعًا أسهم في بروز مفهوم الاقتصاد الرقمي، الذي ترك بصماته العميقة على مختلف مجالات الحياة، لاسيما في القطاعات الاقتصادية والإدارية والمجتمعية، وقد سارعت الحكومات عبر العالم إلى تبني تقنيات المعلومات والاتصال بهدف تحسين جودة خدماتها، واستقطاب الاستثمارات، وتعزيز رضا المواطنين.

وضمن هذا الإطار، شرعت العديد من الدول في اعتماد استراتيجيات حديثة تركز على الاستخدام الأمثل للبيانات الإلكترونية، وتدعيم مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمشاركة المجتمعية، إلى جانب توفير قنوات إلكترونية فعالة للتواصل بين المواطنين والإدارات الحكومية.

وقد أفضى هذا التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جذرية في نظم الإدارة، حيث باتت الخدمات العامة تعتمد بصورة متزايدة على تقنيات الإنترنت والشبكات الرقمية، ما أدى إلى بروز نموذج الإدارة الإلكترونية بوصفه نمطًا جديدًا يتميز بالسرعة، والتفاعل الفوري، وتخفي الحواجز التقليدية في الزمان والمكان.

المطلب الأول: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن تبني استراتيجية الإدارة الإلكترونية داخل الهيئات الإدارية، سواء كانت تقدم خدمات ربحية أو عامة مجانية، يندرج ضمن مسعى شامل يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى فعاليتها، بما يسهم في تعزيز ثقة المواطن وتقريب الإدارة منه.

ورغم أن هذا التوجه قد نشأ في بيئات متقدمة تمكنت من تحقيق اندماج فعال بين التكنولوجيا والمعلوماتية في إدارة مرافقها وخدماتها، فإنه بات اليوم محل اهتمام واسع من قبل الدول الساعية إلى تطوير منظوماتها الإدارية، من خلال تبني هذا النموذج الحديث. فقد أضحت الاستخدام المنهجي للمعلومات عنصراً أساسياً لنجاح أي إدارة معاصرة.

غير أن تطبيق هذا النمط من الإدارة يتطلب توفر إرادة سياسية صلبة لدى النظام الحاكم، واستعداداً فعلياً لتوجيه الإصلاح الإداري نحو تحديث قطاعات محددة أو شاملة، وذلك مع الأخذ في الحسبان خصوصيات السياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي لكل دولة¹.

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية²:

-تعقيد الإجراءات والعمليات الإدارية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج.

-صدور قرارات وتوصيات بشكل فوري دون دراسة كافية، مما قد ينعكس سلباً على جودة التطبيق وفعاليتها.

-الحاجة الملحة إلى توحيد قواعد البيانات على مستوى المؤسسة لضمان الاتساق والدقة في المعالجة.

¹ بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، المرجع السابق، ص 42.

² راجي عبد الله، المرجع السابق، ص ص 197-199.

- صعوبة وضع معايير دقيقة وموضوعية لقياس الأداء المؤسسي بشكل شامل.
- ضرورة إتاحة البيانات المتداولة لجميع العاملين، بما يضمن شفافية المعلومات وتكافؤ الفرص في اتخاذ القرار.
- التوجه المتزايد نحو الاستفادة من التطور التكنولوجي وتوظيف المعلومات كعنصر أساسي في دعم القرارات الإدارية.
- تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات، ما يفرض ضرورة امتلاك آليات تميز واستراتيجيات تفاضلية لتحقيق الريادة.
- أهمية تحقيق تواصل دائم ومنتظم بين مختلف مستويات العاملين داخل المؤسسة لتعزيز التنسيق والتكامل في العمل.

المطلب الثاني: متطلبات التحول نحو الادارة الالكترونية

يُعد مشروع الإدارة الإلكترونية، كسائر المشاريع التنموية، بحاجة ماسة إلى توفير بيئة مناسبة تتلاءم مع طبيعة نشاطه ومتطلباته، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى نتائج ناجحة ومستدامة. وفي حال غياب هذه البيئة الملائمة، فإن المشروع قد يواجه عراقيل تؤدي إلى فشله، الأمر الذي يترتب عليه هدر في الوقت والموارد المالية والبشرية، ويؤدي في نهاية المطاف إلى العودة إلى نقطة الانطلاق. ذلك أن الإدارة، بطبيعتها، كيان متفاعل مع بيئتها المحيطة، تتأثر بها وتؤثر في مختلف عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

وتُصنّف الإدارة الإلكترونية كنظام شامل ومتكامل، يتألف من مكونات متداخلة تشمل البنية التقنية، والمعلوماتية، والتشريعية، إضافة إلى العنصر البشري. ويتطلب تفعيل هذا النظام توافر مجموعة من المقومات المتكاملة التي تضمن فعاليته واستمراره. وتعتمد الإدارة الإلكترونية، في تقديم خدماتها وتبادل المعلومات والتواصل مع المستفيدين، على مبدئين جوهريين يشكلان الأساس في بنائها التشغيلي، هما¹:

- الأول تقني: ويتضمن تمثيل المعاملات الإلكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سرّيتها؛
- الثاني إجرائي: ويتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً أو استخدام النماذج والوثائق الورقية².

ومن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي³:

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 106.

² بسام عبد العزيز الحمادي ووليد بن سليمان الحميضي، المرجع السابق، ص 23.

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 54.

-وضع استراتيجيات واضحة وخطط تأسيس دقيقة تُراعي خصوصية البيئة الإدارية وتُحدّد مسار الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

-بناء بنية تحتية تقنية متكاملة تدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتوفّر متطلبات الاتصال والتشغيل السلس للأنظمة.

-تطوير التنظيم الإداري وأساليب تقديم الخدمات والمعاملات بما يتماشى مع التحول الإلكتروني، وفق منهج تدريجي مدروس.

-تأهيل الكوادر البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب المستمر، إلى جانب رفع الوعي لدى المتعاملين حول استخدام الخدمات الإلكترونية.

-إصدار تشريعات جديدة أو تعديل القوانين القائمة بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية ويضمن شرعية المعاملات الإلكترونية.

-توفير آليات فعالة لضمان أمن المعلومات وحماية خصوصية البيانات ضمن بيئة الإدارة الإلكترونية، بما يعزز الثقة في استخدامها.

المطلب الثالث: خطوات ومراحل التحول نحو الادارة الالكترونية

يقضي الانتقال إلى نموذج الإدارة الإلكترونية اتباع مجموعة من الخطوات المرحلية المدروسة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتطبيق هذا التحول بكفاءة وفعالية داخل المؤسسات.

خطوات التحول نحو الادارة الالكترونية:

عند اتخاذ القرار الأولي باعتماد الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا، يصبح من الضروري التأكد من مجموعة من الاعتبارات الأساسية، وفي مقدمتها تحديد مدى الحاجة الفعلية لهذا النمط الإداري، وتقييم ما إذا كانت التكاليف المتوقعة تتناسب مع طبيعة الخدمات التي سنقدّم. كما يجب التحقق من توفر المقومات الأساسية اللازمة لنجاح عملية التحول، إلى جانب ضرورة الإجابة عن عدد من التساؤلات الجوهرية التي تُعدّ مفتاحاً لاتخاذ القرار الصائب.

ويستدعي تطبيق الإدارة الإلكترونية اتخاذ الخطوات التالية¹:

أ- إعداد الدراسة الأولية: يجب تشكيل فريق عمل يتضمن متخصصين في مجالات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتقييم الوضع الحالي للإدارة من حيث تقنيات المعلومات. كما يجب تحديد البدائل المتاحة

¹ علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، المرجع السابق، ص 66.

وتزويد الإدارة العليا بكافة المعلومات حول الجوانب المالية والفنية والبشرية المتعلقة بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- وضع خطة التنفيذ: عقب موافقة الإدارة العليا على توصيات الفريق بتطبيق الإدارة الإلكترونية، ينبغي إعداد خطة شاملة ومفصلة تتضمن مراحل التنفيذ المختلفة.

ج- تحديد المصادر: يجب تحديد الموارد التي ستدعم الخطة بشكل دقيق، مثل الكوادر البشرية اللازمة للتنفيذ، وكذلك الأجهزة، المعدات، والبرمجيات المطلوبة. كما يتطلب ذلك تحديد البنية التحتية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أو الإدارة.

د- تحديد المسؤولية: يجب تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ وتوجيه الخطة، مع تحديد الجهة الممولة لها، ووضوح الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ بالإضافة إلى الكلفة المقررة.

هـ- متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، لا بد من متابعة أحدث الابتكارات في هذا المجال يتطلب ذلك مسؤولية إضافية لضمان الحصول على أحدث التقنيات التي تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1. مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية:

يستلزم تحقيق التحول الكامل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المرور بعدد من المراحل المتتابعة، والتي تشكل سلسلة مترابطة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

أ- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: في هذه المرحلة، يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تطويرها وتنميتها بالتوازي مع بداية تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية. حيث يتمكن المواطن من إنجاز معاملته وإجراءاته بسهولة ودون تعقيدات أو تأخير. كما يمكن لأي شخص يمتلك جهاز حاسوب أو يمكنه الوصول إلى الأكشاك الإلكترونية الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طباعة الاستمارات اللازمة أو تعبئتها لإتمام المعاملات¹.

ب- مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل: تمثل هذه المرحلة مرحلة وسيطة يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس. حيث يمكن للمواطنين الاستفادة من الهاتف المتاح في معظم الأماكن والمنازل للحصول على خدمات بتكلفة معقولة، مثل الاستفسار عن الإجراءات والشروط والأوراق اللازمة لإتمام المعاملات كما يمكن استخدام الفاكس لإرسال واستقبال المستندات والاستمارات. في هذه المرحلة، يكون العديد من المتعاملين قد اكتسبوا خبرة في التعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية².

¹ الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 2.

² بلغيث عبد الله، زفان ريمة، المرجع السابق، ص 54.

ج- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: مثل هذه المرحلة التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية بعد أن يصبح استخدام الشبكة الإلكترونية شائعاً، حيث يقترب عدد مستخدمي الإنترنت من 30% من المواطنين يترافق ذلك مع توافر الحواسيب في الأماكن العامة أو من خلال الأكشاك الإلكترونية بتكاليف معقولة، مما يسمح للجميع بإتمام المعاملات الإدارية بكفاءة وسرعة وتكلفة منخفضة. في هذه المرحلة، يكون الجمهور قد اعتاد على الإدارة الإلكترونية، وتفهمها وتفاعل معها بشكل إيجابي، وأصبح لديه القدرة على استخدامها بكفاءة¹.

¹ قايد زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات-حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2015، ص19.

الفصل الثاني

ترشيد الخدمة العمومية

تمهيد:

أصبحت الخدمة العمومية اليوم محوراً أساسياً في مختلف سياسات الإصلاح الإداري، نظراً لما تمثله من أداة رئيسية لتجسيد دور الدولة في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية، غير أن التحديات المتزايدة سواء من حيث محدودية الموارد أو ارتفاع مستوى توقعات الأفراد، فرضت على الإدارة العمومية ضرورة تبني مقاربات جديدة تقوم على ترشيد الخدمة العمومية، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، بأقل التكاليف، وفي إطار من الشفافية والمساءلة، ويُعد ترشيد الخدمة العمومية بذلك أحد المداخل الحديثة لتطوير الأداء العام وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية .

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في اشباع الحاجات العامة من جهة و توجيه الاقتصاد من جهة أخرى مما أدى إلى تزايد دور القطاع العام. حيث أضحى يشغل اهتمام العديد من المنظمات و دوره في دعم الاقتصاد الوطني هذا ما اشدت اهتمام الباحثين والدارسين من أجل تطوير كفاءة و مردودية القطاع العام.

أولاً: تعريف الخدمة

1- التعريف اللغوي:

مأخوذة من اللاتينية (Servitium) أخذ هذا المفهوم بعداً في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك... إلخ.¹

إن هذا التباين في أنواع الخدمات أخضعت مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة فقد عرفتھا جمعية التسويق الأمريكية على أنها: "الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".²

إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلع والخدمة فهو يفسرها على أنها:

أ-منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع كخدمات التأمين والخدمات الصحية.

ب-أنشطة غير ملموسة والتي تتطلب استخدام سلع ملموسة مثل: إيجار عقار.

ج - خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثل : شراء حاسوب ترافقه خدمات الصيانة.

- تعريف فليب كوتلر يعرف كوتلر الخدمة على أنها:

"أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينجر عن ذلك ملكية أي شيء و إنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع مادياً".³

استناداً إلى للتعريفين السابقين يتضح أن الخدمة هي:

عبارة عن أنشطة ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء وإرضائهم، وعند استهلاك الخدمة أو الانتفاع بما لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية إلا أنه يتطلب في غالب الأحيان استخدام السلع الملموسة.

¹ليلي بن عيسى: أهمية التسيير العمومي، دراسة حالة، جامعة بسكرة، 2005، ص3.

²محمود سالم الصميدعي، بشير عباس الحلاق: أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص

391.

³ PhilippeKotler, Marketing management, 10th ED, Prentic hall international edition, USA, 2000, P428

2- التعريف الاصطلاحي:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات و اشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية والمنظمات العامة.

و وفقا للقانون الاداري الفرنسي " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على ادارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام"¹.

أما إذا عدنا للقوانين الجزائرية فإننا نجد المرسوم التنفيذي 88-131 المؤرخ في 4 جويلية 1988 والمنظم للعلاقة بين الإدارة و المواطن و الذين أشار في مادته السادسة على أن الإدارة تسهر على تكييف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطنين و يجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة و بالرجوع إلى نفس المرسوم نجد ان المشرع الجزائري وضع جملة من الآليات التي تضمن نجاعة تقديم الخدمات العامة من قبل الموظف العام : الرقابة الصارمة على سلوك و انضباط أعوان الإدارة من خلال التأكد بقيامهم بمهامهم على أساس احترام حقوق المواطن².

3- معنى الخدمة العمومية: يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها.

3-1- المعنى الواسع للخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية من المجتمع في المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"³.

¹ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدارة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001، ص455

²قديد ياقوت، بن عيسى إلهام: عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 8، ديسمبر 2018، ص 197.

³بوعامة العربي ، حليلة رقاد : الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014 ص 40.

وبالتالي فإن أساس ومبرر قيام الحكام بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق والتي تلبي احتياجاتهم العامة التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحكام.¹

وبتحليل عناصر هذا التعريف نجد أن أهم خصائص الخدمة العمومية بهذا المفهوم، ما يلي:

- أن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعني بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.

- أن تحقيق الخدمة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأدل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحاً للجميع دون تميز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها.²

- إن الهدف الأسمى بتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسن المستمر لنوعية الخدمات التي يحصل عليها.

3-2- المعنى الضيق للخدمة العمومية:

يطلق على الخدمة العمومية بمعناها الضيق الخدمة المدنية والذي يشكل الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة للحكومة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد ومن طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.³

ولتوضيح هذا المعنى نقدم مثلاً عن إحدى الخدمات المدنية التي تقدمها الإدارات العمومية، فلو تصورنا أن مواطناً ما يحتاج وثيقة هي بطاقة التعريف الوطنية، فما عليه إلا التقدم إلى الهيئة العمومية المخولة قانونياً.⁴ بتقديم هذه الخدمة وتقديم الملف المطلوب في هذه العملية.⁵ ليتحصل في نهاية المطاف على الخدمة المطلوبة في شكل بطاقة التعريف الوطنية من الإدارة العمومية المعنية طبقاً للأشكال المقررة قانونياً. ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة علة المحورين:

¹ محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، د.ط، الجزائر: دار العلوم للنشر، 2004، ص 208.

² عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط3، . جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص 414

³ عمار بوضياف الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر، دار الجسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 349

⁴ القرار الوزاري المؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، ج.ر، ، عدد 31 المؤرخة في

05-06-2011، ص 14.

⁵ إدارة البلدية طبقاً لتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2393 المؤرخة في 14 سبتمبر 2015 تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات.

4- مفهوم الخدمة العامة كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي¹:

أ) الأفراد:

إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل المريض إلى المستشفى، فإن عملية العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرا من الأمثلة.

ب) الموارد:

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل الخدمات رخص مرور السيارات، الخدمات العامة المختلفة.

ج) المعلومات:

تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتكوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

5- مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذه النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

-نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة، كنظام شكلين:

*خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

¹عبدلرحمان إدريس ثابت :، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية للنشر ، 2001 ، ص 455

*خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.¹

ثانيا: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد القسيم التالي:²

- خدمات ضرورية لبناء مجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء والكهرباء الغاز والنقل ... إلخ وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكراً على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف مشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير التجارية.

- خدمات ذا منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات العامة.

- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عم طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.

- خدمات رأسمالية مكلفة لا تختص منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل: بناء المدارس، المستشفيات الجامعات وغيرها، وقياساً على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، حيث نجد:³

-خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:

وهي خدمات مرتبطة أساساً بالجور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة ... إلخ.

¹عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق، ص 458.

²عبد المطلب عبد الحميد: التمويل المحلي، الإسكندرية، دار الجامعة 2001، ص62.

³عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص 63.

-خدمات اجتماعية وثقافية:

والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية ... إلخ.

-الخدمات ذات الطابع الاقتصادي:

والتي يطلق عليها عموماً خدمات صناعية أو تجارية ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياء الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة ... إلخ.

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطن لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات والتي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.¹

ثالثاً : المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقاً كما نبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي:

(أ) - الاستمرارية

يجب أن يتسم 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.²

(ب) - المساواة:

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنها عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المشابهة، وأن يدفع الجميع نفس الطريقة ويحصلوا جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع الموظفين دون استثناء وبصورة عادلة.

¹محمود جمال على هلالي: المحاسبة الحكومية، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع 2002، ص 22-23

² Renéchapus, Droit administratif Général, tome, 15ème Edition, ed Montchrestien, Paris,2001, P608

(ج) - الموائمة:

إن المنفعة العامة والخدمة العامة تتكور مع مرور الزمن وتكور المجتمعات ومن ثم، فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن، على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات.¹

المبحث الثاني: مفهوم ترشيد الخدمة العمومية

شهدت الإدارة العمومية في العقود الأخيرة تحولات عميقة في بنيتها ووظائفها، مدفوعة بتزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، ويتعاضم تطلعات المواطنين نحو خدمات ذات جودة عالية وفعالية ملموسة، وفي خضم هذه التغيرات، لم يعد يُنظر إلى الخدمة العمومية باعتبارها مجرد أداة لتلبية الحاجات الأساسية، بل أصبحت تمثل أحد المحاور المركزية في عملية التنمية الشاملة والمستدامة، ما استدعى إعادة النظر في أساليب تسييرها وتقديمها.

أولاً: تعريف ترشيد الخدمة العمومية

يعد مفهوم ترشيد الخدمة العمومية من المفاهيم الحديثة التي ارتبط ظهورها بالتحولات العميقة التي عرفتتها الإدارة العمومية في سياق إصلاح القطاع العام، إذ أصبح ينظر إلى الخدمة العمومية باعتبارها مجالا ديناميكيا يتطلب التقييم المستمر وإعادة التنظيم بما يتوافق مع متطلبات الحكامة الرشيدة ومبادئ الكفاءة والفعالية والمساءلة. وقد جاء هذا التوجه استجابة للضغوط المتزايدة المفروضة على القطاع العمومي، سواء من حيث محدودية الموارد المالية والبشرية، أو من حيث ارتفاع سقف توقعات المواطنين بخصوص جودة وسرعة الخدمات المقدمة.²

ويقصد بترشيد الخدمة العمومية، في الإطار المفاهيمي المعاصر، مجموعة الإجراءات والتدابير الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات العمومية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، البشرية والمادية والمالية، مع السعي إلى تحقيق التوازن بين النجاعة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، وذلك عبر اعتماد مقاربات حديثة تركز على التقييم، والتخطيط الاستراتيجي، والتسيير المبني على النتائج، وكذا توظيف أدوات الإدارة الإلكترونية.

¹ بن عيسى ليلي، المرجع السابق، ص 09.

² أوماحي عائشة، بوادي مصطفى: ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد

ثانيا: أسس ترشيد الخدمة العمومية

يستند ترشيد الخدمة العمومية إلى مجموعة من الأسس التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز كفاءة الأداء الإداري. من أبرز هذه الأسس:¹

- الفعالية والكفاءة: تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة وفي أقصر وقت، مما يتطلب استخدام الموارد بشكل أمثل.
- الشفافية والمساءلة: ضمان وضوح الإجراءات الإدارية وتمكين المواطنين من متابعة ومساءلة الجهات المقدمة للخدمات.
- التركيز على المواطن: جعل احتياجات وتوقعات المواطن محورا رئيسيا في تصميم وتقديم الخدمات العمومية.
- التقييم المستمر: اعتماد آليات لتقييم الأداء وتحسينه بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثا: أبعاد ترشيد الخدمة العمومية

يتضمن ترشيد الخدمة العمومية عدة أبعاد مترابطة تسهم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري، منها:²

- البعد الاقتصادي: يهدف إلى تقليل النفقات وتحسين استخدام الموارد المالية، مما يعزز من الاستدامة المالية للمؤسسات العمومية.
- البعد الاجتماعي: يركز على تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توفير خدمات متساوية لجميع المواطنين، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو وضعهم الاجتماعي.
- البعد التكنولوجي: يتمثل في استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الإدارة الإلكترونية، لتحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.

¹رانية هدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2018، ص

.127

²أوماحي عائشة، مرجع سابق، ص 18.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية، باعتبارها ركيزة أساسية في مسار تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد تم التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وترشيدها، من حيث التعريف، وأهم المبادئ التي تحكمها في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة المعاصرة، لاسيما مع بروز التوجه نحو الحوكمة الجيدة وربط الأداء العمومي برضا المواطن.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

(دراسة تقييمية لدور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية)

تمهيد :

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان مع أخذ الجماعات المحلية - بلدية بن سرور - أنموذجا ودراسة حالة ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة ، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال أسئلة المقابلة التي قمنا بإجرائها مع عينات الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة ما هو دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في بلدية بن سرور عن طريق التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

المبحث الأول : الإجراءات الميدانية للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق إلى كيفية تصميم الدراسة وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية لننتقل إلى أبرز الأساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول : تقديم بلدية بن سرور

تهتم الدراسة بالجماعات المحلية والإقليمية ، التابعة لبلدية بن سرور حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كل المصالح لبلدية بن سرور وفيما يلي نقدم تعريفا موجزا لهاته الهيئات .

أولاً: تعريف البلدية

هي مؤسسة دستورية ، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية) وهي جماعة إقليمية لا مركزية ، وهي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

حسب المادة الأولى من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية فإن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون.²

وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وحسب الفقرة الثانية من المادة 03 من نفس القانون فإن البلدية تساهم في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

وقد خصص هذا القانون فصلا كامل تحت اسم التهيئة والتنمية، حيث يعد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية (المادة 107).

¹ المادة 16 من التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2016.

² القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011، ج ر العدد 37، الصادرة في 03 يوليو 2011، ص 2.

ثانيا: اختصاصات البلدية

لقد عرف دور الجماعات المحلية تحولات وتطورات كبيرة ليشمل جميع المجالات وهي:¹

1-في المجال المالي: إن الجماعات المحلية مسؤولة عن تسيير مواردها المحلية والتي تتمثل حسب المادة 195 في:

- الناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- المساهمات وناتج التسيير الممنوح من الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.
- رسوم وحقوق ومقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات.
- ناتج ومداخل أملاك البلدية.

ويخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار ما يأتي:²

- الاقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198 أدناه.
- ناتج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية البلدية.
- الفائض المحقق عن المصالح العمومية المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.
- ناتج المساهمات في رأس المال.
- إعانات الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والولاية.
- ناتج التملك.
- الهبات والوصايا المقبولة (الداخلية والخارجية مع ضرورة المصادقة من طرف الوالي على المداولة في حالة الهبات والوصايا الأجنبية مع الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية).
- كل الإيرادات المؤقتة أو الظرفية
- ناتج القروض.

¹ مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس ، ص 134.

² أحمد بورزق، أهم الموارد المالية البلدية في الجزائر من خلال قانون البلدية 10-11 ودورها في التنمية المحلية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة الجلفة، دس، ص ص 57-58.

2- في المجال الاقتصادي:

يقوم المجلس الشعبي البلدي في نطاق المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية وفي حدود اختصاصات البلدية المحددة قانونا ونطاق مواردها واحتياجاتها بوضع البرامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لعهدته.

ولهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته. (المادة 111)، باعتباره المفتاح الرئيسي للتنمية الاقتصادية، واتخاذ كافة التدابير اللازمة لترقية وتشجيع القطاع الخاص لانجاز المشاريع التنموية على إقليم البلدية.

وقد ظهرت توجهات جديدة للبلدية لتدعيم وتعزيز النشاط الاقتصادي فبعد ما كانت تستطيع مباشرته بنفسها عن طريق المقاولات أو الشركات القابضة، فبتغيير الأنظمة تغيرت التوجهات وأصبح دورها يتمثل أساسا في إنشاء المرافق العمومية الاقتصادية لتسيير مرافقها وذلك وفقا لاحتياجات السكان وتتولى إدارتها بطرق مختلفة مباشرة، مؤسسة عمومية أو إمتياز). حيث يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر (المادة 151).

ويمكن للبلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصاحها (المادة 153)، وتكون المؤسسات العمومية البلدية ذات طابع إداري أو ذات طابع صناعي وتجاري (المادة 154).

وما يعاب على هذا القانون وخلاف للقوانين السابقة فإنه لم يخصص حيزا للتنمية الفلاحية خاصة وأن معظم بلديات الوطن ذات طابع فلاحي وهو نفس الأمر في قانون الولاية الذي أعطى إشارة بسيطة بخصوصها وذلك في المادة 84 منه والتي تنص: (يبادر المجلس الشعبي الولائي ويضع حيز التنفيذ كل عمل في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي).¹

وهو الأمر الذي كان في ظل القانون البلدي الصادر بموجب الأمر 24-67، حيث تضطلع البلدية باعتبارها الخلية أو المجموعة الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية والقاعدية في النظام الجزائري، تقوم باختصاصات ووظائف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية أساسية.

¹ روجي نور الهدى: اصلاح نظام الجماعات الإقليمية: البلدية في اطار القانون 10-11، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2012-2013، ص 138.

حيث يقوم المجلس الشعبي البلدي في نطاق الخطط الوطنية العامة بالمطالبة بإحداث التعاونيات الانتاجية وتعاونيات وأجهزة التنسيق والتسويق للانتاج الفلاحي وتشجيع الاستثمارات الفلاحية، ويقوم كذلك بتحقيق وانجاز التنمية الصناعية وبنشاء بذلك الأجهزة والمؤسسات الصناعية لتحقيق الصناعية. وهو نفس الأمر بالنسبة للتنمية الصناعية حيث كان من الأجدر أن يضطلع المجلس الشعبي البلدي بتحقيق وانجاز التنمية الصناعية للبلدية.

المطلب الثاني: هياكل وأجهزة البلدية

أولاً: أجهزة البلدية

تعتبر البلدية نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية ، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم وبغية توفير الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون ، وتتوفر البلدية على هياكل وأجهزة تتمثل أهمها في ¹:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي .
- هيئة تنفيذه يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي .

أ- المجلس الشعبي البلدي :

يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ما يعكس الديمقراطية .وهو مجلس منتخب يتشكل من اعضاء منتخبين محليين عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمس سنوات

ب- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وهذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقاً للقانون المتعلق للبلدية ، ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة ، يساعد رئيس البلدية أميناً عاماً للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس البلدية .

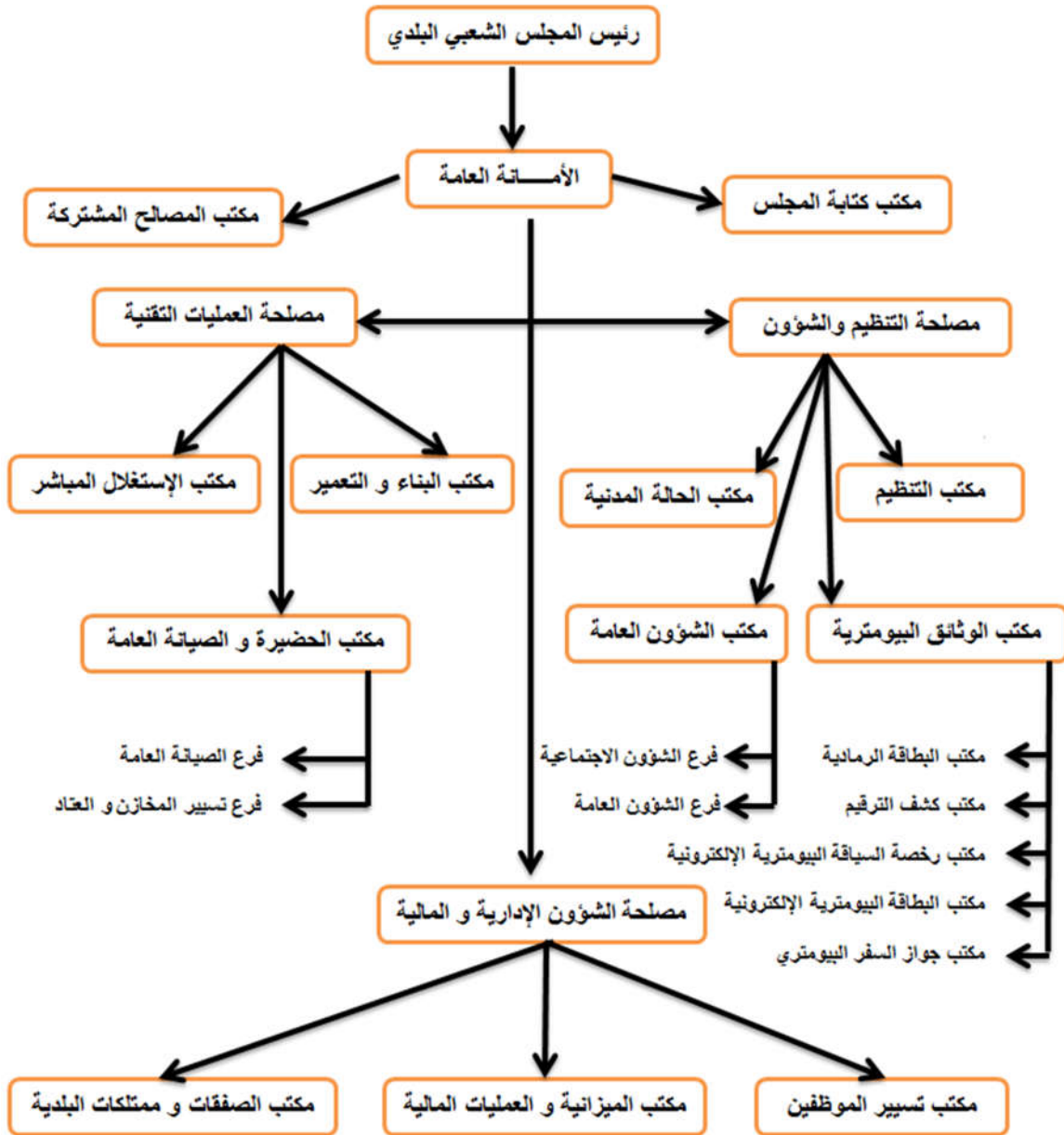
¹ بوزراع نصيرة، خضار أحلام، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة : بلدية بن سرور - المسيلة -، مذكرة ماستر في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023-2024، ص 72.

ج- الأمانة العامة :

- * تقوم الأمانة العامة بالتنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها .
- * برمجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد .
- * مراقبة المصالح التقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية .

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبلدية

وفيما يلي مخطط توضيحي لهيكل بلدية بن سرور بكل مكاتبها وإداراتها



المصدر: الأمانة العامة لبلدية بن سرور، 2025 /05/04

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من الأفراد أو العناصر أو الوحدات التي يهدف الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليها، والتي تشترك في صفات أو خصائص معينة ترتبط بموضوع الدراسة.

كما يقصد به كافة الوحدات أو الأفراد الذين تُمثّل خصائصهم موضوع الظاهرة محل البحث، وانطلاقاً من ذلك، فإن مجتمع هذه الدراسة يشمل جميع الموظفين الذين ترتبط طبيعة عملهم بمشكلة الدراسة وقد تم تطبيق البحث على عينة ميسّرة مكوّنة من 08 موظفين من مجموع 32 موظفاً ، يعملون بمصالح مختلفة في بلدية بن سرور ولاية المسيلة.

ثانيا: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء ممثل لمجتمع الدراسة يتم اختياره بهدف إجراء البحث عليه، وذلك عندما يتعذر دراسة المجتمع بأكمله لأسباب تتعلق بالوقت، أو الجهد، أو التكاليف.

وتعرف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثّل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة، حيث تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بجميع الموظفين وهي تحقق نتائج سابقة وملموسة.¹

تتكون عينة دراستنا من 08 موظفين من مصالح مختلفة ببلدية بن سرور ولاية المسيلة، فقد تم استهداف هذه الفئة باعتبار الموضوع يخص هذه الفئة لمعرفة وجهة نظرهم حول دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، وتم إجراء مقابلات معهم بمقابلة كتابية نظراً لكون طبيعة الدراسة كيفية باعتباره يخص هذه الفئة، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 08 أفراد من إجمالي أفراد العينة ما يقابله نسبة 100 % الذين استجابوا لعملية المقابلة.

¹ مسعودي امحمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد4، العدد8، دس، ص 252.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الجوانب المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث تم في بدايته عرض المنهج المعتمد وتبرير اختيار أسلوب دراسة الحالة كإطار مناسب لطبيعة البحث، كما تم تحديد كل من مجتمع الدراسة وعينة البحث، إلى جانب توضيح مصادر جمع البيانات المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يلعب المنهج دورا مهما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به فهو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.

أولاً: المنهج الوصفي

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته ، وتفصيله ، والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميا، فكيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وكميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات و الدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر"¹.

وقد قمنا بالدراسة الميدانية حول الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ببلدية بن سرور . والبحث الأمبريقي يقتضي منا اعتماد المنهج الوصفي وذلك لمعرفة جوانب الظاهرة المراد دراستها معرفة دقيقة وتفصيلية وذلك لتحقيق فهم أفضل لها .

ثانيا: منهج دراسة حالة

وهو المنهج الذي يقوم على أساس التحقق من دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي تمر بها، وذلك يقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، كما هو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المتعلق لحالة فردية قد تكون شخصا أو جماعة، أو مجتمع محليا أو المجتمع بأكمله، ويقوم ذلك على افتراض أن الوحدة المدروسة يمكن أن تتخذ الحالات أخرى مشابهة أو من نفس النمط.

¹ أحمد عياد، منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 66.

نظرا لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها.

المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية

في هذا المطلب، تم عرض وتحديد المصادر المعتمدة في إعداد الدراسة، سواء تلك المستخدمة في الإطار النظري أو ضمن الجانب الميداني الذي يُعد بمثابة إسقاط تطبيقي للمفاهيم النظرية، وقد تم تصنيف مصادر البيانات إلى نوعين رئيسيين: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

لتأطير الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر التي تشكل الأساس المعرفي للبحث، وقد شملت ما يلي:

- كتب ومراجع أكاديمية باللغة العربية.
- مقالات علمية منشورة في مجلات محكمة، بالإضافة إلى مداخلات علمية، أطروحات، ورسائل جامعية ذات صلة بموضوع الدراسة.
- أعمال ملتقيات وندوات علمية تناولت موضوعات قريبة من موضوع البحث.

ثانياً: المصادر الأولية

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على بيانات أولية مباشرة تم الحصول عليها من الميدان، وذلك بهدف تعميق التحليل وربط الإطار النظري بالواقع العملي.

وقد تم جمع هذه البيانات من خلال إجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وهم موظفون في مصالح مختلفة في نفس البلدية، بغرض التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية.

وقد رُوِّعيت مجموعة من المعايير المنهجية عند إعداد أسئلة المقابلة لضمان وضوحها ودقتها، من بينها:

- احترام التسلسل المنطقي في ترتيب الأسئلة؛
- وضوح الصياغة وتجنب الغموض أو اللبس؛
- تجنب التكرار أو ازدواجية المعنى في الفقرات.

وقد تم بناء أسئلة المقابلة بعناية لتكون أداة فعالة في استقصاء المعلومات المطلوبة، بما يخدم أهداف الدراسة ويُسهّم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

المطلب الثالث: التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة وخطوات الدراسة

أولاً: التعريف بأداة الدراسة (المقابلة)

إن أسلوب جمع المعلومات ودراسة أوضاع الاجتماعية يختلف من موضوع لآخر فبالنسبة للبيانات والمعلومات الموجودة في المكتبة يتعين على الباحث أن يبحث عن مصادر بحثه في الكتب والمقالات المنشورة والمجلات العلمية ، وإذا كانت الدراسة ميدانية فإن المعلومات المتعلقة بالموضوع توجد خارج المكتبة ، فإنه يتعين على الباحث أن يعتمد على منهجية علمية للحصول على المعلومات الأساسية لبحثه وذلك باستعمال وسائل جمع المعلومات والبيانات المعروفة والمتمثلة في إجراء المقابلات والقيام بالملاحظات وتحرير الاستبيانات .

حيث عرفت أدوات جمع المعلومات بأنها "الطرق المختلفة لجمع البراهين الخاصة بالبحث"¹.

تعددت تعاريف المقابلة من كاتب إلى آخر، ومن محلل إلى آخر ومنه اخترنا التعريف التالي: "المقابلة هي الوسيلة التي يحاول الباحث الحصول بواسطتها على البيانات، والتي لا توجد في أي مكان آخر، وتكون مع الأشخاص الذين كانوا في معظم الأحيان شهوداً أو مشاركين في الفعاليات التي شملها موضوع البحث، والمقابلة من حيث المبدأ هي الحصول على بيانات لموضوع بحث ما، ويمكن أن تستخدم لمراقبة ردود أفعال موضوع البحث لقياس مدى استجابته للمحفزات التي يحدثها الباحث"².

يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة منها مقابلة حرة (غير موجهة)، مقابلة موجهة ومقابلة نصف موجهة، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بأداة المقابلة وبالأخص اعتماد أسلوب المقابلة الموجهة مع مجموعة من الموظفين.

¹ إبراهيم عبد العزيز الدعاج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 94.

² يوجمعة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل اعداد مشروع بحث علمي: نظري تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص ص 217-221.

سمحت لنا المقابلة باستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على نظام العمل داخل مختلف المصالح في البلدية، ولعل المبررات الحقيقة وراء استخدام المقابلة أن هذه الدراسة هي دراسة كيفية، والمبررات الأخرى أن نسبة الردود في المقابلة تكون أعلى من نسبة الردود في الإستبيان وهذا بسبب العوامل التالية:

- التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهدا في إعطاء المعلومات الضرورية؛
- يمكن الاستطرداد في المقابلة ومتابعتها وتوضيحها والاطناب فيها حتى يحصل الباحث على الإجابيات الدقيقة والمرتبطة بالموضوع؛
- تعتبر أحسن أداة للاتصال المباشر مع المستجوبة.

ثانيا: هيكله محاور أداة الدراسة المقابلة

تم تصميم وبناء أداة المقابلة ضمن إطار منهجي يهدف إلى جمع بيانات دقيقة تخدم أهداف البحث. وقد جاءت هيكلتها على النحو التالي:

1. المقدمة التمهيديّة

تضمنت المقابلة في بدايتها مقدمة توضيحية تشرح للمستجوبين طبيعة الدراسة وأهدافها، مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي الميداني، مع احترام مبدأ السرية والخصوصية.

2. محاور المقابلة

- تم تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور رئيسية تغطي مختلف جوانب موضوع الدراسة، وهي:
- المحور الأول: المعطيات الشخصية للمستجوب (السن، الخبرة، المنصب... إلخ).
 - المحور الثاني: واقع تفعيل الرقمنة داخل مصالح البلدية المختلفة.
 - المحور الثالث: تقييم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

3. مراحل تنفيذ المقابلة

مرت عملية إجراء المقابلات بعدة خطوات متتالية:

المرحلة الأولى: تم اختيار عينة مكونة من 08 موظفين ببلدية بن سرور.

المرحلة الثانية: إعداد دليل المقابلة وتحديد مواعيد مسبقة مع المستجوبين لضمان توفر الظروف الملائمة لجمع البيانات.

المرحلة الثالثة: تحليل المعطيات الميدانية تحليلاً تقليدياً من خلال تلخيص أجوبة الموظفين في جدول شامل، مما أتاح استخلاص أوجه التشابه والاختلاف في آرائهم، وتكوين رؤية تحليلية عامة حول موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات

تم في هذا المبحث تحليل المقابلة التي تم إجرائها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة لهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول: عرض خطوات إجراء المقابلة

يتناول هذا المطلب عرضاً تفصيلياً للظروف المحيطة بإجراء المقابلات في ميدان الدراسة، وتحديدًا على مستوى بلدية بن سرور، حيث تم توثيق كافة المراحل والظروف التي صاحبت هذا النشاط البحثي بشكل منهجي ومدعم بالتبرير الواقعي، ويهدف هذا التوثيق إلى تعزيز مصداقية البيانات المستخلصة وضمان شفافية عملية جمع المعلومات.

تم تقسيم المعلومات المتعلقة بسير المقابلة إلى أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: تضمن التعرف على المشاركين في المقابلة، من خلال تسجيل معلوماتهم الأساسية مثل الاسم، سنوات الخبرة، والمنصب الذي يشغلونه في البلدية.

الجزء الثاني: حُصص لتوثيق الجوانب التنظيمية للمقابلة، بما في ذلك تاريخ إجراء المقابلة، مكان انعقادها، مدتها، طبيعة الوسيلة المستعملة في التسجيل (ورقي، رقمي، صوتي)، بالإضافة إلى كيفية تفرغ البيانات المستخلصة والزمن المستغرق لذلك.

الجزء الثالث: تناول السياق العام للمقابلة، من حيث الظروف المحيطة بها، مدى تعاون الموظفين، ودرجة التفاعل أثناء الإجابة، فضلاً عن الانطباعات الأولية التي سجلها الباحث أثناء التنفيذ.

الجزء الرابع: ركز على توضيح الأهداف الأساسية للمقابلة، وربطها بأبعاد الدراسة، مع تقديم وصف شامل لـ المناخ العام الذي جرت فيه العملية، سواء من حيث الجانب النفسي للمستجوبين أو الجو الإداري العام، وقد تم تلخيص كل هذه الجوانب في الجدول الآتي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: خطوات إجراء المقابلة

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الموظف
<p>- أجريت هذه المقابلة للتعرف عن الادارة الالكترونية ومعرفة التفاصيل في تطبيقها في بلدية بن سرور .</p> <p>- معرفة علاقة الادارة الالكترونية بترشيد الخدمة العمومية.</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع الموظفين:</p> <p>كانت ممتاز من حيث المعاملة وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الكم الهائل من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى منح الموظفين الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع والإجابة عنه</p>	<p>تاريخ المقابلة: يوم 2025/05/25 على الساعة: 09:00 صباحا</p> <p>اللقاء: مباشر</p> <p>مدة المقابلة: 40 دقيقة</p> <p>-تدوين المعلومات عن طريق الكتابة</p> <p>مقابلة جماعية</p>	<p>الموظف رقم (01):</p> <p>الاسم واللقب: خضار مصطفى</p> <p>الرتبة: متصرف اقليمي</p> <p>الوظيفة: مسير مكتب الفلاحة.</p> <p>سنوات الخبرة: 09 سنوات.</p>
			<p>الموظف رقم (02):</p> <p>الاسم واللقب: زريط مخلوف</p> <p>الرتبة: متصرف اقليمي</p> <p>الوظيفة: مسير مكتب الأجور</p> <p>سنوات الخبرة: 03 سنوات.</p>
			<p>الموظف رقم (03):</p> <p>الاسم واللقب: عبد الباقي حافظ.</p> <p>الرتبة: متصرف اقليمي.</p> <p>الوظيفة: / مسير مكتب الأجور</p> <p>سنوات الخبرة: 05 سنوات.</p>

			<p>الموظف رقم (04): الاسم واللقب: رحماوي زيان الرتبة: متصرف رئيسي الوظيفة: رئيس مكتب الصفقات. سنوات الخبرة: 06 سنوات.</p>
			<p>الموظف رقم (05): الاسم واللقب: لعمارة زيان الرتبة: ملحق رئيسي الوظيفة: مسير مكتب الميزانية سنوات الخبرة: 11 سنة.</p>
			<p>الموظف رقم (06): الاسم و اللقب: حمادي محمد الرتبة: متصرف اقليمي رئيسي الوظيفة: رئيس مكتب الموظفين. سنوات الخبرة: 14 سنة.</p>
			<p>الموظف رقم (07): الاسم واللقب: بن فرحات صباح الرتبة: ملحق رئيسي للإدارة الاقليمية الوظيفة: رئيس مصلحة اليومئري سنوات الخبرة: 09سنوات.</p>

<p>- أجريت هذه المقابلة للتعرف عن الادارة الالكترونية ومعرفة التفاصيل في تطبيقها في بلدية بن سرور . - معرفة علاقة الادارة الالكترونية بترشيد الخدمة العمومية.</p>		<p>تاريخ المقابلة: يوم 2025/05/25 على الساعة: 14:00 زوالا اللقاء: مباشر مدة المقابلة: 40 دقيقة -تدوين المعلومات عن طريق الكتابة مقابلة جماعية</p>	<p>الموظف رقم (08): الاسم واللقب: منادي رشيد الرتبة: عون إدارة رئيسي الوظيفة: رئيس مصلحة الحالة المدنية سنوات الخبرة: 16 سنة.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني والثالث

بعد اجراء المقابلات مع عينة الدراسة تم تحليلها وتوضيح أهم ما أجاب به الموظفون عينة الدراسة، وقد تم تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بين سرور.

الجدول رقم 2: تحليل المقابلات

اجابة الموظفين	الموظفون أسئلة المقابلة
<p>جميع الموظفين أجابوا أنها فكرة جديدة سعت الدولة لتطبيقها في جميع القطاعات وهي التخلي عن الأسلوب القديم وتطوير الادارة. وقد تم تجسيدها منذ سنوات في بلدية بين سرور</p>	<p>س01: هل عندكم فكرة عن ماهي الادارة الالكترونية؟ س02: هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحتكم؟</p>
<p>أجمع الموظفون على أن البلدية كانت تمتلك حواسيب قديمة ثم تم تزويدهم بحواسيب</p>	<p>س03: هل تظنون ان مصلحتكم تتوفر على</p>

<p>جديدة من أجل تطبيق الرقمنة.</p>	<p>عتاد كافي لاستخدام الادارة الالكترونية؟ س04: حسب خبرتكم حواسيب المصلحة ذات كفاءة عالية؟</p>
<p>أجمع الموظفون أن الأجهزة تتوفر على أنظمة تقوم بتحديثات تلقائية بالقدر</p>	<p>س05: هل تتوفر هاته الاجهزة على انظمة تقوم بتحديثات التلقائية مما يضمن حماية هذا النظام ؟</p>
<p>كانت الاجابة على هذا السؤال مشتركة بين الموظفين فهم اتفقوا على وجود برامج. - (GIRH -GEEP-SIGMAP)-BAL/LOLF-ممثل-برامج Office -برنامج Excel-برنامج.</p>	<p>س06: ماهي برامج المستخدمة في مصلحتكم وما مدى كفاءتها؟</p>
<p>استخدام بعض البرامج المتطورة و عتاد متطور (أجهزة الاعلام الآلي).</p>	<p>س07: في رأيكم ماهي الادوات او التقنيات التي يمكن استخدامها في ترشيد الخدمة العمومية؟</p>
<p>كل الموظفين أجمعوا في اجاباتهم على: -نعم توجد شبكة انترنيت قليلة التدفق. (EXT.الموظفين رقم (01)، (02) ، (03) ، (05) و (06)-لا يوجد شبكة خارجية) ENT-نعم توجد شبكة داخلية</p>	<p>س08: هل تتوفر المصلحة على شبكة الأنترنت؟ س09: هل يوجد شبكة (تربط EXTخارجية) بين المصلحة و البلديات الأخرى؟ - س10: هل توجد (ENTشبكة داخلية) تربط بين مكاتب المصلحة؟</p>
<p>الموظفين رقم (01)، (02) و (08): لم يتلقوا تدريب</p>	<p>س11: هل تلقيتم تكوين او تدريبات خاصة بالإدارة الإلكترونية؟</p>

كل الموظفين أجابوا بنعم مستواهم يؤهلهم للتعامل مع الادارة الالكترونية	س12: في رأيكم مستواكم يؤهلكم للتعامل مع الادارة الالكترونية؟
كل الموظفين اجابوا بـ نعم تم توظيف موظفين جدد متخصصين لتطبيق الادارة الالكترونية.	س13: هل تم توظيف عمال جدد مختصين لتطبيق الادارة الكترونية

المصدر: من اعداد الطالب

بعد تحليل إجابات الموظفين تم التوصل إلى:

أجمع أغلب الموظفون على أن الادارة الالكترونية قد تم تطبيقها فعليا ببلدية بن سرور .

الادارة الالكترونية بالنسبة لبلدية بن سرور على غرار باقي بلديات الوطن عرفت انطلاقة فعلية وهيكلية بداية من سنة 2008، ضمن إطار برنامج شامل لإصلاح المرفق العام وتحديث الإدارة، أطلقته وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عن طريق تزويدهم بالحواسيب الجديدة، ، لكن أغلب المصالح تتوفر على الانترنت بتدفق ضعيف و شبكة داخلية، وقد استخدموا في الادارة الالكترونية برامج علما أنها تخضع لإشراف وزارة الداخلية والجماعات المحلية أهمها:

-برنامج GEEP في مصلحة الأجور.

-برنامج SIGMAP في مصلحة الصفقات العمومية.

-برنامج رسمي موحد أطلقته وزارة الداخلية يتيح استخراج الوثائق (عقود الميلاد، الوفاة، الزواج...) رقميا، في مصلحة الحالة المدنية.

-برنامج (BAL/LOLF) في مكتب الميزانية.

-برنامج GIRH في مصلحة الموارد البشرية.

-برنامج رسمي خاص بإصدار جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية مربوط بمركز الإنتاج الوطني وبنظام الحالة المدنية، في مصلحة البيومتري.

- تم توظيف موظفين جدد متخصصين (03 تقني سامي في الاعلام الآلي ومهندس دولة) ، وتم تدريب أغلب الموظفين على التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في الادارة الالكترونية.

-كل الموظفين يرون أن مستواهم يؤهلهم للتعامل مع الرقمنة.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

الجدول رقم 3: مساهمة الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

اجابة الموظفين	الموظفون أسئلة المقابلة
كل الموظفين اشتركوا في الاجابة بأن الموظفين في البلدية لهم دور أساسي لأنهم هم الحلقة الأساسية في الإدارة الاقليمية.	س14: هل هناك دور للموظفين في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات الإدارة الالكترونية من اجل ترشيد الخدمة العمومية؟
كانت اجابة الموظفين بأن الإدارة الالكترونية تضمن السرعة والدقة في العمل	س15: كيف تتم العمليات الادارية داخل المصلحة في ظل الرقمنة؟
كل الموظفين أجابوا بنعم عدا الموظف رقم (01) الذي أجاب بتقريبا إلى حد ما	س16: هل تظنون ان الإدارة الالكترونية تمكنت من تحقيق أهدافها؟
كل الموظفين أجمعوا على ذلك	س17: هل تمكنت الإدارة الكترونية من تقليل الوقت و الجهد في العمل؟
كل الموظفين أجمعوا على ذلك	س18: هل تظنون ان الإدارة الكترونية قللت الجهد البدني والتكلفة في المصلحة؟
كل الموظفين أجمعوا على ذلك	س19: في رأيكم هل تم الوصول لمختلف الانشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها عند تطبيق الرقمنة؟

<p>الموظفين رقم (01)، (02) و (08): أهم التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية هي عدم تكوين الموظفين. الموظفين رقم (03)، (04) و (06): أقرروا بوجود برامج متعددة غير مترابطة بين المصالح الموظفين رقم (05) و (07): أهم التحديات هي ضعف الربط بشبكة الإنترنت، و غياب تجهيزات معلوماتية حديثة.</p>	<p>س20: ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الادارة الإلكترونية؟</p>
<p>اشترك الموظفون بالإجابة بنعم الادارة الالكترونية تعزز الثقافة والمسؤولية داخل كل المصالح بلدية بين سرور</p>	<p>س21: هل ترون ان تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصالحتكم؟</p>
<p>الموظفون جميعا أجمعوا بأن الادارة الالكترونية هي المآل الوحيد لتحقيق ترشيد الخدمة العمومية عند تطبيقها</p>	<p>س22: كيف يمكنكم تقييم كفاءة وفعالية الادارة الكترونية في ترشيد الخدمة العمومية؟</p>

المصدر: من اعداد الطالب

ان الموظف في البلدية بغض النظر عن المصلحة التي يعمل بها له دور هام وحساس والادارة الالكترونية تساعدهم و تعمل على تسريع أداء المهام و العمليات داخل المصلحة بدقة عالية. وكل الموظفين اتفقوا بأن الادارة الالكترونية قللت من الجهد المبذول و التكلفة و أن الرقمنة مكنت من الوصول لمختلف الأنشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها.

ومن خلال الجدول يمكن ان نستنتج أهم التحديات التي تواجه عملية الرقمنة:

-عدم تكوين الموظفين

-نقص العتاد.

-غياب التنسيق بين الادارات في تطبيق بعض البرامج الموحدة في بعض المصالح .

- ضعف الربط بشبكة الإنترنت.

بالرغم من هذه التحديات إلا أن الرقمنة تعزز من الشفافية و المسؤولية داخل البلدية و تبقى هي المآل

الوحيد لترشيد الخدمة العمومية.

بعد اجرائنا للمقابلات مع عينة الدراسة، سوف يتم تحليلها وتبيان أهم إجابات الموظفين فيما يتعلق

بمحاور الدراسة وقد تم تلخيص ذلك في:

من الجداول السابقة يمكن استنتاج نقاط التشابه ونقاط الاختلاف:

1. أبرز نقاط التشابه:

- كانت اجابات الموظفين تتشابه بينهم فيما يخص مفهومهم حول الادارة الالكترونية أي الرقمنة على مستوى مصالح بلدية بن سرور .
- اشترك الموظفون في اجاباتهم حول تطبيق الرقمنة على مستوى ادارتهم حيث تم تطبيقها منذ انطلاقتها في الجزائر سنة 2008.
- اشترك الموظفون في اجاباتهم حول وجود شبكة انترنيت قليلة التدفق وشبكة داخلية.
- اتفق جميع الموظفين حول أن تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصلحتهم، فالحاسوب لا يتعامل بالعاطفة.

2. ابراز نقاط الاختلاف:

- اختلف الموظفون في اجاباتهم حول أهم التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الادارة الإلكترونية ؛
 - في حين اختلف الموظفون في آرائهم حول مدى تحقيق الادارة الالكترونية لأهدافها.
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

تم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحقيقها أو رفضها كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد اهتمام بتطبيق الادارة الالكترونية على مستوى مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور" .

الفرضية محققة، فمن خلال تحليلنا لأجوبة الموظفين الذين أجرينا معهم المقابلة تبين لنا أن وزارة الداخلية لها اهتمام بتطبيق الادارة الالكترونية كونها تساهم في توفير الوقت والتكلفة والجهد.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: " تساهم الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال ربح الوقت و الجهد و التكاليف في مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور " ، حيث تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل الادارة؛
- الاهتمام بتكوين العنصر البشري من أجل التحكم في الرقمنة؛

- الوعي لدى جميع الموظفين بضرورة وجود شبكة تربط بين جميع مصالح البلديات عبر الوطن. وقد تبين بأن "الادارة الالكترونية تساهم في ترشيد الخدمة العمومية من خلال ربح الوقت و الجهد و التكاليف في مختلف مصالح البلدية " ووجدنا ان هذه الفرضية محققة من خلال تحليلنا الكلي للإجابات الموظفين.

ثالثا: الاجابة عن اشكالية الدراسة

من خلال ما قمنا به في هذا الفصل من مقابلات التي قمنا بها مع الموظفين في مختلف مصالح البلدية ببلدية بن سرور ، نقول ان الفرضية المتمثلة في:
هناك دور للإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ببلدية بن سرور ، قد تحققت.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي ببلدية بن سرور، فقد تم عرض وتحليل بيانات المقابلة التي تم إجراؤها مع مجموعة من الموظفين، والتي تم تحليلها بالاعتماد على الأسلوب التقليدي للمقابلة، حيث تم الانطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها، وأخيرا تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة اين تم ايجاد ان الفرضيات كلها محققة، وسيتم توضيح أهم النتائج في خاتمة الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض آفاق لدراسات المستقبلية.

خاتمة

الخاتمة:

ختامًا، يمكن القول إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد ترفًا إداريًا، بل أصبح ضرورة تفرضها تحديات الواقع ومتطلبات العصر الرقمي، حيث أصبحت المؤسسات العمومية مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى الانخراط في ديناميكية التحول الرقمي، بما يضمن جودة الخدمة، فعالية الأداء، وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة.

وحتى يُكتب لهذا المشروع النجاح، لا بد من رؤية إستراتيجية متكاملة، إرادة سياسية حقيقية، وموارد بشرية وتقنية مؤهلة، فالإدارة الإلكترونية ليست فقط انتقالًا تقنيًا، بل هي تحول ثقافي وتنظيمي عميق يتطلب العمل الجاد والمتواصل، فمع تزايد التحديات التي تواجه الإدارة العمومية، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل خيارًا إستراتيجيًا لا غنى عنه لتحديث طرق تسيير الشأن العام، وتحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات العمومية، وقد حاولت هذه المذكرة تسليط الضوء على هذا التحول، من خلال دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بن سرور، وقياس مدى إسهامها في ترشيد الخدمة العمومية وتحسين الأداء.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- إن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام للحاسوب والأنظمة الرقمية، بل هي رؤية متكاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يضمن الكفاءة والشفافية والسرعة.

- أظهرت الدراسة أن بلدية بن سرور بدأت فعليًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بعض المصالح الحساسة، مثل الحالة المدنية، البيومتري، الأجور، إلا أن التطبيق لا يزال جزئيًا ومحدودًا في باقي المصالح.

- ساعد إدماج الأدوات الرقمية في تسريع الإجراءات وتسهيل تسيير بعض الملفات، ما ساهم في تقليص الطوابير، تخفيف الضغط على الموظفين، ورفع رضا المواطن.

- في المقابل، لا تزال هناك عوائق بنيوية وبشرية وتشريعية تعرقل التعميم الفعلي لهذا النمط الإداري، لعل أبرزها: نقص التجهيزات، غياب التكوين المستمر، ضعف التنسيق بين المصالح، غياب التشريعات الخاصة بالإدارة الرقمية، وتردد بعض الأعوان في التعامل مع التغيير.

ثانياً: الاقتراحات

- انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها دعم نجاح الإدارة الإلكترونية نحصرها في:
- توفير بنية تحتية رقمية قوية تشمل الربط الجيد بشبكة الإنترنت، حواسيب حديثة، وبرمجيات مدمجة تتماشى مع كل مصلحة وظيفية.
 - الاستثمار في المورد البشري، من خلال تنظيم دورات تكوينية منتظمة، تهدف إلى تعزيز كفاءات الموظفين في المجال الرقمي، وتغيير ذهنيهم تجاه التكنولوجيا.
 - إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والإجرائية للمصالح البلدية بما يتلاءم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية، وذلك في إطار مقارنة "إعادة هندسة العمليات الإدارية".
 - تحيين الإطار التشريعي والتنظيمي بإصدار قوانين تُنظّم المعاملات الإلكترونية، وتعترف بحجية الوثيقة الرقمية والتوقيع الإلكتروني.
 - إشراك المواطن في التحول الرقمي، من خلال برامج توعية وتحسيس باستخدام الخدمات الإلكترونية، وتوفير تطبيقات سهلة الاستخدام.
 - ضمان أمن المعلومات من خلال اعتماد أنظمة حماية رقمية فعالة تضمن خصوصية البيانات وسلامة المعاملات الإدارية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بالنظر إلى ما جاءت به هذه الدراسة نجد أن مجال البحث لا يزال مفتوحاً بالنظر إلى اتباع موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية فنقترح ما يلي:
- دراسة مقارنة بين بلديات حضرية وبلديات ريفية في مجال تطبيقها للتحول الرقمي.
 - تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد والبيروقراطية على المستوى المحلي.
 - دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومؤشرات التنمية المستدامة.
 - تقييم دور الثقافة التنظيمية والمقاومة الداخلية للتغيير في تعطيل أو تسريع مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - استكشاف مدى قابلية رقمنة كافة الوثائق والأرشيفات الإدارية ضمن بيئة تشريعية وتنظيمية مناسبة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مقابلة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر

عنوان المذكرة :

دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في بلدية بن سرور.

سنوات الخبرة	الوظيفة	الرتبة	الاسم واللقب	موظفين بلدية بن سرور

س01- هل عندكم فكرة عن ماهي الادارة الالكترونية؟

ج01-

س02- هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحتكم؟

ج02-

س03- هل تظنون ان مصلحتكم تتوفر على عتاد كافي لاستخدام الادارة الالكترونية؟

ج03-

س04- حسب خبرتكم حواسيب المصلحة ذات كفاءة عالية؟

ج04-

س05- هل تتوفر هاته الاجهزة على انظمة تقوم بتحديثات التلقائية مما يضمن حماية هذا النظام ؟

ج05-

س06- ماهي برامج المستخدمة في مصلحتكم وما مدى كفاءتها؟

ج06-

س07- في راىكم ماهي الادوات او التقنيات التي يمكن استخدامها في ترشيد الخدمة العمومية؟

ج07-

س08- هل تتوفر المصلحة على شبكة الأنترنت؟

ج08-

س09 - هل يوجد شبكة خارجية تربط بين مصلحتكم ببلدية بين سرور و بقية البلديات الأخرى؟

ج09-.....

س10- هل توجد شبكة داخلية تربط بين مكاتب المصلحة؟

ج10-.....

س11- هل تلقيتم تكوين او تدريبات خاصة بالإدارة الإلكترونية؟

ج11-.....

س12- في رأيكم مستواكم يؤهلکم للتعامل مع الادارة الالكترونية؟

ج12-.....

س13- هل تم توظيف عمال جدد مختصين لتطبيق الادارة الكترونية؟

ج13-.....

س14- هل هناك دور للموظفين في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات الادارة الالكترونية من اجل ترشيد الخدمة العمومية؟

ج14-.....

س15- كيف تتم العمليات الادارية داخل المصلحة في ظل الرقمنة؟

ج15-.....

س16- هل تظنون ان الادارة الالكترونية تمكنت من تحقيق أهدافها؟

ج16-.....

س17- هل تمكنت الادارة الكترونية من تقليل الوقت و الجهد في العمل؟

ج17-.....

س18- هل تظنون ان الادارة الكترونية قللت الجهد البدني والتكلفة في المصلحة؟

ج18-.....

س19- في رأيكم هل تم الوصول لمختلف الانشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها عند تطبيق الرقمنة؟

ج19-.....

س20- ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الادارة الإلكترونية؟

ج20-.....

س21- هل ترون ان تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصلحتكم؟

ج21-.....

س22- كيف يمكنكم تقييم كفاءة وفعالية الادارة الكترونية في ترشيد الخدمات؟

ج22-.....

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

- المادة 16 من التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2016.
- القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011، ج ر العدد 37، الصادرة في 03 يوليو 2011.
- القرار الوزاري المؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، ج.ر، ، عدد 31 المؤرخة في 05-06-2011.
- التعليمية رقم 2393 المؤرخة في 14 سبتمبر 2015 تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات.

ثانياً: المراجع

1-الكتب بالعربية:

- ابراهيم عبد العزيز الدعاج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء، عمان، 2010.
- إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005.
- أحمد عياد، منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- بدر محمد السيد القزاز، الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الاداري، دراسة مقارنة بالفقه الاسلامي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.
- بوجمعة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل اعداد مشروع بحث علمي: نظري تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2023.
- ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدارة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001.

- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2010.
- سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2002.
- عبدا لرحمان إدريس ثابت :، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية للنشر ، 2001.
- عبد المطالب عبد الحميد: التمويل المحلي، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001.
- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط3، . جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2013.
- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر، دار الجسور للنشر والتوزيع، 2007.
- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 01، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، د.ط، الجزائر: دار العلوم للنشر، 2004.
- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الطبعة01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان،2000م.
- مسعود شيهوب، أسس الادارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس.
- نجم عبود، الادارة الالكترونية (الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

2-الكتب الأجنبية:

- Philippe Kotler, Marketing management, 10th ED, Prentic hall international edition, USA, 2000.
- René Chapus, Droit administratif Général, tome, 15ème Edition, ed Montchrestien, Paris, 2001.

3-الدوريات و المجلات:

- أحمد بورزق، أهم الموارد المالية البلدية في الجزائر من خلال قانون البلدية 10-11 ودورها في التنمية المحلية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة الجلفة، دس.
- أوماحي عائشة، بوادي مصطفى: ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 10، 2021.
- باي أحمد ورائية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11، جوان 2017.
- بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، ورقة بحثية في الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 06-18 أكتوبر، 2003.
- بلخير عمومن، و محمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و أثرها على الأداء الوظيفي، ورقة بحثية منشورة في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022.
- بوعمامة العربي ، حليلة رقاد : الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014.
- دايرة عايدة، متطلبات الادارة الالكترونية و دورها في تعزيز ولاء الموظفين، ورقة بحثية منشورة في مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021.
- شهرزاد مناصر، عبد العالي حاحة، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، أبريل 2019.
- عبد العزيز شمالل، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019.

- عزوز سعيدة، نسيمة مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر، الادارة الالكترونية في البلدية أنموذجا، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، الجزائر، ديسمبر 2018.
- عيدوني كافية، الادارة الالكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها في الواقع، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، العدد 02، 2017.
- عيساوي نادية، الادارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ورقة بحثية منشورة على مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة العدد14، 2017.
- غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12الجزائر، جانفي 2016.
- فايزة، مجدوب. "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث العلمي، جامعة سطيف 2، عدد خاص، 2023.
- قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الادارة الالكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 07، العدد 02، جوان 2001.
- قديد ياقوت، بن عيسى إلهام: عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 8، ديسمبر 2018.
- مورية سمية، متطلبات تفعيل الجباية الالكترونية لتعزيز رقمنة الإقتصاد الجزائري مقارنة إحصائية تحليلية مجلة دفاتر إقتصادية ، جامعة بشار، المجلد 13 ، العدد 01 ، تاريخ نشر 2022/05/10.
- مسعودي امحمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد4، العدد8، دس.

4- الرسائل الجامعية و المذكرات:

- اكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور، دور الادارة الالكترونية في الظروف الاستثنائية-كوفيد19-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص: قانون اداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020.
- أكرم عمار، محمد جمال. الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي بوكالة الغوث الدولية - غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2009.
- بلجيلح شهبناز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة التجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2013/2012.
- بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص: قانون اداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2020.
- بوزراع نصيرة، خضار أحلام، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة : بلدية بن سرور - المسيلة -، مذكرة ماستر في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023-2024.
- جمبية، ذهبية. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية خنشلة. مذكرة ماستر، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2022.
- دحومي نادية، زيقم وهيبة: دور الإدارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي-على مستوى مفتشية الضرائب ببن سرور-، مذكرة ماستر في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023-2024.
- خلاصي رضا، تحليل ظاهرة الغش الجبائي، دراسة حالة الجزائر في الفترة 1991-2002 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008.
- رانية هدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2018.

-روبحي نور الهدى: اصلاح نظام الجماعات الاقليمية: البلدية في اطار القانون 10-11، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2012-2013.

- سعيد بن المعلا العمري، المتطلبات الادارية و الأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.

- قايد زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات-حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، 2014/2015.

- سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص: ادارة محلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2019.

- محمد جمال أكرم عمار، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في مجال ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، غزة فلسطين، 2009.

- نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية، غزة، فلسطين، 2008.

- نوي نجاة، فعالية الرقابة الجبائية للفترة (1999-2003)، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003/2004.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	اهداء
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول والأشكال
.....	ملخص الدراسة
أو	مقدمة
الفصل الأول: ماهية الادارة الالكترونية	
07	تمهيد:
08	المبحث الأول: مفهوم الادارة الالكترونية
13	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية
15	المبحث الثالث: أساسيات الادارة الالكترونية
20	المبحث الرابع: التحول نحو الادارة الالكترونية
الفصل الثاني: ترشيد الخدمة العمومية	
25	المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية
31	المبحث الثاني: مفهوم ترشيد الخدمة العمومية
33	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
دراسة تقييمية لدور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة
36	المطلب الأول: تقديم بلدية بين سرور
39	المطلب الثاني: هياكل وأجهزة البلدية
41	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
42	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: منهج الدراسة

43	المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية
44	المطلب الثالث: التعريف بأداة الدراسة وخطوات الدراسة
46	المبحث الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: عرض خطوات إجراء المقابلة
49	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني والثالث
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	الملاحق
64	المصادر و المراجع
71	الفهرس

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
47	خطوات إجراء المقابلة	01
49	تحليل المقابلات	02
52	مساهمة الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية	03

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
40	الهيكل التنظيمي لبلدية بن سرور	01

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى بلدية بن سرور، وقد تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، مكوناتها، ومجالات تطبيقها، مع التركيز على التحديات والصعوبات التي تواجه هذا التحول في البيئة الإدارية الجزائرية، أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف، غير أن تطبيقها لا يزال جزئياً ويواجه عدة معوقات، من بينها نقص التجهيزات والتكوين وغياب التنسيق، وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية الملائمة، تأهيل الموارد البشرية، وتحسين الإطار التشريعي بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، كما اقترحت توسيع الدراسة مستقبلاً لتشمل نماذج بلديات أخرى قصد المقارنة واستقراء أفضل الممارسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية ، مصالح البلدية.

Summary:

This study aims to shed light on the role of electronic administration in rationalizing public service, through a field study conducted at the level of the Ben Srur Municipality. The research addressed the conceptual framework of electronic administration, its components, and fields of application, with a focus on the challenges and difficulties facing this transformation within the Algerian administrative environment. The findings revealed that electronic administration significantly contributes to improving service quality, accelerating procedures, and reducing costs. However, its implementation remains partial and faces several obstacles, including a lack of equipment, insufficient training, and poor coordination. The study recommended the need to provide appropriate infrastructure, develop human resources, and enhance the legislative framework in line with the requirements of the digital age. It also suggested expanding future research to include other municipalities in order to conduct comparative analysis and identify best practices.

Key Words: Electronic administration, public service, municipal services.