

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين

لعيداني فارس

ابرادشة عادل

تحت عنوان:

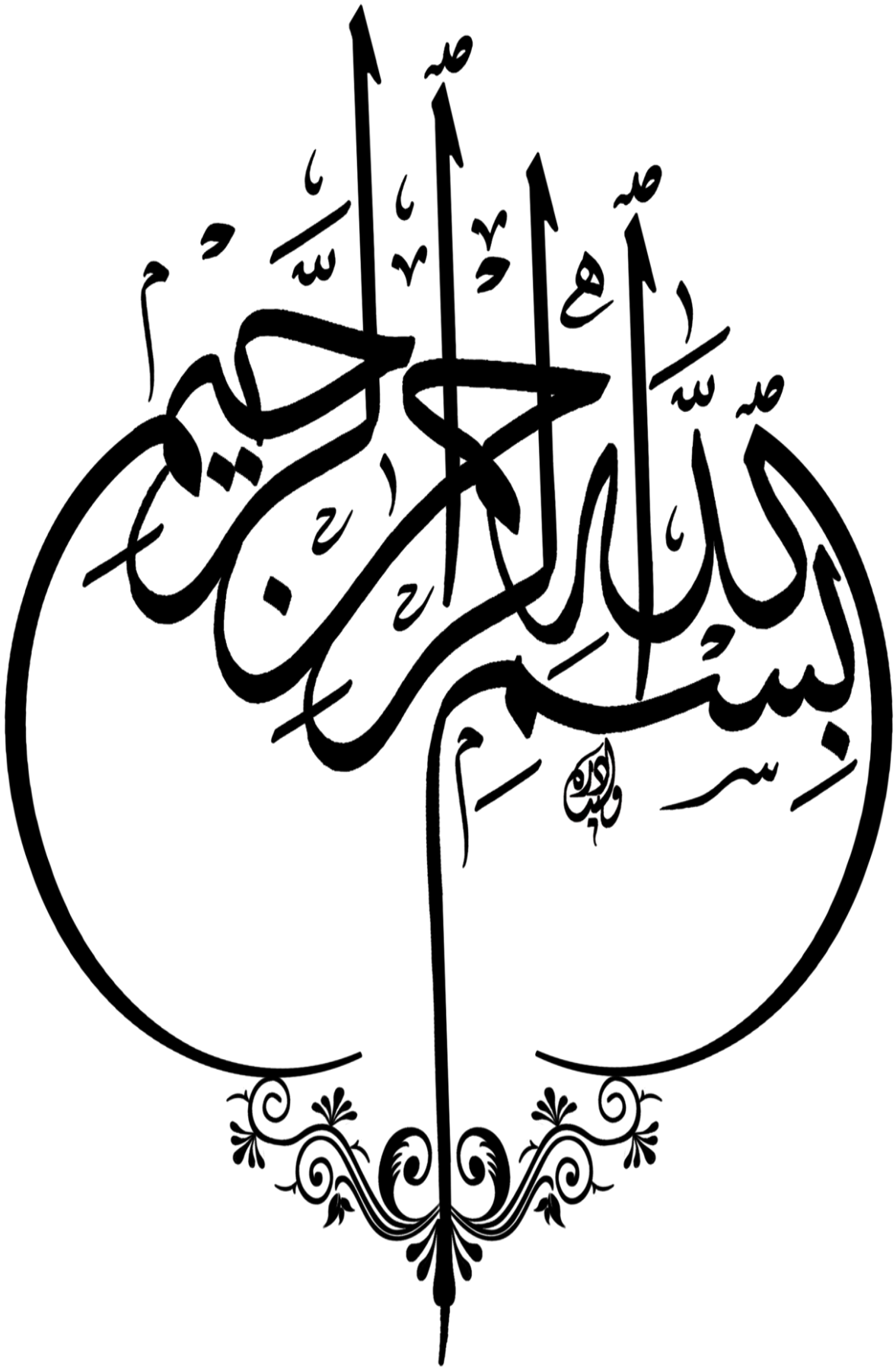
أثر استراتيجية رقمنة الخدمات الإدارية في تسهيل إجراءات

طالب العمل

دراسة حالة وكالة التشغيل فرع منصور

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ححو مصطفى	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
فرحات عباس	استاذ	مشرفا ومقررا
نوي نور الدين	استاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



شُكْرُكَ يَا رَبِّ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله
ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له".

وعملاً بهذا الحديث وامتناناً واحترافاً بالجميل، نحمد الله تعالى حمداً
كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات والأرض على ما أكرمنا به لإتمام
هذا العمل المتواضع، ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف
الذي رافقنا طيلة هذا البحث واعدنا بالمعلومات والنصائح القيمة
راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه، فجزاه الله عنا
كل خير.

وأخيراً لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا لكل من ساعدنا من قريب أو
بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

تحية شكر وتقدير

فهرس المکتویات

فهرس الموضوعات

شكر وعرهان

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للخدمة العمومية والمرفق العام

7..... تمهيد:

8..... المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

8..... المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

10..... المطلب الثاني: معاير وأنواع الخدمة العمومية

13..... المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

16..... المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية

16..... المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

18..... المطلب الثاني: عناصر المرفق العام

19..... المطلب الثالث: أنواع المرافق العامة

20..... خلاصة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

22..... تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	23
المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.....	23
المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية.....	25
المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.....	31
المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	32
المطلب الأول: دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....	32
المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.....	35
المطلب الثالث: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	39
المفروض يكون هناك جزء في الجانب النظري يجمع بين متغيري الدراسة خلاصة.....	41

الفصل الثالث: دراسة وكالة التشغيل فرع منصور

تمهيد :	43
المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.....	44
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.....	44
المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية.....	45
المطلب الثالث: مهام الوكالة الوطنية للتشغيل .	48
المبحث الثاني: استراتيجيات رقمنة الخدمات الادارية.....	50
المطلب الأول: النظم المعلوماتية الداخلية.....	50
المطلب الثاني: رقمنة عملية تسيير ومعالجة عروض العمل للمؤسسات ذات الحسابات الكبرى. ...	55
خاتمة :	Erreur ! Signet non défini.
قائمة المصادر والمراجع.....	65

ملخص:

في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية من قبل الموظفين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، ذلك من خلال الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات وبروز نمط رقمنة الخدمات الإدارية، هذه الأخيرة كان لها تأثيرا كبيرا داخل المرفق العام وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، حيث تجلت مظاهر هذا التأثير في الانتقال من الشكل التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استعادة المواطنين من الخدمات العمومية

لم يتم اعداده وفق منهجية إعداد الملخصات

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المرفق العام، الخدمة العمومية، طالب العمل

Summary:

In the context of providing efficient and effective public services by employees, various public administrations and institutions sought to get rid of the traditional methods adopted in providing services, by taking advantage of the developments in the field of information technology and the emergence of the pattern of digitization of administrative services, the latter having had a great impact. Within the public facility and on the quality of services provided to the public of citizens, the manifestations of this influence were manifested in the transition from the traditional bureaucratic form of service provision to the electronic form based on speed, transparency and objectivity in the citizens' benefit from public services

Keywords: electronic administration, public utility, public service, job seeker

مقدمة

تمهيد:

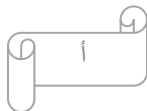
لقد أدت التطورات المتسارعة والمتلاحقة لتقنية المعلومات والاتصالات والوسائل التكنولوجية إلى إحداث تغييرات على كافة المستويات، إذ أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من أجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، هذه التغييرات أدت إلى ظهور مفاهيم إلكترونية جديدة كالحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، المواطن الإلكتروني والإدارة

الإلكترونية، هذه الأخيرة تعد من الركائز التي تعول عليها الدول في تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها من والتي شأنها تسريع عملية إنجاز التعاملات بسهولة وإتقان وبدون بذل جهد كبير، فالتحول التتموي بكل معانيه ومضامينه يستوجب السرعة والدقة والإتقان في الأداء وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالإدارة، ما هذا إلى دفع تبني إستراتيجية في الإدارة العمومية، وهي الإدارة الإلكترونية

التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، خاصة أن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، لضمان البقاء والاستمرار وتفعيل الخدمة العمومية بشفافية وبأقل التكاليف، والجزائر بدورها تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة لتحقيق أهداف منها عصرنه الإ من دارة خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية خاصة في القطاعات المهمة كقطاع البريد والمواصلات الذي يهدف إلى تفعيل جميع

الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية قصد تحسين الخدمة العمومية للمواطن.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى بكل الطرق لارساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنه قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت، والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الالكترونية، ويعد قطاع العمل والتشغيل من بين أهم القطاعات التي سايرت هذا النهج الالكتروني وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين، وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق بالإضافة إلى الروتين والوساطة وغيرها ومن العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الادارية الحالية



كمشاكل البيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل ست الحكومة الجزائرية لرسم استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني، المؤسسات والادارات العمومية للارتقاء الى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

وعلى هذا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن :

ما أثر استراتيجية رقمنة الخدمات الإدارية في تسهيل إجراءات طالبي العمل ؟ تربط بميدان

الدراسة

ولتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح هذه التساؤلات التالية:

- ما هو واقع استخدام الإدارة الالكترونية بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب؟
- كيف ساهمت رقمنة الخدمات الادارية في تسهيل إجراءات طالبي العمل بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب؟

وكمحاولة مبدئية للإجابة عن تساؤلات البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية، وسنسعى لاختبارها من خلال دراسة الموضوع.

أولاً: الفرضيات.

- ساهمت رقمنة الخدمات الادارية في تسهيل إجراءات طالبي العمل بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب إيجاباً.
- تمتلك الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب الامكانيات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية.
- ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب

ثانيا: دوافع اختيار الدراسة

يعود اختيار هذا الموضوع إلى دوافع ذاتية وموضوعية

الذاتية: الرغبة والمويل للبحث العلمي نتيجة كثرة تداول الأهمية المرجوة من رقمنة الخدمات الادارية إلى جانب أن وظيفتي تقتضي التعرف على وكالات تشغيل الشباب ودورها في تسهيل اجراءات طالبي العمل وسبل الارتقاء بها نحو ما يصبو إليه المواطن.

الموضوعية: حداثة الموضوع ونقص أدبياته جعل التفكي منصب حول مناقشته ووضع كمرجعية إضافة، إلى جانب قيمة الموضوع في الوقت الحالي مع ما تقدمه وكالات تشغيل الشباب من خدمات.

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للراسة في التحقق من فرضياته والتوصل إلى نتيجة معينة بشأن تساؤلات الدراسة، ومن بين أهداف الدراسة نذكر ما يلي:

- معرفة واقع الادارة الالكترونية بوكالة تشغيل الشباب فرع منصوره، من خلال التأكد من مدى تطبيقها خاصة تلك المتعلقة بتسهيل إجراءات طالبي العمل.
- تسلط الضوء على دور الادارة الالكترونية بالوكالة وكذلك التعرف على المحاسن التي تقدمها رقمنة الخدمات الادارية على المواطن.
- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.
- إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع رقمنة الخدمات الادارية (الادارة الالكترونية) وعلاقتها بالخدمة العمومية.

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :

◀ حداثة موضوع الادارة الالكترونية الذي ظهر في القرن العشرين.

◀ محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العمومية.

◀ كما تستند أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسيها وكالات تشغيل الشباب، باعتبارها تقدم خدمة عمومية باعتبارها أقرب إدارة لطالبي العمل، ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة وتمثل إضافة لحقل المعرفة.

خامسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية لدراسة

تشمل الحدود المكانية وكالة تشغيل الشباب فرع منصوره ببرج بوعرييج .

الحدود الزمنية لدراسة

أجريت الدراسة من الفترة الممتدة 2022/2/1 إلى غاية 2022/6/1 بما فيها تحليل نتائج وكتابتها .

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

بغية الإلمام والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده، وللإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وإثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية، فإننا اتبعنا المنهج التحليلي كطريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، بالإضافة الى القيام بدراسة ميدانية على مستوى وكالة تشغيل الشباب فرع منصوره والتعرف على الاجراءات والبرامج والتطبيقات الالكترونية وأثرها في تسهيل اجراءات طالبي العمل.

سابعا: تقسيمات البحث

طبيعة البحث استوجبت تقسيمه الي ثلاثة فصول كالآتي :

الدراسة النظرية:

الفصل الأول: التأمين ومؤسسات التأمين ، حيث تضمن المبحث الأول ماهية التأمين من خلال نبذة تاريخية حول التأمين ، تعريف التأمين، وأهمية التأمين وأنواعه أما المبحث الثاني ، فتضمن عقد التأمين ونعرض فيه أركان عقد التأمين وخصائص عقد التأمين، غي حين المبحث الثالث تطرقنا فيه الى

مؤسسات التأمين حيث تناولنا فيه أنواع وشركات التأمين، ووسطاء التأمين، أما المبحث الرابع فقد تطرقنا الى محددات الايراد في قطاع التأمين الجزائري

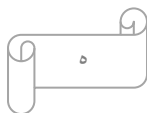
الدراسة الميدانية:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية والمرفق العام ، حيث قسمناه إلى مبحثين تضمن المبحث الأول مفهوم الخدمة العمومية من خلال تعريف الخدمة العمومية، معايير وأنواع الخدمة العمومية، المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني ، فتضمن مفهوم المرفق العام، عناصر المرفق العام، أنواع المرافق العامة .

الفصل الثاني: بعنوان الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية: قسمناه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مفهوم ونشأة الادارة الالكترونية، خصائص وعناصر الادارة الالكترونية، الفرق بين الادارة الالكترونية والادارة التقليدية، أما المبحث الثاني بعنوان منهجية تطبيق الادارة الالكترونية، تناولنا في المطلب الأول دواعي وخيارات التحول نحو الادارة الالكترونية، متطلبات وموقات الادارة الالكترونية، وأخيرا مراحل التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية.

الدراسة الميدانية:

الفصل الثالث: خصص لدراسة الميدانية دراسة حالة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب فرع منصور ، بداية قمنا بتقديم عام للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANEM، من نشأة ومهام والهيكل التنظيمي، ثم تناولنا في المبحث الثاني استراتيجيات رقمنة الخدمات الادارية وتناولنا النظم المعلوماتية الداخلية وكذا عملية رقمنة تسيير ومعالجة عروض العمل للمؤسسات ذات الحسابات الكبرى



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للخدمة

العمومية

تمهيد:

باعتبار أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، وهذا نظراً للتطورات المتسارعة والمستمرة التي عرفتھا الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين والذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية أحسن، وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصاً اكتساح تكنولوجيا الاعلام والاتصال، فإن الجزائر ولماكبته التحولات التي عرفتھا خاصة في المرحلة الحاسمة من تاريخها المعاصر وبعد الازمة الاقتصادية التي مرت بها، كل هذا دفعا لتطبيق جملة من الاصلاحات استهدفت بالدرجة الأولى المرفق العام، وبتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب. لذا فإن أهمية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر تقتضي منا الوقوف بداية على جوانبها النظرية قبل التطرق إلى جانبها التطبيقي وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية**المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية.**

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

في إطار ممارسة الدولة لوظيفتها تتكفل بتقديم الخدمات لجميع مواطنيها دون تمييز ولا استثناء كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية الصحية... الخ سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم الخدمة العمومية في المطلب الأول وأنواع ومعايير الخدمة العمومية في المطلب الثالث كما سنتطرق إلى آليات تحسينها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

قدمت عدة تعريفات للخدمة العمومية أهمها:

مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي بين تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية؛ وهي أيضا تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجات عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة.¹

ويعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها أن على تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين؛ ويعرفها البعض بأنها: كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي من وهي طبيعة لا تجعلها تتحقق إلا بفضل تدخل الحكام.²

¹ - سيد حجازي المرسي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 29.

² - عبد الرحمان ادريس ثابت، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 455.

ويرى آخرون أن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى الرابطة التي بين تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم المختلفة؛ ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين¹:

أولا - الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- أ- الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أهم المدخلات في عمليات الخدمة العامة.
- ب- الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة مثل خدمات رخص مرور، حركة السيارات والحالة المدنية.
- ج- المعلومات: من خلال استغلالها ويعكس هذا المدخل الجانب الحديث للخدمة العمومية كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا - الخدمة العمومية كنظام:² يتكون هذا النظام من أجزاء مختلفة تشمل:

- أ- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفقه يتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة.³
- ب- نظام تسليم الخدمة: وفقه يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي لها بإيصالها للمواطن طالب الخدمة ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين، الأول خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)، والشكل الثاني خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

¹ - عاشوري عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 40.

² - المرجع نفسه، ص 41.

³ - نفسه، ص 41.

المطلب الثاني: معايير وأنواع الخدمة العمومية.

أولاً: معايير الخدمة العمومية.

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثين في مجال المناجمنت العمومي، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:¹

1. **معيار المساواة** : ويُعبر هذا المعيار عن عدم التمييز التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الإلتناء الحزبي... الخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.
2. **معيار التطور أو التكيف**: هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الإجتماعي والتقدم التقني من جهة وإحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الإلتقال من الإعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات.
3. **معيار الإستمرارية** : والذي يعني ضمان إستمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف.
4. **معيار المجانية النسبية** : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة إختلاف وضعياتهم المادية، يتم إعتماد سلم يبين هذا الإختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانية كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

¹ - قوادي عائشة وشيروف سارة، دور الاتصال الخارجي في تحسي الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلا والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2017، ص

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

6. **معيار الفعالية**: يعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الإقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.¹

7. **معيار التضامن**: تعتبر الخدمة العمومية تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، الفقر والحرمان، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالاتي:²

- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.
- مهام تهدف للمحافظة على الإنسجام الإجتماعي والشعور بالمواطنة.
- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الإستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

ثانيا: أنواع الخدمة العمومية.

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

1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع إقتصادي وخدمات إجتماعية وثقافية.

1 - قوادري عائشة وشيروف سارة، المرجع السابق، ص 54-55.

2 - صلاح عباس، العولمة والتطور الفكري الإداري، الاسكندري، مؤسسة شباب الجامعة، 209، ص 37.

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

◀ **الخدمات ذات الطابع الإقتصادي (الصناعية والتجارية):** ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال إحتياجاته الأساسية وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل خدمات مإسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز، والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية ويتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.¹

◀ **الخدمات الإجتماعية والثقافية:** وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس والخدمات الصحية وغيرها، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما إرتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر.

2- من حيث طبيعة الخدمة

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة إلى :

◀ **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** نجد صنفان، خدمة فردية وخدمة جماعية.

◀ **من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:** نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري وخدمة ذات إستهلاك إجباري.

◀ **من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:** نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات، خدمة مجانية تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية، مكافحة الملوثات، صيانة الطرق... الخ، وخدمة بمقابل، يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثلا نقل النفايات المنزلية، التزويد بالماء الصالح للشرب... الخ، وخدمة

¹ - قوادري عائشة وشيروف سارة، مرجع سابق، ص 52.

مدعمة، يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد مثلاً في قطاع السكن بصيغته المختلفة، النقل المدرسي... الخ.¹

3- من حيث تسويق الخدمة:

◀ صنف الخدمات غير المسوقة المقدمة والمفروضة على الجميع (مواطنين ومقيمين)، والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية، مثلاً: الأمن، الإنارة العمومية، النظافة العمومية حماية البيئة، مكافحة الملوثات... الخ.

◀ صنف الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل إختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (مثلاً حقوق الماء، رفع النفايات المنزلية... الخ)، أو تكون مدعمة جزئياً من الخزينة العمومية (مثلاً النقل المدرسي، تذكرة الدخول للملاعب والأماكن العمومية... إلخ)².

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

إتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا إرتباطاً دائماً بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى إستقرار النظام العام بالدرجة الأولى.³

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقاً لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها.¹

¹ - بن يوسف مصطفى، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الجماعات المحلية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2017-2018، ص 16.

² - بن يوسف مصطفى، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017، المرجع السابق، ص 16.

³ - ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2007/2008، ص 22.

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

أولاً: مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية

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

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 06/99 منه²، حيث نصت المادة 90 على "أن رئيس الجمهورية يسهر على إستمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات..."

وقد جاء في المادة 6/99 منه " أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية".

ثانيا: مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين

يقوم هذا المبدأ على أساس إلتزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الإجتماعي أو الإقتصادي.³

ويعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغ أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة

1 - حاكمي حمزة، اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر-السعيدة-، 2016/2015، ص 13.

2 - دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016، الجريدة الرسمية العدد 14، المؤرخة في 07/03/2016.

3 - حاكمي حمزة، المرجع السابق، ص 13.

ويحصلوا على جميع الضمانات، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.¹

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تميز بين أحد منهم ، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.

ثالثا : مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها

يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته ي تتميز بالتغير وعدم الثبات.

وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها:

المرسوم رقم 88- 131 المؤرخ في 04/07/1988 والذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن²، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع إحتياجات المواطنين ، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"، كما نصت المادة 3/21 منه على أنه "... يجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتتلائم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير".

المرسوم التنفيذي رقم 90/188 المؤرخ في 23/06/1990 يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث تنص المادة 08/02 منه على أنه " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص مايلي : تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن".

¹ - حاكمي حمزة، المرجع السابق، ص 14-15.

² - المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الادارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988.

المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية.

تعتبر فكرة المرفق العام بمثابة الأساس الذي قامت عليه نظريات ومبادئ القانون الإداري، لكونها مظهراً رئيسياً من مظاهر تدخل الدولة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، فهي أوسع هذه المظاهر نطاقاً وأبعدها مدى.

لذلك لم يتردد بعض كبار الفقهاء الفرنسيين في تعريفهم للقانون الإداري بأنه قانون المرافق العامة كالفقيه بونار ويرى الفقيه جيز أن المرافق العامة هي الفكرة الأساسية المركزية للقانون الإداري.¹ وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم المرفق العام إنطلاقاً من تعريف المرفق العام في المطلب الأول ثم عناصر المرفق العام في المطلب الثاني ثم أنواع المرافق العامة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم المرفق العام.

تعتبر فكرة المرفق العام من أبرز المفاهيم الغامضة في القانون الإداري رغم أهميتها كمعيار للنظام الإداري برمته نظراً لارتباطها بالمعيطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة. والفقهاء والقضاء عادة ما يلجأ لتحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما² :

أولاً : المدلول العضوي للمرفق العام

يعرف أصحاب هذا الإتجاه المرفق العام بأنه منظمة عامة تباشر سلطة وإختصاص معين لإشباع حاجة عامة بشكل منتظم ومضطرد، أي أن معنى المرفق العام ينصرف إلى المؤسسة أو المنظمة التي تعمل على تقديم الخدمات وإشباع الحاجات العامة، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري في حد ذاته، وعليه يقصد بالمرفق العام وفقاً لهذا الإتجاه انه الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون

¹ - هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2014، ص 261.

² - المرسى السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة "النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 25.

من مجموعة من الأشخاص والأموال (الأشياء) الذي ينشأ و يؤسس لانجاز مهمة عامة معينة، مثل الجامعة، المستشفى، و وحدات أجهزة الإدارة العامة بشكل عام.¹

ونستطيع أن نقول فَّ الأخير أن المرفق العام يعرف إستنادا للمدلول العضوي بؤنه الهيئة أو المنظمة أو الجهاز الذي يرتبط بالإدارة ارتباطا عضويا يزول نشاطا يهدف الى تحقيق الصالح العام.²

ثانيا : المدلول الموضوعي للمرفق العام

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المرفق العام يقصد به النشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجيات عامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة ، ويستثنى من هذا المفهوم المشاريع والمؤسسات الخاصة وتلك التي تهدف إلى تحقيق الربح.¹

وبالتالي فالمرفق العام بحسب هذا المفهوم الوظيفي هو النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبى حاجيات عامة للمواطنين مثل التعليم العام، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات بغض النظر عن المنظمة أو الجهة أو الهيئة القائمة به.²

تجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن مجمل التعريفات التي أعطيت للمرفق العام جاءت بين هذين المدلولين العضوي والمادي، بينما القضاء الإداري المقارن فقد تبنى المعنى العضوي ثم تطورت أحكامه بين المعنيين تبعا للمراحل التاريخية والتغيرات الإيديولوجية والاقتصادية المتعاقبة، وإستقر فيما بعد على المعنى المركب، فعرف المرفق العام بأنه النشاط الذي تتولاه الدولة أو الأشخاص العامة الأخرى مباشرة أو تعهد به إلى الآخرين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة، ولكن تحت إشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقا للصالح العام، أو هو مشروع يعمل بإطراد وإنتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين.

غير أن تطور الحياة الإدارية والتغيرات الكبيرة التي طرأت في القواعد التي تقوم عليها فكرة المرافق العمومية أدى إلى ظهور المرافق الإقتصادية أو التجارية التي يمكن أن تدار بواسطة الأفراد أو المشروعات الخاصة، مما أدى إلى انفصال العنصر العضوي عن الموضوعي وأصبح من حق الإدارة أن

1 - محمد الصغير بعلي، القانون الاداري، دار العلو للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، ص 206.

2 - هاني علي الطهراوي، القانون الاداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2014، ص 261.

تنظم نشاط معين في صورة مرفق عمومي وتعهد به إلى الأفراد فيقوم فيه العنصر الموضوعي دون العضوي، مما أبقى على الفقه في خلاف قائم حول المعنيين الموضوع والعضوي.

المطلب الثاني : عناصر المرفق العام.

من بين عناصر المرفق العام نذكر:

1. **تلبية الحاجات العامة:** إن أساس ومبرر وجود أي مرفق عام هو تلبية الحاجات العامة للجمهور، حيث تقوم الإدارة العامة بإنشاء المرافق التي تقتضيها الحياة العامة للمواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة، ولهذا لا يخفى الطابع المرن لهذا العنصر نظراً لمرونة فكرة الحاجة العامة والمصلحة العامة، حيث يرى **دوجي Duguit** أن الحاجات العامة هي "النشاطات والخدمات التي يقرر الرأي العام في وقت من الأوقات، وفي دولة معينة، أن على الحكام القيام بها، نظراً لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل دون تدخل الحكام."

ويترتب على ذلك أن المرافق العامة إنما تقوم بتقديم خدماتها بصورة مجانية رغم ما قد تفرضه من رسوم لا ترتقي إلى مستوى سعر تكلفة الخدمة المقدمة مثل رسوم الإستفادة من المستشفيات العامة، أو الدراسة بالجامعات... الخ

2. **المرفق العام مشروع أو تنظيم عام:** يستلزم وجود أي مرفق عام إقامة تنسيق وتنظيم بين مختلف مكوناته (البشرية والمادية) بالشكل الذي يسمح له بأداء دوره في تلبية الإحتياجات العامة، وذلك من خلال إحداث أجهزة دائمة به (مدير، مجلس إدارة، لجان... إلخ).

3. **الإرتباط بالإدارة العامة:** يرتبط المرفق العام بالإدارة العامة المركزية أو اللامركزية سواء من ناحية إنشائه أو تسييره وإدارته أو إلغاءه، فالمرافق العامة الوطنية إنما ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية (لوزارات)، والمرافق العامة المحلية التي تتبع وحدات الإدارة اللامركزية (البلدية والولاية) وتخضع لوصايتها، وعلى الرغم من مساهمة الأشخاص الخاصة (الأفراد) في إدارة المرافق العامة فإن ذلك يبقى تحت إشراف ومراقبة الإدارة العامة كما هو الحال مثلاً في التزام المرافق العامة.

4. **الخضوع لنظام قانوني استثنائي** : لما كانت المرافق العامة هي الأساس الرئيسي للقانون الإداري، فهي تخضع لنظام قانوني مختلف ومغاير للنظام القانوني الذي يحكم القطاع الخاص وأنشطة الأفراد، وهو ما يتمثل خاصةً في ما يسمى بالمبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة

المطلب الثالث: أنواع المرافق العامة.

تتنوع المرافق العامة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به أو موضوعه إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:¹

1. **المرافق العامة الإدارية**: وهي المرافق العامة التقليدية الإدارية البحتة تميزاً لها عن المرافق الأخرى، إذ أن المرافق العامة الاقتصادية منها والمهنية كلها مرافق إدارية في الأصل، لأن الإدارة هي التي تنظمها وتديرها، وينصب نشاط هذه المرافق على وظائف الدولة الأساسية، ويختلف من هذه الناحية عن النشاط الذي يمارسه الأفراد العاديون، فهو يدخل تلقائياً في صميم الوظيفة الإدارية، ووجود المرافق الإدارية يقتضي تطبيق قواعد القانون الإداري لضرورة، مما يمكن السلطة القائمة عليها من استعمال أساليب القانون العام.

2. **المرافق الاقتصادية**: هي ذلك النوع من المشروعات التي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً مماثلاً للنشاط الذي يباشره الأفراد والهيئات الخاصة، ويتميز هذا النوع من المرافق بخضوعه لأحكام القانون العام والقانون الخاص معاً ومن أمثلة المرافق الاقتصادية : مرافق البريد والهاتف والماء والكهرباء.

3. **المرافق المهنية**: يقصد بالمرافق المهنية تنظيم شؤون مهنة أو طائفة معينة من المواطنين من قبل هيئة أو منظمة تتمتع ببعض امتيازات وسلطات القانون العام، وغالباً ما تتخذ هذه المرافق شكلاً نقابياً، ويتولى إدارتها مجلس منتخب من أبناء المهنة ذاتها، ويلتزم كل من يمارس هذه المهنة بالإشتراك في نقابتها بواسطة القيد في جدولها والإلتزام بقراراتها كما هو الحال في نقابات (المهندسين، والأطباء، والمحامين، أو الصيادلة والغرف المهنية كالغرف التجارية، أو الغرف الصناعية)

¹ - هاني علي الطهراوي، المرجع السابق، ص ص 266-267.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار أن المرفق العمومية هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية، فإن الواقع الحالي للمرفق ساهم ظهور العديد من النقائص والاختلالات في إداء خدماته إضافة إلى أزمة البيروقراطية التي أثرت بشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التدني فقد بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بتطوير المرافق العامة لتحسين الخدمة العمومية، لكن رغم التحسينات والاصلاحات التي عرفتها الجزائر في كل القطاعات إلا أنها في الواقع لم ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يأمل المنتفعون الوصول إليه.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

لقد أدى التطور السريع للتقنية إلى بروز نموذج إداري جديد، فرضه التنافس والتحدي المتزايد أمام النظم الادارية البيروقراطية لتحسين أعمالها وجودة خدماتها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي سنتناول فيه الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال مبحثين تناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية من مفهوم ونشأة الادارة الإلكترونية، ثم في المطلب الثاني تطرقنا إلى خصائص وعناصر الادارة الإلكترونية وأخيرا الفرق بين الادارة الإلكترونية والادارة التقليدية

كما سنخوض في منهجية تطبيق الادارة الإلكترونية من خلال دواعي وخيارات التحول نحو الادارة الإلكترونية، ثم تناولنا متطلبات ومعوقات الادارة الإلكترونية ومراحل التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين والتي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة ، وأخذت التغيرات تتسارع خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما جعل الناس يبحثون عن الإنجاز السريع والدقيق في آن واحد، وهذا ما جعل التقنيات تدخل في مجال الإدارة ليبرز مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية.

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لنتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹

لقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بصورة مصغرة وأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.²

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودها إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الإجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.³

¹ - صدام خميسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 72.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 03.

³ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 03.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المنظمات، ونظراً لحدثة هذا المصطلح وأهميته نجد عدة إسهامات من المفكرين والباحثين لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر من بينها:

التعريف الذي قدمه نجم عبود نجم حيث اعتبرها بأنها: " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف".¹

أما البنك الدولي يرى أن " الإدارة الإلكترونية مفهوم ينضوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين مع المؤسسات التجارية مع الحكومة والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال، Electronic Funds transfer والتبادل الإلكتروني للمستندات Electronic Data interchange والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".²

كما تعرف على أنها: " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات، سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية".³

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 157.

² - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية " المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 41.

³ - علاء أحمد حسين، صدام حسين على، "مدى توافر بعض متطلبات الإستعداد الإستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية"، تنمية الرافدين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 59.

كما تعرف بأنها: " عملية ممكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً ¹."

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي: " الإدارة الإلكترونية هي الإستخدام الكفء والفعال لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات، من أجل تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة .

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، جعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي: ²

- ❖ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ❖ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بهما مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- ❖ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وتوفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34.

² - رأفت رضوان الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 04.

سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسال الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح استخدام أماكن حفظ الأرشفة إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- ❖ صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن
- ❖ مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة .

كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، ويفضل المهام المنوطة بما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق وعية رفيعة في معاملة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية للخدمات غير محدودة.¹

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية . إضافة إلى ذلك، تمتل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والجيزة والكينونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلا عن أنا عمل مستمر.²

¹ - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 04.

² - محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوس، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتممية الإدارية، 2004، ص 11-12.

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات، و يطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.¹

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي

أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها للعامة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح الشام في انجاز المعاملات.

ب- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مائية معتبرة دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج للمنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل اليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرية الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الأستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدولية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية".²

غان خصائص تطبيق الادرة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف والامكانيات، وهذا ما بين ان التحول للإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

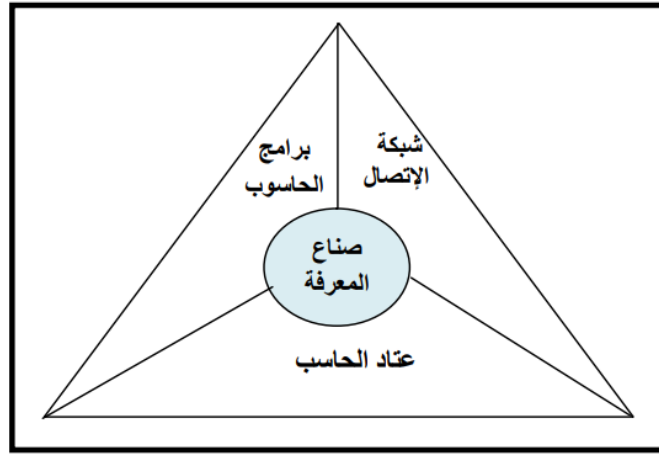
¹ - إيهاب خميس أحمد منير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في الجامعة البحرية)، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 03.

² - أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، ص3.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01).¹

الشكل رقم (01): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 31.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا صيغة الإمتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الإتصال بالإضافة إلى صناعات المعرفة، وفيما يلي شرح كل منها:

1- **عتاد الحاسوب:** المكونات المادية للحاسب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وتتمثل في:²

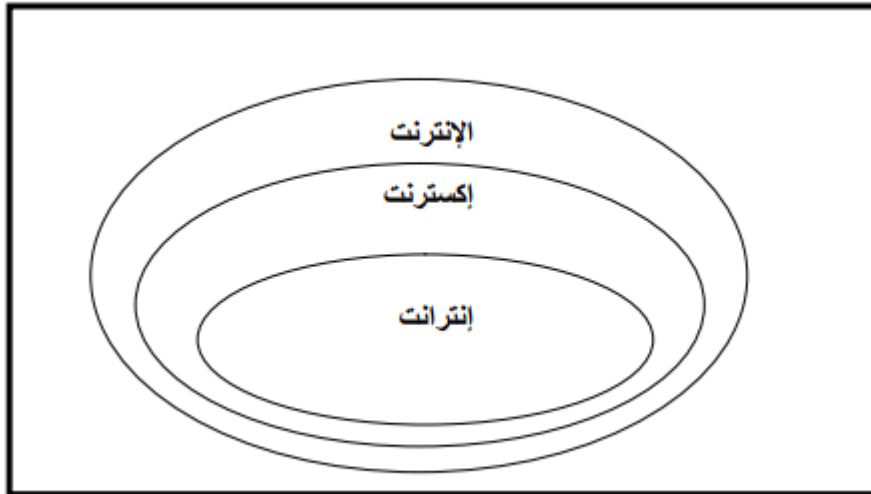
- **وحدات الإدخال:** وهي الوسائط التي تتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مثل وحدات الإدخال التقليدية (لوحة المفاتيح، الأسطوانات والفأرة)، ووحدات الإدخال الحديثة التي تعتمد على اللمس (حيث تكون الشاشة حساسة لأصابع الإنسان) مثل القلم الضوئي والمساحات، وهناك أجهزة الإدخال الصوتية... إلخ.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية عمان، 2017، ص 31.

² - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق عمان، 2006، ص 105.

- **وحدات المعالجة المركزية:** تعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، وتتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدات الحساب ووحدات السيطرة (التحكم).
- **وحدات الإخراج:** هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات مثل الشاشة والطابعة.
- 2- **برامج الحاسوب¹:** وهي البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب، وتنظيم عمل وحداته، وتصنف في فئتين:
 - **برمجيات النظم:** هي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بين هذه البرمجيات: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات.
 - **برمجيات التطبيقات:** هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستخدم وتسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالج النصوص، Word برامج المحاسبة Excel وغيرها من البرامج.
- 3- **شبكات الإتصال:** تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معاً وترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم، فشبكات الحاسوب تحتل مكانة بارزة في تقنية المكاتب الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والشكل التالي يوضح أنواع الشبكات:

الشكل رقم(02): أنواع شبكات الإتصال



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

وفيما يلي شرح كل منها:¹

¹ - سليم الحسنية، المرجع السابق، ص 119.

- الإنترنت (Internet): وتتألف من كلمتين inter-internet وبالانجليزية Net-network أي الشبكة الدولية، وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الإنترنت الموحد (ip) تقدم الإنترنت العديد من الخدمات مثل الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب)، وتقنيات التخاطب، والبريد الإلكتروني، وبروتوكولات نقل الملفات (FTP) وبروتوكولات نقل صفحات الويب (HTTP) بحيث تمثل الإنترنت اليوم ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي والثقافي في جميع بقاع العالم، وقد أدت إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل: العمل والتعليم والتجارة، وبروز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

- إنترانت (Intranet) هي شبكة محلية عادية، تستخدم نفس التقنيات المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة واحدة فقط للدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت العادية.

- الإكسترانت (Extranet) هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية المشاركة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

4- صناع المعرفة: وهم العنصر البشري، وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث "يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، الذين يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة"، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.²

¹ - محمود هشام، المبسط للكمبيوتر " تعريف الانترنت والفرق بين الانترنت والانترانت ومن يدير الانترنت".

² - سليم الحسنية، المرجع السابق، ص 119.

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

هناك تطابق بين المفهومين في كون كليهما عبارة عن نشاط يقوم على إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة، لكنهما يختلفان في الطريقة ووسيلة إنجاز تلك الأعمال. حيث أن المفهوم التقليدي للإدارة تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، كما تم التعبير عنها بأنها علم وفن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف في الوقت المناسب مع الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة. أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية فما هي إلا استخدام أحسن الوسائل وشبكات الإتصالات المتطورة للوصول إلى الهدف المرجو تحقيق، وفيما يلي أهم الفروقات بشكل مختصر بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية حسب الجدول (01):

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعدون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الاجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

فرضت الخطوات العالمية المعاصرة على كافة المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للإستفادة من مخرجات التقدم العلمي، وهذا لضمان سلامة و زيادة جودة الخدمات، كما أن عملية التحول إلى هذا الأسلوب شأنها شأن أي أسلوب جديد له أسبابه، وتحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية تضمن هذا التحول.

المطلب الأول: دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

أولاً: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

دفعت موجة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد عدة أسباب دفعت لاعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي وزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال والأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.¹

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الإقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:²

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع، وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات، وإتاحة الفرص للإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: اعتبرت دافعة للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنته ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية .

¹ - رفيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حنفية التعبير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و

العلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وئي، 2011، ص 127

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الحرب الإسلامي، بيروت، 2010، ص ص 183 -

- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:** تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي يشعر كل مواطن حقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي
- **زيادة مساهمة:** المواطنين يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعوا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء تخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسية الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصوت أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة، وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- **الشفافية:** دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، وتجعل من الديمقراطية هدفة مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.¹
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتتوقع الخل وتتبغ معاملات المواطنين وتقلل من البيروقراطية، وتمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطراً اقتصادية أسرع، واستقرار أكبر
- **إنتشار الثقافة الإلكترونية:** لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الإعلام الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، كذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمية وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا

¹ - العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، محلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان، 2002،

بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإتصال الفضائية المتقدمة

- **عامل الزمن** : لطالما كان عنصر الزمن عقبة أمام المؤسسات والشركات التي تخوض غمار المنافسة عالمية و محليا بغرض تقديم منتجاتها في الوقت المناسب ، ولكن في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت التقنيات المتوفرة تقدم لها الحلول لاختصار المزيد من الزمن، و تسيير اتخاذ قراراتها، وإنجاز معاملتها في الوقت المناسب.¹

- **العوامل السياسية** : ساهمت حركات التحرير العالمية التي تطالب بمزيد من الإنفتاح والحرية و المشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة الشعويمها لكسب الثقة ، وهذا ما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى للمشاركة الشعبية في القرار الحكومي ، مما منح الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الأعمال للشعوب.²

ثانيا : الخيارات الإستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

هناك ثلاثة (03) خيارات استراتيجية يمكن من خلالها التحويل نحو انتهاج الإدارة الإلكترونية وهي:³

- **خيار التحويل إلى مادية ومجردة**: بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية المدينة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات

- **خيار التحويل إلى منظمة مادية- إلكترونية**: أو ما يسمى بالشركات المادية - الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الإنترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لا بد وأن

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكر، ص 104

² - المرجع السابق، ص 104.

³ - منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005 ، ص ص 11 -

ينتقلوا إلى مقر الشركة لإتمامها، مثل ما استمارات التعارف أو الإستمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة

- خيار التحول من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية: وفي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في قضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الإنترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الإنترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية

حتى تتبنى المؤسسات أسلوب الإدارة الإلكترونية في العمل وجب عليها توفير عدة متطلبات، نوجز أهمها في ما يلي:¹

1- المتطلبات التقنية والمالية

◀ المتطلبات التقنية (البنية التحتية): وتتمثل في العتاد المادي من الحواسيب، وملحقاتها من أجهزة الإدخال والإخراج المختلفة، ومختلف برامج التشغيل والتطبيقات، بالإضافة إلى الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة سواء السلكية أو اللاسلكية (عناصر الإدارة الإلكترونية عدا صناع المعرفة)

◀ المتطلبات المالية: وهي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل استخدامها:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات، وإنشاء مواقع ربط الشبكات.
- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة
- الإستعانة بالمدرّبين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في المنظمة
- توفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها وأفرادها .
- لتحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية

2- المتطلبات الإدارية والبشرية

¹- سعد غالب، ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 306 308.

المتطلبات الإدارية: توجد عدة متطلبات إدارية ينبغي أن توفرها إدارة المنظمة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتمثل في:

أ- **وضع خطط واستراتيجيات التأسيس:** الانتقال إلى نظم العمل الإلكترونية ليس أمراً سهلاً يتحقق بمجرد إصدار أوامر، إنما هو نتاج تغيير جذري وشامل بدأ من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظرتهم لوظائفهم، ويتم ذلك يجب إتباع بعض الخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية .

- وضع الخطط الفرعية للمشروع

- الإستعانة بالجهات المختصة والإستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

- الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو للمشاركة في بعضها.

ب- **الهيكل الإلكتروني:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتهما، وقبلها منها بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية

ت- **التطوير الإداري:** هي عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغيير، يشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، والتي تختلف جذرية عن طبيعة عمل الإدارة التقليدية، وقد يلزم ذلك استحداث إدارات جديدة أو إلغاء البعض الآخر أو دمج إدارات مع بعضها، وإعادة النظر في العمليات الداخلية على النحو الذي يهيئ الأجواء في دائرة العمل التطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية مثل:

- دعم القيادات الادارية ومساندتها.

- إعداد الأفراد.

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

- تهيئة الأوضاع والتكيف العام.¹

¹- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكر، ص 156.

المتطلبات البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم المتطلبات والتي من دونها لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتشمل هذه المتطلبات :

- القيادة الإدارية الإلكترونية: وهي الكفاءات الجو عمرة القادرة على الابتكار، والتحديث وإعادة هندسية الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.
- التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب العاملين في إدارة المنظمة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات، وقواعد المعلومات والبيانات ومختلف العمليات بشكل سليم .
- توفر الكوادر والكفاءات: من محليين وفنيين ومتخصصين في تقنية الإتصالات، ولي تشغيل الأجهزة وصيانتها.

ثانيا: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

- 1- المعوقات الإدارية: تتمثل في: ¹
 - نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين.
 - نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب .
 - نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات.
 - عدم توفر الحافر والدعم للمديرين.
 - الإلتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
 - قصر دوت حياة الإدارة .
- 2- المعوقات البشرية: ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي: ²
 - عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلّة الحوافز .
 - قلة العناصر البشرية المدية والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة .
 - ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي .
 - عدم توافر الحوافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره ، ص 237

² - مانع بن سعد مباراه القحطاني، محالات ومتطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم

الإدارية قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 42

- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.

- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

3- المعوقات المادية والفنية: والتي تتمثل في:¹

- ضعف الموارد المادية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوبه، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات)، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مود مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.

- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات

- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقدم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم .

- تقدم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

4- المعوقات القانونية والتشريعية: من بين المعوقات القانونية والتشريعية نذكر ما يلي:²

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

- غياب التشريعات التي تحرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية

- التأخر في سن القوانين والتشريعات التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلا الجزائر أحصت 2500 جريمة إلكترونية في 2017" تتعلق بالقرصنة الإبتزاز والتهديد، التشهير والإحتيال، وهو الرقم الذي اعتبر، المختصون بأنه "كارثي"، ودقوا معه ناقوس الخطر، لهذا عازمت السلطات الجزائرية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما تشكله من خطر على أمن الدولة ككل.

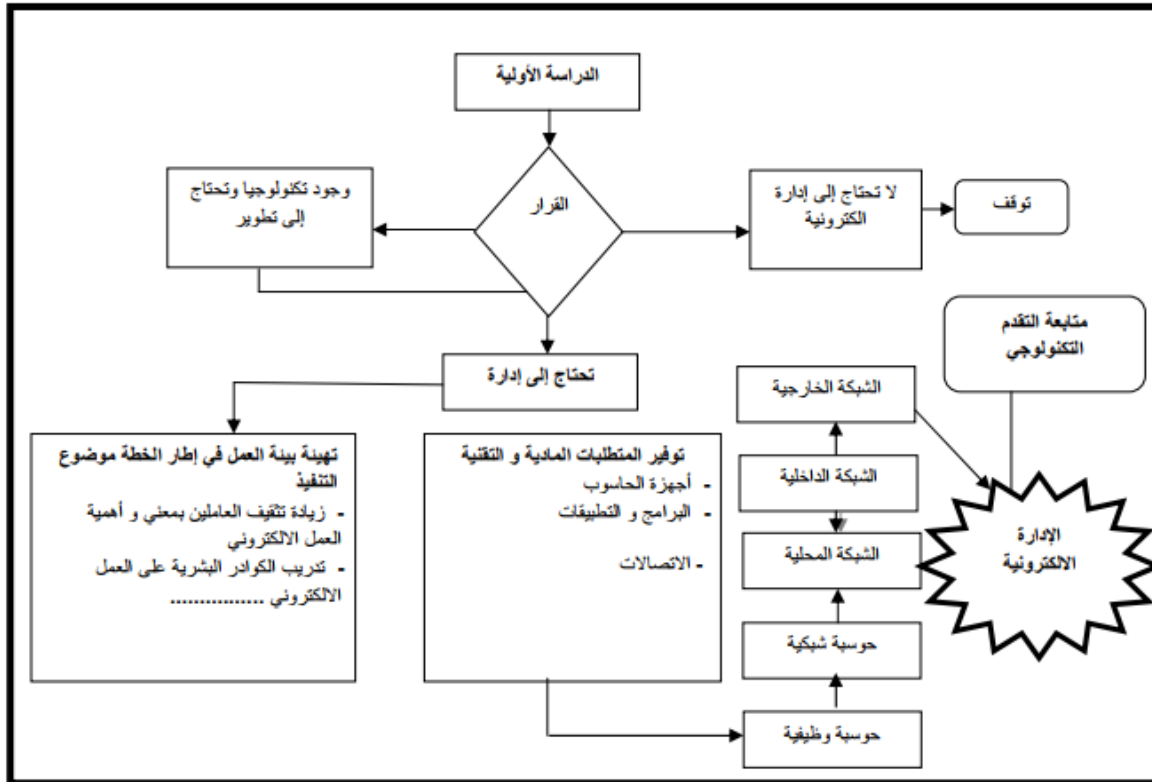
¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² - المرجع نفسه، ص 239.

المطلب الثالث: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

إن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يتم بصورة عشوائية، وليس بمجرد توقيير أجهزة الحاسوب في كل مكتب نقول أننا طبقنا الإدارة الإلكترونية، وإنما العملية تتطلب أولاً وقبل كل شيء القناعة والدعم الكامل للإدارة العليا بالمنظمة بعملية التحول ليتسنى بعدها القيام بالدراسة والتحليل لضمان تحقيق نجاح عملية التحول، وتتم هذه العملية بمراحل نوضحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(03) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

من خلال الشكل يمكننا توضيح مختلف المراحل التي تمر بها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة كما يلي:¹

- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تكنولوجيا المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

¹ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، 2001، ص 327.

- **اتخاذ القرار:** بعد استكمال الدراسة الأولية توضع للمنظمة أمام ثلاث احتمالات تحتاج المعالجة، فإما أن تكون نتيجة الدراسة بعدم وجود ضرورة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، هنا تتخذ الإدارة العليا قرار بالتوقف وعدم المباشرة في الخطوات التي تليها، وإما أن تكون نتيجة الدراسة توفر المنظمة على تكنولوجيا تحتاج إلى تطوير، أو المنظمة تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها سوف تحقق المزايا والفوائد المرجوة من تطبيقها، هنا تتخذ المنظمة قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتستعد للخطوات التي تليها مباشرة

- **تهيئة بيئة العمل** بعد إقرار المنظمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير البيئة والجو الملائم لتطبيقها طبعاً في إطار الخطة الموضوعية قيد التنفيذ، كما أنها تقوم بتدريب الموارد البشرية من أجل العمل في إطار جديد (خلق ثقافة إلكترونية لدى الأفراد)

- **توفير المتطلبات المادية والتقنية:** من معتاد وبرمجيات ووسائل اتصال حديثة أو ما يعرف بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **البدء بالتنفيذ:** هنا تبدأ عملية التطبيق بالبدء بعملية حوسبة العمليات وأنشطة المنظمة أو ما يعرف بالحوسبة الوظيفية وهي المرحلة الأولية والأقل تعقيداً، بعدها يتم ربط برامج الحوسبة والعمليات ببيع قاعدة الاتصالات الإلكترونية لتحقيق الحوسبة الشبكية والتي تعد ركيزة الإنطلاق نحو بناء نسيج مشترك من العمل الجماعي وتشكيل أنماط رئيسية الشبكات الإتصال مثل LAN، هذا الوضع يمكننا التعبير عنه كصورة أولية بسيطة لبداية الإدارة الإلكترونية، بعدها يتم تطوير الشبكة المحلية لخلق ما يعرف بالشبكة الواسعة للمنظمة، هذه الأخيرة عندما ترتبط بشبكة الإنترنت تتحول إلى ما يعرف بشبكة الإنترنت، ومجرد تطوير المنظمة للشبكة الداخلية لا يمكنها الآن التوسع والإمتداد خارج المنظمة وتطوير شبكتها والتي تعرف بالإكسترانت، وهنا نقول أن المنظمة وصلت لمستوى تحقيق الإدارة الإلكترونية.

- **متابعة التطور التقني:** لا يمكن للمنظمة التوقف هنا والإكتفاء بما وصلت إليه، بل عليها القيام بخطوات مهمة وهي المتابعة المستمرة للتقدم التقني والتكنولوجي، ورصد أهم التطورات الحاصلة سواء ما تعلق بالأجهزة أو البرمجيات أو الإتصالات أو غيرهما من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.¹

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص 327-328.

خلاصة الفصل الثاني

وخلصنا لهذا الفصل نرى بأن الإدارة الإلكترونية تستلزم وجود بنية تحتية قوية وسريعة وأمنة، وبنية معلوماتية قوية بمعنى نظم معلوماتية قوية ومتوافقة فيما بينها، وموظفين استثماريين متمكنين من استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة.

الفصل الثالث

دراسة حالة الوكالة الوطنية

للتشغيل ANEM

تمهيد :

في سياق تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها لتحسين خدمات المرفق العمومي تم في هذا الفصل دراسة ميدانية لمعرفة مدى إسهام الرقمنة واعتمادها كخيار استراتيجي للخدمات المقدمة للمتعاملين مع الوكالة الوطنية للتشغيل وذلك باتباع خمس محاور كبرى للعصرنة:

- نظم معلومات تسيير الوساطة.
- البوابة الداخلية (عملي).
- النظام المساعد على اتخاذ القرار (SID).
- بنية تحتية تكنولوجية.
- الخدمات عن بعد.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

الوكالة الوطنية للتشغيل هي مرفق عمومي للتشغيل، وتسعى إلى تنظيم سوق الشغل، وتلعب دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.

أولاً: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل

إن تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل، ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الآثار الاقتصادية والاجتماعية على البطالة، فبعد استقلال الجزائر، أنشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل.

أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.¹

يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية سنة 2006، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة إلى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

¹ - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل www.anem.dz تمت الزيارة يوم 2022/05/05 على الساعة 14:30 مساءً

ثانيا: تعريفها.

الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل.

كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.¹

المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية**أولا: التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل:**

بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 142- 19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل، تضم الوكالة مديرا عام يساعده في ممارسة مهامه مفتش عام ومدراء مركزيون، يعينون بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل بناء على اقتراح من المدير العام وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها، كما تتضوي تحت سلطة المدير العام، هياكل مركزية وهياكل محلية تتمثل فيما يأتي:

أ-الهياكل المركزية :

وجود مديرية عامة مع سبع مديريات مركزية ومفتشية عامة:

- مديرية الموارد البشرية والوسائل.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية سوق الشول.
- مديرية تنشيط شبكة الوكالات.

¹ - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل www.anem.dz تمت الزيارة يوم 2022/05/05 على الساعة 14:30 مساء

- مديرية المعلوماتية.
- مديرية اليد العاملة الأجنبية.
- مديرية المعلومات التوثيق والدراسات.

ب- الهياكل المحلية:

- فروع ولائية.
- ملاحق محلية للتشغيل يحدد اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل.¹

المديرية العامة:

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها الخارجية أين يتم معالجتها.

الفروع الولائية للتشغيل:

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين وتتخلص مهامها فيما يلي:

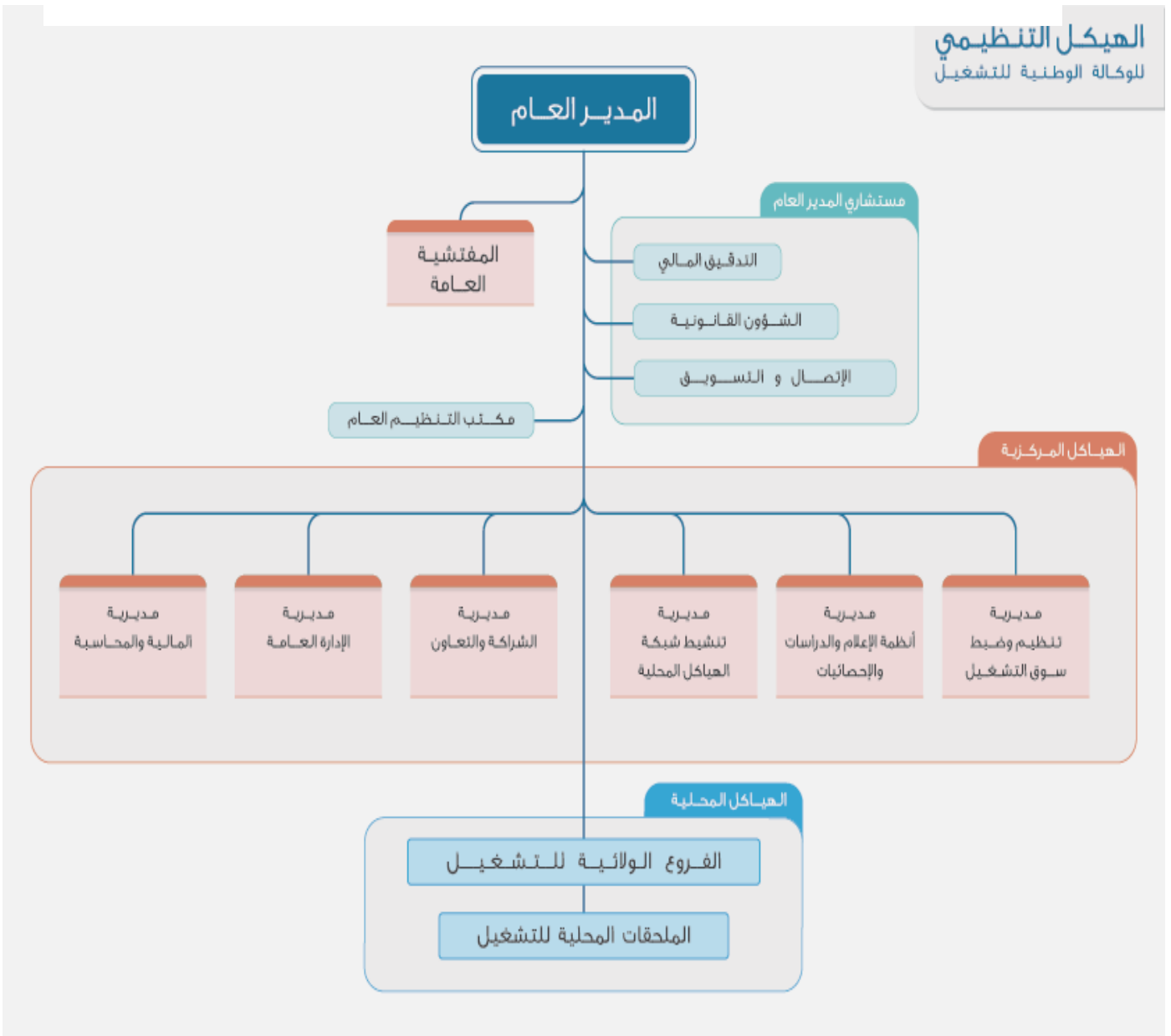
- ◀ البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل" المتكون من مستشارين متخصصين في التشغيل تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.
- ◀ تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين.
- ◀ تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية : معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل.
- ◀ المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

¹ - بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 142-19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل

الملحقات المحلية للتشغيل:

تعتبر كملاحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة، الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل، تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين.

1



¹ - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل www.anem.dz تمت الزيارة يوم 2022/05/05 على الساعة 14:30 مساء

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل

المطلب الثالث: مهام الوكالة الوطنية للتشغيل .

تتمثل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في تنظيم وتوفير وتطوير سوق العمل الوطنية واليد العاملة والتأكد من أن لكل طالب عمل أو مستخدم خدمة توظيف فعالة وذات طابع شخصي.

1- الشفافية

- تعزيز شفافية كل العمليات المتعلقة بمعالجة عروض العمل.
- التوثيق الآلي لكل العمليات.
- إعطاء نفس الفرص لجميع طالبي العمل في الحصول عن منصب عمل.

2- الفعالية

- تسيير الي لكل العمليات المرتبطة بالتشغيل.
- القدرة على الحصول على أي معلومة في أي وقت ومن أي مكان.
- القدرة على المتابعة، المراقبة والتقييم.

3- السرعة

- تقليص المدة الزمنية للعمليات التسييرية.
- انتاج المعلومة في وقتها الفعلي.
- المساعدة على اتخاذ القرار .



شكل رقم (08) : مهام وأهداف الوكالة الوطنية للتشغيل¹

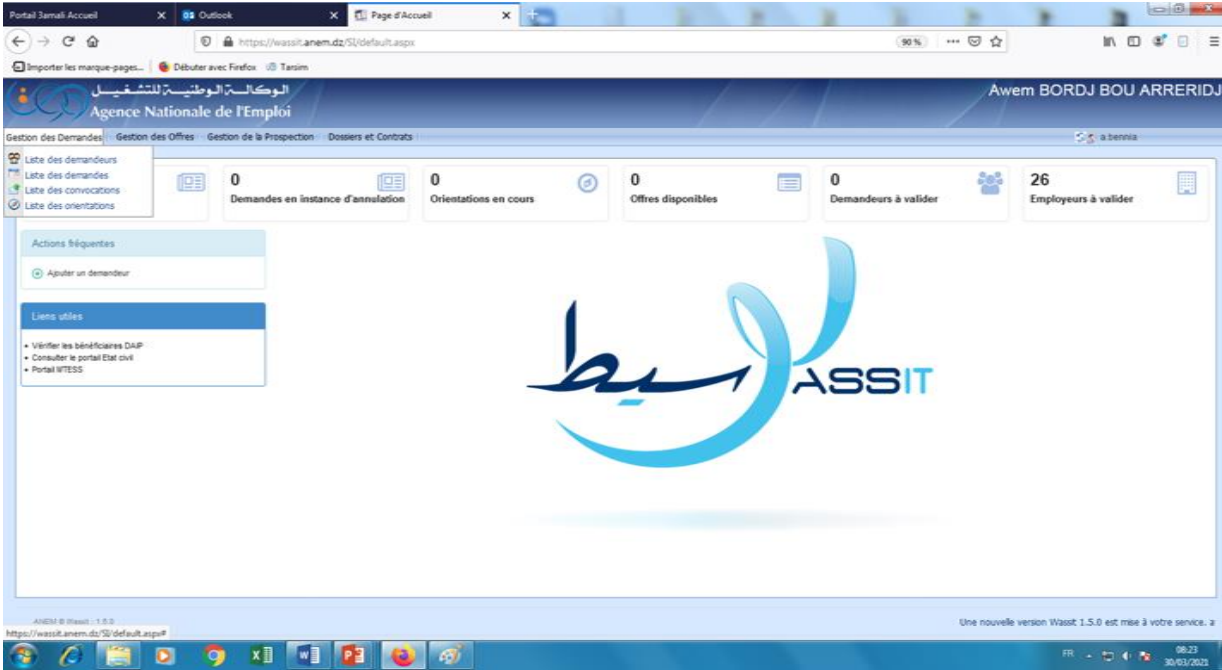
¹ - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل www.anem.dz مرجع سابق تمت الزيارة يوم 2022/05/05 على الساعة 30: 14 مساء

المبحث الثاني: استراتيجيات رقمنة الخدمات الادارية

تمهيد للمبحث

المطلب الأول: النظم المعلوماتية الداخلية. تقديم لمحة موجدة حول ماهية البرامج ونشأتها

أولاً: نظام وسيط النسخة 2:



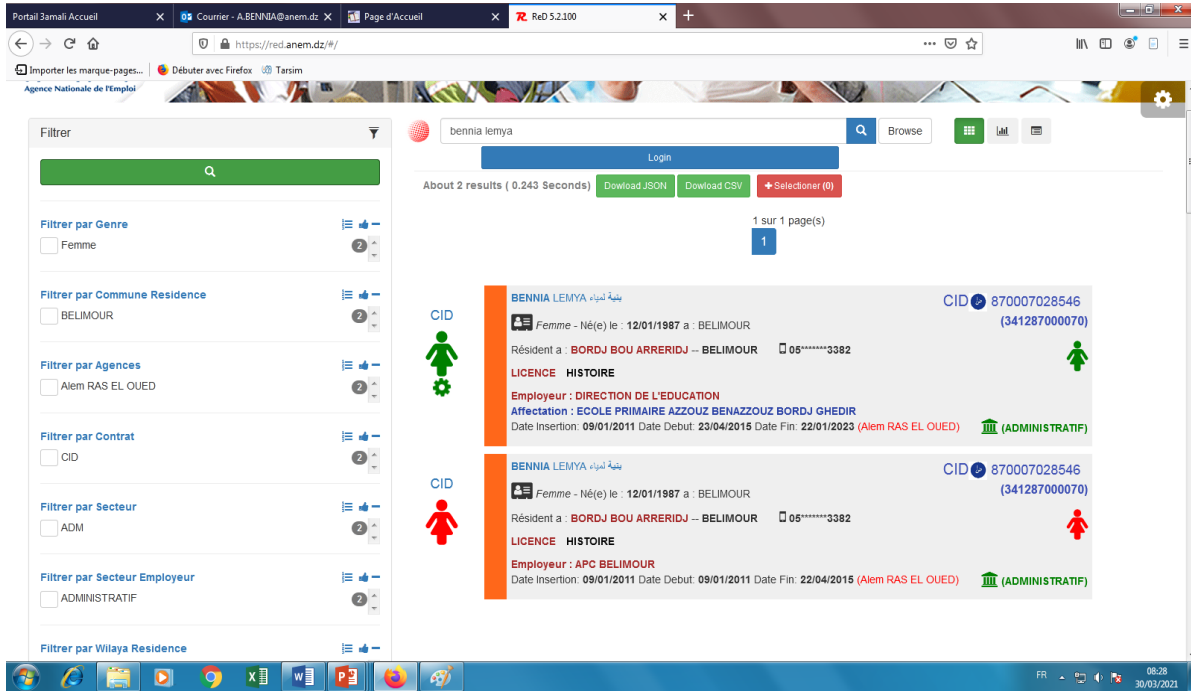
هذه النسخة الجديدة من النظام المعلوماتي وسيط تسمح بزيادة جودة الخدمة المقدمة لطالب العمل من جهة ومن جهة أخرى مرافقة أحسن للمستخدمين في عملية التنصيب.

النشاطات الرئيسية لهذا النظام هي:

- تعزيز نظام المقاربة الذكية.
- مرافقة طالبي العمل من اجل تحديد أفضل لمشروعهم المهني بما يتوافق مع ملمحهم المهني.
- متابعة ومرافقة طالبي العمل من خلال التوجيه الى التكوين، المشاركة في دورات نادي البحث عن عمل.
- البحث عن ملمح مهني من خلال الكفاءة.
- منح الامكانية لطالبي العمل من اجل اختيار الوقت المناسب للعمل وشروط العمل التي يفضلونها من اجل توجيه أفضل.

- التواصل والترابط مع كل نظم المعلومات الداخلية ((Wassitonline/ Mobile/Red/ Idmaj)) لتسهيل عملية تحويل المعلومات بين هذه النظم المعلوماتية.
- الربط مع نظم معلومات خارجية (Miclat/Cnas/Casnos) لتسهيل الوصول الى المعلومات المشتركة مع هيئات القطاع.

ثانيا: نظام ترسيم:



هو نظام تم إنجازه لتسيير واتباع عملية ادماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الادماج المهني حيث يعطي هذا النظام المسؤولين وأصحاب القرار صورة واضحة ودقيقة عن سير العملية بشكل آني وآلي.

يمكن هذا النظام من معرفة عدد المستفيدين من جهاز المساعدة على الادماج المهني DAIP على المستوى الوطني وتصنيف فئاته حسب عدد سنوات الخبرة ومعرفة وتتبع عدد ونسبة المدمجين على المستوى الوطني، وكذا معرفة الاحتياجات من المناصب المالية بدقة في كل وزارة والإدارات والهيئات التابعة لها في كل ولاية وكذا تصنيفها حسب الرتب.

نظام ترسيم استخدامين:

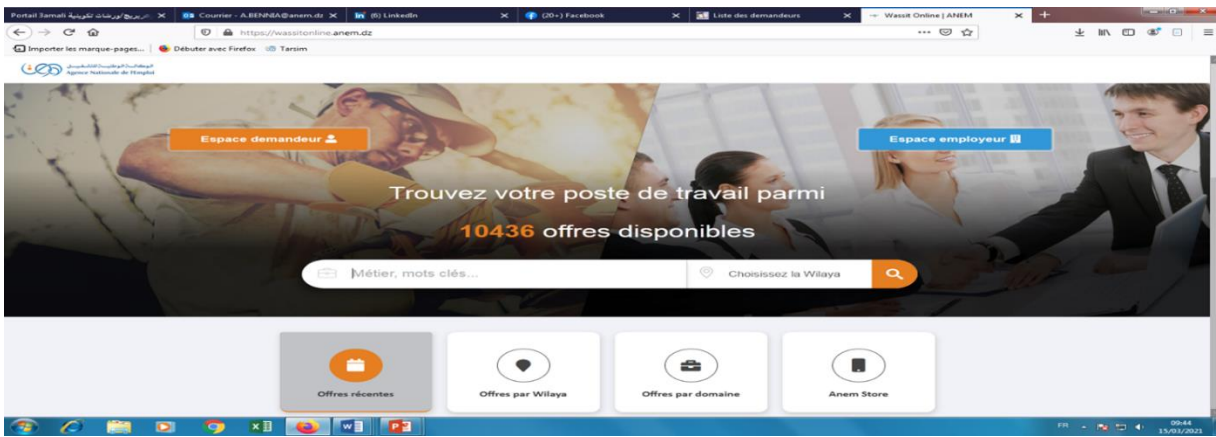
◀ استخدام على المستوى الاستراتيجي قيادي لمتخذي القرار وهم مصالح الوزير الأول، الوزارة الوصية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة المالية، وذلك بتوفير قاعدة بيانات ومعطيات

واحصائيات لتتبع سيرورة عملية الإدماج والحصول على أي معلومة في أي وقت بتوفير لوحة قيادة لمتخذي القرار لتتبع مختلف مؤشرات عملية ادماج المستفيدين من الجهاز.

← استخدام تشغيلي ولأئي محلي: ينقسم بدوره الى استخدامين الأول خاص بأعضاء اللجنة الولائية للإدماج والثاني خاص باستخدام مديريات التشغيل الولائية المعنية بالإدماج.

ثالثا: الخدمات عن بعد:

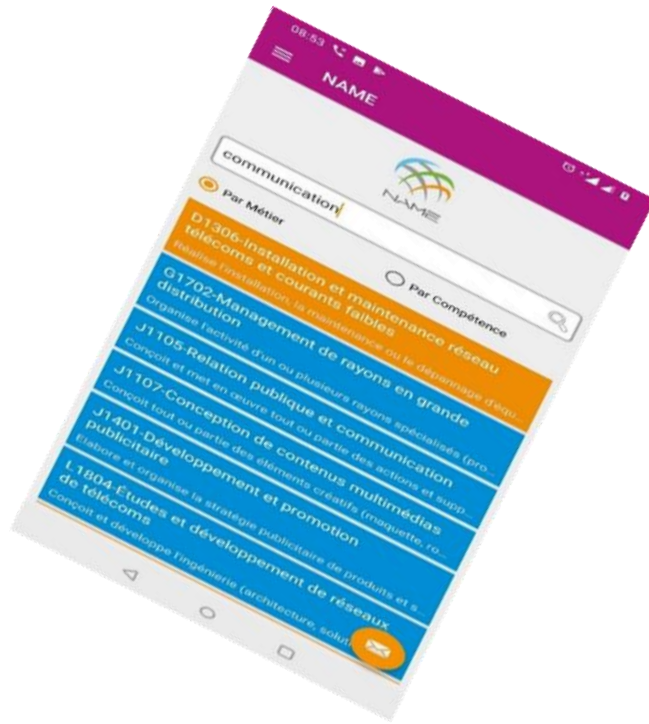
1- الوسيط عبر الرابط "Wassitonline":



يهدف الى دعم طالبي العمل في العثور على مناصب عمل تتوافق مع مؤهلاتهم المهنية، وكذا دعم المستخدمين في بحثهم عن الكفاءات والمهارات المطلوبة، ويسهل الوصول الى المعلومة عبر فضاء المستخدم (انشاء وتحديث الحساب-تسهيل إيداع العروض والمهام ذات الصلة) وفضاء طالب العمل (انشاء وتحديث الملح المهني لطالب العمل-معاينة متعددة المعايير لأحدث عروض العمل)، في أي وقت وفي أي مكان وجودة المعلومة حول التنصيب.

2- تطبيقات الهواتف النقالة:

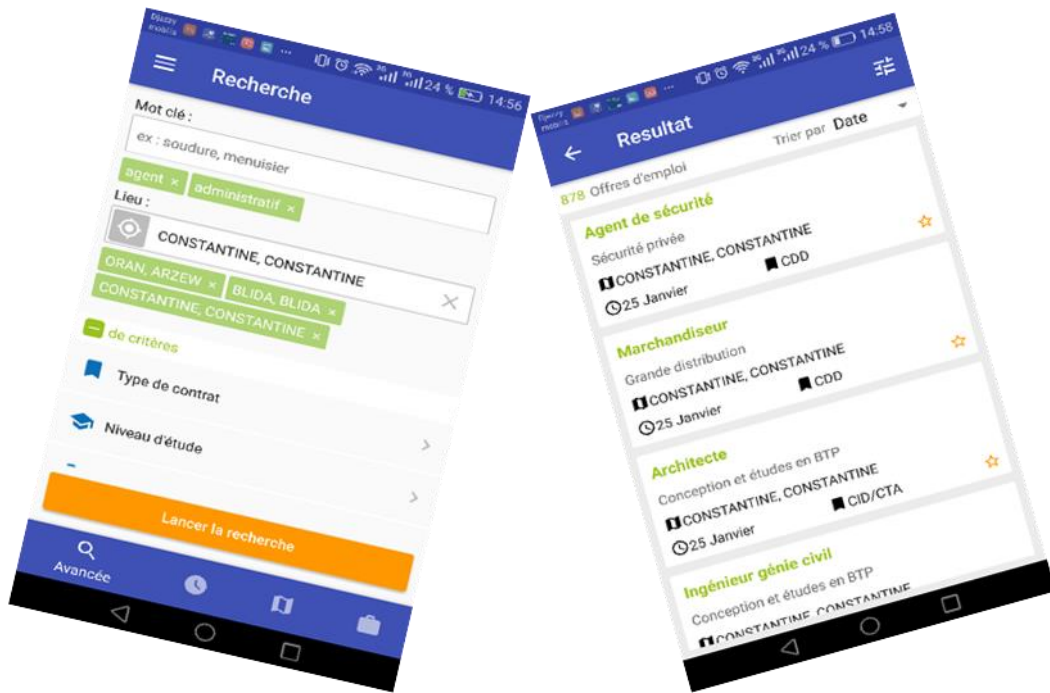
تطبيق المدونة الجزائرية للمهن والوظائف



لتحفيز وتسهيل استعمال هذه المدونة، تم ادراجها منذ 2017 كتطبيق يمكن تحميله من متجر Google تحت تسمية ANEM – NAME Le référentiel métiers تتكون المدونة اليوم من 16 قطاعا اقتصاديا و 87 حقلا و 36 حقلا فرعيا بالإضافة 422 مهنة/وظيفة.

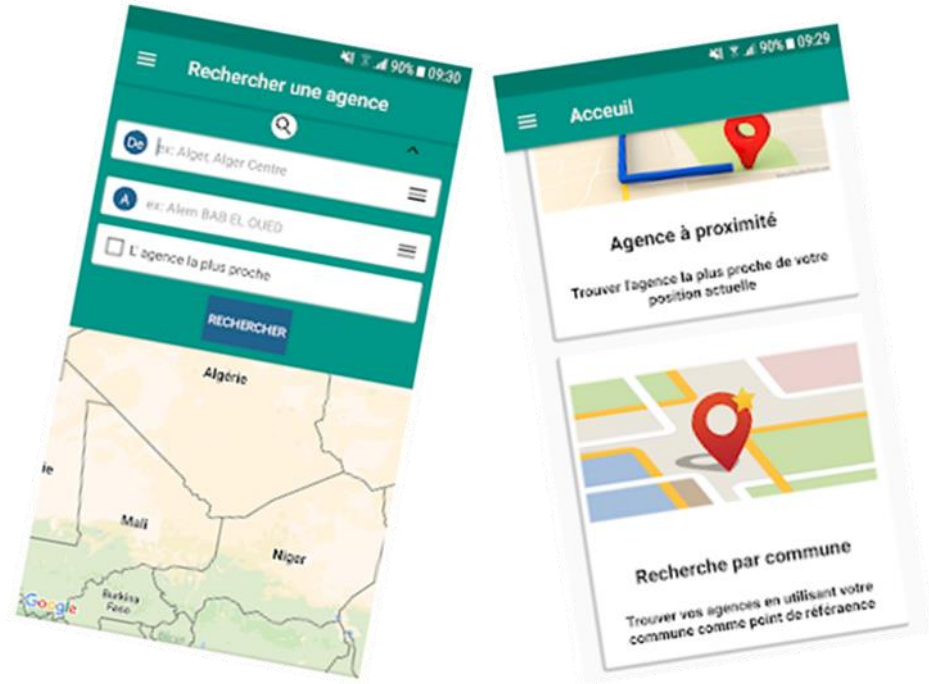
يسمح هذا التطبيق باستعمال المدونة بطريقة آنية وتصفحها بدون خدمة الانترنت وهي تهم جميع المتدخلين في سوق الشغل كطالبي العمل للتعيين المدقق لمنصب العمل الذي يرغبون الترشح اليه إثر تكوين مسارهم الذاتي، والمستخدمين حين انشاءهم لعروض العمل على مستوى الوكالة وكذا هيئات التنصيب الجزائرية الخاصة.

تطبيق Monoffre:



متوفر بشكل مجاني على متجر Google الرسمي للتطبيقات ومخصص بشكل رئيسي للباحثين عن عمل للسماح لهم بالبحث عن وظيفة بناءا على معايير حداثة عروض العمل والموقع الجغرافي المودعة فيه.

تطبيق MonAgence :



متوفر بشكل مجاني على متجر Google الرسمي للتطبيقات ومخصص بشكل رئيسي للباحثين عن الملحقة المحلية للتشغيل الأقرب لموقعهم الانى ومشاركة المسار الجغرافي الذي يجب اتباعه للانتقال الى الملحقة المعنية.

المفروض يتم تقديم احصائيات حول استخدام كل برنامج

عدد المسجلين

عدد الطلبات / الملفات المعالجة

عدد الزيارات...

المطلب الثاني: رقمنة عملية تسيير ومعالجة عروض العمل للمؤسسات ذات الحسابات الكبرى.

في إطار تحسين ورقمنة خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل المقدمة لمرتقيها سواء كانوا طالبي عمل او مستخدمين تم تطوير واجهة تقنية في النظام المعلوماتي wassitonline لصالح الشركات ذات الحسابات الكبرى المتواجدة على المستوى الوطني تتميز بخصوصية العدد الكبير من التنصيبات او بما

يسمي بالتوظيف المكثف (Recrutement de masse) لا سيما عروض العمل التي تشمل عدة ولايات.

الهدف من استعمال هذه الواجهة المشتركة بين المستخدمين من جهة والوكالة الوطنية للتشغيل وطالبي العمل من جهة أخرى هو معالجة خاصة ودقيقة لهذا النوع من عروض العمل مع تقليص مدة معالجتها وضمان رجوع معلومة موثوقة.

خصصت هذه الخدمة الجديدة لمساعدة المؤسسات ذات الحسابات الكبرى في إيداع عروض العمل عن بعد وذلك بنسبة 100 %.

تم اختيار مجمع سوناتراك كمستخدم نموذجي في مرحلة أولى تجريبية قبل تعميم استعمال هذه التطبيقية على باقي المؤسسات ذات الحسابات الكبرى.

أولاً: رقمنة عملية تجديد طلبات العمل عن طريق خدمة مراسل



في إطار رقمنة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل وسعيها منها لتطوير الخدمة المتعددة القنوات التي تتماشى مع استراتيجية الوكالة الوطنية للتشغيل وكذا تقديم خدمة ذات نوعية لمرتقيها تم بتاريخ 18 أكتوبر 2021 إطلاق خدمة الرسائل النصية القصيرة (مرسال MIRSEL) الموجهة لجميع طالبي العمل المسجلين في النظام المعلوماتي وسيط.

تقدم خدمة الرسائل القصيرة خدمتين:

1. **خدمة تجديد طلب العمل:** الإرسال يكون آلي قبل نهاية صلاحية طلب العمل ب 10 أيام. يخطر طالب العمل برسالة نصية قصيرة SMS مفادها بضرورة تجديد طلب العمل إما عن بعد أو التنقل للملحقة المحلية للتشغيل.

2. **خدمة الاستدعاء من أجل التوجيه:** الإرسال يقوم به المستشار باستخدام النظام المعلوماتي وسيط خلال أوقات العمل في حال وجود عرض عمل، بحيث يستدعى طالب العمل برسالة نصية قصيرة SMS من أجل ضرورة التحاقه بالملحقة في حالة وجود عرض عمل يتوافق مع ملمحه المهني.

كما تمكن خدمة "مرسالMIRSEL" الجديدة من الإشعار بالرسائل القصيرة للمتصلين بالرقم الأخضر حول طلباتهم، وإشعار طالبي العمل فيما يخص ورشات البحث عن العمل وتتبع برامج التكوين، واستلام إشعار بموعد مقابلة مهنية في إطار خدمة الحسابات الكبرى وكذا استلام إشعار نتيجة مقابلة مهنية في إطار خدمة الحسابات الكبرى والإشعار بفعاليات قادمة لكل من المستخدمين وطالبي العمل.

القيمة المضافة لهذه الخدمة:

- ✓ ضمان سرعة نشر المعلومة
- ✓ تقليص مدة معالجة عرض العمل
- ✓ ضمان صلاحية طلبات العمل
- ✓ تنظيم التدفق في الوكالات
- ✓ تعزيز الشفافية ومراقبة احترام الاجراءات

ثانيا: احصائيات تسجيل طالبي العمل لسنتي 2020 و2021 والمقارنة بينهما على مستوى الفرع الولائي للتشغيل برج بوعرييج.

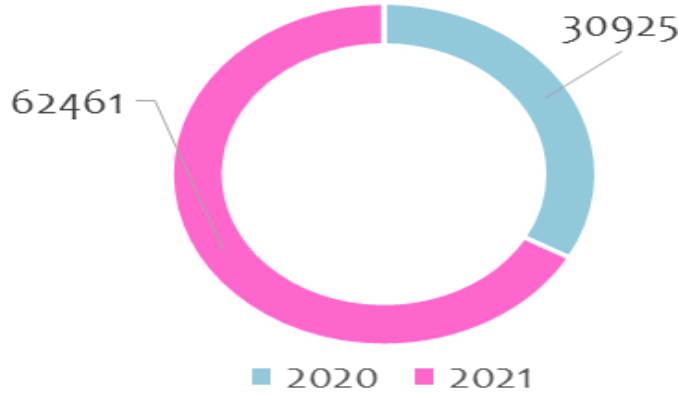
الجدول رقم (01): احصائيات تسجيل طالبي العمل لسنتي 2020 و2021

السنة	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
2020	4239	3166	2159	216	857	2769	1969	2312	3128	3007	3424	3697	30925
2021	2804	2195	2496	1295	1715	2214	1876	3228	5889	5982	12196	20561	62461

تحليل الاحصائيات

- زيادة 51 % في طلبات العمل في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 بعدد 31536 طلب عمل.
- اعلان رئيس الجمهورية عن برنامج منحة البطالة ساهم في ارتفاع التسجيلات في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020.
- بالنسبة لشهري أفريل وماي من سنة 2020 نلاحظ انخفاض كبير لعملية تسجيل طالبي العمل بسبب جائحة كورونا والاقتصار على التسجيل من بعد عبر الرابط wassitonline.

يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل الموالي:



الجدول رقم (02): تقسيم طالبي العمل حسب السن

Tranche d'âge	2020	2021	écart	%
16 – 19 ans	1219	1743	+524	+ 2%
20 – 24 ans	6204	11069	+4865	+15%
25 – 29 ans	8038	15574	+7536	+24%
30 – 35 ans	6223	13112	+6889	+22%
36 – 39 ans	3153	6855	+3702	+12%
40 – 49 ans	4381	9841	+5460	+17%
50 ans et plus	1725	4267	+2542	+8%

تحليل الإحصائيات

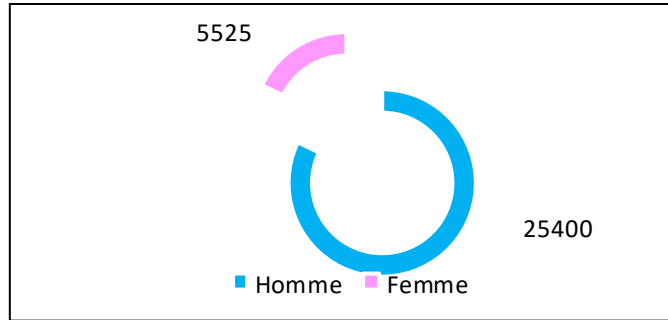
- الفئة العمرية ما بين 25-29 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 24 % مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.

- الفئة العمرية ما بين 30-35 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 22 % مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.
- الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 17 % مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.

◀ تقسيم طالبي العمل حسب نوع الجنس

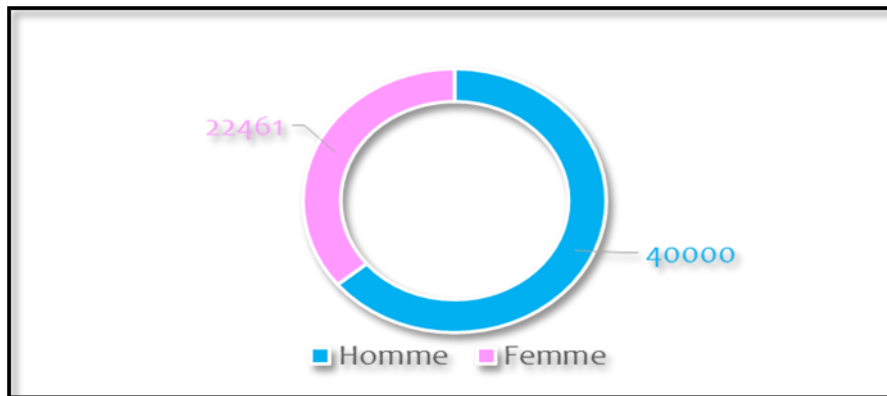
سنة 2020

- تسجيل 25400 طالب عمل جنس الذكور بنسبة 82%
- تسجيل 5525 طالب عمل جنس الاناث بنسبة 18%



سنة 2021

- تسجيل 40000 طالب عمل جنس الذكور بنسبة 64%
- تسجيل 22461 طالب عمل جنس الاناث بنسبة 36%



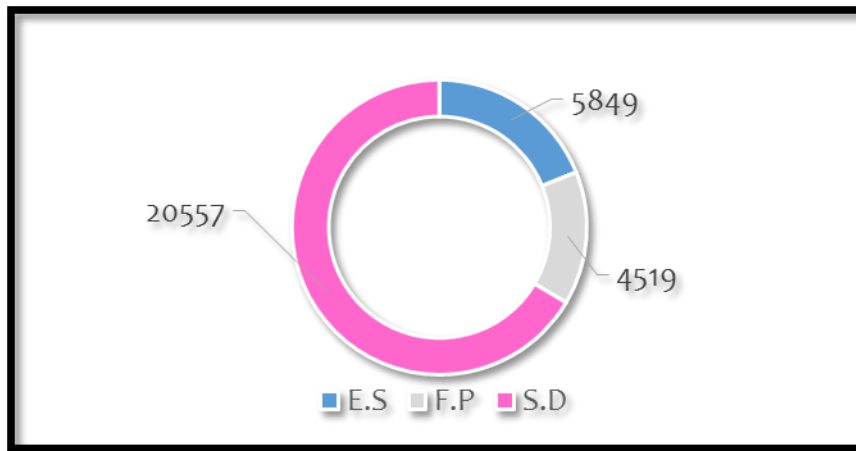
تقسيم طالبي العمل حسب المستوى الدراسي

سنة 2020

- تسجيل 5849 طالب عمل حاملي الشهادات الجامعية (Enseignement supérieur) بنسبة
%19

- تسجيل 4519 طالب عمل حاملي شهادات التكوين المهني (Formation) (professionnelle بنسبة
%15

- تسجيل 20557 طالب عمل بدون شهادة (Sans diplôme) بنسبة 66

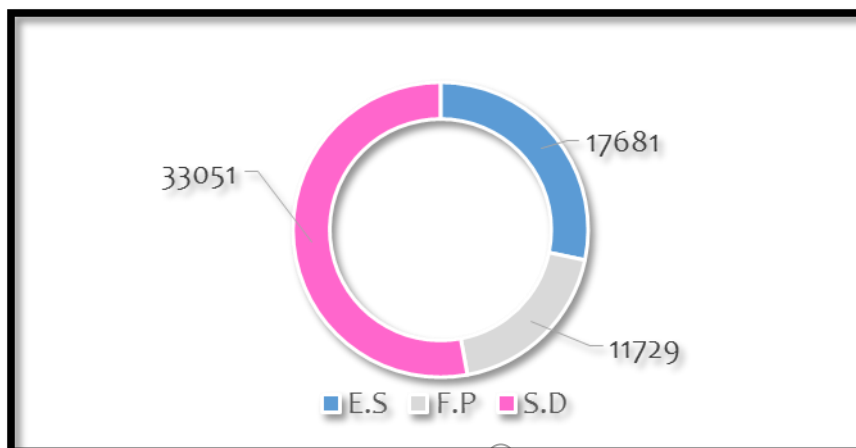


سنة 2021

- تسجيل 17681 طالب عمل حاملي الشهادات الجامعية (supérieur Enseignement) بنسبة
%28

- تسجيل 11719 طالب عمل حاملي شهادات التكوين المهني (Formation) professionnelle بنسبة
%19

- تسجيل 33051 طالب عمل بدون شهادة (Sans diplôme) بنسبة %53



ضرورة التعليق على المخرجات السابقة وربطها بموضوع الدراسة

خلاصة الفصل

خاتمة

خاتمة

من خلال هذا البحث وبعد الانتهاء من دراستنا النظرية والميدانية يمكن في الأخير بلوغ جملة من الاستنتاجات منها ما هو نظري ومنها ما هو ميداني، كما تمكنا من تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي رأينا أنها تخدم المؤسسة التي وقعت عليها دراستنا.

أوصلتنا الدراسة الميدانية التي أجريناها على وكالة التشغيل فرع منصورة إلى جملة من النتائج :

1- أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الادارة الالكترونية في المنظمات بصفة عامة ووكالات التشغيل بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة

2- تؤثر الادارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في مختلف البرمجيات والمعدات التقنية والتكنولوجيا.

3- استخدام الادارة الالكترونية يؤدي في الغالب إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة طالب العمل.

يجب أن تتضمن الخاتمة نتائج اختبار الفرضيات

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- ضرورة توفير كل المتطلبات لإنجاح رقمنة الادارة الالكترونية ودراسة جميع المعوقات كل على حدى خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الالكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقائها ومناقشتها.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال رقمنة الخدمات الادارية للموظفين محل الدراسة.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام اجهزة الحاسوب المتطورة.
- التحديث المستمر والتجديد الدوري للأجهزة والمعدات التقنية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر.
2. بن يوسف مصطفى، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017،
3. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية " المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
4. رأفت رضوان الإدارة الالكترونية، الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2017.
7. سيد حجازي المرسي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
8. صدام خميسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. صلاح عباس، العولمة والتطور الفكري الاداري، الاسكندري، مؤسسة شباب الجامعة 209.
10. عاشوري عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
11. عبد الرحمان ادريس ثابت، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
12. علاء أحمد حسين، صدام حسين على، "مدى توافر بعض متطلبات الإستعداد الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية"، تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
13. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

14. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، 2001.
15. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الحرب الإسلامي، بيروت، 2010.
16. العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان، 2002.
17. محمد الصغير بعلي، القانون الاداري، دار العلو للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر.
18. محمود هشام، المبسط للكمبيوتر " تعريف الانترنت والفرق بين الانترنت والانترنت ومن يدير الانترنت".
19. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة "النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004.
20. منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
21. موقع الوكالة الوطنية للتشغيل www.anem.dz
22. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009.
23. هاني علي الطهراوي، القانون الاداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2014.

المذكرات

24. بن يوسف مصطفى، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الجماعات المحلية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2017-2018.
25. حاكمي حمزة، اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر -السعيدة-، 2015/2016.
26. رفيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارة بين حنفية التعبير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وئي، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

27. ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2008/2007.
28. قوادري عائشة وشيروف سارة، دور الاتصال الخارجي في تحسي الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلا والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2016.
29. مانع بن سعد مباراه القحطاني، محالات ومتطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
30. محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوس، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004. إيهاب خميس أحمد منير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في الجامعة البحرية)، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- المراسيم والداستير**
31. دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016، الجريدة الرسمية العدد 14، المؤرخة في 07/03/2016.
32. المرسوم التنفيذي تحت رقم 142-19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل
33. المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الادارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988.

قائمة المصادر والمراجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiafa M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

1987

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة التسيير خلال السنة الجامعية: 2021

المعهد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أش استراتيجيه رفقة الخدمات الادارية

أصبح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/06

التوقيع و البصمة

*يجوز كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يخرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

قائمة المصادر والمراجع

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf à M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

التصريح شرقي
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة):
المولود(ة) بتاريخ:
المسجل بالبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
في:
أصبح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرد بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد
التصريح ضمن ملاحق المذكرة