

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2024/.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية وعلاقته  
بجودة الخدمة العمومية  
-دراسة ميدانية ببلدية عين الريش-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

- مختاري علية

- سقاي هاجر

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د.
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. جغلولي يوسف
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2024/.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المرفق العام الالكتروني في الإدارة المحلية وعلاقته  
بجودة الخدمة العمومية  
-دراسة ميدانية ببلدية عين الريش-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

- مختاري علية

- سقاي هاجر

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د.
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. جغلولي يوسف
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



# شكر و عرفان

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته لنا لنتم هذه الدراسة.  
كما نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل جغلوي يوسف على توجيهاته السديدة وارشاداته ونصائحه وتوصياته القيمة طيلة فترة القيام بهذه الدراسة.  
ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من مدى لنا يدي العون لإنجاز هذا العمل المتواضع

# إهداء

اهدي ثمرة جهودي وعملي الى فخري ومعزتي وبئر الامان، الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من احمل اسمه بكل فخر والدي العزيز حفظه الله.

الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك العين جزاها الله عين الجزاء في الدنيا والآخرة.

الى من شاركني حلو الحياة ومرها وسانديني في خطواتي، ويسر لي الصعاب، الى زوجي وأولادي حفظهم الله.

الى من سرنا سويا وشققنا الطريق معا نحو النجاح الى صديقاتي وزميلاتي.

الى كل العائلة الكريمة من قريب أو بعيد.

الى الدكتور جفلولي يوسف الذي كان لنا رفيقا في مشوارنا لإنجاز هذا العمل والذي قاسمنا جميع لحظاتها خطوة بخطوة رعاها الله ووقفه.

الى كل من كان لهم أثر في حياتي ولم تسعهم ورقتي أهديكم ثمرة جهدي

الى من ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

مختاري عليّة

# إهداء

يا لها من لحظة ستبقى ذكرى تـؤرقني لأنها لحظة جميلة وتاريخية حقا انها لحظة رائعة..

الى من صلى الله عليه دائما حبيبه خير الخلق كلهم منارة العلم، ومنبع الحلم الذي ندعو ان يجمعنا به الله في الفردوس الأعلى الرسول الحبيب، محمد صلى الله عليه وسلم..

الى من قال الله عزوجل: وقضى ربك ان لا تعبدوا الا إياه وبالوالدين احسانا..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من بعد الله عزوجل الى والدي... إلى رمز الصمود والجهاد الى صاحب الصدر لرحب الذي كرس حياته من اجل تعليمي.. الى من علمني الحق دون تردد.. الى من اعتبره وسلما للحب والعطاء.. اليك انت "ابي الغالي" ...

اليكي التي باركتني بدعائها.. وسهرت من أجلي الليالي لتخفف عني دموع الالام. روجي ومنبع وجودي.. "امي الحبية الغالية.. شكرا لكي على كل ما فعلته من أجلي..

كما اهديها الى اخواتي واخوتي...

وبالخصوص الى الزوج الكريم وصغاري حفظهم اللهم ورعاهم

والى من وجدته في السراء والضراء وكانوا بمثابة زملاء والاصدقاء

كما اهدي ثمرة جهدي للأستاذ جغلولي يوسف الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت اليه فأناره لي وكلما دب الياس في نفسي زرع فيها الامل كما لا ننسى ان نشكر كل الأساتذة الكرام وأخيرا الى من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي، وكل من لم يذكرهم قلبي ولم ينساهم قلبي وعقلي..

سقاى هاجر

# مقدمة



ليس هناك شك في أن الإدارة الإلكترونية تمثل بديلاً حديثاً يعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن، مستندةً إلى التغيرات في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة، هذا التحول يعكس انتقال الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الأشكال التقليدية إلى أشكال تعتمد بشكل أساسي على تقنيات الإنترنت والبرمجيات لتلبية احتياجات المواطنين بطرق تعزز رضاهم عن أداء الحكومات. تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولاً جوهرياً في مفهوم الخدمة العامة، حيث تعزز قيم الخدمة العامة وتجعل الجمهور المستفيد محور اهتمام مؤسسات الدولة. تتجاوز هذه الإدارة مجرد تحسين أداء الخدمات العامة لتشمل خلق تواصل فعال مع الجمهور عبر توفير المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة. كما تتضمن هذه الإدارة تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة، مما يعزز الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات.

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة؛ لتسليط الضوء على الموضوع، ونظراً لأهمية الموضوع وسعينا لتحقيق أهدافه تم تناول الدراسة في جانبين أساسيين هما أولاً الجانب النظري واشتمل على فصلين:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: وتضمن كل من إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، وأهدافها، أهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن كل من المرفق العام الإلكتروني، والإدارة المحلية.

أما الجانب التطبيقي وتناولنا فيه فصلين:

الفصل الثالث: الموسوم بالإطار المنهجي الميداني للدراسة: تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تنفيذ الدراسة.

الفصل الرابع: وتضمن عرض ومناقشة وتفسير النتائج بحيث ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

وفي الأخير، تم اقتراح بعض التوصيات والمقترحات للدراسات القادمة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- تحديد الإشكالية وصياغتها

2- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

## الإشكالية:

لقد شككت ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات واحدة من أكبر التغيرات المحددة لملامح مجتمع المعلومات التي حققت تحول نوعي في مجال التنقيب عن المعرفة والاستثمار فيها ، والإنتقال الصناعة إلى عصر المعلومات التي باتت مورد اقتصادي جديد ورأس مال المنظمة التي تنطلق وإياها نحو تحقيق ميزتها التنافسية، فقد فرضت المعلومات وإعادة صناعتها وطابع انتاج المحتوى المعرفي الذي تتسم به هذه الثقافة المعلوماتية وتلك الصناعة المعرفية إلى ضرورة ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة أصبحت جزء أساسي من منظومة الحياة اليومية للمجتمعات ، عكست بوادر توطين منظمات حدد معالمها الفضاء السيبراني عولجت فيه هذه المفاهيم وفق منظور معلوماتي مثل التعليم الإلكتروني الصحة الإلكترونية ، الجامعة الإلكترونية و الإدارة ، الإلكترونية ... الخ، زيادة على ذلك غدى هذا الإنفتاح على مجتمع إقتصاد المعرفة إلى إعادة تشكيل تخصصات جديدة مثل التنقيب على المعرفة ومزودي الخدمة الإلكترونية ومهندسي المواقع الإلكترونية للمؤسسات ، خاصة في مجال العمل الإداري العمومي الذي فرضه منطلق جودة الخدمة وفق معايير وأسس الزمها إعادة هندسة اعمالها ونظمها ووقت انجازها للخدمات ، وفق ما دعت اليه الحاجة الإنسانية لتلبية متطلبات الأفراد دون قيود زمانية وحدود مكانية قد تعيق وصول تأدية خدمات الإدارة لمستحقيها.

الإدارة الإلكترونية كنمط إتصالي جديد حتم على الدولة إعادة حوكمة مرافقها العمومية ، لتتكيف مع هذا الواقع الذي أخذ أبعاده من أفاق مجتمع المعلومات الذي منحها مؤشر تنموي وفق منظور جودة الخدمة ، لكن تبقى فاعلية هذا الأخير وثقافة التعامل مع الإدارة الإلكترونية و العمل بأبعادها الضمنية التي تمكن المؤسسات من إعادة التموّج من جديد في ظل الإقتصاد العالمي ، حتى يتسنى لها مسايرة النظم الحديثة من حيث تسريع وتيرة الإنجاز وتخفيض النفقات المادية، وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الإدارية ، وتبسيط الإجراءات فضلاً عن تحقيق الشفافية في الإدارة ومكافحة الجريمة الوظيفية والفساد الإداري. فالتحول الى الإدارة الإلكترونية يحقق طفرة كبيرة في التنظيم والأداء، كما تساعد على الحد من عديد العقبات التي يعرفها الأداء الوظيفي والإداري، زيادة على أن الفائدة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الإلكترونية يحتاج الى تنظيم وتصميم أكيد لدى المؤسسات من أجل تحقيق إلتزام حقيقي يضمن فاعلية هذه التقنيات وإيجاد تشريعات

قانونية حامية وتنظيمية تصب في إنجاز الهدف المرجو، زيادة عن إعادة بناء وصياغة الوعي المعلوماتي لأهمية الإدارة الإلكترونية وترسيخها والوثوق بها كبديل إستراتيجي يجزم بأهميتها ومصداقيتها، و إيجاد الأرضية الحقيقية من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية المناسبة. وكثيرة هي الدراسات التي تبنت نموذج الإدارة الإلكترونية لتفعيل ميكانزمات العمليات الإتصالية للإدارات العمومية حتى تكون مخرجاتها على قدر من النوعية تراعى فيها تطلعات المواطن اليومية ، لكن لا تزال هناك رؤية ضبابية حول الدور الوظيفي المنوط بالإدارة الإلكترونية و علاقتها بمستوى الخدمات التي تعرف نوع من التأخر في تسريع وتيرة التحول الإلكتروني علاوة على المشاكل الإدارية خاصة في جوانبها الإتصالية التي تعرف أساليب تقليدية تعيق وسرعة دوران المعلومات داخل نسق شبكي مفتوح يربط مختلف أقسام المنظمة الواحدة ، وتعتبر الجزائر على غرار الكثير من الدول التي باشرت بإحلال نظام الكتروني وتعميم إستخدام الأنترنت وشبكات ذات البعد الخدماتي في الهيئات الحكومية والمرافق المعنية بالخدمة العمومية من خلال إعادة هيكلة مرافقها العمومية ضمن ما يعرف - بمشروع الجزائر الالكترونية - الذي كان ضمن اولويات الجماعات المحلية - بلدية ، دائرة ، ولاية - و لعل بلدية عين الريش من البلديات التي تبنت هذا النموذج في تسيير مصالحها الإدارية وذلك من خلال رقمنة السجلات الخاصة بالحالة المدنية وإيجاد صيغة إلكترونية جديدة لإستخراج الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف البيومترية - وجواز السفر البيوميترية ) وغيرها من المصالح الأخرى التي تستدعي أنظمة معلوماتية وشبكات إتصالية قادرة على ضمان فعالية المعلومات الإدارية بين مختلف الأقسام الإدارية ناهيك عن الأعمال الإدارية الأخرى ، وبالتالي العمل بها كنظام إتصالي على مستوى نواة التنظيم الإداري (البلدية) لتحديد مخطط الإتصال التنظيمي لحركية العمليات الإتصالية متعددة الإتجاهات وفق خصائص نوعية لتجاوز أساليب المعاملات التقليدية جراء التأخر الذي يعاني منه المواطن كمستفيد من الخدمة سواء في علاقته اليومية المباشرة الذي نتج عنه نوع من الضغط في الإستجابة لخدماته أو في علاقته الغير مباشرة في بعض التعاملات الإلكترونية التي يعكسها الموظف كمقدم للخدمة ، وبالتالي يكون تحدي الإدارة الإلكترونية هو كيفية استخدام موظفي بلدية عين الريش لهذه التقنية كسلوك يخضع لطبيعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحدد إتجاهاته المعبر عنها في أدائه الإداري (سلوكه اليومي).

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة من خلال زيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع، بممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض زيادة رفاهية المجتمع مع محاولة الحرص على تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد في تقديم تلك الخدمات ورفع مستوى ملامتها للتطلعات والاحتياجات والاستمرارية في ضمان ذلك إن موضوع تحسين الجودة الخدمة العمومية في الجزائر موضوع بالغ الأهمية، وفي سبيل ذلك وكغيرها من الدول تسعى جاهدة وبكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنه قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية الي الإلكترونية.

وضمن هذا الإطار تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها العمومية باعتباره أحد أهم المعايير الدالة على مدى نجاح تسيير الإدارة العمومية في أداء مهامها والوفاء بالتزاماتها وأهدافها المتمثلة في استجابتها الصارمة لحاجات المواطنين المتعددة والمتجددة باستمرار. والتحسين من جودة الخدمات العمومية إنما هو ضرورة حتمية لإحداث التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة باستمرار لتحقيق القبول العام والوصول إلى أعلى درجات الرضا عنها من قبل طالبي الخدمة، وللوصول لذلك يتعين على المؤسسة توخي المعايير العلمية المهنية والتنظيمية سواء فيما يتعلق بنمط التسيير أو الإدارة أو التوظيف كالشفافية أو الكفاءة في الأداء والتوظيف وغير ذلك، والجزائر من بين الدول التي تعمل على التوجه نحو التغيير عن طريق العمل الجماعي، بهدف تفعيل جميع آليات العصرنة لتحسين الأداء وتقديم خدمة عمومية للفرد على درجة عالية من الجودة وفي سبيل ذلك سعت الجزائر نحو التحول إلى الاعتماد على في الرقمنة مختلف المجالات منها على سبيل المثال السجلات والوثائق والمعاملات التجارية والنقدية وغيرها.

بناء على ذلك فإن الإدارة العمومية تتشط في بيئة معقدة وديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتكيف مع المحيط العام السائد، خصوصا مع تزايد تطلعات المواطنين نحو توفير خدمات عمومية ذات جودة عالية، لذلك يقع على كاهل الجهاز الإداري العمومي عبء مزدوج يتمثل في ضمان خدمات جيدة من جهة وتطبيق سلوك اقتصادي رشيد في التسيير العمومي

لضمان توازن واستقرار الجهاز الإداري للدولة عموماً من جهة أخرى، وتقريب الإدارة من المواطن وتحقيق المصلحة العامة.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل توجد علاقة بين المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية وجودة الخدمة العمومية ببلدية عين الريش؟

#### التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم الوظائف الإلكترونية بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ببلدية عين الريش؟
- هل يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى سرعة إتمام المعاملات ببلدية عين الريش؟

#### الفرضيات:

- توجد علاقة بين المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية وجودة الخدمة العمومية ببلدية عين الريش.
- استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة إتمام المعاملات ببلدية عين الريش.
- التدريب يساعد على ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري ببلدية عين الريش.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل مفهوم المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية.
- دراسة نماذج استخدام المرفق العام الإلكتروني في الدول المختلفة.
- تقييم تأثير استخدام المرفق العام الإلكتروني على جودة الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.
- تحديد العوامل المؤثرة على جودة الخدمة المقدمة من خلال المرفق العام الإلكتروني.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز دور المرفق العام الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين استخدام المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية.
- المساهمة في تطوير المعرفة حول استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية.

## أسباب اختيار الموضوع:

### الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بدور التكنولوجيا في تحسين الخدمات الحكومية، وخاصة في مجال الإدارة المحلية.
- الرغبة الشخصية في البحث عن حلول لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تطوير المهارات البحثية وتحسين قدراتي في مجال الإدارة العامة.
- السعي الى تقديم مساهمة هامة في تحسين نوعية الحياة للمواطنين من خلال توفير خدمات أفضل وأكثر كفاءة.

### الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع:

### صعوبات الدراسة:

قد تواجه هذه الدراسة بعض الصعوبات، منها:

- نقص المصادر حول استخدام المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية.
- صعوبة قياس جودة الخدمة المقدمة من خلال المرفق العام الإلكتروني.
- التباين في مستوى استخدام المرفق العام الإلكتروني بين مختلف الإدارات المحلية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: زغلاشي عماد 2011، بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين أدائها.

اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي، أما عن المنهج التي اتبعها الباحث فهي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما اتبع أسلوب دراسة الحالة - حالة وزارة العدل - معتمدا بعض نماذج الخدمات الإلكترونية كعينة للدراسة.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمته المشروعة، سعيا منها لتحسين أدائها .
- إنطلاقا من تقييم الوضع في إطار تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية 2013 وعلى الرغم من الاستثمارات خلال السنوات الماضية ما تزال أعمال عصرنة الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير خدمات عبر شبكة الانترنت غير مكتملة وغير مثمنة.
- وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع على غرار الشبكة القطاعية لوزارة العدل، والتي ساهمت في إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية ..... الخ، حق المواطنين والمتقاضين وكافة العاملين مع القطاع أنفسهم.

الدراسة الثانية: لعبد العزيز رحابي وأمال عباس 2017 بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية عين الزرقاء تبسة" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة العربي التبسي بتبسة.

وقد وهدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى فعالية الإدارة الإلكترونية كالية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة بيان اثر الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية والقاء الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية حيث طرح الإشكالية التالي: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عين الزرقاء؟

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم الاعتماد على أسلوب الاستبيان والمقابلة والملاحظة؛ وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بالإدارات العمومية وتحسين جودة خدماتها وكسب ثقة المواطن من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في الاستجابة الفعلية لمتطلبات المواطنين وذلك من خلال اختصار الإجراءات وريح الوقت وتوفير الخدمات في شكلها الإلكتروني عند الطلب.
- يتم الحكم على جودة الخدمة العمومية المقدمة من خلال مبادئ وأبعاد جودة الخدمات
- تساهم نماذج قياس جودة الخدمة نموذج شكاوى، ورضا الزبون نموذج الفجوة ونموذج الأداء في الحكم على جودة الخدمات المقدمة.

الدراسة الثالثة: عمر حمداني ويوسف خشوش 2019 بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية جندل " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إدارة أعمال جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية محل اهتمام المؤسسات الإدارية وغيرها وكذا إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم خدمات المؤسسة والتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها، وكذا التعرف على مختلف تكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها

والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة أنه هناك مستوى عالي من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة.
- أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ملائمة البرامج وتحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة وكذا وجود علاقة ضعيفة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة العمومية الخدمات.



# الفصل الثاني:

## المرفق العمومي الالكتروني



## 1) نشأة وتطور المرفق العمومي الإلكتروني

لقد شهد العالم تطوراً تكنولوجياً سريعاً في المعلومات والاتصالات ، خلقت روح المنافسة و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها ، وجودة خدماتها ، وهذا ما سمي بالإدارة الرقمية ، أو الحكومة الإلكترونية ولأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميق استخدام التكنولوجيات الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبحت لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم . إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها ، وقد ظهر استخدام التقنية في أنشطة الحكومات .

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، وأساليب بسيطة ، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية وهو ما جعل الإدارة الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام و تنفيذها على الوجه الأكمل على صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي. (تارقي يونس، 2017، ص 3)

ولا شك أن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم تكن بصورة عفوية وإنما نتيجة لعدة العوامل وأحداث مهدت لظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

**أحداث سياسية:** وتتمثل في ظهور العولمة وهي ظاهرة اقتصادية وهيمنة القيم الأمريكية فهي ثورة تكنولوجية اجتماعية، فإن تزايد المنافسة على إعادة صياغة الإدارة الإلكترونية كمؤشر على تقدم المجتمع من قبل الدول المتقدمة ومحاولة كسب الجمهور من قبل رجال السياسة وخاصة في المجتمعات الغربية من أجل تقديم خدمات أسهل للمواطن ودعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية في الدول النامية.

**الأحداث التكنولوجية:** إن تطور شبكة الاتصالات وظهور طريق المعلومات السريع الذي يعتمد على شبكات عالية القدرة والبيانات المشفرة ساهم في نقل العديد من الوسائط بسهولة كنقل شبكة الانترنت من الهيئات العسكرية المغلقة و جعلتها في متناول الجمهور والعامّة، كما أنها أدت إلى تدني أسعار عتاد الأجهزة المعلوماتية بحيث يتمكن اليوم معظم الناس من شراء أجهزة كومبيوتر منزلية وبأسعار معقولة، بحيث أصبحت الثقة بالشبكة أمراً ممكناً . ونجد الإمضاء الإلكتروني كوسيلة اتصال جديدة للرد على تحدي التوقيع المادي الورقي.

**أحداث اقتصادية:** جاءت التجارة الإلكترونية كعامل للتواصل بين مؤسسات الأعمال التجارية مع مؤسسات الدولة خاصة فيما بين المؤسسة والإدارة الرسمية، ومحاولة استغلال حكومة التكنولوجيا من أجل خفض الكلفة إلى مستوياتها الدنيا، كما أن انتشار مشاريع الخصخصة وتطبيقاتها مكن من الربط بين القطاعين العام و الخاص والمؤسسات المدنية.

**أحداث اجتماعية:** البحث الدائم عن وسائل الراحة التي من ضمنها إمكانية إجراء المعاملات مع الدولة بدون عناء تقودها إلى المراكز الحكومية ونظراً لكهولة قوة العمل الحكومي وللحد من خسارتها لخبرتها بمجرد إحالتها إلى التقاعد، كان لا بد من تشجيع الحكومات وتحفيزها لنقل الخبرة والمعرفة للأفراد وتوظيفها في الأنظمة المعلوماتية وهذا من أجل مواكبة الوعي العام بالتكنولوجيا.

وإضافة إلى هذه الأحداث التي ذكرناها أنها فقد حدد بعض الباحثين والكتاب الإداريين جملة من الأسباب ودوافع التي كانت سببا في تحول من الإدارة تقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (خالد ممدوح، 2010 ص 57)

## 2) تعريف المرفق العمومي الإلكتروني:

وقد عرفه الباحث سعيد بن معلا العمري انطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية ، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقنة ، بأن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن و الدولة.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملات ، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد و الطاقات أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها ، مثل الحكومة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية ، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال ، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين ، أو الموجهة للأعمال ، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة. (عبان عبد القادر, 2016 ص15)

في حين عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني. (حازم صلاح الدين عبد الله ، ، 2013 ، ص 59)

### 3) خصائص المرفق العمومي الإلكتروني.

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية وهي الميزة الأساسية والجوهرية والتي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص

- **التشبيك الفائق** : وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين يعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها .
- **التفاعل الآتي على مدار الساعة، هنا وفي كل المكان** : هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق 24 اليوم و 7 أيام في الأسبوع . مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجدين في ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة . (صفاء فتوح ، 2014 ، ص 8)
- **السرعة الفائقة الموارد، أي العمل عن البعد وبلا حدود**: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من القارة لا أخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثانية . فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل أو الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن .
- **الرقابة المباشرة والصادقة** : من خصائص المرفق العمومي الإلكتروني أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية في

وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية ، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة ، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن الأسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية ، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات :

فضلا عن بطئ هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحدهن تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما ، ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى السرية والخصوصية : للمعلومات مهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكها المعلومات والبيانات المهمة ، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة ، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه (نجم عبود نجم، 2004، ص ص 159-160)

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كالية عصرية في الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة. (الوالي احسان صحاح ريقة، 2015 ص 595)

#### **(4) عناصر المرفق العام الإلكتروني:**

يعتبر المرفق العام الإلكتروني المتمثل في الإدارة الإلكترونية أحد أهم أهداف مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ميدان المعلومات والاتصالات، إضافة الى العناصر الأساسية التي يقوم عليها المرفق العمومي التقليدي ومتمثلة في تحقيق المصلحة العامة، وكونه مشروعا تتشبه السلطة العامة ويكون مرتبطا بها إما إرتباطا مباشرا وإما غير مباشر، فإن المرفق العمومي الإلكتروني يقوم على عناصر رئيسية أخرى وتتمثل عتاد الحاسوب، البرمجيات، صنلج المعرفة، وهي كالاتي :

- **عتاد الحاسوب :** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ، نتيجة للاستخدام الواسع لهذه الأجهزة ، توجب على المؤسسات امتلاك أحدث ما توصل إليه العتاد.

- البرمجيات والشبكات : مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي و الاستفادة من إمكانياته المختلفة ، بينما تشير الشبكات إلى الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترانت .
- **صناع المعرفة** : يشمل القيادات الرقمية والمديرين ومحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة حيث يتولى هؤلاء تغيير الطرق السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة ومن هنا نستنتج إن الإدارة الإلكترونية تختلف عن الإدارة التقليدية في عدة نقاط وهي:
- **إدارة بلا أوراق** : حيث إنها تستخدم أنظمة الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة الإلكترونية و البصمة الإلكترونية.
- **إدارة بلا مكان** : و هي تعتمد في الأساس على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد و المؤتمرات الإلكترونية و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية
- **إدارة بلا زمان** : حيث تعمل وتستمر 24 ساعة متواصلة و بالتالي فان فكرة الليل والنهار و الصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد ، فنحن ننام و شعوب أخرى تستيقظ و توفر تقنيات الانترنت و التي بدورها تجعل العمل متاحا و متوفرا على مدار 24 ساعة في اليوم سواء في أماكن العمل أو المنزل أو في أي مكان...
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة**: لأنها بالأساس تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية والتي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة و على صناعة المعرفة.

(كرماش هاجر مرجع سابق ، ص 6)

### 5) مبادئ المرفق العمومي وعلاقته بإدارة الإلكترونية

مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراد (مبدأ الاستمرارية): يعتبر من المبادئ العامة للقانون التي تتعلق بعملية تنظيم وسير المرافق العامة بانتظام واطراد في الدولة، ويقضي هذا المبدأ القانون العام بحتمية ديمومة صيرورة المرافق العامة وبصورة جيدة ومنتظمة مثل انتظام

واضطراد دقات القلب والحياة في الإنسان لأن الحياة العامة في المجتمع والدولة تتركز وتتوقف على سير المرفق العامة بانتظام وإضطراد وأي توقف أو خلل في سير المرافق العامة يؤدي إلى شلل وتوقف الحياة العامة في المجتمع والدولة ومبدأ سير المرفق العام مرفق العام للتغيير وتعديل وفق لمقتضيات المصلحة العامة.

بانتظام و اضطراد هو من مبادئ العامة للقانون التي أكتشفها وأقرها القضاء ويترتب على هذا عدة نتائج هامة منها تحريم الإضراب ، وتنظيم استقالة الموظفين ، نظرية الظروف الطارئة ، يساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقف من الأوقات من خلال دخوله على الموقع الإلكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة ، فالفرد الذي يريد استخراج رخصة البقاء مثلا يستطيع الدخول على موقع الإلكتروني وذلك لاطلاع على كافة الاشتراطات و الشروط اللازمة .

لاستخراج هذا ترخيص تجعل الإلكترونية مبدأ سير المرافق العام يتجه في تطبيق تجعل الإدارة الإلكترونية مبدأ سير المرافق العام يتجه في تطبيق إلى حكام ، حيث لا تحديد المواعيد فتح مكاتب الموظفين (بوطيب عماد الدين ، 2015، ص115) وإغلاقها و إنما يعمل المرفق على مدار الساعة ولا يتوقف إلا إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته ولأريب أن نظام الإدارة الإلكترونية سوف يقلل من خطورة إضراب الموظفين (العمرى نوها ، 2016، ص36)

وتحملهم لمسئوليتهم الجنائية والمدنية والتأديبية ، إذا يمكن للموظف من داخل بيته وفي غير أوقات العمل الرسمية أن يؤدي خدماته للجمهور عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها، كما سيعمل على تقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي في الظروف العادية والذي يتولى الوظيفة دون استثناء شروطها القانونية أكتب يمكن كشف أمره من خلال قواعد البيانات والمعلومات التي تزود بها الإدارة الحكومية .

**مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ العامة المستفيدة من القانون الطبيعي وإعلانات الحقوق والديانات السماوية بحيث تقوم عليها قواعد القانون بصفة عامة ويجب على السلطان العامة في الدولة والسلطات الإدارية على الوجه الخصوص التقيد بيها، وتتعدد مجالات التطبيق مبدأ في تقلد الوظائف العامة، المساواة في تمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات، والمساواة في تحمل التكاليف العامة والمساواة أمام القانون في تعاملها مع الأفراد فليس لها أن تفرق وتميز في المعاملة فيما بينهم وإذا كانت قراراته مسؤولية بعدم المشروعية وبدون في تعاملها مع الأفراد فليس لها أن تفرق وتميز في المعاملة فيما بينهم وإذا كانت قراراته مسؤولية بعدم المشروعية وبدون حاجة لوجود نص قانوني يقرها . (بوطيب عماد الدين مرجع نفسه ص 48) ويظهرنا تسير نظام الإدارة الإلكترونية نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بعدم التفرقة بين العملاء في تحديد رسوم الاستخدام، ومتساوين في إيقاع إجراءات الحصول على التقدم بإضافة إلى أنها لا تجعل مقدم الخدمة وطالبها في مواجهة مباشرة مما يساعد في القضاء على المحاباة والرشوة وغيره من ومظاهر الفساد فنطبق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة وذلك بصورة كبيرة جدا يتم تقديم التقدم آليا أو الكترونيا وهذا من شأنه عدم وجود تمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة. (ياسين حجاب، 2018، ص12)

وحتى لا تكون هذه المساواة نظرية بعد إدخال نظام الإدارة الإلكترونية بعض مساعدة أولئك الذين لا يستطيعون استخدام الكمبيوتر أو الدخول إلى شبكة الإنترنت حتى يتمكنوا من الاستفادة بالخدمات المرفقة التي يقدمها الإدارة الإلكترونية، ولا يحرّموا منها بسبب ظروفهم الاجتماعية أو الاقتصادية، ولتحقيق هذا لابد من التركيز على عنصرين أساسيين هما:

### الفقرة الأولى : التثقيف الإلكتروني

بالرغم من تزايد استخدام الإنترنت في الحياة اليومية للمواطنين فإن هناك من لا يمتلكون كمبيوتر ولا يستطيعون الدخول إلى شبكة الإنترنت من منازلهم، ونجاح نظام الإدارة الإلكترونية وتوصيل الخدمات عن طريق الإنترنت إلى المستفيدين يقضي توفير البنية التحتية

والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك، وجعلها في متناول المواطنين الذين لا يمتلكون هذه الأجهزة ولذلك ينبغي مايلي:

1- إنشاء أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر تمكن المواطن العادي الذي لا يمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول إلى شبكة الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة والحصول على خدماتها.

2- يجب أن تكون مواقع الخدمات المرفقة وواجهتها على الشبكة المعلومات بسيطة واضحة مزودة برسوم غرافية لان السهولة تعتبر عنصرا أساسيا إمكانية التعامل بالنسبة لعامة الناس، بل ومختلف الفئات ويفضل أن تكون بأكثر من اللغة .

3- يجب أن تكون هناك حملة دعائية واسعة النطاق إنعدام المواطنين بوجود الإدارة الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها ومجالات هذه الاستفادة كلما كانت آلية الحصول على الخدمة بسيطة ومنظمة كلما زادت نسبة النجاح نظامها، فنجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى استفادة المواطنين منها.

#### الفقرة الثانية : حياد المرافق العامة

يرتبط مبدأ حياد المرفق العام بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ويعنى إدارة شؤون المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها تحقيق للمصالح العام، وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة بسبب الاتجاهات السياسية أو السلالات العرقية أو مذاهب الدينية أو التيارات الفلسفية.

على أساسها أو ظهر للإدارة من خال ممارسة المرفق لنشاط له أن يستحسن تغيير طريقة تشغيل المرفق الزيادة كفاءته فإنها تمتلك سلطة التقديرية و يقصد بهذا المبدأ تمكين المرفق العام من تحقيق المنفعة التي تنشأ من أجلها على أفضل وجه ومواجهة الظروف المتغيرة التي تحيط بنشاط له ، فإذا تغيرت الظروف السياسية والاقتصادية واجتماعية التي نشأة المرفق في ظلها ونظم ابتداء و تفرض الوسائل الإلكترونية الحديثة على الأفراد والإدارات مواكبة علوم العصر وتقنياته ، حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يخطى بمكانة مرموقة في العلم أن يتخلف

عن ركب المعرفة التكنولوجية ، وهو أمر بين أثر الإدارة العامة الإلكترونية في التطابق مع هذا المبدأ ، إذا من حق الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقد معها أداء عمل حكومي لها أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية والابتكارات التكنولوجية في تطوير خدمات المرافق ، وإذا أنهت عقودها بإرادتها المنفردة ، لأن هذا المبدأ غير مقصور على مرافق التي تدار بطريق الربحي فقط وإنما يمتد ليشمل جميع أنواع المرافق العامة . ابا كانت طريقة إدارتها وخصوص تلك التي تدار بطرق الامتياز فهذه المرافق وإن كانت تدار من قبل الملتزم فردا أو شركة فإنها تبقى خاضعة لإشراف الإدارة من أجل تحقيق المصلحة العامة المنوطة بالمرفق العام.

**مبدأ قابلية المرفق العام للتعبير وتعديل وفق لمقتضيات المصلحة العامة:** من خلال ممارسة المرفق العام لنشاط له يستحسن تغيير طريقة تشغيل المرفق لزيادة كفاءته ، يقصد بهذا المبدأ تمكين المرفق العام من تحقيق المنفعة التي تنشأ من أجلها على أفضل وجه ومواجهة الظروف المتغيرة التي تحيط بنشاط له ، فإذا تغيرت الظروف السياسية والاقتصادية واجتماعية التي نشأ المرفق في ظلها ونظم على أساسها أو ظهر للإدارة من خال ممارسة المرفق لنشاط له أن يستحسن تغيير طريقة تشغيل المرفق الزيادة كفاءته فإنها تملك ذلك بسلطتها التقديرية تفرض الوسائل الإلكترونية الحديثة على الأفراد والإدارات مواكبة علوم العصر وتقنياته ، حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يخطى بمكانة مرموقة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة التكنولوجية ، وهو أمر بين أثر الإدارة العامة الإلكترونية في التطابق مع هذا المبدأ ، إذا من حق الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقد معها أداء عمل حكومي لها أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية والابتكارات التكنولوجية في تطوير خدمات المرافق ، وإذا أنهت عقودها بإرادتها المنفردة ، لأن هذا المبدأ غير مقصور على مرافق التي تدار بطريق الربحي فقط وإنما يمتد ليشمل جميع أنواع المرافق العامة . ابا كانت طريقة إدارتها وخصوص تلك التي تدار بطرق الامتياز فهذه المرافق وإن كانت تدار من

قبل الملتزم فردا أو شركة فإنها تبقى خاضعة لإشراف الإدارة من أجل تحقيق المصلحة العامة المنوطة بالمرفق العام. (ابوطيب عماد الدين مرجع سابق ص 35)

## 6) أهداف المرفق العمومي الإلكتروني

ترقية أداء المرفق العمومي: تظهر هذه الأهداف من خلال تصريحات بعض المسؤولين خاصة الوزير الأول ، ومن خلال بعض التعليمات أو البيانات ، ومن خلال الهدف من إنشاء المرصد الوطني المرفق العمومي إن من أهم أهداف تحسين الخدمات العمومية في المرافق والمؤسسات العامة تحقيق الصالح العام، وذلك من خلال القيام برف مستوى الكفاءة المرافق والمؤسسات العامة بعض النظر عن طبيعة النشاط الممارس ، والحد من الفساد بكافة أنواعه وصوره لذا سوف نوجر أهم أهداف تحسين الخدمات العمومية بشكل عام على النحو التالي: جعل الإدارة العامة تتفاعل وتندمج مع المحيط العام ( المواطنين ) والقدرة على تحقيق ترابط متمثل معهم بمعنى تقريب الإدارة من المواطن وسد الفجوات المتعمدة التي ارتبطت بمفاهيم الفساد والبيروقراطية . العمل على تكريس وتحديث العمل وفق العوامل والظروف المتغيرة إلى جانبي التوسع في مجالات التطوير والتدريب ( تكوين الموظفين ) .

- مواجهة التحديات والمعوقات والظروف المتعددة المختلفة زمانا ومكانا والتي تعني منها كثيرة من المرافق العامة أو التغلب عليها سواء ما تعلق منها على سبيل المثال بالأمور الاجتماعية والاقتصادية والإدارية وغيرها من خلال اقتراح الحلول المناسبة والملائمة تطبيقها عمليا ، فمثلا من التحديات التي تواجه العالم بأسره أزمة فيروس كورونا ( كوفيد 19) فكان لزاما التغلب على توفيق نشاطه المرافق العام ، وجعل ذلك النشاط مستمرا مواكبا للظروف التي طرأت متكيفا معها من خلال استخدام التقنيات وتقديم الخدمات عن بعد

- وضع ثلة من الخطط الإستراتيجية الشاملة للنهوض بواقع المرافق من خلال تحسينها بشكل مستمر للرفي بعار من خلال تطبيق مبادئ ومرتكزان إدارة الجودة الشاملة في المرافق العمومية على نحو يحقق النهوض بالخدمات على مستوى رفيع

- تعديل وتطوير أساليب الإدارة في علاج المشاكل التي قد تواجهها ، وذلك يتم عن طريق تطوير قيادات قادرة على الإبداع والتقدم والرقى بالخدمة العمومية ، وذلك يعد من مبررات ومظاهر مبدأ التكيف والتأقلم
  - تطوير وتنمية قدرات المرفق والمؤسسات العامة في الدولة بتسخير أبجع الوسائل العلمية والفنية والإدارية من أجل رفع كفاءة تلك المرافق والمؤسسات بعض النظر عن النشاط التي تمارسه ليسود بذلك مفهوم الدولة الحديثة
  - تطوير نظم العمليات في المرفق العامة لتتوقف مع المعايير العالمية ، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية وتطبيق أساليب العمل المناسبة والمتطورة في تقديم الخدمات للمرفقين .
  - الكفاءة والنجاعة والشفافية والعدالة يجب أن تكون من أبرز أهداف الإدارة العمومية قبل وأثناء وبعد أداء الخدمات .
  - إن إصلاح وتحسين الخدمات العامة لا يكون يضخم حجم المرافق ، وإنما بفعاليتها وإصلاحها فعليا لا نظريا وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن .
  - إعادة هيكلة المرافق العمومية ، وتطبيق وتعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في مختلف أعمال المرافق العمومية. (نصر الزور عبد الوهاب رجب، 2021، ص 16 )
- تقريب الإدارة من المواطن:** لا تخلو الإدارة الإلكترونية من سلبيات الا أن ذلك لا يمكن أن يخسف بأهميتها ودورها في مجال تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين وتندرج أهمية الإدارة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وتحديدا في المجال المتعلق بتحسين خدمات الإدارة الموجهة للمواطن وبالتالي تحسين العلاقات بينهما في جملة من العناصر التالية:
- الهدف الأول من وراء اعتماد الإدارة الإلكترونية تحديث الإدارة وعصرتها ، إذ لا يقصد من ورائه تحقيق نوعية خدمات الإدارة ولكن أيضا ضمان استمرارية العمل الإداري تيسيره وفعالته في مواجهة المتعاملين معها.

- تؤدي إلى تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية ، فإدارة الإلكترونية تعمل على تقليص الشكليات والمستندات الورقية التي تعاني منها الطرية التقليدية للخدمة الإدارية.
- تمكن المواطنين من أن يكون خارج الإدارة لكن في علاقة معها.
- تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة وتطبيق مناهجها
- الإدارة هي الناطق باسم المرتفقين تعبر عن احتياجاتهم وبالتالي وسيلة لخدمتهم وتحسين آلياتها ومناهجها هو ضمان لمصلحتهم أبرزها سرعة تحقيق الخدمة المقدمة .
- تمكن الإدارة من معالجة لبعض الملفات التي لا يمكن أن تعالج من دون حضور المعنيين وتقديمهم للمعلومات .
- تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً فعالاً في تغيير العلاقة الكلاسيكية بين الإدارة ومتعا مليها وبالتالي ترشيدهم.
- تؤدي التي تجنب ما يعرف بظاهرة الروتين فبظهور نظام المعلومات المبينة على الحاسبات الآلية أمكن تحقيق الوحدة وتوحيد النمط و الأسلوب الإداري ، وسرعة إصدار القرارات .
- تحقيق الإدارة الإلكترونية سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة وهي فضاء لخدمة مصالح المواطنين بطريقة الإلكترونية تمتاز بالمرونة، والوضوح، وتعميق مفهوم الشفافية للبعد عن المحسوبة
- تعمل على تلاقي الأعضاء التي تقع فيها الإدارة وموظفيها عند القيام بالعمل تقليدياً.
- تؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري والارتقاء بالخدمة الإدارية، فهي تحقيق فعالية أكبر الإدارة وبالتالي تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها.
- تؤدي إلى رفع مستوى أداء الخدمة والقضاء على البيروقراطية وتعقيداتها التي تعيق وتقف حجرة عقبة ضد التغييرات والتطورات في مواجهة المواطن.
- هي منفذ الولوج بأكثر بساطة للإدارة ووضوح أكبر للوثائق من حيث صاغتها وقراءتها .

- استعمال أدوات الإدارة الإلكترونية إذا لم تلغى كلياً العلاقات بين الإدارة ومر تقيها، فهي تقوم على إلغاء بعض العلاقات المكروهة بينهما، إي تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة فيما بين الإدارة ومواطنيها فتخفيف الشكاياتهم بحد من سوء العلاقة بين الإدارة و مواطنيها من حيث تقديم الخدمات فالمواطن مبدئياً له نظرية سيئة في تعامله وعلاقة مع الإدارة أياً كان شكلها بسبب تصرفاتها الإكراهية المسلطة والمدعمة.

**تحقيق الشفافية والوضوح في العمل الإداري:** شفافية المعلومات تجعل من المعلومة متوفرة لطالب الخدمة عن بعد، وتفرض درجة أعلى من الشفافية في إتاحة المعلومات وتبادلها ، وتتجلى أهمية الشفافية في النشاط الإداري في جملة من الاعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- غياب مبدأ الشفافية يرتب إبعاد المواطن عن الدولة كما يعد أيضاً مبدأ الشفافية بمثابة ميثاق عمل لما يؤدي إليه من تحقيق ثقة بين الإدارة والمواطن ، وكذا مساعدته من اكتشاف الفساد ومنعه .

- هو مدخل ضروري لعقلنة العمل الإداري إذ يوضع الممارسة للمواطن لمختلف آليات ، و إتخاذ القرارات الإدارية

- لا يمكن إخضاع الإدارة لآليات المساءلة إذا كانت أنشطتها خاضعة للشفافية هذه الأخيرة التي تحدد هذه مطابقة تلك الأنشطة لمبدأ الشرعية

- تعتبر شفافية النشاط الإداري نقيض السرية التي تعد بيئة خصبة للفساد الإداري ، والانحراف عن تحقيق المصلحة العامة ، ومبدأ الشرعية

- يجسد مبدأ الشفافية مبدأ من مبادئ الاتصال بين الإدارة والمواطن ذلك أن كل ما هو غير شفاف سيؤدي حتماً إلى اضطراب الاتصال بين الطرفين .

- يشكل المبدأ ضماناً للموطن تتمحور لصالح الضمانة العقلية لحقوق الإنسان تمكنه من أن يعلم كيفية سير الإدارة وآليات الطبع في حالة الخط، ويمكن تكريس سياسة الانفتاح على الإدارة في ظل شفافية النشاط الإداري.

- هو من الحلول إدارية في ظل أزمة فعالية النشاط العمومي في إطار أخلاقيات الإدارة الحديثة.
- وسيلة الإدارة للإفصاح عن مختلف الأسباب الواقعية والقانونية التي كانت وراء قيامها بالنشاط أو العمل أو المشروع. (غزلان سليمة، 2010، ص ص 168 - 167)



## الفصل الثالث: الإدارة المحلية

## 1) تعريف الإدارة المحلية.

أصبح نظام الإدارة المحلية يلقي اهتماما متزايدا من كل الدول بإخلاف اشكالها وأنظمتها السياسية حيث أصبح ينظر اليه ليس مجرد أسلوب لتخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية، بل تمثل منظومة متكاملة من الأهداف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

### - تعريف الإدارة:

**تعريف الإدارة لغة:** كلمة الإدارة مشتقة من الفعل أدار ويعمل ويدير وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة أو هدف محدد.

أما باللغتين الإنجليزية والفرنسية فإنها مشتقة من الأصل اللغوي اللاتيني (Administration) وهي كلمة مركبة من كلمتين:

Ad: وتعني تقديم خدمة.

Ministion: وتعني الآخرين.

وتعني الكلمتين معا خدمة الآخرين. (علي ا.، 1999)

**تعريف الإدارة اصطلاحا:** تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية بتعدد وجهات النظر لمجموع المفكرين والفقهاء ويرجع ذلك إلى أن المفكر أو الكاتب كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها، فاختلاف الجوانب التي يهتمون بها والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها تدعونا إلى تناول بعض التعاريف ذات العلاقة بمفهوم الإدارة المحلية.

تعريف هينري فايول (HENRI Fayol) للإدارة بأنها هي المعنى ان تدير هو معنى أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (نعيم، 2011)

في هذا التعريف نجد أن هنري فايول قد ركز على الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق ومراقبة.

تعريف أب الإدارة العلمية فريدريك تايلور للإدارة بأنها هي ان تعرف ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. (نعيم، 2011)

ان اختلاف تعريفات الإدارة هو نتيجة اختلاف القائمين عليها وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة، ولن نتوقف التعاريف لان العملية الإدارية في تطور مستمر وفي أوضاع ديناميكية متجددة، فالأدبيات اليوم تتحدث عن عناصر جديدة تؤدي الى تحقيق أهداف الإدارة ولدينا مثلا: عملية اتخاذ القرارات للمسؤولية الإدارية وبرز المفهوم الإنساني للإدارة واصبح ينظر لها على أساس انها عملية إنسانية أي ان دور العامل الإنساني قد برز في إدارة الاعمال وقد برزت أهمية القيادة الإدارية المستندة الى مبدأ التعاون وروح الفريق الواحد (بشير ، 2010)

**تعريف المحلية:** تعرف المحلية بأنها المجال الترابي الأقرب للسكان أو الإطار الجغرافي الأصغر الذي تعيش فيه جماعة من السكان هذا الإطار الجغرافي يمكن أن يكون الوحدات المحلية الناتجة عن التقسيم الإداري فالإدارة المحلية بمختلف تسمياتها (الجماعات المحلية المقاطعات...) والذي يمكن ألا يعطي اهتماما كبيرا للخصوصيات الجغرافية البشرية والمادية ويمكن أن يكون عبارة عن المجال المعيشي المرتبط بالهوية الجماعية للسكان كالقبيلة والعشيرة. (كمال، 1993)

**تعريف الإدارة المحلية:** التعاريف الواردة للإدارة المحلية متعددة مع اختلاف تسمياتها، فهناك من يسميها بالحكم المحلي وهو ما نجده في الأنظمة الأنجلوسكسونية، وهناك من يطلق عليها تسمية الإدارة المحلية وهو ما يطبق في النظام الفرنسي، وهناك من يعرفها تحت مسمى الجماعات المحلية كما هو في النظام الجزائري، وكل هذه الاختلافات تندرج حسب اسلوب التنظيم السائد في كل دولة. لقد ظهرت عدة اتجاهات في تعريف الإدارة المحلية يمكن تلخيصها فيما يلي: (نعمة عباس و صلاح الدين ، 2009)

**الاتجاه الأول :** تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى وظائفها.

**الاتجاه الثاني:** تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى نظامها.

**الاتجاه الثالث :** تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى بنائها وهيئتها ويقصد به الجهاز الإداري لذلك النظام.

وعلى ذلك فإن هناك قدر من الصعوبة في وضع تعريف شامل لنظام الإدارة المحلية، لكن هذا لا يمنع من التوصل إلى وضع تعريف يشكل قاسما مشتركا بين الاتجاهات القانونية والإدارية للكتاب والمفكرين اللذين تناولوا هذا الموضوع.

**تعريف الأمم المتحدة:** الإدارة المحلية هي نظام من نظم الإدارة العامة وهي وسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة فاعلية وكفاءة، وهي بذلك تحت على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي. (حسام ، 2003)

تعرف الإدارة المحلية بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية مما يسهل على الأجهزة المحلية إدارة مرافقها في النطاق المرسوم لها قانونيا، وقيل أن الإدارة المحلية تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات محلية منتخبة تباشر الحكم في اختصاصها ولكن تحت إشراف الحكومة ورقابتها ، فالسلطة المركزية في العاصمة تقوم بإسناد جزء من الوظائف الإدارية إلى هيئات محلية تتولى تسيير شؤونها في حدود نطاق المحافظة أي في حدود محلية وليست إقليمية تشمل إقليم الدولة كله (عبد العزيز صالح ، 2000)

يمكن القول ان هذا التعريف قد ركز على الية عمل الإدارة المحلية كأجهزة ضمن نطاق حدودها والغاية من وجودها التي تتمحور في تسهيل عمل الإدارة المركزية على مستوى الحدود المحلية مع بقاء الاشراف المراقبة عليها.

كما تعرف بانها أسلوب اداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهملها وتعمل على استغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون. (أحمد ا.، 2010)

التعريف السابق ركز على تبيان مكانة الإدارة المحلية ضمن المستويات الإدارية للدولة من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد وبأقل الخسائر .

### تعريف اجرائي للإدارة المحلية

من خلال جملة التعريفات آنفة الذكر يمكن استنتاج نقاط مشتركة فهي تنفق على أن الإدارة المحلية هي أسلوب التنظيم المحلي وصورة من صور اللامركزية الإدارية من خلال ما تتمتع به من شخصية معنوية وتدار من قبل هيئات محلية، تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية مع خضوعها للرقابة الإدارية من طرف الإدارة المركزية وذلك لضمان وحدة الدولة.

ومنه فالإدارة المحلية هي التعبير عن التسيير الذاتي والوسيلة الفعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية التشاركية في نظام الحكم، أي أن للإدارة المحلية أهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي.

### 2) نشأة وتطور الإدارة المحلية.

لا يختلف اثنان بأن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع العيش بمعزل عن أفراد مجتمعه، اذن فالبحت في نشأة وتطور الإدارة المحلية يرتبط ارتباطا وثيقا بنشأة الدولة وتطورها عبر الفترات التاريخية المتعاقبة.

ونبدأ هذا العنصر بالتطرق أولا الى أصل فكرة الإدارة المحلية حيث نجد أنها قسمت الآراء إلى اتجاهين

الاتجاه الأول: يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الإدارة المحلية في بدايتها قامت على أساس محلي يرتبط مفهومه بالقبيلة أو القرية أو المدينة، وهذه الإدارة تربط بينها وحدة المصالح المشتركة، كما يشير أصحاب هذا الاتجاه بان الديمقراطية هي النواة الحقيقية لنظم الإدارة الحديثة (مصطفى ، 1971) إضافة الى ان جانب من الفقهاء يشير الى ان الحكومة ظاهرة

لازمت المجتمعات السياسية منذ نشأتها وصاحبت مولدها في كافة أنحاء العالم فلكل مجتمع سياسي حكومة تنظمه وترعى شؤونه وتعمل على تحقيق الأهداف العامة وفق مفهوم الحق والعدالة.

والحكومات في جذورها التاريخية البعيدة في الحضارة الإنسانية، نشأت في مفهوم محلي هو مفهوم القرى والمدن والمساحات المحلية التي عاشت فيها المجتمعات السياسية الأولى في سائر أنحاء العالم والتي كانت تتخذ شكل القبيلة أو القرية، فالحكومات البدائية كانت تتمثل في رؤساء القبائل أو في حكام المدن ومجالسها وكانت عبارة عن حكومات محلية تمارس سلطتها في مساحات ذات مفهوم محلي، ومع انتقال المجتمعات المحلية للعيش في مفهوم إقليمي يجمعها ويوحد مصالحها لم تستطع الحكومات الإقليمية تطبيق المركزية في حكم وإدارة المجتمعات المحلية. (يونس، 2018)

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الإدارة المحلية حديثة النشأة وأن تاريخها يعود إلى عام 1835م وذلك عندما اشترك المواطنون في بريطانيا في مجلس تمثيلي لهم عن طريق انتخاب ممثليهم في مجالس الوحدات المحلية. (رشيد الجمال، 2000)

فالإدارة المحلية بصورة عامة هي فرع من فروع الإدارة العامة والقانون الإداري من أقدم صور النشاط الإداري التي تطورت بتطور المجتمعات السكانية والفكر الإنساني وارتبط ذلك بظهور الدولة وطبيعة ووظائفها وإدارة مرافقها القومية أو المحلية. (حكيم، 2011)

نظرا لأهمية الإدارة المحلية وارتباطها الوثيق بالمجتمع المحلي والمواطن فقد عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد غير انه لم يأخذ شكله القانوني وسمته النظامية الا بعد قيام الدولة الحديثة او الدولة القطرية ذلك ان الدولة الحديثة ازدادت اعباؤها تجاه المواطنين مما جعل نقل او تفويض بعض هذه الأعباء الى وحدات محلية (محمد وليد ، 1990)

### 3) خصائص الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية مطلب أساسي في تسيير الشؤون العامة بحيث تطورت هذه الأخيرة تزامنا مع تطور المبادئ الديمقراطية التشاركية في إطار إرساء مبادئ الحكم الرشيد والإدارة الجيدة فهي ظهرت كواقع تنظيمي.

لا يمكن الحديث عن الإدارة المحلية دون وجود هذه المقومات فهي تمكن الإدارة المحلية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وهذه الخصائص هي:

#### التمتع بالشخصية المعنوية:

الشخص المعنوي هو مجموعة من الأشخاص والأفراد أو مجموعة الأموال (أشياء) تتكاثف وتتعاون أو ترصد لتحقيق غرض أو هدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية أي القدرة أو المكنة على اكتساب الحقوق وبالمقابل تحمل الالتزامات ومن ثم فالشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن التزامات وتحمل للمسؤولية. (محمد الصغير ، 2004)

وتتمتع بها تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، بحيث ينظر لصاحبها ويعامل كالشخص الحقيقي له حقوق وعليه التزامات، وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها. (محمد محمود ، 2003) فالشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بما يترتب عن ذلك حقوق والتزامات، فإضفاء الشخصية المعنوية على الهيئات المحلية يحقق لها قدر من الحرية في التصرف ويدعم الاستقلال الذي يجب أن يتمتع به في مواجهة السلطة المركزية (محمد الصغير، 2004)

### وجود مصالح محلية متميزة:

من أهم المقومات التي تقوم عليها الإدارة المحلية أن تكون هناك مصالح محلية وحاجيات خاصة لبعض المناطق الجهوية ويستحسن أن يترك أمر إشباعها لأبناء كل منطقة، وذلك لا ينفي وجود بعض المرافق الوطنية داخل الإقليم المحلي. (جعفر أنس ، 1988)

وتنشئ هذه المصالح المحلية المتميزة نتيجة ارتباط مصالح مجموعة من الأفراد تقطن إقليم جغرافي معين يؤدي إلى خلق التضامن الاجتماعي بينهم، وأهم ما يميز هذه المصالح المحلية هو أن تكون المصلحة معبرة عن حاجات وطموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي، وهذه المصالح المحلية تظهر استقلالية الإدارة المحلية وتتمثل في: (أمانة ، 2013)

### 3 - اعتراف السلطة المركزية بالهيئات المحلية وإعلائها الشخصية المعنوية.

تمثيلها عن طريق ممثل يباشر نيابة عنها اختصاصاتها المقننة ويعبر عن إرادتها. توفر مجموعة من المصالح المحلية المتميزة عن مصالح الدولة أو المصالح القومية. استحواذها على موارد مالية تساعد على القيام باختصاصاتها واستمرارها في الوجود. وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:

أن الاعتراف للإدارة المحلية بالشخصية المعنوية لا يكفي للقيام بمهامها نظرا لتعذر قيام سكان الإقليم المحلي بمباشرة مهامهم بصفة جماعية، مما يستوجب اختيار من ينوبهم ويمثلهم في هذه الهيئة المحلية، وهو ما يتم عن طريق الانتخاب وفق معايير محددة. فمن أركان النظام اللامركزي الإداري وجود مجالس محلية منتخبة تتولى إدارة الشؤون المحلية وتتمتع بتنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وفي إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها وان تكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه. (محمد علي ، 2009)

وهو تعبير آخر على مقوم المشاركة الشعبية وهذه الأخيرة هي اشراك المواطنين كأفراد او جماعات او انتخاب ممثلين لهم في تحديد احتياجات وأولويات المجتمع المحلي وكذا الوسائل والآليات المطلوبة لتحقيق التنمية المحلية (علي أنور ، 2008)

#### 4- الخضوع لرقابة السلطة المركزية

تحتفظ الحكومة المركزية بحق الإشراف والمراقبة لعمل الإدارة المحلية لضمان السير الحسن لمهامها وفق الأهداف العامة ووفق السياسات العامة للدولة المسطرة للقيام بمتطلبات الشأن المحلي للسكان، وذلك وفقا لنصوص قانونية باعتبارها جزء من أجهزة المشاركة في النشاط الإداري والتنفيذي للدولة. (صفوان و وآخرون، 2011)

#### 4) أهداف الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري فهي تهدف في شكلها إلى ترسيخ قيم الديمقراطية من خلال تمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم والقضاء على التحكم الجامد للسلطة المركزية في الشؤون المحلية.

#### الأهداف السياسية (خالد س.، 1984)

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبران أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتوفيرها نظام الإدارة المحلية، وتقوم على قاعدة مشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وهذا ما تؤكدته المقولة بأن "الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساسا وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة"، حيث أن إشراك المواطن في إدارة الوحدات المحلية يدرجه على أصول العمل السياسي بما يعزز المهارات في إدارة شؤون الدولة.

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: نظم الإدارة المحلية تساعد في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائيا.

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للحكومات وذلك بتوفير توزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، ويمكن أن يتجلى أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية التي اعتادت على الحرية في التسيير والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسئوليتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

**الأهداف الإدارية:** وتتمحور في: (يونس، 2019)

- تحقيق الكفاءة الإدارية: إن من أهم حسنات النظام اللامركزية هو ما يتعلق بالجوانب الاقتصادية حيث أن هذا النظام له جدوى اقتصادية عند تقديم الخدمات المحلية، حيث يمكن النظام اللامركزي المواطنين بالكمية المطلوبة والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي.

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنع فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

**الأهداف الاجتماعية:** وتتركز في

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

- إحساس الأفراد بانتمائهم الإقليمي والقومي، وتخفيف اثار العزلة المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها.

#### 5) وظائف الإدارة المحلية.

تمثل دراسة أنظمة الإدارة المحلية مكانا هاما لدى الباحثين لما لها منظور كبير في الحفاظ على توازن الدولة وضمان أداءها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها.

للإدارة المحلية مجموعة وظائف أهمها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية. (صفوان و آخرون، 2011، صفحة 6)

✓ **الوظائف السياسية** تتمثل الوظائف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من المواطنين حيث ان الإدارة المحلية هي همزة وصل بين المواطنين وممثلي الحكومة مباشرة حيث تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار ورسم وتنفيذ سياسات على المستوى المحل، وكذا فهي فرصة للتربية السياسية للمواطنين وتنشئتهم سياسيا.

✓ **الوظائف الاقتصادية:** وذلك بمساهمة الوحدات الإدارية في أعدادا خطط التنمية والاستفادة من الإمكانيات الاقتصادية المحلية وتوجيهها نحو المشروعات الإنتاجية والخدمية وخلق فرص عمل لمواطني الوحدات المحلية.

✓ **الوظائف الاجتماعية** وتتمثل في التجاوب بين الجهاز الحكومي وباقي القطاعات الشعبية من خلال تحسين وترقية مستويات الصحة والتعليم والسكن وتحقيق الرفاهية بشكل عام للمواطن أضف إلى ذلك تعميم قيم حب المعرفة وإتقان العمل، تنمية الثقافة الوطنية من خلال المحلي، الندوات والمؤتمرات وكذا مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي ومجالات الحياة العامة.

✓ **الوظائف الإدارية** وهذه الوظائف تهدف منها إلى رفع كفاءة الإدارة وتخفيف العبء على الأجهزة المركزية والتغلب على المشاكل الإدارية البيروقراطية وتحقيق رشادة عملية صنع القرار وتنفيذه.

## 1) تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها : جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها (ضالع بخالد، 2018 ، ص 10)

ومصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2001، ص 455)

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين " (العربي بوعمامة، 2014، ص 40)

أما بالنسبة للمشرع الجزائري نجد أنه حاول وضع تعريف للخدمة العمومية في مجال السمي البصري وذلك بموجب القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24/02/2014 المتعلق بقانون السمي البصري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمي البصري هي : " نشاط للإتصال السمي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الإتصال السمي البصري في ظل إحترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والإستمرارية ".

كما نصت المادة 08 منه على أنه : " يتشكل القطاع العمومي للسمي البصري في الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم ، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية ".

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط

متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة ". (المرسوم الرئاسي رقم 12-415، 2012، ص 5)

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما: (حمريط سهام، 2016، ص 12)

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.
  - الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .
- تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه في تعريف الخدمة العمومية يمكن تمييز زاويتين ينظر منهما إلى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر إلى الخدمة العمومية كعملية والخدمة العمومية كنظام، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي: (عبد الكريم عاشور، 2010، ص 41)

#### أولا - الخدمة العمومية كعملية:

حيث يمكن إعتبار 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 تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي :

- **الأفراد** : إذ يمثل المواطن طالب الخدمة احد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته كعمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية التي تجري عليه .

- **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 على الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات

- **المعلومات** : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور

في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات ، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات .

#### ثانيا - الخدمة العمومية كنظام :

إنطلاقا 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 هذا النظام تتم عمليات التشغيل على
  - مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .
  - نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة ، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام
- شكليين :
- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

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

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة إنطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو إستخراج رخصة لها ، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ثم عليه بالإننتظار لكي تنتهي الخدمة ، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والمخالفات ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لإستكمال الخدمة وتقديمها. ( ثابت عبد الرحمان ادريس ، 2001 ، ص 458 )

## 2) المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

إنفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية ، والتي استقر عليها القضاء وهذا إرتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى إستقرار النظام العام بالدرجة الأولى. (ضريفي نادية، 2008، ص 22)

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات ، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها. (حاكمي حمزة، 2015/2016 ص 13)

وتتجلى هذه المبادئ الأساسية من خلال ثلاث صور سوف نوضحها من خلال الفروع الثلاثة التالية :

**مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية:** تقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه ، النظافة ، الغاز ، النقل ..... ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما ( غير منقطع ) ومستمر دون إنقطاع أو توقف ، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلاا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية ، فإستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي بإستمرارية الدولة وإستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها .

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة ، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 99/6 منه، حيث نصت المادة 90 على "ان رئيس الجمهورية يسهر على إستمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات...." وقد جاء في المادة 99/6 منه " أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية".

مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الإقتصادي. (حمريط سهام ، 2016 ، ص ص 14 و 15)

ويعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة. (حاكمي حمزة ، مرجع سابق ، ص 13)

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم ، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين. مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها: يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة ، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.

وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها : (حمريط سهام ، 2018 ، ص ص 15 و 16)

- المرسوم رقم 88-13 المؤرخ في 04/07/1988 والذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهياكلها مع إحتياجات المواطنين ، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة " ، كما نصت المادة 21/3 منه على أنه "... يجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتلائم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير "

- المرسوم التنفيذي رقم 90/188 المؤرخ في 23/06/1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث تنص المادة 2/8 منه على أنه " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي : تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ."

### (3) أنواع الخدمة العمومية

تشمل الخدمة العمومية مجموعة كبيرة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة والتي يمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة وكذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة وأخيرا من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وهو ما سنوضحه من خلال:

**من حيث طبيعة نشاط الخدمة:** تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع إقتصادي وخدمات اجتماعية وثقافية

- **الخدمات الإدارية :** هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية ، ويعد هذا النوع من الخدمات العمومية الأكثر إنتشارا .

- **الخدمات ذات الطابع الاقتصادي (الصناعية والتجارية) :** ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال إحتياجاته الأساسية (قوادي عائشة و شيروف سارة، 2017 ، ص 52) وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية ، مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز ، والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها ، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية ويتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية .

- **الخدمات الاجتماعية والثقافية** : وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس والخدمات الصحية وغيرها ، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته ، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر .
  - **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة**: تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية : (ضالع بخالد ، 2018 ، ص ص 11 و12)
  - **خدمات فردية** : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون إرتباطه بجماعة ، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها ، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.
  - **خدمات جماعية** : وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإنارة العمومية.
  - **من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة**: تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة: (قوادري عائشة و شيروف سارة، 2018 ، ص ص 52)
  - **خدمة مجانية** : وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل ، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإنارة الشوارع ، الأمن العمومي ، حملات التلقيح .... الخ ..
  - **خدمة بالمقابل** : وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي ، كهرباء المنازل ..... الخ ..
  - **خدمة مدعمة** : وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها والباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل النقل العمومي ، السلع الاستهلاكية الأساسية .... الخ .
- ننوه في الأخير إلى أن هذا التقسيم لأنواع الخدمة العمومية ليس تقسيما ثابتا بل هناك عدة تقسيمات أخرى تختلف بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى الخدمة العمومية ، ولكن كلها في

نهاية المطاف لا تخرج عن نطاق الخدمة العمومية التي هدفها تلبية الحاجات العامة للأفراد والمجتمع .

#### 4) معايير الخدمة العمومية

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء والباحثين في مجال التسيير العمومي (علم الإدارة العمومي) ، أكدوا أن كل عملية التسيير النشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة ، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية: (قوادري عائشة، شيروف سارة ، 2017، ص ص 54 و 55)

- **معيار المساواة:** ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الإلتواء الحزبي ... الخ ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة ، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية .

- **معيار التطور أو التكيف :** هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة وإحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الإنتقال من الإعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية ، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات ..

- **معيار الإستمرارية :** والذي يعني ضمان إستمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف.

- **معيار المجانية النسبية :** امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة إختلاف وضعياتهم المادية ، يتم إعتماد سلم يبين هذا الإختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانية كالصحة والأمن ، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة

ومستوى دخل المستفيد ، بحيث تتعدد التغيرات وتتدرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية

- **معيار الشمولية :** إنطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم .


- **معيار الفعالية :** يعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن ، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء ... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الإقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى ، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية .

- **معيار التضامن:** تعتبر الخدمة العمومية تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا ، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية ، الفقر والحرمان ، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالاتي: (ضالع بخالد ، 2018، ص ص 13 و 14)

✓ مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

✓ مهام تهدف للمحافظة على الإنسجام الإجتماعي والشعور بالمواطنة.

مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الإستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.



## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

الموقع الجغرافي:

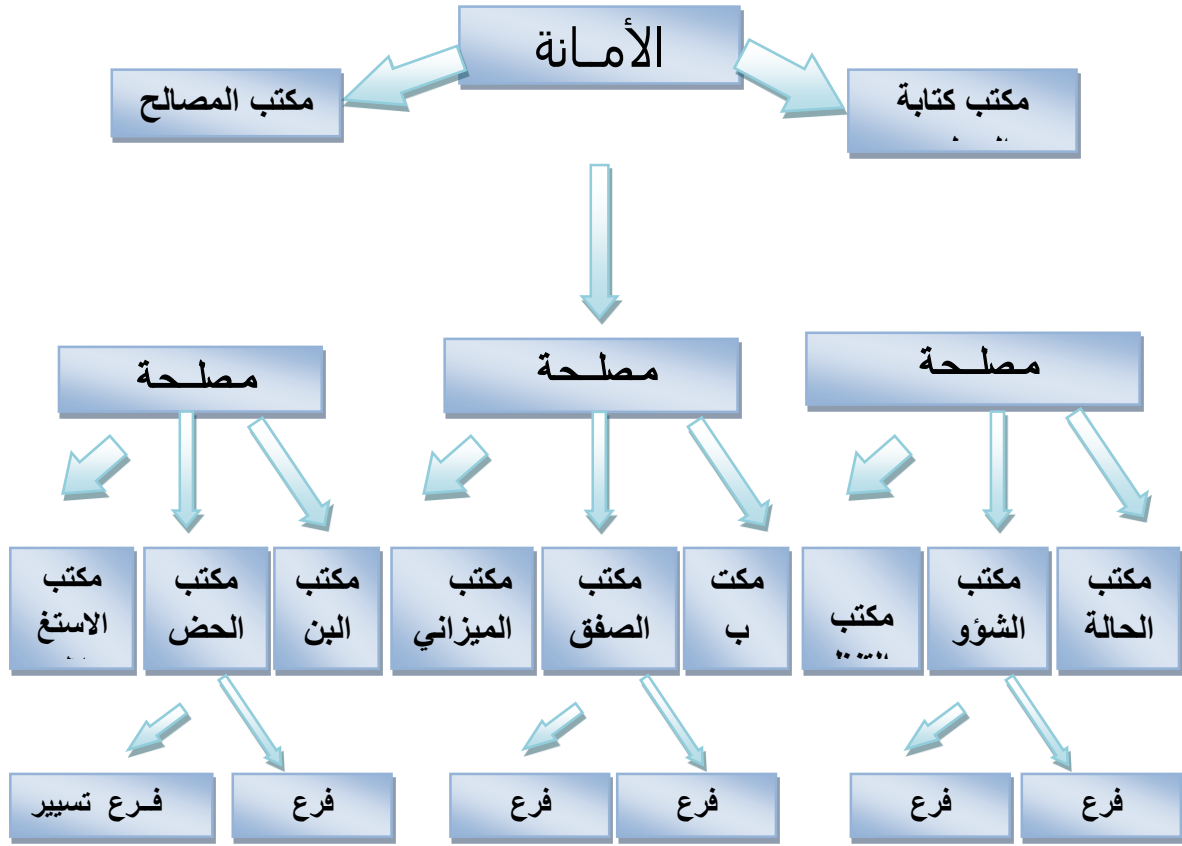
تقع بلدية عين الريش في أقصى جنوب ولاية المسيلة، الجزائر. تحدها من الشمال عين الملح، ومن الجنوب ولاية الجلفة، ومن الشرق ولاية بسكرة، ومن الغرب بئر الفضة.

معلومات أساسية:

- الدائرة: عين الملح
- المساحة: 1212 كم<sup>2</sup>
- عدد السكان: 20,634 (إحصاء 2008)

ملامح البلدية:

- النشاط الاقتصادي: تعتمد عين الريش بشكل أساسي على الزراعة، ويُعرف عنها إنتاجها للحبوب، خاصة الشعير.
- التعليم: تحتوي البلدية على 10 مدارس ابتدائية، و2 متوسطتين، وثانوية.
- التحديات: تعاني عين الريش من نقص في بعض المرافق، مثل المدارس والعيادات الطبية، كما تحتاج إلى مركز للتكوين المهني.



إجراءات الدراسة الميدانية:

1-1/ الدراسة الاستطلاعية:

1-1-1/ تاريخ ومكان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية الأولية في الفترة الممتدة [من 20 إلى 25 ماي 2024] ببلدية عين الريش قبل الشروع في الدراسة الاستطلاعية لأي موضوع ما فإن الطالب الباحث ينتابه الكثير من الغموض حول قابلية أو عدم قابلية موضوعه للدراسة الميدانية، حيث يبدأ بجمع بعض المعلومات والبيانات العلمية المسبقة وبالتالي يمكنه الإحاطة بالموضوع من عدة جوانب وأبعاد.

وبعد حصولنا على إذن من رئيس بلدية عين الريش للقيام بهذه الزيارة الاستطلاعية من أجل الوقوف على واقع العلاقة بين المرفق العام الإلكتروني وجودة الخدمة العمومية.

أيضا هذه الدراسة الاستطلاعية مكنتنا من معرفة الإشكالية وتساؤلها العام الحقيقي الذي سنعالجه من خلال استيفاء الشروط القانونية والعلمية لإنجاز هذه الدراسة العلمية، فالدراسة الاستطلاعية تساعد في ضبط مجتمع الدراسة، وتحديد العينة وطريقة اختيارها وأخذ بعض آرائها لتكون هذه الخطوة بمثابة بداية الباحث

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

في معرفة مميزات وخصائص العينة المقترحة للدراسة وكيفية التعامل معها مستقبلاً، أي أثناء الشروع في الدراسة الميدانية التطبيقية الفعلية لاحقاً.

إذا يمكن القول بأن الدراسة الاستطلاعية هي بمثابة مصباح مضيء يبين الطريق أمام كل باحث للتغلب على كل العراقيل والصعوبات التي ستواجهه الباحث أثناء قيامه بالمشروع الميداني (التطبيقي) لاحقاً.

### 2/ الدراسة التطبيقية (الميدانية) الفعلية:

أجريت الدراسة الميدانية الفعلية في الفترة [من 25 إلى 30 ماي 2024].

2-1/ المجال المكاني: تم إجراء الدراسة التطبيقية الميدانية ببلدية عين الريش بالمسيلة.

2-2/ المجال الزمني: بدأت دراسة هذا الموضوع أواخر شهر ماي 2024 ودامت مدة 5 أيام.

2-3/ المجال البشري: هذه الدراسة أجريت على عينة بلغت 50 موظفاً وموظفة يعملون بالبلدية.

### 3/ المجتمع الأصلي للبحث (الدراسة):

المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الحالية هم **موظفو وموظفات** ببلدية عين الريش بالمسيلة، والبالغ عددهم الإجمالي 50 موظفاً وموظفة.

### 3-1/ تعريف المجتمع الأصلي للبحث (الدراسة):

مجتمع البحث **Research Population** يعنى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوعاً في البحث. (ذوقان عبيدات وآخرون: 1996، ص 109)

إن المقصود بمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو المجموع الكلي من المفردات المحدودة أو الغير محدودة، أما مفردات البحث التي تُعرف أيضاً لدى الباحثين بعناصر البحث أو وحدات البحث فهي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث. (أحمد بن مرسل: ، 2005، ص 125)

على سبيل المثال [دراسة ظاهرة تأثير ألعاب الفيديو على قيم الأطفال، الأطفال الذين يمارسون ألعاب الفيديو هم مجتمع البحث، والطفل الواحد الذي يمارس ألعاب الفيديو هو مفردة البحث ومجموع هذه المفردات تشكل مجتمع البحث.

ويتضح من المثال السابق أن مفردات البحث غير محدودة وذلك بسبب شساعة جمهور الأطفال التي ليس باستطاعة الباحث الوصول إلى أحجامها الحقيقية، أما إذا قمنا بدراسة تأثير ألعاب الفيديو على قيم أطفال مدرسة ابتدائية ما، فهنا توفرت الإمكانيات اللازمة للباحث للتعرف بصورة جيدة على مجتمع هذا البحث الصغير وضبط حجمه الحقيقي.

إن ما يمكن استنتاجه من الطرح السابق هو أن الباحث لا يستطيع الشروع في انجاز الدراسة حتى يتعرف بصورة جيدة على مجتمع البحث، أي أن أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه تعريفاً دقيقاً يشمل طبيعة وحداته هل هي

متجانسة أم متباينة، ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الدقيقة من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة مثل [الأبحاث الاستكشافية، والدراسات المسحية]. (أحمد بن مرسل: 2005، ص125)

### 4/ عينة الدراسة: [حجمها، نسبتها، خصائصها، طريقة اختيارها]:

بلغ حجم العينة الكلي 50 موظفا وموظفة، نسبتها المئوية 100%، مع العلم بأنه تم إخضاع 15 موظفا وموظفة منهم للدراسة الاستطلاعية الأولية في بادئ الأمر من خلال استجوابهم عن بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع ذلك في الفترة الممتدة [من 20 إلى 25 ماي 2024] ببلدية عين الريش بالمسيلة، وهو التاريخ الذي أجريت فيه الدراسة الاستطلاعية الأولية، والهدف من هذا الإجراء هو معرفة مميزات وخصائص عينة الدراسة، ومدى قابليتها للخضوع إلى الدراسة التطبيقية التي أجريت عليهم لاحقا ابتداء [من 25 إلى 30 ماي 2024].

4-1/ تعريف العينة: هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث، ويجري عليها الاختبار أو التحقق، على أن الباحث يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث، نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع. (سعيد سبعون، حفصة جرادى: 2012، ص75)

### 5/ إجراءات الدراسة الميدانية (التطبيقية):

5-1/ المنهج المتبع في الدراسة: استخدمنا المنهج الوصفي لتلائمه مع موضوع الدراسة الحالية.

### 5-1-1/ تعريف المنهج الوصفي:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكنه أن يتوصل إلى نتائج صادقة أو موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين.

" فالمنهج هو طريقة أو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي: 2002، ص191).

ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية، وهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مدققة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة. (الزوابي والغنام: 1974، ص80)

كما يعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه "كل استقصاء ينصب على ظاهرة تعليمية أو نفسية، كما هي قائمة من الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى. (كمال آيت منصور، رابح طاهير: 2003، ص18) ويعرف أيضا على أنه: "عملية تحليلية لقضايا حيوية بواسطة الوقوف على الظروف المحيطة بموضوع الدراسة. (عامر قندلجي، 2003، ص35)

من هذا المنطلق وجب علينا استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة هذا الموضوع المدروس.

حيث أن هذا المنهج الوصفي يتم العمل به عن الطريق:

- وصف الظروف المحيطة بالموضوع، جمع البيانات، تنظيم البيانات المحصل عليها، استخراج النتائج، وضع الاقتراحات.

### 5-2/ أدوات الدراسة الميدانية:

استخدمنا الاستبيان حيث تم توزيعه على 50 موظفا وموظفة يعملون ببلدية عين الريش بالمسيلة، مع العلم أنه تم استرجاع كل استمارات الاستبيان.

### 5-2-1/ تعريف الاستبيان:

الاستبيان مرتبط أساسا باستمارة تدعى هذه الأخيرة استمارة استبائية، وتعرف على أنها [مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين]. (عبيدات وأبو نصار ومبييضين: 1997، ص66)

أو هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد. (أحمد الرفاعي: 1998، ص181)

فالاستمارة الاستبائية هي مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة، ومنه نستنتج بأنها أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وتتكون من مجموعة من الفقرات المصاغة على شكل أسئلة، يقوم كل مشارك في عينة الدراسة بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة واستشارة من أحد، والحقيقية التي يجب التأكيد عليها هو أنه لا يوجد استمارة استبيان ذات شكل وتركيبية مثالية يمكن أن يوصى باعتمادها لكافة الأوضاع والحالات، حيث كل ظاهرة لها خصوصية، وطبيعة ونمطية معينة، وأغراض البحث هي التي تحدد شكل ومضمون الاستمارة الاستبائية.

وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإدارية ويتم إرسالها إلى أفراد العينة لتعبئتها إما بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني، أو بالفاكس أو قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا أو يتركها عند المبحوثين فترة زمنية قصيرة ليعود ويستلمها شخصيا أو يكلف أحد الأشخاص لاستعادتها نيابة عنه.

### 5-2-2/ كيفية إعداد الاستبيان:

- 1 - تم جمع كل ما يتعلق بالجانب النظري من معلومات ومراجع ووثائق لاستخدامها كخلفية نظرية.
- 2 - تم ضبط عينة الدراسة المتمثلة في موظفو وموظفات الإدارة ببلدية عين الريش والبالغ عددهم 50 موظفا وموظفة تم أخذهم بطريقة مسحية شاملة.
- 3- أسئلة الاستبيان مأخوذة استنادا إلى الجانب النظري المتمثل في 3 فصول نظرية و3 فرضيات جزئية.
- 4 - قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للموظف(ة) والمحور الثاني عبارة عن أسئلة منظمة وفقا للفرضيات الفرعية للدراسة وعددها ثلاث فرضيات.
- 5- عدد أسئلة الاستبيان قدرت بـ 21 سؤالاً.

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- 6- تم توزيع الاستمارات الاستبائية على عينة الدراسة البالغ حجمها الفعلي 50 موظفا وموظفة.  
7- وتم إحصاء إجابات المبحوثين وحساب النسب المئوية ( % ) لها واختبار الدلالة الإحصائية (كا  $k^2$ ).  
8- بعد ذلك شرع في المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها واستخرجت النتائج النهائية.  
6/ التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

المعالجة الإحصائية في البحوث والدراسات الاجتماعية مهمة جدا، بالنسبة للوسائل الإحصائية التي استخدمت في هذا الدراسة فهي:

6-1/ النسبة المئوية كالتالي (عبد اللطيف يوسف الصديق وآخرون : دون سنة، ص133):

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

6-2/ اختبار (كا  $\chi^2$ ) أي (  $\chi^2$  ): اختبار الدلالة الإحصائية لجودة التطابق أو التوافق. (طلال هيازع حسن البارقي: 2012، ص118)

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث: (  $O_i$  ) = التكرار المشاهد ، (  $E_i$  ) = التكرار المتوقع

$\sum$  = مجموع نتائج  $(O_i - E_i)^2$  محسوبة لكل خانة

6-3/ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25.

ثانيا: عرض النتائج

جدول 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	10	20%
من 30 إلى 40 سنة	30	60%
من 40 سنة فما فوق	10	20%
المجموع	50	100%

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (60%) وهو ما يعادل (30 مبحوث) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (من 20 إلى 30 سنة) قدرت نسبهم (20%) أي ما يعادل (10 مبحوثين)، أما الذين يبلغ أعمالهم بين (م من 40 سنة فما فوق) جاءت بنسبة (20%) أي ما يعادل (10 مبحوث) وهذا ما نشاهده الاعتماد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لديهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء لتحقيق أهدافها المرجوة، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيداتها وسرعتها في الإنجاز، لان هذه الفئة هم الذين يقودون التقنيات والأفكار الإبداعية.

### جدول 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	86%
أنثى	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (43) بنسبة 86%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (7) أنثى بنسبة قدرت بـ 14% وهذا راجع إلى جنس الذكور الذين يفضلون الأعمال الإدارية والاحتكاك بالمجتمع ويتوجهون إلى مسابقات الوظائف العمومي التي لا تتطلب الجهد العالي. وهذا يدل على طبيعة المجتمع الجزائري.

### جدول 3 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من 0 إلى 10 سنوات	20	40%
من 10 إلى 20 سنة	20	40%
من 20 سنة فما فوق	10	20%

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

المجموع	50	100%
---------	----	------

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 20 سنة) قدر عددهم بـ (20) بنسبة بلغت 40%، أما من تتراوح خبرتهم (من 0 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (20) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 20 سنة فما فوق) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل على أن لديهم مخزون معرفي قادر على مواجهة تحديات العولمة والوصول إلى مرتبات أعلى.

### جدول 4 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
المستوى الثانوي	20	40%
المستوى الجامعي	27	54%
مهندس دولة	3	6%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم المستوى (الجامعي) قدر عددهم بـ (27) بنسبة بلغت 54%، أما من تتراوح مستواهم (الثانوي) فقد بلغ عددهم (20) بنسبة بلغت 40%، أما ذوي المستوى (مهندس دولة) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 6%، دوراً حاسماً في تنمية المجتمعات المحلية وتطوير الكفاءات البشرية التي تسهم في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية. وجود نسبة كبيرة من خريجي الجامعات في بلدية مثل عين الريش يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مختلف جوانب الحياة المحلية، بما في ذلك الاقتصاد المحلي، والخدمات العامة، والثقافة.

### جدول 5 : يوضح القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة
ضعيفة	15	30%

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

متوسطة	25	50%
جيدة	10	20%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (متوسطة) قدر عددهم بـ (25) بنسبة بلغت 50%، أما من أجابوا على البديل (ضعيفة) فقد بلغ عددهم (15) بنسبة بلغت 30%، أما الذين أجابوا على البديل (جيدة) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 20%.

ومنه نستنتج أن قدرة العاملين في بلدية عين الريش على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة متوسطة تشير إلى أن لديهم مهارات تقنية تمكنهم من استخدام البرمجيات الأساسية والتعامل مع الإنترنت والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى القدرة على استخدام بعض البرامج الخاصة بالعمل البلدي مثل برامج إدارة البيانات والمستندات.

هذه المهارات التقنية تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل البلدي وتقديم الخدمات للمواطنين بفعالية أكبر.

### المحور الثاني: الوظائف الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين

#### أولاً: الرقابة وانضباط الموظفين

جدول 6 : يوضح اعتقاد أفراد العينة بان هناك رقابة سائدة في المؤسسة لتقديم الخدمات للمواطنين

هل تعتقد بان هناك رقابة سائدة في المؤسسة لتقديم الخدمات للمواطنين ؟	التكرار	النسبة
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (35) بنسبة بلغت 70%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (15) بنسبة بلغت 30%.

ومنه يمكن القول بأن في بلدية عين الريش، تُعتبر الرقابة جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. العمال في البلدية يدركون أهمية الرقابة في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث تساهم في مراقبة الأداء وتحديد أوجه القصور والعمل على تصحيحها. كما تُعزز الرقابة من التزام الموظفين بالمعايير والإجراءات المعتمدة، مما يضمن تقديم خدمات متسقة وموثوقة. ومن خلال الرقابة الدورية والتقييم المستمر للأداء، تسعى البلدية إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق رضا المواطنين. إن وجود نظام رقابي فعال يساعد في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في وقت مبكر، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بسرعة وفعالية.

بهذه الطريقة، تصبح الرقابة أداة أساسية لضمان استمرارية التحسين والتطوير في تقديم الخدمات، وتعزيز الثقة بين البلدية والمواطنين، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر انضباطاً وإنتاجية.

### جدول 7 : يوضح نوع الرقابة السائدة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم هل هي رقابة
26.7%	4	تقليدية
20%	3	الالكترونية
53.3%	8	كلاهما معا
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (كلاهما معا) قدر عددهم بـ (8) بنسبة بلغت 53.3%، أما

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

من أجابوا على البديل (تقليدية) فقد بلغ عددهم (4) بنسبة بلغت 26.7%، أما الذين أجابوا على البديل (إلكترونية) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 20%.

في بلدية عين الريش، تتنوع أساليب الرقابة لضمان تقديم خدمات متميزة للمواطنين، حيث تجمع بين الرقابة التقليدية والإلكترونية. تشمل الرقابة التقليدية المراجعات الدورية والتفتيش الميداني، حيث يقوم المسؤولون بمتابعة تنفيذ الأعمال وتقييم الأداء بشكل مباشر. إلى جانب ذلك، تُستخدم الرقابة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والدقة من خلال أنظمة إدارة البيانات والبرمجيات المتخصصة التي تراقب العمليات والخدمات على مدار الساعة. هذه الأنظمة تساعد في تسجيل وتحليل البيانات بشكل فوري، مما يسهل اكتشاف أي مشاكل أو انحرافات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بسرعة. الدمج بين هاتين الطريقتين يضمن مراقبة شاملة ومستدامة، تعزز الشفافية والمساءلة، وتساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية.

### جدول 8 : يوضح معنى الرقابة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة

الرقابة الإلكترونية تعني :		التكرار	النسبة
الرقابة الصارمة الخانقة		8	16%
الرقابة المرنة المشجعة		17	34%
الرقابة الموضوعية		25	50%
المجموع		50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (الرقابة الموضوعية) قدر عددهم بـ (25) بنسبة بلغت 50%، أما من أجابوا على البديل (الرقابة المرنة المشجعة) فقد بلغ عددهم (17) بنسبة بلغت 34%، أما الذين أجابوا على البديل (الرقابة الصارمة الخانقة) فقد بلغ عددهم (8) بنسبة قدرت بـ 16%. ومن النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن في بلدية عين الريش، تُعتبر الرقابة الإلكترونية أداة حيوية لتحقيق الرقابة الموضوعية في تقديم الخدمات للمواطنين. تعني الرقابة الإلكترونية لدى

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الموظفين استخدام تقنيات حديثة وأنظمة متطورة لمراقبة وتقييم الأداء بشكل دقيق وموضوعي، بعيداً عن التحيزات الشخصية. تُسهم هذه الأنظمة في تسجيل البيانات وتحليلها بشكل فوري، مما يُمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات بشكل سريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بكفاءة عالية. توفر الرقابة الإلكترونية مستوى عاليًا من الشفافية والمساءلة، حيث يتم توثيق كل خطوة وإجراء، مما يضمن أن تكون جميع العمليات متوافقة مع المعايير والإجراءات المحددة. بهذه الطريقة، تعزز الرقابة الإلكترونية الثقة في نظام العمل البلدي، وتضمن تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

### جدول 9 : يوضح معنى الرقابة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بالرقابة الصارمة الخانقة هل تساهم في:
62.5%	5	الالتزام بالمهام الوظيفي
0%	0	الالتزام بالقوانين
37.5%	3	الانضباط
100%	8	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (الالتزام بالمهام الوظيفي) قدر عددهم بـ (5) بنسبة بلغت 62.5%، أما من أجابوا على البديل (الانضباط) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة بلغت 37.5%.

في بلدية عين الريش، تساهم الرقابة الصارمة، وإن كانت خانقة أحياناً، في ضمان الالتزام الصارم بالمهام الوظيفية. هذه الرقابة المكثفة تفرض على الموظفين التقيد بالإجراءات والمعايير المحددة بدقة، مما يقلل من فرص التراخي أو التجاوزات. من خلال المتابعة المستمرة والتقييم الدقيق للأداء، يتم التأكد من أن كل موظف يقوم بدوره بشكل فعال ومهني. رغم أن هذا النوع من الرقابة قد يبدو مثقلاً بعض الشيء، إلا أنه يعزز منضبطة العمل ويساهم في تحقيق نتائج إيجابية، حيث يشعر الموظفون بضرورة الالتزام بالمعايير المحددة وتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وضمن رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني والقرارات المناسبة

جدول 10 : يوضح يساعد التنظيم الإلكتروني حسب رأي أفراد العينة

النسبة	التكرار	على ماذا يساعد التنظيم الإلكتروني حسب رأيك؟
6%	3	تحسين ظروف العمل
26%	13	التقديم السريع للخدمات
68%	34	تحسين الخدمة الإدارية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (تحسين الخدمة الإدارية) قدر عددهم بـ (34) بنسبة بلغت 68%، أما من أجابوا على البديل (التقديم السريع للخدمات) فقد بلغ عددهم (13) بنسبة بلغت 26%، أما الذين أجابوا على البديل (تحسين ظروف العمل) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 6%.

يساهم التنظيم الإلكتروني في بلدية عين الريش بشكل كبير في تحسين الخدمة الإدارية المقدمة للمواطنين. من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية المتطورة، حيث يساهم في تبسيط العمليات الإدارية وتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات الضرورية بسرعة ودقة. هذا التحول الرقمي يُمكن الموظفين من إدارة المهام بكفاءة أكبر وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الروتينية، مما يزيد من الإنتاجية ويقلل من الأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التنظيم الإلكتروني مراقبة الأداء وتقييمه بشكل مستمر، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ

القرارات المناسبة لتحسين الجودة. في نهاية المطاف، يسهم التنظيم الإلكتروني في توفير خدمات إدارية أكثر فعالية وشفافية، معززاً رضا المواطنين وثقتهم في العمل البلدي.

**جدول 11 : يوضح ما اذا كان أفراد العينة يعتقدون بان التحول إلى النمط الإداري الالكتروني سوف يكون في صالحهم**

هل تعتقد بان التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سوف يكون في صالحك؟	التكرار	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (36) بنسبة بلغت 72%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (14) بنسبة بلغت 28%.

التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سيكون في صالح عمال بلدية عين الريش بشكل كبير. من خلال تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية، سيتمكن الموظفون من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وسرعة أكبر، مما يقلل من العبء الإداري ويتيح لهم التركيز على تقديم خدمات أفضل للمواطنين. الأنظمة الإلكترونية تساعد في تبسيط الإجراءات الروتينية، تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت، مما يعزز الإنتاجية ويسهل الوصول إلى المعلومات الضرورية في أي وقت. علاوة على ذلك، يُتيح هذا التحول فرصاً للتدريب والتطوير المهني للعمال، مما يزيد من مهاراتهم التقنية ويرفع من مستواهم الوظيفي. في النهاية، يساهم التحول الإلكتروني في خلق بيئة عمل أكثر تنظيماً وفعالية، ويعزز رضا العمال والمواطنين على حد سواء.

جدول 12 : يوضح موافقة أفراد العينة بان التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سوف يكون في صالحهم

10- هل توافق بان التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سوف يكون في صالحك ؟		التكرار	النسبة
نعم	48	48	96%
لا	2	2	4%
المجموع	50	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (48) بنسبة بلغت 96%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (2) بنسبة بلغت 4%.

التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سيكون في صالح عمال بلدية عين الريش بشكل كبير. هذا التحول سيتيح لهم استخدام أدوات وتقنيات حديثة تسهل إدارة الأعمال اليومية وتزيد من الكفاءة والإنتاجية. من خلال الأنظمة الإلكترونية، يمكن للعمال إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر، مع تقليل الأخطاء البشرية وتبسيط العمليات الإدارية المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر النمط الإلكتروني فرصاً للتدريب والتطوير المهني، مما يعزز مهارات العمال التقنية ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التحديات الجديدة بفعالية. كل هذه التحسينات تساهم في خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا وراحة، مما يعزز من رضا العمال ويجعلهم أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

جدول 13 : يوضح رؤية أفراد العينة بان فشل نمط الإدارة التقليدية في المصلحة هو سبب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

11- هل ترى بان فشل نمط الإدارة التقليدية في المصلحة هو سبب التحول نحو الإدارة الإلكترونية ؟		التكرار	النسبة
نعم	50	50	100%
لا	0	0	0%

المجموع	50	100%
---------	----	------

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (50) بنسبة بلغت 100%. فشل نمط الإدارة التقليدية في مصلحة بلدية عين الريش كان سبباً رئيسياً وراء التحول نحو الإدارة الإلكترونية. النمط الإداري التقليدي قد يعاني من العديد من العيوب، مثل البيروقراطية الزائدة، والإجراءات البيروقراطية المعقدة، والتأخير في اتخاذ القرارات، وقلة التواصل، وصعوبة تتبع الأداء. كما أنه قد يكون غير متناسب مع تطلعات العمال وتطلعات المواطنين نحو تقديم الخدمات بطريقة أكثر فعالية وسرعة.

بالتالي، لمواجهة هذه التحديات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، تم اتخاذ قرار بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية. هذا التحول يهدف إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين تجربة المواطنين. من خلال الإدارة الإلكترونية، يمكن للعمال إدارة المهام بفعالية أكبر، والتواصل بشكل أسرع وأسهل، وتحقيق نتائج أفضل بشكل عام. وبهذا، يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية استجابة لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم، ويعكس التزام البلدية بتحسين جودة الخدمات وتحديث العمليات الإدارية لمواكبة التطورات الحديثة في عالم التكنولوجيا والمعلومات.

**المحور الثالث: التحكم في التكنولوجيا والسرعة في إنجاز المعاملات**

**أولاً: توفير الجهد والوقت وزيادة الفعالية**

**جدول 14 : يوضح مستوى تدفق الأنترنت بالمؤسسة**

النسبة	التكرار	12- هل تدفق الأنترنت بالمؤسسة ؟
10%	5	عالي
20%	10	متوسط
70%	35	ضعيف
100%	50	المجموع

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (ضعيف) قدر عددهم بـ (35) بنسبة بلغت 70%، أما من أجابوا على البديل (متوسط) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة بلغت 20%، أما الذين أجابوا على البديل (عالي) فقد بلغ عددهم (5) بنسبة قدرت بـ 10%.

تدفق الإنترنت الضعيف في بلدية عين الريش يُعتبر تحدياً يمكن أن يؤثر على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فعلى الرغم من أهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، إلا أن الاعتماد على الإنترنت الضعيف يمكن أن يعوق سير العمل ويؤثر سلباً على تجربة المواطنين.

يمكن أن يؤدي تدفق الإنترنت الضعيف إلى بطء في عمليات تحميل وتحديث البيانات، وتأخير في الوصول إلى المعلومات الضرورية، وتقليل كفاءة استخدام التطبيقات والأنظمة الإلكترونية. كما يمكن أن يؤدي الإنترنت الضعيف إلى فقدان الاتصال في بعض الأحيان، مما يزيد من معدلات الإجهاد والإحباط لدى الموظفين ويعيق سير العمل بشكل عام.

لتجاوز هذا التحدي، يجب على بلدية عين الريش العمل على تعزيز البنية التحتية للإنترنت في المؤسسة، وذلك من خلال تحديث الأجهزة وتحسين الشبكات اللاسلكية أو السلكية، وزيادة سعة النطاق الترددي. كما ينبغي أيضاً التفكير في استخدام تقنيات التخزين المؤقت لتقليل تأثير تقلبات الاتصال على الأداء العام. بتحسين جودة الاتصال بالإنترنت، ستتمكن بلدية عين الريش من تعزيز كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الثقة في النظام الإلكتروني ورضا الموظفين والمواطنين على حد سواء.

**جدول 15 : يوضح الوسائل المعتمدة في تقديم الخدمات للمواطنين في المؤسسة**

13- ماهي الوسائل المعتمدة في تقديم الخدمات للمواطنين في المؤسسة ؟	
النسبة	التكرار
20%	10
20%	10

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

60%	30	كلاهما معا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (كلاهما معا) قدر عددهم بـ (30) بنسبة بلغت 60%، أما من أجابوا على البديل (الالكترونية) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة بلغت 20%، أما اللذين أجابوا على البديل (تقليدية) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 20%.

يُعد تقديم الخدمات للمواطنين في بلدية عين الريش من خلال الوسائل التقليدية والإلكترونية جزءاً أساسياً من التطور الحضري والتكنولوجي الذي تشهده المنطقة. فباستخدام الأساليب التقليدية والتكنولوجيا الحديثة، تسعى البلدية جاهدةً لضمان تلبية احتياجات وتطلعات جميع المواطنين بشكل فعّال وشفاف. تتبنى البلدية نهجاً متوازناً بين التقاليد والابتكار، مما يعكس التزامها بتقديم خدمات عالية الجودة وتوفير بيئة مثالية للمجتمع المحلي.

### ثانياً: تسهيل العمليات والمرونة

#### جدول 16 : يوضح التسهيلات التي قدمتها شبكة الانترنت

النسبة	التكرار	14- ماهي التسهيلات التي قدمتها لك شبكة الانترنت ؟
32%	16	توفير الجهد والوقت
18%	9	سهولة الحصول على الخدمات
50%	25	الدقة في العمل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (الدقة في العمل) قدر عددهم بـ (25) بنسبة بلغت 50%، أما من أجابوا على البديل (توفير الجهد والوقت) فقد بلغ عددهم (16) بنسبة بلغت 32%، أما اللذين أجابوا على البديل (سهولة الحصول على الخدمات) فقد بلغ عددهم (9) بنسبة قدرت بـ 18%.

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

نستنتج أن التسهيلات التي توفرها الإنترنت هي أساس دقة العمل حيث تعمل الإنترنت على تحسين دقة العمل من خلال توفير الأدوات والتقنيات التي تسمح بمعالجة المعلومات وتحليلها بشكل أكثر دقة وسرعة ، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى قواعد البيانات والمصادر المختلفة والسماح للموظفين بالحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ، وتجنب الأخطاء التي قد تكون ناجمة عن نقص أو عدم دقة المعلومات بالإضافة إلى ذلك فإن التطبيقات والبرامج المتاحة عبر الإنترنت تجعل من الممكن إجراء الحسابات والتفتيش اللازمة بدقة عالية مما يزيد من جودة العمل النهائي ويقلل من الأخطاء البشرية بهذه الطريقة ، يساهم الإنترنت في رفع مستوى دقة العمل وزيادة كفاءته.

### جدول 17 : يوضح مساهمة خدمة الاتصال العالي

15- خدمة الاتصال العالي السرعة يساهم في:		التكرار	النسبة
سرعة الإنجاز	15	30%	
المرونة	16	32%	
تسهيل العمليات	19	38%	
المجموع	50	100%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (تسهيل العمليات) قدر عددهم بـ (19) بنسبة بلغت 38%، أما من أجابوا على البديل (المرونة) فقد بلغ عددهم (16) بنسبة بلغت 32%، أما اللذين أجابوا على البديل (سرعة الإنجاز) فقد بلغ عددهم (15) بنسبة قدرت بـ 30%.

نستنتج أن مساهمة خدمات الاتصال العالية تكمن في تسهيل العملية بشكل كبير وتساهم الخدمة في تحسين سرعة وفعالية التواصل بين الموظفين والعملاء وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت بفضل التواصل الفعال ، يمكن للموظفين تبادل المعلومات على الفور وحل المشكلات بسرعة وإجراء تنسيق أفضل فيما بينهم تزيد هذه الخدمة أيضاً من رضاهم وثقتهم وتحسن قدرة المؤسسة

على تقديم دعم فوري وفعال للعملاء وبشكل عام تساهم خدمات الاتصال العالي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتوفير تجربة مستخدم أفضل.

المحور الرابع: التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية والتنسيق الإداري

أولاً: تقليل الأخطاء والدقة والوضوح

جدول 18 : يوضح رأي أفراد العينة باهتمام الإدارة بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم للتحكم في استخدام جهاز الكمبيوتر وبرامج التشغيل

16- هل ترى بان الإدارة تهتم بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم للتحكم في استخدام جهاز الكمبيوتر وبرامج التشغيل؟		التكرار	النسبة
نعم	0	0%	
لا	50	100%	
المجموع	50	100%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابوا على البديل (لا) بنسبة بلغت 100%.

تدريب الموظفين على استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج التشغيل يعد جزءاً مهماً من تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل. من خلال تطوير مهاراتهم التقنية، يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر فعالية في أداء مهامهم اليومية، مما يساهم في تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية.

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

عندما لا تهتم بلدية عين الريش بتدريب موظفيها على استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج التشغيل، فإنها لا تستثمر في موظفيها ولا تعزز قدراتهم التقنية، مما يساهم في تراجع جودة الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين.

باختصار، تدريب الموظفين على استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج التشغيل يعتبر استثماراً مهماً لتعزيز كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها بلدية عين الريش للمجتمع المحلي.

### جدول 19 : يوضح ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء

هل استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء ؟	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (46) بنسبة بلغت 92%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (4) بنسبة بلغت 8%.

استخدام الوسائل الإلكترونية قد يقلل من الوقوع في الأخطاء بشكل ملحوظ في بعض الحالات. فعندما تكون العمليات محوسبة ومنظمة بواسطة أنظمة الكمبيوتر والبرمجيات، يمكن تقليل الأخطاء الناتجة عن الإنسان مثل الخطأ الإملائي أو الحسابي. كما أن الوسائل الإلكترونية توفر آليات للتحقق والتدقيق التلقائي لتقليل الأخطاء قبل وقوعها.

ومع ذلك، قد تظهر أخطاء جديدة بسبب استخدام الوسائل الإلكترونية أيضاً، مثل الأخطاء التقنية أو البرمجية بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الاعتماد الزائد على التكنولوجيا إلى عدم الانتباه أو الاعتماد الكبير على الأتمتة مما يزيد من مخاطر وقوع أخطاء في بعض الحالات.

بشكل عام، يمكن أن يكون استخدام الوسائل الإلكترونية فعالاً في تقليل الأخطاء، ولكن يجب أن يتم استخدامها بحذر وتوازن لتجنب إمكانية وقوع أخطاء جديدة أو زيادة التعقيد في العمليات.

### ثانياً: تنمية المهارات والجودة

جدول 20 : يوضح مساهمة وسائل وتقنيات الاتصال الإلكترونية في تنمية المهارات وتقديم أفضل للخدمات

18- هل تساهم وسائل وتقنيات الاتصال الإلكترونية في تنمية المهارات وتقديم أفضل للخدمات ؟		التكرار	النسبة
نعم	38	76%	
لا	12	24%	
المجموع	50	100%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن الذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (38) بنسبة بلغت 76%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (12) بنسبة بلغت 24%، من خلال البيانات المسجلة أعلاه أن هذه التقنيات توفر الوصول إلى مصادر التعلم المتنوعة وتعزز التفاعل بين المعلم والطالب من خلال الفصول الافتراضية والمنتديات الإلكترونية، وبالتالي تحسين جودة التعليم، كما ساهمت في تعزيز عملية التدريب المهني وتطوير المهارات العملية من خلال برامج التدريب عبر الإنترنت وورش العمل الافتراضية بالإضافة إلى ذلك ساهمت

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

أحدث تقنيات الاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور ، سواء في القطاعين العام والخاص، من خلال توفير قنوات اتصال مباشرة وعالية السرعة مع العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أنظمة الإدارة الرقمية والتطبيقات الذكية من خلال الجمع بين كل هذه العوامل ، تمكنا من تقديم خدمة أكثر كفاءة وفعالية وتلبية احتياجات وتوقعات مستخدمينا بشكل أفضل.

**جدول 21 : يوضح إلى أي مدى استخدام الحاسب الآلي يجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتلبية احتياجاته**

19- إلى أي مدى ترى بان استخدام الحاسب الآلي يجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتلبية احتياجاتك ؟		التكرار	النسبة
كبير	0	0%	
متوسط	25	50%	
ضعيف	25	50%	
المجموع	50	100%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (كبير) قدر عددهم بـ (00) بنسبة بلغت 00%، أما من أجابوا على البديل (متوسط) فقد بلغ عددهم (25) بنسبة بلغت 50%، أما الذين أجابوا على البديل (ضعيف) فقد بلغ عددهم (25) بنسبة قدرت بـ 50%.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن أجهزة الكمبيوتر تساعد على تحسين كفاءة العمل من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والأدوات اللازمة ، وتسريع العمليات اليومية وتقليل الأخطاء البشرية كما أنه يساعد في تنظيم المهام وجدولة العمل ، وزيادة إنتاجية الموظفين. ومع ذلك فإن درجة الاستعداد والكفاءة تعتمد إلى حد كبير على ما إذا كان الموظف على دراية بمهارات

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الكمبيوتر والبرامج المتعلقة بمجال عمله ، أو ما إذا كان الدعم الفني اللازم متاحا. لذلك ، في حالة عدم وجود عوامل داعمة ومكملة لزيادة فعالية هذا الاستخدام ، ستكون الفوائد المحققة من استخدام الكمبيوتر متوسطة.

### ثالثا: التمكين والجاهزية

جدول 22: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل

20-هل ترى بان المؤسسة تسعى إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل؟		التكرار	النسبة
نعم	35	70%	
لا	15	30%	
المجموع	50	100%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (نعم) قدر عددهم بـ (35) بنسبة بلغت 70%، أما من أجابوا على البديل (لا) فقد بلغ عددهم (15) بنسبة بلغت 30%،

ومنه نستنتج أن الشركات تحاول توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عند القيام بوظائفهم ويعكس هذا السعي رغبة المنظمة في تحسين كفاءة عملية الإدارة وتعزيز التواصل والتفاعل بين أصحاب المصلحة باستخدام التقنيات

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الحديثة ، يمكن تحقيق مجموعة من المزايا ، مثل تسريع تبادل المعلومات ، وتقليل الفجوة الزمنية في الاستجابة والتفاعل ، وتقديم خدمات أكثر دقة وفعالية للمواطنين كما يمكن أن يعزز التعاون الداخلي بين الموظفين من خلال الأنظمة الإلكترونية التي تسهل متابعة المهام وتبادل الوثائق والتنسيق في تنفيذ المشاريع تساهم كل هذه الجهود في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المواطنين عن أداء المؤسسة.

**جدول 23 : يوضح سبب عدم سعي استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزه الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل**

النسبة	التكرار	في حاله الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك:
0%	0	عدم رغبه الإدارة في ذلك
66.7%	10	ضعف مهارة الموظفين
33.3%	5	تجنب العلاقات الغير رسميه في العمل
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (15)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (عدم رغبة الإدارة في ذلك) قدر عددهم بـ (00) بنسبة بلغت 00%، أما من أجابوا على البديل (ضعف مهارة الموظفين) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة بلغت 66.7%، أما الذين أجابوا على البديل (تجنب العلاقات الغير رسميه في العمل) فقد بلغ عددهم (05) بنسبة قدرت بـ 33.3%.

نستنتج أن فشل الشركات في استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عندما نقوم بالعمل ، فإن ضعف مهارات الموظفين قد يكون السبب الرئيسي هو عدم وجود التدريب والتأهيل المناسبين للموظفين في استخدام أحدث التقنيات وبرامج الكمبيوتر اللازمة للتنفيذ الفعال للمهام قد يكون هذا إجحاما عن اعتماد الأنظمة الإلكترونية ، مفضلا الطرق

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

التقليدية للقيام بالعمل والتواصل مع المواطنين بالإضافة إلى ذلك ، قد تفتقر الشركات إلى الموارد اللازمة لتوفير التدريب والدعم الفني المستمر ، مما قد يعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل لذلك ، من الضروري التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتوفير التدريب اللازم لتمكين الشركات من الاستفادة القصوى من فوائد التنسيقات الإلكترونية لتحسين كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

### جدول 24 : يوضح النسبة التي تحققت الخدمات الإلكترونية في الخدمة العمومية في المؤسسة

2.1- ماهي النسبة التي تحققت الخدمات الإلكترونية في الخدمة العمومية في المؤسسة	
التكرار	النسبة
كبير	39
متوسط	11
صغير	0
المجموع	50

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (كبير) قدر عددهم بـ (37) بنسبة بلغت 78%، أما من أجابوا على البديل (متوسط) فقد بلغ عددهم (11) بنسبة بلغت 22%.

من خلال تحليل البيانات أعلاه نستنتج أن الخدمات الإلكترونية في الخدمات العامة للشركات ذات أهمية كبيرة ويعكس اعتماد الخدمات الإلكترونية رغبة الشركات في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وسيسهل هذا الاعتماد الوصول بشكل أسرع وأكثر فعالية إلى المعلومات والخدمات، مما يقلل الحاجة إلى الأعمال الورقية والزيارات الميدانية للمكاتب الحكومية بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للخدمات الإلكترونية تتبع العمليات والإجراءات بطريقة آلية ومنظمة ، مما يساعد على زيادة الشفافية والحد من الفساد في الإدارة كما توفر هذه الخدمات إمكانية التواصل المباشر والسريع مع المواطنين ، مما يزيد من رضاهم وثقتهم في المؤسسة وفي المجموع

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

يساهم الترويج لاستخدام الخدمات الإلكترونية في المؤسسة في تحقيق عدد من المزايا ، مثل تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة وتوفير الوقت والجهد لكل من الموظفين والمواطنين.

### جدول 25 : يوضح الطريقة التي تتبعها البلدية في خدمة المواطن

-2-2 هل الطريقة التي تتبعها البلدية في خدمة المواطن تجعلك؟ التكرار النسبة		
راضي جدا	0	0%
راضي	8	16%
غير راضي	22	44%
غير راضي جدا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين أجابوا على البديل (راضي جدا) قدر عددهم بـ (00) بنسبة بلغت 00%، أما من أجابوا على البديل (راضي) فقد بلغ عددهم (08) بنسبة بلغت 16%، أما اللذين أجابوا على البديل (غير راضي) فقد بلغ عددهم (22) بنسبة قدرت بـ 44%. أما اللذين أجابوا على البديل (غير راضي جدا) فقد بلغ عددهم (20) بنسبة قدرت بـ 40%.

نستنتج أن الناس غير راضين عن الطريقة التي تخدم بها البلديات مواطنيها ويتجلى هذا السخط في التأخير المستمر في تقديم الخدمات، والإجراءات البيروقراطية المعقدة، وعدم كفاية التواصل والتفاعل مع المواطنين يضاف إلى ذلك الافتقار إلى الشفافية في العمليات والمساءلة، مما يزيد من عدم الثقة في قدرة البلديات على إدارة الأمور بفعالية ويساهم الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة واعتماد الخدمات الإلكترونية في تقليل كفاءة الخدمات وجعل الوصول إليها صعباً. من أجل تحقيق رضا المواطنين، تحتاج البلدية إلى تحسين كفاءة العمل، واعتماد التقنيات الحديثة، وتعزيز التواصل الفعال مع المواطنين، وتحسين شفافية وشفافية الإجراءات.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

❖ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في بلديات عين الريش ، يمكننا أن نستنتج أن الوظائف الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين حيث تتيح هذه الأنظمة الإلكترونية للأدارة تحقيق الفعالية في المعلومات وذلك لتحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت اللازم لإكمال العمل كما أنه يقلل من الأخطاء البشرية ، ويزيد من دقة العمليات الإدارية ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن خلال مناقشة نتائج أسئلة المحور الأول والذي تنص فرضيته على أن الوظائف الإلكترونية تساهم في تحسين أداء الموظف فالنظر لاعتقاد الرقابة السائدة في المؤسسة لتقديم الخدمات للمواطنين نجد أن هناك توافق واضح مع إجابات أفراد العينة من خلال إجاباتهم التي كانت إيجابية بنسبة (70%)، وفي ما يخص نوع الرقابة السائدة بالمؤسسة نجد أن أفراد العينة أجابوا أن هناك تنوع في أنواع المراقبة من خلال النسبة المتحصل عليها (53.3%)، وفي نفس السياق نجد أن أفراد العينة يفضلون الرقابة الموضوعية بنسبة (50%) أما في حالة الإجابة بالرقابة الصارمة فنجد أن أفراد العينة يعتبرون أن المساهمة تكون من خلال الالتزام الوظيفي بنسبة (62.5%).

وفي الجانب الآخر والذي يهدف لهدف لمعرفة التنظيم الإلكتروني و القرارات المناسبة فإنه من خلال الجدول الذي يهدف إلى معرفة الكيفية التي يساعد بها التنظيم الإلكتروني. نجد أن غالبية أفراد العينة يرون أنها تساعد في تحسين الخدمة الإدارية بنسبة (68%)، أما في ما يخص التحول للنمط الإداري جاءت إجاباتهم إيجابية بنسبة (72%) وسيكون في صالحهم بنسبة (96%) أما بخصوص رؤية أفراد العينة بأن فشل الإدارة هو التحول التقليدي لنمط الإدارة فلقد كانت كل الإجابات موافقة لطرح السؤال بنسبة (100%).

❖ مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال مراقبة تأثير استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل ، يمكن الاستنتاج أن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة إتمام المعاملات فتوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة القدرة على أداء المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية مقارنة بالطرق التقليدية.

فمن خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الفرضية الثانية والمتمثلة في أسئلة المحور الثالث والتي تسعى لمعرفة الفائدة من استخدام التكنولوجيا ودورها في سرعة في إنجاز المعاملات، فمن خلال النسبة المتحصل عليها في السؤال الأول في المحور الثاني والتي تسعى لمعرفة رأي أفراد العينة باهتمام الإدارة بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم في الكمبيوتر فالملفت للنظر أن غالبية أفراد العينة جاءت إجابتهم بالسلب بنسبة (100%)، وفي ما يخص استخدام الوسائل التكنولوجية في تقليل الأخطاء جاءت الإجابات كلها إيجابية بنسبة (92%).

❖ مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

من خلال تحليل تأثير التدريب على كفاءة الموظفين ، يمكن الاستنتاج أن التدريب يساعد بشكل كبير في ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري وسيوفر التدريب المناسب للموظفين المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لاستخدام الأدوات التقنية بكفاءة وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية المختلفة بفعالية.

فمن خلال تحليل الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أن التدريب يساعد على ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري فبالنظر لمساهمة الوسائل التكنولوجية في تقديم أفضل الخدمات جاءت الإجابات كلها إيجابية بنسبة (76%)، أما بخصوص استخدام الحاسب فقد كانت الإجابات المتباينة بنسبة متساوية (50%)، وفي الوقت الحالي تسعى المؤسسة توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزه الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل جاءت إيجابية بنسبة (70%) وفي ما يخص عم وجود التنسيق بين الإداري و المواطن باستخدام أجهزة الكمبيوتر يعود إلى وجود نوع من الضعف لدى الموظف بنسبة (66.7%) وفي نفس السياق فإن السؤال الذي يتمحور حول النسبة التي

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

---

تحققها الخدمات الإلكترونية في المؤسسة الخاصة بالخدمات العمومية جاءت فيها بنسبة كبيرة (78%)، وفي الأخير كحوصلة عامة فإن المواطن غير راضي على الطريقة التي تتبعها البلدية في خدمة المواطن هذا ما تؤكدته نسبة (44%)

# خاتمة

## خاتمة:

في ختام هذا البحث حول موضوع "المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية وعلاقته بجودة الخدمة العمومية"، يمكن القول إن تبني التكنولوجيا الرقمية في إدارة المرافق العامة المحلية يمثل خطوة استراتيجية نحو تحسين جودة الخدمات العمومية، يعتبر المرفق العام الإلكتروني وسيلة فعالة لتحقيق الشفافية، الكفاءة، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات للمواطنين، مما يعزز الثقة بين المواطنين والإدارة المحلية.

لقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي في الإدارة المحلية يسهم بشكل كبير في تقليل الفساد الإداري، تحسين إدارة الموارد، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، يمكن تحقيق تفاعل أفضل بين المواطنين والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

إضافة إلى ذلك يوفر المرفق العام الإلكتروني بيئة عمل أكثر ديناميكية ومرونة لموظفي الإدارة المحلية، حيث يتمكنون من أداء مهامهم بفاعلية أكبر، إن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية لا يسهم فقط في تحسين جودة الخدمة العمومية، بل يساعد أيضًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة موارد الدولة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- الوظائف الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين حيث تتيح هذه الأنظمة الإلكترونية للأدارة تحقيق الفعالية في المعلومات وذلك لتحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت اللازم لإكمال العمل كما أنه يقلل من الأخطاء البشرية، ويزيد من دقة العمليات الإدارية ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة إتمام المعاملات فتوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة القدرة على أداء المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية مقارنة بالطرق التقليدية.

- التدريب يساعد بشكل كبير في ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري وسيوفر التدريب المناسب للموظفين المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لاستخدام الأدوات التقنية بكفاءة وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية المختلفة بفعالية.

في ضوء هذه النتائج، يوصى بضرورة استمرار الجهود لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير التدريب المستمر للكوادر البشرية في الإدارة المحلية، كما ينبغي وضع سياسات وإجراءات تشجع على الابتكار وتبني أحدث التقنيات لتحقيق التحول الرقمي الكامل في المرافق العامة، بما يضمن تقديم خدمات عمومية عالية الجودة تلبي احتياجات المواطنين وتطلعاتهم.

باختصار يعد المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمة العمومية، ومن الضروري الاستمرار في تطوير هذا المجال لضمان تحقيق الفوائد القصوى للمجتمع ككل.



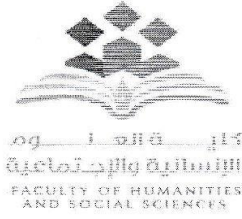
# قائمة المصادر والمراجع

- بوطيب عماد الدين ، النظام القانوني للمرافق العسومية ، مكرة التخرج تخصص قانون إداري جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الموسم جامعي 2014 -2015.
- تارقي يونس، مذكرة تخرج دار الإدارة الالكترونية لتحسين اداء الخدمة العمومية، جامعة ورقلة 2017.
- حازم صلاح الدين عبد الله، تعاقد جهة الإدارة عبر شبكة الانترنت، دار الجامعة الجديدة 2013 ، الإسكندرية.
- خالد ممدوح، الادارة الالكترونية، الجامعة الاسكندرية 2010.
- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة 2016.
- عبود نجم الادارة الالكترونية ( استراعية والوظائف مشكلات ) دار المريخ مملكة السعودية - 2004.
- العمري نوها ، دور الإدارة الإلكترونية في تسير المرفق العام، مذكرة تخرج تخصص إدارة ومالية ، جامعة ألكلي محمد الحاج - البويرة.
- غزلان سليمة علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص حقوق قانون عام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق بن عكنون، تاريخ المناقشة 2009 - 2010.
- كرماش هاجر، الإدارة الإلكترونية بمبادئ المرفق العام، مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطراد.
- نصر الزور عبد الوهاب رجب مبدأ إمكانية مواكبة المرفق العام للتغيرات التي تطرأ عليه أطروحة دكتوراه، تخصص قانون فرع قانون إداري ، جامعة جدالي ليايس سيدي بلعباس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تاريخ المناقشة 2020 2021.
- ياسين حجاب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع التحديات، أفاق جامعة محمد بوضياف المسيلة أيام 26-27 نوفمبر 2018.

# الملاحق

## الملاحق

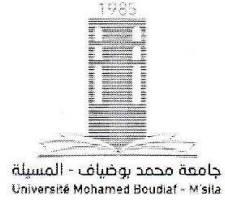
### الملحق الأول: الوثائق



العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): مختاري عليية

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 061 47648

الصادرة بتاريخ: 09/11/2020 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنفيذ عمل تحت رقم التسجيل: 2323075107378

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: لنفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية وعلاقته

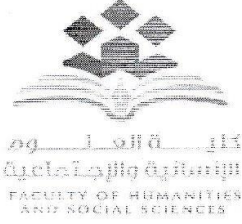
بجودة الخدمة العمومية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024 / 06 / 19

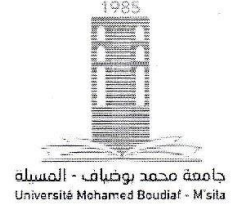
امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): سنيقاى هاجن

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209601411

الصادرة بتاريخ: 2023/10/21 عن دائرة: عين الخلع

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تسليح وجعل تحت رقم التسجيل: 2323075107417

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: لحرفتنا العام الإلكتروني في الإدارة, المحلية وعلاقتها

بجودة الخدمة العمومية

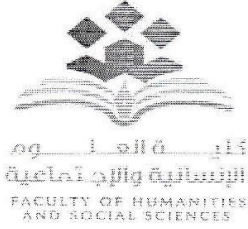
اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024 106/19

امضاء المعني (ة):

Mohel

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الكلية الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: التعرف العام الإلكتروني في الإدارة، لرحليد

وعلاقتة بجودة الخدمة العمومية.

إعداد الطلبة:

1- مخناري عليّة رقم التسجيل: 23 23075107378

2- سقاي هاجم رقم التسجيل: 23 23075107417

القسم: علوم إنسانية واجتماعية الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تخصص مدون وعمل  
إشراف: د. جملوني يوسف الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح  
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



د. محمد بن عبد الرحمن



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان بعنوان

المرفق العام الالكتروني في الادارة المحلية وعلاقته بجودة  
الخدمة العمومية

—دراسة ميدانية بلدية عين الريش دائرة عين الملح بالمسيلة

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: علم الاجتماع التربوي في الموضوع المذكور أعلاه، يشرفني أن اطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة على كل الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة علما أن اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويمكن الوصول من خلالها الى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد هذه الدراسة.

تحت إشراف:

- الدكتور: جفلولي يوسف

إعداد الطلبة:

- مختاري علية

- سقاي هاجر

السنة الجامعية: 2024-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

الخبرة:.....

السن:

- اقل من سنة الى خمس سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

- من 15 فما فوق

المحور الثاني: الوظائف الالكترونية وتحسين أداء الموظفين

أولاً: الرقابة وانضباط الموظفين

- هل تعتقد بان هناك رقابة سائدة في المؤسسة لتقديم الخدمات للمواطنين ؟

- نعم

- لا

• في حالة الإجابة ب نعم هل هي رقابة

- تقليدية

- الكترونية

- كلاهما معا

- الرقابة الالكترونية تعني :

الرقابة الموضوعية

الرقابة المرنة المشجعة

✓ الرقابة الصارمة الخانقة

الانضباط

الالتزام بالقوانين

✓ الالتزام بالمهام الوظيفي

✓ في حالة الإجابة بالرقابة الصارمة الخانقة هل تساهم في:

ثانيا : التنظيم الالكتروني والقرارات المناسبة

- على ماذا يساعد التنظيم الالكتروني حسب رأيك ؟

تحسين ظروف العمل  التقديم السريع للخدمات  تحسين الخدمة الإدارية

- هل تعتقد بان التحول إلى النمط الإداري الالكتروني سوف يكون في صالحك ؟

نعم  لا

كيف ذلك :

10- هل توافق بان التحول إلى النمط الإداري الالكتروني سوف يكون في صالحك ؟

نعم  لا

11- هل ترى بان فشل نمط الإدارة التقليدية في المصلحة هو سبب التحول نحو الإدارة الالكترونية ؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة : "لا" ما هو السبب حسب رأيك

المحور الثالث: التحكم في التكنولوجيا والسرعة في انجاز المعاملات

أولا: توفير الجهد والوقت وزيادة الفعالية

12- هل تدفق الانترنت بالمؤسسة ؟

عالي  متوسط  ضعيف

13- ماهي الوسائل المعتمدة في تقديم الخدمات للمواطنين في المؤسسة ؟

تقليدية  الكترونية  كلاهما معا

ثانيا: تسهيل العمليات والمرونة

14- ماهي التسهيلات التي قدمتها لك شبكة الانترنت ؟

توفير الجهد والوقت  سهولة الحصول على الخدمات  الدقة في العمل

## الملاحق

15- خدمة الاتصال العالي السرعة يساهم في :

تسهيل العمليات

المرونة

سرعة الانجاز

المحور الرابع: التدريب على ممارسة الوظائف الالكترونية والتنسيق الإداري

أولاً: تقليل الأخطاء والدقة والوضوح

16- هل ترى بان الإدارة تهتم بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم للتحكم في استخدام جهاز الكمبيوتر وبرامج

التشغيل؟

لا

نعم

17- هل استخدام الوسائل الالكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء؟

لا

نعم

ثانياً: تنمية المهارات والجودة

18- هل تساهم وسائل وتقنيات الاتصال الالكترونية في تنمية المهارات وتقديم أفضل للخدمات؟

لا

نعم

19- إلى أي مدى ترى بان استخدام الحاسب الآلي يجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتلبية احتياجاتك؟

ضعيف

متوسط

كبير

ثالثاً: التمكين والجاهزية

20- هل ترى بان المؤسسة تسعى إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزه

الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل؟

لا

نعم

• في حاله الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك:

✓ عدم رغبه الإدارة في ذلك

✓ ضعف مهارة الموظفين

✓ تجنب العلاقات الغير رسميه في العمل

2.1- ماهي النسبة التي تحققها الخدمات الالكترونية في الخدمة العمومية في المؤسسة

صغير

متوسط

كبير

2-2- هل الطريقة التي تتبعها البلدية في خدمه المواطن تجعلك؟

غير راضي جدا

غير راضي

راضي

راضي جدا



# فهرس المحتويات



ج	مقدمة .....
أ	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....
2	الإشكالية: .....
5	الفرضيات: .....
5	أهداف الدراسة: .....
6	أهمية الدراسة: .....
6	أسباب اختيار الموضوع: .....
6	صعوبات الدراسة: .....
10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة .....
11	(1)نشأة وتطور المرفق العمومي الإلكتروني .....
13	(2)تعريف المرفق العمومي الإلكتروني: .....
14	(3)خصائص المرفق العمومي الإلكتروني .....
15	(4)عناصر المرفق العام الإلكتروني: .....
16	(5)مبادئ المرفق العمومي وعلاقته بإدارة الإلكترونية .....
21	(6)أهداف المرفق العمومي الإلكتروني .....
	الإدارة المحلية: Error! Bookmark not defined.....
27	(1)تعريف الإدارة المحلية .....
30	(2)نشأة وتطور الإدارة المحلية .....
32	(3)خصائص الإدارة المحلية .....

34	4) أهداف الإدارة المحلية.
36	5) وظائف الإدارة المحلية.
37	1) تعريف الخدمة العمومية.
40	2) المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.
42	3) أنواع الخدمة العمومية.
44	4) معايير الخدمة العمومية.
46	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
47	أولاً: التعريف بميدان الدراسة.
48	ثانياً: عرض النتائج.
74	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
75	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع.
75	الملاحق
75	فهرس المحتويات

## فهرس الجداول:

- جدول 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ..... 52
- جدول 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 53
- جدول 3 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ..... 53
- جدول 4 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 54
- جدول 5 : يوضح القدرة على التعامل مع الكمبيوتر ..... 54
- جدول 6 : يوضح اعتقاد أفراد العينة بان هناك رقابة سائدة في المؤسسة لتقديم الخدمات للمواطنين ..... 55
- جدول 7 : يوضح نوع الرقابة السائدة بالمؤسسة ..... 56
- جدول 8 : يوضح معنى الرقابة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة ..... 57
- جدول 9 : يوضح معنى الرقابة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة ..... 58
- جدول 10 : يوضح يساعد التنظيم الإلكتروني حسب رأي أفراد العينة ..... 59
- جدول 11 : يوضح ما اذا كان أفراد العينة يعتقدون بان التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سوف يكون في صالحهم ..... 60
- جدول 12 : يوضح موافقة أفراد العينة بان التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني سوف يكون في صالحهم ..... 61
- جدول 13 : يوضح رؤية أفراد العينة بان فشل نمط الإدارة التقليدية في المصلحة هو سبب التحول نحو الإدارة الإلكترونية ..... 61
- جدول 14 : يوضح مستوى تدفق الأنترنت بالمؤسسة ..... 62
- جدول 15 : يوضح الوسائل المعتمدة في تقديم الخدمات للمواطنين في المؤسسة ..... 63
- جدول 16 : يوضح التسهيلات التي قدمتها شبكة الانترنت ..... 64
- جدول 17 : يوضح مساهمة خدمة الاتصال العالي ..... 65
- جدول 18 : يوضح رأي أفراد العينة باهتمام الإدارة بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم للتحكم في استخدام جهاز الكمبيوتر وبرامج التشغيل ..... 66
- جدول 19 : يوضح ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء ..... 67

- جدول 20 : يوضح مساهمة وسائل وتقنيات الاتصال الالكترونية في تنمية المهارات وتقديم أفضل للخدمات ..... 68
- جدول 21 : يوضح إلى أي مدى استخدام الحاسب الآلي يجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتلبية احتياجاته ..... 69
- جدول 22: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تسعى إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل ..... 70
- جدول 23 : يوضح سبب عدم سعي استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين والمواطنين باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات عند القيام بالعمل ..... 71
- جدول 24 : يوضح النسبة التي تحققت الخدمات الالكترونية في الخدمة العمومية في المؤسسة ... 72
- جدول 25 : يوضح الطريقة التي تتبعها البلدية في خدمة المواطن ..... 73

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحليل مفهوم المرفق العام الإلكتروني في الإدارة المحلية.
  - دراسة نماذج استخدام المرفق العام الإلكتروني في الدول المختلفة.
  - تقييم تأثير استخدام المرفق العام الإلكتروني على جودة الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.
  - تحديد العوامل المؤثرة على جودة الخدمة المقدمة من خلال المرفق العام الإلكتروني.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- الوظائف الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين حيث تتيح هذه الأنظمة الإلكترونية للأدارة تحقيق الفعالية في المعلومات وذلك لتحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت اللازم لإكمال العمل كما أنه يقلل من الأخطاء البشرية، ويزيد من دقة العمليات الإدارية ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
  - استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة إتمام المعاملات فتوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة القدرة على أداء المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية مقارنة بالطرق التقليدية.
  - التدريب يساعد بشكل كبير في ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري وسيوفر التدريب المناسب للموظفين المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لاستخدام الأدوات التقنية بكفاءة وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية المختلفة بفعالية.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المرفق العام، الخدمة العمومية، بلدية عين الريش

## Abstract :

This study aimed to:

- Analyze the concept of the electronic public service in local administration.
- Examine models of electronic public service usage in different countries.
- Evaluate the impact of using electronic public services on the quality of public service in local administration.
- Identify the factors affecting the quality of service provided through electronic public services.

The study concluded with several findings, including:

- Electronic functions significantly contribute to improving employee performance by enabling administrations to achieve efficiency in information management. This enhances work efficiency, reduces the time required to complete tasks, minimizes human errors, increases the accuracy of administrative processes, and improves the quality of services provided to citizens.
- The use of technology leads to faster transaction processing. Modern technological tools provide the capability to perform tasks more quickly and effectively compared to traditional methods.
- Training plays a crucial role in the implementation of electronic functions in administrative coordination. Providing adequate training for employees equips them with the knowledge and skills needed to use technical tools efficiently and enhances their ability to handle various electronic systems effectively.

**Keywords:** e-administration, public service, local administration, Ain Rich municipality.