

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع : العلوم السياسية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنوان المذكرة :

**دور التدريب في تجسيد مبدأ الإدارة الالكترونية داخل المرفق العمومي
(دراسة حالة بلدية المسيلة)**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: ادارة محلية

إشراف الأستاذ (ة):

- أ.د/ زبيري عبد الله

إعداد الطالبة:

- فويدري منيرة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
زغبة عبد المالك	دكتور	جامعة المسيلة	رئيسا
زبيري عبد الله	دكتور	جامعة المسيلة	مشرفا ومقرا
دومي نوري	دكتور	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. أتوجّه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف "زبيري عبد الله"، لما أولاني من دعم علمي وتوجيه دقيق، وما بذله من جهد وتفانٍ في متابعة هذا العمل الأكاديمي، فله مني أصدق عبارات العرفان والتقدير.

كما أتقدّم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة، لما قدموه من علم ومعرفة وإلهام طوال مسيرتي الجامعية، فقد كانوا مشاعل نور في طريق البحث والتحصيل.

ولكل من كان له فضل في هذه الرحلة العلمية، أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير.

إهداء

إلى من زرع فيَّ حب العلم، ومن كان سندي الأول، ونبراس دربي...
إلى والديَّ العزيزين، اللذين لم يبخلا عليَّ يوماً بدعائهما، وصبرهما،
وتضحياتهما...

إلى والدتي، رمز الحنان والعطاء، التي كانت دعواتها النور الذي أنار لي طريق
النجاح...

وإلى والدي، معلمي الأول، وقدوتي في الصبر والمثابرة...

إلى كل من شجعني، وساندني، وآمن بي ولو بكلمة...

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يدّخروا جهداً في توجيهي وتعليمي...

إلى إخوتي وأخواتي، وأصدقائي الذين خففوا عني عبء الطريق بكلمة طيبة أو ابتسامة
صادقة...

أُهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى كل من كان لي عوناً وسنداً في مسيرتي
العلمية...

مقدمة

أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز الركائز التي تقوم عليها مفاهيم الإدارة الحديثة في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، حيث تحولت المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة إلى تبني نظم إلكترونية متقدمة بهدف تحسين الأداء وتعزيز الشفافية وتوفير الخدمات بكفاءة أكبر. وتبرز أهمية التدريب في هذا السياق كأداة مركزية لتعزيز قدرات الموارد البشرية وتمكينها من استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية بفعالية، مما يسهم في تجسيد مبدأ الإدارة الحديثة الذي يركز على السرعة، الدقة، والمرونة في اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد شهدت نظم الإدارة الإلكترونية في العقد الأخير تطوراً ملحوظاً، انعكس في اعتماد المؤسسات على منصات رقمية متطورة تدعم العمليات الإدارية وتساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وهو ما دفع الحكومات والمنظمات إلى تبني برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات العاملين في استخدام هذه الأنظمة. ويأتي هذا التطور في ظل تحديات معقدة منها الحاجة إلى تحديث الهياكل الإدارية التقليدية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية، والتعامل مع المقاومة الداخلية تجاه التغيير، مما يجعل التدريب عنصراً حيوياً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1. بيان أهمية الموضوع.

تكمن أهمية هذا الموضوع في أنه يعالج واحدة من القضايا المحورية في تطوير الإدارة الحكومية والخاصة، وهي كيفية بناء قدرات بشرية متخصصة قادرة على تفعيل أدوات الإدارة الإلكترونية الحديثة، والتي تُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة المتمثلة في تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، وتقليل الفساد الإداري. كما يطرح البحث تساؤلات حول فعالية البرامج التدريبية في تحقيق التحول الرقمي الإداري، ومدى استجابة الموارد البشرية لهذه المتطلبات الجديدة، خاصة في ظل التفاوت في مستويات الخبرة والمعرفة التقنية.

2. دوافع اختيار الموضوع.

ومن أسباب اختيار هذا الموضوع ما يفرضه الواقع الإداري في العديد من الدول، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تبني الإدارة الإلكترونية بشكل فعال نتيجة نقص الكفاءات المدربة، فضلاً عن الحاجة الملحة لمواءمة التطورات التقنية مع السياسات الإدارية الحديثة. إضافة إلى ذلك، يواجه الباحث تحديات متعلقة بجمع البيانات الموثوقة حول واقع التدريب والإدارة الإلكترونية، خاصة في البيئات التي تعاني من ضعف البنية التحتية الرقمية أو محدودية الدراسات العلمية المنشورة في هذا المجال.

3. أهداف الدراسة.

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة دور التدريب في تمكين الإدارة الإلكترونية كمبدأ حديث للإدارة، وتحليل آليات تصميم وتنفيذ برامج التدريب التي تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية في استخدام الأنظمة الإلكترونية. كما يسعى البحث إلى استكشاف العوائق التي تواجه التدريب في هذا المجال، وتقديم توصيات تسهم في تعزيز العلاقة بين التدريب والإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

4. الدراسات السابقة.

نظراً لأهمية العلاقة بين التدريب المهني وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الجامعية والمقالات العلمية المحكمة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، من بين أبرز هذه الدراسات نجد أطروحة بوبكر عبد القادر (2023) بعنوان "تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر" والتي قدمت تحليلاً ميدانياً معمقاً لدور التكوين في تعزيز جاهزية الموارد البشرية للتحويل الرقمي، مبرزةً العوائق البنيوية والتقنية التي تواجه المؤسسات العمومية في هذا السياق، وقد ساهمت هذه الأطروحة في دعم الفصل التطبيقي من الدراسة. كما تم الرجوع إلى مقال بن يكن عبد المجيد (2018) المنشور في مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، والذي تناول النظام القانوني للمرافق العامة في الجزائر، مبرزاً الإطار التنظيمي الذي يوطر الخدمة العمومية، وهو ما

ساعد في تأصيل الخلفية القانونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية كمكون من مكونات تحديث المرفق العام.

إلى جانب ذلك، اعتمدت الدراسة على مذكرة زكري الطاهر (2014) الموسومة بـ "حماية المرافق العامة من جرائم الفساد"، والتي قدّمت معالجة قانونية وإدارية للتهديدات التي تواجه المرافق العامة، مع التركيز على ضرورة اعتماد أنظمة رقمية للحد من الفساد الإداري، ما أضفى بُعداً توضيحياً على أثر الإدارة الإلكترونية في دعم النزاهة. كما استفادت الدراسة من مذكرة عاشور عبد الكريم (2010) المعنونة بـ "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، حيث تم تحليل النماذج المطبقة في البلدين مع عرض آليات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات، وهو ما وفر مقارنة مرجعية ثمينة دعمت الجانب النظري والتحليلي للدراسة الحالية. وقد ساهمت هذه الأعمال مجتمعة في تعزيز قاعدة البيانات العلمية التي بُني عليها الإطار النظري والتطبيقي للدراسة.

5. المشكل البحثي.

أصبحت الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً لا مفر منه في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة، إذ تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتحسين الأداء وتسهيل الخدمات. ويعد العامل البشري ركيزة أساسية في إنجاح هذا التحول، مما يجعل التدريب ضرورة حتمية لتأهيل الموظفين وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية. فالتدريب لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يسهم في تغيير الثقافة التنظيمية نحو تبني مفاهيم الإدارة الحديثة. ومن هنا، تُطرح الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يُسهم التدريب في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجسيد مبدأ الإدارة الحديثة في المؤسسات؟"

6. فرضيات البحث.

– تساهم عمليات التدريب الفعال في تحسين قدرة الموظفين على تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.

– هناك علاقة مباشرة بين التدريب وتحسين مهارات الموظفين في استخدام الإدارة

الإلكترونية.

- يؤدي التدريب باستعمال ادوات الادارة الالكترونية الى تحسين جودة الخدمات وتسريع الاعمال الادارية.

- هناك ارتباط بين البرامج التدريبية وفعالية الممارسة الفعلية للإدارة الإلكترونية.

7. مناهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية البحثية والفرضيات المطروحة التي تتمحور حول مدى تأثير برامج التدريب على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة، تم الاعتماد على مناهج بحثية متعددة تراعي طبيعة الظاهرة المدروسة وتعقيدها، وهي كالتالي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تم استخدام هذا المنهج لوصف واقع التدريب الإداري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة بشكل دقيق ومنهجي. يسمح هذا المنهج بتحليل البيانات المجمعة حول البرامج التدريبية ومستوى إدراك الموظفين وفهمهم للأدوات الرقمية، بالإضافة إلى دراسة تأثير هذه البرامج على الأداء الإداري والخدمات المقدمة. ويهدف المنهج إلى تقديم صورة شاملة للواقع الإداري في البلدية، مع التعرف على نقاط القوة والضعف، وتفسير العلاقات بين مختلف المتغيرات ذات الصلة.

- **منهج دراسة الحالة:** نظراً لخصوصية بلدية المسيلة كنموذج تطبيقي للتحول الرقمي في الإدارة المحلية، تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يتيح فحصاً معمقاً ومتعدد الأبعاد للظاهرة داخل السياق الواقعي. هذا المنهج يتيح تحليل البيانات النوعية والكمية من مصادر متعددة مثل الوثائق الرسمية، المقابلات، والملاحظات الميدانية، مما يوفر فهماً دقيقاً للعوامل المؤثرة في نجاح أو تعثر برامج التدريب والإدارة الإلكترونية داخل البلدية.

8. صعوبات البحث.

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات أثرت على سير البحث وجمع البيانات اللازمة، من أبرزها صعوبة الوصول إلى المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب على الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة. يعود هذا إلى عدة أسباب، منها قلة التوثيق الرسمي المتوفر

عن هذه البرامج، وغياب قواعد بيانات مركزية منظمة تُسهل الاطلاع على تفاصيل البرامج التدريبية المنفذة أو المخطط لها. كما أن بعض المعلومات كانت محصورة في سجلات داخلية يصعب الحصول عليها بسبب القيود الإدارية أو الحماية الأمنية للبيانات.

علاوة على ذلك، تبرز مشكلة قلة البرامج التدريبية ذات الطابع المتخصص في مجال الإدارة الإلكترونية، مما أدى إلى وجود فجوة واضحة بين الطموحات الرسمية لتطوير الإدارة الرقمية والواقع العملي في البلدية. هذا النقص في البرامج لا يقتصر فقط على الكم، بل يتعداه إلى جودة وملاءمة تلك البرامج لحاجات الموظفين والظروف المحلية، مما جعل من الصعب تقييم أثر التدريب بصورة شاملة.

9. هيكل الدراسة.

للإحاطة أكثر بالموضوع اعتمدت على الخطة التالية:

- **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة:** يهدف هذا الفصل إلى تأسيس القاعدة النظرية التي يستند إليها البحث من خلال تعريف وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والمرفق العام. يتضمن شرحاً مفصلاً للمفاهيم الرئيسية مثل مفهوم الإدارة الإلكترونية، خصائصها، وأدواتها، بالإضافة إلى مكونات المرفق العام ودوره في تقديم الخدمات للمواطنين. كما يستعرض هذا الفصل النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة التي تؤطر الدراسة، ويبين كيف يمكن للتدريب الإداري أن يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية ويعزز كفاءة المرفق العام، بهذا يوفر الفصل أرضية علمية متينة لفهم الظاهرة محل الدراسة، ويسهّل ربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية.

- **الفصل الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المرفق العام:** ينتقل البحث في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها المباشر على جودة وكفاءة المرفق العام. حيث يتم تحليل كيف تؤثر نظم الإدارة الرقمية في تحسين تقديم الخدمات، تسريع الإجراءات، شفافية العمليات، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمواطنين. كما يناقش هذا الفصل التحديات التي تواجه إدخال الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة، سواء كانت تقنية، تنظيمية، أو بشرية، مع التركيز على دور التدريب في تخطي هذه

المعوقات. كما يعرض الفصل نماذج وتجارب ناجحة محلية وعالمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المرافق العامة، مما يثري الدراسة بمقاربات مقارنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية المسيلة: يركز هذا الفصل على دراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة من خلال تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات بحث نوعية، وهي المقابلات العميقة مع المسؤولين والموظفين المعنيين بالتدريب والإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى الاطلاع على التقارير الرسمية المتعلقة ببرامج التحول الرقمي في البلدية.

تُجرى المقابلات بهدف الحصول على رؤى مباشرة من الأطراف الفاعلة حول واقع تنفيذ الإدارة الإلكترونية، والتحديات التي تواجههم، ومدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة. كما توفر هذه المقابلات فهماً معمقاً للممارسات اليومية ومدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: المرفق العام.

المطلب الأول: تعريف المرفق العام.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع المرفق العام.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: مفهوم التدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.

المطلب الثاني: أسس وأهداف تدريب الموارد البشرية.

خلاصة

الفصل

تمهيد:

يُعتبر المرفق العام العمود الفقري للإدارة العامة، حيث يلعب دوراً محورياً في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، مما يجعله عنصراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة، وفي ظل التطورات التكنولوجية السريعة أصبحت الإدارة الإلكترونية أداةً حديثة لا غنى عنها لتعزيز كفاءة وفعالية المرافق العامة، فالإدارة الإلكترونية لا تقتصر فقط على تحويل الخدمات التقليدية إلى خدمات رقمية بل تشمل أيضاً تبني آليات وأساليب جديدة لتحقيق الشفافية، والسرعة، والمرونة في تقديم الخدمات، مما يسهم في تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.

وفي هذا السياق يُعد تدريب الموارد البشرية ركيزةً أساسيةً لتمكين العاملين في المرافق العامة من مواكبة التحديات المعاصرة. فالتدريب الفعال يساعد على تطوير المهارات التقنية والإدارية للعاملين، مما يمكنهم من استخدام الأدوات التكنولوجية بكفاءة، وتحسين أدائهم الوظيفي، كما أن التدريب يسهم في تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وكيفية تطبيقه لتحقيق أهداف الإدارة العامة.

المبحث الأول: المرفق العام.

يُعد المرفق العام من المفاهيم الأساسية في القانون الإداري حيث يشكل أحد الركائز الرئيسية التي تقوم عليها الدولة في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، حيث يعبر المرفق العام عن النشاط الذي تقوم به الدولة أو أحد أشخاص القانون العام لتلبية الحاجات العامة للأفراد وذلك في إطار تحقيق المصلحة العامة.

المطلب الأول: تعريف المرفق العام.

تعتبر نظرية المرفق العام من النظريات القضائية التي ابتدعها مجالس الدولة الفرنسي، وذلك وفقاً لما جاء في قضية بلانكو، ولقد اعتبرت من أكثر النظريات تعقيداً، وإثارة للجدل، ما جعل منها مجالاً لاختلاف الفقهاء في شأن إيجاد تعريف جامع مانع للمرفق العام، فمن الفقهاء من اعتمد في ذلك على المعيار الموضوعي، ومنهم من اعتمد على المعيار العضوي:

أولاً - المعيار العضوي (التشكيلي):

يعرّف المرفق العام وفقاً للمعيار العضوي بأنه الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال (الأشياء)، والذي يتم إنشاؤه وتأسيسه بهدف إنجاز مهمة عامة محددة. ومن الأمثلة على ذلك الجامعات والمستشفيات و وحدات وأجهزة الإدارة العامة¹. وبالتالي، فإن المرفق العام وفقاً لهذا المعيار هو كل هيئة أو منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضعها لإدارتها من أجل تلبية حاجات عامة للمواطنين بشكل منتظم ومستمر. وهو أيضاً المؤسسة التي تديرها الإدارة العامة بهدف تحقيق النفع العام².

¹ ابن يكن عبد المجيد، المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 11، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سبتمبر 2018، ص 590

² عتيقة بلجبل، الإضراب في المرافق العامة (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2005، ص 33.

من الناحية النظرية، يركز تعريف المرفق العام وفقاً للمعيار العضوي على المظهر الخارجي للمؤسسة. فإذا كان هذا المظهر يدل على وجود مؤسسة إدارية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة، فإن ذلك يشير إلى وجود مرفق عام. ومن بين الفقهاء الغربيين الذين عرفوا المرفق العام بهذا المعيار، نجد الفقيه موريس هوريو، الذي عرفه على أنه "منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة"¹

ومن هذا التعريف، يمكن استنتاج أن المرفق العام هو جهاز أو هيكل يعمل بشكل منظم ومستمر بهدف تحقيق نشاط معين يخدم الجمهور.

ويؤكد الأستاذ لوبدار على أن مصطلح "المرفق العام" يستخدم في اللغة العادية ليس للإشارة إلى نشاط معين أو مهمة محددة، بل للإشارة إلى المنظمة بمعنى الجهاز الإداري الذي يتولى إدارة المرفق²، وبالتالي فإن المرفق العام ليس مجرد نشاط، بل هو المنظمة التي تقوم بإدارة هذا النشاط.

ومع ذلك، يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن المعيار العضوي، رغم سهولته ووضوحه، لا يمكن الاعتماد عليه بشكل كامل في تعريف المرفق العام. وذلك لأن المرفق العام ليس مجرد هيئة أو مؤسسة أو منظمة تنشئها الدولة، بل هو أيضاً نشاط مستمر يهدف إلى تقديم خدمات عامة للجمهور. وبالتالي، فإن التركيز على الجانب الهيكلي فقط قد يغفل عنصر النشاط والحركة الذي يمثل جوهر المرفق العام.

ثانياً- المعيار الوظيفي (الموضوعي):

يعرف المرفق العام وفقاً للمعيار الوظيفي بأنه النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تهدف إلى تلبية حاجات عامة للمواطنين، بغض النظر عن الهيئة أو المنظمة التي تقوم بهذا النشاط. وفقاً لهذا المعيار، فإن أي نشاط تقوم به الإدارة العامة بهدف إشباع حاجات عامة

¹ محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1987، ص 6.

² محمد فاروق عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 7.

يُعتبر مرفقاً عاماً. وعلى العكس من ذلك، فإن أي نشاط لا يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لا يمكن اعتباره مرفقاً عاماً. وبالتالي، فإن طبيعة النشاط هي التي تحدد وجود المرفق العام من عدمه.

في الفقه الجزائري، عرّف أحمد محيو المرفق العام على أساس المعيار الوظيفي بأنه "مفهوم ليس قانونياً مجرداً أو حيادياً، بل إن معناه يتحدد في ضوء محتواه والغايات الاقتصادية والاجتماعية التي أسندت له، والتي يجب تحديدها مسبقاً قبل إعداد النظام القانوني للمرفق العام وتعيين الجهة المؤهلة لإحداثه"¹. وهذا التعريف يؤكد على أن المرفق العام ليس مجرد كيان قانوني، بل هو نشاط ذو أبعاد اقتصادية واجتماعية تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.

من خلال تحليل التعريفات السابقة، يتضح أن تعريف المرفق العام لا يمكن أن يكون جامعاً ومانعاً إلا إذا تم الجمع بين المعيار العضوي والمعيار الوظيفي، فالمرفق العام يقوم على مجموعة من العناصر المشتركة بين الهيكل التنظيمي (المعيار العضوي) والنشاط الذي تقوم به الإدارة العامة (المعيار الوظيفي). وبالتالي، لا يمكن الاعتماد على أحد هذين العنصرين دون الآخر.

في هذا السياق، يلقي التعريف الذي يجمع بين المعيارين رواجاً واسعاً لدى فقهاء القانون الإداري. فعلى سبيل المثال، عرّف الفقيه رولان المرفق العام على أنه "مشروع يمارس نشاطاً ينطوي على نفع عام، ويتبع أحد أشخاص القانون العام مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ويخضع للنظام القانوني للمرافق العامة"². وبالمثل، عرّف الأستاذ عمار عوابدي على أنه "كل مشروع تديره الدولة أو الإدارة لإشباع الحاجات العامة للأفراد بما يحقق المصلحة العامة"³.

¹ عتيقة بلجبل، مرجع سابق، ص 34

² حمدي لقبيلات، القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 272.

³ عمار بوضياف، القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 1996، ص 150

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المرفق العام ليس مجرد كيان إداري أو نشاط خدمي، بل هو مزيج من الاثنين معاً. فهو الهيكل الذي تقوم عليه الإدارة العامة، وهو أيضاً النشاط الذي تقوم به هذه الإدارة لتحقيق النفع العام. وبالتالي، فإن فهم المرفق العام يتطلب النظر إليه من زوايا متعددة، تشمل الجوانب الهيكلية والوظيفية على حد سواء.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع المرفق العام.

يعتبر المرفق العام أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدولة الحديثة، حيث يلعب دوراً محورياً في تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق المصلحة العامة. ويتكون المرفق العام من مجموعة من العناصر التي تحدد طبيعته ووظائفه، كما يتنوع في أنواعه وفقاً للمجالات التي يعمل فيها. في هذا المطلب، سنتناول بالتفصيل العناصر الأساسية التي يتكون منها المرفق العام، بالإضافة إلى تصنيف أنواعه المختلفة، وذلك لفهم أعمق لدوره في تنظيم المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة.

الفرع الأول: عناصر المرفق العام:

حتى يحقق المرفق العام المصلحة العامة لجميع المنتفعين فقد أنشأ له الفقه أسس ومبادئ أجمع عليها الفقهاء واستقرت في أحكام القضاء، وهذه العناصر هي كالتالي:

1. **تلبية الحاجات العامة:** يعد أساس ومبرر وجود أي مرفق عام هو تلبية الحاجات العامة للأفراد، حيث تقوم الإدارة العامة بإنشاء مرافق عامة التي تقتضيها الحياة العامة للمواطنين، وذلك لتحقيق المصلحة العامة.¹

2. **المرفق العام مشروع تنظيم عام:** وجود مرفق عام يتطلب تنظيمًا وتنسيقًا بين مكوناته البشرية والمادية لضمان تلبية الحاجات العامة، دون أن يكون هدفه تحقيق الربح، خاصة

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري، دعوى الإلغاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006،

في المرافق العمومية الإدارية. أما المرافق العمومية الصناعية والتجارية، فقد اختلفت الآراء حول تسعير خدماتها بين الأسعار الرمزية والسعر العادل، خاصة في خدمات أساسية مثل الماء والطاقة. مثال على ذلك شركة سونلغاز، التي تحولت إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون 01¹/02، ولكنها حافظت على دورها في تقديم الخدمة العامة مع تحقيق ربح معقول، نظراً لعدم قدرة الدولة على تغطية جميع التكاليف وجعل الخدمات مجانية.

3. الارتباط بالإدارة العامة: يرتبط المرفق العام بالإدارة العامة، سواء كانت مركزية أو لامركزية، من حيث الإنشاء أو التسيير أو الإدارة أو حتى الإلغاء. فالمرافق العامة الوطنية ترتبط بالسلطات المركزية، بينما تتبع المرافق العامة المحلية الإدارة اللامركزية (كالبلديات والولايات) وتخضع لوصايتها. وعلى الرغم من مشاركة الأفراد أو الجهات الخاصة في تسيير بعض المرافق العامة، إلا أن ذلك يتم دائماً تحت إشراف ورقابة الإدارة العامة، حيث يظل المرفق العام خاضعاً لسيطرة الدولة.

هذا الخضوع يمنح الدولة مجموعة من السلطات التي تمكنها من تحديد نشاط

المرفق وهيكلته، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة التي أنشئ من أجلها.²

4. الخضوع لنظام قانوني استثنائي: يُقصد بالنظام القانوني الخاص أو الاستثنائي الذي يحكم المرفق العام مجموعة القواعد والأحكام والمبادئ القانونية التي تختلف اختلافاً جذرياً عن قواعد القانون الخاص وعن تلك التي تحكم المشروعات الخاصة. وقد لعبت نظرية المرفق العام دوراً محورياً في ظهور القانون الإداري كفرع مستقل ومتميز عن فروع القانون الأخرى، حيث يُعتبر المرفق العام أداة تستخدمها السلطة العامة في الدولة لتحقيق المصلحة العامة.

¹ أنظر القانون رقم 10/20 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 50 فيفري 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع

الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية، العدد 08، الصادر في 2002/02/06.

² بعلي محمد الصغير، الوجيز في القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002، ص 208.

ويتميز هذا النظام القانوني بكونه الإطار الذي يسمح بإنشاء المرفق العام وتنظيمه وتسييره، فضلاً عن فرض الرقابة عليه، مما يضمن تحقيق أهدافه بشكل يتوافق مع المصلحة العامة.¹

الفرع الثاني: أنواع المرافق العامة.

يمكن تصنيف المرافق العامة على عدة أنواع وذلك حسب معيار التصنيف:

أولاً: أنواع المرافق العامة وفقاً للمعيار الموضوعي:

تقسم المرافق العامة بحسب موضوعها إلى مرافق عامة إدارية وأخرى اقتصادية:

1. المرافق العامة الإدارية: تعرف المرافق العامة الإدارية بأنها تلك التي تنشأ الإدارات العامة لممارسة وظيفتها التقليدية، والتي تتمثل في الأنشطة الأساسية للدولة مثل التعليم، الصحة، والأمن. ويشير العديد من الفقهاء إلى صعوبة تحديد الطبيعة الإدارية للمرفق العام بشكل دقيق، نظراً لتنوع النشاط الإداري وتعقيده. ولهذا، يعتمدون في تحديدهم على الأسلوب السلبي، حيث يُعتبر المرفق العام إدارياً إذا لم يكن ذا طبيعة تجارية أو صناعية²، كما يقصد بها أيضاً تلك المرافق التي تمارس نشاطاً إدارياً بحتاً يدخل في صميم الوظيفة الإدارية، والذي يختلف اختلافاً جذرياً عن النشاط الخاص، ولذلك يجب إخضاعها للقانون الإداري الذي يختلف عن القانون الخاص.

2. المرافق العامة الاقتصادية والاجتماعية:

ظهرت المرافق العامة الاجتماعية والاقتصادية نتيجة توسع تدخل الدولة في مجالات كانت تقليدياً من اختصاص القطاع الخاص، حيث تمارس المرافق الاجتماعية نشاطاً اجتماعياً كالضمان الاجتماعي والتأمينات، بينما تركز المرافق الاقتصادية على إشباع الحاجات العامة في المجالات الصناعية والتجارية كتوزيع الكهرباء والغاز، وتخضع هذه المرافق لقواعد مختلفة

¹عوايدي عمار، القانون الإداري، ج 3، النشاط الإداري، الجزائر، ط 3، 2005، ص ص 61-62.

²بعللي محمد الصغير، مرجع سابق، ص 209.

تجمع بين القانون الإداري والخاص لتحقيق أهدافها.¹

ثانياً: أنواع المرافق العامة من حيث المعيار الإقليمي:

تنقسم المرافق العامة من حيث نطاق أو مجال عملها إلى مرافق وطنية ومرافق محلية.

1. **المرافق العامة الوطنية:** يقصد بالمرافق العامة الوطنية التي يشمل نطاقها الدولة بأسرها؛ أي التي تنشأ لقضاء حاجات مشتركة لجميع السكان الذين يقيمون على أرض الدولة، فخدماتها تشمل أراضي الدولة بكاملها ولا تقتصر على ناحية معينة، ومن هذا القبيل: مصلحة الدفاع الوطني، مصلحة الشرطة، مصلحة الجمارك، مصلحة البريد والهاتف ومرفق القضاء، وتدير السلطة المركزية هذه المرافق بواسطة الوزارات المختلفة وفروع الإدارة المركزية في الولايات.²

2. **المرافق العامة المحلية (ولاية وبلدية):** يقتصر نشاط المرافق المحلية على جزء محدد من نشاط الدولة، مثل الولاية أو البلدية، حيث ينتفع من خدماتها سكان تلك المنطقة دون غيرهم. وتتولى السلطات المحلية مهمة تسيير هذه المرافق والإشراف عليها، نظراً لكونها أكثر قدرة على فهم شؤون الإقليم ومعرفة احتياجاته مقارنة بالسلطات المركزية. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المرافق الوطنية والمحلية ليست منفصلة تماماً، بل غالباً ما تتعاون فيما بينها وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة، بما يضمن تحقيق الفائدة لجمهور المنتفعين.³

ثالثاً: أنواع المرافق العامة من حيث الإلزام:

تنقسم المرافق العامة من حيث مدى الإلزام إلى:

¹ محمود محمد حافظ، القضاء الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 122.

² قليل حسناء، المرفق العام بين ضرورة التحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 17.

³ زكري الطاهر، حماية المرافق العامة من جرائم الفساد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 10.

1. **المرافق العامة الاختيارية:** الأصل في إنشاء المرافق العامة هو أن يتم بشكل اختياري من قبل الدولة، حيث تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية واسعة في تحديد توقيت إنشائها، ومكانه، ونوع الخدمة أو النشاط الذي تقدمه، بالإضافة إلى طريقة إدارتها. وبالتالي، لا يملك الأفراد الحق في إجبار الإدارة على إنشاء مرفق عام معين، كما لا تتوفر لديهم الوسائل القانونية لإلزامها بذلك أو مقاضاتها في حال عدم إنشائها للمرفق. ويطلق الفقهاء على هذه المرافق التي تنشئها الإدارة وفقاً لسلطتها التقديرية اسم "المرافق العامة الاختيارية".

وقد اعتمد المشرع الجزائري هذا النوع من المرافق العامة، كما هو الحال في معظم المرافق والأنشطة المحلية، وذلك وفقاً لأحكام قانون البلدية (المواد من 107 إلى 124) وقانون الولاية (المواد من 80 إلى 101).

2. **المرافق العامة الإجبارية:** إذا كان الأصل في إنشاء المرافق العامة هو أن يتم بشكل اختياري، فإن الإدارة تكون استثنائياً ملزمة بإنشاء بعض المرافق العامة عندما يفرض عليها القانون أو جهة إدارية أعلى ذلك. ومن أمثلة هذه المرافق الإجبارية مرفق الأمن والصحة، اللذان يُعدان ضروريين بحكم طبيعتهما، حيث يهدفان إلى حماية الأمن العام وصحة المواطنين. وعادةً ما يتم إنشاء مثل هذه المرافق بناءً على قوانين محددة تلزم الإدارة بإنشائها¹.

رابعاً: أنواع المرافق العامة من حيث أداة الإنشاء:

تنقسم المرافق العامة وفقاً لأداة إنشائها إلى مرافق عامة تنشأ بنص تشريعي ومرافق عامة تنشأ بنص تنظيمي.

1. **المرافق العامة التي تنشأ بنص تشريعي:** نظراً لأهميتها الوطنية القصوى، يخول أمر إنشائها إلى السلطة التشريعية، وذلك لاطلاع هذه الأخيرة على ضرورة إنشاء مرفق

¹ بن يكن عبد المجيد، مرجع سابق، ص 594

معين، وحاجة الأفراد إلى خدماته ووضع قواعده¹.

وقد تناولت المادة 140 الفقرة 28 من التعديل الدستوري 2016 أنه من اختصاص البرلمان إنشاء فئات المؤسسات².

2. المرافق العامة التي تنشأ بنص تنظيمي: عادة ما يخول التشريع في الدولة للسلطة التنفيذية صلاحية إنشاء المرافق العامة، فإن أقر دستور الدولة على أن للسلطة التنفيذية حق إنشاء بعض المرافق، فإن قاعدة إنشاء المرافق تكون إما بناء على قانون أو بمرسوم (نص تنظيمي)³.

ولقد منح الدستور الجزائري الحق لرئيس الجمهورية ممارسة السلطة التنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون⁴.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية،

تعد الإدارة الإلكترونية أحد الأنماط الحديثة في إدارة المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، وهي تمثل نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات والقيام بالمهام الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأسسها، وتطورها، وكذلك أبرز المزايا والتحديات المرتبطة بتطبيقها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

قبل دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية نتناول أولاً مفهوم وتعريف الإدارة حيث أنها تعتبر من العلوم الحديثة التي لا تزال في طور النمو حيث أنها أساس نجاح أي منظمة يعتمد على تحقيقها وذلك بأفضل الطرق والوسائل والأهداف المنشودة لتحقيقها.

الإدارة بمفهومها الشامل هي عملية تخطيط تنظيم توجيه ورقابة على الموارد المتاحة

¹ بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، العدد 1 و2، يناير - جوان 2016، ص 177

² قانون رقم 01/16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 6 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري.

³ بن منصور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 178

⁴ بن يكن عبد المجيد، مرجع سابق، ص 595

سواء كانت مادية أو بشرية، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، كما عرفت على أنها: "فن الحصول على أرقى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"¹.

وتعرف بأنها "العملية التي تتضمن تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة"².

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "عملية تحويل، نقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور"³.

وعليه فالإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية فهي تعتبر آلية من آليات هذه التنمية وذلك عن طريق تحقيق السرعة في إنجاز العمل، المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، معالجة البيروقراطية والرشوة، تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الرامية لعملية التحول الإداري، ولكن حتى تتوفر كل المتطلبات اللازمة إلا أنه لكل عملية صعوبات

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص21.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص18.

³ مزهر شعبان العاني، شوقي جواد وناجي، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص33.

تعيق سيرها¹ .

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الأعمال والأنشطة التي تتم إلكترونياً والمخصصة لتقديم خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات لتحقيق الاستغلال الأمثل للوقت والمال والطاقة.

وتقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ من بينها:

أ. **التغيير المستمر:** التغيير مبدأ أساسي للإدارة الإلكترونية، حيث أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع المستوى سواء بقصد كسب رضا المواطنين أو بقصد التفوق في التنافس.

ب. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** هذا المبدأ يدعو إلى الاهتمام بخدمة المواطن، حيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة².

ج. **التركيز على النتائج:** نقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهتمهم كثيراً العمل أو الشعارات وإنما الشيء الذي يهتمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الواقع.

د. **الحوار والتواصل:** هذا المبدأ يركز على سعي المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي وتعزيز أوصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد على غرار

¹ لخضر رابحي، عائشة لكحل، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة عمار تليجي الاغواط، الجزائر، 2016. ص 240.

² عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 15.

الإدارات العمومية، بعيدا عن العنف وزوال الثقة وتزايد الشكوك، باعتبار الإدارة الإلكترونية أداة تواصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته¹.

كما تركز الإدارة الإلكترونية على عناصر والمتمثلة في:

أ. **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم.

ب. **البرمجيات:** هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة مثل قواعد البيانات... الخ.

ج. **شبكات الاتصال:** هي تلك الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج لشبكات الأنترنت تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، بيانات الأفراد، مشروعات ملفات شخصية ومعاملات... الخ، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفي الإدارة، حيث ظهرت هذه الشبكات نظراً لتطور الحاسوب.

د. **صناع المعرفة:** هم الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الإلكترونية، حيث يتولون إدارة عناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.

يعتقد البعض أنه بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ستختفي كافة الصعوبات والمشاكل التي تواجه أداء العمل في المنظمة، إلا أن الوضع الفعلي هو عكس ذلك تماماً، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعود بالعديد من مزايا وعيوب سيتم شرحها فيما يلي.

1. مزايا الإدارة الإلكترونية:

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 191.

للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها¹:

- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً .
 - توفر معلومات دقيقة وموثقة تقلل من أعباء الأعمال الورقية.
 - تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
 - تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
 - تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء.
 - تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.
 - تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنها توفر مناخاً مواتياً لدخول منظمات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك مزايا أخرى يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية، نذكر منها:

¹ المبرجى عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 2، 2010، ص35.

- تساهم في توفير المعلومات والمعطيات أولاً بأول وإتاحتها للجميع داخل المنظمة بصفة آنية.
 - تساهم في تقوية العلاقة بين مختلف الهيئات الإدارية بالمنظمات وإضفاء المزيد من الشفافية والوضوح فيما يتعلق بعملها.
 - تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة.
 - إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يوفر الجهد والوقت ويمنع تعرض الأرشيف للتلف والضياع، من خلال توفر الأرشيف الإلكتروني مما يؤدي كذلك إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين إضافة إلى الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة.
 - تسمح الإدارة الإلكترونية للمنظمات بالانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في مجال تقديم الخدمات خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس وسريعة التغير.
 - إن هذه المزايا وإن بدت منفصلة، إلا أنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فتبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمة بما يحقق السهولة والسرعة في تقديم الخدمات لن يتحقق إلا بمواكبة أحدث الأساليب والتقنيات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.
- 2. عيوب الإدارة الإلكترونية:**

- كما يوجد مزايا يوجد هناك أيضاً عيوب للإدارة الإلكترونية ونذكر منها¹ :
- **انتشار البطالة:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.
- **المساس بالصحة العامة:** حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 60-61.

- المساس بالحق في الخصوصية: حيث أن التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.
- فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية.
- كذلك من بين العيوب التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:
 - التكلفة العالية: حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
 - التجسس الإلكتروني: مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قلصت العديد من المنظمات اعتمادها على العنصر البشري لصالح التكنولوجيا، رغم أهميته في بعض المجالات. ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأرشيف الورقي إلى إلكتروني، مما يعرض المنظمة لمخاطر مثل التجسس، تسريب المعلومات، أو إتلافها. غير أن هذه المخاطر لا تتبع من الإدارة الإلكترونية نفسها، بل من ضعف تأمينها، مما يجعل تحصين الجانب الأمني ضرورة أساسية لتجنب الاختراقات والتجسس الإلكتروني.
 - شلل الإدارة: إن الانتقال الفجائي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دون تدرج أو تخطيط دقيق قد يؤدي إلى ضعف في الأداء الإداري. فقد تتخلى المنظمة عن الأسلوب التقليدي دون تحقيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، مما قد يتسبب في تعطيل الخدمات أو حتى العودة إلى النظام التقليدي بعد خسائر كبيرة. لذا، يعد التدرج في التطبيق والاستعداد المسبق أمراً ضرورياً لضمان نجاح استراتيجية الإدارة الإلكترونية.¹

¹ علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، ص40.

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية تفوق كثيراً عيوبها، هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد أو الأهداف التي تحققها التقنية وآثارها الإيجابية، كما أن مصدر الخطورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن في عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة لذلك، حيث تعتبر هذه المتطلبات أولوية في مجال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما يمكن من خلالها مواجهة جميع العيوب التي تنسب إلى تطبيق هذا المشروع.

المبحث الثالث: مفهوم التدريب.

يُمثل التدريب أداةً استراتيجيةً لتنمية الموارد البشرية وتمكينها من مواجهة التحديات المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل في المؤسسات والمرافق العامة. فهو يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التدريب في تعزيز روح العمل الجماعي ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.

يعد التدريب من الركائز الأساسية لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات والمرافق المختلفة في العصر الحديث.

الفرع الأول: تعريف التدريب.

يُعد تدريب الموارد البشرية أحد أساسيات إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.

ويعتبر التدريب عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه الاتجاهات الصالحة للعمل في الإدارة". هذا التعريف يبين لنا أن التدريب يساهم في تزويد

الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات، وهذا ما يؤكد على أن التدريب هو "التطور المستمر للمعلومات والمهارات والخبرات والمهام والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين للمعاونة في تقديم وتقديم الإدارة التي يعملون بها".¹

كما يعرفه أندري مولتيور Andre Molthor بأنه: "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يحوله من الاطلاع إلى وظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل"²

والتدريب هو "عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة (المهارة) والعلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمائية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات"³، وبهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة الممزوجة بالخبرة والمعرفة لرفع كفاءة الفرد في المؤسسة.

التدريب، يعرف بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً، وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها أهداف المجتمع، على أن تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة⁴.

وفي صياغ آخر التدريب، هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة

¹بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية والتحديات التي تواجهها- دراسة حالة مؤسسة بريد

الجزائر، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023، ص 67

² كتافي رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2008، ص 13.

³ بوبكر عبد القادر، مرجع سابق، ص 68.

⁴ مقدس كامل عودة، وليد ناجي الخيالي، دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي،

عمان، 2016، ص 13

كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية، وأيضاً يعرف كذلك على أنه " نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية وحركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات بمستوى أداء مقبول"، حيث التدريب يهتم بالوظائف والأعمال الحالية أي أن الهدف منه تحقيق نمو الفرد وإعداده للعمل في أعلى مرتبة من عمله الحالي الإعداد المستقبلي للفرد)، فهو وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمات ومدخل هام لاكتساب المعارف وتطوير المهارات وتحسين العمل والرفع من مستوى أداء المنظمة¹.

الفرع الثاني: أهمية التدريب في المنظمات.

إن العنصر البشري له أهمية كبرى في منظمات الأعمال والإدارات العمومية، حيث يُعد العنصر الأساسي والفاعل في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة وضمان مكانتها في مجتمع يسوده التنافس الشرس وشعاره "البقاء للأقوى". ولذلك، يُعتبر التدريب عاملاً هاماً في إعداد موارد بشرية ملائمة، قادرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات التقنية والتكنولوجية بمعدلات أسرع، حتى تتمكن من مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في المرافق العمومية، تبرز أهمية التدريب بشكل خاص نظراً لدور هذه المرافق في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. فالتدريب يساعد على تطوير مهارات العاملين في هذه المرافق، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين. كما أن التدريب يعزز الكفاءة الإدارية ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمرافق العمومية.

ومع التقدم التقني والتكنولوجي السريع في جميع مجالات الحياة، تصبح المهارات المكتسبة قديمة بمرور الوقت. فمستوى المهارة لدى الموارد البشرية ينخفض ويفتر بفعل الزمن، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ذوي مهارة عالية للأبد. لذلك، تحتاج المرافق

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 271-272.

العمومية إلى برامج تدريبية مستمرة لتحديث مهارات العاملين وتمكينهم من مواكبة التطورات التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك، قد يتطلب تغيير مجالات عمل الأفراد مهارات وقدرات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة. وهذا يجعل التدريب ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأداء الفعال في المرافق العمومية. ولا عجب أن نرى العديد من المنظمات، بما في ذلك المرافق العمومية، تتفق أمولاً طائلاً على تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، حيث يُعدّ التدريب استثماراً طويلاً الأجل يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل وذلك من خلال¹:

1. **زيادة الإنتاجية:** يعمل التدريب على تطوير مهارات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة وكمية الإنتاج والخدمات المقدمة. كما يسهم توافر الظروف المناسبة في تخفيض التكاليف التشغيلية، مما يعزز كفاءة المرفق العام.
2. **زيادة الرضا الوظيفي:** من خلال التدريب، تزداد ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم، مما يعزز روح الانتماء لديهم. كما يسهم ربط مستوى المهارات بفرص الترقية وتقلد المناصب في تحفيزهم على التطوير المستمر، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.
3. **تخفيض الأخطاء والحوادث:** يسهم التدريب في تحسين أداء العاملين وتنفيذ المهام بالشكل الصحيح، مما يقلل من نسبة الأخطاء والحوادث. وهذا بدوره يعزز سلامة بيئة العمل ويقلل من الخسائر المادية والبشرية.
4. **ضمان استمرارية العمل وزيادة المرونة:** يعمل التدريب على إعداد كوادر بديلة قادرة على تولي المهام في حال غياب أي من العناصر الرئيسية، سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية. وهذا ما يُعرف بإعداد "النسق الثاني"، مما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع.

¹ بوبكر عبد القادر، مرجع سابق، ص 73

كما أن التدريب يمنح المنظمة المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، خاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع. حيث يتم تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وبرامجها، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

5. **تحسين سمعة المنظمة:** جودة الإنتاج، ونوعية الخدمات، وتخفيض التكاليف، ورضى العاملين، ومرونة المنظمة، واستمراريتها، جميعها عوامل تساهم في تعزيز السمعة العامة للمرفق العام. هذه المؤشرات تترك أثراً إيجابياً على الصورة الذهنية للمنظمة في محيطها، مما يعزز ثقة المجتمع بها.

باختصار، يعد التدريب ركيزة أساسية لتحقيق التميز في المرفق العام، حيث يعزز الكفاءة والإنتاجية، ويضمن استمرارية العمل، ويرفع من سمعة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

المطلب الثاني: أسس وأهداف تدريب الموارد البشرية في المرافق العمومية

يعتبر تدريب الموارد البشرية في المرافق العمومية ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات العامة، حيث يساهم في تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم بما يتوافق مع متطلبات العمل العام والتحديات المعاصرة. يهدف هذا المطلب إلى استعراض الأسس التي تقوم عليها عملية التدريب، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل.

الفرع الأول: أسس تدريب الموارد البشرية في المرافق العمومية.

يمكن ضمان أن تكون البرامج التدريبية مبنية على معايير واضحة ومحددة، تتناسب مع احتياجات المرافق العمومية من خلال تحديد الأسس العلمية والعملية للتدريب:

1. **التخطيط الاستراتيجي للتدريب:** في المرافق العمومية، يجب أن يكون التدريب جزءاً من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. يتم ذلك من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على الأهداف العامة للمرفق العام، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. التخطيط

- الجيد يضمن أن البرامج التدريبية تتماشى مع رؤية ورسالة المرفق العام¹.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة:** يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام، من خلال تحليل الفجوة بين المهارات الحالية للعاملين والمهارات المطلوبة لتقديم خدمات فعالة وكفؤة. هذا يشمل تقييم أداء العاملين ومدى قدرتهم على تلبية توقعات المواطنين.
3. **استخدام أساليب تدريبية متنوعة:** في المرافق العمومية، يتم استخدام أساليب تدريبية متنوعة تشمل التدريب التقليدي مثل المحاضرات وورش العمل، بالإضافة إلى التدريب الإلكتروني الذي يوفر مرونة في الوقت والمكان. هذا التنوع يساعد في تلبية احتياجات العاملين المختلفين.
4. **تقييم فعالية التدريب:** يجب تقييم نتائج التدريب في المرافق العمومية بشكل دوري لقياس مدى تحسن أداء العاملين ومدى تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن استخدام مؤشرات مثل رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لقياس فعالية البرامج التدريبية.
5. **التدريب المستمر:** في القطاع العام، يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة لمواكبة التغيرات في القوانين والسياسات العامة، وكذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. التدريب المستمر يساعد في تعزيز مهارات العاملين بشكل دوري².
- الفرع الثاني: أهداف تدريب الموارد البشرية في المرافق العمومية.**
- إن تحديد الأهداف يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز القدرات الإدارية والفنية للعاملين، وزيادة رضى المستفيدين من الخدمات العامة، وذلك من خلال:

1. تحسين جودة الخدمات العامة: يهدف التدريب في المرافق العمومية إلى تحسين جودة

¹ أحمد عمر، عبد الرحيم ناصر، إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار: دراسة ميدانية على بعض الاتحادات والأندية الرياضية بالجمهورية اليمينية، أطروحة دكتوراه في التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 75.

² زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 3.

- الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم. هذا يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين عن الخدمات العامة¹.
2. **تعزيز الكفاءة الإدارية:** يساعد التدريب على تعزيز الكفاءة الإدارية في المرافق العمومية من خلال تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين. هذا يضمن إدارة أكثر فعالية للموارد المتاحة.
3. **تحقيق الشفافية والنزاهة:** يهدف التدريب إلى تعزيز قيم الشفافية والنزاهة لدى العاملين في المرافق العمومية، مما يساهم في مكافحة الفساد وزيادة ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.
4. **تحسين تجربة المواطن:** يساهم التدريب في تحسين تجربة المواطن من خلال تطوير مهارات العاملين في التعامل مع الجمهور وتقديم خدمات أكثر فعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين.
5. **تطوير القيادات المستقبلية:** يهدف التدريب إلى إعداد القيادات المستقبلية في المرافق العمومية من خلال تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين. هذا يضمن استمرارية نجاح المرفق العام ووجود قيادات قادرة على إدارة التحديات المستقبلية².

¹ أحمد عمر، عبد الناصر رحيم، مرجع سابق، ص 72.

² زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 5.

خلاصة الفصل:

يستعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من المرفق العام، والإدارة الإلكترونية، والتدريب، حيث يركز على توضيح كل مفهوم على حدة وأبعاده المختلفة.

يتناول الفصل مفهوم المرفق العام باعتباره أداة أساسية في تقديم الخدمات العامة، موضعاً دوره في تلبية احتياجات المجتمع وفق مبادئ الاستمرارية والمساواة والتكيف مع المتغيرات. بعد ذلك، يسلط الضوء على الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات بكفاءة وشفافية، مما يسهم في تقليل البيروقراطية وتسهيل التعاملات للمواطنين.

أما التدريب، فيتم تناوله كمفهوم أساسي في تطوير الكفاءات البشرية، حيث يُنظر إليه كعملية مستمرة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التطورات في بيئة العمل، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. ويبرز الفصل أهمية كل من هذه المفاهيم في دعم التنمية الإدارية وتعزيز فعالية المؤسسات العامة.

الفصل الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المرفق العام

تمهيد.

المبحث الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الأساليب التقليدية للتسيير المرافق العامة.

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المرفق العام.

المطلب الأول: أثر التدريب في الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية للإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً في أنماط الإدارة العامة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر. ويأتي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كأحد أبرز مظاهر هذا التغيير، إذ يمثل نقلة نوعية في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة هذا التحول لاستكشاف آثاره الإيجابية على تسيير المرافق العامة ومواجهة التحديات البيروقراطية. كما يُعد تبني الإدارة الإلكترونية خطوة استراتيجية لتعزيز الشفافية وسرعة الإنجاز، خاصة في ظل التوسع الكبير في نطاق الخدمات الحكومية وازدياد توقعات المواطنين. ومن هنا تتبع أهمية تحليل مراحل هذا التحول والأساليب المتبعة في تطبيقه، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة والارتقاء بجودة الحياة.

المبحث الاول: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.

يعتبر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية خطوة هامة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها. يعكس هذا التحول التقدم التكنولوجي وضرورة تبني الأنظمة الرقمية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

المطلب الاول: الأساليب التقليدية لتسيير المرافق العامة

يُعرّف المرفق العام بأنه نشاط يستهدف تحقيق المصلحة العامة للمواطنين ويخضع في تسييره كأصل عام لإدارة الدولة أو إحدى هيئاتها عبر تدخلها المباشر، ومع توسع دور الدولة وزيادة نطاق تدخلها اعتمدت الجزائر على أساليب مختلفة في تسيير المرافق العامة منها إنشاء المؤسسات العمومية لتولي هذه المهمة كما لجأت الدولة إلى تسيير بعض المرافق العامة من خلال الأفراد عبر منحهم امتياز التسيير وهو الأسلوب المعروف بامتياز المرفق العام.

الفرع الاول: التكريس القانوني لأساليب التسيير التقليدي لمرفق العام.

منذ الاستقلال، اعتمد المشرع الجزائري مجموعة من الأساليب المختلفة لتسيير المرافق العامة وذلك بهدف ضمان استمرارية خدماتها وتحقيق المصلحة العامة للمواطنين، ففي البداية لجأت الدولة إلى أسلوب التسيير العمومي، حيث تتولى الإدارة العامة أو إحدى الهيئات التابعة لها الإشراف المباشر على المرفق العام مما يضمن رقابة صارمة وفعالية في تقديم الخدمات، وإلى جانب ذلك أقر المشرع الجزائري أسلوباً تقليدياً آخر في إدارة المرافق العامة، وهو أسلوب الامتياز الإداري الذي يسمح بمنح تسيير بعض المرافق العامة إلى أفراد أو شركات خاصة وفقاً لعقد امتياز يحدد حقوق والتزامات الطرفين وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات والاستفادة من خبرات القطاع الخاص.

أولاً: اعتماد أسلوب التسيير العمومي.

في بداية التفكير في تسيير المرفق العام في الجزائر تم اعتماد التسيير العمومي كأحد

الأساليب التقليدية، حيث يتم من خلاله اللجوء إلى الأسلوب المباشر أو التسيير بواسطة المؤسسات العمومية.

1. الاستغلال المباشر لتسيير المرفق العام:

يشير التسيير المباشر للمرفق العام إلى تولي الإدارة بنفسها تشغيل المرفق باستخدام أساليب القانون العام مستعينة في ذلك بأموالها وموظفيها سواء كانت هذه الإدارة مركزية أو محلية، ويتميز هذا النمط من التسيير بعدم تمتع المرفق العام بالاستقلال المالي أو بالشخصية المعنوية، كما لا يكون له جهاز تسيير مستقل.¹

وبناءً على ذلك فإن الموظفين العاملين في هذه المرافق يُعتبرون موظفين عموميين يخضعون في تعيينهم وتحديد أجورهم وتحديد اختصاصاتهم لأحكام قانون الوظيفة العمومية كما تُعد أموال هذه المرافق أموالاً عامة، وتعتبر القرارات الصادرة عنها قرارات إدارية، في حين أن العقود التي تبرمها تُصنّف ضمن العقود الإدارية، التي تتضمن شروطاً غير مألوفة في العقود المدنية.²

ويرجع تبني هذا الأسلوب إلى الأهمية البالغة لهذه المرافق وارتباطها بالدور الأساسي للدولة، مما يجعل من غير الممكن ترك إدارتها للأفراد، كما أن القطاع الخاص غالباً ما يعزف عن المشاركة في تسيير هذه المرافق نظراً لطابعها غير الربحي واعتمادها في الغالب على مبدأ المجانية.³

ويتم تسيير هذه المرافق العامة عبر أحد الأسلوبين التاليين:

- **بواسطة الدولة:** يتم تسيير المرافق العامة من قبل الدولة من خلال وزاراتها أو مصالحها الخارجية نظراً لكونها مرافق ذات طابع وطني يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني، وتقدم خدمات عامة لجميع المواطنين. ولهذا السبب، تحرص الدولة

¹ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 273.

² بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2007، ص 350.

³ مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، 2016، ص 348.

على الإشراف المباشر عليها لضمان استمرارية أدائها بكفاءة. وتعد هذه المرافق الوطنية خاصة تلك ذات الطابع الاستراتيجي والسيادي، من بين المرافق التي لا يمكن للدولة التخلي عن إدارتها، مهما كانت الأعباء المالية المترتبة عليها، نظراً لارتباطها الوثيق بسيادة الدولة وأمنها. ومن أبرز هذه المرافق التي تدار بأسلوب التسيير المباشر مرافق الدفاع والأمن، حيث تمثل ركائز أساسية للحفاظ على الاستقرار الوطني.

- **الجماعات الإقليمية:** يأتي تسيير الجماعات الإقليمية للمرافق العامة استجابةً للحاجة إلى تلبية متطلبات مشتركة وتحقيق منافع محددة لسكان إقليم معين. ويتجسد هذا التسيير المباشر على المستوى المحلي، كما هو الحال في خدمات الحالة المدنية حيث تتولى البلدية إدارة هذا المرفق بنفسها، ولا يمكنها تفويضه إلى الأفراد نظراً لأهميته، بالإضافة إلى ذلك تعتمد البلديات أسلوب التسيير المباشر في إدارة عدد من المرافق العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري، مما يتيح لها ضمان جودة الخدمات المقدمة واستمراريتها بما يتماشى مع احتياجات المواطنين¹.

وقد تطرق المشرع لهذا الأسلوب في قانون البلدية بموجب نص المادة 151 التي تنص على أنه "يمكن للبلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر، تقيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية البلدية، يتولى تنفيذها أمين خزينة البلدية طبقاً لقواعد المحاسبة العمومية"، وتضيف المادة 150 فقرة 2 منه: "ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض"، يتضح من هذه المادة أن المشرع يعطي مكانة أولية ومفضلة لأسلوب الامتياز والتفويض مقارنة بالأساليب الأخرى لتسيير المصالح العمومية البلدية².

¹ ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، 2010، ص 21.

² قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011، يتعلق بالبلدية، ج رج، العدد 37 صادر في 3 يوليو 2011.

كما أن قانون الولاية الجديد يكرس أهمية معتبرة لهذا الأسلوب، إذ يعتبره من الأساليب الهامة لتسيير المصالح الولائية وذلك وفق لنص المادة 142 من قانون الولاية 107/12.

2. تسيير المرافق العامة عن طريق المؤسسات العمومية:

تبدت الدولة الجزائرية هذا الأسلوب في تسيير المرافق العامة في إطار الأيديولوجية الاشتراكية التي انتهجتها بعد الاستقلال. ولهذا الغرض، أنشأت الدولة مؤسسات عمومية مُنحت بموجب التشريعات سلطة تسيير هذه المرافق، مع توفير درجة من المرونة القانونية لأنظمتها، بهدف تحسين جودة الخدمة العامة.

وقد كان هذا الأسلوب لفترة من الزمن من أكثر الأساليب انتشاراً في تسيير المرافق العامة، نظراً لأهميته ودوره في ضمان استمرارية الخدمات، ولا يزال العديد من المرافق العامة في الجزائر يُسيّر من خلال المؤسسات العمومية، مما يعكس استمرار الاعتماد على هذا النموذج الإداري في مجالات عدة.²

تُعدّ المؤسسات العمومية المعنية أحد أشخاص القانون العام، حيث يتم إنشاؤها من قبل الدولة أو الجماعات الإقليمية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مما يجعل قراراتها ذات طابع إداري.

وينتج عن استقلالية هذه المؤسسات امتلاكها ذمة مالية مستقلة، بالإضافة إلى تمتعها بحق التقاضي وإبرام العقود دون الحاجة إلى الحصول على ترخيص مسبق، كما تتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمالها، بما في ذلك الأضرار التي قد تلحق بالغير نتيجة لأنشطتها.³

¹ قانون رقم 05-21 مؤرخ في 4 غشت 2005، يتعلق بالمياه، ج ر ج، الغد 60، الصادر في 4 سبتمبر 2005.

² LINOTTE Didier, ROMI Rphael, Droit Du Service Public, Lexis Nexis, Litec, Paris, 2007, P 123-124.

³ بوضياف عمار، مرجع سابق، ص 351.

من الأمثلة على ذلك الجامعات التي تُعد مؤسسات عمومية مُنحت من قبل السلطة العامة صلاحية التكوين في مجال التعليم العالي، وكذلك الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية التي تُصنف كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تضطلع بمهمة تسيير مرفق النقل بالسكك الحديدية من خلال استغلال شبكة السكك الحديدية والتي تُعد من المنشآت العامة، وبالرجوع إلى القانون الأساسي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، يتضح أن المشرع قد حدد بدقة نطاق تدخل هذه المؤسسة، بحيث لا يمكنها الخروج عن الإطار القانوني المرسوم لها¹.

كما أن هذه المؤسسات العامة تحض بالوصاية مثل ما هو مقرر في المادة 1 من المرسوم التنفيذي 90-391 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية "وتوضع الشركة تحت وصاية الوزير المكلف بالنقل"².

ثانياً: أسلوب الامتياز الإداري:

تم اعتماد أسلوب الامتياز الإداري في الجزائر بعد الاستقلال بالتزامن مع سياسة التأميمات التي كانت مُنتهجة آنذاك، وذلك بهدف تنظيم العلاقة التعاقدية بين الدولة والمؤسسات العمومية من جهة، وبين الدولة والجماعات الإقليمية من جهة أخرى. ويعرّف امتياز المرفق العام بأنه عقد أو اتفاق تُمنح بموجبه جهة إدارية مانحة سواء كانت الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص طبيعي أو معنوي سواء من القانون العام أو الخاص حق تسيير واستغلال مرفق عام لمدة زمنية محددة، ويتولى صاحب الامتياز إدارة هذا المرفق مستخدماً موارده البشرية والمالية، ويتحمل المسؤولية الكاملة عن تشغيله. وفي مقابل تقديم هذه الخدمة يحصل صاحب الامتياز على مقابل مالي يتم تحديده في

¹ محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي -دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 53.

² مرسوم تنفيذي رقم 90-391 مؤرخ في 1 ديسمبر 1990 يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ج ر ج، ع 54، صادر في 12 ديسمبر 1990.

العقد، ويدفع من قِبَل المستفيدين من خدمات المرفق، ومن الأمثلة على ذلك تفويض الدولة لأحد الأشخاص أو الشركات الخاصة استغلال خدمات توزيع المياه، أو تشغيل وإدارة ميناء¹.

نص المشرع الجزائري على هذا الأسلوب من خلال المادة 155 من قانون البلدية التي تنص "يمكن للمصالح العمومية البلدية المذكورة في المادة 149 أعلاه إن تكون محل امتياز طبقا للتنظيم الساري المفعول، يخضع الامتياز لدفتر شروط نموذجي يحدد عن طريق التنظيم"²، أيضا نصت المادة 149 من قانون الولاية: "إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية المذكورة في المادة 146 أعلاه عن طريق التنظيم الاستغلال المباشر أو المؤسسة، فإنه يمكن للمجلس الشعبي الولائي الترخيص باستغلالها عن طريق الامتياز"، يتضح من خلال المادتين أن المشرع الجزائري في قانون البلدية كرس هذا الأسلوب وأعطى له نفس مكانة الأساليب الأخرى بمنح السلطة التقديرية للبلدية في اختيار الأسلوب الذي تراه مناسب لتسيير المصالح العمومية البلدية. وهذا عكس القانون القديم الذي اعتبر الامتياز من الأساليب الاستثنائية التي تلجأ الإدارة إليها في تسيير المرفق العام البلدي. في حين في قانون الولاية نجد أن المشرع ما زال متمسك بالأساليب التقليدية لتسيير المرافق الولائية والذي اعتبرها من الأساليب الأصل لتسييرها في حين اعتبر أسلوب الامتياز من الأساليب الاستثنائية الذي تلجأ إليه الإدارة لتسيير المصالح العمومية الولائية وهذا وفق لنص المادة "من ضرورة توافر مجموعة من الشروط وهي: تعذر إدارة تسيير المرفق العام بإحدى أساليب التسيير المباشرة مع ضرورة حصول المؤسسة العامة على رخصة من قبل المجلس الشعبي الولائي"³.

مع الإشارة أن التعليمات الوزارية رقم 94-3/842 المتعلقة بامتياز المرافق العمومية

¹RAHAL.B, La concession de service public en droit algérien, revue idara, N°01, 1994, p7-8.

² قانون 10-11 ، مرجع سابق

³ قانون 07-12، مرجع سابق

المحلية وتأجيرها¹ منحت أهمية كبيرة وألوية للامتياز كأسلوب لتسيير المرافق المحلية، حيث نظمت الامتياز بدقة أكثر مقارنة بالقوانين الأخرى التي تناولت هذا الأسلوب وهذا من حيث الإجراءات والشروط حقوق وكذا واجبات أطراف هذا الأسلوب، كما جعلته محدد المدة إضافة إلى كل هذا نظمت كذلك طرق اختيار صاحب الامتياز².

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح من الضروري تحديث أساليب إدارة المرافق العامة، حيث لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على تلبية متطلبات الفعالية والشفافية وسرعة تقديم الخدمات، وفي هذا السياق برزت الإدارة الإلكترونية كبديل حديث يمكن من تحسين الأداء الإداري، وتقليل التكاليف وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويهدف هذا التحول إلى مواكبة العصر الرقمي وتحقيق حوكمة أكثر تطوراً في تسيير الشأن العام.

الفرع الأول: مراحل وأسباب التحول.

لم يكن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تحولاً فجائياً بل جاء نتيجة لمجموعة من العوامل التي فرضت على الدول تحديث أنظمتها الإدارية، وقد مر هذا التحول بعدة مراحل أساسية انطلقت من رقمنة بعض العمليات الإدارية وصولاً إلى التكامل الشامل للأنظمة الإلكترونية في تسيير المرافق العامة، كما أن هناك العديد من الأسباب التي دفعت نحو هذا التغيير، من أبرزها الحاجة إلى تحسين كفاءة الإدارة، وتعزيز الشفافية، وتلبية متطلبات المواطنين المتزايدة في الحصول على خدمات سريعة وفعالة.

¹ التعليمية رقم 842/94.03 مؤرخ في 7 ديسمبر 1994، تتعلق بامتياز المرافق العامة المحلية وتأجيرها، صادرة عن الوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

² بن مبارك راضية، التعليق على التعليمات 824-394 المتعلقة بامتياز وتأجيرها، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2013، ص 47.

أولاً: مراحل التحول الى الادارة الالكترونية.

- إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل¹:
- **قناعة ودعم الإدارة العليا:** ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
 - **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.
 - **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** باعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على ورق أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.
 - **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب وربط الشبكات الحاسوبية الشريفة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
 - **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.
 - **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة

¹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 110-

وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

ثانياً: أسباب التحول الى الادارة الالكترونية.

لم يكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية مجرد خيار بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها مجموعة من العوامل والتحديات التي واجهتها الإدارة التقليدية، مما دفع الدول إلى تبني الإدارة الإلكترونية كوسيلة لضمان استدامة وفعالية عمل مؤسساتها:

1. الأسباب المباشرة:

من بين الأسباب المباشرة للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية هو التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال مع توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس مع الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

وهذا ما جعل الإدارة الإلكترونية تكون امتداداً للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً من إحلال الآلة محل العامل بالتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسب إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا¹.

وهذا ما ساعد بالاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة والتي تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة وذلك نظراً لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات ويترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات تستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصصة في ذلك والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق

¹ جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2011، ص10.

العالمية¹.

ويتضح هنا ان التطور الهائل للتكنولوجيا وتغيير مفاهيم تسيير الإدارة في كل دول العالم جعل لها أبعاد داخلية وخارجية يتمثل البعد الداخلي في حصر ميزانية الدولة والتحكم فيها بدقة متناهية بالإضافة إلى السيطرة على كل البيانات والأرقام الصحيحة في التعامل أما البعد الخارجي فيتمثل في مواكبة الدول المتقدمة في مجال التكنولوجيا عن طريق الحصول على المعلومة والمشاركة الفعلية عن طريق تطبيق النمط الالكتروني والذكي في التسيير وذلك بدراسة ممكنات هذا التطبيق بطريقة سليمة تمر بعدة مراحل مهمة.

2. الأسباب غير المباشرة:

إن المتتبع للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يلاحظ أنها أصبحت مصدر سيطرة لدى الشركات الكبرى باكتساب معلومة التقنية وبقائها حكرا على بعض الدول الكبرى هذا من جهة ومن جهة ثانية ضعف هذا المجال لدى الدول النامية جعلها تخضع لبعض التنازلات للحصول عليها مما اضطر على أصحاب القرار استعمالها لأغراض سياسية هدفها إرضاء الجمهور لكسب أكثر ثقة منها لتسيير الإدارة بارتياح وهذا بتحسين مستوى الخدمات بتجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله وتقليل التعقيدات الإدارية وتجاوز الروتين والإجراءات البيروقراطية وتوسيع مجال الشفافية والإصلاح الإداري عن طريق التقليل من الوساطة والمحسوبية².

كل هذا جاء لاكتساب رضا الجمهور ورضا الدول المسيطرة في مجال المعلومة التقنية حتى تتمكن من الحصول عليها، وفي واقع الأمر حتى تصبح التكنولوجيا كعامل مساعد للتطور ولا بد من تحمل المسؤولية والشفافية وهما من أهم المبادئ التي تنتهجها

¹ محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص21.

² صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص35.

الحكومات لكي تلتزم بالنماذج الجديدة للحكومة¹.

وما لاشك فيه أن مسألة التطور السريع للتكنولوجيا هدفها الأساسي اقتصادي ربحي بالدرجة الأولى كون أن العملية الهدف منها هو كسب المعلومة التقنية وبيعها للذي لا يحسن إتقانها وبالتالي مجال التعقيد في التعامل للحصول على التقنية من الدول الكبرى، ولا بد وان يخضع إلى شروط أهمها السرية وهذا بعدم الحصول على الدراسات القبلية للاستعمال مما يعقد التعامل أثناء تطبيق إمكانات التكنولوجيا في مجال التسيير الإداري بحدوث الفجوة الرقمية بين الدول المتطورة والدول النامية، بالإضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي والذي ظهرت معه مشكلات كبيرة يصعب حلها أهمها عدم تحديد المسؤولية القانونية والنظام القانوني المتبع في هذا المجال، يمكن حصر أهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية في العناصر التالية²:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

¹ إبراهيم سليمان، الحكومة الالكترونية، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص97.

² عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2007، 2007، ص35.

– سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية (إجراءات التطبيق).

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة من الخطوات المختلفة والمتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وهذه الخطوات هي :

1. خطوة التوثيق الإداري: وتشمل هذه الخطوة توثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتهدف عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمنظمة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

2. خطوة التطوير الإداري: أو ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه الخطوة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيدها، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وبذلك يتم تطوير أعمال المنظمة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة وبما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.

3. خطوة التطوير التقني: وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات، والمعدات، والفنيين وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحليلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي على أن يراعى في ذلك اختيار لغات البرمجة التي تناسب نوعية التطبيقات المطلوبة ويترتب على ذلك توفير كافة الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسوب وقواعد البيانات بأنواعها والاتصالات التطبيقات الملفات البريد الإلكتروني، موقع الإنترنت الطباعة ... الخ) وأجهزة أمن المعلومات،

والعنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل¹.

بخلاف الخطوات السابقة هناك من حدد خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة

خطوات هي كالتالي:

1. **خطوة التحول:** تتطلب هذه الخطوة من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

2. **خطوة التفاعل:** فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال.

3. **خطوة التعامل:** إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

4. **خطوة التكامل:** وتمثل خطوة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الأفراد مع الإدارة الإلكترونية واستجابتها لهم، والقدرة على إتمام المعاملات سريعاً عبر الشبكة، ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصدرها، أي كان نوعها، سواء

¹ بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 50، الرياض، السعودية، 2004، ص 27.

أكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو في أي قطاع آخر¹.

مما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية ضرورة من ضرورات نمو وتطور المنظمات، وتمر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية لأي منظمة بخطوات أساسية هي التحول، ثم خطوة التفاعل، ثم خطوة التعامل وأخيراً خطوة التكامل، حيث لكل خطوة من الخطوات السابقة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق ما هو مأمول من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003، ص ص 42-43.

المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المرفق العام.

يعد دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المرفق العام من الموضوعات المحورية في تحسين الخدمات الحكومية وتعزيز الشفافية والكفاءة. إذ تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتيسير الوصول إلى المعلومات، مما يساهم في تقديم خدمات عامة أفضل للمواطنين.

المطلب الاول: أثر التدريب في الادارة الإلكترونية.

إن التحول الرقمي في المرافق العمومية في الجزائر وخصوصاً في المرفق العام يعد خطوة استراتيجية أساسية نحو تحسين مستوى الخدمات العامة وكفاءة الأداء الإداري، إذ أن الإدارة الإلكترونية هي أداة حيوية تساهم في تسريع الإجراءات وتخفيض النفقات وتعزيز الشفافية والمساءلة، لكن نجاح هذا التحول يعتمد بشكل رئيسي على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة التي تملك القدرة على التعامل مع هذه التقنيات الجديدة، وتبني الثقافة التنظيمية المرتبطة بها، وبالتالي يلعب تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم دوراً بالغ الأهمية في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المرفق العام¹:

1. إعداد المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب ليس فقط تطبيق التقنيات الحديثة، بل أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية داخل المرفق العام، يشمل ذلك إدخال مفردات جديدة تتعلق بالإدارة الإلكترونية مما يستدعي تدريب الموظفين لتقبل هذه التحولات والتكيف معها، ويساعد التدريب المستمر في تقليل المقاومة للتغيير وتعزيز استعداد الموظفين لتبني التقنيات الجديدة مما يساهم في نجاح التحول الرقمي.

2. ضمان أمن المعلومات وحمايتها: مع التحول الرقمي يُعدّ أمن المعلومات من أكبر التحديات التي تواجه المرافق العمومية خاصة المرفق العام إحدى المخاطر التي يمكن أن تنشأ هي الهجمات الإلكترونية التي قد تهدد سرية البيانات الشخصية للمواطنين أو

¹ كوار عائشة، الياس العيداني، عملية التدريب ودورها في دعم الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2023، ص 66،

تضر بمصداقية المؤسسات الحكومية، لذلك يجب على الموظفين في المرفق العام أن يكونوا مدربين على كيفية التعامل مع البيانات بأمان، وتطبيق السياسات الوقائية لمنع التسريب أو التلاعب بالمعلومات، بالإضافة إلى ذلك فإن التوعية المستمرة بأهمية أمان المعلومات تمنح الموظفين القدرة على تجنب الأخطاء البشرية، مثل إرسال بيانات حساسة عبر قنوات غير آمنة أو فقدان الملفات الرقمية.

3. **تحسين سرعة الإنجاز وكفاءة العمل:** من فوائد الإدارة الإلكترونية تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الوقت في المعاملات الإدارية. يتطلب ذلك أن يكون الموظفون مدربين على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية مما يمكنهم من إتمام الإجراءات بسرعة ودقة أكبر، وهذا التدريب يسهم في تسريع تدفق العمل و يتيح للبلديات تقديم خدمات أسرع وأفضل للمواطنين.

4. **حماية الوثائق وضمان سرية البيانات:** من بين المهام الهامة التي يجب على الإدارة الإلكترونية أن تركز عليها هي حماية الوثائق من التلاعب أو فقدان، فعندما يتم رقمنة المعاملات والوثائق داخل المرفق العام تصبح مسؤولية الأفراد في حماية هذه البيانات أكثر حساسية، لذا فإن تدريب الموظفين على استخدام تقنيات الأرشيف الإلكترونية والتأكد من سلامة الوثائق يعزز من قدرتهم على منع التلاعب أو تدمير المعلومات¹.

5. **تطوير القيادات الإدارية للمساهمة في التحول الرقمي:** نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الكفاءات الفنية بل على قدرة القيادات الإدارية في قيادة التغيير، ومن خلال تدريب القيادات على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يمكن ضمان دعم التحول الرقمي في المرفق العام، ويجب على هذه القيادات التفكير بعيد المدى مع وضع خطط استراتيجية واضحة، ومتابعة التقدم وتعديل الاستراتيجيات بناءً على التقييمات المستمرة.

6. **الوعي المعلوماتي والتفاعل مع المستفيدين:** في التحول الرقمي يعد الوعي المعلوماتي

¹ بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها- دراسة حالة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023، ص 116

والتواصل الفعال مع المستفيدين أمراً مهماً، ويجب على الموظفين في المرفق العام أن يكونوا مدربين ليس فقط على استخدام الأنظمة الرقمية بل أيضاً على التواصل مع المواطنين وتوجيههم حول كيفية استخدام الخدمات الإلكترونية، هذا يعزز من تحسين تجربة المواطن ويزيد من الثقة في النظام الإداري.

7. إمكانية التطوير المستمر للموارد البشرية: تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية مستمرة في التطوير، وتحتاج المرفق العام إلى استراتيجيات لتدريب الموظفين بشكل دوري، والتحول الرقمي في المرفق العمومي لا يتوقف عند نقطة معينة بل يستمر في النمو مع تطور التقنيات، مما يتطلب تدريباً مستمراً للموظفين لتحديث مهاراتهم. يجب على المرفق العام وضع برامج تدريبية على المدى الطويل لضمان توافر المهارات المتجددة وتلبية الاحتياجات التقنية المتزايدة¹.

إن تحول المرفق العام في الجزائر إلى الإدارة الإلكترونية يمثل خطوة استراتيجية هامة نحو تحسين الخدمات العامة وتعزيز الكفاءة الإدارية، ولكن هذا التحول لا يكتمل إلا إذا تم تزويد الموارد البشرية بالتدريب اللازم الذي يمكنهم من التفاعل بفعالية مع الأنظمة الرقمية الجديدة، ومن خلال الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات يمكن تحقيق إدارة إلكترونية ناجحة تحقق أهداف المرفق العمومي في الجزائر.

المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية للإدارة الإلكترونية.

تتجه الآفاق المستقبلية للإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو إحداث نقلة نوعية شاملة في طريقة تقديم الخدمات العمومية من خلال تبني تكنولوجيات الإعلام والاتصال كأداة استراتيجية للتحويل الرقمي، وتسعى هذه الرؤية إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية عبر تقليص النفقات الإدارية، وتعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين مختلف فواعل الإدارة العمومية والمواطنين والقطاع الاقتصادي، وفي هذا الإطار وضعت

¹ سامية عزيز، تدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص 395.

اللجنة الإلكترونية التابعة لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال برنامجاً متكاملًا يهدف إلى إرساء قواعد متينة لمجتمع خدماتي رقمي مدعوم بمنشآت قاعدية متطورة. ينطلق هذا البرنامج من تسريع وتيرة إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل الإدارة العمومية عبر رقمنة الإجراءات الإدارية وتبسيطها، ما من شأنه أن يقلص الزمن والتكلفة المرتبطة بالخدمة العمومية، ويعزز من فاعلية التسيير. كما يركز البرنامج على دعم الشركات الاقتصادية بإدماج الحلول الرقمية الحديثة، ما يفتح آفاقاً لتحسين بيئة الأعمال وتشجيع الابتكار والفعالية الإنتاجية¹.

وفي الجانب الاجتماعي تهدف الاستراتيجية إلى تمكين المواطنين من الولوج الواسع إلى المعلومات والخدمات الرقمية من خلال توفير تجهيزات رقمية وتعميم الشبكات ذات التدفق العالي، هذا التوجه يساهم في تقليص الفجوة الرقمية وتعزيز العدالة المعلوماتية، مما يرفع من مستوى رضا المواطن عن أداء الإدارة.

أما على مستوى البنية التحتية، فتسعى الجزائر إلى تعزيز الاتصالات عالية التدفق عبر إنشاء شبكات مؤمنة وذات جودة عالية، ما يدعم جاهزية المنظومة الإلكترونية لتقديم خدمات آنية وفعالة، كما تضع الاستراتيجية أولوية لتكوين رأس المال البشري من خلال برامج للتكوين الجامعي والمهني المتخصص في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بما يضمن استدامة الموارد البشرية المؤهلة لتسيير التحول الرقمي².

كما يتجلى البعد الابتكاري في دعم البحث والتطوير والإبداع وذلك عبر تشجيع إنتاج حلول رقمية محلية ذات قيمة مضافة، وتعمل الدولة أيضاً على توفير بيئة قانونية متماسكة تسودها الثقة الرقمية ما يعدّ أساساً لبناء حكومة إلكترونية فعالة.

¹بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 180

²قريني فارس، واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 65

ومن أجل ضمان حسن تنفيذ هذه الأهداف تم إرساء آليات للتقييم والمتابعة تشمل مؤشرات دقيقة لقياس مدى التقدم والفعالية، وإلى جانب ذلك تم اعتماد تنظيم مؤسساتي منسجم يضمن التنسيق بين القطاعات المختلفة في مجالات التوجيه والتنفيذ، كما يُعدّ تمويل هذا التحول ركيزة أساسية حيث يتم تقييم الحاجيات المالية بدقة وتحديد مصادر تمويل مستدامة لضمان نجاح برنامج الجزائر الإلكترونية¹.

في إطار التوجه الاستراتيجي للجزائر نحو التحول الرقمي، تم تنفيذ مجموعة من المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات العمومية وتخفيض النفقات وتعزيز التواصل بين الإدارات العمومية وذلك عبر مختلف البلديات في ربوع الوطن²:

1. **رقمنة الحالة المدنية:** تم رقمنة سجلات الحالة المدنية في العديد من البلديات مما سمح للمواطنين بالحصول على وثائق مثل شهادات الميلاد والوفاة عبر الإنترنت دون الحاجة للتنقل إلى المكاتب الإدارية.

2. **إصدار الوثائق البيومترية:** أطلقت وزارة الداخلية خدمات إلكترونية لإصدار جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، مما قلل من مدة الانتظار وسهل الإجراءات على المواطنين.

3. **التحول إلى المعاملات الرقمية:** أدى استخدام الأساليب التكنولوجية إلى تقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الأعمال الورقية، مما قلل الجهد والموارد الخاصة، وبذلك تتحقق الكفاءة في الأداء الحكومي .

4. **الربط الشبكي بين المؤسسات:** تم إنشاء شبكات داخلية لربط مختلف الإدارات العمومية، مما يسهل تبادل المعلومات والبيانات بشكل فوري، ويعزز من التنسيق

¹ عامر عمارية، تطبيقات الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ، 2021، ص 73

² بركان بشير، الادارة الالكترونية في الجزائر بين الانجازات الحالية والتحديات المستقبلية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 228

والتكامل بين مختلف الهيئات الحكومية .

5. منصات الخدمات الإلكترونية: أُطلقت منصات إلكترونية موحدة تسمح للمواطنين بالتفاعل مع مختلف الخدمات الحكومية من خلال بوابة واحدة مما يسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات، ويعزز من الشفافية والتواصل بين الإدارة والمواطن¹ .

تُظهر هذه الأمثلة التقدم الملحوظ في مجال الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، حيث تسهم في تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وتعزيز التواصل بين مختلف الفاعلين في الإدارة العمومية.

¹عامر عمارية، مرجع سابق، ص 71.

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية قد أصبح خياراً لا رجعة فيه لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية ورفع كفاءة المرافق العامة. وقد أثبتت التجارب الدولية نجاح هذا النموذج في تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يجعله ضرورة ملحة في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة.

وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه هذا التحول، خاصة على الصعيد التقني والتنظيمي إلا أن آفاقه المستقبلية تظل واعدة في تحقيق إدارة أكثر مرونة وفعالية، لذا يتعين على الحكومات الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية لضمان نجاح هذه الرحلة نحو التحول الرقمي الشامل.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية المسيلة

تمهيد.

تُعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، حيث تمثل تحوُّلاً نوعياً في أساليب تسيير المرافق العامة، من خلال توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف العمليات الإدارية، بما يضمن السرعة، الشفافية، وتحسين جودة الخدمة العمومية. ويُنظر إلى الرقمنة على أنها أداة استراتيجية لإصلاح الإدارة وتقريبها من المواطن، غير أن نجاحها يبقى رهيناً بتوافر مجموعة من الشروط البنوية والبشرية، وعلى رأسها التدريب المتخصص والمستمر للموارد البشرية.

وفي هذا السياق، تبرز بلدية المسيلة كنموذج يمكن من خلاله الوقوف على أهمية التأهيل البشري في إنجاح مشاريع الرقمنة الإدارية، حيث اتجهت هذه الجماعة المحلية إلى إدماج الحلول الرقمية في عدد من مصالحها الحيوية، لا سيما في مجالي الحالة المدنية والبطاقات البيومترية، ما استوجب مواكبة ذلك بتطوير قدرات الموظفين عبر التكوين المهني والدورات التدريبية.

غير أن هذا التوجه لم يخلُ من تحديات، إذ لا تزال هناك نقائص ملحوظة على مستوى البرامج التكوينية، ومدى شمولها لكافة المستخدمين، الأمر الذي يُثير تساؤلات جوهرية حول العلاقة التفاعلية بين التدريب وتفعيل الإدارة الإلكترونية. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع التدريب داخل بلدية المسيلة، وإبراز مدى مساهمته في تجسيد الإدارة الحديثة، مع التركيز على الإشكاليات المرتبطة بالبنية التحتية والكفاءة البشرية، وكذا تقديم اقتراحات عملية لتعزيز فعالية هذا المسار التحويلي.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة

تُعد بلدية المسيلة، التي كانت تُعرف سابقاً باسم "الحضنة"، من البلديات ذات الطابع الحضري والريفي المختلط. نشأت بداية كتجمع سكاني ريفي أو شبه ريفي، متمثل في أحياء قديمة أبرزها: الكراغلة، العرقوب، الجعافرة، وحي الكوش، والتي تقع على ضفاف وادي القصب. وقد شهدت البلدية تحولاً عمرانياً كبيراً عقب زلزال سنة 1965، حيث تم إنشاء أحياء جديدة مثل "حي المنكوبين 211 مسكن" و"511 مسكن". مع بداية السبعينيات، بدأت المدينة في التوسع نحو الجهة الغربية من الوادي، وظهرت المنطقة الصناعية، فيما شهدت الثمانينيات انطلاقة فعلية للتوسع الحضري، من خلال السكنات الاجتماعية، التجزئات السكنية، وظهور بعض المرافق الأساسية مثل المركب الرياضي.

1. **الموقع الجغرافي:** تقع بلدية المسيلة ضمن حوض شط الحضنة من الجهة الغربية، على ارتفاع يبلغ حوالي 711 متراً فوق مستوى سطح البحر. وتتنوع تضاريسها بين الجبال في الشمال، وأقدام الجبال في الوسط، والسهوب في الجنوب. ومن أبرز الموارد المائية التي تتمتع بها البلدية: سد القصب وواد القصب.
2. **المساحة الإجمالية:** تقدر المساحة الإجمالية لبلدية المسيلة بـ 233.2 كلم².
3. **الموقع الإداري:** تتموقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الشرقية من ولاية المسيلة، وتحدها:

- من الشمال: بلدية العرش (ولاية برج بوعرييج).

- من الجنوب: بلديات أولاد ماضي، الشلال، وخطوطي سد الجير.

- من الشرق: بلديتا المطارفة والسوامع.

- من الغرب: بلدية أولاد منصور.

4. **عدد السكان:** بلغ عدد سكان بلدية المسيلة وفق إحصائيات حوالي 156.647 نسمة.

5. **المناخ:** تتميز بلدية المسيلة بمناخ متذبذب بسبب موقعها الجغرافي في القسم الشمالي

الأوسط من الجزائر. المناخ شبه جاف في الجهة الجنوبية وشبه رطب في الشمالية، ويتأثر بالتيارات الهوائية الحارة القادمة من الجنوب صيفاً، والتيارات الباردة القادمة من الشمال شتاءً. وعليه فإن مناخ البلدية يتميز بـ الحرارة في فصل الصيف، والبرودة والمطر في فصل الشتاء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

يتكون الهيكل الإداري والتنظيمي للبلدية من عدة مديريات ومصالح، موزعة كما

يلي:

1. الأمانة العامة

تتضمن مصلحتين:

1.1- مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس، وتضم:

- مكتب المصالح المشتركة.
- مكتب تسيير شؤون المجلس.
- مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية.

2.1- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، وتضم:

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية.
- مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية.

2. مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

وتضم مصلحتين:

1.2. مصلحة التنظيم والشؤون العامة، وتتضمن:

- مكتب التنظيم والشرطة العامة، ويضم:
- فرع التصديقات.
- فرع بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري (ويشمل خمسة مكاتب: إيداع الملفات، حجز البيانات، المصادقة، أخذ البيانات، تسليم الوثائق).

- فرع الحرفيين والمنشآت المصنفة.
 - مكتب الحالة المدنية، ويضم:
 - فرع أرشيف الحالة المدنية.
 - فرع تسجيل الموالييد.
 - فرع عقود الزواج.
 - فرع الوفيات.
 - مكتب متابعة الفروع الإدارية، ويضم 10 فروع منها: الفرع الإداري بوخميسة، الفرع الإداري 150 مسكن، الفرع الإداري 504 مسكن، الفرع الإداري حي 05 جويلية، الفرع الإداري الجعافرة، الفرع الإداري مزير، الفرع الإداري غزال، الفرع الإداري 166 مسكن، الفرع الإداري 270 مسكن، الفرع الإداري وسط المدينة.
 - مكتب الانتخابات والإحصاء.
- 2.2. مصلحة الشؤون الاجتماعية، وتتضمن:**
- مكتب الشؤون الاجتماعية (ويضم: فرع التمهين، فرع الشؤون الاجتماعية، فرع الأرشفة الثقافية والرياضية).
 - مكتب النشاط الاجتماعي.
- 3. مديرية الإدارة والمالية**
- وتتضمن ثلاث مصالح:
- 1.3. مصلحة الميزانية والعمليات المالية:**
- مكتب الميزانية والحساب الإداري.
 - مكتب العمليات المالية (ويشمل فروع التسيير، التجهيز، الأجور).
- 2.3. مصلحة ممتلكات البلدية:**
- مكتب تسيير ومتابعة الجرد.

– مكتب تسيير الممتلكات.

– مكتب الصفقات.

3.3. مصلحة تسيير الموظفين:

– مكتب تسيير الموظفين.

– مكتب الحركة والإحصائيات.

4. مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة

وتتضمن أربع مصالح:

1.4. مصلحة الصيانة العامة:

– مكتب الصيانة العامة.

– مكتب صيانة ممتلكات البلدية.

2.4. مصلحة الوسائل العامة:

– مكتب الحظيرة.

– مكتب المخازن والتموين.

– مكتب متعدد الخدمات.

3.4. مصلحة النظافة والمساحات الخضراء:

– مكتب النظافة.

– مكتب سقي المساحات الخضراء.

4.4. مصلحة البيئة والصحة:

– مكتب البيئة.

– مكتب الوقاية والصحة.

5. مديرية المشاريع والصفقات والتعمير

وتتضمن ثلاث مصالح:

1.5. مصلحة الصفقات:

- مكتب التسيير الإداري.
- مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشروع.
- مكتب الفلاحة والبيئة الريفية.

2.5. مصلحة المتابعة:

- مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء.
- مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية.
- مكتب التمتير.

3.5. مصلحة التعمير:

- مكتب الدراسات العمرانية.
- مكتب التصديقات.

المبحث الثاني: دور التدريب على الإدارة الإلكترونية في تجسيد الإدارة الحديثة.

يمثل التدريب على الإدارة الإلكترونية عنصراً محورياً في تحقيق الإدارة الحديثة، حيث يساهم في تأهيل الموارد البشرية لاستخدام التقنيات الرقمية بكفاءة. من خلال تطوير مهارات الموظفين، يتيح التدريب تحسين الأداء الإداري، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والمرونة داخل المؤسسات، مما يجعل الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتجسيد مفهوم الإدارة الحديثة. وعلى هذا الأساس، سنقوم في هذا المبحث بإجراء مقابلات ميدانية مع بعض موظفي بلدية المسيلة ومسؤولي المصالح المختصة، من أجل الحصول على معطيات نوعية تساعد في فهم واقع التدريب على الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر ممارسيها، ورصد التحديات التي تواجههم، وكذا تقييم أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين وتفعيل أسس الإدارة الحديثة داخل الهيئة المحلية.

المطلب الأول: تحليل المقابلة مع موظفي مصلحي الحالة المدنية والبطاقات البيومترية.

أولاً. أسئلة المقابلة الموجهة للموظفين.

المحور الأول: واقع التدريب داخل بلدية المسيلة

1. هل سبق لك أن شاركت في دورات تدريبية منذ بداية عملك في البلدية؟
2. ما نوع التدريب الذي تلقيته؟
3. هل شعرت أن التدريب الذي تلقيته ساعدك في أداء مهامك بشكل أفضل؟
4. ما هي المواضيع التي تعتقد أنكم بحاجة للتدريب عليها أكثر؟
5. ما الصعوبات التي تواجهكم في الاستفادة من التدريب (مثل الوقت، الوسائل، المحتوى)؟

المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة

1. هل التجهيزات الإلكترونية بالبلدية حديثة (حواسيب، شبكة إنترنت، برامج)؟
2. ما مدى سهولة استخدامكم للبرامج والأنظمة الإلكترونية؟
3. هل يوجد فرق واضح بين العمل الورقي والإلكتروني من حيث السرعة والفعالية؟

المحور الثالث: دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. هل تعتقد أن التدريب له دور في تحسين استخدامكم للتكنولوجيا في العمل؟

2. هل استفدت من تدريب يخص العمل على الحاسوب أو الأنظمة الرقمية؟
3. بعد التدريب، هل لاحظت فرقاً في سهولة التعامل مع الأنظمة الإلكترونية؟
4. هل ترى أن زملاءك الذين حضروا تدريبات يقدمون أداءً أفضل في استخدام الحاسوب؟
5. هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن تطبيقها بدون تدريب كافٍ؟
6. هل تؤيد فكرة تنظيم تدريب دوري حول الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين؟
7. ما اقتراحك لتحسين مستوى التدريب في البلدية لضمان نجاح التحول الرقمي؟

ثانياً. واقع التدريب داخل بلدية المسيلة من وجهة نظر الموظفين.

يكشف تحليل المقابلات الميدانية أن واقع التدريب في بلدية المسيلة لا يعكس تصوراً استراتيجياً متكاملًا للتكوين المهني المستدام خاصة فيما يخص دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية، إذ أن مشاركة الموظفين في دورات تدريبية منذ بداية توظيفهم لا تزال محدودة، وهو ما يدل على غياب نظام تكويني مؤسسي يراعي احتياجات مختلف المصالح الإدارية. تشير البيانات إلى أن بعض الموظفين لم يستفيدوا من أي برنامج تدريبي منذ انضمامهم إلى البلدية فيما تلقى آخرون تدريباً في سياقات محدودة، كمرحلة الترسيم أو الترقية، ما يعني أن التدريب لا يُعتبر جزءاً من مسار التطوير المهني المستمر، بل يرتبط بمناسبات إدارية ظرفية، ويبدو أن هذه الدورات عند توفرها تركز غالباً على المحاور العامة أو التحضيرية، دون الخوض في مهارات مهنية تخصصية تتماشى مع مستجدات الإدارة الرقمية.

من جهة أخرى أظهرت التجارب التدريبية المتاحة أنها تتضمن في بعض الحالات محتوى نظرياً وتطبيقياً يرتبط بممارسات الإدارة الإلكترونية، وقد تم الإقرار بجوى هذه التكوينات من حيث دورها في تجديد المعلومات وتعزيز الكفاءة المهنية، إلا أن هذه الفائدة تبقى مقتصرة على من أتاحت لهم الفرصة للمشاركة في هذه البرامج، مما يعكس عدم تكافؤ في فرص التكوين داخل المؤسسة.

عند استطلاع الحاجات التكوينية برز توافق ملحوظ على أهمية التكوين في كل ما يتعلق بالرقمنة خصوصاً التطبيقات والبرمجيات الإدارية التي من شأنها تسهيل العمل

وتحسين الخدمات، هذا التوجه يعكس وعياً متنامياً بأهمية المهارات الرقمية في أداء المهام الإدارية، ويؤكد أن تطوير هذه القدرات يُعد شرطاً أساسياً لتجسيد نموذج الإدارة الحديثة. أما الصعوبات التي تحول دون الاستفادة الفعلية من برامج التكوين فقد تمثلت بشكل أساسي في ثلاثة عناصر: ضيق الوقت خلال ساعات العمل، نقص الوسائل المادية، وضعف محتوى الدورات، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الموظفين الذين تمكنوا من متابعة التدريب لم يواجهوا هذه العراقيل مما يدل على وجود تفاوت في مستوى الدعم الإداري أو اللوجستي بين المصالح أو حسب نوعية البرامج المقدمة، ويفهم من ضيق الوقت أن الموظفين لا يُمنحون فرصة كافية للمشاركة في التكوين دون التأثير على التزاماتهم الوظيفية ما يُعد عائقاً تنظيمياً يجب معالجته من خلال تكامل التكوين في سيرورة العمل اليومية.

بناء على هذه النتائج، يظهر أن واقع التدريب داخل بلدية المسيلة يحتاج إلى إعادة نظر شاملة، من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة تُدمج التكوين ضمن الهيكل الإداري العام وتُراعي مستلزمات التحول الرقمي، حيث أن غياب هذه المقاربة يجعل من التكوين نشاطاً عرضياً لا يواكب التحولات التقنية والإدارية الضرورية، كما أن نجاح الإدارة الحديثة يتطلب توجيهاً مؤسسياً نحو تكوين مستمر، شامل، ومكيف مع خصوصيات العمل المحلي، مع ضمان التسهيلات اللازمة لدمجه ضمن الزمن الإداري الرسمي.

ثالثاً. استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة من وجهة نظر الموظفين.

تعكس نتائج المقابلات المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة صورة متباينة بين مختلف المصالح الإدارية، مما يشير إلى غياب رؤية موحدة أو استراتيجية رقمية متكاملة في تسيير الشأن المحلي. فقد أجمع معظم الموظفين على أن التجهيزات الإلكترونية لا ترقى إلى المستوى المطلوب من حيث الحداثة والتطور، حيث وُصفت بعض الحواسيب والبرمجيات بأنها قديمة ولا تُواكب متطلبات الإدارة الحديثة، كما أُشير إلى وجود تذبذب ملحوظ في شبكة الإنترنت، الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز المعاملات.

ويظهر من خلال المعطيات أن تقييم الموظفين للتجهيزات يختلف باختلاف المصالح

التي ينتمون إليها أو بحسب خبراتهم السابقة في مجال الرقمنة، حيث يرى البعض أن التجهيزات "جيدة نوعاً ما" وتتماشى مع بعض مستجدات العصر الرقمي، بينما يشير آخرون إلى افتقارها للتحديث التقني وتعرضها لأعطال متكررة نتيجة الاستعمال المستمر دون صيانة أو تطوير، ويفهم من ذلك أن هناك غياباً لسياسة دورية لتجديد العتاد الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية، وهو ما يمثل عائقاً بنيوياً أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية الفعّالة.

أما على مستوى استخدام البرمجيات والأنظمة الإلكترونية، فقد اتضح أن سهولة التعامل معها تختلف حسب الخلفية التدريبية والخبرة الرقمية لكل موظف. فقد أكد بعض المستجوبين أن التدريب السابق ساعد في تجاوز العقبات التقنية، خصوصاً في ما يتعلق بالبرمجيات الإدارية الأساسية، غير أن الصعوبات لا تزال مطروحة عند التعامل مع المستجدات التقنية أو التطبيقات الحديثة التي لم يتم التعود عليها أو التدريب الكافي بشأنها. هذا يشير إلى قصور في مواكبة المستخدمين لتطور البرمجيات نتيجة ضعف التكوين المستمر.

وعند المقارنة بين العمل الورقي والإلكتروني، ساد اتفاق نسبي على أن النمط الإلكتروني يتفوق من حيث السرعة وتوفير الجهد والوقت، إلا أن بعض الموظفين لا يزالون يفضلون العمل الورقي، خصوصاً عند وجود مشاكل تقنية أو في حالات افتقارهم للتمكن الكافي من الأنظمة الإلكترونية. وقد تم التعبير عن نوع من التحفظ بخصوص مصداقية بعض الإجراءات الإلكترونية، ما يدل على ضرورة تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية وتوفير ضمانات تقنية وإدارية تؤمن مصداقية المخرجات الإلكترونية على غرار الوثائق الورقية. في المقابل بيّنت بعض الردود أن التحول الرقمي قد ساهم فعلياً في تطوير الأداء وتخفيف العبء الإداري لا سيما في المصالح البيومترية التي يبدو أنها أكثر انخراطاً في استخدام الرقمنة مقارنة بباقي المصالح وهو ما قد يعزى إلى طبيعة المهام التقنية في هذا المجال وتوفر بعض التكوينات المتخصصة.

بناءً على ما سبق يتضح أن استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة يواجه

تحديات هيكلية وتقنية في آن واحد من بينها: تقادم التجهيزات، عدم استقرار شبكة الإنترنت، محدودية التكوين، والتفاوت بين المصالح في درجة الانخراط في التحول الرقمي، كما أن هذه التحديات تتطلب تبني رؤية شمولية للتحديث الإداري تقوم على دعم البنية التحتية الرقمية وضمان التكوين المستمر وتوحيد البرمجيات والأنظمة بما يضمن التحول نحو إدارة إلكترونية فعّالة، سريعة، وآمنة.

رابعاً. دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين.

يشكل التدريب أحد أهم المداخل الأساسية لإنجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، ولا سيما في البلديات التي تُعدّ من أبرز نقاط الاتصال بين الإدارة والمواطن، وتُظهر البيانات المستخلصة من مقابلات الموظفين في بلدية المسيلة أن التكوين في مجال الأنظمة الرقمية يعاني من نقص واضح في الكمّ والنوعية، مما ينعكس سلباً على نجاعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد كشفت شهادات الموظفين، خصوصاً في مصلحة الحالة المدنية، أن الاستفادة من التدريب تظل محدودة جداً، إذ أفاد عدد من الموظفين بعدم تلقيهم لأي دورة تدريبية متخصصة في العمل الرقمي، بينما أكد آخرون تلقيهم تدريباً بسيطاً وغالباً ما يكون ذا طابع نظري لا يتماشى مع طبيعة التحديات التطبيقية التي تواجههم ميدانياً، ويظهر من هذه المعطيات أن غياب التكوين المستمر والمنهجي يحول دون تمكين المستخدمين من المهارات اللازمة لتشغيل الأنظمة الإلكترونية بكفاءة.

من جهة أخرى، أجمع أغلب المشاركين، سواء من الحالة المدنية أو من مصلحة الوثائق البيومترية على أن للتدريب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظف في استخدام البرمجيات والتقنيات الحديثة حيث أشار أولئك الذين خضعوا لتكوين فعلي إلى وجود فرق ملموس في مستوى التعامل مع الحاسوب والأنظمة الذكية قبل وبعد التدريب، وهذا التباين في الكفاءة الرقمية بين من تلقى تدريباً ومن لم يتلقَ، يوضح العلاقة الطردية بين جودة التكوين ومردودية الأداء الرقمي.

كما أفادت بعض الآراء أن الفرق بين الموظفين من حيث إتقانهم للعمل الإلكتروني يعود بشكل كبير إلى عدد الدورات التدريبية ومستواها العملي حيث أن الموظفين الذين استفادوا من تكوينات متعددة أظهروا قدرة أكبر على تجاوز الصعوبات التقنية، في حين أن التدريب النظري المحدود لم يحدث تغييراً فعلياً في الأداء، ويشير هذا المعطى إلى ضرورة إعادة النظر في محتوى التكوينات المعتمدة بما يضمن تكويناً تطبيقياً محوره ميدان العمل واحتياجاته الفعلية.

أما فيما يخص إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية دون تدريب كافٍ، فقد أجمعت كل الآراء المستجوبة على استحالة ذلك معتبرة أن الأنظمة المعتمدة بطبيعتها تحتاج إلى كفاءات تقنية محددة لا يمكن اكتسابها إلا عبر برامج تكوين متخصصة، ويبرز هذا الإجماع أهمية إدراج التكوين ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة باعتباره عنصراً أساسياً في تأهيل رأس المال البشري لتبني الرقمنة بشكل فعال.

وفي ما يتعلق بالاقترحات المقدمّة لتحسين مستوى التكوين تمحورت مجملها حول تنظيم دورات تدريبية دورية بمعدل شهري، مع التركيز على مكامن الضعف لدى المستخدمين، ما يعكس وعياً ضمنياً بأهمية التكوين المستمر كوسيلة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتعويض النقائص الحالية، وقد أبرزت كذلك الحاجة إلى تكيف محتوى التدريب مع طبيعة المهام الموكلة لكل مصلحة، بحيث يكون التكوين تخصصياً وملائماً للواقع العملي.

بناءً عليه، يمكن القول إن بلدية المسيلة تواجه تحدياً مزدوجاً فيما يتعلق بالتدريب، يتمثل في قلة التكوين من جهة، وعدم ملاءمته للواقع المهني من جهة أخرى. وإن نجاح مسار الرقمنة يظل رهيناً بوضع سياسة تكوينية واضحة، منتظمة، وعملية، تضمن بناء قدرات الموظفين وتأهيلهم التقني لاستيعاب وتحقيق الإدارة الإلكترونية في أبعادها الشاملة.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة مع بعض مسؤولي المصالح الإدارية ببلدية المسيلة.

أسئلة المقابلة الموجهة للداريين.

المحور الأول: واقع التدريب داخل بلدية المسيلة

6. كم مرة تم تنظيم دورات تدريبية داخل البلدية خلال السنوات الأخيرة؟

7. هل ترى أن التدريب يُنظم بشكل كافٍ لتلبية احتياجات العمل؟

8. هل يتم إعلام جميع الموظفين بفرص التدريب؟

9. من هي الجهات التي تشرف عادة على تنظيم هذه التدريبات؟

المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة

4. هل تعتمد بلدية المسيلة على الرقمنة في تقديم خدماتها؟

5. هل يتم إنجاز بعض الأعمال الإدارية بشكل إلكتروني (مثل استخراج الوثائق، الأرشفة،

المراسلات)؟

6. هل يمكن للمواطنين الاستفادة من بعض الخدمات عن بُعد أو عبر الإنترنت؟

7. هل يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام هذه الأنظمة؟

8. ما أبرز العراقيل التي تواجهكم في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

9. ما هي المجالات التي يمكن تطويرها رقمياً داخل البلدية؟

المحور الثالث: دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية

8. هل ترى أن كل الموظفين يحتاجون إلى نفس النوع من التدريب؟

9. ما أهم المجالات التي يحتاج الموظفون للتدريب فيها لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

ثانياً. واقع التدريب داخل بلدية المسيلة.

يُجمع المسؤولون في بلدية المسيلة على أهمية التدريب كعنصر أساسي في تطوير أداء الموظفين وضمان التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، خاصة في ظل التحول المتسارع نحو الإدارة الإلكترونية. وقد أفادوا أن البلدية تعتمد في تنظيم الدورات التدريبية على شراكات مع معاهد التكوين والإدارات المحلية، وكذا جامعة التكوين المتواصل، مما يسهم في إكساب الموظفين معارف أساسية في مجال الإدارة الحديثة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

غير أن واقع التدريب لا يزال دون المستوى المطلوب من حيث الكثافة والانتشار،

حيث وصف المسؤولون عدد الدورات بأنه محدود نسبياً، ولا يغطي جميع الحاجيات التكوينية الفعلية في الميدان. وأشاروا إلى أن هناك التزاماً من الإدارة في إعلام جميع الموظفين بأي دورة تدريبية، إلا أن طبيعة الدورات وطريقة انتقائها قد لا تتلاءم دوماً مع متطلبات العمل الميداني، ما يجعل الحاجة ملحة نحو خطة تدريبية أكثر شمولاً ومرونة.

كما عبّر المسؤولون عن قناعتهم بأن الموظفين الذين استفادوا من التكوين يؤدون أعمالهم بكفاءة أعلى، وهو ما يعزز القناعة بأهمية الاستثمار في العنصر البشري، خصوصاً في المجالات التقنية والمعلوماتية، لتحقيق انتقال فعال نحو الإدارة الرقمية.

ثالثاً. استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة.

تشهد بلدية المسيلة تطوراً تدريجياً ملحوظاً في مجال الرقمنة، حيث أفاد المسؤولون أن الإدارة تعتمد بشكل فعلي على الأنظمة الإلكترونية في مختلف المصالح، بما في ذلك الحالة المدنية والبطاقات البيومترية. ويتم الآن استخراج عدد من الوثائق إلكترونياً، أبرزها شهادة الميلاد، وهي متاحة للمواطنين عبر خدمات عن بعد، مما أسهم في تقليص الضغط على الشبابيك وتحسين تجربة المواطن.

ويؤكد المسؤولون أن الفارق واضح بين النمط الورقي والإلكتروني، من حيث السرعة، والفعالية، والدقة في المعالجة. كما يرون أن جميع مجالات الإدارة قابلة للرقمنة، شرط توفر الإمكانيات المناسبة. وقد ذُوه إلى أن هذا التحول الرقمي بات يعزز من الشفافية وسهولة تتبع الملفات الإدارية.

رغم هذا التقدم، أشار المسؤولون إلى وجود بعض العراقيل الموضوعية التي تؤثر على تحقيق رقمنة شاملة، وعلى رأسها تحديات البنية التحتية (مثل ضعف الشبكات أحياناً أو محدودية التجهيزات)، وأيضاً الحاجة إلى عنصر بشري مؤهل تقنياً بشكل أوسع وأعمق.

رابعاً. دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يؤمن مسؤولو البلدية بأن نجاح الرقمنة لا يمكن أن يتحقق دون دعم كامل من

التكوين المتخصص والمستمر، ويعتبرون أن التكوين في مجال الإعلام الآلي والشبكات هو حجر الأساس لتأهيل الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة. كما يؤكدون أن هناك علاقة طردية بين مستوى التكوين وأداء الموظف الرقمي، وهو ما يفسر الأداء المتقدم لمن شاركوا في الدورات السابقة.

رغم هذه القناعة، تم التأكيد على أن التدريب الحالي لا يزال غير كافٍ من حيث العمق والانتشار، ولا يشمل جميع الموظفين بشكل منتظم، ما يُشكل أحد العوامل التي قد تعيق تحقيق نقلة رقمية شاملة على مستوى البلدية. ولهذا شدد المسؤولون على ضرورة تكثيف الدورات التدريبية، مع التركيز على الجوانب التطبيقية، خاصة في مجال الإعلام الآلي، وشبكات المعلومات، وذلك من أجل بناء قاعدة بشرية قادرة على تنفيذ الرقمنة في جميع المصالح دون استثناء.

في ضوء ما سبق يمكن القول إن بلدية المسيلة تسير بخطى واثقة نحو التحول الرقمي، مدعومة بإرادة إدارية واضحة وتوجه عملي لتحديث الخدمات. ومع ذلك، تظل أولوية المرحلة القادمة هي الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توسيع وتنويع التدريب، بما يواكب متطلبات الرقمنة ويعالج العراقيل التقنية والبشرية القائمة.

خاتمة

إن التدريب يمثل أحد الأعمدة الأساسية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية المسيلة، إذ يشكل حلقة الوصل بين العنصر البشري والتكنولوجيا الحديثة، ما يسهم في الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى نموذج أكثر كفاءة وشفافية. فالتدريب لا يعد فقط وسيلة لتحسين أداء الموظفين، بل يُعتبر أيضاً أداة استراتيجية لتمكينهم من استيعاب أدوات الإدارة الرقمية واستعمالها بفعالية، بما يضمن تحقيق أهداف الإدارة الحديثة.

كما أظهرت الدراسة أن واقع التدريب داخل بلدية المسيلة لا يزال بحاجة إلى تطوير ممنهج ومستمر يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. فضعف البرامج التدريبية أو محدودية استمراريتها ينعكس سلباً على كفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية. وعليه، فإن تعزيز ثقافة التدريب وربطها بمنهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية يعدّ خطوة جوهرية نحو تجسيد مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على الجودة، الشفافية، والسرعة في تقديم الخدمة العمومية.

وعليه توصلت الدراسة الى **النتائج التالية:**

- التدريب في بلدية المسيلة يتم بصفة محدودة وغير كافية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
- استخدام الإدارة الإلكترونية لا يزال في بداياته ويقتصر على بعض المصالح دون أخرى.
- غياب خطة استراتيجية متكاملة للربط بين التدريب وتطوير نظم الإدارة الإلكترونية.
- عدم كفاية التكوين العملي للموظفين على تقنيات تكنولوجيا المعلومات.
- توجد مقاومة ضمنية لدى بعض الموظفين تجاه التغيير التكنولوجي نتيجة نقص التكوين والتأهيل.

وعليه يمكن ارداف جملة من **الاقتراحات:**

- وضع خطة استراتيجية للتدريب تركز على احتياجات التحول الرقمي وتراعي خصوصية كل مصلحة داخل البلدية.
- إدراج وحدات تدريبية مستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ضمن برنامج تطوير الموارد البشرية.

- إقامة شراكات مع مؤسسات مختصة في التكوين الإلكتروني والتقني لضمان جودة البرامج التدريبية.
- تحفيز الموظفين على التكوين الذاتي من خلال توفير موارد رقمية ومنصات تعليمية إلكترونية.
- إدماج مؤشرات أداء تقيس أثر التدريب على تحسين استخدام الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المقدمة.

قائمة المصادر والمراجع

ا. المراجع باللغة العربية.

أولاً: القوانين والمراسيم.

أ. الأوامر والقوانين:

1. القانون رقم 10/20 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 50 فيفري 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية، العدد 08، الصادر في 2002/02/06 .
2. قانون رقم 05-12 مؤرخ في 4 غشت 2005، يتعلق بالمياه، ج رج، العدد 60، الصادر في 4 سبتمبر 2005.
3. قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011، يتعلق بالبلدية، ج رج، العدد 37 صادر في 3 يوليو 2011.
4. قانون رقم 01/16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 6 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري.

ب. المراسيم التنفيذية.

1. مرسوم تنفيذي رقم 90-391 مؤرخ في 1 ديسمبر 1990 يتضمن تغير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ج رج، ع 54، صادر في 12 ديسمبر 1990.

ج. التعليمات.

1. التعليمية رقم 03.842/94 مؤرخ في 7 ديسمبر 1994، تتعلق بامتياز المرافق العامة المحلية وتأجيرها، صادرة عن الوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

ثانياً: الكتب.

1. إبراهيم سليمان، الحكومة الالكترونية، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري، دعوى الإلغاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006.
3. بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 50،

- الرياض، السعودية، 2004.
4. بعلي محمد الصغير، الوجيز في القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002.
5. بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2007.
6. حمدي لقبيلات، القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
8. ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، 2010.
9. عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2007.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
11. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
12. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
13. عمار بوضياف، القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، 1996.
14. عوابدي عمار، القانون الإداري، ج 3، النشاط الإداري، الجزائر، ط 3، 2005.
15. فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.
16. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
17. محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

18. محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1987.
19. محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي-دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
20. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
21. محمود محمد حافظ، القضاء الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
22. مزهر شعبان العاني، شوقي جواد وناجي، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
23. مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، 2016.
24. المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 2، 2010.
25. مقدس كامل عودة، وليد ناجي الخيالي، دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
26. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
27. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثالثاً: الأطاريح والرسائل الجامعية.

1. أحمد عمر، عبد الرحيم ناصر، إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار: دراسة ميدانية على بعض الاتحادات والأندية الرياضية بالجمهورية اليمينية، أطروحة دكتوراه في التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2016.
2. بن مبارك راضية، التعليق على التعليمات 394-824 المتعلقة بامتياز وتأجيرها، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2013.

3. بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023.
4. بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها- دراسة حالة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023.
5. بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائئية واقع وآفاق، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
6. جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2011.
7. زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
8. زكري الطاهر، حماية المرافق العامة من جرائم الفساد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
9. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
10. عامر عمارية، تطبيقات الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ، 2021.
11. عتيقة بلجبل، الإضراب في المرافق العامة (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة ، 2005.
12. قليل حسناء، المرفق العام بين ضرورة التحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-
2015.

13. كتافي رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2008.

ثالثا: المقالات والرسائل العلمية.

1. بركان بشير، الادارة الالكترونية في الجزائر بين الانجازات الحالية والتحديات المستقبلية،
مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 8، العدد 1، 2023.

2. بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية
للدراسات التاريخية والقانونية، العدد 1 و2، يناير-جوان 2016.

3. بن يكن عبد المجيد، المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري، مجلة
العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 11، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سبتمبر 2018.

4. سامية عزيز، تدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الادارة الالكترونية في
المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد
2، 2021.

5. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج،
العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006.

6. قريني فارس، واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر، مجلة
ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019.

7. كوار عائشة، الياس العيداني، عملية التدريب ودورها في دعم الادارة الالكترونية
لمنظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 2،
ديسمبر 2023.

8. لخضر رابحي، عائشة لكحل، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة
الدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة عمار ثليجيا لاغواط، الجزائر، 2016.

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. LINOTTE Didier, ROMI Rphael, Droit Du Service Public, Lexis Nexis, Litec, Paris, 2007.
2. RAHAL.B, La concession de service public en droit algérien, revue idara, N01, 1994.

.....	شكر و عرفان
.....	إهداء
1	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
9.....	تمهيد:
10	المبحث الأول: المرفق العام
10.....	المطلب الأول: تعريف المرفق العام
13.....	المطلب الثاني: عناصر وأنواع المرفق العام
18	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الثاني: مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية
25.....	المبحث الثالث: مفهوم التدريب
25	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
29.....	المطلب الثاني: أسس وأهداف تدريب الموارد البشرية في المرافق العمومية
32	خلاصة الفصل:
33.....	الفصل الثاني: أثر الادارة الالكترونية على المرفق العام
34	تمهيد:
35	المبحث الاول: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية
35	المطلب الاول: الأساليب التقليدية للتسيير المرافق العامة
41	المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
49	المبحث الثاني: دور الادارة الالكترونية في تطور أداء المرفق العام
49.....	المطلب الاول: أثر التدريب في الادارة الإلكترونية

51	المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية للإدارة الإلكترونية.....
56	الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية المسيلة.....
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
58	المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة.....
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة.....
63	المبحث الثاني: دور التدريب على الإدارة الإلكترونية في تجسيد الإدارة الحديثة....
63	المطلب الأول: تحليل المقابلة مع موظفي مصلحة الحالة المدنية والبطاقات البيومترية.....
68	المطلب الثاني: تحليل المقابلة مع بعض مسؤولي المصالح الإدارية ببلدية المسيلة.
72	خاتمة.....
75	قائمة المصادر والمراجع.....
75	الفهرس.....

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجسيد الإدارة الحديثة ضمن المرفق العام، مع التركيز على بلدية المسيلة كدراسة حالة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع التدريب وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البلدية، مع تقييم مدى تكامل العلاقة بين التكوين المهني والتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب داخل بلدية المسيلة لا يزال محدوداً وغير كافٍ لمواكبة متطلبات الرقمنة، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية وضعف الكفاءات الرقمية لدى الموظفين. وأكدت النتائج أن غياب استراتيجية تدريبية واضحة يشكل عقبة أساسية في تحقيق إدارة فعّالة وحديثة. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد خطة تدريبية مستمرة ومتكاملة، تربط بين متطلبات الإدارة الحديثة وتقنيات الإدارة الإلكترونية، مع تعزيز مهارات الموظفين وتشجيع ثقافة التعلم الرقمي داخل المؤسسة.

Abstract: This study aims to analyze the role of training in supporting the implementation of e-administration and embodying modern management within public service institutions, with a focus on the Municipality of M'sila as a case study. The descriptive-analytical method was employed to observe the reality of training and the application of e-administration within the municipality, as well as to evaluate the extent of integration between professional training and digital transformation in enhancing institutional performance.

The study's findings revealed that training within the Municipality of M'sila remains limited and insufficient to keep pace with the requirements of digitalization. Furthermore, the implementation of e-administration faces several challenges related to infrastructure and the lack of digital competencies among employees. The results confirmed that the absence of a clear training strategy constitutes a major obstacle to achieving effective and modern management.

The study recommends the adoption of a continuous and integrated training plan that links the requirements of modern management with e-administration technologies, while enhancing employee skills and promoting a culture of digital learning within the institution.