

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

تحسن الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية من خلال تطبيق

الإدارة الالكترونية

بلدية حمام الضلعة - نموذج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

الأستاذ المشرف: هـ

إعداد الطالبتان:

- عبد الكبير شهرزاد

- عوامر حنان

د: فراحتية العيد

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر ب	شنبي صورية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	فراحتية العيد
مناقشا	أستاذ مساعد أ	مهدي نزيه

السنة الجامعية 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } الممل 19.

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به علينا من إنجاز لهذه المذكرة، بعد أن يسّر العسير، وذلل الصعب؛

الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه المذكرة، ولتوجيهاته القيمة  
الدكتور فراحية العيد.

الشكر والعرفان للأساتذة الافاضل الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم منا الشكر والعرفان على  
جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي؛

كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون

وختاماً نسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً.

شهرزاد\*\*\*حنان

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الاطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: : مفهوم البلدية في اطار الخدمة العمومية
07	المطلب الأول: تعريف البلدية
12	المطلب الثاني : تعريف الخدمة العمومية
16	المطلب الثالث : مشاكل الخدمة لعمومية
19	المبحث الثاني : ماهية تحسين الخدمة العمومية
19	المطلب الاول : مفهوم تحسين الخدمة العمومية
20	المطلب الثاني: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية
23	المطلب الثالث : اثر تحسين الخدمة العمومية على الأداء الإداري
27	المبحث الثالث : ماهية الإدارة الالكترونية
27	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
32	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
35	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
38	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

## فهرس المحتويات

41	المطلب الأول: لمحة عن بلدية حمام الضلعة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة
45	المطلب الثالث : تركيبة الموارد لبشرية لبلدية حمام الضلعة
46	المبحث الثاني : منهجية البحث ووصف عينة الدراسة
46	المطلب الاول: منهجية و أدوات الدراسة الميدانية
47	المطلب الثاني : وصف وتشخيص عينة الدراسة
50	المبحث الثالث : عرض النتائج واختيار فرضيات الدراسة
50	المطلب الاول : اختبار الفرضية الاولى
58	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	جدول يبين حجم عدد السكان قرى بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة.	01
43	جدول الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	02
43	الجدول الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	03
44	الجدول الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	04
44	الجدول الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	05
45	جدول الهياكل البشرية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	06
45	جدول الهياكل البشرية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	07
47	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	08
47	الجدول الذي يوضح الفئة العمرية لسكان حمام الضلعة بالمسيلة.	09
48	الجدول الذي يوضح الحالة العائلية لسكان حمام الضلعة بالمسيلة.	10
48	الجدول الذي يبين المستوى الدراسي لسكان حمام الضلعة بالمسيلة.	11
49	الجدول الذي يوضح مدة الإقامة داخل بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.	12
50	الجدول الذي يوضح كيفية التعامل مع المصالح البلدية قبل الحصول على خدمة.	13
51	الجدول يوضح استخدام أجهزة الإعلام الآلي في استخراج الوثائق.	14
52	الجدول الذي يمثل كيفية استخراج الوثائق من خلال استغراقه للوقت.	15
53	الجدول الذي يبين المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق.	16
55	الجدول الذي يوضح نسبة الانتظام على مستوى المصلحة.	17

## قائمة الجداول والأشكال

56	الجدول الذي يبين سبب الاكتظاظ.	18
57	الجدول الذي يوضح عدد الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية.	19
59	لجدول التكرار والنسب المئوية لتطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية حمام الضلعة.	20
62	الجدول الذي يمثل تقييم المستوى للخدمات التي توفرها مصلحة الحالة المدنية حاليا.	21
62	الجدول الذي يمثل تحسين مستوى خدمة الحالة المدنية بالبلدية بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.	22

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
51	الشكل الذي يوضح كيفية التعامل مع مصالح البلدية قبل الحصول على معلومة.	01
52	الشكل الذي يوضح استخدام الأجهزة الاعلام الالي في استخراج الوثائق.	02
53	الشكل الذي يوضح كيفية استخراج الوثائق من خلال استغراقه للوقت.	03
54	الشكل الذي يوضح المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق.	04
55	الشكل الذي يوضح الاكتظاظ على مستوى المصلحة.	05
56	الشكل الذي يوضح سبب الاكتظاظ.	06
57	الشكل الذي يوضح عدد الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية.	07



### المقدمة

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات إلى ابتكار تقنيات اتصال متطورة، مما دفع الدول والحكومات الى التفكير الجدي في الاستفادة من منجزات الثورة باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، حيث تساهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في مصالح والدوائر الحكومية، لذلك جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الالي في مجال تحسين الخدمات العمومية لتصبح اكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة وتحقيق التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبين المواطنين، فظهر مصطلح الادارة الالكترونية كنمط اداري متطور يعتمد في استخداماته على منجزات التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات الإدارية واكتسابها مميزات نوعية، ونظرا لما يتسم به العمل بالمؤسسات من حيوية وخصوصية تطلب ضرورة معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية حتى تحسن من الخدمات العمومية الذي اصبح يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية الى تحقيقه، فضلا عن كونه مطلباً مهما في حياة المواطنين.

### أولا : طرح الإشكالية

انطلاقا مما سبق، فإن إشكالية هذا الموضوع تتمحور حول "ما أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة ؟"

ومن خلال هذه الإشكالية يكمن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها؟
  - 2- هل تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية؟
  - 3- ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة؟
- للإجابة على إشكالية الدراسة واستئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها

2- تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.

3- تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

### ثالثا : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع حديث و هو تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية والذي اولته الحكومة الجزائرية اهتماما كبيرا لما له من أثر على تحسين حياة المواطنين

### رابعا : اهداف البحث

تكمن أهداف البحث فيما يلي

- 1- التعرف على تحسين الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة
- 2- التعرف على مدى استخدام بلدية حمام الضلعة بالمسيلة للإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.
- 3- تبيان مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

### خامسا : أسباب اختيار الموضوع

- 1- مبررات ذاتية والتي تتبع من تخصص الطالبان في التسيير العمومي
- 2- مبررات موضوعية وتتبع من القيمة العلمية لموضوع تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

3- حداثة الموضوع والذي اصبح متناول من عدة جوانب في البحوث العلمية

### سادسا : حدود الدراسة

1. الإطار الزماني: بدأت هذه الدراسة من تاريخ 2018/01/20 وانتهت بتاريخ 2018/05/01.
2. الإطار المكاني: انحصرت الدراسة على المواطنين القاطنين ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، بالإضافة إلى بلدية حمام الضلعة ممثلة في رئيس مصلحة البيومتری.

### سابعاً : الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت احدى متغيرات الدراسة نذكر منها ما يلي :

1- دراسة ناصر عبد الهادي الهاجري، بعنوان "الذي يحتوى دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالجبيل"، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2012 حيث هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في مشاة البحرية بالجبيل وهدفت كذلك الى التعرف على مدى اسهام الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في المنشأة البحرية بالجبيل وهدفت كذلك التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الوظيفية و الشخصية.

وتوصلت الدراسة الى أبرز ملامح واقع الإدارة الإلكترونية في مشاة البحرية بالجبيل تتمثل في تواصل مشاة البحرية مع الإدارات البحرية الأخرى عبر موقع الإلكتروني وتفسر هذه النتيجة بان القيادات في المشاة البحرية تحرص على الاستفادة من مميزات التقنية في متابعة العمل وتبادلته بين الإدارات و لذلك نجد ان أبرز ملامح واقع الإدارة الالكترونية في المشاة البحرية بالجبيل تتمثل في تواصل مشاة البحرية مع الإدارات البحرية الأخرى عبر موقع الإلكتروني .

2- دراسة رحال عبد الرزاق، بعنوان الذي يحتوى على "عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة الحالة -ولاية المسيلة-" كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الجلفة، الجزائر 2016/2017 وعليه فان هذه الدراسة تناولت كيفية تحسين الخدمة لعمومية على المستوى القطاع المحلي باتخاذ إجراءات عملية لتخفيف الملفات الإدارية، وتحسين ظروف استقبال المواطنين، ووضع آليات فعالة للاستماع لانشغالاتهم عن طريق الاستقبالات المباشرة أو عن طريق مركز النداء لوزارة الداخلية.

وقد انعكست كل هذه الإجراءات على المستوى المحلي من خلال التقليل من الضغط على مصالح الحالة المدنية ومصالح تنقل السيارات واختفاء الطوابير ، وتقريب الإدارة من المواطن بصورة فعلية عن طريق إعفائه من تقديم العديد من الوثائق وتمكينه من وثائق الحالة المدنية دون الحاجة إلى التنقل إلى بلديته الأصلية وحصوله على بطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة وبطاقة ترقيم السيارات وبطاقة المراقبة في نفس يوم إيداعها.

3-دراسة عبد الرزاق حمداني "تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري" شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2017/201 حيث جاءت هذه

## المقدمة

الدراسة للوقوف على بؤادر تحسين الخدمة على مستوى نواة التنظيم الإداري في الجزائر (البلدية) والتي تجلت في العديد من المظاهر، أبرزها التوجه نحو القواعد الإدارية وتوصلت الدراسة الى أن تحسين الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور بتقديم خدمات عمومية عالية المستوى، حيث أن فكرة تحسين الخدمة العمومية تجد أساسها القانوني في التشريع الجزائري في العديد من النصوص على اختلاف أنواعها ومراتبها، ابتداء من الأحكام الدستورية إلى غاية أحكام التشريع الفرعي، ويشكل العمل على تحسين الخدمة العمومية ضمانا من ضمانات مبدأ التكيف الذي يقوم عليه نظام تقديم الخدمات على مستوى المرافق العامة، نظر لما يحققه من مسايرة هذه الأخيرة وتأقلمها مع تطور الحاجات العامة للجمهور.

ما نلاحظه من الدراسات السابقة أنها تطرقت إلى متغيرين هامين هما: تحسين الخدمة العمومية، والإدارة الالكترونية، كل على حدى، ولهذا فإن دراستنا هذه تختلف عليهم في جانبين هما:

- انها تجمع بين المتغيرين (تحسين الخدمة العمومية، الإدارة الالكترونية) وعلاقة التأثير بينها.
- تختلف كذلك من حيث مكان الدراسة التي سوف نقوم بها في احدى البلديات بالمسيلة.

### سابعا : المنهج المتبع

ان معالجة هذه الإشكالية بالتحليل والتنقيب تقتضي منا توظيف **المنهج الوصفي**، وذلك بمناسبة وصف الآليات التحسينية المختلفة، سواء من الناحية الإجرائية أو الهيكلية، وذلك باستعمال أسلوب دراسة الحالة على مستوى إدارة البلدية محل الدراسة التطبيقية.

### ثامنا : هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية والاسئلة المطروحة قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى فصلين؛ فصل نظري بعنوان الاطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية، يحتوي على ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تناولنا مفهوم البلدية في إطار الخدمة العمومية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية تحسين الخدمة العمومية، أما المبحث الثالث فتضمن ماهية الإدارة الالكترونية، أما فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية حمام الضلعة بالمسيلة، تطرقنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث ووصف عينة الدراسة، وفي الأخير قدمنا نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

وتحسين الخدمة العمومية

**تمهيد:**

يُعتبر تحسين الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي، فهو يُشكّل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه، فضلا عن كونه مطلباً شعبياً، لذلك فإننا نجد أن القائد الإداري الأول في البلاد رئيس الجمهورية يُشدّد على الاضطلاع به بكل حزم خدمة لراحة المواطنين وبُغية تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد ، ليأتي بعد ذلك مخطط عمل الحكومة لسنة 2014 مؤكداً لهذا المسعى، إذ حوى ضمن بنود محوره الأول عزم الدولة على اتخاذ تدابير عدة من شأنها تسهيل الأمور على المواطن ومكافحة البيروقراطية، لذلك فإن أهمية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر تقتضي منا الوقوف بداية على جوانبها النظرية قبل التطرق إلى جانبها التطبيقي، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بدراسة مفهوم البلدية في إطار الخدمة العمومية في المبحث الأول، ثم تناولنا ماهية تحسين الخدمة العمومية في المبحث الثاني، ونختتم هذا الفصل بالتطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية المبحث الثالث .

## المبحث الأول: البلدية في إطار الخدمة العمومية

تشكل البلدية في الجزائر الخلية الأولى والأساسية للجماعات المحلية، نظرا للدور الهام الذي تلعبه في خدمة المواطن، فهي تجسيد لصورة اللامركزية الإدارية؛ إذ يشترك في تسييرها جميع المواطنين. وعرفت البلدية عدة تطورات منذ الاحتلال إلى يومنا هذا، فلقد أولى المشرع الجزائري الاهتمام بتسريع البلدية بموجب بعض القوانين التي عرفتها المنظومة القانونية.

وللتعرف على البلدية في إطار الخدمة العمومية، سنتناول في هذا المبحث مفهوم البلدية أولا، ثم مفهوم الخدمة العمومية والمشاكل المتعلقة بهذه الأخيرة.

## المطلب الأول: مفهوم البلدية.

## أولا- تعريف البلدية

تعرف البلدية على أنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، أو هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بأنها قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتوفر على هيئة مداولة يتم انتخابها عن طريق الاقتراع المباشر، وتنتخب الهيئة المداولة من بين أعضائها الهيئة التنفيذية البلدية، وبهذا فالبلدية تجسد كنه الديمقراطية المحلية<sup>2</sup>.

وطبقا لنص المادة الأولى من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون"؛ كما تنص المادة الثانية من نفس القانون على أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"؛ وطبقا لنص المادة السادسة من نفس القانون: "للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 104.

<sup>2</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تنظيم البلدية، في الموقع:

<http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/41-39-10-28-03-2016-197/-تنظيم-السلطات-196-الوزارة>

(consulté le 30-01-2018).html المحلية

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 03 يوليو 2011، ص 07.

هذا، وتعين الحدود الإدارية للبلدية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية، بناء على تقرير من وزير الداخلية، بعد أخذ واستطلاع رأي المجالس الشعبية البلدية المعنية، وإخطار المجلس الشعبي الولائي الذي تقع في نطاق حدوده الإدارية البلدية أو البلديات التي وقع عليها التعديل، وهذا ما نصت عليه المادة السابعة من القانون رقم 10-11.

ويقدر عدد بلديات التراب الوطني حسب القانون رقم 09-84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتضمن إعادة التنظيم لإقليم البلاد ب 1541 بلدية وهو العدد الحالي<sup>1</sup>.

### ثانيا- خصائص البلدية

تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من الخصائص الذاتية أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛

- نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر؛

- تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على مواردها الذاتية في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL)؛

- يعتبر النظام الإداري الجزائري صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ولمفهوم الديمقراطية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية؛

- نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية دقيق ومحكم وشديد؛ وعليه، فإن كل الاختصاصات المقررة للبلدية، وكافة الشروط والإجراءات والأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها، محددة على سبيل الحصر تحديدا دقيقا وواضحا وشاملا، لا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة.

<sup>1</sup> - عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 194.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 195.

## ثالثاً - اختصاصات البلدية

تحوز البلدية على اختصاصات واسعة من خلال مبدأ الاختصاص العام، نظمها القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية في أربع فصول من الباب الثالث، تحت عنوان صلاحيات البلدية من المادة 103 إلى المادة 124، كما وردت هذه الاختصاصات متناثرة في المنظومة القانونية، مغطية بذلك جوانب أخرى.

## 1- الاختصاصات في مجال التهيئة والتنمية: تقوم البلدية في هذا المجال من خلال المجلس

الشعبي البلدي بالآتي<sup>1</sup>:

- إعداد برامج التنمية السنوية ومتعددة السنوات، تماشياً مع عهده الانتخابية، ويصادق ويحرص على تنفيذ العمليات التي تدخل في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم\*، والمخططات التوجيهية القطاعية؛
- إبداء الرأي المسبق في إقامة أي مشروع استثمار و/أو تجهيز على إقليم البلدية، أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، لا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة؛
- السهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء، لا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية؛
- تشجيع الاستثمار وترقيته من خلال المبادرة واتخاذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي؛
- المساهمة في حماية التربة والموارد المائية، والسهر على الاستغلال الأمثل لهما.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

\* هو مخطط استراتيجي للتنمية عبر التراب الوطني، يعمل على إدماج جميع القطاعات في السياسة الإنمائية للبلاد، وتوجيه جميع المشاريع الاستثمارية نحو المناطق المؤهلة لذلك. ويعتمد في البرنامج الممتد حتى 2025، ووفقاً لتوجيهات رئيس الجمهورية على أربعة محاور رئيسية، تتمثل في ديمومة ثروتنا الطبيعية الاستراتيجية، وضمان توازن الساحل، خيار الهضاب العليا، خيار تنمية الجنوب، وتحسين جاذبية وتنافسية الإقليم عن طريق تحديث وتنسيق منشآت النقل والتجهيز والاتصال وترقية المدن الأربعة الكبرى، العاصمة، وهران، قسنطينة وعنابة، إلى مستوى المدن العالمية، بالإضافة إلى المساواة الاجتماعية في مجال العمران من خلال تجديد النسيج العمراني وسياسة المدينة والتجديد الريفي، وإعادة تنشيط المناطق الريفية وتأهيل مختلف المناطق المتوزعة على التراب الوطني.

## 2- الاختصاصات في مجال التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز: تقوم البلدية في هذا المجال

بالآتي<sup>1</sup>:

- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها؛
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن؛
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية؛
- في إطار حماية التراث المعماري، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية، والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية؛
- السهر على الحفاظ على وعائها العقاري، ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي، كما تسهر على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة؛
- المبادرة بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها، وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها؛
- توفير في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، والمساهمة في ترقية السكن، كما تشجع وتنظم بصفة خاصة، كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء؛
- تعريف الفضاء الأهل، وتسمية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية، وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية؛
- تساهم إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية، وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية، لا سيما تلك المخددة للثورة التحريرية.

## 3- الاختصاصات في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة

والسياحة: تقوم البلدية في هذا المجال بالآتي<sup>2</sup>:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها؛

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية، والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ، والتأكد من ذلك؛
- اتخاذ كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى، والرياض وحداثق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني؛
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية، الموجهة للنشاطات الرياضية والثقافة والتسلية، التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة؛
- تقديم المساعدة للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية؛
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية، الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية، والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها؛
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية، وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها؛
- تشجيع عمليات التمهين، واستحداث مناصب الشغل؛
- حصر الفئات المحرومة أو الهشة أو المعوزة، وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية؛
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها، وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة؛
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة، ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة، لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 4- الاختصاصات في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية: تقوم البلدية في هذا المجال

بالآتي<sup>1</sup>:

- توزيع المياه الصالحة للشرب؛
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها؛
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها؛
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة؛
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور؛

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- صيانة طرقات البلدية، وإشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها؛
- تحسين الإطار المعيشي للمواطن، بتهيئة المساحات الخضراء، ووضع العتاد الحضري، والمساهمة في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

### المطلب الثاني: تعريف الخدمة العمومية وعناصرها

ترتبط الخدمة العمومية بمفهوم الدولة التي تساهم بشكل أو بآخر في توفيرها، ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمات العمومية بالنظام والسياسات العمومية التي تنتهجها الدولة، والتي تحدد نطاق ومجال تلك الخدمات العمومية.

لا تزال الخدمة العمومية تواجه مشكلة تتمثل في تعريفها، فكثيرا ما يُسْتَعْمَل مصطلح الخدمة العمومية للتعبير عن معاني متعددة ومختلفة. و يرجع ذلك إلى اعتبارات، تتعلق ببيئة الخدمة العمومية القابلة للتطور والتغير بتغير الزمان والمكان

أولاً- تعريف الخدمة العمومية .

ترتبط أغلب التعاريف بالمصلحة العمومية أو بالسياسة العمومية، ومن بين أهم هذه التعاريف، تعريف العميد (L DUGUIT, 1928)، الذي عرف الخدمة العمومية على أنها: " كل نشاط يجب أن يكفله وينظمه ويتولاه الحكام، لأن الاضطلاع بأمر هذا النشاط لا غنى عنه لتحقيق الترابط الاجتماعي وتطويره، ولأنه لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة"<sup>1</sup>.

ضمن ذات المعنى، عرفها أنصار مدرسة الخدمة العامة على أنها: " كل نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العمومية، ويتم إدارتها من قبل شخص عام، وتخضع لأحكام القانون الإداري، ولاختصاص القضاء الإداري. و بالتالي يكون لهذا المفهوم ثلاثة عناصر<sup>2</sup>:

- عنصر مادي: نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العمومية؛
- عنصر عضوي: إدارة الخدمة العمومية من قبل شخص عام؛
- نظام قانوني: القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري".

لكن ما لبث أن تغيرت النظرة إلى الخدمة العمومية، بسبب المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت في أواخر القرن التاسع عشر، فتخلت الدولة عن دورها كدولة حارسة لا يحق لها التدخل في

<sup>1</sup> - Léon DUGUIT, Traité de droit constitutionnel, Tome II: La théorie générale de l'Etat, 3° Edition, Ancienne Librairie fontemoing, Paris, 1928, p 61.

<sup>2</sup> - Joel CARBAJO, Droit des services publics, Dalloz, Paris, 1997, p 09.

الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وبرز مفهوم الدولة المتدخلة؛ حيث كان لها دورا بارزا في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. فأدى هذا التغيير من ناحية إلى إسقاط معادلتين مهمتين:

- ضرورة خضوع الخدمة العمومية إلى القانون الإداري؛
- ارتباط تحقيق المصلحة العمومية بأشخاص القانون العام.

هكذا، أضحي بالإمكان تكليف أشخاص القانون الخاص بمهمة ذات نفع عام في إطار المرفق العام، وبات القانون الواجب التطبيق مرتبطا بطبيعة نشاط المرفق وموضوعه<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، باتت النظرة للخدمة العمومية تدور حول طبيعة وخصائص النشاط المُحَقَّق، وهدفه المتمثل في تحقيق المصلحة العمومية. حتى أن البعض رأى لهذا التحول في مفهوم الخدمة العمومية زوالا لدوره في تحديد القانون الإداري، وتَعَزَّز ذلك بظهور اصطلاح جديد للخدمات العمومية أتت به اتفاقية دول الاتحاد الأوروبي، وهو "الخدمات ذات المصلحة الاقتصادية العامة" ( Les Services d'intérêt Economique Général –SIEG)<sup>2</sup>.

وتتوحد مجمل التعاريف حول عناصر الخدمة العمومية، التي تتوزع إلى سلطة ونشاط وغاية. وعليه يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: "وظيفة أو مهمة ترتبط عضويا بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالجماعة العمومية صاحبة السلطة في تحقيقها، وتخضع لنظام قانوني يرتبط بطبيعة هذه الوظيفة أو الوسيلة التي تتحقق من خلالها، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العمومية"<sup>3</sup>.

بناءً على التعاريف السابقة، فإن للخدمة العمومية ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجودها، وهي<sup>4</sup>:

**1- ارتباط الخدمة العمومية بشخص معنوي عمومي:** فكل خدمة عمومية يجب أن ترتبط، سواء من حيث وجودها وتنظيمها وتحقيقها، بشخص معنوي عمومي يكون مسؤولا عن سيرها وتنفيذها. هذا الارتباط ما هو إلا تعبير عن المعنى العضوي لمفهوم الخدمة العمومية، الذي بدونه يصبح النشاط ذا طبيعة خاصة؛ فالمعنى العضوي ما تزال له مكانته في بناء مفهوم الخدمة العمومية، وهو لم يَعد يُقصد به

<sup>1</sup>– Jean RIVERO et Jean WALINE, Droit administratif, 17<sup>e</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998, p 32.

<sup>2</sup>– وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 194.

<sup>3</sup>– المرجع نفسه، ص 198.

<sup>4</sup>– مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة: الامتياز- الشركات المختلطة- BOT- تفويض المرفق العام (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص ص 26- 31.

الطابع العمومي (هيئة أو إدارة عمومية)، إنما وجود ارتباط مباشر أو غير مباشر مع الشخص المعنوي العمومي.

يتمثل الارتباط المباشر بقيام الشخص المعنوي العمومي بتحقيق وتنفيذ الخدمة العمومية بنفسه، دون أي تدخل أو وساطة من الغير، وفقا لوسائله المادية والفنية والمالية الخاصة به. أما الارتباط غير المباشر فيتمثل في قيام أحد أشخاص القانون الخاص بتحقيق وتنفيذ الخدمة العمومية وفقا لوسائله الذاتية.

2- ارتباط الخدمة العمومية بالمصلحة العمومية: استقر الاجتهاد على أنه لا وجود لخدمة عمومية دون مصلحة عمومية. وتُشكل المصلحة العمومية التعبير القانوني لحاجات المواطنين الأساسية، التي تضطلع السلطة العامة بتحقيقها. ويمكن تصنيف المصلحة العمومية على أساس مجال نشاط الدولة إلى ثلاثة أنواع:

أ- المصلحة العمومية الوطنية: تتحقق عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة السيادية، كالأمن والدفاع؛ بالإضافة إلى بعض الأنشطة التي تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار الوظائف السيادية للدولة، وهي الأنشطة التي تُشعب الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء؛

ب- المصلحة العمومية الإرادية: هي المصلحة العمومية التي لا تتطابق مع المصلحة الوطنية، إلا أن السلطة العامة تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعى إلى تحقيقها. و مثال ذلك، إنشاء خدمة تختص بمكافحة البطالة؛

ت- المصلحة العمومية المستحدثة هي المصلحة التي ترتبط بالميدان الاقتصادي والاجتماعي. وكان ممارسة هذا النشاط المرتبط بهذا الميدان حكرا على القطاع الخاص، إلا أن الأزمات الاقتصادية والاجتماعية أدت إلى ظهور مصالح عمومية جديدة، حملت الدولة على التدخل لتحقيقها.

### 3- خضوع الخدمة العمومية لقواعد القانون الإداري:

تخضع جميع الخدمات العمومية لقواعد القانون الإداري، وتتعلق هذه القواعد بالمبادئ العامة المتصلة بالخدمات العمومية، والمستوحاة من ضرورة تأمين المصلحة العمومية وإشباع حاجات الناس.

#### ثانيا: أنواع الخدمة العمومية

من المعلوم أن الخدمات العمومية ليست كلها من نوع واحد، وإنما تتعدد بتنوع الحاجات القائمة على الوفاء بها، والمعيار الأساسي للتمييز بين هذه الخدمات يكمن في طبيعة نشاطها. ووفقا لذلك يمكن

تقسيم الخدمات العمومية بما يخدم هذا البحث إلى خدمات عمومية ذات طابع إداري، وخدمات عمومية ذات طابع اقتصادي.

أ- **الخدمات العمومية الإدارية:** بالرغم من أن الخدمات العمومية الإدارية هي الأقدم والأكثر تنوعاً، إلا أن الفقه وجد صعوبة في تعريفها، واعتمد في تعريفها على خاصية عدم القدرة على استبعاد من لا يدفع مقابل الاستهلاك أو الاستفادة منها. وعليه، فهي تعرف على أنها النشاط المتصل بوظائف الدولة السيادية، كالشرطة والجيش والقضاء والسياسة الخارجية والمالية، وهذه الأنشطة لا يمكن أن يزاولها الأفراد عادة، لأنهم يعجزون عن القيام بها<sup>1</sup>.

ب- **الخدمات العمومية الاقتصادية:** يُطلق عليها أيضاً الخدمات ذات المصلحة الاقتصادية العمومية، ويطلق عليها الفقه والقضاء الفرنسيين تعبير الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (Service Public à caractère Industriel et Commercial –SPIC)، وهي خدمات عمومية تؤدي للمواطنين لقاء أجر<sup>2</sup>.

### ثالثاً: - المبادئ العامة للخدمات العمومية.

تخضع الخدمات العامة، وبِغَضِ النظر عن وسائل تحقيقها أو طبيعة الشخص المكلف بتحقيقها، أو النظام الذي تخضع له، وسواء كانت إدارية أو اقتصادية لمبادئ عامة تُشكّل أساس النظام القانوني لها. وتنقسم هذه المبادئ إلى ثلاث مبادئ أساسية، وهي: مبدأ استمرارية الخدمات العمومية، مبدأ قابلية الخدمات العمومية للتطوير والتعديل، ومبدأ المساواة.

أ- **مبدأ الاستمرارية:** تُعتبر الاستمرارية أساس الخدمات العمومية. ويُقصد بها السير والعمل المنتظم والمطرد للخدمة العمومية، وهي تُقدّر من حيث معناها وأهميتها وفقاً لموضوع الخدمة العمومية.

بالنسبة للمعنى، فالاستمرارية تحمل معنى الديمومة لوجود بعض الخدمات العمومية (كالجيش والشرطة والقضاء)، هذا من جهة. ومعنى الوجود الطبيعي والعادي للبعض الآخر من الخدمات من جهة أخرى؛ بحيث أن المنتفع يستطيع وفقاً للسير العادي للخدمة الاستفادة منها (كالطاقة والمياه والنقل). أما من ناحية الأهمية، فإنها تختلف باختلاف الوسيلة التي تتحقق بها الخدمات العمومية وطبيعتها. فإذا كان يجوز الإضراب في المرافق التي تقدم هذه الخدمات والمُحَقَّقة بواسطة أشخاص القانون العام أو الخاص،

<sup>1</sup> محمد رفعت عيد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص 283.

<sup>2</sup> مروان محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

فإن حق الإضراب يصبح ممنوعاً في هذه المرافق، التي لا يمكن أن تتحقق إلا بواسطة أشخاص القانون العام كخدمة الجيش والأمن<sup>1</sup>.

ب- مبدأ قابلية الخدمات العمومية للتطور والتعديل أو التكيف: يُقصد بهذا المبدأ تكيف الخدمة العمومية مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية التي تدخل في الإطار العام للبيئة التي توجد فيها الخدمة العمومية، والتي تفرضها ضرورات المصلحة العمومية من جهة، وتطوّر حاجات المجتمع من جهة ثانية.

يجد مبدأ التكيف أساسه في التغيرات التي تحصل إما بدافع المصلحة العمومية، والتي تتبدل في الزمان والمكان، باعتبار أن الخدمة المنشأة في زمن أو مكان معين قد لا يصبح نافعا اليوم أو في المكان نفسه؛ وإما بدافع التقنيات الحديثة التي على الخدمة أن تتكيف معها<sup>2</sup>.

ج- مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية: يقضي هذا المبدأ بتمكين جميع أفراد المجتمع من الحصول على الخدمات العمومية بالتساوي فيما بينهم في الحقوق والواجبات (من حيث تشابه التعريف في المواقع المتشابهة، والدفع بنفس الطريقة، والحصول على نفس الضمانات...)، ولا يتنافى ذلك مع وضع شروط عامة يجب توافرها في المنتفعين من هذه الخدمات. فمثلا اختلاف تعريف خدمة توزيع المياه بين المنتفعين لا يُعدّ خرقاً لمبدأ المساواة، لأن الاختلاف في التعريف يبرره اختلاف تكلفة تمديد شبكة المياه بالنسبة لكل قسم من أقسام المقاطعة، واختلاف شروط الاستثمار<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مشاكل الخدمة العمومية

تعاني الخدمة العمومية في الدول، خاصة النامية منها، بالعديد من المشاكل، ويمكن حصر جملة المشاكل التقليدية التي تعاني منها الخدمة العمومية إلى جهاز البيروقراطية في الدولة، والمشاكل الناتجة عنه. ويمكن الإشارة إلى أهم المشاكل التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي، نتيجة توسع الأجهزة والمؤسسات الإدارية كالاتي<sup>4</sup>:

أولاً- **التضخم التنظيمي**: ويظهر هذا المشكل على عدة مستويات؛ فعلى المستوى المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة وكتابات دولة ووزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في

<sup>1</sup>- وليد حيدر جابر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup>- وليد حيدر جابر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup>- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق: جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 30.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط 2، دار البصائر، حسين داي، الجزائر، 2008، ص ص 211-215.

عملية التوظيف دون حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية لذلك (البطالة المقنعة)، مما ينعكس على مستوى الأداء؛

**ثانيا- التمسك بتطبيق القوانين واللوائح حرفيا، والتهرب من المسؤولية:** يتميز الموظف العمومي بشدة التمسك بتنفيذ اللوائح والقوانين والتطبيق الحرفي للأوامر والتوجيهات، وهو غطاء للتهرب من المسؤولية بحجة أن صلاحياته محدودة، نمط تقليدي في التسيير الإداري كان نتيجة طغيان نظام المركزية في اتخاذ القرار؛

**ثالثا- التمييز في أداء الخدمة:** وهي من الأسباب التي كانت وراء فقدان المواطن الثقة في الجهاز البيروقراطي. وتعود هذه الظاهرة إلى نقشي الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر إلى ترسيخ قناعة لدى المواطنين بأن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق السابقة، مما شجع نقشي ظاهرة الفساد الإداري؛

**رابعا- الروتين الإداري:** فالالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل حرفي، واحترام الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملات الرسمية والمستويات الإدارية التي تمر عبرها حتى تصل إلى طالبها، كل ذلك أوجد ظاهرة الروتين الذي أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظفو الإدارة على كل مستوياتها، بسبب غياب التجديد وعد الإحساس بأهمية الوقت؛

**خامسا- البطء في التجاوب مع المتغيرات:** يبقى أكبر مشكل يواجه الجهاز البيروقراطي هي مشكلة مراجعة القوانين واللوائح والتنظيمات وتحديثها؛ بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر. فالموظف الموكلة إليه مهمة تقديم الخدمة للجمهور لا يستطيع تغيير الإجراءات والاستجابة لطلبات المواطنين، حتى ولو كان غير مقتنع بما يقدمه من خدمات، لأن التغيير يجب أن يمر على سلسلة طويلة من المسارات التي تصل في نهاية الأمر إلى إقناع السلطات العليا بضرورة التغيير، ما يكسبه الصفة الرسمية والشرعية.

ويمكن أن إضافة بعض مشكلات الخدمة العمومية، والتي تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- غياب الاتصال بين منظمات الخدمة العمومية وبين الجماهير، مما خلق فجوة بين ما تقدمه هذه المنظمات وتطلعات وتوقعات المواطنين؛
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية للجمهور؛
- ضعف أنظمة المتابعة والرقابة؛
- نقشي ظاهرة الاهتمام بالمظاهر الجمالية في هياكل تقديم الخدمات العمومية؛
- قدم أنماط التسيير وتعقيد الإجراءات؛
- نقص التأطير وهجرة الكفاءات نحو القطاع الاقتصادي.

1- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص 197.

## المبحث الثاني: ماهية تحسين الخدمة العمومية

أخذ مفهوم عصرنة المرافق العامة وتحسين الخدمة العمومية حيزا واسعا من الاهتمام في السنوات الأخيرة، فضلا عن كونه مطلباً شعبياً مرافقا للتطورات والحركية التي يعرفها المجتمع، فهو محل اهتمام خاص من السلطات العمومية التي تضع ضرورة تقديم خدمة عمومية أكثر عصرنة وأكثر فعالية وأقرب إلى المواطن في صميم اهتمامها، ويتجلى ذلك في الاهتمام الشخصي لرئيس الجمهورية، الذي شدد على الاضطلاع به بكل حزم، وهذا من أجل القضاء على الممارسات البيروقراطية وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، والذي جاء في إحدى خطاباته لرؤساء المجالس الشعبية البلدية: "...يجب لزاما تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين، وذلك بدحر البيروقراطية وبالقضاء على ما يعتري الإدارة من اختلالات، وبإعادة الاعتبار للخدمة العمومية. من هذا الباب أكلف الحكومة بتعجيل الورشات التي باشرتها من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية..."<sup>1</sup>، ليأتي مخطط عمل الحكومة لعام 2014 مؤكدا لهذا المسعى، إذ حوى ضمن بنود محوره الأول عزم الدولة على اتخاذ تدابير عدة، من شأنها تسهيل الأمور على المواطن ومكافحة البيروقراطية<sup>2</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم تحسين الخدمة العمومية.

نحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف تحسن الخدمة العمومية من الجانب اللغوي والجانب الاصطلاحي.

أولاً: معنى التحسين.

المعنى اللغوي: يعرف التحسين على أنه " اسم بني على تفعيل ومثله تكليف الأمور ... وهو الشيء الذي يعمل ويستحسن الشيء الذي يعد حسنا "<sup>3</sup>.

1- البيان الصادر عن رئاسة الجمهورية بمناسبة انعقاد مجلس الوزراء بتاريخ 30-12-2013، أنظر الموقع الإلكتروني لرئاسة الجمهورية

<http://www.el-mouradia.dz/arabe/president/activites/presidentacti.htm> :

2- كان ذلك ضمن مخطط عمل الحكومة المعروف على المجلس الشعبي الوطني للمصادقة عليه بتاريخ 01-06-2014، (ج.ر.م.م.ش.و.) رقم 101، الصادرة بتاريخ 15-06-2014، ص 5.

3 جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم بن منصور الأَنْصار، لسان العرب، المجلد الثاني، ط1، دار صادرة للنشر، بيروت، لبنان 1997، ص86.

المعنى الاصطلاحي للتحسين: يعرف برنامج الأمم المتحدة التحسين على أنه مصطلح " إصلاح " <sup>1</sup>، بقوله أن " إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية " <sup>2</sup>. وبالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة ويكون ذلك باستعمال ( آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام إضافة إلى استعمال أنظمة اتصالات المعلومات.

**ثانيا: معنى الخدمة العمومية.**

يطلق على الخدمة العمومية بمعناها الضيق والتي تعتبر محور دراستنا مصطلح "الخدمة المدنية " والذي يشكل " الرابط الذي يجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

**المطلب الثاني: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية.**

يشكل تحسين الخدمة العمومية في الجزائر مسعى وانشغال السلطة العمومية وهو ما ينعكس بالضرورة على الحركة التشريعية والتنظيمية لتجسيد هذا المسعى على أرض الواقع. **أولاً: على صعيد الأحكام التشريعية.**

أ- أحكام الدستور: نجد ذكر تحسين الخدمة العمومية في الدستور ضمن أحكام المادة 99 من دستور 1996 المعدل والمتمم والتي يختص بممارستها الوزير الاول من بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية. <sup>3</sup>  
ب- أحكام قانون رقم 10-11: <sup>4</sup>

1 المنار، قاموس مدرسي للطلاب، عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2007، ص102.

2 أنظر: عشور عبد الكريم، " دور الغدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر " مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص60.

3 دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 05/99 من دستور، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06-03-2016 المتضمن التعديل الدستوري، ج.ر.ع 14 المؤرخة في 07-03-2016، ص30.

4 القانون رقم 10-11، المؤرخ في 22-06-2011 يتعلق بالبلدية ج.ر.ع 37 المؤرخة في 03-07-2011، ص4.

نجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في أحكام قانون البلدية 11-10 ضمن المادة 3 منه إذ نصت في فقرتها الثانية على أن البلدية تساهم مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

### ثانيا: على صعيد الاحكام التنظيمية.

تتعدد المراسيم التنظيمية الخاصة بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر وهي كالاتي:

#### أ- المرسوم رقم 88-131.

تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في المرسوم رقم 88-131 الناظم للعلاقات بين الغدارة والمواطن،<sup>1</sup> وتجد هذا المرسوم قد اعتبر بأن الخدمة العمومية تعد أحد التزامات الإدارة ونص في مادته 1/21 على ما يلي " يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة، ثم ذكر المرسوم الآليات التي تلزم الإدارة اتباعها في سبيل تحسين نوعية خدماتها أهمها:

- تطوير أي إجراء ضروري لتلاؤمها الدائم مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير.
- الحرص على أن تقتصر الأوراق المطلوبة من المواطنين على الوثائق اللازمة لدراسة الملف.
- تسليم الوثائق والعقود التي لا يتطلب تسليمها أجلا معنيا فورا.<sup>2</sup>

#### ب- المرسوم الرئاسي رقم 16-03.

تجد فكرة الخدمة العمومية أساسها القانوني أيضا في المرسوم الرئاسي 16-03 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام،<sup>3</sup> هذا المرسوم صدر ضمن مسعى رئيس الجمهورية الهادي إلى مواصلة الإصلاحات الخاصة بالعصرنة لخدمات المرفق العمومي واستجابة إلى تطلعات المواطنين ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة.

1 المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04-07-1988 ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، ج.ع 27 المؤرخة في 06-07-1988، ص 1013.

2 أنظر المواد من 21-30 من مرسوم 88-131 السابق ذكره.

3 المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07-01-2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام ج.ع 02 المؤرخة في 13-01-2016، ص 13.

ت-المرسوم التنفيذي رقم 14-193.

تعد أحكام هذا المرسوم التنفيذي أيضا أساسا قانونيا لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري ويتجلى ذلك من خلال العديد من نصوصه والتي نصت في مجملها على الصلاحيات التي يمارسها المدير العام والإصلاح الإداري لتحقيق التحسين في نوعية الخدمات صادرة مع الهيئات والغدارات العمومية ومنها<sup>1</sup>:

- دراسة سير الغدارة العمومية وتقييم ذلك واقتراح كل تدابير ترمي إلى تحسينه.
  - المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في تسيير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
  - دراسة واقتراح كل تدابير من شأنها تأمين العمل الإداري وتحسينه.
- ثالثا: على صعيد التشريع الفرعي.

أ-التعليمية الوزارية رقم 2011/1599.

صدرت هذه التعليمية من طرف رئيس الجمهورية من خلال اجتماع مجلس الوزراء وتضمنت هذه التعليمية الوزارية العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الانضباط في علاقة الخدمة التي تربط الغدارة بالمرتفقين.

ب-التعليمية الوزارية رقم 2014/1435.

جاءت هذه التعليمية الوزارية أيضا ضمن إطار عام وهدف أسمى للسلطات العمومية الجزائرية والمتمثلة في عصنة الغدارة المركزية والجماعات الإقليمية.

ت-التعليمية الوزارية 2014-1469.

صدرت أيضا هذه التعليمية الوزارية بهدف التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمواطنين في مجال استخراج مختلف الوثائق الخاصة بالحالة المدنية وعدم عرقلة مصالحهم المرتبطة بهذه الوثائق وتضمنت النص مع إجراءات عديدة في مجال هذا المجال.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 14-193، المؤرخ في 03-07-2014، يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري، ج. ر. ع، 41، المؤرخة في 06-03-2014، ص 07.

المطلب الثالث: أثر تحسين الخدمة العمومية على أداء الإداري.

نعالج في هذا المبحث الأثر أو الأبعاد التي تحدثها هذه الفكرة على مستوى بعض الأصعدة فمما تقدم نجد أن تحسين الخدمة يرتكز على جانبين أساسيين هما: المواطن والذي يشكل طرف الأول في المعادلة والإدارة التي تشكل الطرف الثاني للإدارات المحلية فإننا ندرس أثر تحسين الخدمة العمومية على أداء الإدارة المحلية.

أولاً: على مستوى علاقة الإدارة بالمواطن.

يعبر عن العلاقة بين الإدارة والمواطن بأنها علاقة سلسلة وقانونية واجتماعية وإدارية مركبة، يتمتع بموجبها الفرد بمركز قانوني وسياسي واجتماعي امام الدولة والإدارة العامة وبالتالي فإن هذه العلاقة متبادلة وتتضمن التزامات الإدارة العامة اتجاه المواطن وواجبات المواطن وحقوقه اتجاه هذه الإدارة.<sup>1</sup>

أ-تشخيص الاختلالات التي تشهدها العلاقة:

يمكن ارجاع الاختلالات التي تصيب علاقة الإدارة بالمواطن إلى:

- عوامل تنظيمية: وتتعلق هذه العوامل بالاختلالات الموجودة على المستوى الداخلي للإدارة ومن أهم هذه العوامل التضخم الكبير في الهياكل الإدارية الأمر الذي يساهم بشكل كبير في نفور المواطن من الإدارة تجعل المواطن لا يعرف الجهة الإدارية الواجب قصدها للحصول على خدمة عمومية معينة نظرا لتعدد الهيئات وتشابك وظائفها واختصاصاتها<sup>2</sup>.
- وتعتبر المركزية الإدارية المتشددة إحدى العوامل التنظيمية المؤثرة أيضا على علاقة المواطن بالإدارة الأمر الذي يجعلها تشكل عيبا من عيوب نظام المركزية الإدارية بما تخلفه من انزعاج لدى طالب الخدمة بسبب تعقد الإجراءات وكثرة الملفات.
- عوامل إجرائية: تتعلق هذه العوامل بإجراءات التي يتوجب على طالب الخدمة العمومية القيام بها بمناسبة طلبه الخدمة أو هي " تنظيم عمل الدولة عن طريق تخصيص وظائف متعددة يقوم بها

<sup>1</sup> - نزيه عمران، المقال السابق ، ص 478 .

<sup>2</sup> - د. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري ، المرجع السابق، ص 139.

الموظفون " وهي ما يطلق عليها البيروقراطية"<sup>1</sup>، كذا أن عمل الجهاز البيروقراطي دليل على نجاح الدولة أو فشلها نحو حل مشكلات المواطنين وتوفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية<sup>2</sup>.

### ب- سبل تمتين علاقة الإدارة بالمواطن:

تعد الجزائر من الدول المهمة بتحسين وتقوية علاقتها بالمواطن بتحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة له، بتجربتها على مستويين:

1- على المستوى التشريعي: والمتمثلة في المرسوم 88-131 سالف الذكر وتعد هذه الخطوة نقطة

إيجابية تحسب للمشرع الجزائري إذ أن تنظيم العلاقة بموجب قواعد تشريعية يمنحها من القوة والحصانة ما يحول دون انتهاك أو تجاوزها سواء من قبل الموظف الحكومي أو المواطن نظرا لما تكتسبه القاعدة القانونية من طابع إلزامي<sup>3</sup>.

2- على المستوى الهيكلي: قامت الجزائر سعيا منها على تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وتحسين

علاقتها بهم بإنشاء هياكل تسهر على تجسيد ذلك نذكر من أهمها:

أ- لجنة إصلاح هياكل الدولة.

ب- الوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية.

ت- المرصد الوطني للمرفق العام: جاء المرصد الذي يشكل هيئة استشارية لدى وزير الداخلية

ليمارس مهامه تشبه إلى حد بعيد مهام الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية.

### ثانيا: على مستوى الإدارة المحلية.

هي نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع

بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية<sup>4</sup>.

### أ- دواعي تحسين الخدمة العمومية:

يمكن حصر أهم الدواعي لتحسين الخدمة العمومية فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة، الجريدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2004، ص 06

<sup>2</sup> - بومدين طاشمة " التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي" مجلة الدفاتر السياسة والقانون، عدد 07، جوان 2012، ص 02

<sup>3</sup> - عمار بوضياف، المدخل الى العلوم القانونية - نظرية العامة- للقانون وطبقاتها في التشريع الجزائري- ط 03 - جسور للنشر ، الجزائر ، 2007، ص 26.

<sup>4</sup> - عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السابق، ص 26

- **دواعي فنية:** تركز عملية تحسين الخدمة العمومية بداية على العملية الفنية التي بموجبها يتم توزيع المهام بين الإدارات المركزية والمحلية وهو ما ينعكس في الجزائر مثلا من خلال إتجاه دائرة السلطات العمومية نحو تعزيز دور الجماعات المحلية وتخفيف من عبئ السلطات المركزية<sup>1</sup>.
- **دواعي علمية:** يستوجب إدخال العديد من الاصلاحات والتحسينات اللازمة على مستوى الهيئات المحلية لمواكبة التطورات العلمية وإدخال التحسينات اللازمة على مستوى الهيئات المحلية لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولا اكبر عدد منها<sup>2</sup>.
- **دواعي اجتماعية:** تمثل الأسباب الاجتماعية الداعية إلى تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الزيادة الكبيرة في عدد السكان والذي سيحدث بالضرورة توسعا في طلب الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها وبالنظر إلى أن الوظيفة الإدارية في الجماعات المحلية تمارس من قبل مجالس وهيئات قريبة من المشاكل.

#### ب- دور تحسين الخدمة العمومية في تنمية الإدارة المحلية:

إن تنمية الإدارة المحلية المقصودة في دراستنا هي التنمية الإدارية.

والتي يمكن تعريفها على أنها عملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع وخدمات المطلوب توزيعها على المجتمع<sup>3</sup>.

- **تحقيق التنمية للإدارة المحلية:** إن تحسين نوعية الخدمات العمومية كفيل بتحقيق التنمية الإدارية على مستواها ويمكن إيجاز ذلك بمجموعة من العوامل أهمها:
- إن تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية يهدف إلى تحقيق الكفاءة الإدارية والفعالية والتي تعد في ذاتها إسهام في تحقيق متطلبات التنمية بمختلف مفاهيمها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، تسيير المجالس الشعبية البلدية و مقتضيات الحكم الراشد- عرض تجربة الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر الثالث وثلاثون لمنتدى الفكر المعاصر حول : الحكم الراشد - رهانات وتحديات المغرب العربي - ط 01 منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي و المعلومات وسفارة هولندا بتونس، جويلية 2011، ص 112.

<sup>2</sup> - خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية واثره على كفاءاتها في نظم الإدارة المحلية، ط 03، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 1993، ص 45 .

<sup>3</sup> - رفق مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق ، مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- الجزائر، ديسمبر 2011، ص 24.

<sup>4</sup> خالد سمارة الزعبي، المرجع السابق، ص 46.

- إن تحسين الخدمة يخفف من وطأة البيروقراطية التي تشهدها الإدارات الحكومية المركزية.<sup>1</sup>
- إن تحسين الخدمة العمومية يهدف إلى إضفاء مرونة على أنماط أداء الخدمات العمومية تبعا لطبيعة كل وحدة إدارية.<sup>2</sup>

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن آليات تحسين الخدمة العمومية لها دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية التي تعد اللبنة الأولى في عملية الإصلاح أو التحسين الإداري على اعتبار أن البرامج الحكومية تراهن على ضرورة التحديث والتطوير لمواكبة التحولات العالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باديس بن حدة، المرجع السابق، ص103.

<sup>2</sup> - خالد سمارة الزعبي، نفس المرجع، ص46.

<sup>3</sup> - فريد راغب النجار، المرجع السابق، ص57.

## المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على الجوانب المفاهيم للإدارة الإلكترونية، أي أهم التعريفات التي قدمت لمصطلح الإدارة الإلكترونية، وأهم مبادئها وأهدافها وأنماطها، وكذا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم معوقاتهما.

## المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية: التعريف، الدوافع، الأهداف، المبادئ والأنماط

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

## أولاً- تعريف الإدارة الإلكترونية وعناصرها: تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية؛

حيث عرفها بأنها عبارة عن: " استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>1</sup>.

أما فعراف الإدارة الإلكترونية بأنها: " تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف، من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى، كوسائل الاتصال المباشر"<sup>2</sup>.

ويعرفها بأنها: " عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"<sup>3</sup>.

ويعرفها بأنها: " تلك الإدارة التي تعتمد في تقديم جميع خدماتها للمواطنين على قاعدة بيانات مسجلة سلفاً على الدوائر الإلكترونية وشبكة المعلومات على الكمبيوتر، ويكون من حق المواطن الاطلاع على وثائق

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد 02 ص 362 .

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 3002، ص 20

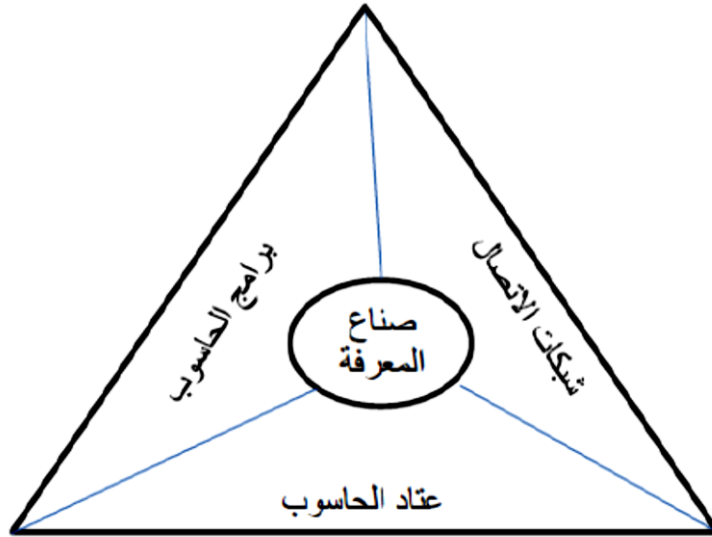
<sup>3</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط 0، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 3002، ص 322.

هذه البيانات وملفات هذه المعلومات عندما يطلبوا من الإدارة بعض الخدمات عليها، وذلك باستثناء ما يكون منها مساساً بأمن الدولة"<sup>1</sup>.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: " منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف".

وللإدارة الإلكترونية عناصر يجب أن تتوفر لقيام هذا النظام، يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي

الشكل رقم (01): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 3000 ، ص20

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>2</sup>:

**1-عتاد الحاسوب :** يضم مختلف مكوناته المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته؛ وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما :برامج النظام وبرامج التطبيقات؛

**2-البرمجيات والشبكات:** تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني وقواعد إدارة البيانات؛

<sup>1</sup> - زكريا المصري، الرقابة على سلطة الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الإجراءات الخدمية للمواطن، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 3003 ، ص 01.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص20 .

**3-صناع المعرفة:** وهو أهم عنصر في الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية، والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري للمنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة عناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول لثقافة المعرفة.

### ثانيا - دوافع التحول نحو الإدارة الالكترونية

لعل أن سبب التحول نحو الإدارة الالكترونية له ما يبرره، سواء للقطاع العام أو القطاع الخاص، وتختلف كل دولة حسب وضعها الاقتصادي والسياسي، وأهم هذه الدوافع الآتي<sup>1</sup>

#### 1-أزمات القطاع العام: إن تردي مستوى خدمات كثير من إدارات القطاع العام أدى إلى حتمية

خوض تجربة الإدارة الالكترونية، وتعميم تطبيقها على دوائرها، لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد ثغرات أمام إهدار الموارد؛

#### 2-الدوافع السياسية: تعد التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية،

أحد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها؛

#### 3-تحديات تكنولوجيا المعلومات: غيرت تكنولوجيا المعلومات الكثير في حياة الإنسان والأعمال، حتى

اصبح من غير ممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي انساني، أو أي عمل جماعي أو أي نشاط وظيفي من دون وجود تقنيات الحاسوب والاتصالات.

### ثالثا -أهداف الإدارة الالكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والمؤسسات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذا لك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر<sup>2</sup>:

-تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية 32 سا /32 سا في اليوم و 2 أيام /أيام في الأسبوع؛

-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل، وبتكلفة مالية مناسبة؛

-إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛

-تعميق مفهوم الشفافية والبعث عن المحسوبية؛

-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> - دينا محمد حسن وفاء، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي: دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص72-77.

2 - محمد أحمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر . والتوزيع، عمان، 3001 ، ص22

- تخفيف الأخطاء، وانعدامها في بعض الحالات.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
- توفير معلومات دقيقة ومحدثة باستمرار، تساعد في التخطيط طويل المد؛
- رفع كفاءة الجهاز الحكومي، وأسلوب المراقبة والمتابعة؛
- توفير المال والوقت عن طريق تقليل المعاملات التقليدية. والجدير بالذكر، أن كل هذه الأهداف تصب في خانة تحسين الخدمات المقدمة، وهو الهدف الأساسي والمنطلق الأول لتفعيل مبادرات الإدارة الإلكترونية.

#### رابعا - مبادئ الإدارة الإلكترونية

- تأكيدا للأهداف السابقة، فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على المبادئ الآتية:<sup>1</sup>
- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية، ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية .
  - الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة، سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية، أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.
  - الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية؛
  - إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال.
  - توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.

<sup>1</sup> - 2 عادل حروش الفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط3 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 3000، ص32  
1ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، تخصص إدارة تربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 3000 - 20.

-تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى، الأفراد بقانونية المخرجات الالكترونية.

### خامسا أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى، المنظمة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي: <sup>1</sup>

أ -**الحكومة الإلكترونية** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.

ب -**التجارة الإلكترونية**: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة؛ ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

ج -**الصحة الإلكترونية**: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لد، الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

د -**التعليم الإلكتروني**: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003، ص 20 .

هـ -النشر الإلكتروني :من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق وإخراج الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، تتمثل في الآتي:

أولا -المتطلبات الإدارية : تتمثل في الآتي: <sup>1</sup>

1-وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة؛

2-القيادة والدعم الإداري :من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، وهي المفتاح

الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدر ا على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتردة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3-الهيكل التنظيمي :لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائما

النماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات.لذلك، يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات

1 المرجع نفسه، ص 20.

جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية، بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

#### 4- تعليم وتدريب العاملين، توعية وثقافة المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات

جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

#### 5- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي

تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة؛ كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.<sup>1</sup>

#### ثانيا -المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث يعتبر المنشئ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم : المديرين والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

#### ثالثا -المتطلبات التقنية :

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 21.

وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

**1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات إلكترونياً؛

**2- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات، التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية؛

**3- شبكات الاتصال:** أهم هذه الشبكات:

أ - **شبكة الانترنت:** (Internet) وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم، وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب - **الشبكة الداخلية أو الإنترنت:** (Intranet) هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت، بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

ج - **الشبكة الخارجية أو الإكسترنات:** (Extranet) وهي امتداد للشبكة الداخلية؛ بحيث تسمح بمجموعات خارجية، والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى، ) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت<sup>1</sup>.

**رابعا - المتطلبات الأمنية:**

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً؛ بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال، لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة، أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

<sup>1</sup> عادل حرحوش الفرجي، مرجع سابق، ص 36.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت؛
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات، بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية، التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

وهناك عدة متطلبات أخر، لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن توكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعد قيد التجارب، وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبل تطبيقها، من أهمها الآتي:<sup>1</sup>

أولا - المعوقات التقنية: من أهم المعوقات التقنية نذكر الآتي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة؛
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد، مما يشكل صعوبة الربط بينهما.

- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

ثانيا - المعوقات الإدارية: من أبرز المعوقات الإدارية نذكر الآتي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> رباح الوافي، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية- دراسة حالة دائرة سيدي عيسى-، مذكرة ماجيستر (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي 72. محند أولحاج، البويرة، 3002، ص 27

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى، ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
  - عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة.
  - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى، معظم الدول بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو المنظمات الإلكترونية.
  - الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.
  - عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.
  - صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني، لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.
- ثالثا - المعوقات الأمنية:** من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى، الدول على نظام الإدارة الإلكترونية، فإنها ستحول أرسيفها إلى أرسيف الكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق، وكشفها ونقلها وحتى اتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرسيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول. ويمكن مصدر الخطورة في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، ويأتي خطر التجسس الإلكتروني غالبا من ثلاث فئات:
- الأفراد العاديون.
  - القرصنة (الهاكرز).
  - أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.<sup>1</sup>
- رابعا - المعوقات البشرية:** من أبرز تلك المعوقات الآتي:
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلّة الحوافز.
  - قلّة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
  - 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.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 28.

- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذو السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى، الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد للتعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.

#### خامسا - المعوقات المالية: تتمثل أهم المعوقات المالية في الآتي:

- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها الإنفاق.
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية، من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.<sup>1</sup>

#### سادسا - المعوقات التشريعية: من أهم المعوقات التشريعية الآتي:

- قصور التشريعات والقوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الالكترونية، في ظل غياب ما يثبت حقوقهم القانونية، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية، واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
- احتياج الواقع الإداري الالكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقتها، وتضع الأطر القانونية لممارسته
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل، والتعاون داخل الإدارات الالكترونية.
- تأخر وضع التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الالكترونية، ووضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة أن يتحرر، بعضهم الابتعاد عن المعاملات الالكترونية قدر الإمكان، مع قيام احتمال السطو على معاملته، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات التي تخوض المنافسات التجارية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 29.

### خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية للبلدية، حيث تطرقنا إلى مفهوم البلدية حيث تعرف على أنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، أو هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا و خصائصها و اختصاصاتها، كما تطرقنا إلى الخدمة العمومية من حيث المفهوم والانواع و المبادئ، و استنتجنا ان مفهوم تحسين الخدمة العمومية يعني اصلاح أداة القطاع الذي يعني بتقديم هذه الخدمة العامة الجمهور و الرفع من كفاءته و فعاليته بما ينعكس على نوعية خدماته العمومية، وراينا ان هذه الفكرة تجد أساسها القانوني في كم معتبر من نصوص التشريع الجزائري، ابتداء بأحكام التشريع الأساسي و انتهاء بأحكام التشريع الفرعي.

كما تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث الدوافع و الأهداف ومبادئ و الأنماط، وتطرقنا أيضا إلى اهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات تقنية وأخرى أمنية، وفي نهاية هذا الفصل تناولنا تطرقنا إلى اهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي ( تقنية، إدارية، أمنية ، بشرية، مالية، وتشريعية).

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بلدية حمام الضلعة  
بالمسيلة

**تمهيد**

في هذا الفصل سنحاول دراسة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية حمام لضلعة بالمسيلة ودورها في تحسين الخدمة العمومية، من خلال إعطاء لمحة عن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة في المبحث الأول، اما المبحث الثاني فخصصناه لمنهجية البحث و وصف عينة الدراسة، في حين تناولنا في المبحث الأخير، عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في بلدية حمام الضلعة ومواطنوها، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء تعريف حول بلدية حمام الضلعة بالمسيلة وهيكلها التنظيمي والتركيبية البشرية لها.

## المطلب الأول: لمحة عن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة

**1-النشأة و التسمية:** انشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية اثناء الإصلاح الإداري آنذاك، و سميت باسم (الخرابشة) وفي 16/05/1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع 04 داورهم (- ملوزة - بني يلمان - الدريعات - الضلعة) باسم بلدية و ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا حيث كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضم آنذاك كل القرى والمداشر المنضوية في الاطار البلديات الحالية وهي: (بني يلمان - ونوغة - تارمونت - حمام الضلعة) وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلمان تم انشاء بلدية جديدة باسم بلدية حمام الضلعة المكونة من 03 دواوير كبرى وهم، دوار الخرابشة (حمام الضلعة و تارمونت) - دوار الدريعات - دوار الضلعة، وكانت تابعة إداريا الى دائرة المسيلة ولاية سطيف الى غاية سنة 1984 اين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات وحدودها الإقليمية وأصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم اربع (04) بلديات وهم:

- حمام الضلعة (مقر الدائرة)

- ونوغة

- تارمونت

- أولاد منصور

**2- الموقع:** تقع بلدية حمام الضلعة في شمال الغربي لولاية المسيلة على بعد 30 كلم من مقر الولاية يحدها من:

- الشمال: ولاية البرج

الشرق: ولاية برج بوعريبيج

- الغرب: بلدية ونوغة

الجنوب: بلدية تارمونت، أولاد منصور

وتعتبر البلدية مقر دائرة حمام الضلعة البوابة الأولى لولاية المسيلة قدوما من العاصمة عبر الطريق الوطني رقم: 60 الذي يربط عاصمة الولاية بالطريق الوطني رقم: 05 بمدينة المهير.

3-المساحة : 387 كلم2 : (38700 هكتار ) منها :

- 5330 هـ أراضي فلاحية 13.7%

- 170 هـ أراضي مسقية 0.43%

- 1156 هـ أراضي رعوية 03%

- 9103 هـ أراضي جبلية 23%

- 12941 هـ اراضي غابية 33.4%

4- السكان : يقدر عدد سكان بلدية حمام الضلعة ب : 39737 نسمة حسب احصائيات 2008 حيث تأتي في الترتيب الرابع بنسبة 5 % ولائيا وتشكل على مستوى الدائرة 52% من سكانها الذي يقارب 80000 نسمة ويتوزع سكان بلدية حمام الضلعة الى نصفين الأول يتواجد بمقر البلدية يتوزع علا 20 قرية و دشرة يتجاوز عدد سكان بعضها حجم سكان بعض قرى بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة مفضلة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم(01): يبين حجم عدد السكان قرى بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة.

الرقم	اسم القرية	عدد السكان سنة 2018	الرقم	اسم القرية	عدد السكان سنة 2018
01	مركز المدينة	21000	11	المريجات	812
02	الدار الكبيرة	3490	12	بوعرمة+الكديات	738
03	بئر ماضي مركز	2399	13	جر الحواس	724
04	الذكارة	1576	14	عين الجراد	623
05	بوراشد +المحب	1500	15	زيطوط	600
06	الدبيل	1180	16	عمار	562
07	الدار الصغيرة	1159	17	المطاق	547
08	البويرة	1042	18	القرف	446
09	القطف	959	19	حمام الطارف	353
10	الريبب	943	20	الحواشة	347

المصدر: مصلحة الحالة المدنية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

6- المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

الجدول رقم (02) الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

العدد	المرافق و البنى التحتية
32	المدارس الابتدائية
06	المتوسطات
03	الثانويات
01	مركز التكوين المهني
02	المكتبات
02	الفنادق
01	ملاعب كرة القدم

المصدر: مصلحة الحالة المدنية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة

الجدول رقم (03): الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

01 في طور الإنجاز	قاعة متعددة الرياضات
01 بنك الفلاحة وتنمية لريفية	البنوك
04	المؤسسات الصناعية (خاصة + عامة)
/	مجمعات التجارية الصغيرة
01	المناطق التجارية
لا شيء	السك الحديدية
لا شيء	المطارات

المصدر : الحالة المدنية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

من خلا الهيكل التنظيمي المرفق في الملحق (أنظر المحق رقم 4)، يتبين أن المجلس الشعبي لحمام الضلعة من الأمانة العامة و ثلاثة مصالح ويضم :

- الأمين العام : (01)

- رؤساء المصالح : (03)

- رؤساء المكاتب: (11)
- رؤساء الفروع: (06)
- المصالح الإدارية

الجدول رقم (04) الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

المصالح	المكاتب و الفروع
مصلحة الأمانة العامة	مكتب الأمانة العامة
1- مصلحة الحالة المدنية	01 مكتب و 04 فروع
2- مصلحة الانتخابات والإحصاء	01 مكتب و 04 فروع
3- مصلحة الوقاية الصحية ونظافة	01 مكتب و 03 فروع
4- مصلحة التنظيم والمنازعات	01 مكتب و 02 فروع
5- مصلحة أملاك بلدية	01 مكتب 01 فروع
6- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية	01 مكتب و 02 فروع
7- مصلحة تسيير الموارد البشرية	01 مكتب و 02 فروع
8- مصلحة شؤون اقتصادية	01 مكتب
9- مصلحة الشؤون اجتماعية	01 مكتب

المصدر: المصلحة الادارية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة

- المصالح التقنية

الجدول رقم (05) الذي يبين عدد المرافق و البنى التحتية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

1- مصلحة التجهيز واشغال الجديدة	المكاتب و الفروع
2- مصلحة التعمير والبناء	01 مكتب و 02 فروع
3- مصلحة وسائل العامة	01 مكتب و 01 فروع
4- مصلحة نظافة والتطهير	01 مكتب و 01 فروع

المصدر: المصلحة التقنية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

### المطلب الثالث : تركيبة الموارد البشرية بحمام الضلعة بالمسيلة.

تتكون تركيبة مستخدمي بلدية حمام الضلعة من ... موظف ويتوزعون على النحو التالي :

- **الإطارات :** وهم موظفين المصنفين ضمن صنف 12 فاكتر ، و الحاملون لشهادة جامعية او ما يعادلها ، ويقدر عددهم بالبلدية 19 موظف.
- **أعوان التحكم :** وهم موظفين مصنفين ضمن الصنف 07 الى 11 ، و المؤهلين الحاملين لدرجة معاونين الإداريين ( كتاب و ملحقين اداريين بالإدارة وتقنيين ساميين ) و يبلغ عددهم في البلدية 11 موظف.
- **أعوان التنفيذ :** وهم موظفين مصنفين من الصنف 01 الى 06 ، الذين يمارسون نشاط لا يتطلب الكفاءة و يبلغ عددهم 243 عون.
- **مصلحة المالية و الشؤون الاقتصادية.**

#### الجدول رقم (06): الهياكل البشرية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة

مجموع الاجراء غير الدائمين	الاجراء الدائمون	
/	/	مستوى التأهيل
00	08	الإطارات
00	00	أعوان التحكم
01	03	أعوان التنفيذ
01	11	المجموع
01	11	العدد الإجمالي للموظفين

المصدر: مصلحة المالية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة

#### الجدول رقم (07): الهياكل البشرية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة

النسبة %	العدد	الفئة
66.66%	08	إطارات
0%	00	أعوان تحكم
33.33%	04	أعوان التنفيذ

المصدر : مصلحة المالية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

## المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية في المطلب الأول، والوسائل المستعملة والإطار الزمني والمكاني للدراسة في المطلب الثاني، وتشخيص عينة الدراسة في المطلب الثالث.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على مسح ميداني لعينة ممثلة لمجموعة من المواطنين ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، حيث تم تصميم استبيان بطريقة مناسبة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من العبارات لقياس مدى تحسين الخدمة العمومية للبلديات الجزائرية من خلال تطبيق إدارة الالكترونية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، كما قمنا بإعداد استمارة لهذا الغرض تضمنت المحاور الأساسية لموضوع البحث .

ولهذا الغرض تم توزيع 80 استمارة استبيان على المواطنين ببلدية حمام الضلعة ، تم استردادها وتحليلها واستخدام برنامج spss لتحويل البيانات المتحصل عليها إلى أشكال بيانية. أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي:

1- الأسئلة المغلقة : وتكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها ومعها في جداول إحصائية لتحليلها .

2- الأسئلة المفتوحة: ويكون الغرض منها هو الاستفادة من آراء الباحثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بكل حرية و دون تقييد .

كما تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة البيومترية بلدية حمام الضلعة بالمسيلة، قصد مقارنة آراء المواطنين مع واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية . و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في :

✓ الجداول لعرض بعض المتغيرات و تفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

✓ الأشكال لاستخراج النسبي المختلفة التي تقيّد استخلاص النتائج .

✓ بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة .

✓ التكرارات والنسب المئوية

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي و إعطاء الملاحظات في الاستبيان فقد اعتمدنا على الملاحظة و التي تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم

في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبانة أو المقابلة أو الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية و التقارير أو التجريب

### المطلب الثاني: وصف وتشخيص عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

#### 1- من حيث الجنس

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	33	41.3
انثى	47	58.8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول الموضح اعلاه نجد ان فئة الاناث تقدر ب 58.8 % من مجموع افراد العينة ، بينما تقدر نسبة الذكور تقدر ب 41.3%، يلاحظ ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور نظرا لان هذه الفئة اكثر استجابة وتحمسا للإجابة على اسئلة الاستبيان عكس فئة الذكور التي غالبا ما تعتذر وترفض عن ملء الاستمارة بحجة الانشغال.

#### 2- من حيث الفئة العمرية

جدول رقم (09) الذي يوضح الفئة العمرية لسكان حمام الضلعة بالمسيلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
من 18 إلى 30 سنة	43	53.8
من 31 الى 40 سنة	21	26.3
من 41 الى 50 سنة	10	12.5
من 51 سنة واكثر	6	7.5
المجموع	80	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان اغلب افراد العينة تمثل الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 26.3% ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما 50 بنسبة 20% ، واخيرا فئة اكثر من 51 سنة 30 بنسبة 34% ، ثم من 40- 50 بين 18% ومن هنا يمكن القول ان اغلب المواطنين المستجيبين من فئة الشباب.

### 3- من حيث الحالة العائلية

الجدول رقم (10) الذي يوضح الحالة العائلية لسكان حمام الضلعة بالمسيلة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متزوج	46	57.5
اعزب	43	42.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب افراد العينة تمثل فئة المتزوجين بنسبة 57.5% ، و 42.5% من فئة العزاب.

### 4- من حيث المستوى الدراسي

الجدول رقم (11) الذي يبين المستوى الدراسي لسكان حمام الضلعة بالمسيلة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	3	3.8
المتوسط	13	16.3
ثانوي	22	27.5
جامعي	42	52.5
المجموع	80	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 16.3% تمثل افراد العينة ذو المستوى المتوسط، 27.5% يمثلون المستوى الثانوي، بينما ذو المستوى الجامعي فيمثلون نسبة 52.5%، وعليه فنتائج هذا الاستبيان تمثل اراء طبقة مثقفة وواعية الا وهي فئة الجامعيين.

#### 5- من حيث الإقامة داخل البلدية

جدول رقم (12) الذي يوضح مدة الإقامة داخل بلدية حمام الضلعة بالمسيلة

النسبة المئوية%	التكرار	احتمالات
3.8	3	اقل من 5 سنوات
1.3	1	من 6 الى 10 سنوات
17.5	14	من 11 الى 20 سنة
77.5	62	21 سنة واكثر
100.0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 77.5% من افراد العينة تقيم في البلدية منذ أكثر من 21 سنة وهي النسبة الغالبة على افراد العينة، تليها 17.5% من افراد العينة مقيمة في البلدية من 11 إلى 20 سنة ثم 3.8% من افراد العينة مقيمة في البلدية من 6 إلى 10 سنوات واقل من 5 سنوات.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما تحسين الخدمة العمومية، والإدارة الالكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة المواطنين، بالإضافة الى وجهة نظر رئيس مصلحة البيو متري بلدية حمام الضلعة من خلال المقابلة التي اجريناها معه ، وتقديم النتائج المتوصل اليها من اختبار الفروض .

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسي الأولى

من خلال هذا المطلب نحاول الإجابة على الفرضية التالية:

H0- لا يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها

H1- يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها

نجيب على هذه الفرضية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان، والذي يتضمن العبارات التالية :

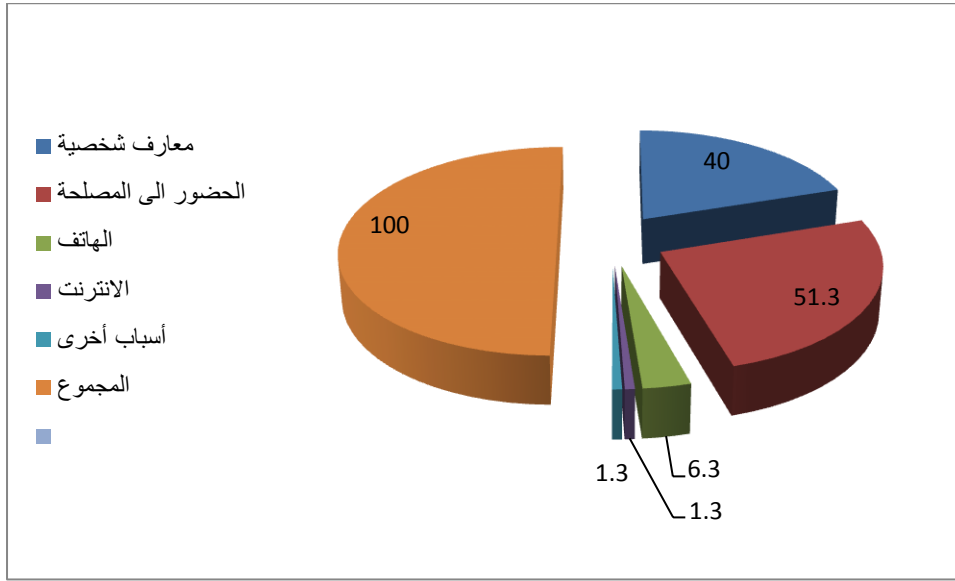
1- من حيث التعامل مع مصالح البلدية قبل الحصول على خدمة

جدول رقم(13) الذي يوضح كيفية التعامل مع المصالح البلدية قبل الحصول على خدمة.

النسبة المئوية %	التكرار	احتمالات
40.0	32	معارف شخصية
51.3	41	الحضور الى المصلحة
6.3	5	الهاتف
1.3	1	الانترنت
1.3	1	أسباب أخرى
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (01) الذي يوضح كيفية التعامل مع مصالح البلدية قبل الحصول على معلومة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اغلب افراد العينة يرون ان الحصول على خدمة يستوجب الحضور الى المصلحة بنسبة 51.3%، في حين يرى ما نسبته 40.1% أن الحصول على الخدمة يتطلب معارف شخصية، اما النسب المتبقية فنوزعت بين الهاتف والانترنت وأسباب أخرى بنسب متقاربة، وهذا يدل على أن التسيير الإداري مازال يخضع للبيروقراطية وشيوع المحسوبية.

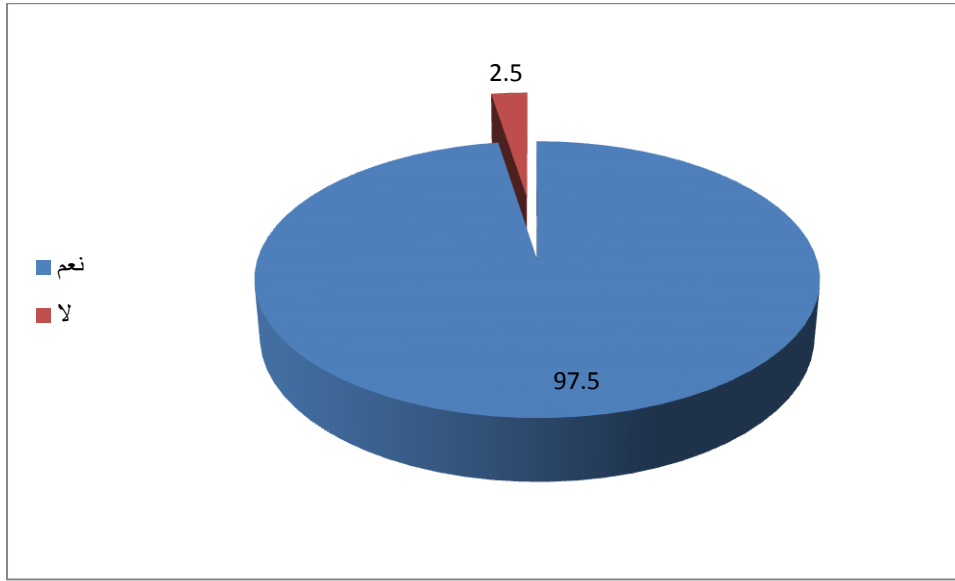
2- اعتماد مصلحة الحالة المدنية للبلدية على اجهزة الإعلام الآلي في استخراج الوثائق .

الجدول رقم(14) يوضح استخدام اجهزة الإعلام الآلي في استخراج الوثائق

النسبة المئوية %	التكرار	احتمالات
97.5	78	نعم
2.5	2	لا
100.0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (02) يوضح استخدام اجهزة الإعلام الآلي في استخراج الوثائق.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ ان اغلب افراد العينة وبنسبة 97.5% يرون أن بلديتهم تعتمد على نظام الاعلام الالي في استخراج الوثائق، والباقي وبنسبة 2.5% ترى العكس، ومن هنا نستنتج ان البلدية اصبحت تعتمد اعتماد شبه كلي على شبكة الاعلام الالي في استخراج الوثائق وتخلت عن الطرق اليدوية في تقديم الوثائق كالكتابة بخط اليد.

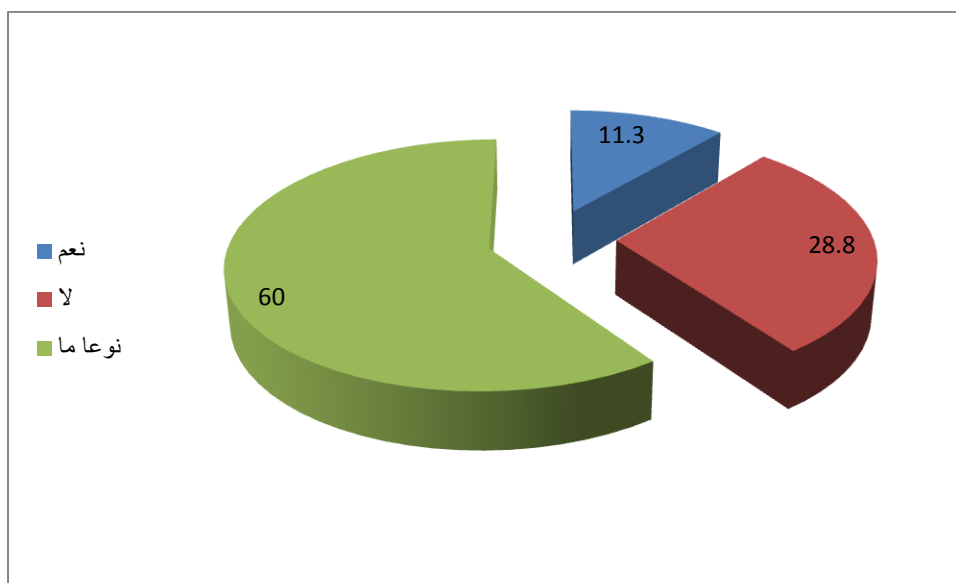
3- من حيث استخراج الوثائق قد يستغرق وقتا طويلا مما يتطلب الانتظار.

الجدول رقم (15) الذي يمثل كيفية استخراج الوثائق من خلال استغراقه للوقت

النسبة المئوية %	التكرار	احتمالات
11.3	9	نعم
28.8	23	لا
60.0	48	نوعا ما
100.	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (03) الذي يوضح كيفية استخراج الوثائق من خلال استغراقه للوقت.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان اغلب افراد العينة وبنسبة 28.8% يرون أن استخراج الوثائق لا يستغرق وقتا طويلا مما يتطلب الانتظار، وما نسبته 60% من أفراد العينة ترى ان استخراج الوثائق يستغرق وقتا نوعا ما مما يتطلب الانتظار، 11.3% من افراد العينة ترى ان استخراج الوثائق يستغرق وقتا طويلا ما يجبرهم على الانتظار طويلا.

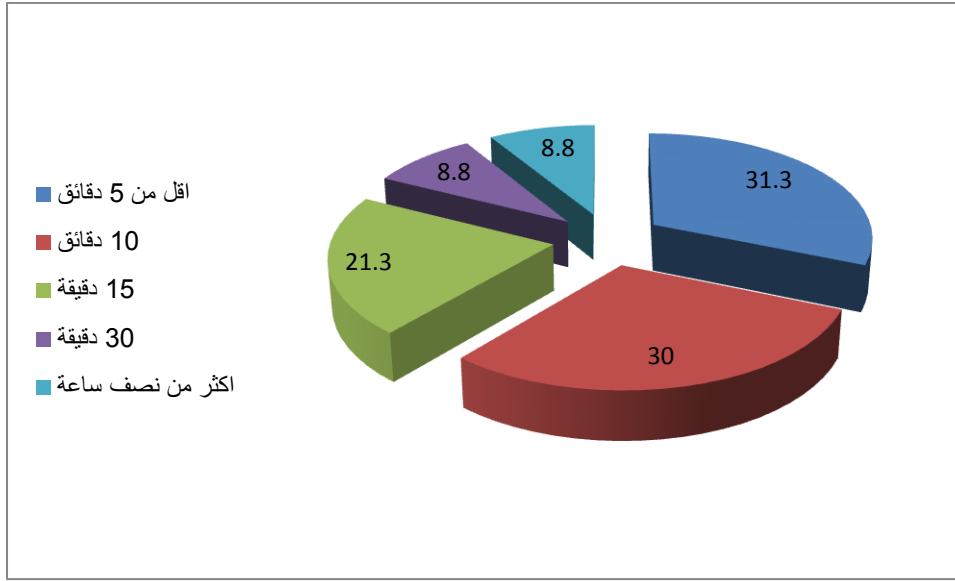
4- من حيث المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق:

الجدول رقم (16) الذي يبين المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق

النسبة المئوية%	التكرار	احتمالات
31.3	25	اقل من 5 دقائق
30.0	24	10 دقائق
21.3	17	15 دقيقة
8.8	7	30 دقيقة
8.8	7	اكثر من نصف ساعة
100.0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (04) الذي يوضح المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد ان نسبة 31.3% من مجموع أفراد العينة يرون أن مدة استخراج الوثائق تستغرق اقل من 5 دقائق، تليها نسبة 10% من أفراد العينة تقدر مدة استخراج الوثائق بحوالي 10 دقائق ، بينما نسبة 12.3% ترى مدة استخراج الوثائق حوالي 15 دقيقة وأخيرا ترى أن استخراج الوثائق يستغرق أكثر من نصف ساعة بنسبة 8.8%، وعليه يتبين أن هناك تفاوت في تقدير مدة الانتظار لكن نجد أن اغلب أفراد العينة وبنسبة 31.3% كانت مدة انتظارهم اثناء استخراج الوثائق اقل من 5 دقائق لكن باقي أفراد العينة تراوح تقديرهم بين 10 إلى 15 دقيقة وبنسبة ضئيلة أكثر من نصف ساعة.

ومما سبق يمكن القول ان ادخال شبكة الاعلام الالي بالمصلحة ادى الى تسريع المعاملات وتقديم الخدمات لأكبر عدد ممكن في اقل وقت.

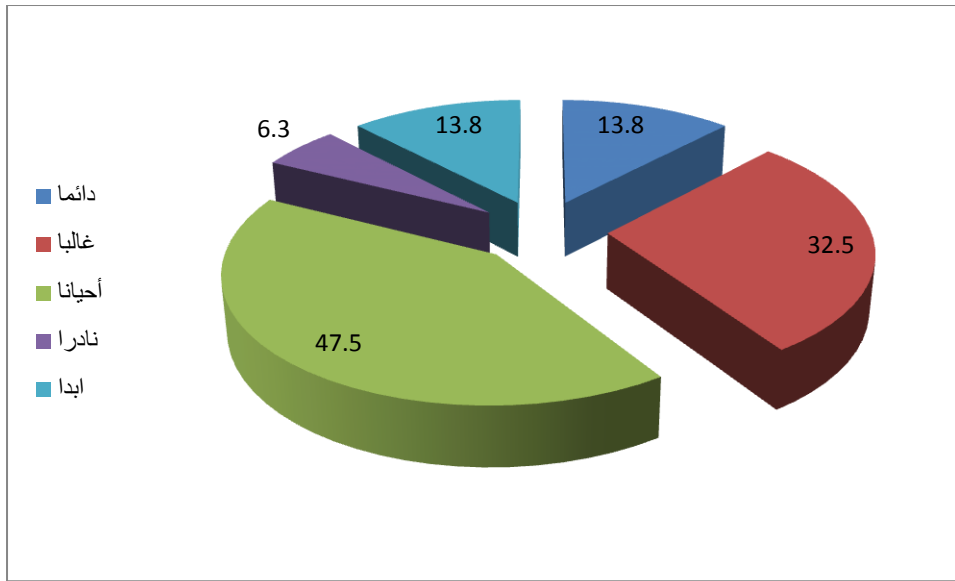
5- من حيث الاكتظاظ على مستوى المصلحة:

الجدول رقم (17) الذي يوضح نسبة الاكتظاظ على مستوى المصلحة.

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	11	13.8
غالبا	26	32.5
أحيانا	38	47.5
نادرا	5	6.3
ابدا	11	13.8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (05) الذي يوضح الاكتظاظ على مستوى المصلحة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن اغلب أفراد العينة وبنسبة 47.5% ترى أن الاكتظاظ على مستوى المصلحة يكون احيانا، تليها 6.3% من أفراد العينة ترى انها نادرا ما يكون اكتظاظ على مستوى المصلحة، في حين ترى 32.5% انه غالبا ما يكون اكتظاظ على مستوى المصلحة، بينما

13.8% ترى انها لا يوجد اكتظاظ أبدا على مستوى المصلحة و 13.8% فقط ترى أن الاكتظاظ يكون دائما على مستوى المصلحة.

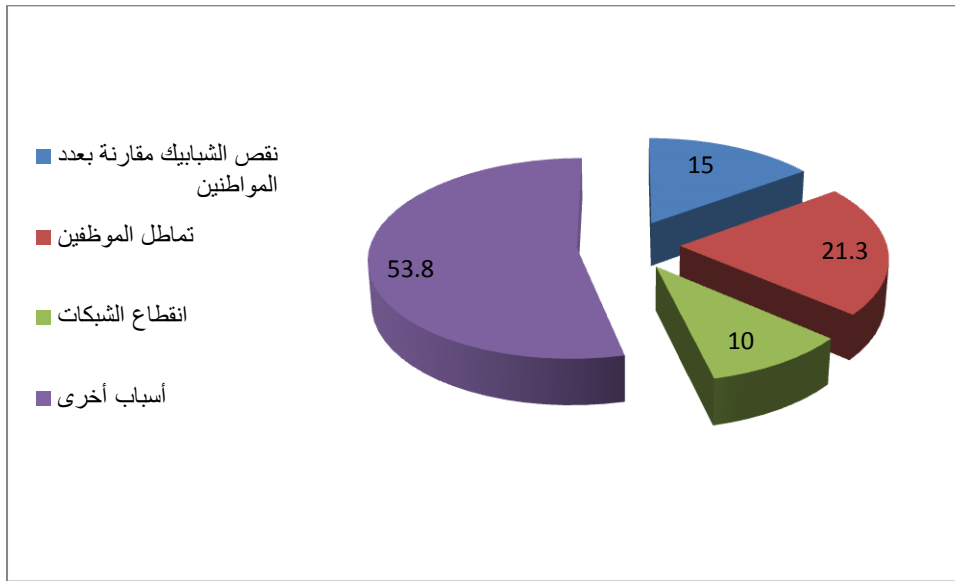
6- من حيث سبب الاكتظاظ :

الجدول رقم (18) الذي يبين سبب الاكتظاظ.

النسبة المئوية%	التكرار	احتمالات
15.0	12	نقص الشبابيك مقارنة بعدد المواطنين
21.3	17	تماطل الموظفين
10.0	8	انقطاع الشبكات
53.8	43	أسباب أخرى
100.0	80	المجموع total

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (06): الذي يوضح سبب الاكتظاظ



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين نرى % 21.3 من أفراد العينة أن تماطل الموظفين أحد أهم أسباب الاكتظاظ في المصلحة وأسباب أخرى بنسبة 53.8% ، إضافة إلى انقطاع الشبكة بنسبة 10% لذلك على الرغم من إدخال شبكة نظام الإعلام الآلي في المصلحة إلا أن الاكتظاظ الذي يصادف

أحيانا المواطن يرجع سببه إلى تماطل الموظف اثناء تأدية الخدمة إضافة إلى انقطاع الشبكي بعض الأحيان.

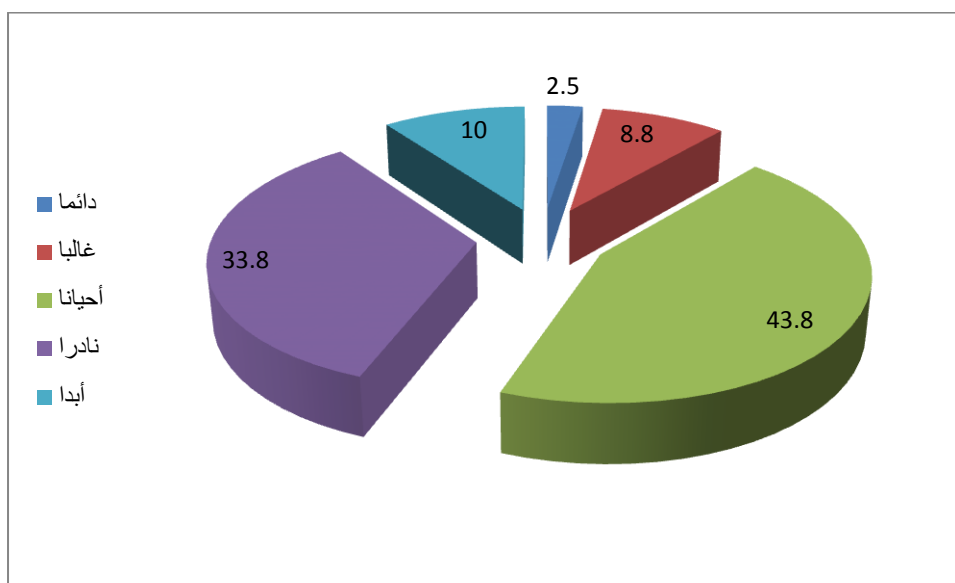
7- من حيث ملاحظة وجود الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية:

الجدول رقم (19) الذي يوضح عدد الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرار	احتمالات
2,5	2	دائما
8,8	7	غالبا
43,8	35	أحيانا
33,8	27	نادرا
10,0	8	ابدا
98,8	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (07) الذي يوضح عدد الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن غالبية أفراد العينة في كثير من الأحيان لا يجدون أخطاء بنسبة 43,8%، في حين لا توجد أخطاء في الوثائق المستخرجة بنسبة 33,8% حسب إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على استخدام الجهاز الإداري في البلدية التكنولوجية الحديثة ومنها الإعلام الآلي. من خلال تحليلنا للأسئلة السابقة وتوضيح إجابات أفراد العينة لمواطنو حمام الضلعة نستنتج مايلي:

- للحصول على خدمة يتطلب الحضور الى مصالح البلدية.
  - نعم تعتمد مصلحة الحالة المدنية للبلدية على اجهزة الإعلام الآلي في استخراج الوثائق.
  - استخراج الوثائق لا يستغرق وقتا طويلا مما يتطلب الانتظار .
  - المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق لا تتجاوز 10 دقائق.
  - أحيانا يوجد الاكتظاظ على مستوى المصلحة.
  - وجود الاكتظاظ بسبب تماطل الموظفين.
  - ملاحظة عدم وجود الأخطاء في الوثائق الحالة المدنية.
- من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أنه يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها بشكل غير كاف مما يتطلب مجهودات إضافية على مستوى مصالح البلدية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية أي " يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها".

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتمثل اختبار الفرضية الثانية:

H0 : لا تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.

H1 : تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية لتطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية حمام الضلعة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): التكرارات والنسب المئوية لتطبيق الإدارة الالكترونية بلدية حمام الضلعة.

غير موافق		محايد		موافق		احتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
6,3	5	5,0	4	88,8	71	الحصول على الوثائق في وقت زمني قصير
8,8	7	16,3	13	75,0	60	ارتفاع مستوى الدقة والالتقان في تقديم الوثائق
16,3	13	16,3	13	67,5	54	انخفاض نسبة الأخطاء
10,0	8	16,3	13	73,8	59	تخفيف اكتظاظ
21,3	17	27,5	22	51,3	41	نقص التعامل بالوساطة بين الموظفين والمواطن
16,3	13	21,3	17	62,5	50	القضاء على التأخير في انجاز المعاملات
22,5	18	27,5	22	50,0	40	المساواة والعدالة في التعامل مع المواطنين
15,0	12	22,5	18	50,0	40	زيادة التنظيم داخل قاعة الانتظار
10,0	8	13,8	11	76,3	61	سهولة الإجراءات
2,5	2	7,5	6	90,0	72	استخراج الوثائق من اقرب بلدية (تخفيف عناء التنقل)
16,3	13	20,0	16	63,8	51	تخفيف عبئ تراكم الوثائق المطلوبة في الملفات
25,0	20	25,0	20	50,0	40	تحقيق أسلوب الإدارة بلا أوراق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نجد:

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 88,8% على أن العبارة "الحصول على الوثائق في وقت زمني قصير"، في حين يرى ما نسبته 6,3% لا يوافقون على ذلك.

- أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارة "ارتفاع مستوى الدقة والاتقان في تقديم الوثائق" بنسبة 75,0%، بينما البقية لا يوافقون على ذلك بنسبة 25,1%.
- أما عن عبارة "انخفاض نسبة الأخطاء" فمعظم عينة الدراسة من المواطنين يوافقون عليها بنسبة 73,8%، والباقي آراؤهم منقسمة بين محايد وغير موافق بنسب متساوية أي 16,3%
- غالبية أفراد العينة يوافقون على "تخفيف اكتظاظ" بنسبة 73,8%، في لا يوافق ما نسبته 10,0% على هذه العبارة.
- تقريبا نصف أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون بنسبة 51,3%، "نقص التعامل بالوساطة بين الموظفين والمواطن"، بينما يرى لا يوافق ما نسبته 21,3% من الأفراد على هذه العبارة.
- أن أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون على العبارة "القضاء على التأخير في انجاز المعاملات" بنسبة 62,5%، بينما النسب المتبقية 21,3% و 16,3% محايد وغير موافق على التوالي.
- نصف أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون على العبارة "المساواة والعدالة في التعامل مع المواطنين"، والنصف الآخر من أفراد العينة بين محايد وغير موافق بنسب 27,5% و 22,5% على التوالي.
- ما يقارب نصف أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون على العبارة "زيادة التنظيم داخل قاعة الانتظار"، بينما 15,0% من أفراد العينة لا يوافقون على العبارة السابقة.
- نسبة 76,3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة "سهولة الإجراءات"، في حين ما يقارب نسبة 10,0% لا يوافقون على العبارة.
- معظم أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون على عبارة "استخراج الوثائق من اقرب بلدية (تخفيف عناء التنقل)" بنسبة 90,0%.
- غالبية أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون بنسبة 63,8% على العبارة "تخفيف عبئ تراكم الوثائق المطلوبة في الملفات"، بينما يرى آخرون عكس ذلك أي لا يوافقون بنسبة 16,3%.
- هناك نسبة متوسطة من أفراد العينة يوافقون على العبارة "تحقيق أسلوب الإدارة بلا أوراق"، بينما نسبة 25,0% غير موافقين على العبارة.

من خلال التحليل السابق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المواطنين يوافقون على جميع عبارات هذا الحور ومنه نستنتج أن فرضية الدراسة المتمثلة في: تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.

هذه الفرضية محققة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة البيو متري، حيث أجابنا عند طرحنا للأسئلة التالية:

- هل تتوفر لدى بلدية حمام الضلعة موقعا إلكترونيا؟ فكانت الإجابة بنعم وهذا ما وجدناه ولاحظناه في مكاتب البلدية.

- هل المورد لبشري مؤهل وكاف لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية حمام الضلعة؟ فكانت الإجابة بأن المورد البشري مؤهل وكاف لتطبيق الإدارة الالكترونية وخاصة ان لديهم مستوى علمي جامعي و يشتغلون على أجهزة الكمبيوتر.

- هل هناك ميزانية مخصصة لتطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية حمام الضلعة؟ فكانت الإجابة ان كل الوسائل والإمكانيات المخصصة لذلك متوفرة.

- في رأيك ماهية اهم متطلبات الازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية حمام الضلعة و بضبط في مصلحة البيو متري؟ فكانت الإجابة ان هناك متطلبات مادية و بشرية وفرتها البلدية من اجل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية .

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييم المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة البيومتري يتضح أن الفرضية محقق وبذلك نقبل H1 ونرفض H0 أي " تستخدم بلدية حمام الضلعة بالمسيلة الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية".

## المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في ما يلي:

H0 : لا تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

H1: تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

للإجابة على هذه الفرضية نجيب على أسئلة الاستبيان التالية:

1- من حيث تقييم المستوى للخدمات التي توفرها مصلحة الحالة المدنية حاليا

جدول رقم(21) الذي يمثل تقييم المستوى للخدمات التي توفرها مصلحة الحالة المدنية حاليا

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
جيدة جدا	8	16
جيدة	15	30
مقبولة	24	48
ضعيفة	2	4
ضعيفة جدا	1	2
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ان % 48 من افراد العينة ترى ان الخدمات التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية تبدو مقبولة، في حين ما نسبته % 30 من افراد العينة ترى ان تقييم المستوى للخدمات التي توفرها مصلحة الحالة المدنية حالياها جيدة اما %16 ترى انها جيدة جدا في حين % 6 ترى انها ضعيفة وعليه نستنتج ان اغلب المستجوبين راضون عن الخدمات التي تقدمها المصلحة.

2- من حيث تحسين مستوى خدمة الحالة المدنية بالبلدية بعد تطبيق الإدارة الالكترونية .

جدول رقم(22) الذي يمثل تحسين مستوى خدمة الحالة المدنية بالبلدية بعد تطبيق الإدارة الالكترونية

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
كبيرة	13	60
متوسطة	48	16.3
محدودة	13	16.3
منعدمة	6	7.5
المجموع	80	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلب افراد العينة وبنسبة %60 كبيرة يرون ان هناك تحسن في خدمة الحالة المدنية بدرجة كبيرة مقارنة بالطريقة اليدوية في حين ان ترى ان هناك تحسن بدرجة متوسطة ودرجة محدودة بنفس النسبة وهي %16.3، اما نسبة %7.5 فهي منعدمة ترى لا يوجد تحسن على مستوى الخدمة العمومية وعليه فالأغلبية من المستجوبين يقررون بوجود تحسن في خدمة الحالة المدنية بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

من خلال تحليل الجدولين السابقين يتضح لنا ان هناك تحسن في تحسين الخدمة العمومية بعد تطبيق الإدارة الالكترونية وعليه فان الفرضية محققة أي ان الإدارة الالكترونية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

ولتأكيد الفرضية السابقة قمنا بأجراء مقابلة مع رئيس مصلحة البيومتري وكانت الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل ساهم استحداث السجل الوطني الالي للحالة المدنية في تحسين خدمة الحالة المدنية بدرجة ؟ فكانت إجابة رئيس المصلحة ان عملية ادخال المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية وتنظيمها في شكل سجل وطني الكتروني ساهم بشكل كبير في سهولة استخراج الوثائق من طرف المواطنين مما أدى الى تحسين الخدمة العمومية.

- ماهي اهم الفروقات المسجلة عند تطبيق الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات البلدية، وذلك بالمقارنة مع الإدارة التقليدية في بلدية حمام الضلعة؟ فكانت الإجابة ان هنا فروقات من بينها سهولة تقديم الوثائق للمواطنين بسرعة وفي وقت زمني قصير، وكذلك التيسير على المواطنين في استخراج الوثائق و تخفيف من عناء تنقل المواطنين.

من خلال إجابات المواطنين وكذا إجابة رئيس المصلحة على الأسئلة تبين ان الإدارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.



### الخاتمة

تمثل الإدارة الالكترونية نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات، حيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لذا فإن التقييم السريع لها لن يعطي مؤشرا على نجاح هذه المشاريع إلا بعد انقضاء فترة زمنية كافية، لذا ينبغي عدم التركيز عند إجراء هذا التقييم على الأهداف الطموحة، وإنما يتم التركيز على التحسن المستمر في الأداء الإداري، والذي يتم بصورة تدريجية تتوقف على درجة تقبل المواطنين للتكنولوجيا وتفاعلهم معها، ومن هنا جاءت دراستنا والتي تتمثل في "تحسين الخدمات العمومية في البلديات الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية"، فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات نقدمها في ما يلي:

#### أولاً: نتائج الجانب النظري

1- البلدية في شكلها القانوني عبارة عن وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، أو هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسياً وإدارياً واجتماعياً وثقافياً وخصائصها واختصاصاته

2- الخدمة العمومية عبارة عن "وظيفة أو مهمة ترتبط عضوياً بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالجماعة العمومية صاحبة السلطة في تحقيقها، وتخضع لنظام قانوني يرتبط بطبيعة هذه الوظيفة أو الوسيلة التي تتحقق من خلالها، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العمومية، كما ان لها مبادئ وقواعد تحكمها.

3- يشكل تحسين الخدمة العمومية في الجزائر مسعى وانشغال السلطة العمومية وهو ما ينعكس بالضرورة على الحركة التشريعية والتنظيمية لتجسيد هذا المسعى على أرض الواقع، كما أن تحسين الخدمة يركز على جانبين أساسيين هما: المواطن والذي يشكل طرف الأول في المعادلة والإدارة التي تشكل الطرف الثاني للإدارات المحلية.

4- الإدارة الالكترونية منظومة متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف

5- هناك عدة أهداف للإدارة الالكترونية كلها تصب في خانة تحسين الخدمات المقدمة، وهو الهدف الأساسي والمنطلق الأول لتفعيل مبادرات الإدارة الالكترونية.

6- إن عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في الواقع العملي يتوقف على توفر عدة متطلبات عديدة ومتكاملة، منها المتطلبات الإدارية والمتطلبات البشرية و المتطلبات التقنية

## الخاتمة

### ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

- 1- من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أنه يوجد تحسين في الخدمة العمومية لبلدية حمام الضلعة بالمسيلة من وجهة نظر مواطنيها بشكل غير كاف مما يتطلب مجهودات إضافية على مستوى مصالح البلدية توفير.
- 2- من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تستخدم الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية.
- 3- من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

### ثالثا: الاقتراحات

- 1- العمل على تحديث القوانين، التشريعات المتعلقة بالمعاملات بإدارة الالكترونية في البلديات.
- 2- اعتماد نظام هيكل مرن متعلق بأجهزة إدارات البلديات الجزائرية من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية مع تغيير اساليب العمل
- 3- ضرورة القيام بدورات تدريبية وأيام دراسية من طرف الإدارات العمومية للبلديات من أجل تحسين أداء العمال في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 4- توفير المزيد من إمكانيات لتحسين افضل الخدمات المقدمة من طرف البلديات للمواطنين.
- 5- الإهتمام بوضع سجل اقتراحات للمواطنين لأبداء ارائهم حول الخدمات المقدمة من طرف البلديات

### رابعا: آفاق البحث

- 1- اجراء دراسة مستقبلية حول تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري.
- 2- اجراء دراسة ميدانية حول علاقة الإدارة الالكترونية بحوكمة المؤسسات.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2003.
2. جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم بن منصور الأنصار، لسان العرب، المجلد الثاني، ط1، دار صادرة للنشر، بيروت، لبنان 1997.
3. زكريا المصري، الرقابة على سلطة الإدارة الالكترونية في تنفيذ الإجراءات الخدمية للمواطن، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2003 .
4. عادل حرحوش الفرجي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط 3، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003 .
5. علاء عبد الرزاق السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
6. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط 2، دار البصائر، حسين داي، الجزائر، 2008.
7. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
8. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
9. محمد أحمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر . والتوزيع، عمان، 2001.
10. محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.
11. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق: جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

## قائمة المراجع

12. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة: الامتياز - الشركات المختلطة - BOT - تفويض المرفق العام (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
13. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
14. المنار، قاموس مدرسي للطلاب، عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2007.
15. ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
16. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

1. عبد الرزاق حمداني، تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في تشريع الجزائري، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، سنة 2016/2015.
2. حمدان صالح عبد الجهني، تطبيقات الإدارة وعلاقتها بتطوير إجراءات العمل الإداري في وزارة الثقافة والاعلام، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 1437هـ - 2012م.
3. العطوى يمينة، اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة الصحية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية - عسلي محمد-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2016/2015.
4. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006.
5. ناصر بن عبد الهادي الهاجري، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالجبيل، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2016.

## قائمة المراجع

6. صبانى زكريا، حمادي موسى، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجند بوضياف، المسيلة، سنة 2017
7. عشور عبد الكريم، " دور الغدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر " مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
8. دينا محمد حسن وفاء، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي: دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
9. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 20 - 3000.
10. رابح الوافي، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية -دراسة حالة دائرة سيدي عيسى-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آلي 72. محند أولحاج، البويرة، 3002.

### ثالثا : مقالات

1. ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة(تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة الدفاتر السياسية والقانون، العدد الأول، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، سنة 2009، ص 05.
2. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد 02 ص 362 .
3. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد 02 ص 36

رابعاً : قوانين و مراسيم.

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 03 يوليو 2011، ص 07.
2. البيان الصادر عن رئاسة الجمهورية بمناسبة انعقاد مجلس الوزراء بتاريخ 30-12-2013، أنظر الموقع الالكتروني لرئاسة الجمهورية
3. <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/41-39-10-28-03-2016-197/>، الوزير و-الوزارة/196-تنظيم-السلطات-المحلية-01-30 (consulté le 30-01-2018).
4. كان ذلك ضمن مخطط عمل الحكومة المعروض على المجلس الشعبي الوطني للمصادقة عليه بتاريخ 01-06-2014 ، (ج. ر. م. م. ش. و) رقم 101،الصادرة بتاريخ 15-06-2014، ص 5
5. المادة 05/99 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06-03-2016 المتضمن التعديل الدستوري، ج. ر. ع 14 المؤرخة في 07-03-2016، ص30
6. القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22-06-2011 يتعلق بالبلدية ج. ر. ع 37 المؤرخة في 03-07-2011، ص4.
7. المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04-07-1988 ينظم العلاقة بين الادارة والمواطن، ج. ر. ع 27 المؤرخة في 06-07-1988، ص1013
8. المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07-01-2016 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام ج.ر.ع 02 المؤرخة في 13-01-2016، ص13.

### خامسا: باللغة الأجنبية

1. Jean RIVERO et Jean WALINE, Droit administratif, 17<sup>o</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998, p 32.
2. Léon DUGUIT, Traité de droit constitutionnel, Tome II: La théorie générale de l'Etat, 3<sup>o</sup> Edition, Ancienne Librairie fontemoing, Paris, 1928, p 61.
3. Joel CARBAJO, Droit des services publics, Dalloz, Paris, 1997, p 09.

### سادسا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/41-39-10-28-03-2016-197/-الوزير-و->  
htmlالوزارة/196-تنظيم-السلطات-المحلية
2. <http://www.hammandalaa.dz>

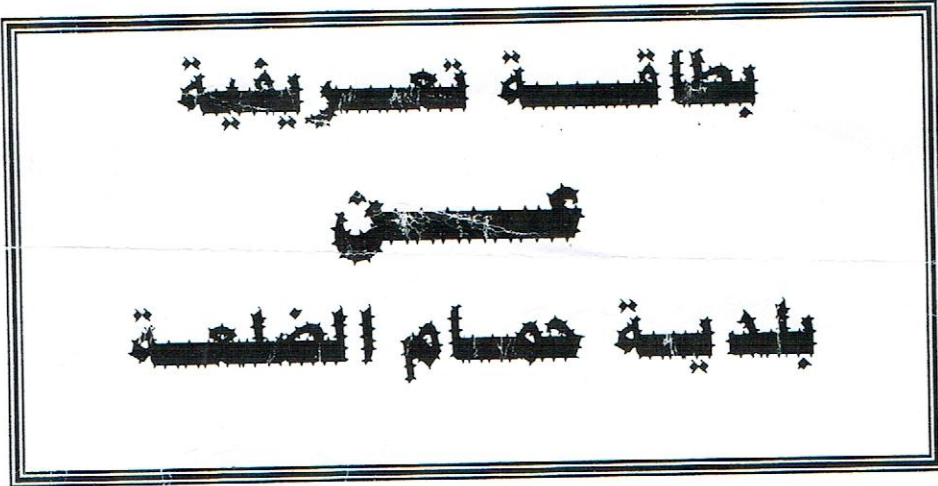


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المسيلة

دائرة حمام الضلعة

بلدية حمام الضلعة



## 01: النشأة والتسمية:

أنشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الإصلاح الإداري آنذاك، وسميت باسم {الخرابشة} وفي 16/05/1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع 04 دواوير وهم: - ملوزة - بني يلمان - الدريعات - الضلعة، باسم بلدية ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا حيث كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضم آنذاك كل القرى والمداشر المنضوية في إطار البلديات الحالية وهي: (بني يلمان - ونوغة - تارمونت - حمام الضلعة) وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلمان تم إنشاء بلدية جديدة باسم بلدية حمام الضلعة المكونة من 03 دواوير كبرى وهم، دوار الخرابشة (حمام الضلعة وتارمونت) - دوار الدريعات - دوار الضلعة، وكانت تابعة إداريا إلى دائرة المسيلة ولاية سطيف إلى غاية سنة 1984 أين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات وحدودها الاقليمية وأصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربع { 04 } بلديات وهم:

- حمام الضلعة {مقر الدائرة}
- ونوغة
- تارمونت
- أولاد منصور.

## 02 - الموقع:

تقع بلدية حمام الضلعة في الشمال الغربي لولاية المسيلة على بعد 30 كلم من مقر الولاية يحدها من :  
الشمال: ولاية برج بوعرييج الشرق: ولاية برج بوعرييج.  
الغرب: بلدية ونوغلة الجنوب: بلدية تارمونت ، اولاد منصور.

و تعتبر البلدية مقر دائرة حمام الضلعة البوابة الأولى لولاية المسيلة قدوما من العاصمة عبر الطريق الوطني رقم: 60 الذي يربط عاصمة الولاية بالطريق الوطني رقم: 05 بمدينة المهير .

## 03 - المساحة: 387 كلم<sup>2</sup>: (38700 هكتار)

منها: 5330 هـ أراضي فلاحية 13.7 %  
170 هـ أراضي مسقية 0.43 %  
1156 هـ أراضي رعوية 03 %  
9103 هـ أراضي جبلية 23 %  
12941 هـ أراضي غابية 33.4 %

## 04 - السكان:

يقدر عدد سكان بلدية حمام الضلعة ب: 39737 نسمة حسب إحصائيات 2008 حيث تأتي في الترتيب الرابع بنسبة 5 % ولانيا وتشكل على مستوى الدائرة 52 % من سكانها الذي يقارب 80000 نسمة يتوزع سكان بلدية حمام الضلعة الى نصفين الأول يتواجد بمقر البلدية يتوزع على 20 قرية ودشرة يتجاوز عدد سكان بعضها حجم سكان بعض بلديات الولاية مفصلة حسب الجدول التالي:

الرقم	اسم القرية	عدد السكان سنة 2008	الرقم	اسم القرية	عدد السكان سنة 2008
01	مركز المدينة	21000	11	المريجات	812
02	الدار الكبيرة	3490	12	بوعرمة + الكديات	738
03	بنر ماضي مركز	2399	13	جر الحواس	724
04	الذكارة	1576	14	عين الجراد	623
05	بوراشد + المحب	1500	15	زيطوط	600
06	الديبل	1180	16	عمار	562
07	الدار الصغيرة	1159	17	المطاق	547
08	البويصرة	1042	18	القرف	446
09	القطف	959	19	حمام الطارف	353
10	الربيب	943	20	الحواشنة	347

## المحور الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

30-18  40-31  
 50-41  أكثر من 50

3- الحالة العائلية:

متزوج  أعزب

4- المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  
 ثانوي  جامعي  
أخرى (أذكرها).....

5- الإقامة داخل البلدية:

أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 21 سنة

6- عدد المرات التي تأتي فيها إلى هذه البلدية في السنة هو:.....

7- المصلحة التي تأتي إليها بكثرة في هذه البلدية هي:.....

8- مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية:

مرتفعة  
 متوسطة  
 منخفضة  
 منعدمة

المحور الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بلدية حمام الضلعة

1- كيف تتعامل مع مصالح البلدية قبل الحصول على الخدمة؟

معارف شخصية  الحضور إلى المصلحة

الهاتف  الانترنت

أخرى (أذكرها).....

2- هل تعتمد مصلحة الحالة المدنية لبلديتكم على أجهزة الإعلام الآلي في استخراج

الوثائق؟

نعم  لا

3- هل استخراج الوثائق يستغرق وقتا طويلا مما يتطلب الانتظار؟

نعم  لا  نوعا ما

4- ما هي المدة المستغرقة لاستخراج الوثائق في تقديركم؟

أقل من 05 دقائق  10 دقائق  15 دقيقة

30 دقيقة  أكثر من 30 دقيقة

5- هل يوجد اكتظاظ على مستوى مصلحة استخراج الوثائق؟

دائما  غالبا

أحيانا  نادرا  أبدا

6- إذا كانت الإجابة السابقة دائما أو غالبا، في رأيك لماذا؟

نقص الشبابيك مقارنة بعدد المواطنين

تماطل الموظفين

انقطاع الشبكة

أخرى (أذكرها).....

7- هل يوجد أخطاء على مستوى الوثائق المستخرجة؟

دائما  غالبا

أحيانا  نادرا  أبدا

8- أدى إدخال التكنولوجيا في نظام الحالة المدنية وجواز السفر وبطاقة التعريف

اليومترين إلى:

البيان	موافق	محايد	غير موافق
الحصول على الوثائق في وقت زمني قصير.			
ارتفاع مستوى الدقة والالتقان في تقديم الوثائق.			
انخفاض نسبة الأخطاء.			
تخفيف الاكتظاظ.			
نقص التعامل بالواسطة بين الموظفين والمواطن.			
القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز المعاملات.			
المساواة والعدالة في التعامل مع المواطنين.			
زيادة التنظيم داخل قاعة الانتظار.			
سهولة الإجراءات.			
استخراج الوثائق من أقرب بلدية (تخفيف عناء التنقل).			
تخفيف عبء تراكم الوثائق المطلوبة في الملفات.			
تحقيق أسلوب الإدارة بلا أوراق.			

9- ما تقييمك لمستوى الخدمات التي توفرها مصلحة الحالة المدنية حالياً؟

جيدة جداً  جيدة  مقبولة  ضعيفة  ضعيفة جداً

10- هل ترى أن هناك تحسن في تقديم خدمات الحالة المدنية بالبلدية مقارنة بالطريقة

التقليدية بدرجة؟

كبيرة  متوسطة  محدودة  منعدمة

## نموذج مقابلة مع رئيس مصلحة البيومترى في بلدية حمام الضلعة

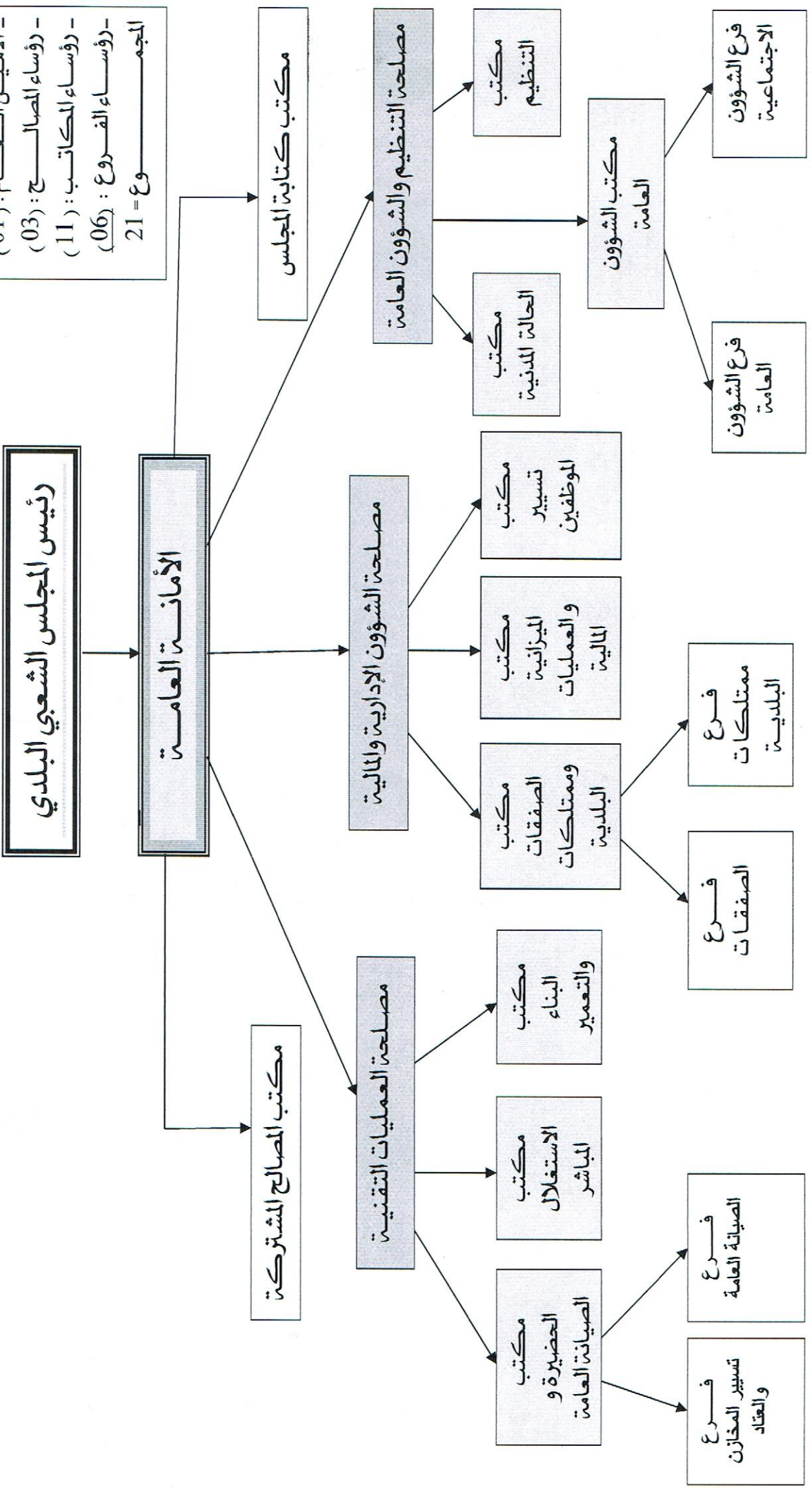
- 1- هل يمكن أن تعرفنا بنفسك سيدي الكريم (الاسم واللقب، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المنصب)؟
- 2- هل توفر البلدية موقعا إلكترونيا؟
- 3- هل توفر البلدية صفحة على شبكات التواصل الاجتماعي؟
- 4- هل تخصص البلدية رقما هاتفيا لكي ترد على انشغالات المواطنين؟
- 5- هل لدى موظفي البلدية الرغبة والاستعداد في التخلي عن العمل اليدوي والانتقال إلى نظام الإدارة الإلكترونية؟
- 6- هل البيئة التكنولوجية، الأمنية والتشريعية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة؟
- 7- هل المورد البشري مؤهل وكاف لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة؟
- 8- هل هناك ميزانيات مخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة؟
- 9- هل ساهم استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تحسين خدمة الحالة المدنية بدرجة؟ ما هي درجة المساهمة؟
- 10- في رأيك ما هي أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة، وبالضبط في مصلحة البيومترى؟
- 11- كيف يمكن لك تقييم واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة (ممتاز، جيد، حسن، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)؟
- 12- ما هي أهم الفروقات المسجلة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات البلدية، وذلك بالمقارنة مع الإدارة التقليدية في بلدية حمام الضلعة؟
- 13- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية حمام الضلعة؟

# الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة

المصنفة في الصنف الثالث عددا السكان من 20.000 نسمة إلى 50.000 نسمة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

- الأمين العام : (01)
- رؤساء المصالح : (03)
- رؤساء المكاتب : (11)
- رؤساء الفروع : (06)
- المجموع = 21



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على تحسين الخدمة العمومية للبلديات الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ، واعتمدت الدراسة على تصميم استبيان و توزيعه على عينة مكونة من 80 فرد من مواطنين بلدية حمام الضلعة بالمسيلة، كما تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة البيو متري بنفس البلدية و توصلت الدراسة الى انه يوجد تحسين في الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة من جهة ومن جهة ثانية تستخدم الإدارة الالكترونية في مصالحها الإدارية كما توصلت الدراسة الى ان الإدارة الالكترونية تساهم في تحسين الخدمة العمومية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة .

**الكلمات المفتاحية:** تحسين الخدمة، الإدارة الالكترونية، البلدية.

## Résumé:

The study aimed at identifying the improvement of the public service of the Algerian municipalities through the application of electronic administration. The study was based on the design of a questionnaire and its distribution on a sample of 80 members of the municipality of Hammam al-Dalaa. There is an improvement in the public service in the municipality of Hammam al-Dulaa on the one hand, and on the other hand, the electronic administration is used in its administrative interests. The study also concluded that the electronic administration contributes to improving the public service in the municipality of Al- Hammam al-Dalaa

**Keywords:** Service Improvement, Electronic Management. Municipal.