



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

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: علوم سياسية
تخصص: إدارة محلية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: نطاح حليلة

تحت عنوان:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة
مشرفا ومناقشا	جامعة المسيلة	د. زبيري
مناقشا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

إلهي لا يطيب الليل الا بشرك و لا يطيب النهار الا بطاعتك ..

و لا تطيب اللحظات الا بذكرك .. و لا تطيب الآخرة الا بعفوك ..

و لا تطيب الجنة الا برويتك ..

و الصلاة و السلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة

نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كللهم الله بالهبة والوقار وجعلهم نورا يضيئ

لنا الدرب في الظلمات

الى الوالدين الكريمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين

الحياة الى الإخوة والاخوات

الى اخوتنا التي لم تلدهم أمهاتنا .. الى الأصدقاء

الى أساتذتنا الافاضل

الى كل من يعرفنا من قريب أو بعيد

نقدم هذا العمل

حليمة

شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا
على أداء هذا الواجب و وفقنا الى انجاز هذا العمل
لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية
من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين
جهودا جبارة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد
لذا نقدم أسمى آيات الشكر والعرفان لأساتذتنا الكرام ونخص بالتقدير
والشكر الأستاذ الدكتور "زبيري عبد الله" الذي أشرف على هذا العمل
كما نقدم شكرنا لجميع من قدم لنا يد العون
من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

فهرس المحتويات

١	الشكر.....
٢	الإهداء.....
٣	قائمة الجداول.....
٤	قائمة الأشكال.....
أ-ر	مقدمة.....
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية.....
03	المطلب الأول: مفهوم و نشأة الإدارة الإلكترونية.....
03	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.....
04	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
05	المطلب الثاني : الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية.....
06	المطلب الثالث: خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية.....
06	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
07	الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية.....
10	المطلب الرابع: مبادئ و أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية.....
10	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
11	الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية.....
12	الفرع الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية.....
16	المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
16	المطلب الأول: دواعي و خيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
16	الفرع الأول: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....

18	الفرع الثاني : الخيارات الإستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثاني: متطلبات و معوقات و سلبيات إرساء الإدارة الإلكترونية
18	الفرع الأول: متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية
21	الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	الفرع الثالث: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثالث: مراحل التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
27	المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الأول : ماهية أمن المعلومات.....
27	الفرع الأول: تعريف أمن المعلومات.....
27	الفرع الثاني : أهمية أمن المعلومات.....
28	المطلب الثاني: التهديدات الأمنية لمعلومات الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثالث : الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية
30	الفرع الأول: الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية.....
30	الفرع الثاني : الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية.....
32	خلاصة الفصل.....
33	الفصل الثاني:آليات تحسين الخدمة العمومية.....
34	تمهيد:.....
35	المبحث الأول : ماهية تحسين الخدمة العمومية.....
35	المطلب الأول: مفهوم تحسين الخدمة العمومية.....
35	الفرع الأول: معنى التحسين لغة واصطلاحاً.....
35	الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية.....
42	المطلب الثاني: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية.....

42	الفرع الأول: على صعيد الأحكام التشريعية.....
42	الفرع الثاني: على صعيد الأحكام التنظيمية.....
43	الفرع الثالث: على صعيد التشريع الفرعي.....
44	المطلب الثالث : امتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية.....
44	الفرع الأول: امتداد مبدأ تكيف المرفق العام.....
45	الفرع الثاني: تجسيد لمؤشرات الحكم الراشد.....
47	المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية.....
47	المطلب الأول : مفهوم و عناصر المرفق العام.....
47	الفرع الأول: مفهوم المرفق العام.....
48	الفرع الثاني: عناصر المرفق العام.....
48	المطلب الثاني : أنواع المرافق العامة.....
49	المطلب الثالث : المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام.....
53	المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية
53	المطلب الأول : علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية.....
54	المطلب الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام.....
56	المطلب الثالث : إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.....
58	خلاصة الفصل.....

مقدمة

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصةً في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والإجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، ساعدها في ذلك ظهور شبكة الإنترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها و تقليل استخدام الورق فيها وتحقيق عدد من المزايا الأخرى، هذه التطورات كان لها الأثر البارز في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات، ويأتي في مقدمة هذه التغييرات مطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر ممارسة يعرفها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أية حدود لتحقيق أهدافها، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية ، وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز عدد من الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية) وهذا بتطوير العمليات، المنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني، ويساعدها في ذلك عدد من الخصائص التي تتمتع بها ويأتي في مقدمتها التفاعل الآني على مدار الساعة وفي كل مكان فهي امتداد للتطور التكنولوجي، ونتاج لتطور تبادل المعلومات إلكترونياً كما أنها تتميز بخاصية العمومية بمعنى قابلية الممارسة في مختلف المؤسسات أياً كان حجمها وطبيعتها أو نشاطها.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الإتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الإنترنت، والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، ويعد قطاع الجماعات الإقليمية في الجزائر من بين أهم القطاعات التي سايرت هذا النهج الإلكتروني 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 من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية كمشاكل البيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لرسم استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الإقتصاد الوطني، المؤسسات والإدارات العمومية للإرتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ولهذا فقد أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع " المواطن الإلكتروني"، الذي يعد خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية، باعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية، وتقريب المواطن أكثر من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية وهذا من أجل إرضاء الصالح العام،

وللوصول إلى ذلك لابد من تحقيق جملة من المتطلبات التقنية والبشرية لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتكريس مفهومها.

الإشكالية:

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أدت إلى إحداث تغييرات على كافة المستويات، هذه التغييرات أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الإلكترونية من بينها الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت مطلب وضرورة لا غنى عنها في المنظمات العمومية، لما حققت من نتائج إيجابية في تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها والتي من شأنها تسريع عملية إنجاز التعاملات بسهولة وإتقان وبدون بذل جهد كبير، والدقة والإتقان في الأداء وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالإدارة، وتعتبر من أهم الإستراتيجيات المتبعة لتحسين 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، لضمان البقاء والإستمرار وتفعيل الخدمة العمومية بشفافية و بأقل التكاليف، والجزائر بدورها تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة لتحقيق أهداف منها عصرنه الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن:

- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

ومن هذا يتفرع عدة أسئلة فرعية:

- 1- ما هو واقع استخدام الإدارة الإلكترونية؟
- 2- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية؟
- 4- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية والمرونة في خدمة المواطن؟

متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية .
- 2- المتغير التابع: تحسين الخدمة العمومية.

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التحقيق في فرضياته والتوصل إلى نتيجة معينة بشأن تساؤلات إشكالية الموضوع، ولتحقيق الهدف الأساسي تم تقسيمه إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في:
- معرفة واقع الإدارة الإلكترونية.
 - تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية.
 - إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الإرتقاء بخدماتها.
 - إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية.

أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بجهودها، وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية:
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين.
 - قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية.
 - محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة.
 - كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها الإدارة المحلية تقدم خدمة عمومية وباعتبارها أقرب إدارة للمواطن ولا يمكن الإستغناء عنها، حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة وتمثل إضافة لحقل المعرفة.

مبررات اختيار الموضوع:

- مبررات ذاتية: تتمحور أسباب ومبررات إختيار الموضوع على اعتبارات ذاتية، التي تنطلق من حكم عملي في مؤسسة عمومية.

مبررات موضوعية:

- اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العملية، لأنه يواكب التطورات الحديثة وأهميته في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز قيمة ووزن الخدمة العمومية.
- علاقة الموضوع بتخصص إدارة الأعمال.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام وبالتالي تحسين الخدمة العمومية، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والإستفادة من إيجابياتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية دقيقة بطريقة موضوعية، ويتجلى اعتماد هذا المنهج من خلال السرد ووصف وتحليل أهم التعاريف والعناصر والخصائص المميزة للإدارة الإلكترونية وكذا تحسين الخدمة العمومية أي برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

الدراسات السابقة:

1- الدراسة التي قام بها عشور عبد الكريم من خلال مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2010، تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، تناولت هذه الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حيث تناولت دولتين مختلفتين الأولى متقدمة والثانية نامية، أما دراستنا فتناولت الموضوع من زاوية واحدة ، وهدفت الدراسة إلى تبيان مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كالية في ترشيد الخدمة العمومية وهذا بتطبيق النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة، كما اعتمدت على المنهج التاريخي، واعتمدت على الملاحظة كأداة لجمع البيانات وزادت دراستنا على اعتماد المنهج المقارن.

2- الدراسة التي قام بها الباحث مختار حماد بعنوان : تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة يوسف بن خدة الجزائر سنة 2008، حيث سعت هذه الدراسة للوصول إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارته، وتوصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيورتها، وأن معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثاقبة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة، وأوضح الباحث أن زيادة الأجهزة والمعدات وتطوير شبكة الإنترنت في المكاتب يعتبر بمثابة زينة فقط ما لم تتوفر الإرادة الحقيقية في تكريس الشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية، اعتمد الباحث في دراسته على استعمال المنهج الوصفي التحليلي و المنهج المقارن.

3- الدراسة التي قام بها بوقلاشي عماد من خلال مذكرة ماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 سنة 2011 ، تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل " ، وتناولت هذه الدراسة مفاهيم وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية، ومساهماتها في تحسين أداء وزارة العدل، وذلك بالإعتماد على وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتختلف هاته الدراسة عن دراستنا من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة حالة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها تناول موضوع هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين ببلدية البويرة، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتشابه جزئية من حيث المضمون مع الدراسات السابقة. وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، أما الاختلاف بين دراستنا وبين هذه الدراسات من ناحية الحدود الزمانية والمكانية المدروسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم بحيث اعتمدت دراستنا على عدة مناهج والبعض تم الإعتماد عليها في الدراسات السابقة والبعض الآخر لم يعتمد عليها وكذلك الأمر بالنسبة الأداة الدراسة فالدراسة الحالية اعتمدت على عدة أدوات وهي الإستبانة، المقابلة والملاحظة ، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، وقد استقدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري،

كما استفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وقمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات، إذ تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية من سرعة وشفافية، ودقة وتخفيض التكاليف ... إلخ.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين وهي كما يلي:

- الفصل الأول جاء بعنوان " الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية "، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول للتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية واحتوى المبحث الثالث على أمن معلومات الإدارة الإلكترونية.

- الفصل الثاني جاء بعنوان " الإطار النظري لتحسين الخدمة العمومية "، وقسم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تحسين الخدمة العمومية، وجاء في المبحث الثاني المرفق العام كأساس للخدمة العمومية، وفي المبحث الثالث إلى تحسين الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الاول

الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

تمهيد

لقد أصبح العمل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة خاصة الإنترنت، الإنترنت والإكسترنات تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الإستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية.

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً ومميزاً في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفى ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات مختلفة لتطوير طرق العمل التقليدية التي اعتمدت على المعاملات الورقية، والإجراءات الروتينية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والإستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى، وانطلاقاً مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة 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 خاصةً 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: نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية:

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لتتاج 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 وتطويرها¹.

لقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بصورة مصغرة وبأساليب 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 المؤسسة².

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا 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 العالم³.

الفرع الثاني: 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 لحداثة 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"⁴.

¹ صدام خميسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص72 .

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص03 .

³ المرجع نفسه، ص03

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار البازوري، عمان، 2009، ص157.

أما البنك الدولي يرى أن " الإدارة الإلكترونية مفهوم ينضوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغيير 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 و المعاملات 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 Data interchange Electronic والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".¹

كما تعرف على أنها: " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان و زمان، 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".²

كما تعرف بأنها: " عملية مَكُنَّة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد 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".³

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 و تطلعات المنظمة".

¹ حسين مجّد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص41 .

² 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، ص59 .

³ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص34 .

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة 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 تحقيقه.

وفيما يلي أهم الفروقات بشكل مختصر بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية حسب الجدول (01):

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

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
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 الإستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للإستفادة منها

المصدر: حسين مُجّد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص92.

المطلب الثالث : خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية:

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر مايلي¹:

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواءً في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير.

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية... إلخ.

- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد... إلخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقرراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.

- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواءً بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.

- غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله². بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي³:

- السرعة و الوضوح: ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات و إرسالها و استقبالها.

- إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها: تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.

- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

- الرقابة المباشرة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص18.

² كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر2007، ص222.

³ رجي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط و الإدارة الجامعية للقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص26.

– **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

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

– **تحقيق الشفافية:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية 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 "

– **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

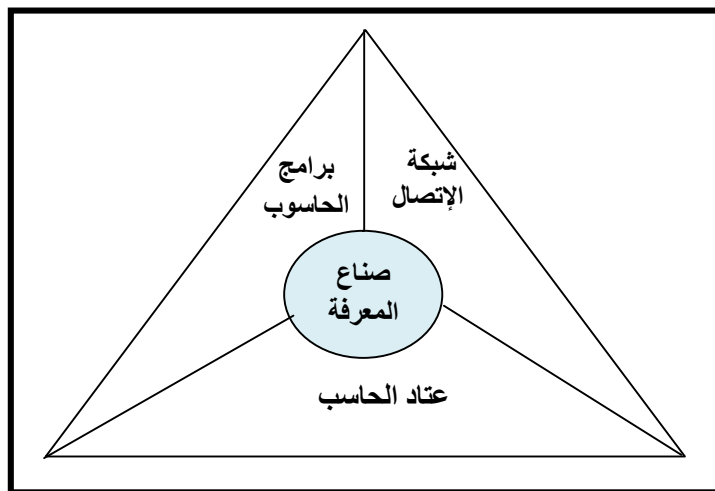
– **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:

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

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017، ص31 .

الشكل رقم (01): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص31.

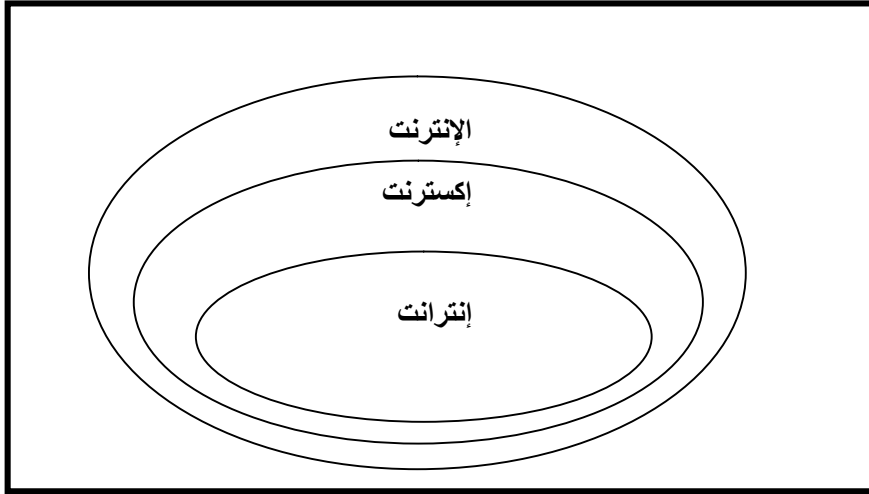
- من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا صيغة الإمتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الإتصال بالإضافة إلى صناع المعرفة، و فيمايلي شرح كل منها:
- 1- **عتاد الحاسوب:** المكونات المادية للحاسب و نظمه و شبكاته و ملحقاته، وتتمثل في¹:
 - **وحدات الإدخال:** و هي الوسائط التي تتم 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.
 - **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 الحاسوب**²: 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 المستفيد وتسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالج النصوص Word، برامج المحاسبة Excel وغيرها من البرامج.

¹ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق، عمان، 2006، ص105.

² المرجع نفسه، ص119.

3- شبكات الإتصال: تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معاً و ترتبط 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 منها¹:

- **الإنترنت (Internet):** وتتألف من كلمتين Inter - International وبالإنجليزية 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، وبرز 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 بالدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت العادية.

- **الإكسترنات (Extranet):** هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين

¹ محمود هشام، المبسط للكمبيوتر "تعريف الإنترنت و الفرق بين الإنترنت و الإنترنت و من يدير الإنترنت"، تاريخ التصفح 2019/05/25 على 5h25،

الموقع الإلكتروني: http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html

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 الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹.

المطلب الرابع : مبادئ و أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية² :

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج: بحيث أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، و بروز نتائجها على أرض الواقع.

3- التغيير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل .

4- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم .

5- سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة³.

¹ سليم الحسنية، مرجع سابق ذكره، ص 119.

² مجّد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004، ص.ص 03-04.

³ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004، ص 05 .

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية: لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى¹:

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.
- تقليل التكاليف.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي²:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.

¹ النمر و آخرون، الإدارة العامة " الأسس و الوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002، ص424 .

² فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012، ص51.

الفرع الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مركّزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: وفقاً للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف "بأنه المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".

أما **التخطيط الإلكتروني** فيعرف على أنه "تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد"¹.

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي²:

- إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.
- زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.
- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.

¹ عادل حرموش المرفجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 97.

² ساري عوض الحسنة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، 2011، ص 41.

ويرى بعض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابةً للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو توجيهي .

2- التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي هو "عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية"، أما **التنظيم الإلكتروني** فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"¹، وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم (02) .

الجدول رقم (02): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
رئيس واحد و سلطة الأوامر الخطية	القيادة الإستشارية
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة و اجتهادات الأفراد
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية و إتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص92.

¹ محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص33 .

3- القيادة الإلكترونية: القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في " التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك"¹.

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة، والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالسرعة والتغيير" وبصفة عامة: فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر².

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية"³. وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية³:

- القيادة التقنية العملية (الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافاً للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن .

- القيادة الذاتية: أصبحت قيادة الذات أكثر بروزاً، وهذا لحتمية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات والتفكير الإستراتيجي.

4- الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلاً عما هو مخطط له في نهاية المدة، ولكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ أن علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية

¹ أمجد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار المسيرة والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص266.

² محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص31.

³ نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص90-91.

بين العمال والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية¹، وهذا ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم: (03) يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ و الرقابة قصيرة جداً
الإستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة(تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين،الزبائن،الشركات في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير و الموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية و الوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية، ووضوح النشاطات

المصدر : نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره،ص ص349-350.

¹ عادل حرحوش المرغجي،مرجع سبق ذكره،ص111.

المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات 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 و خيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : 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 ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابةً لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي¹.

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 يلي² :

- 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 دافعاً 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 مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار.

¹ رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 127.

² عمار يوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2010، ص 183-184.

- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، تخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة 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 بصورة 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، ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين وتقلل من البيروقراطية، وتمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقراراً 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، لذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمياً وأصبحوا أكثر تطلعاً نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصاً بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإتصال الفضائية المتقدمة¹.
- **عامل الزمن:** لطالما كان عنصر الزمن عقبة أمام المؤسسات والشركات التي تخوض غمار المنافسة عالمياً و محلياً 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 المناسب².
- **العوامل السياسية:** ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الإنفتاح و الحرية و المشاركة و احترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة، وهذا ما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما منح الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال للشعوب³.

¹ العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان، 2002، ص151.

² حسين مُجَّد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص104.

³ المرجع نفسه، ص104

الفرع الثاني : الخيارات الإستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

هناك ثلاثة (03) خيارات استراتيجية يمكن من خلالها التحويل نحو انتهاج الإدارة الإلكترونية وهي¹:

- 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 الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

- خيار التحويل إلى منظمة مادية- إلكترونية: أو ما يسمى بالشركات المادية -الرقمية المزيجية 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 ينتقلوا إلى مقر الشركة لإتمامها، مثل ملأ استمارات التعارف أو الإستثمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة.

- خيار التحويل من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية: وهي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملاً 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 و معوقات و سلبيات إرساء الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية

حتى تتبنى المؤسسات أسلوب الإدارة الإلكترونية في العمل وجب عليها توفير عدة متطلبات، نوجز أهمها في مايلي²:

أولاً- المتطلبات التقنية و المالية:

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

2- المتطلبات المالية: وهي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل استخدامها:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات ، وإنشاء مواقع و ربط الشبكات.

¹ منير مجد الجنيبي وممدوح مجد الجنيبي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص ص 11- 12.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-308.

- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة.
- للإستعانة بالمدرّبين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في المنظمة.
- توفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها وأفرادها.
- لتحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

ثانياً- المتطلبات الإدارية و البشرية:

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

أ- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: الانتقال إلى نظم العمل الإلكترونية ليس أمراً سهلاً يتحقق بمجرد إصدار أوامر، إنما هو نتاج تغيير جذري وشامل بدءاً من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظرتهم لوظائفهم، ولتتم 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 و وضع الخطط.
- الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة 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 باتصالاتها، وقبلاً منها بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ج- التطوير الإداري: هي عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغييره بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، والتي تختلف جذرياً عن طبيعة عمل الإدارة التقليدية، و قد 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 لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية كما يلي:

- دعم القيادات الإدارية و مساندتها: القيادة العليا هي التي تتخذ القرارات بشأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتتولى رسم السياسات والخطط والبرامج، لذا عليها الإلتزام والوقوف على تفاصيل الإنجاز كاملة، والقيادة التنفيذية تقع عليها مسؤولية التنفيذ ومتابعة سير العمل واستدراك ما قد يقع من أخطاء، والتأكد من أنه تم إجراء كل التغييرات اللازمة التي تضمن التنفيذ الدقيق لما خططت له القيادة العليا.

- **إعداد الأفراد:** يتم إعداد الأفراد إما عن طريق البحث عن أفراد متخصصين لديهم ما يؤهلهم للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو عن طريق بذل جهود كثيفة من طرف إدارة المنظمة لوضع برامج وخطط (دورات تكوينية) لتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات.
- **إعادة هندسة العمليات (الهندرة):** الهندرة هي إعادة تصميم جذري لعمليات وأنشطة الأعمال الإستراتيجية التي تضيف قيمة للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة للوصول إلى مستوى المثالية لتدفقات العمل والإنتاجية داخل المنظمة، فحسب هذا المفهوم نقول أنه دون عملية الهندرة لا يمكن ضمان نجاح عملية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **تهيئة الأوضاع و التكيف العام:** تدعو المنظمة إلى تهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في البيئة، وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات من خلال تدريبهم وتثقيفهم للتماشي مع متطلبات العمل الجديدة، وجدير بالذكر أن فكرة التدريب والتثقيف لا تخص العاملين في المنظمة فحسب بل تتعداها إلى فئة من المجتمع والمستهدفة بتلقي الخدمة وهذا حتى تضمن عدم النفور والإحجام عن التعايش معها.
- **2- 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 الجوهرية القادرة على الابتكار، والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.
 - التدريب و بناء القدرات: ويشمل تدريب العاملين في إدارة المنظمة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات، وقواعد المعلومات والبيانات ومختلف العمليات بشكل سليم.
 - توفر الكوادر و الكفاءات: من محللين وفنيين ومتخصصين في تقنية الإتصالات، وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها.
- **ثالثاً- المتطلبات التشريعية و الأمنية:**
 - 1- المتطلبات التشريعية:** يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويُسهل معاملاتها، ويضعها موضع الإعتراف الوطني والدولي، إضافةً إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:¹
 - إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح بها والممنوع منها والعقوبات المفروضة.
 - تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

¹ حسين مجد الحسن، المرجع السابق ، ص156.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.
- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.
- 2- المتطلبات الأمنية:** هناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي نذكر منها¹:
 - وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.
 - تكوين فريق متابعة و تطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية.
 - استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الإستعانة بالخبراء في المجال القانوني والتقني إذا استلزم الأمر.
 - تأسيس نظام البنية التحتية للمفاتيح العمومية، وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الإعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.
 - تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول إلى المعلومات والبيانات، وكذلك تسمح للإدارة بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وخاصةً في التعاملات التي تكون الإنترنت وسيطاً لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الإنترنت.

الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- المعوقات الإدارية: تتمثل في²:

- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين .
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب .
- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات .
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين .
- الإلتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- قصر دورة حياة الإدارة .
- 2- المعوقات البشرية:** ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي³:
 - عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
 - قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة .

¹ حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص158

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

³ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 42.

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي .
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديداً 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 المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات)، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقادم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم .
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

4- المعوقات القانونية والتشريعية: من بين المعوقات القانونية والتشريعية نذكر ما يلي²:

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة .
- غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصاً الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.
- التأخر في سن القوانين والتشريعات التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلاً الجزائر أحصت "2500 جريمة إلكترونية في 2017" تتعلق بالقرصنة، الإبتزاز والتهديد، التشهير والإحتيال، وهو الرقم الذي اعتبره المختصون بأنه "كارثي"، ودقوا معه ناقوس الخطر، لهذا عازمت السلطات الجزائرية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما تشكله من خطر على أمن الدولة ككل³.

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

² المرجع نفسه، ص ص 238-239

³ جريدة العين الإخبارية ، تاريخ التصفح: 2019/06/17 على الساعة 19:05

الموقع الإلكتروني: <https://al-ain.com/article/bahrain-qatar-international-law>

الفرع الثالث: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلاحظه على أرض الواقع يشير إلى أمر مختلف، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الإستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال آخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو طارئة، ومن السلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية مايلي¹:

- زيادة نسب البطالة: تعتبر زيادة معدلات البطالة من السلبيات التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الإستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الإعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

- التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان: التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة، وليس مسموحاً لغير المخولين بالإطلاع عليها، وغالباً ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية للمالكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير، وفي الكثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الإئتمان عن طريق المخرب (Gracker) أو المخترق (Hacker)، فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر، أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (العميل، الخادم) (Client/Server)، أما المخترق فهو الذي يقوم بالإختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة، ويمكن تعريف القرصنة بأنهم من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية.

كما نذكر من سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية²:

- فقدان الخصوصية: إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقوقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبط بعضها البعض والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الإجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لمخاطر لم تكن في الحسبان، ومن المتوقع أن تزداد قدرة الآخرين على رصد تحركاتهم.

- زيادة التبعية للخارج: الإدارة الإلكترونية تعتمد في معظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية، ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية "إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، بلا تنظيمات جامدة"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص72.

² رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2017، ص57.

- **مشاكل صحية:** استخدام الموظفين لشبكات الإنترنت والإنترنت لساعات طويلة يؤثر سلباً في صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الإدمان على استخدام الحاسوب والشبكات يزيد ميول الفرد إلى العزلة والإنطواء، مما قد يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسياً مع محيطه الاجتماعي، ويفقده القدرة على التواصل مع من حوله، ويقلل فرصة تمكنه من المشكلات أو قيامه بالأعمال الأخرى غير المرتبطة بالحاسوب والشبكات¹.
- **شلل الإدارة في حال أي خلل:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية².
- **التكلفة الباهضة لبناء البيئات الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل، حيث يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في الدول النامية³.
- **الإستهلاكية:** تصبح الإستهلاكية من سمات المجتمع، فمجتمعاتنا العربية مثلاً إذا أرادت تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تملك أمامها خيار سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يجد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين.
- **ضعف التواصل الاجتماعي:** تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الإحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي.

¹ رحمانى سناء، المرجع السابق، ص 60

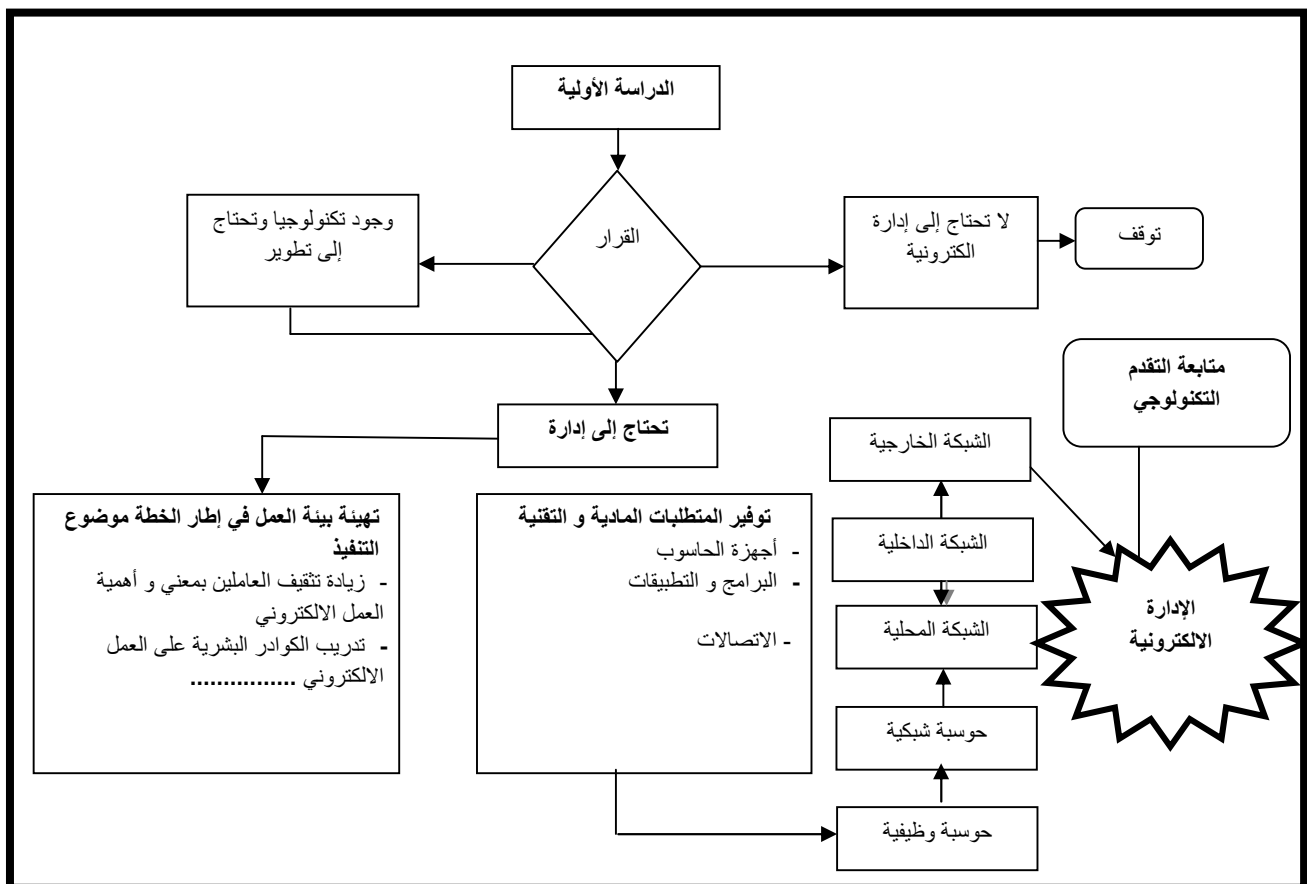
² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 327.

³ المرجع نفسه، ص ص 328-327

المطلب الثالث: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يتم بصورة عشوائية، وليس بمجرد توفير 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، وتمر هذه العملية بمراحل نوضحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (03) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، 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 يلي¹:

- 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 و البشرية.

¹ علي السلمي، المرجع السابق، صص 64-66

- **اتخاذ القرار:** بعد استكمال الدراسة الأولية توضع المنظمة 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 تطبيق 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 و التقنية:** من عتاد 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 مع قاعدة الإتصالات الإلكترونية لتحقيق الحوسبة الشبكية والتي تعد ركيزة الإنطلاق نحو بناء نسيج مشترك من العمل الجماعي وتشكيل أنماط رئيسية لشبكات 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، وبمجرد تطوير المنظمة للشبكة الداخلية لها يمكنها الآن التوسع والإمتداد خارج المنظمة وتطوير شبكتها والتي تعرف بالإكسترانت، و هنا 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 سواءً ما تعلق بالأجهزة أو البرمجيات أو الإتصالات أو غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

قد أضحت الشبكات الإلكترونية من الضروريات الحاصلة في عصرنا الحديث، بحيث أصبح لا غنى عنها في المؤسسات والشركات والحكومات بل وحتى في البيوت، فحيثما أنت تجد من حولك أنواع عديدة من شبكات الحواسيب التي تنقل كماً هائلاً من المعلومات والبيانات بين الأشخاص والمؤسسات على مستوى العالم، وتتنوع هذه المعلومات والبيانات في أهميتها ودرجة سريتها من المعلومات العامة والعلمية العادية إلى المعلومات والإحصائيات الحكومية وميزانيات الدول والمعلومات الإستخباراتية بالغة الخطورة والسرية، وكل هذه الأنواع من المعلومات والبيانات إنما يتم تناقلها وحفظها في غالب الأحيان عبر شبكات الحاسوب على اختلاف أنواعها وأماكنها، ومن هنا تأتي أهمية هذه الشبكات في العالم المعاصر والتعاملات اليومية بين البشر بشكل عام، ومن هذه الأهمية تنبع خطورة ما يمثله أمن هذه الشبكات وأمن المعلومات التي يتم تداولها عبر خطوطها، و من هنا نحاول إيضاح أهمية أمن المعلومات وما هي المخاطر التي تهددها؟ وكيفية مناهضة هذه المخاطر والحماية منها¹.

المطلب الأول : ماهية أمن المعلومات

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل وجب الحفاظ على أمنها، حيث أن ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني يعد ضعفاً للثقة والتي يجب توفرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها.

الفرع الأول: تعريف أمن المعلومات

يعرف Laudon and Laudon أمن المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها، أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها".

كما يعرف أمن المعلومات بأنه التحويلات الإجرائية و الوقائية التي تضعها المنظمة، للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التلف .

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن أمن المعلومات هو " تلك العملية أو النشاط الذي يهدف إلى ضمان حماية وسرية معلومات المنظمة المتعلقة بها ونشاطاتها".

الفرع الثاني : أهمية أمن المعلومات: تنبع أهمية أمن المعلومات بالمقام الأول من كونه موضوعاً يمس شرائح المجتمع كافة على اختلاف أعمار أفرادها، وأعمالهم، واهتماماتهم سواءً كان مقدم الخدمة، أو متلقيها، وهذا لكونه نظام يؤمن قواعد

¹ رامي عبد اللطيف الدماطي، أمن شبكات المعلومات الإلكترونية، تاريخ تصفح الموقع: 2019/06/10 على الساعة: 10:05

الموقع الإلكتروني <https://blogs.aljazeera.net/blogs/2016/10/29/>

البيانات وبنوك المعلومات، والذي يمثل ضرورة ملحة خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي ، ويشمل أمن المعلومات على أمن الحسابات والشبكات، وتمثل أهميته في ثلاثة أبعاد¹:

1- تأمين سرية المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الإفلاح عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك، كما يشمل ضمان وسرية المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.

2- تأمين سلامة المعلومات: وهذا يعني أن المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة على الشبكات يجب ألا يتم تغييرها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

3- تأمين وجود المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين.

المطلب الثاني: التهديدات الأمنية لمعلومات الإدارة الإلكترونية

التهديد يعني احتمالية حصول خطر وأذى، وهو مجموعة من الإحتمالات والأحداث التي تلحق أذى بالآلات التقنية والإنتاجية والسرية لنظم المعلومات، وحتى تتفادى مخاطر هذه التهديدات عليها بتحديد جميع التهديدات المحتملة لمواجهتها ومن بين هذه التهديدات نذكر:

1- الهجمات على التجهيزات المادية: والمقصود بها جميع ما يهدد أمن الوسائل والتجهيزات المادية للعمل الإلكتروني وتتضمن:

- ضياع العتاد: المتمثل في الحواسيب والأجهزة المحمولة وغيرها، لأنها كلها معرضة للخطر والسرقة كونها مكان تخزين جل المعلومات والملفات بالمنظمة.

- عدم حماية الشبكات المحلية و غرف الحاسوب الرئيسي: عدم تأمين الشبكة المحلية وترك غرف الحاسب الرئيسي دون حماية قد يسمح لبعض الموظفين المتدمرين أو الزوار الإتصال بالشبكة وشن هجمات لسرقة كلمات المرور واستخدامها بطريقة غير مصرح بها.

2- انتهاكات حقوق الشخصية و الإمتيازات: ويقصد بها محاولة أشخاص مجهولين انتحال شخصية المستخدم الحقيقي وحصوله على التحويل الذي يمكنه من الحصول على المعلومات التي يريد، ويتم هذا الإنتهاك عن طريق:

- كلمة السر: عندما يقوم المستعمل باستخدام نفس كلمة السر واسم في مواقع مختلفة فهذا يعرضه لخطر الإنتهاك من طرف أشخاص آخرين، كما أن هناك شكل آخر يتمثل في استعمال كلمة سر ضعيفة، وبالتالي يسهل الحصول عليها واستخدامها لأغراض أخرى.

¹ رجب عبد الحميد حسنين، أمن شبكات المعلومات الإلكترونية: المخاطر والحلول تاريخ تصفح الموقع: 2019/06/10 على الساعة: 23:20 د

الموقع الإلكتروني:

http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=629:networks&catid=257:studies&Itemid=90

- **الموظفون السيئون:** في بعض المنظمات قد نجد بعض مسؤولي الأنظمة هم مشغلي الشبكات وهم من يقوم بإدارة المشاريع، فمع كل هذه الإمتيازات والصلاحيات للوصول الكامل نحو المعلومات، يستغل مسؤولو الأنظمة هذه المزايا لتسريب معلومات المنظمة الحساسة والتي تضرب استقرارها وسمعتها.

3- وقف الخدمة: المقصود بوقف الخدمة ذلك الهجوم الذي يؤدي إلى منع المستخدمين الشرعيين الإستفادة من الخدمة، ويكون من الصعب جداً منع حدوثه، وتختلف وسائل ودوافع حدوث هجوم منع الخدمة، لكنه في العادة يؤدي إلى التوقف وفقد الثقة في المنظمة من طرف الزبائن، وقد يحدث وقف الخدمة بسبب كوارث طبيعية تؤدي مثلاً إلى قطع الإتصالات، وانقطاع في التيار الكهربائي... إلخ.

4- المحتويات الخبيثة في الإنترنت: من بين أهم التهديدات التي تترصد المنظمة من هذه الشبكة :

- **البرمجيات الخبيثة:** هو مصطلح يشمل فيروسات " الكمبيوتر،الديدان و أحصنة طروادة " وأية أنواع أخرى من البرامج الضارة، ويمكن أن يتم تشغيل هذه البرمجيات من طرف الموظفين والمستخدمين داخل المنظمة دون أن يكون على علم بوجودها.

- **الإنتقال عند التحميل:** البرمجيات الخبيثة تنتقل عن طريق البرمجيات الأساسية المثبتة على أجهزة الحاسوب (مثل انترنت إكسبلور فايرفوكس وغيرها).

- **الهجوم على تطبيقات الويب:** تحتاج المنظمة في عملها إلى الإستفادة من خدمات البريد الإلكتروني من أجل إدارة علاقات الزبائن و تقاسم المعلومات، هذه الخدمات تشرف على حمل معلومات حساسة ويمكن أن تصبح هدفاً سهلاً للهجوم، بالإضافة إلى ذلك توجه المنظمة نحو تطبيقات الويب بخلق عدد كبير من الثغرات الأمنية الجديدة، والتي يتم استغلالها من قبل المتطفلين للوصول إلى هذه التطبيقات وتسريب المعلومات الحساسة واستغلالها في عمليات الإحتيال.

المطلب الثالث : الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن المعلومات الإلكترونية

حتى تتمكن المنظمات من المحافظة و الإبقاء على أمن معلوماتها في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتسيير أعمالها يجب أن تقوم بمجموعة من الإجراءات يمكن تصنيفها إلى :

الفرع الأول: الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

على الإدارة العليا القيام بعدة مهام تجاه المعلومات كالرقابة والإشراف على أمن المعلومات، ومن بين هذه المهام:¹

1- الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات و الحاسب: ويشمل الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي حمايته من الحريق والسوائل والغبار، وكذلك ضمان الكهرباء الكافية والمستلزمات البيئية من حرارة و رطوبة، إضافة إلى التحكم في زيارة ودخول الأفراد إلى المبنى أو المكاتب الحساسة أو مكاتب المراجع والأشرطة والأقراص و وثائق النظام أو صالة الحاسب الآلي، حيث لا يسمح الدخول إلا للمصرح لهم بالدخول.

2- توفير أمن البيانات: ويكون ذلك بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع المستوى الأمني، وتقليص الجرائم، ووضع آلية يتم من خلالها النسخ الاحتياطي، وتأمين وسائط الحفظ الخارجية بما يكفل أمنها وتحديثها .

3- توفير أمن الأفراد: و يكون ذلك بإتباع :

- منع التوظيف المؤقت، ومراعاة إجراءات إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح والبطاقات الممغنطة، وتغيير كلمة المرور قبل مغادرته .

- عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بشكل دوري في مجال المعلومات.

- دفع العاملين لحضور المعارض العالمية للأجهزة والبرامج، وإرسالهم إلى الدورات المتخصصة بأمن المعلومات.

4- توفير قسم متخصص بأمن المعلومات: تقوم المنظمات الكبيرة بتعيين مدير أمن المعلومات يرتبط بالإدارة العليا مباشرة لأهمية التقارير التي يعدها، ويرأس مدير الأمن قسماً مستقلاً من المتخصصين في مجال أمن المعلومات ومن ذوي الخبرة الفنية، والأمنية في معالجة البيانات والبرمجة حسب نظم التشغيل ولغات البرمجة وقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة، ومدربين على التنسيق الأمني، ولديهم المقدرة الكافية للتعامل مع جرائم المعلومات والحالات الطارئة.

5- التصريح بالمرور عبر الشبكة: تتميز السياسة الأمنية الجيدة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الإتصال من خلال قبول أو رفض بعض الملفات على الشبكة.

الفرع الثاني: الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية

1- الجدر النارية: إن الجدر النارية عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات المصاحبة معها، والتي تقوم بعملية فصل الشبكات الخاصة للشركة عن الشبكات العامة، حيث تقوم بعض هذه الجدر النارية بعملية تصفية للبيانات

¹ علاء حسين الحماوي، سعد عبد العزيز العاني، تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية، ط1، عمان، 2007، ص ص329-330.

- والطلبات، والتي تنقل من شبكة الإنترنت العامة إلى الشبكة المحلية الخاصة بالشركة والمبنية على عناوين شبكات العمل للحاسوب والذي يقوم بعملية الإرسال والإستقبال للطلبات أو البيانات¹.
- 2- ضبط كلمة المرور:** لا بد من اختيار كلمات مرور أمنية، مع وجود إستراتيجية لتغيير كلمات المرور بشكل منتظم ودوري، ويجب تجنب استخدام الأسماء وخاصة المتشابهة لاسم المستخدم.
- 3- نظام كشف التطفل:** هو نظام حاسوبي غايته كشف التطفل على الحاسوب من طرف أشخاص لهم القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات وتكون لهم القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية².
- 4- القياسات البيولوجية:** تشير إلى بناء الهوية على أساس الخصائص الجسدية، والسلوكية (المعروفة أيضاً باسم الصفات أو المعارف) للفرد مثل الوجه، بصمات الأصابع، هندسة اليد، شبكات العين، التوقيع والصوت.... الخ، فهي تقدم العديد من المزايا أكثر من الأنظمة التقليدية، وهي أكثر موثوقية من كلمة المرور، فالصفات البيولوجية لا يمكن أن تفقد أو تنسى، كما لا يمكن نسخها أو مشاركتها أو توزيعها، إضافةً إلى أنها تتطلب أن يكون الشخص المراد التحقق منه حاضراً في الوقت نفسه³.

¹ وهابي كلثوم، محاضرات مقياس نظام المعلومات، قسم التسيير، جامعة محمد آكلي، البويرة، 2019.

² جمعية مراكز الأحياء، دليل سياسات وإجراءات تقنية إدارة أمن المعلومات، الطبعة النهائية، مكة المكرمة، 2015، ص.ص 92-95.

³ المرجع نفسه، ص 95

خاتمة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات، والأساليب والإجراءات والهياكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها بيسر، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل لمجموعة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية.

وبالتالي لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز التنفيذ لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وسريعة وآمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

ويجب الأخذ بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية، فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على استراتيجية تطبيقها، وبالمقابل على المؤسسة التي تريد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية أن تكون على درجة عالية من اليقظة والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحكم بيئة العمل الإلكتروني، ورغم أن التكنولوجيا تفتح أمامها العديد من الفرص وتقدم العديد من المزايا إلا أن هاجس الأمن المعلوماتي يبقى من أهم الأمور الواجب التركيز عليها والحرص على أن تكون مؤسسة الإدارة الإلكترونية محصنة ضد أي اختراقات قد تقضي على مستقبل المؤسسة.

الفصل الثاني:
آليات تحسين الخدمة العمومية

تمهيد

باعتبار أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، وهذا نظراً للتطورات المتسارعة والمستمرة الذي عرفته الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين 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 الإعلام والاتصال، فإن الجزائر ومواكبة التحولات التي عرفتها خاصة في المرحلة الحاسمة من تاريخها المعاصر وبعد الأزمة الاقتصادية بسبب انهيار أسعار البترول و التي أحدثت تداعياتها على الجزائر بأزمة سياسية والتي عرفت بأحداث أكتوبر 1988، كل هذا دفعها لتطبيق جملة من الإصلاحات استهدفت بالدرجة الأولى المرافق العمومية التي تعتبر المصدر الأول لتقديم الخدمة العمومية للمواطنين ، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية، وبتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب، ويعتبر تحسين الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي بكثرة، حيث أصبح يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه فضلاً عن كونه مطلباً شعبياً، لذلك فإننا نجد تشديد السلطات العمومية للإضطلاع به بكل حزم خدمة لراحة المواطنين وبغية تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، حيث تم التطرق إلى تحسين الخدمة العمومية في العديد من المرات من طرف الحكومات المتعاقبة التي عرفتها البلاد منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، وأنشأت له عدة آليات وهيكل، كاستحداث وزارة لدى الوزارة الأولى مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013، والتي تعبر عن نية السلطات العمومية في التوجه نحو عصرنة المرافق العمومية والرفع من جودة خدماتها، قبل التراجع عنها في ماي 2014 بحيث ألغيت هذه الوزارة والتي لم يمر على استحداثها أكثر من ستة أشهر، وفي إطار هذه الإصلاحات فقد كانت هناك مبادرة من الحكومة لإنشاء مرصد وطني للخدمة العمومية.

إن أهمية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر تقتضي منا الوقوف بدايةً على جوانبها النظرية قبل التطرق إلى جانبها

التطبيقي، و على هذا الأساس قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية

المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : ماهية تحسين الخدمة العمومية

حتى تتمكن من معرفة معنى مفهوم تحسين الخدمة العمومية وجب في البداية التعريف بالمصطلحات المكونة له، وبعدها تبيان الأساس القانوني لهذه الفكرة من خلال التطرق لمختلف النصوص التشريعية التي عالجتها ثم التطرق إلى امتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الخدمة العمومية**الفرع الأول: معنى التحسين لغةً و اصطلاحاً**

1- لغةً: جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحسين على أنه: " اسم بُني على تفعيل، وهو يحسن الشيء أي يعمله، ويستحسن الشيء أي يُعده حسناً، وهو التغيير إلى الأحسن"، مثال: أدخلت الحكومة على التنظيم القضائي تحسينات كثيرة¹.

2- اصطلاحاً: إن المعنى الإصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية والتي تشكل محور دراستنا، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده على مصطلح مرادف للفظ "التحسين" ألا وهو مصطلح "إصلاح" بقوله أن: "إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمة حاجات الجماهير"².

الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية: يوحي مصطلح الخدمة العمومية لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين من أجل إشباع الحاجات المختلفة من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية، وسنحاول ذكر بعض التعاريف لفهم هذا المصطلح كما يلي:

أولاً- تعريف الخدمة العمومية: قبل التطرق إلى تعاريف الخدمة العمومية وجب علينا التطرق إلى معنى مصطلح الخدمة.

1- تعريف الخدمة³: بحيث عرفها Philip Kotler على أنها "نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون"

2- تعريف الخدمة العمومية: يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها،..... إلخ، لذلك فقد آثرنا أن نتطرق إلى عرض عدة تعاريف نذكر منها:

¹ المنار، قاموس مدرسي للطلاب، عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007، ص 120.

² عشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية - الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 60.

³ تسويق، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/11 على الساعة: 12:42.

رابط الموقع: <https://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82>

يعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"¹.

لقد عرفتها مدرسة الخدمات العمومية: بأنها "الوظيفة التي يكون أداؤها مضمون، مضبوط ومراقب من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة هو ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي، وهي لا تتحقق كاملةً إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"².

ومن خلال هذين التعريفان يمكن استنتاج ما يلي:

- أن الدولة تستعمل بصفة كاملة المرافق العمومية كوسيلة للتدخل، وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وأنها ممثلة في الخدمات العمومية التي تهيأ بصفة تجعلها تلبى احتياجات المواطنين.

- ولما نقول عن الخدمة "خدمة عامة" فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي فهي من جهة اقتصادية (صناعية، تجارية) أو إدارية، ومن الجهة الأخرى مراقبة الدولة تجعلها "سياسية".

- الهدف الرئيسي للخدمة العمومية هو الفائدة العامة لذلك فإن تخصص قطاع خدمي عام كالبريد والمواصلات مثلاً في عمليات مربحة، والتعامل يكون مع زبائن محددين فقط سيفقد دورها كخدمة عمومية لأن الهدف الرئيسي لها هو تحقيق المصلحة الخاصة (تعظيم الربح المادي)، عكس الخدمة العمومية التي يصب جل اهتمامها الأساسي في تعظيم الربح الإجتماعي ولكن هذا لا يمنع طبعاً من تحقيق أرباح معقولة.

كما اعتبرها البعض أنها " نشاط يخدم المصلحة العمومية، والتي تتكفل بها الإدارات العمومية" وهذا التعريف يحمل

في طياته معنيين مختلفين :

- **المعنى المقيد:** إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية في كل الأحوال أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائماً صفات نشاط الخدمة العمومية³.

- **المعنى الواسع:** تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"، وبالتالي فإن أساس ومبرر قيام الحكام بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق والتي تلبى حاجاتهم العامة التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحكام⁴.

¹ العربي بوعمامة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص 40.

² دروس التسويق الدولي، تسويق الخدمات العمومية، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/11 على الساعة: 13:17

رابط الموقع: <https://www.facebook.com/marketinginall/posts/2282932951931144/>

³ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2004، ص 208.

ومن خلال كل التعارف السابقة يمكن اعتبار الخدمة العمومية "محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواءً من طرف مؤسسات القطاع العمومي أو مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية".

ثانياً- مقاربات مفهوم الخدمة العمومية: نظراً لعدم وجود اتفاق حول مفهوم الخدمة العمومية، حيث تعددت تعريفات هذا المصطلح، وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل تيار، ولهذا سنحاول تقديم هذا المفهوم وفق المقاربات التالية:¹

1- المقاربة الإجتماعية: حسب هذه المقاربة تعرف الخدمة العمومية على أنها النشاط المنجز والمقدم بشكل دقيق طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن، في مقابل ذلك يرى المجتمع أن الحاجيات والسلع المقدمة ضمن الخدمة العمومية ترتبط بتلبية حاجات محددة.

وفي هذا الإطار وجب التمييز بين نوعين من الخدمات، الأولى والمصنفة على أنها ضرورية لسير الحياة الإجتماعية وهذا بالنظر إلى المستوى المعيشي أو مستوى ثروة المواطنين بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة، أما النوع الثاني من الخدمات والتي لا يمكن استغلالها إلا في إطار جماعي، وهي من مسؤولية الدولة توفيرها لارتباطها بقيد خاص بالتنظيم ومثال ذلك الخدمات غير المسوقة، وبعد الإنشغال الخاص بالمساواة المحور الرئيسي في المقاربة الإجتماعية للخدمة العمومية والتي يمكن أن تتعداه لمطلب المجانية، وفي هذه الحالة نجد المواطن يفرق بين الخدمات المدفوعة الأجر وتلك المقدمة بالمجان مع تواجد حالات وسطية مدفوعة بشكل جزئي.

ما يمكن أن نستخلصه من هذه المقاربة في مفهومها للخدمة العمومية هو تركيزها على توفير الخدمة للمواطن، مع التركيز على القيم الإجتماعية كالمساواة في الحصول على الخدمة، مع ضمان مجانيته في غالب الأحيان بحكم أن من يقوم على تقديمها هو الدولة.

2- المقاربة الاقتصادية: بعد الثورة الصناعية بدأ الإهتمام بالخدمة العمومية، حيث ظهرت عدة نظريات اقتصادية وعبر فترات زمنية متلاحقة، حيث تباينت وجهات النظر بخصوص دور الدولة في الحياة الاقتصادية ومن بين هذه النظريات النظرية الماركنتيلية (التجارية) والنظرية الفيزيوقراطية والنظرية الليبرالية .

- النظرية التجارية (المركنتيلية/Mercantilisme): هي مذهب سياسي-اقتصادي ساد في أوروبا فيما بين بداية القرن 16 ومنتصف القرن 18 أين كانت التجارة شائعة في ذلك الوقت، ونشأ النظام الماركنتلي لتعزيز ثروة الدولة وزيادة ملكيتها من المعدنين الذهب والفضة عن طريق التنظيم الحكومي الصادر لكامل الاقتصاد الوطني، بحيث يرى الماركنتليون (التجارون) أن مقدار قوة الدولة إنما يقاس بما لديها من ذهب ومعادن نفيسة وليس في قدرتها على

¹ رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص.ص 03-04.

إنتاج السلع والخدمات كما هو المقياس الحديث. فقد اتبعت الدول المركنتلية ما يعرف بنظام السبائك الذي يحظر بيع المعادن الثمينة خارج الدولة بدون أخذ إذن الحكومة.

- **النظرية الطبيعية (الفيزيوقراطية/Physiocrate):** نشأت في فرنسا في القرن 18، وذهب أصحابه إلى القول بحرية الصناعة والتجارة وبأن الأرض هي مصدر الثروة كلها، الفيزيوقراطيين تبينوا اتجاه مخالف حيث اعتقدوا بوجود نظام طبيعي يستمد قواعده من العناية الإلهية وهي ليست من صنع البشر، وإن هذه القواعد أو القوانين يمكن أن تسري من تلقاء نفسها دون تدخل الإنسان، كما أن أساس النظام فيه هو الملكية الفردية، والحرية الاقتصادية، وكان شعار الفيزيوقراطيون هو "دعه يمر دعه يعمل"، فهم ضد تدخل الدولة في الإقتصاد، فحسب رأيهم تدخل الدولة في الإقتصاد غير شرعي يعمل على تراجع قطاع الزراعة والتجارة، وعليه ازدهار الإقتصاد ربطوه بالتبادل الحر سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي حيث تتواجد السوق الحرة ويكون التنافس على مستواه بشكل طبيعي وعفوي.

- **نظرية الحرية (الليبرالية/Libéralisme):** ظهرت الليبرالية نتيجة للتغيرات الاجتماعية (الإنحراف الديني والإستبداد السياسي) التي عصفت بأوروبا منذ بداية القرن 16، وهي لم تتبلور كنظرية في السياسة والإقتصاد والإجتماع على يد مفكر واحد، بل أسهم عدة مفكرين في إعطائها شكلها الأساسي وطابعها المميز، وبالتالي تعددت التعاريف التي أعطيت لمصطلح الليبرالية لكنها اتفقت على مفهوم شمولي بأن "الليبرالية تعني الحرية المطلقة التي لا تحدّها الحدود ولا تمنعها السدود إلا ما كانت فيه تجاوزات لحرية الآخرين" على قاعدة "نتتهي حريتك حيث تبدأ حريات الآخرين"، وبالتالي فإن هذا المذهب يركز على الحرية الفردية، ويرى وجوب احترام استقلال الأفراد، ويعتقد أن الوظيفة الأساسية للدولة هي حماية حريات المواطنين، ولهذا يسعى هذا المذهب إلى وضع القيود على السلطة، وتقليل دورها، وإبعاد الحكومة عن السوق، وتوسيع الحريات المدنية، فهو يقوم على أساس علماني يعظم الإنسان، ويرى أنه مستقل بذاته في إدراك احتياجاته¹.

هناك أنواع من الليبرالية هي ليبرالية سياسية، ليبرالية اجتماعية، ليبرالية اقتصادية وهي ما يهمنا بحيث عرفت أنها "مذهب اقتصادي يرى أن الدولة لا ينبغي لها أن تتولى وظائف صناعية ولا تجارية، وأنها لا يحق لها التدخل في العلاقات الإقتصادية التي تقوم بين الأفراد والطبقات"، إلا أن آدم سميث لا يعترض على تدخل الدولة، بل يؤكد أنه كلما كانت المنفعة الخاصة غير قادرة على تحقيق النفع العام وجب على الدولة في هذه الحالة التدخل لحل هذه المشكلة، وهي منبع فكرة الدولة الحارسة (حماية المجتمع ضد أنشطة العنف، حماية أفراد المجتمع ضد عدم تحقيق العدالة، القيام ببعض الأنشطة العمومية)، وعليه يمكن القول أن الخدمة العمومية في هذه الفترة وجدت دعماً ضمن أدبيات الإقتصاد السياسي².

¹ مقالة بعنوان "مفهوم الليبرالية"، موسوعة المذاهب الفكرية المعاصرة، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/14 على الساعة: 08:25.

رابط الموقع: <https://dorar.net/mazahib/239/>

² عبد الرحيم بن صمايل السليمي، محاضرة صوتية حول إشكالية الليبرالية، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/14 على الساعة: 09:02

رابط الموقع: https://www.youtube.com/watch?v=jv6_khubMKo

وما يمكن أن نستنتج من المقاربة الإقتصادية في تحديد مفهوم الخدمة العمومية، هو اختلاف التوجهات الفكرية للمنظرين من حيث إعطاء المفهوم تفسير حسب الأفكار التي يتبناها، ومن جملة ذلك هناك من يدعو إلى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي، وهناك من يدعم قانون العرض والطلب والمنافسة، وما يهم هنا هو أن مفهوم الخدمة العمومية كان موجود في أدبيات الإقتصاد.

ثالثاً- مبادئ الخدمة العمومية: يتضح من خلال التعاريف السابقة للخدمة العمومية أنه من أجل أن تحقق الخدمات العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد حتى ترقى لمستوى المصلحة العامة، وتمثل هذه المبادئ في¹:

- **مبدأ المساواة:** يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرفق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم، ويلاحظ أن هذا المبدأ يجيد الخدمة العامة ويتضمن ضرورة توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

- **مبدأ الإستمرارية:** تهدف الخدمات العمومية إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن مبدأ الإستمرارية يعتبر مبدأ أساسي لقيام الخدمة العمومية، فالخدمات العمومية هي خدمات جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك لا بد من استمرار سيرها بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس.

- **مبدأ التكيف أو المرونة:** هي قابلة للتغيير أي قابلة للتكيف مع كل الظروف والإحتياجات، فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن كان لا بد من أن تستجيب المؤسسة العمومية لتلك التغييرات، لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها بأحسن طريقة، فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرط أساسي لمتابعة تطور الحاجات العامة وهو ما يبرر التغييرات التي تحدث على سير الخدمات العمومية تبعاً للتغيرات التكنولوجية، وتبعاً كذلك لتطور الطلب الإجتماعي (الحاجات الإجتماعية).

- **مبدأ الشمولية:** انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مناسبة لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

- **مبدأ المجانية النسبية:** امتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد سلم يبين هذا الإختلاف، في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجاناً كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة، بحيث تتعدد التغييرات وتدرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

¹ عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص121.

رابعاً- أنواع الخدمات العمومية: تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات المنظمة من طرف الدولة، ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية¹:

1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواءً على المستوى المحلي أو المركزي، مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.
- الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل خدمة مؤسسة المياه والكهرباء والغاز.
- الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل خدمة التمدرس المجاني والخدمات الصحية، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، والمتنزهات العمومية... الخ².

2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة³:

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يحصل عليها الفرد دون ارتباطه بالجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
- خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار الجماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثل الإنارة العمومية.

خامساً- مشاكل الخدمة العمومية التقليدية : تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي⁴ :

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب نفشي ظاهرة الوساطة.
- إنتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض المواطنين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الإقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.
- غياب الإتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

¹ نور الدين شونفي، دروس في المناجحت العمومي، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/12 على الساعة: 09:23.

رابط الموقع: <http://www.foad8.ufc.dz/cours/administrateur/management publique/menu.html>.

² عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 62-63.

³ المرجع نفسه، ص 63

⁴ مريزق عدمان، مشكلات الخدمة العمومية، موقع جسور للنشر والتوزيع، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/12 على الساعة: 11:20

رابط الموقع: <https://jousourdz.com>

- إفتقار الإبتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الإهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
- إفتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة، والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة "خاصة المستشفيات" وسوء مظهر المكاتب والعاملين على حد سواء.
- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدة الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.
- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.
- نقص التأطير وعدم الإهتمام بالتكوين: كان جهاز الوظيف العمومي مفتوحاً بدون النظر في الشروط العقلانية في مسألة التوظيف.
- عجز وقصور في الجانب الإستراتيجي.
- توفير الخدمات للمواطنين والتواصل والتعامل معهم، حيث يلاحظ استمرار وجود أنظمة وإجراءات معقدة ينجم عنها مستويات متدنية من الإنتاجية، تتلازم مع أساليب ووسائل عمل تقليدية وبيروقراطية في ظل غياب مكاتب لاستقبال المواطنين، أو شبك موحد يقدم الإيضاحات والمعلومات الدقيقة حول الإجراءات العائدة للمعاملات، وتسهم في إنجاز معاملات الجمهور.
- نقص ملحوظ في الموارد البشرية عالية الكفاءة والمدربة.
- في مجال المراقبة والتقييم يلاحظ عدم تطبيق الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة ومجدية في الإدارة العامة.
- في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعاملات الإلكترونية لوحظ افتقار وحدات المعلوماتية التي جرى إحداثها في عدد من هيئات الرقابة وعدد من الإدارات العامة إلى العنصر البشري الكفاء والمؤهل، إضافةً إلى التجهيزات والبرامج المعلوماتية، وغياب الأطر التشريعية والنصوص التطبيقية العائدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- في مجال توفير الدعم الكافي لعمليات الإصلاح والتطوير، لوحظ عدم توفر التزام سياسي قوي وفاعل بقضية التطوير والإصلاح الإداري، وفي كثير من الأحيان يلاحظ وجود عدم تجاوب أو بطء في إقرار مشاريع التطوير بشكل عام.

المطلب الثاني: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية

أصبح مسعى تحسين الخدمة العمومية في الجزائر يشكل انشغالاً لدى السلطات العمومية، وهو ما سينعكس بالضرورة على الحركة التشريعية والتنظيمية لتجسيد هذا المسعى على أرض الواقع، لذلك فإن فكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري تجد أساسها القانوني في الأحكام التشريعية والأحكام التنظيمية، وكذلك في أحكام التشريع الفرعي المتمثلة في التعليمات الوزارية.

الفرع الأول: على صعيد الأحكام التشريعية**1- الدساتير:**

- دستور 1963 سطرت المادة 10 من هذا الدستور على جملة من الأهداف الأساسية التي ترمي إلى تحقيقها الدولة ومن بين هذه الأهداف مقاومة استغلال الإنسان في جميع أشكاله، وضمان حق العمل ومجانبة التعليم¹.

- دستور 1976 حيث نص في المادتين 03 و12 على نشر العدالة الاجتماعية وتوفير أسباب تفتح شخصية المواطن في جميع المجالات، كما نص في المادة 33 على أن " الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن " بمعنى أن تقديم الخدمة للمواطنين واجب على الدولة ويقع على عاتقها.

- دستور 1996 المعدل والمتمم: حيث جاء ضمن أحكامه في المادة 99 جميع الصلاحيات والممارسات التي يمارسها الوزير الأول، ومن بين هذه الصلاحيات سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية².

2- أحكام قانون البلدية رقم: 10/11³: بحيث تنص المادة 03 في الفقرة الثانية على: " وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه".

الفرع الثاني: على صعيد الأحكام التنظيمية: هناك العديد من المراسيم التنظيمية التي اقتصت بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، ومن بين هذه المراسيم التي تعد أساساً قانونياً لها نذكر:

- المرسوم رقم: 131/88 المؤرخ في: 1988/07/04 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، والذي أكد على ضرورة إعادة المصالحة الغائبة بين المواطن والإداري من خلال استراتيجية فعالة للحوار، كما عرفت الجزائر هيئات إدارية وطنية مختلفة، حيث عملت على إحداث هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 113/96 المؤرخ في: 1996/03/23 إذ تركزت مهام وسيط الجمهورية على رقابة سير عمل الهيئات العمومية وعلاقتها بالمواطن، وتم إلغاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 170/99 المؤرخ في: 1999/08/02 وصولاً إلى الأمر رقم: 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية⁴.

¹ سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/12 على الساعة: 11:36 رابط الموقع:

<https://revues.imist.ma/index.php?journal=Contentieux-ffaires&page=article&op=view&path%5B%5D=8422&path%5B%5D=4812>

² المادة 05/99 من الدستور الجزائري المعدل والمتمم بالقانون رقم: 01/16 المؤرخ في: 2016/03/06، الجريدة الرسمية، العدد 14 المؤرخة في: 2016/03/07

³ قانون البلدية رقم: 10/11 المؤرخ في: 2011/06/22، الأمانة العامة للحكومة، رئاسة الجمهورية، 2012، ص 5.

⁴ عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 12، دون سنة نشر. ص 479.

- المرسوم الرئاسي رقم: 03/16¹: بموجب هذا المرسوم تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، وللإشارة فإن هذا المرسوم صدر من أجل مواصلة الإصلاحات الخاصة بعصرنة خدمات المرفق العمومي، وهذا من خلال الإستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة .

- المرسومين التنفيذي رقم: 193/14 و 194/14²: تعد أحكام هاذين المرسومين أساساً قانونياً لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال تحديد المرسوم الأول للصلاحيات التي يمارسها المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والرسوم الثاني يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والكفيلة بتحقيق التحسين المرجو في نوعية الخدمات الصادرة عن الهيئات والإدارات العمومية.

الفرع الثالث: على صعيد التشريع الفرعي

1- تعليمات الوزير الأول: صدور تعليمتين للوزير الأول متعلقتين بإصلاح الخدمة العمومية وهي التعليم رقم: 298 المؤرخة في: 2013/09/22، وكذلك التعليم رقم: 321 المؤرخة في: 2013/11/20 اللتان حددت بموجبهما المحاور التي سيشملها تحسين الخدمة العمومية.

2- تعليمات وزير الداخلية: تعرضنا لها بنوع من التفصيل وهذا بسبب تعلق دراستنا التطبيقية بإحدى الهيئات الخاضعة لوصاية هذه الوزارة (بلدية البويرة) نذكر منها:

- التعليم الوزاري رقم: 1599/11 المؤرخة في: 2011/05/25، والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية، وتضمنت هذه التعليم الوزاري النص على العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الإنضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بالمرتفقين³.

- التعليم الوزاري رقم: 1435/14 صدرت هذه التعليم بتاريخ: 2014/02/12 وجاءت ضمن عصرنة الإدارة المركزية والجماعات الإقليمية، وذلك عن طريق التحسين الأكيد لنوعية العلاقة بين الإدارة و المواطنين، ونصت على إجراءات كفيلة بتحقيق ذلك⁴.

- التعليم الوزاري رقم: 1469/14 صدرت بتاريخ: 2014/02/22 بهدف التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمواطنين في مجال استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية وعدم عرقلة مصالحهم المرتبطة بهذه الوثائق، وتضمن النص على إجراءات عديدة في هذا المجال⁵.

¹ المرسوم الرئاسي رقم: 03/16 المؤرخ في: 2016/01/07 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 02، 2016/07/13، ص 13.

² قائمة النصوص التنظيمية والتشريعية المنشورة خلال 2014، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 2019/06/03، على الساعة: 20:33.

رابط الموقع: <https://www.ioradp.dz/TRV/A2014B14.pdf>

³ تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1599، مؤرخة في: 2011/05/25، تتعلق بتخفيف الملفات لإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية، (غ.م).

⁴ تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1435، مؤرخة في: 2014/02/13، تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية، (غ.م).

⁵ تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم: 1469، مؤرخة في: 2014/02/22، تتعلق بتسجيل البيانات الهامشية على هامش عقود سجلات الحالة المدنية، (غ.م).

المطلب الثالث :إمتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية

ظهرت فكرة تحسين الخدمة العمومية نتيجة مبدأ تكيف المرفق العام ومسايرته للتطورات الحاصلة في شتى المجالات، لذلك فإن تحسين الخدمة العمومية يعتبر امتداداً لمبدأ تكيف المرفق العام، كما أن لبروز فكرة الحكم الراشد مؤخراً بالغ الأثر في توجيه السياسات نحو تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور، وهو ما يجعل من تحسين الخدمة العمومية أحد متطلبات تحقيق الحكم الراشد.

الفرع الأول :امتداد لمبدأ تكيف المرفق العام

تعتبر الخدمة العمومية أداة المرفق العام التي يستعملها بغية تحقيق هدفه المتمثل في إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة لعامة الجمهور، ويقوم المرفق العام على جملة مبادئ تضمن عدم انحرافه عن الهدف المنشود من وراء إنشائه، وهي: مبدأ المساواة، مبدأ الإستمرارية، ومبدأ التكيف أو القابلية للتغيير، ويهتم هذا الأخير بالصورة التي تقدم بها الخدمات العمومية من قبل المرافق العمومية، لذلك سنتطرق إلى مفهومه وكذا أبعاده بالتفصيل.

أولاً- مفهوم مبدأ تكيف المرفق العام

1- تعريف مبدأ التكيف: يمكن تعريف مبدأ تكيف المرفق العام على أنه: " تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية في كل مرة مع تطور الحاجات العامة ومتطلبات المصلحة العامة، وهو ما يتحتم معه إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقق هذا التأقلم"¹.

لذلك اعتبر لمفهوم مبدأ تكيف المرفق العام بالغ الصلة بمفهوم تحسين الخدمة العمومية الذي تعرضنا له آنفاً، إذ ينصب اهتمام كل منهما على طرق وإجراءات وأساليب تقديم الهيئات الحكومية للخدمات العمومية في ظل مراعاة التطورات الحاصلة في العديد من المجالات بغية تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور، والذي ينتج عن التأقلم المستمر لدور المرافق العامة أو الدولة بشكل عام مع تطور الحاجات العامة، فتكيف المرفق العام مع احتياجات المرتفقين يساهم بشكل كبير في التقدم كماً ونوعاً في الخدمة المقدمة، فضلاً عن تمتين أداء الإدارة من أجل مواكبة العولمة والتنافسية، إذ لا يمكن للسلطات العمومية إرساء دولة القانون وتحقيق العدالة الإجتماعية دون مرافق عامة ناجعة وفعالة².

2- أطر تحقيق تكيف المرفق العام: لكي يتحقق مبدأ التكيف في المرافق العامة يجب توفر جملة من المعطيات أهمها³:

- تحديد مسؤوليات المرفق العام وجعل مشاركته تدريجياً في إدارة الطلب الإجتماعي نحو تحقيق دولة الرفاه.
- إزالة الغموض في تقديم المرفق العام لخدماته بما يضمن إعادة توجيه دور الدولة على نحو يدعم حصول المرتفقين على خدمة عمومية ذات جودة وبصورة مستمرة.
- الإسراع في تنفيذ الطرق الحديثة الكفيلة بالرفع من أداء الإدارة العامة .

¹ -René Chapus , droit administratif général, tome 1, 9eme édition, montchrestien delta ; paris. ; 1996 ; p537 .

² نهاد قنان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013، ص36.

³ المرجع نفسه، ص37

ثانياً- أبعاد مبدأ التكيف

- **البعد السياسي:** تظهر الأهمية السياسية لمبدأ تكيف المرافق العامة من خلال ضمان هذه الأخيرة الحفاظ على الميثاق الاجتماعي، والذي يعتبره بعض الباحثين الهدف الأساسي من المرفق العام، إذ أن الربط بين مختلف الفاعلين (المرفق، المرتفقين، المنتخبين) يسمح بإنشاء مرافق عامة معتبرة ومكيفة مع تطور الحاجات العامة لجمهور المرتفقين¹.

واستجابةً لمبدأ التكيف وجب على المرافق العامة الأخذ بعين الاعتبار بعض الأسس التي تضاف إلى الخدمات الواجب تقديمها للمرتفقين كضرورة توفير الخدمة للجميع، لذلك فإننا نجد بأن المشرع الجزائري يفرض على الإدارة الإلتزام بهذه الأسس بموجب النص ولم يترك ذلك مجال السلطة التقديرية للإدارة، باعتبار أنها تشكل صورة السلطات العمومية المتصلة مباشرةً مع المواطن².

- **البعد الإقتصادي:** يظهر هذا البعد جلياً من وراء العمل بمبدأ تكيف المرفق العام، من خلال توظيف أحسن الطرق والتقنيات الحديثة والأخذ بعين الاعتبار مظاهر الإستثمار والأسعار بهدف ضمان الإنتفاع من خدمات المرفق لجميع المرتفقين على السواء.

وما يؤكد حديثنا حول البعد الإقتصادي لتكيف المرافق العامة، ما جاء في تصريح وزير الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بدوي بمناسبة إحدى خرجاته الميدانية بقوله: " أن الهدف المتوخى من عصرنة ورقمنة الإدارة هو الوصول إلى إدارة إلكترونية ... وتحمل كذلك أبعاداً اقتصادية، حيث أن الأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقاً لاقتناء الورق، توظف اليوم في جوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية"³.

- **البعد الاجتماعي:** بما أن وجود وإنشاء المرافق العامة مرده إلى الضرورة الاجتماعية المتمثلة في تلبية الإحتياجات العامة المتجددة و المتغيرة باستمرار للمواطنين، فإن تحقيق ذات الضرورة يقتضي تغيير وتجديد وتعديل قواعد وطرائق عمل وسير المرافق العامة تماشياً وتناغماً مع تلك التطورات لتحقيق البعد الاجتماعي لمبدأ تكيف المرفق العام⁴.

الفرع الثاني: تجسيد لمؤشرات الحكم الراشد

1- تعريف الحكم الراشد⁵: هناك عدة تعاريف قدمت بشأن مفهوم الحكم الراشد، حيث عرف على أنه ممارسة السلطة السياسية والإدارية وذلك لتسيير شؤون الدولة على كافة المستويات، حيث يمكن للأفراد والجماعات ممارسة حقوقهم القانونية والتعبير عن مصالحهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم وذلك عبر مختلف الآليات والمؤسسات الموجودة داخل الدولة.

¹ نهاد قنان، المرجع السابق، ص37

² المادة 21 من المرسوم رقم 131/88 السابق ذكرها.

³ نهاد قنان، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁴ محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

⁵ خيرة بن عبد العزيز، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة الفكر، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، ص320.

وهناك من حصر مفهوم الحكم الراشد في إشكالية فعالية ونجاعة التدخل العمومي، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، من الدولة المتدخلة إلى دولة ضبط، ومن تسيير المرفق العام إلى السير على أساس مبدأ السوق، من السلطة العمومية إلى سلطة الفاعلين العموميين والخواص.

مما تقدم يمكن القول أنه ليس هناك اتفاق في تعريف الحكم الراشد، وذلك من خلال تعدد الجهات والرؤى التي ساهمت في إعطاء المصطلح مفهوماً حسب الزاوية أو الإيديولوجية التي تنطلق سواءً من طرف الأشخاص أو المؤسسات، وعموماً فالحكم الراشد هو إمكانية تسيير الشؤون العامة بين المواطنين من جهة وبين الدولة من جهة أخرى على أساس التعاون واعتماداً على معايير الشفافية والمساءلة.

2- خصائص ومقومات الحكم الراشد¹:

- المشاركة: ويقصد بالمشاركة حق الرجل و المرأة في إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، وذلك عبر المجالس المحلية المنتخبة بطريقة ديمقراطية وهذا يستوجب توفر الإطار القانوني الذي يسمح بحرية إنشاء الأحزاب والجمعيات.
- سيادة القانون: ومعناه سيادة القانون على الجميع من دون استثناء، ومن جملة ذلك الحفاظ على حقوق الإنسان وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة من خلال احترام مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء، وهذا ما من شأنه تحقيق العدالة والمساواة بين الجميع.
- المساءلة: ويقصد بالمساءلة خضوع الجميع من صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمساءلة من قبل الجمهور، كما تعني كذلك القدرة على محاسبة القادة والمسؤولين على إدارتهم للشؤون العامة حفاظاً على المصلحة العامة للجميع.
- الشفافية: ويقصد بذلك حق المواطن في الحصول على المعلومات والإطلاع عليها دون عناء، وتعد الحكومة والمؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ولهذا نشرها بطريقة علنية حتى يتمكن من الإطلاع عليها.
- الكفاءة و الفعالية: ويقصد بها قدرة المؤسسات على تنفيذ الخطط وتحقيق النتائج المرجوة وفق الإمكانيات المتاحة معاً للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- الرؤية الإستراتيجية: ويقصد بها قدرة القادة والشعوب على امتلاك رؤية واسعة وبعيدة المدى من أجل تحقيق الحكم الراشد والتنمية البشرية، وأن يكون لديهم شعور مشترك عما يريدون تحقيقه.

المبحث الثاني: المرفق العام كأساس للخدمة العمومية

المطلب الأول: مفهوم و عناصر المرفق العام

الفرع الأول: مفهوم المرفق العام: تعتبر فكرة المرفق العام من أبرز المفاهيم الغامضة في القانون الإداري رغم أهميتها كمعيار للنظام الإداري برمته، نظراً لارتباطها بالمعطيات السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة بالدولة .

¹ محمد غربي، الديمقراطية والحكم الراشد "رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص أبريل 2011، ص372.

والفقه والقضاء عادة ما يلجأ لتحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما¹:

1- المعيار العضوي (الشكلي): بحيث يقصد بالمرفق العام حسب المعيار العضوي، الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال والأشياء، الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة، مثل الجامعات، المستشفيات ووحدات وأجهزة الإدارة العامة بشكل عام .

والملاحظ أن المعيار العضوي يعتبر المرفق العام جهاز يرتبط بالإدارة العامة ويتمتع بأساليب السلطة العامة.

2- المعيار المادي (الموضوعي): يقصد بالمرفق العام حسب المعيار المادي، النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبي

حاجيات عامة للمواطنين، مثل التعليم العام، الرعاية الصحية... إلخ، بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به.

وعلى هذا الأساس المعيار المادي يعرف المرفق العام انطلاقاً من فكرة النشاط، بخلاف المعيار العضوي الذي يعرفه انطلاقاً من فكرة المؤسسة، أما المعنى المادي فيتعلق بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجات عامة، والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة، وهو أيضاً كل نشاط يهدف إلى إشباع المصلحة العامة فهو يختلف عن النشاط الخاص لأن هذا الأخير تحركه الأرباح.

ومن أهم التعاريف التي تركز على الجانب المادي للمرفق العام تعريف الفقيه **ديجي (Duguit)**، الذي يعرف المرفق

العام بأنه: " كل نشاط يجب أن يكفله و ينظمه و يتولاه الحكام لأن الإطلاع بهذا النشاط لا غنى عنه لتحقيق التضامن الإجتماعي الذي لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة"².

ويأتي تعريف الأستاذ **André de Lambadéra** على أن المرفق العام " نشاط تباشره سلطة عامة بقصد الوفاء بحاجة ذات نفع عام".

كما يعرفه الدكتور **سليمان الطماوي** بأنه: " الهيئات أو المشروعات التي تعمل باطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نطلق مصطلح المرفق العام على " كل نشاط تباشره الدولة بغرض تحقيق النفع العام، سواءً كانت هذه الأنشطة مملوكة للدولة وتديرها بصفة مباشرة، أو كانت في يد القطاع الخاص وتخضع لإشرافها ورقابتها، وسواءً أطلق على هذه الأنشطة إدارة عامة، هيئة عمومية، أو مؤسسة عامة".

الفرع الثاني- عناصر المرفق العام: من بين عناصر المرفق العام نذكر⁴:

1- تلبية الحاجات العامة: إن أساس ومبرر وجود أي مرفق عام هو تلبية الحاجات العامة للجمهور، حيث تقوم الإدارة العامة بإنشاء المرافق التي تفتضيها الحياة العامة للمواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة، ولهذا لا يخفى الطابع المرن لهذا العنصر

¹ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة " النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 25.

² توفيق شحاته، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 280.

³ سليمان الطماوي، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الجزء الثاني، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 1982، ص 125.

⁴ محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 206-208.

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".

ويترب 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 الاستفادة 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... الخ).

3- الإرتباط بالإدارة العامة: يرتبط المرفق العام بالإدارة العامة المركزية أو اللامركزية سواءً من ناحية إنشائه أو تسييره وإدارته أو إغائه، فالمرافق العامة الوطنية إنما ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية (الوزارات)، والمرافق العامة المحلية التي تتبع وحدات الإدارة اللامركزية (البلدية والولاية) وتخضع لوصايتها، وعلى الرغم من مساهمة الأشخاص الخاص (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 الثاني: أنواع المرافق العامة: تتنوع المرافق العامة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به أو موضوعه إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي¹:

1- المرافق العامة الإدارية: وهي المرافق العامة التقليدية الإدارية البحتة تميزاً لها عن المرافق الأخرى، إذ أن المرافق العامة الإقتصادية 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 بالضرورة، مما يمكن السلطة القائمة عليها من استعمال أساليب القانون العام.

2- المرافق الإقتصادية: هي ذلك النوع من المشروعات التي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً مماثلاً للنشاط الذي يمارسه الأفراد وهيئات الخاصة، ويتميز هذا النوع من المرافق بخضوعه لأحكام القانون العام والقانون الخاص معاً ومن أمثلة المرافق الإقتصادية : 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

¹ هاني علي الطهراوي، القانون الإداري "ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري"، عمان، الأردن، ط5، ص 266-267.

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.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام

هناك اتفاق حول المبادئ الأساسية المشتركة ما بين مختلف المرافق العمومية تحكم تسيير هذه المرافق، فقد قام أحد الفقهاء وهو "لويس رولان" بتنظيم هذه المبادئ بصفة متناسقة في شكل ثلاث مبادئ أساسية وتسمى في بعض الأحيان بقوانين رولان، وهي:

أولاً- مبدأ استمرارية المرفق العمومي: تؤدي المرافق العامة دوراً كبيراً داخل المجتمع أياً كان موضوع نشاطها، وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر ومتواصل، فلا يمكن أن يتصور مثلاً توقف جهاز القضاء عن الفصل في الخصومات، أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه... إلخ، إن توقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه إلحاق ضرر بالغ بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد ولو لمدة قصيرة، لهذا أجمع الفقهاء على أن استمرارية المرفق العمومي تعتبر أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عمل المرافق العمومية².

لذلك كان من الضروري أن لا تكتفي الدولة بإنشاء المرافق العامة بل تسعى إلى ضمان المبادئ الأساسية التي يقوم عليها القانون الإداري، ومع أن المشرع يتدخل في كثير من الأحيان لإرساء هذا المبدأ في العديد من مجالات النشاط الإداري، فإن تقريره لا يتطلب نص تشريعي لأن طبيعة نشاط المرافق العامة تستدعي الإستمرار والإنتظام.

ويقتضي مبدأ الإستمرارية توفر جملة من الضمانات تعمل جميعاً على تجسيده في أرض الواقع، ومن هذه الضمانات ما وضعه المشرع ومنها ما رسخه القضاء الإداري، وتتجلى هذه الضمانات في تنظيم ممارسة حق الإستقالة، وممارسة حق الإضراب، وسن قواعد خاصة لحماية أموال المرفق، وهي جميعاً تمثل ضمانات تشريعية أي من صنع المشرع وهناك ضمانات أخرى كمنظية الموظف الفعلي ونظرية الظروف الطارئة وهي من صنع القضاء، نفصل هذه الضمانات فيما يلي:

1- الضمانات التشريعية:

أ- تنظيم ممارسة حق الإضراب: يقصد بالإضراب توقف الأعوان العموميين في المرافق العمومية عن القيام بأعمالهم أو الإمتناع عن أدائها لمدة معينة، كوسيلة ضغط على الإدارة لتلبية مطالب مهنية معينة أو اجتماعية دون أن تنصرف نيتهم إلى ترك العمل نهائياً.

وللإضراب نتائج بالغة الخطورة على سير العمل في المرفق العام وقد تتعدى نتائجه إلى الإضرار بالحياة الإقتصادية والأمن في الدولة وليس هناك موقف موحد بشأن الإضراب، ومدى تحريمه فهناك من الدول التي تسمح به في نطاق ضيق، غير أن أغلب الدول تحرمه وتعاقب عليه ضماناً لدوام استمرار المرافق العامة .

¹ هاني علي، المرجع السابق، ص ص 271-272

² المرجع نفسه، ص ص 29-30

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد ورد في القانون رقم: 02/90 المؤرخ في: 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب المعدل والمتمم بالقانون رقم: 27/91 المؤرخ في: 21/12/1991، وتضمنت قواعده كيفية ممارسة حق الإضراب وإجراءاته وآثاره، وأخيرا صدر الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، واعترفت المادة 36 منه للموظف بممارسة حق الإضراب في ظل التشريع المعمول به أي في ظل القانون رقم: 02/90 المعدل والمتمم " يمنع اللجوء إلى الإضراب في ميادين الأنشطة الأساسية التي قد تعرض توقفها حياة أو أمن أو صحة المواطنين أو الإقتصاد الوطني للخطر"¹.

وبهذه الصفة يمنع اللجوء إلى الإضراب على القضاة، الموظفين المعيّنين بمرسوم أو الموظفين الذين يشغلون مناصب في الخارج، أعوان مصالح الأمن، الأعوان الميدانيين العاملين في مصالح الحماية المدنية، الأعوان المدنيين العاملين في الجمارك عمال المصالح الخارجية لإدارة السجون... إلخ.

ب- تنظيم ممارسة حق الإستقالة: المبدأ في الوظيفة العامة هو وجوب قبول الإستقالة، فالموظف المستقيل يجب أن يبقى مستمرا في وظيفته حتى قبول هذه الإستقالة من قبل المرجع المختص وأحيانا حتى تعيين الموظف البديل، وفي ذلك محافظة على سير المرفق العام دون خلل أو اضطراب، ومن باب أولى أن يكون تنظيم الإستقالات الجماعية حظراً على الموظفين، فاستقالة عدد من الموظفين دفعة واحدة من شأنها أن تؤدي إلى ذات الآثار السلبية التي تنشأ عن الإضراب، فتحدث الخلل في المرفق العام وتعطل سيره المنتظم، لذلك يقوم المشرع بتنظيم الإستقالة من الوظيفة كما يحظر الإستقالات الجماعية².

ج- عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام: خلافاً للقاعدة العامة التي تجيز الحجز على أموال المدين الذي يمتنع عن الوفاء بديونه لا يجوز الحجز على أموال المرافق العامة، وفاءً لما يتقرر للغير من ديون في مواجهتها لما يترتب على ذلك من تعطيل للخدمات التي تؤديها³.

فمن أجل أداء المرافق العامة لمهامها تلبية لاحتياجات الجمهور، أضفى المشرع حماية خاصة ومتميزة على أملاك وأموال الإدارات العامة سواء كانت حماية مدنية أو جنائية.

- حماية مدنية: تنص المادة 689 من القانون المدني على ما يلي: " لا يجوز التصرف في أموال الدولة أو حجزها، أو تملكها بالتقادم غير أن القوانين التي تخصص هذه الأموال لإحدى المؤسسات المشار إليها في المادة 688 تحدد شروط إدارتها، وعند الإقتضاء شروط عدم التصرف فيها."

¹ دليلة جلالية، مداخلة بعنوان المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العمومية، تاريخ تصفح الموقع الإلكتروني: 09/06/2019 على الساعة: 14:52.

رابط الموقع: <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net>

² هاني علي الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ المرجع نفسه، ص ص 30-31

- **الحماية الجنائية:** يفرض القانون الجنائي عقوبات مشددة على كل مساس بأموال وأملاك المرافق العامة، خاصةً إذا كانت تمس بالإقتصاد الوطني.

2- الضمانات القضائية: لقد ساهم القضاء الإداري في فرنسا مساهمة كبيرة في إظهار النظريات التي تخدم مبدأ حسن سير المرفق بانتظام، ويتجلى ذلك خاصةً في نظرية الظروف الطارئة ونظرية الموظف الفعلي¹.

- **نظرية الظروف الطارئة:** تفترض نظرية الظروف الطارئة أنه إذا وقعت حوادث استثنائية عامة غير متوقعة بعد إبرام العقد، وأثناء تنفيذه وخارجة عن إرادة المتعاقد، وكان من شأنها أن تؤدي إلى إلحاق خسائر غير مألوفة وإرهاق المتعاقد مع الإدارة، فإن للإدارة أن تتفق مع المتعاقد على تعديل العقد وتنفيذه بطريقة تخفف من إرهاق المتعاقد، ويتحمل بعض عبئ هذا الإرهاق بالقدر الذي يمكن المتعاقد من الإستمرار بتنفيذ العقد، فإن لم يحصل هذا الإتفاق فإن للقضاء أن يحكم بتعويض المتعاقد تعويضاً نسبياً، وهذا ضمناً لاستمرار سير المرافق العامة وللحيلولة دون توقف المتعاقد مع الإدارة عن تنفيذ التزاماته وتعطيل المرافق العامة.

- **نظرية الموظف الفعلي:** لا يجوز للأفراد العاديين أن يتولوا وظيفة عامة بصورة غير قانونية لأنهم يكونون مغتصبين لها وجميع تصرفاتهم تعتبر باطلة، غير أنه استثناءً على هذه القاعدة وحرصاً على دوام استمرار سير المرفق العام في بعض الظروف الإستثنائية كالحروب والثورات فقد اعترف القضاء والفقه ببعض الآثار القانونية للأعمال الصادرة منهم كموظفين فعليين، فتعتبر الأعمال الصادرة عنهم سليمة، كما أنه في حالة صدر قرار التعيين باطلاً لإحتوائه على عيب من عيوب المشروعية، فإن السلطة المختصة بالتعيين تمتلك سلطة سحب قرارها الباطل، أما الأعمال التي صدرت من الموظف الذي تم تعيينه فتعد مشروعة وفقاً لهذه النظرية.

ثانياً- مبدأ المساواة بين المنتفعين²: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرفق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوافر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم ، ولهذا فإن المساواة أمام الإدارة والمرفق العمومي ليس إلا نتيجة على المستوى الإداري للمبدأ العام المتمثل في المساواة أمام القانون، ويمثل هذا الأخير اليوم حقاً من حقوق الإنسان، ويترتب عن هذا المبدأ مبادئ فرعية هي:

1- مساواة المنتفعين من خدمات المرفق: يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها، ويعود سر إلزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين إلى أن المرفق تم إحداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة، ومن هنا تعين عليه أن لا يفاضل في مجال الإنتفاع بين شخص وشخص، وفئة وأخرى ممن يلبون شروط الإنتفاع من خدمات المرفق، ولا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق في فرض بعض الشروط التي تستوجبها القوانين والتنظيمات كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم واتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق.

¹ دليلة جلالية، مرجع سبق ذكره (موقع إلكتروني).

² هاني علي الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص30.

2- المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة: يترتب عن هذا المبدأ مساواة المواطنين في الإلتحاق بالوظائف العمومية، وهذه المساواة أصبحت اليوم حقاً دستورياً بحيث تنص المادة 51 من الدستور: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"، إلا أن التمتع بهذا الحق لا يمنع المشرع أن يضبط الإلتحاق بالوظائف العمومية بشروط محددة تتعلق بالسن وحسن السيرة، وإجراء الدخول في مسابقة، والمستوى التعليمي... إلخ.

3- المساواة في الإلتزامات والأعباء: وهي مظهر من مظاهر المساواة أمام المرفق العمومي، فيما يخص المساواة أمام الإلتزامات يمكن أن نذكر على سبيل المثال المساواة أمام أعباء الخدمة الوطنية بحيث تنص المادة الأولى من الأمر رقم: 103/74 المؤرخ في: 15/11/1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية "إن الخدمة الوطنية إلزامية بالنسبة لجميع الأشخاص المتمتعين بالجنسية الجزائرية والمكملين 19 سنة من عمرهم"، أما فيما يخص الأعباء فهي تستهدف أساساً المساواة أمام الأعباء الجبائية وذلك بموجب قاعدة مساواة الجميع أمام الضريبة .

ثالثاً- مبدأ تكيف المرفق العام: بما أن حاجيات ومتطلبات المجتمع تتطور، وبالضرورة يجب على المرفق العمومي أن يدخل التغيرات ليلبي هذه المتطلبات الجديدة، أي أن كل هذه التغيرات التي تحدث في المجتمع يجب على السلطة الإدارية أن تكيف نشاطاتها معها، وفي الحالة العكسية سيؤدي إلى انصراف المواطنين وجمهور وسائل الإعلام عنه وبالتالي يتوقف المرفق العمومي.

رابعاً- مبدأ حياد المرفق العام: عادةً ما يشار إلى مبدأ حياد المرفق العمومي كنتيجة لمبدأ المساواة أمام المرفق العمومي بالنسبة لكل المواطنين، لأن الحياد في مفهومه العادي هو عدم أخذ مرفق في اتجاه معين، وهو عدم الإلتزام من جانب جهة معينة أو جهة أخرى ، وبهذا فالحياد يذهب أبعد من المساواة¹.

خامساً- مبدأ مجانية المرفق العام: يرتبط هذا المبدأ بفكرة أساسية مقتضاها أن الخدمات التي تقدمها ضرورية، لذا يجب تأمينها بصفة مجانية وبالتالي تعتبر المجانية من النتائج المترتبة عن الصالح العام، ولكن التطور كبير في نفقات الدولة ونفقات جماعاتها من جهة، ومتطلبات المردودية والربح التي أصبحت تفرض نفسها أكثر فأكثر من جهة أخرى جعلت من الصعب تطبيق هذا المبدأ على مجال واسع، ولهذا يعتبر البعض أن المجانية لا يمكنها أن تكون مبدأ مشترك لكل المرافق العمومية خاصة في المرافق العمومية التجارية والصناعية، لأن هذه الأخيرة تجلب مصادرها المالية الأساسية من ما يدفعه المرتفقون .

المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية

¹ هاني علي الطهراوي، المرجع السابق، ص ص 30-31

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على شبكة الإنترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة¹.

إن تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وترتبط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافةً إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

عمدت الجزائر إلى تجسيد استراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية، إيماناً منها بأنها الحل المثل لعصرنة الخدمة العمومية والرقمي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور، وهذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جداً، مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطنين واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحرريات المواطنين وانبعث مجتمع مدني واعي ومتعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه ملزماً بتطبيق النظام الإلكتروني سعياً لتحقيق النوعية والجودة وإرضاء رغبات الأفراد.

إن رقمنة الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الإنترنت².

إن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات.

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص26.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص22.

يبدو جلياً تأثير الخدمات العمومية بالنظام الإلكتروني وهذا من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام .

1- أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراب: وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد ويتوقف عليها بشكل كبير في تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة¹. ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلاً من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلاً أو نهاراً والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الإستقالة أيضاً على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونياً، إضافةً لذلك في الحالات الطارئة مثلاً فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف، مثال ذلك حدوث تجمع شعبي أمام مقر الدائرة، لكن في حالة الإدارة الإلكترونية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنتظم.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل من دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف إلا إذا حدث عطل في للتقنية اللازمة للإستفادة من خدماته، كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلغون المبرمج الذي يعمل تلقائياً للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تقييد الموظف بأوقات العمل الرسمية. ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكثبين في وكالة 2AADL مباشرةً من الموقع الإلكتروني المقترح.

إن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام، من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت 24/24س، دون إجازات أو عطلات وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبائيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة الإنجاز بأقل تكلفة ممكنة.

2- أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام: ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة إذا ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواءً فيما يتعلق بالإنتماع من خدماتها أو فيما يتصل بتحمل أعبائها، وذلك بصرف

¹ محمد مجّد عبد اللطيف، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الإقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص93.

النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي¹.

و مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جداً، وذلك من خلال تقديم الخدمة آلياً أو إلكترونياً، وهذا من شأنه عدم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة، ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقاً لمدى علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، لأن بتطبيق هذا النظام لا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ويعلق المواطنين آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والقرابة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

3- أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير²: للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي مراعيةً في ذلك تغير الظروف، والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها بيسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواءً من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه، وتطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة التغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تفرض رسوماً على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها... إلخ.

ولما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الاستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات المختلفة للأفراد، وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى الحصول على أكثر من توقيع أو تصديق على المستند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم، كل هذا كان يترتب عليه بطء الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة، وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعد استجابةً للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولاً ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن وجب على

¹ ماجد الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26-28 أبريل 2003، ص 15.

² رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000، ص 57.

الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

4- تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام: تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها على نحو يمكن معه تقرير بأن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته¹.

ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية، كما أنه من المتوقع أن تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تيسير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.

المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائرية

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجاً لمشاكل خدماتها العمومية، وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجاباً على المواطن بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص، وفيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية:

- بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية، وهو مسعى طالب به الرأي العام والمجتمع الدولي، حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيراً من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و07 ملايين بطاقة التعريف البيومترية في بداية 2017 كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات إلكترونية ببلوغ سنة 2022 .

- تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونياً من طرف وزارة العدل.

- تكريس عملية الإمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمه ليحل محل الإمضاء الخطي، حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإمضاء الخطي.

- إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الإنترنت.

- الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل مؤسسة البريد والمواصلات، شركة سونلغاز، الجزائرية للمياه.

¹ أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص08.

- التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وظهور بعض نتائج الإمتحانات والمسابقات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية والشفافية لدى المواطن البسيط.
- التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقي الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الأساتذة والطلبة.
- قام قطاع الضرائب باستحداث بعض الوثائق الإلكترونية منها G50 التي تمكن للمكلف بالضريبة من ملئها إلكترونياً وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.
- العصرية الشاملة لقطاع الضمان الإجتماعي والذي أنتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء إذ تعتبر الجزائر السبقة في العمل به قارياً وعربياً، فهو نظام معقد سواءً من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته، في بدايته كان المستفيدون منها هم ذوي الأمراض المزمنة، والمتقاعدين، ثم تم تعميم تطبيق نظام بطاقة "الشفاء" على كل الفئات المؤمن لها اجتماعياً وذلك ابتداء من الفاتح أوت 2011.

خلاصة الفصل

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 العمومي هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية، فإن الواقع الحالي للمرفق ساهم في ظهور العديد من النقائص والإختلالات في أداء خدماته، إضافة إلى أزمة البيروقراطية التي أثرت وبشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التديني فقد بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بتطوير المرافق العامة لتحسين الخدمة العمومية، وذلك عن طريق إحداث العديد من الآليات القانونية سعت بواسطتها إلى محاولة تقديم أفضل للخدمة العمومية الموجهة للمنتفعين، وذلك يجعلها ذات جودة باعتبارها مطلب ضروري لاتقوم الإدارة بدونه، حيث قامت بعدة محاولات من بينها تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها، تحسين ظروف استقبال وتوجيه المواطنين، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية التي اعتبرتها مخرج لها من مشاكلها باعتبارها تقوم أساساً على مبادئ أساسية مثل تكريس الشفافية والأمان وسهولة الإستخدام... إلخ في حالة تجسيدها حقاً وتوفر إرادة حقيقية لذلك.

ورغم كل هذه التحسينات والإصلاحات التي عرفها هذا القطاع إلا أن واقع الخدمة العمومية لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يأمل المنتفعون الوصول إليه، وهذا راجع إلى أن معظم الإصلاحات بقيت مجرد محاولات تفتقد إلى استراتيجيات شاملة وواضحة تسير عليها، كما تفتقد للإرادة السياسية للحكومة في مواصلة عملية الإصلاح بشكل مستمر ودائم .

خاتمة

خاتمة

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغييراً جذرياً في حياة الشعوب والمجتمعات، وأنهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات، هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها أدى إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة وتبسيط الإجراءات، وريح الكثير من الوقت سواءً في إنجاز تلك الوظائف والأعمال أو الحصول عليها، وفي خضم هذه التطورات العالمية الحاصلة، وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التحولات والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ التي يفرضها عصر العولمة، لم يعد بإمكان الحكومات أن تعمل في إطار ضيق، بحيث أصبح لزاماً عليها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة.

وبالرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن مسيرة هذا التطور ليس بالأمر اليسير بالنسبة لمعظم الحكومات خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور هذه التقنيات من جهة، وقلة مواردها وإمكانياتها من جهة أخرى، إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبرراً لعدم تبني برنامج الإدارة الإلكترونية، خاصةً في ظل الحاجة الملحة على خدماتها على المستويين الداخلي والخارجي.

وبعد مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر من أحدث المشاريع على المستوى الإقليمي، ويعتبر من المشاريع الكبرى التي راهنت عليها الحكومة من خلال إحلال نظام إلكتروني شامل في البلاد عن طريق بعث إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (2000-2013)، بحيث عرفت عدة تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، فأسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارات العمومية يعتبر نقطة انطلاق جوهرية ستساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ويتطلب ذلك توفر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة خاصةً البلدية، كالبنية التحتية توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة لهذا التحول، توفير السرية الإلكترونية، وجود التشريعات والقوانين التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، وجود إرادة سياسية قوية تتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال .

ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا التحول مازال في مراحله الأولى، لأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيقها، كضعف الجاهزية وضعف التجاوب مع الإدارة الإلكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب الإداري والتقني والتشريعي والأمني، هذه المعوقات لا تبرر الوضع التقليدي فالإدارة الإلكترونية ليست مطلباً ظرفياً، إذ لا بد من إعادة بعث مشروع الإدارة الإلكترونية وإيجاد الحلول للعقبات التي تواجهه مع الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس التحول الناجح، وبالتالي تحقق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة للوقت والمال والجهد لهذا التحول، فالتجربة الجزائرية تحتاج إلى جهد ودعم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية من خلال وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

خاتمة

النتائج: ومن خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات صلة بالبحث نذكرها على النحو التالي:

- أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لعلاقتها الكثيفة و المتبادلة مع المواطنين.
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تتفاوت ما بين الإيجابية والسلبية.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجية.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها .

التوصيات و الإقتراحات: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والإقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية وإيصاله إلى المستوى الذي تتطلع إليه الجماعات الإقليمية في الجزائر بغية الإرساء والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للصالح العام ومن أهم هذه التوصيات نذكر ما يلي :

- دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية.
- ضرورة توفر الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد المشروع وتوفير كامل الدعم المالي والتنظيمي له.
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية ودراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.
- إنشاء نافذة إلكترونية **فاعلة** تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقائها ومناقشتها بسليبتها وإيجابياتها لغرض الوصول إلى حلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة.
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها .
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وإستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.

قائمة المراجع

- 1- النمر و آخرون، الإدارة العامة " الأسس و الوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002.
- 2- أمجد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، ط2، دار المسيرة والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، 2009.
- 3- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 .
- 4- أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 5- هاني علي الطهراوي، القانون الإداري "ماهية القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، النشاط الإداري" ، عمان، الأردن، ط5 ، دون سنة نشر.
- 6- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 7- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 8- محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، القاهرة، 2004.
- 9- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2004 .
- 10- محمد محمد عبد اللطيف، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 11- منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
- 12- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية "إدارة بلا أوراق، إدارة، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، بلا تنظيمات جامدة"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
- 13- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 14- نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017.
- 17- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3 ، دار الوراق، عمان، 2006.
- 18- سليمان الطماوي، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الجزء الثاني، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 1982.
- 19- علاء أحمد حسين، صدام حسين على، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الإستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، تنمية الراقدين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 20- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية ، ط العربية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 22- علاء حسين الحمامي، سعد عبد العزيز العاني، تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية، ط1، عمان، 2007.
- 23- عادل حرموش المفرجي، الإدارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

- 24- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2010.
- 25- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001 .
- 26- عبد المطلب حميد، التمويل المحلي التنمية المحلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 27- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012.
- 28- صدام خميسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 29- ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط و الإدارة الجامعية بلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.
- 30- رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000 .
- 31- توفيق شحاته، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة ، بدون سنة النشر.

ثانياً- المرجع باللغة الفرنسية:

1-René Chapus , droit administratif général, tome 1, 9eme édition, montchrestien delta ; paris. ; 1996 .

ثالثاً- المذكرات و الأطروحات:

- 1- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004.
- 2- محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 3- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008.
- 4- نهاد قنان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013 .
- 5- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011.
- 6- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية - الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
- 7- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 8- رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
- 9- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

- 10- رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2017.
- 11- رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

رابعاً- المقالات و المجلات:

- 1- العوامل نائل عبد الحافظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان، 2002.
- 2- العربي بوعمامة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد09، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
- 3- جمعية مراكز الأحياء، دليل سياسات وإجراءات تقنية إدارة أمن المعلومات، الطبعة النهائية، مكة المكرمة، 2015.
- 4- كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2007.
- 5- محمد غربي، الديمقراطية والحكم الراشد "رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص أبريل 2011.
- 6- ماجد الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، 2003.
- 7- خيرة بن عبد العزيز، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة الفكر، العدد08، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة.
- 8- مصلحة الأمانة العامة، مجلة تنظيم أبواب مفتوحة على بلدية البويرة، بلدية البويرة، 2016 .
- 9- عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد12، دون سنة نشر.

خامساً- القواميس:

- 1- المنار، قاموس مدرسي للطلاب، عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007.

سادساً- الجرائد الرسمية و القوانين و التعليمات الوزارية:

- 1- الأمانة العامة للحكومة، رئاسة الجمهورية، قانون البلدية رقم: 10/11 المؤرخ في: 2011/06/22، الجزائر، 2012.
- 2- رئاسة الجمهورية، الجريدة الرسمية، العدد37، الجزائر، المؤرخة في: 2011/07/03.
- 2- رئاسة الجمهورية، الجريدة الرسمية، العدد14، الجزائر، المؤرخة في: 2016/03/07 .

- 3- رئاسة الجمهورية، الجريدة الرسمية العدد 02 ، الجزائر، المؤرخة في: 2016/07/13.
- 4- وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التعليم رقم: 1599، الجزائر، مؤرخة في: 2011/05/25.
- 5- وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التعليم رقم: 1435، الجزائر، مؤرخة في: 2014/02/13.
- 6- وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التعليم رقم: 1469، الجزائر، مؤرخة في: 2014/02/22.

سابعاً- المقابلات الشخصية:

- 1- غ.م/ المكلفة بتسيير شؤون المصلحة البيومترية، مهندسة دولة في الإعلام الآلي، بلدية البويرة، تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية البويرة، مقر المصلحة البيومترية،(عدة مقابلات شخصية).

ثامناً- المصالح و المكاتب:

- 1- مصلحة الأمانة العامة .
- 2- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- 3- المصلحة البيومترية (الإستبيان الموزع على الموظفين).
- 4- مكتب الحالة المدنية البيومترية (الإستبيان الموزع على الموظفين).

تاسعاً- مواقع الإنترنت :

- 1-<https://al-ain.com/article/bahrain-qatar-international-law>
- 2-<https://blogs.aljazeera.net/blogs/2016/10/29/>
- 3-http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=629:networks&catid=257:studies&Itemid=90
- 4-<https://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82>
- 5-<https://www.facebook.com/marketinginall/posts/2282932951931144/>
- 6-<https://dorar.net/mazahib/239/>
- 7-https://www.youtube.com/watch?v=jv6_khubMKo
- 8- <http://www.foad8.ufc.dz/cours/administrateur/management publique/menu.html> .:// http
- 8- <https://joussourdz.com>
- 9-<https://revues.imist.ma/index.php?journal=Contentieux-Affaires&page=article&op=view&path%5B%5D=8422&path%5B%5D=4812>
- 10-<https://www.joradp.dz/TRV/A2014B14.pdf>
- 11-<http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net>
- 12- http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html

ملخص:

في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية والرضا من قبل المواطنين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، ذلك من خلال الإستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات و بروز نمط الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير كان له تأثير كبيرة داخل المرافق العمومية وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، حيث تحلت مظاهر هذا التأثير في الإنتقال من الشكل التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استفادة الزبون من الخدمات العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الجماعات الإقليمية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، الخدمة العمومية.

Résumé :

Pour fournir des services publics efficaces et satisfaisants par les citoyens, divers départements et institutions ont cherché à se débarrasser des méthodes traditionnelles adoptées dans la prestation de services. Donc, en prenant avantage des développements dans le domaine de l'évolution des technologies de l'information et de l'émergence du style e-gouvernance, ce dernier a eu un impact significatif dans les établissements publics et sur la qualité des services fournis aux citoyens, où la manifestation publique de cette influence se manifeste dans la transition de la forme bureaucratique traditionnelle pour fournir le service à la forme électronique basé sur la vitesse, la transparence et l'objectivité dans la prise de la clientèle de l'avantage des services publics. Mots clé : Administration électronique, Collectivité locale, Technologie de l'information et de la communication, Service public.