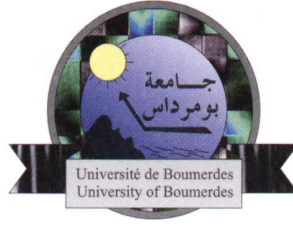


قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص:  
تسيير عمومي

الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
دراسة حالة بلدية بودواو البحري

الأستاذ المشرف (ة) :  
بوساق كريمة

من إعداد الطالبة:  
➤ خليف منال  
➤ عثمان شهيناز

دفعة جوان 2022

السنة الجامعية 2021-2022

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل و أنار دربنا  
في الحياة و رحمانا بلطفه و جوده و كرمه.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة كريمة بوساق على  
التوجيهات القيمة و النصائح المقدمة، وحرصها علينا لإتمام هذا العمل.  
كما و نتقدم بالشكر لأستاذة قسم علوم التسيير الذين كانوا خير دليل  
معرفي و لم يبخلوا في تقديم المساعدة و التوجيهات.

كما نشكر كل من ساعدنا سواء من قريب أو بعيد على إتمام هذا  
البحث

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها  
إلى والدي وسندي في الحياة  
وإلى أخي العزيز الغالي وسيم  
إلى كل عائلة عثمان و عائلة عريدي  
إلى جميع صديقاتي: هدى، هجيرة  
إلى جميع زملائي وزميلاتي بقسم علوم التسيير  
إلى من شاركته في صبرها وتحملت معي عبء البحث والدراسة منال  
إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد

الطالبة عثمان شهناز



# إهداء



أهدي ثمرة جعدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي أعطى بلا

حدود أبي العزيز

إلى رمز العطاء ونبع الحنان أمي الغالية

وإلى من أنوروني على أنفسهم أخواني آدم و قاسيمو

إلى كل عائلة خليفة وعائلة مطاري

وخاطة عممتي وهيبه و خالتي حنان وبنات خالتي كل من سامية وكريمة

إلى من تطلو بالأخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وكانوا معي في أصعب

اللحظات رفاق دربي صديقاتي: أظلم، نهاد، حبيبة و راوية

إلى جميع زملائي وزميلاتي بقسم علوم التسيير

إلى الصديقة التي شاركتني الأوقات الصعبة وسارت معي في هذا

المشوار محثمان شهيذاز

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد

الطالبة خليف منال

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                  | رقم الجدول |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 18     | التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.                     | 1          |
| 20     | الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية                                             | 2          |
| 27     | خصائص الخدمة العمومية                                                                         | 3          |
| 53     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                            | 4          |
| 54     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                                                             | 5          |
| 55     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                           | 6          |
| 56     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة                                                          | 7          |
| 57     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بالعمل                                            | 8          |
| 58     | توزيع إجابات عينة الدراسة حول مدة تطبيق المعاملات الإلكترونية في العمل                        | 9          |
| 59     | توزيع إجابات عينة الدراسة حول مدة تطبيق المعاملات الإلكترونية في العمل                        | 10         |
| 60     | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالإضافات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال | 11         |
| 61     | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بأداء العمال بعد تفعيل الإدارة الإلكترونية       | 12         |
| 62     | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالصعوبات في التعامل مع الإدارة الإلكترونية      | 13         |
| 63     | توزيع إجابات عينة الدراسة حول السؤال المعلق بالدورات التدريبية                                | 14         |
| 64     | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بمدة استخراج بطاقة                               | 15         |

|    | التعريف البيومترية                                                                                                     |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 65 | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بمدة استخراج جواز السفر البيومترية                                        | 16 |
| 66 | توزيع إجابات عينة الدراسة حول توفر المصلحة على أفراد مؤهلين للعمل في انجاز الوثائق الالكترونية وتقديم الخدمات          | 17 |
| 67 | توزيع إجابات عينة الدراسة حول تمكن الإدارة الالكترونية من تسريع وتسهيل تقديم الخدمات                                   | 18 |
| 68 | توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالعوائق التي تحول دون تقديم خدمات أفضل في مجال الإدارة الالكترونية | 19 |
| 69 | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بتوفر الخطة البديلة لاستخراج الوثائق الإدارية في حالة الطوارئ             | 20 |
| 70 | توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالأخطاء التقنية التي تحول دون تقديم خدمات أفضل                           | 21 |
| 71 | توزيع إجابات عينة الدراسة حول اهتمام المصلحة بإيجاد حلول للأخطاء التقنية                                               | 22 |
| 72 | توزيع إجابات أفراد العينة حول الحلول المقترحة للمشاكل التقنية                                                          | 23 |

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                        | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------|--------|
| 1     | أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.                   | 10     |
| 2     | تطور المدارس الإدارية                              | 11     |
| 3     | التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية | 12     |
| 4     | تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة           | 13     |
| 5     | عناصر الإدارة الإلكترونية                          | 15     |
| 6     | يوضح أنواع الخدمة العمومية                         | 30     |
| 7     | مبادئ الخدمة العمومية.                             | 34     |
| 8     | الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو البحري               | 45     |

## قائمة الرسومات البيانية

| الرقم | عنوان الرسم البياني                                    | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------|--------|
| 01    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                     | 54     |
| 02    | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                      | 55     |
| 03    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.    | 56     |
| 04    | توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوظيفة                   | 57     |
| 05    | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالعمل.                | 58     |
| 06    | بداية تطبيق التعاملات الإلكترونية حسب إجابات المبحوثين | 59     |
| 07    | مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال.       | 60     |
| 08    | الإضافات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال.       | 61     |

|    |                                                                                              |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 09 | أداء العمال بعد تفعيل العمل بالإدارة الالكترونية.                                            | 62 |
| 10 | صعوبات تعامل أفراد العينة مع الإدارة الالكترونية.                                            | 63 |
| 11 | تكوين العمال في مجال الإدارة الالكترونية                                                     | 64 |
| 12 | مدة استخراج بطاقة التعريف البيومترية حسب إجابات المبحوثين.                                   | 65 |
| 13 | مدة استخراج جواز السفر البيومتري حسب إجابات المبحوثين.                                       | 66 |
| 14 | نسبة العمال المؤهلين للخدمات الإلكترونية                                                     | 67 |
| 15 | نسبة تمكن الإدارة الالكترونية من تسريع استخراج الوثائق<br>الالكترونية وتسهيل تقديم الخدمات.  | 68 |
| 16 | عوائق التقديم الجيد للخدمات الالكترونية                                                      | 69 |
| 17 | نسبة وجود خطة بديلة لاستخرج الوثائق في حالة الطوارئ                                          | 70 |
| 18 | نسبة تأثير الأخطاء التقنية في استخراج الوثائق البيومترية على<br>جودة الخدمات المقدمة للمواطن | 71 |
| 19 | نسبة اهتمام المصلحة بإيجاد حلول للمشاكل التقنية حسب إجابات<br>المبحوثين                      | 72 |
| 20 | الحلول المقدمة للمشاكل التقنية من طرف أفراد عينة الدراسة.                                    | 73 |



## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| III    | شكر وعرفان                                                                 |
| IV     | الإهداءات                                                                  |
| VI     | قائمة الجداول                                                              |
| VIII   | قائمة الأشكال                                                              |
| VIII   | قائمة الرسومات البيانية                                                    |
| X      | فهرس المحتويات                                                             |
| ب - خ  | مقدمة                                                                      |
|        | <b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية</b> |
| 07     | تمهيد                                                                      |
| 08     | المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية                                    |
| 08     | المطلب الأول: : تعريف و نشأة الإدارة الإلكترونية                           |
| 14     | المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية و عناصرها                         |
| 16     | المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية و وظائفها                 |
| 21     | المطلب الرابع: معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية                         |
| 25     | المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية                                       |
| 25     | المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية و خصائصها                              |
| 28     | المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية                                       |
| 30     | المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية                                       |

|    |                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34 | المطلب الرابع: مشاكل الخدمة العمومية                                                                     |
| 35 | المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية                                           |
| 35 | المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية                                                 |
| 36 | المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام                                |
| 39 | المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية                                |
| 41 | خلاصة الفصل                                                                                              |
|    | <b>الفصل التطبيقي: واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية<br/>ببلدية بودواو البحري</b> |
| 43 | تمهيد                                                                                                    |
| 44 | المبحث الأول: تقديم عام لببلدية بودواو البحري                                                            |
| 44 | المطلب الأول: التعريف بالببلدية                                                                          |
| 45 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لببلدية محل الدراسة                                                       |
| 46 | المطلب الثالث: البنية التحتية الإلكترونية في ببلدية بودواو البحري                                        |
| 50 | المبحث الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية بببلدية بودواو البحري                                        |
| 50 | المطلب الأول: دور الببلدية في تقديم الخدمات العمومية                                                     |
| 51 | المطلب الثاني: بعض الإجراءات التي اتخذتها ببلدية بودواو البحري لرفع من مستوى تقديم الخدمات العمومية      |
| 52 | المبحث الثالث: دراسة ميدانية لببلدية بودواو البحري                                                       |
| 52 | المطلب الأول: أدوات جمع البيانات                                                                         |
| 53 | المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الميدانية                                                              |
| 75 | خلاصة الفصل                                                                                              |

|    |               |
|----|---------------|
| 76 | الخاتمة       |
| 81 | قائمة المراجع |
| 85 | قائمة الملاحق |



## تمهيد:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، وبروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل المنظمة الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، التفاعل الآني، واختراق الحدود.

حيث كانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية من هذا القرن، فضلا في إنتاج واقع إداري جديد يكاد يكون مختلفا تمام الاختلاف عما كان سائدا، إذ تجلت مظاهره في سقوط العديد من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وتحققت نقلة فكرية ونوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في العقود الماضية، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية سعيا لإنجاز تعاملاتها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصولا إلى خدمات تنسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

فموضوع الخدمة العمومية يلقي اهتماما من قبل الدول كونها تسعى في كل مرة لتحسينها وتكييفها مع التطورات التكنولوجية حتى تحقق رضا المواطن على الشكل الذي يجعله مشاركا ويعزز لديه روح المواطنة، وعلى اعتبار أن رضا المواطن على الخدمات العمومية التي هي نتاج سياسات عامة وأداء حكومي وأجهزة على المستوى المركزي أو المحلي هو في نهاية المطاف يخلق الرضا على النظام السياسي وبالتالي استمراريته.

وسعيا لتحقيق هذا الهدف فإن الدولة بادرت في توفير المقومات اللازمة سواء على صعيد متطلبات البنية التحتية أو البنية التشريعية والأمنية، أو تأهيل الموارد البشرية الوطنية على إدخال التكنولوجيا المتقدمة، وبما يتناسب وظروف الدولة، وبحث سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية، الأمر الذي تم التمهيد له بجهود حثيثة ومستمرة بتأييد من صناع القرار في أعلى مستوياته، إذ يعتبر ذلك خطة طموحة لإحداث نقلة حضارية وتحسين أداء الإدارات العمومية لتلقي رضا المواطنين والمؤسسات وذلك هو الهدف المنشود.

والجزائر من بين الدول النامية التي تبنت مشاريع في محاولة إصلاحية لتحسين الخدمة العمومية ومواكبة حركة التقدم السريع التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن بين هذه المشاريع نجد مشروع الإدارة الالكترونية، ومن أجل معرفة هذا تم اخذ بلدية بودواو البحري نموذجا للدراسة.



## أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق فإن الإشكالية تنصب في محاولة الوقوف على تأثير الإدارات الإلكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين الخدمة، من خلال هذه الدراسة سوف نقوم بالإجابة على السؤال التالي:

كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بودواو البحري؟  
وبغية الوصول للإجابة على هاته الإشكالية قمنا بتفريع هاته الأخير إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما هو واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية بودواو البحري؟
- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية في بلدية بودواو البحري؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية في بلدية بودواو البحري؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة الموضوع، تم القيام بصياغة الفرضيات التي تبنى على أساس الدراسة وهي كالتالي:

- تمتلك بلدية بودواو البحري الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تسهر بلدية بودواو البحري على تحسين الخدمة العمومية.
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الخدمة في بلدية بودواو البحري.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، من خلال:

- المساعدة في التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية داخل الإدارات العمومية، وكيفية العمل بها.
- موضوع الإدارة الإلكترونية أصبح في الوقت الراهن يستقطب اهتمام الباحثين والأكاديميين، هذه الوسيلة التي تسير أساليب العمل من خلال رقمنة كل البيانات والمعلومات لكي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة بشكل سريع.
- ارتباط الدراسة بجهة حكومية ذات أثر بالغ وهام في حياة المواطنين والمقيمين داخل الوطن.
- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالبلدية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية وخدماتها، و التنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.
- تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين و المجتمع و للإدارات العمومية نفسها.
- إبراز درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بودواو البحري، ومدى مساهمتها في تحسين الخدمات العمومية على المستوى المحلي.

#### خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

- تعد مسألة الإدارة الإلكترونية و الإدارة العمومية من بين المواضيع العلمية والعملية الحساسة، ذات الأهمية البالغة في الوقت الحالي.
- التوجه الجديد في السياسات العامة للدولة الساعي وراء أساليب عمل الجماعات المحلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية، من خلال الانتقال إلى رقمنة أساليب العمل وإحاقها بشبكات إلكترونية وطنية.
- مجال التخصص "تسيير عمومي" يتناسب مع هذا الموضوع.

#### سادساً: الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية و الدوريات و الكتب، تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل دور الإدارة الإلكترونية، ومن بين موضوع الدراسة تم ذكر ما يلي:

✓ " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية مع دراسة حالة وزارة العدل "، مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحث " عماد بوقلاشي"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2010-2011، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في – مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية-، أي مدى تطور و تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية.

ومن خلال دراسة الإدارة الإلكترونية على الخدمات العمومية لوزارة العدل اتضح أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارة العمومية لن يتأتى إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدرتها

التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية على غرار ما تم العمل به في وزارة العدل والتي من شأنها تحسين مستوى معيشة المواطن ومواكبة الطفرة التكنولوجية التي يشهدها العالم.

✓ " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر "، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية من إعداد الباحث "عبد الكريم عشور"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009-2010، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في مدى تشكيل الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية، ومن خلال دراسة دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر اتضح أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل في الخدمات العمومية الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر تبعا لبيئة و خصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

#### سابعا: حدود الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه، بهدف معالجته بأكثر تحليل و دقة، سواء من حيث المحتوى أو من ناحية المكان والزمان، للإجابة على إشكالية الدراسة ضمن حدود متعلقة بالإطار الموضوعي، المكاني والزمني وذلك على النحو التالي:

➤ **الحدود الموضوعية:** تم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع الخدمة العمومية و الإدارة الإلكترونية، مع توضيح أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية.

➤ **الحدود المكانية:** تقتضي هذه الدراسة ربط دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارات العمومية بإدارة عمومية جزائرية تتمثل في بلدية بودواو البحري بولاية بومرداس بالشمال الجزائري.

➤ **الحدود الزمنية:** يتوافق سياق التحليل في هذه الدراسة في مجالها الزمني مع التحولات التي طرأت ومازالت تطرأ على مستوى الواقع الإداري الناتج عن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال اليومية للإدارات العمومية والتي عجلت ببروز إدارة إلكترونية إلى الوجود، والموضوع من حيث الحدود الزمنية مفتوح لعدم وصول الإدارة الإلكترونية إلى مرحلة النضج الكامل أما عن الفترة التي

أجري فيها هذا البحث فهي الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى غاية شهر جوان 2022.

### ثامنا: المنهج المتبع و أدوات الدراسة

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه، تم اعتماد منهجين أساسيين للمعالجة وهما (المنهج الوصفي والمنهج التحليلي).

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية وخدماتها، ولتوضيح الإدارة الإلكترونية ومتطلبات ومعوقات تطبيقها وانعكاس هذا التطبيق على الخدمة العمومية.

وبعدها تم اعتماد المنهج التحليلي في دراسة و إظهار موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع الجهات المحلية الجزائرية، متخذين بلدية بودواو البحري نموذجا.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن أهم الأدوات المستخدمة في دراستنا هذه هي:

- **المسح المكتبي:** من خلال الاطلاع على مجموعة من الكتب، الرسائل و المذكرات الجامعية، المحاضرات، القوانين والتشريعات.
- **الملاحظة:** وذلك خلال فترة الدراسة على مستوى بلدية بودواو البحري، بداية بالزيارات الاستطلاعية، وكذا أثناء توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين لملاحظة انفعالاتهم أثناء ملء استمارة الاستبيان.
- **الاستبيان:** تم القيام في هذه الدراسة بإجراء استبيان للحصول على معلومات من المصدر ويتضمن أسئلة نقيس من خلالها آراء موظفي بلدية بودواو البحري بخصوص واقع الإدارة الإلكترونية.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

تواجه الباحث صعوبات في كل مراحل البحث، ودراستنا لا تخلو هي الأخرى من الصعوبات وتتمثل في:

- صعوبات تجاوب الموظفين مع الاستبيان بما في ذلك صعوبة استرجاع البيانات.
- ضيق الوقت الممنوح جعلنا نغفل عن كثير من الأمور التي يمكن أن تثري المذكرة.
- نقص الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية لحدثة الموضوع.

– صعوبة إجراء المقابلة مع الموظفين، بسبب عدم تفرغ الموظفين لملا استثمارات الاستبيان و هذا راجع لكثرة مشاغلهم مما أدى إلى عدم ملا بعض الاستثمارات و إلغاء البعض الآخر لعدم جديتها.

### هيكل الدراسة:

حتى يتم بلوغ الأهداف من الدراسة و الإلمام بمختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية قمنا بقسيم هذه البحث إلى فصل نظري و آخر تطبيقي؛ و قد تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية في الإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ المبحث الأول كان بعنوان ماهية الإدارة الإلكترونية، والمبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات الخدمة العمومية، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي إرتئينا تقسيم الفصل الثاني الذي جاء بعنوان واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بودواو البحري، إلى ثلاث مباحث، بداية بتقديم عام لبلدية بودواو البحري في المبحث الأول، والخدمات العمومية الإلكترونية ببلدية بودواو البحري في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث و الأخير فقد تم إدراج فيه الدراسة الميدانية ببلدية بودواو البحري و عرض النتائج المتوصل إليها و تحليلها.

---

# الفصل الأول



## تمهيد:

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة و شبكات الاتصال و نظم المعلومات تطورا في الأنظمة الإدارية و المالية في المنظمات العمومية، مما ساعدها على الانطلاق و الخروج من إمكانياتها المحدودة، و الوصول بأداء خدماتها للمواطنين و المستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن و الأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة، مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني، والذي ينعكس بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والمستثمرين. لذلك أصبح التوجه نحو الإدارة الالكترونية مسعى معظم دول العالم، باعتبارها الوسيلة الفعالة لتحسين الأداء الخدماتي.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور الهائل للتقنيات والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المؤسسات الاستفادة هذه التقنيات لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي كان ظهوره نقطة انطلاق للتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، فقد كان الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أمر بالغ الأهمية لما له من فوائد تعود على المؤسسات، ويركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وتعريفها دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية تجدر الإشارة أولاً إلى مصطلح الإدارة:

#### أولاً: تعريف الإدارة:

تعددت التعاريف حول الإدارة ويظهر ذلك في مختلف الدراسات التي عالجت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نجد:<sup>1</sup>

1. **التعريف اللغوي:** هي كلمة مشتقة من أصل لاتيني مكون من كلمتين هما AD و TO ومعناها يخدم ويساعد الآخرون.

أما في اللغة الانجليزية فيطلق عليها إحدى اللفظين:

– **Management:** ويعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية.

– **Administration:** هذا اللفظ يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا و الإدارة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية.

2. **التعريف الاصطلاحي:** عرفت بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة." ومن خلال هذا التعريف يمكن اعتبار الإدارة بأنها المعرفة المرتبطة بالأعمال التي يقوم بها الناس بأحسن طريقة و أقل التكاليف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصريفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 13-14.

<sup>2</sup> محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص ص 7-8.

كما عرفت بأنها " الجهود المتعلقة بالتنبؤ و التخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" يمكن القول أن الإدارة مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الإداري مثل التنبؤ، التخطيط، التنظيم و الرقابة من أجل التسيير الجيد للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتعني الإدارة من المنظور التنظيمي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد و الموارد الأخرى، و بتعريف أكثر تفصيلا للإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، ومن خلال هذا التعريف تعتبر الإدارة على أنها إنجاز الأهداف من خلال الأفراد وموارد أخرى.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح التعريف الإجرائي التالي: تعتبر الإدارة جملة من العمليات الوظيفية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كلها تمارس بغرض تنفيذ المهام بواسطة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف واستمرار سير المنظمة.

### ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات والتي أحدثت تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها و جودة خدماتها.

ولقد تناول الكثير من الباحثين لمفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عرفها العولمة: "عبارة عن استخدام ناتج الثورة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات و تقع كفايتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف الموجودة".<sup>3</sup>

عرفت الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث على أنها " استخدام التقنيات الإلكترونية بما تقتضيه الممارسة والتنظيم، فهي تمثل حالة التكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية من خلال التعامل الفوري و الآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء".<sup>4</sup>

كما عرفت على أنها " الاستغناء على المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ومعالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".<sup>5</sup>

والشكل التالي يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية باختصار:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 8.

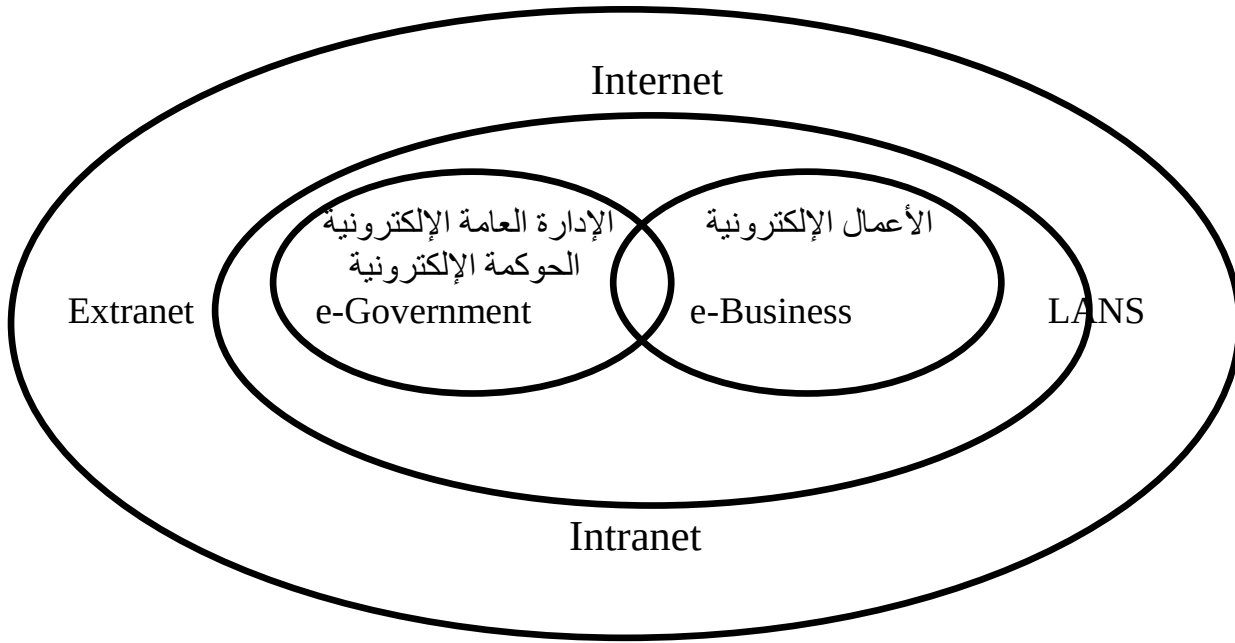
<sup>2</sup> سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 17-18.

<sup>3</sup> عبد القادر السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص ص 13-15.

<sup>4</sup> عادل حرشوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 43.

<sup>5</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 32.

الشكل رقم (01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص26.

من خلال الشكل يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية ( الإدارة العامة الإلكترونية ) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي، التي توجه خدماتها للأفراد و المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الأنترانت، الاكسترانت، الانترنت، في ظل وجود نظام معلوماتي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد السبعينات و الثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية نتيجة ما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات، ونستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتهما الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات ( Processing word ) و أن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص26.

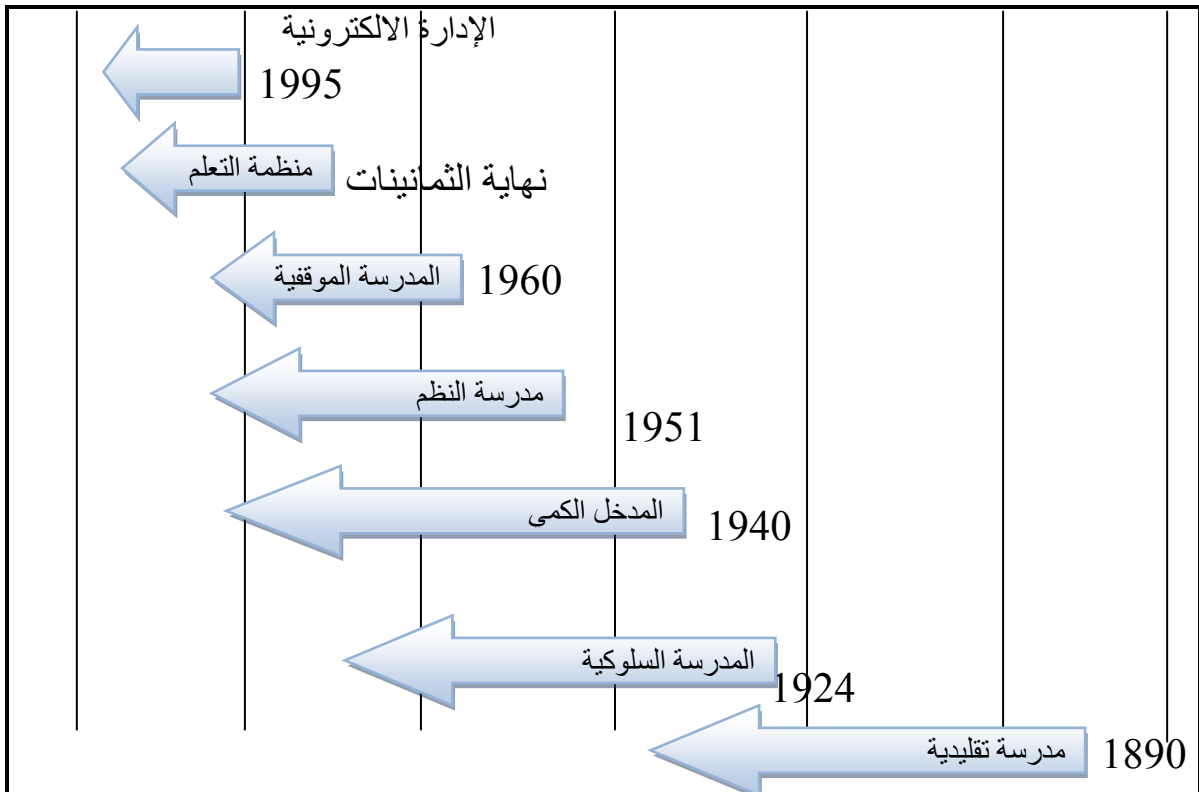
الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST ( الشريط الممغنط/ أو جهاز الطباعة المختار).<sup>1</sup>

هذا وقد طرح نجم عبود نجم أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية على أربع مستويات وهي كالتالي:<sup>2</sup>

### (1) الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها

فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان، فمن المدرسة الكلاسيكية ( المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور و وظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بالفترة (1924- 1933) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعليم في الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية وهذا التطور يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (02): تطور المدارس الإدارية



<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

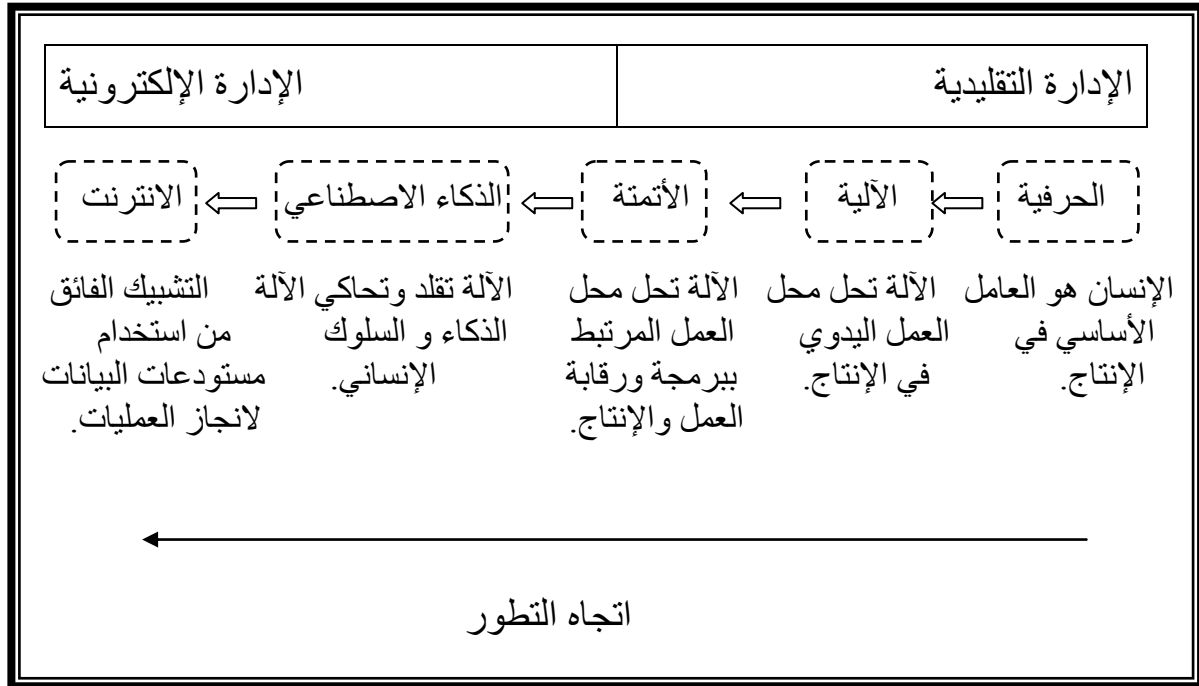
<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 160-164.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 162.

## (2) الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل للعمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة و الانترنت وشبكات الأعمال اللتان تعتبران التكنولوجيا الأرقى و الأكثر عولمة و أسرع توصيلا، وكل هذا جعل من الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجيا أكثر من أية مرحلة تاريخية والشكل التالي يوضح أبعد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الإلكترونية.

### الشكل رقم (03): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



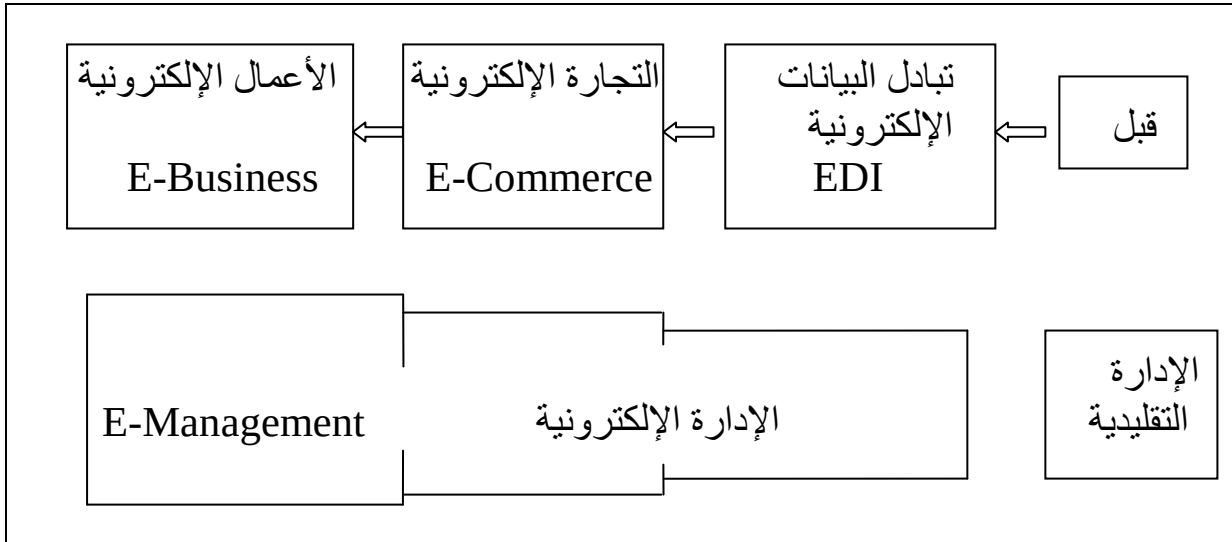
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 163.

## (3) الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية

من مجال تخصص ضيق (بين حاسوب و آخر، أو مجموعة حواسيب و أخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة بحيث إن الإشكال الأولي لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للانترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا ان تبادل البيانات الإلكترونية من

الانترنت أصبح شبكة داخلية (intranet) التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق شبكة خارجية (extranet) تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن المجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم والشكل التالي يوضح تطور تبادل البيانات الإلكترونية من المجال المتخصص الضيق إلى التجارة الإلكترونية ثم إلى الأعمال الإلكترونية.

الشكل رقم(04): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص164.

#### 4) من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي

إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية و تنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، وفيما بعد نظرت الإدارة (وخاصة السلوكية) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الغدارة والعاملين وكذلك العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة، ولكن المشكلة كانت كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تواجه هذا التفاعل ولكن من الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا كما تجعل الاتصال ممكنا الآن وفي كل مكان باعتمادية عالية.



## المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية و عناصرها

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف ضمن سياق التحول الإلكتروني والتي يمكن توضيحها كما يلي:

### الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تنقسم الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في وجود الهاتف المحمول والتلفون الدولي و المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد دون تضيق الوقت بالانتقال من مكان إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.
- **إدارة بلا زمان:** فالإدارة الإلكترونية تعمل على مدار الساعة فهي تستمر 24 ساعة متواصلة من أجل تلبية المصالح والحاجيات الضرورية للمواطنين.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فالإدارة الإلكترونية تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- **عملية إدارية:** فهي لا تخرج عن نطاق الخبرات الإدارية سواء في تحديد الأهداف ورسم وتوجيه الموارد المتوفرة داخل المؤسسة وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.
- **الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال:** ويظهر ذلك في السرعة الفائقة تتميز بها الإنترنت في الإتصالات وذلك من خلال سرعة التوصيل الكهربائي التي تجعل إرسال الرسالة من مؤسسة الأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من 15 ثانية.

### الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>

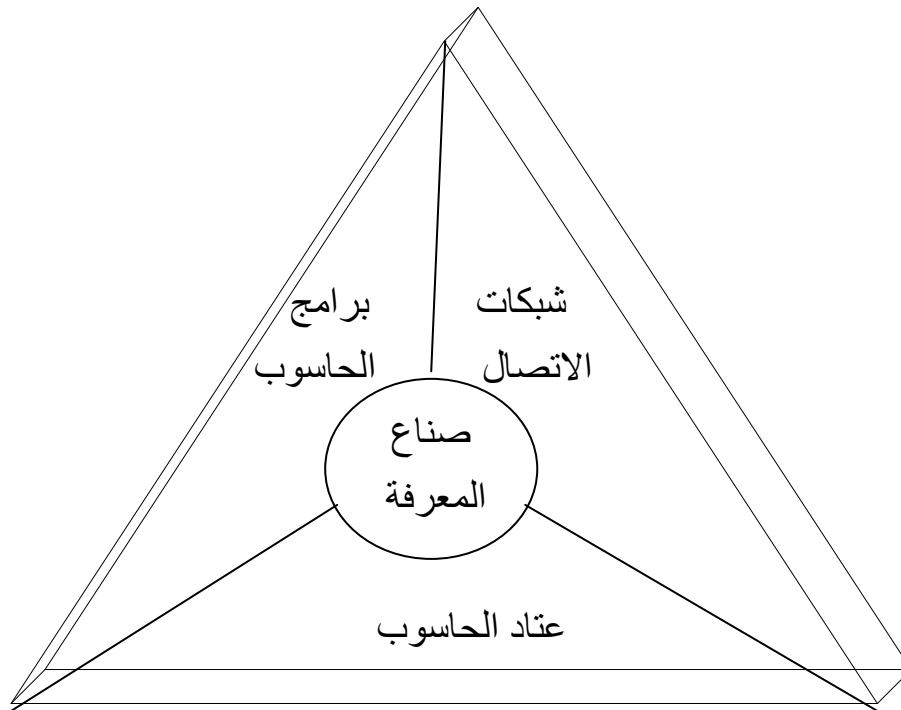
- **عناصر الحاسوب (hard ware)** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42.

<sup>2</sup> سعد غلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

- برامج الحاسوب (soft ware) وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين هما برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة وبرامج التطبيقات مثل البريد الإلكتروني وقواعد إدارة البيانات.
- صناع المعرفة: وهو أهم عنصر في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري للمنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة عناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول للثقافة المعرفة والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (05): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية و وظائفها

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة لاسيما من خلال تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات المنجزة المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق والتخزين.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:<sup>2</sup>

أولا: أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين و العملاء الداخليين و الخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

ثانيا: أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 15.

- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين للعمل عن بعد.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية.

**ثالثا: أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:**

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار

**رابعا: أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا وهي:**

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

**الفرع الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية**

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث مجالات وهي:

➤ أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 247-248.

- التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين بحيث أن كل العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان، في حين التخطيط التقليدي كان جوهر تخطيط أعلى- أسفل.
- ثانيا: التنظيم الإلكتروني:** حيث يحرص على إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، ويتم ذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي في إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث أخرى جديدة تعمل وفقا للنظام الإلكتروني، وبهذا يصبح التنظيم أكثر مرونة ومتغير تبعا لطبيعة المهام والأنشطة مما يساعد على تقديم الخدمة بصورة أفضل وتوطيد العلاقة بين المؤسسة والزبون والجدول التالي يبين ذلك.
- الجدول رقم (01): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.**

| التنظيم التقليدي                     | التنظيم الإلكتروني                        |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| التنظيم الهرمي                       | التنظيم المصفوفي                          |
| الهيكل القائم على الوحدات            | الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية      |
| الوحدة التنظيمية الواحدة             | وحدات تنظيمية مصغرة                       |
| التنظيم الراسي                       | التنظيم الأفقي                            |
| الهيكل المحدد                        | الهيكل الغير محدد                         |
| التقسيم الإداري التقليدي             | التنظيم الخلوي                            |
| سلطة الأوامر الخطبة                  | القيادة الاستشارية                        |
| الرئيس المباشر الواحد                | الرؤساء المتعددون                         |
| التعليمات الحرفية                    | السياسات المرنة واجتهادات الافراد         |
| قواعد الإجراءات المحددة              | إدارة الذات و الفرق المدارة ذاتيا         |
| برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا | برامج العمل المرنة و المتغيرة             |
| أفراد القيادة بالقرار                | القرار بالمشاركة                          |
| مركزية السلطة                        | تعدد مراكز السلطة                         |
| التحكم في المعلومات و سريتها         | الشفافية و إتاحة المعلومات للإستفادة منها |

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 92.

**ثالثاً: القيادة الإلكترونية:** لقد كان القائد في السابق هو مركز التحكم والتوجيه الذي يقوم بتوزيع الأدوار بين العاملين ولديه السلطة في اتخاذ القرارات، فالموظف العام الذي يعمل في نطاق الخدمة العامة ليس في حاجة للرجوع إلى الرؤساء، إنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله، وتعد قائمة البيانات بمثابة تفويض مسبق للموظف بأن يتخذ قراره في شأن الخدمة العامة التي تتعلق بالجمهور والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

➤ **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتنسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

➤ **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتنسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

➤ **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من الموصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

**رابعاً: الرقابة الإلكترونية:** تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي للأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، وفي النظم الإلكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي، حيث تزيد فعالية الرقابة في علاج الانحرافات وقت حدوثها ويتسع مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية وخاصة الرقابة على النظم الإلكترونية لمنع اختراق النظم وقواعد البيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، القاهرة، 2009، ص 106.

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

| وجه المقارنة | الإدارة التقليدية                                                                                                                                         | الإدارة الإلكترونية                                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز على إدارة الأفراد و الموارد لتحقيق الكفاءة و الفعالية</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز على غدارة المعلومات و الرقميات والشبكات و العلاقات لتحقيق التفاعل و التجاوب.</li> </ul>                          |
| التخطيط      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهمة الإدارة العليا</li> <li>- الخطط الطويلة و المتوسطة الأجل</li> <li>- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشترك بين الإدارة و العاملين.</li> <li>- إعداد الخطط على فترات قصيرة.</li> <li>- التخطيط الأفقي.</li> </ul>            |
| التنظيم      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هرمي متعدد المستويات</li> <li>- التقسيمات التنظيمية ثابتة</li> <li>- تركيز السلطة في الإدارة العليا</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الهياكل التنظيمية الشبكية.</li> <li>- التقسيمات التنظيمية متغيرة.</li> <li>- تعدد مراكز السلطة و فرق العمل.</li> </ul> |
| القيادة      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القائد مركز التحكم و التوجيه</li> <li>- القرارات من سلطة القائد و دور العاملين إمداده بالمعلومات</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القائد يقدم الإستشارات و يحل المشكلات.</li> <li>- القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع و التميز.</li> </ul> |
| الرقابة      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف و تحديد الإنحرافات وتصحيحها</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة فورية و هي عملية مستثمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية</li> </ul>                          |

**المصدر:** إيمان عبد المحسن، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، القاهرة، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، 2009، ص106.

ويمكن القول أن وظائف الإدارة الإلكترونية هي ذاتها جوهر وظائف الإدارة التقليدية مع الاختلاف في آلية التنفيذ والسرعة بحكم استخدام الإدارة الرقمية كأساس لتقديم الخدمات بدلا من الاستخدامات الورقية، الأمر الذي أدى إلى إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين وإلغاء التقييم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل و المدير والاستشاري في نفس الوقت.



## المطلب الرابع: معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

### الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم، النظريات، الأساليب، الإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، لذا لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي حيث تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا : المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

✓ **وضع الإستراتيجيات و خطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثة لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة لأكثر من جهة.

✓ **القيادة والدعم الإداري:** إن اهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والإدارة والمؤسسة كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ **الهيكل التنظيمي:** ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، والتي تتناسب مع مبادئها وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة.

✓ **تعليم وتدريب العاملين وتوعية و تثقيف 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 المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

✓ **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين، الأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 127.

التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية.

**ثانيا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ( ثقافة تكنولوجية ) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

**ثالثا: المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح لأي مشروع وفي أي مؤسسة، لذا له أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وعليه يتوجب على موظفي وعمال ومدراء الإدارات الإلكترونية التمتع بمستوى عال من المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**رابعا: المتطلبات المالية:** يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم مما يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية : تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.

ومشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم مالي كبير لكي يضمن الاستمرار وبلوغ الأهداف والتي منها:

- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية .
- الدعم المالي اللازم لتحديث الحواسيب و البرمجيات.
- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.

**خامسا: المتطلبات التقنية:** وتتمثل في البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية والتي تشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب في شبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية، والبنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية والتي تشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجية النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية وشبكات الإتصال ومن أهم هذه الشبكات، شبكة الانترنت الشبكة الداخلية (الإنترنت) والشبكة الخارجية (الإكسترانت).

**سادسا: المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني حيث يتطلب نجاح الإدارة الإلكترونية مستوى عال من توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث أو تخريب.

### الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها للأسباب الآتية:

- ضعف التنسيق والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، للإضافة أو عدم بعض الإدارات، أو تقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفع العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2009-2010، صص 37-38.

**ثانيا: المعوقات السياسية و القانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية لضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا للأجهزة الحكومية التي تتبادل التشاور السياسي وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تمنع اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

**ثالثا: المعوقات التقنية والمالية:** حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

**رابعا: المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها كالآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية أو صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، و رسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

– تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه إلى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى ارتداد حدة التفرقة واضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

– إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.

**خامسا: المعوقات الأمنية:** تتمثل هذه المهددات فيما يلي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

**المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية**

تعتبر الخدمة العمومية من المواضيع التي عرفت اهتماما واسعا و مهما حيث يسعى الجميع إلى تحقيقها، إذ تمثل الخدمة العمومية عسبا حيويا موجهة للمواطنين دون تمييز، والتي تتكفل المنظمات العامة بضمانها وتلبيتها وهذا من أجل تسهيل و تحسين الحياة اليومية للمواطن و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم وخصائص الخدمة العمومية ومبادئها و كذلك أنواعها و في الأخير مشاكل الخدمة العمومية.

**المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية و خصائصها**

تسعى الدول بمختلف قطاعاتها العمومية إلى تلبية حاجات المواطنين و تحقيق المصلحة العامة مع ضمان المساواة و الاستمرارية و الملائمة في تقديم هذه الخدمات.

**الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية**

يختلف مفهوم الخدمة كونه ارتبط بمفهوم الدولة، ذلك أن الدور التقليدي للدولة إلى غاية القرن 18 كان يقتصر على وظائف الأمن والجيش ( الدولة الحارسة )، إلا أن تطور الدولة أدى إلى تزايد تدخلها في كل مجالات حياة الفرد منذ ولادته إلى وفاته.

يمكن أن ترجع الخدمة العمومية إلى كل " نشاط يقع فيه على الدولة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاقد الاجتماعي، والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الدولة " فالعقيدة التي أسس لها هذا المفهوم القانوني بقيت هي العقيدة المرجعية حيث يولى للدولة مكانة محورية، ثم تغير مفهومها فشهد مجال الخدمة العمومية اتساعا مع ظهور الخدمة العمومية ذات الصفة

الصناعية والتجارية ومع قبول مبدأ اللجوء إلى الخواص من أجل إدارة الخدمة العامة<sup>1</sup>، وأصبحت النظرة الحديثة للدولة تقوم على تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحقيق أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين ولا يمكن للدولة الاستغناء عنها لأنها تستمد منها شرعيتها.

لا توجد تعاريف تجتمع حول مفهوم واضح ومحدد للخدمة العمومية، إلا أن أغلب التعاريف ترتبط بالمصلحة العمومية أو بالسياسة العمومية، ومن بين هذه التعاريف:

✓ الخدمة العمومية هي " عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل به الإدارات العمومية<sup>2</sup>.

✓ تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العمومية " <sup>3</sup>.

يوضح هذا التعريف الشروط والمبادئ التي يجب توفرها في الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة عمومية والتي تسمح بأن ترقى تلك الخدمة المقدمة إلى العمومية.

✓ تعرف على أنها " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين<sup>4</sup>.

✓ تعرف الخدمة العمومية بـ " النشاط ذات مصلحة عمومية يتحقق بواسطة شخص معنوي عمومي (مؤسسة عمومية)، أو تحت رقابته بواسطة شخص معنوي خاص (مؤسسة خاصة)<sup>5</sup>.

يبين هذا التعريف على إمكانية الخواص أي المؤسسات الخاصة الخوض في توفير الخدمة العمومية، وهذا تحت رقابة الشخص المعنوي العمومي.

<sup>1</sup> رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو الدول النامية نحو تسيير عمومي حديد وفي نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة الدكتوراه في علوم الاقتصادية والتسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص: 06.

<sup>2</sup> Jacques Chevallier , Essai sur la notion juridique de service public, sur le site: <https://www.u-picardie.fr/Cunsulté> le : 22/05/2022 a 17 :00 ;pp : 138,139.

<sup>3</sup> المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 29.

<sup>4</sup> محمد امين عودة، إدارة المشروعات العامة ( القضايا والاستراتيجيات )، جامعة الكويت، الكويت، 1997، ص: 56.

<sup>5</sup> وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، ص: 196.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الخدمة العمومية بأنها " محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي أو مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما يسير هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية والملائمة في تقديم ذلك النشاط أي الخدمات العمومية".

### الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تتصف الخدمة العمومية بالمواصفات التالية المبينة في الجدول أدناه: <sup>1</sup>

#### الجدول رقم (03): خصائص الخدمة العمومية

| الخصائص                         | مضمونها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عدم الملموسية                   | تعتبر من أهم الخصائص التي تفرق بين السلعة المادية والخدمة وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي، كما أنها تفقد متلقي الخدمة القدرة على إصدار قرارات و أحكام بناءً على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها عند الحصول عليها.                                                                                                                                                                    |
| التلازمية                       | وتعني الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة ذهاب طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الخدمات الطبية.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| التباين                         | تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التتميط، وتعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح فببساطة يصعب على مورد الخدمة، أن يتعهد بأن تكون الخدمة متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها، ويصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات المقدمة.                                                    |
| الفنائية (عدم القابلية للتخزين) | الخدمة بطبيعتها غير قابلة للتخزين، فلا يمكن الاحتفاظ بها لفترة من الزمن، وهذا راجع لعدم ملموسيتها، لذا فإن مؤسسات الخدمة خصوصا في القطاع الخاص، تلحق بها خسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها، فوجود أسرة فارغة في فندق يشكل خسارة باعتبارها طاقات معطلة، والجدير بالذكر أن هذه الخاصية لا تشكل أية مشكلة إذا كان الطلب مستمرا، إلا أن التباين في الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات. |

<sup>1</sup> خالد عماني، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، منكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوفرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016، ص 45،46.



|                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| و للتخفيف من آثار هذه الخاصية تلجأ المؤسسات المذكورة إلى بعض الإجراءات المتمثلة في الآتي:<br>- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة و مواجهة التغير في مستوى الطلب.<br>- تشكيل قوة عمل مؤقتة عند مواجهة التصاعد في الطلب.<br>- تطوير أساليب الخدمات المشتركة |                    |
| تتمثل هذه الخاصية صفة واضحة، تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي وذلك أن متلقي الخدمة له الحق فقط في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها.                                                                                                      | عدم انتقال الملكية |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع - خالد عثمانى. ص 46.

### المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

تتعدد الخدمات العمومية بتعدد نشاطات المرافق العامة الحكومية ويمكن تصنيفها إلى:

(1) **الخدمات الإدارية:** وهي الخدمات المرتبطة بالإدارات العمومية كخدمة الحالة المدنية في البلديات.<sup>1</sup>

(2) **الخدمات الاجتماعية والثقافية:** منها المرتبطة بمؤسسات غير حكومية ومنها المرتبطة بمؤسسات حكومية والتي تشمل التعليم، المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الهشة، الصحة العمومية كحملات التلقيح والوقاية من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه والحيوان والمكتبات العامة.<sup>2</sup>

(3) **الخدمات الصناعية:** وهي الخدمات التي جاءت نتيجة لتطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وانتقالها من دور الدولة الحارسة إلى دور الدولة المتدخلة، والتي تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير خدمات النقل، الاتصالات، المياه، الطرقات، الطاقة... إلخ.

(4) **الخدمة حسب طريقة تقديمها:**

— خدمة فردية؛

— خدمة جماعية.

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، دروس في المناجمت العمومي، جامعة التكوين المتواصل،

تاريخ الإطلاع: 2022/04/12 [www.e-campus.dz/cours/administrature/management-publique](http://www.e-campus.dz/cours/administrature/management-publique)

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه.



(5) **الخدمة حسب طبيعة استهلاكها:** نجد نوعين من الخدمة:

- خدمة ذات استهلاك إجباري كالتعليم.
- خدمة ذات استهلاك اختياري كخدمات النقل بالسكك الحديدية.

(6) **من حيث تحمل كلفة الخدمة:** تحد ثلاث أصناف:

- **خدمة مجانية:** تقدم بدون مقابل وتتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية مثل حملات التلقيح، الأمن العمومية والإثارة العمومية.
- **خدمة بمقابل:** والتي يتحملها بشكل مباشر المستفيد منها كالكهرباء، الهاتف العمومي والماء.
- **الخدمة المدعومة:** يتحمل المستفيد جزءا من تكلفة الخدمة والباقي تتحمله خزينة الدولة مثل النقل العمومي، السكن الاجتماعي.

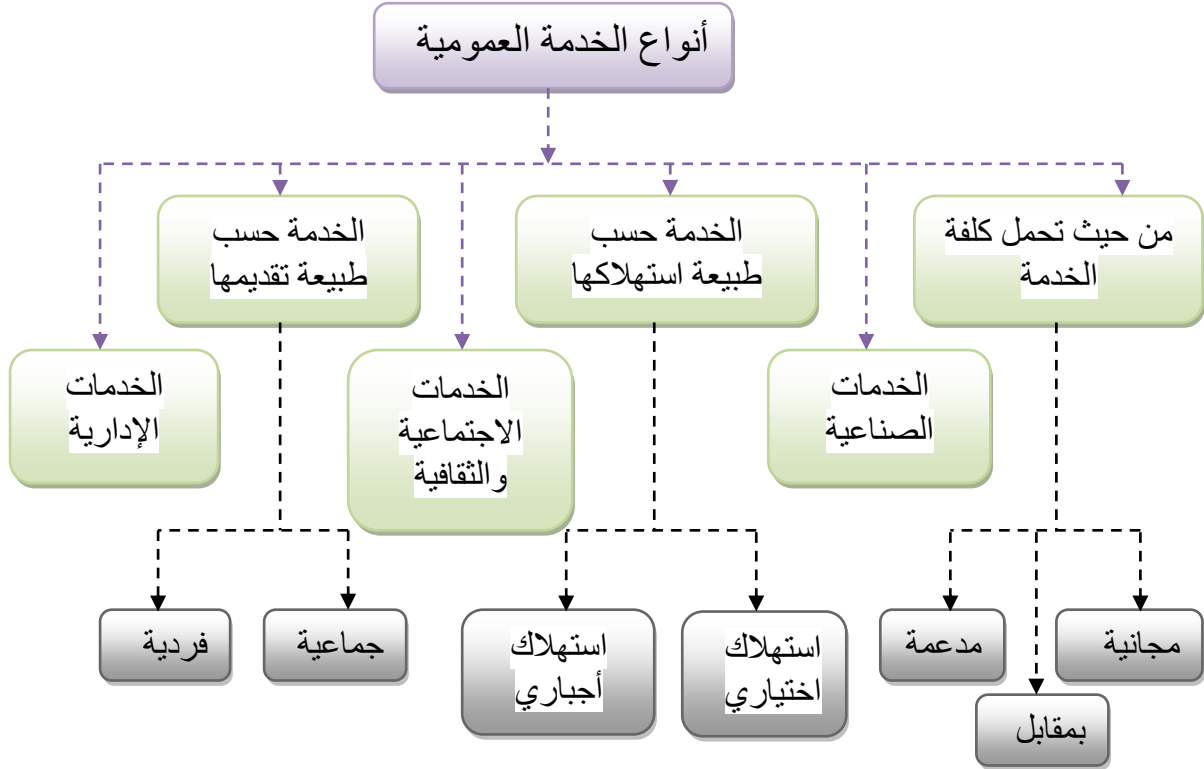
كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين:<sup>1</sup>

- **الخدمات غير المسوقة:** مثل خدمات البلدية، الدفاع، الأمن العمومي، النظافة العمومية، الإثارة العمومية، وهي خدمات مجانية يستفيد منها جميع المواطنين والمقيمين ويتم تمويلها من خزينة الدولة.
- **خدمات مسوقة:** وتتمثل في خدمات الكهرباء، الغاز، المياه والنقل العمومي وهي خدمات يتم الحصول عليها بمقابل إما يغطي إجمالي تكلفة الخدمة أو جزء منها بالنسبة للخدمات المدعومة.

مما سبق يمكن توضيح أنواع الخدمات العمومية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> رجال عبد الرزاق، عصرية وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، 2016-2017 ، ص 345.

الشكل رقم (06) : يوضح أنواع الخدمة العمومية



**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع شنوفي نور الدين، دروس في المناجمت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

للخدمة العمومية ثلاثة مبادئ أساسية ينبغي على القائمين بتقديمها احترامها، وسيتم التطرق إلى هذه المبادئ من خلال هذا المطلب.

**الفرع الثاني: مبدأ استمرارية الخدمة العمومية:** يعد هذا المبدأ الذي ينص على ضرورة تقديم الخدمة العمومية دون انقطاع، فيجب ضمان تقديمها بصورة مستمرة ومنتظمة، إلا في حالة العطل الرسمية وحالة القوة القاهرة.

تقديم الخدمة العمومية بصفة مطردة ومستمرة أمر ضروري، باعتبار هذا النوع من الخدمات يلبي حاجات أساسية للأفراد، فلا يمكن أن يقال بأن الخدمة العمومية حققت الهدف من وجودها، إذا ما تمت تلبية تلك الحاجات بصفة وقتية، وعلى نحو منقطع وغير منتظم؛ وبيان ذلك هو كون الناس يرتبون أمور حياتهم المعيشية على أساس استمرار تقديم الخدمة

العمومية ويظهر ذلك بوضوح في الخدمات الجوهرية، مثال خدمات توريد المياه وخدمات التوريد بالكهرباء وخدمات النقل بالسكك الحديدية وغيرها.<sup>1</sup>

وفي الحقيقة تتبع أهمية هذا المبدأ من طبيعة الخدمات العمومية بحد ذاتها وما يعول عليه جمهور المنتفعين في الاستفادة من هاته الخدمات، وتحقيق آمالهم في تلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم ومن ثم لا يتصور عندهم توقف، أو انقطاع في تقديم الخدمة العمومية أو إعاقة دوام أدائها، أو تأخر تقديمها دون أن ينالهم ضرر، أو يمسهم عذاب البحث عن خدمات أخرى يظنونها بديلة عنها.<sup>2</sup>

ويترتب على مبدأ استمرارية الخدمة العمومية عدة نتائج منها:<sup>3</sup>

**أولاً: تنظيم الإضراب:** يقصد بالإضراب، توقف بعض أو كل الموظفين في مرفق معين، عن أداء أعمالهم وبالتالي توقف تقديم الخدمة العمومية لمدة معينة، كوسيلة لحمل الإدارة على تلبية مطالبهم دون أن تتصرف نيّتهم إلى ترك العمل نهائياً.

وللإضراب نتائج جد خطيرة على استمرارية تقديم الخدمة العمومية، وقد تتعدى نتائجه إلى الإضرار بالحياة الاقتصادية والأمن في الدولة، وليس هناك موقف موحد بشأن الإضراب لدوام استمرارية تقديم الخدمة العمومية.

**ثانياً: تنظيم استقالة الموظفين العموميين:** ويعني عدم جواز إنهاء خدمة الموظفين العموميين بمجرد تقديمهم لهذا الطلب إلا بعد قبوله من طرف الجهة الإدارية المختصة، لما يؤدي هذا التصرف من تعطيل لاستمرارية الخدمة العمومية.

**ثالثاً: نظرية الموظف الفعلي:** يقصد به ذلك الشخص الذي يتدخل خلافاً للقانون في ممارسة اختصاصات وظيفية عمومية، متخذاً مظهر الموظف القانوني المختص وبالرغم من أنه لا يجوز للأفراد العاديين أن يتولوا وظيفة عمومية بصورة غير قانونية لأنهم بهذا التصرف يعدون مغتصبين لهذه الوظيفة، وتعتبر جميع تصرفاتهم باطلة، إلا أنه استثناء لهذه القاعدة وحرصاً على دوام استمرارية تقديم الخدمة العمومية في ظروف الحروب والثورات، وذلك عندما يضطر الأفراد إلى إدارة المرفق العمومي دون إذن من السلطة، نجد أن القانون والفقه يعترفان ببعض الآثار القانونية للأعمال الصادرة من هؤلاء الأشخاص كموظفين فعليين، فتعتبر الأعمال الصادرة عنهم سليمة ويمنحون مرتباً لقاء أدائهم لعملهم إذا كانوا حسني النية.

<sup>1</sup> مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي وإداري قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006/2007 ص ص : 71 72.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 72.

<sup>3</sup> مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2008، ص ص: 77-79.

**رابعاً: نظرية الظروف الطارئة:** تفترض هذه النظرية، أنه إذا وقعت حوادث استثنائية عامة غير متوقعة وخارجة عن إرادة المتعاقد بعد إبرام العقد وأثناء تنفيذه، وكان من شأن هذه الظروف أن تؤدي إلى إلحاق خسائر غير مألوفة، وإلى إرهاب المتعاقد مع الإدارة، فإن للإدارة أن تتفق مع المتعاقد على تعديل العقد وتنفيذه بطريقة تخفف إرهابه، حيث تتحمل قسماً من العبء بالقدر الذي يمكن المتعاقد من الاستمرار بتنفيذ العقد، فإن لم يحصل هذا الاتفاق، فإن للقضاء أن يحكم بتعويض المتعاقد تعويضاً مناسباً.

**خامساً: قاعدة عدم جواز الحجز على أموال المرفق العمومي:** خلافاً للقاعدة العامة التي تجيز الحجز على أموال المدين الذي يمتنع عن الوفاء بديونه، لا يجوز الحجز على أموال المرافق العمومية وفاء لما يتقرر للغير من ديون في مواجهتها، لما يترتب على ذلك من تعطيل للخدمات التي تؤديها.

ويستوي في ذلك أن يتم إدارة المرفق العمومي بالطريق المباشر، أو أن يتم إدارته بطريقة الالتزام فبالرغم من أن أموال المرفق في الحالة الأخيرة تكون مملوكة للملتزم، فقد استقرت أحكام القضاء على أنه لا يجوز الحجز على هذه الأموال، تأسيساً على مبدأ دوام استمرار الخدمة العمومية، ولأن المرافق العمومية أياً كان أسلوب أو طريقة إدارتها، تخضع للقواعد الضابطة لسير المرافق العمومية والخدمة العمومية.

**الفرع الثاني: مبدأ المساواة:** مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789 م.

ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار، كقطاع البريد والاتصالات وقطاع البنوك والتأمينات، لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة.<sup>1</sup>

ويشمل مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية فئتين:<sup>2</sup>

**أولاً: مساواة المستعملين:** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه، ضرورة أن يشغل المرفق العمومي في نفس الظروف والشروط تجاه كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مرفق عمومي من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات، بلا فوارق أو تمييز.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 79.

<sup>2</sup> عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 121.

يعني معالجة الوضعيات المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة، ومن هنا تؤخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموضوعية في المواقف، لنتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف، ولا يسمح في أي حال من الأحوال عمل تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة.

فإن الملاحظ هو أن هذا المبدأ أول ما صدر كان يخص فئة الزبائن فقط، ولكن اليوم اتسع مجال تطبيقه ليشمل المعنيين بتشغيل المرفق العمومي، ومن هنا أصبحت " المساواة " تستوجب أن يكون كل الإداريين، سواء كانوا يساهمون في تسيير المرفق العمومي أو يدخلون مباشرة في اتصال معه موضوعين أمام المساواة فيما يخص الحقوق والواجبات، ومن هنا لم تعد المساواة تعني الزبائن فقط.

**ثانيا: مساواة غير المستعملين:** يتوسع " مبدأ المساواة " ليشمل أيضا أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط المرفق العمومي، ومن هنا أصبحت اليوم قاعدة " مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية قاعدة قديمة وتقليدية، وعوضت بقاعدة ومعادلة أكثر اتساعا: مبدأ المساواة في سير الخدمات العمومية"، والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية. وهذا يعني كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المرافق العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل، إضافة إلى كل من يتعاون مع المرافق العمومية ( موردون أو منتجون ).

**الفرع الثالث: مبدأ الملائمة:** يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فيجب على الخدمة العمومية أن تتلاءم، ويجب على المرفق العمومي أن ينسجم وذلك بتحسين جودة وكمية أدائه، ولذلك اعتبر " مبدأ الملائمة" كأساس "لمبدأ الاستمرارية"<sup>1</sup>.

وفي الحقيقة، معرفة حاجات الجمهور ليست بالأمر الهين، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن على مطلب مجموع الجمهور بأكمله، وهذا ما يجعل العمالة أكثر تعقيدا؛ فحسب أي معيار يتم الحكم على تطور حاجات الجمهور؟<sup>2</sup>.

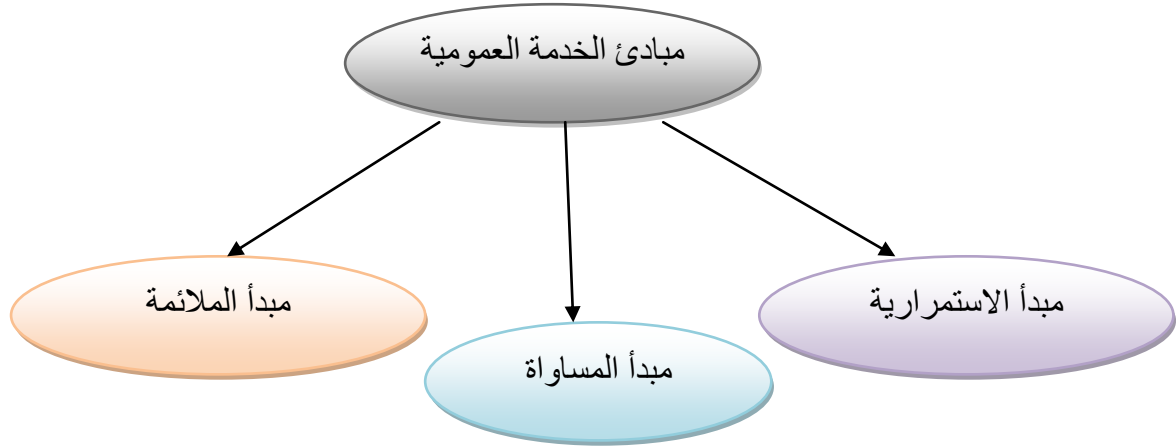
فبعض المرافق العمومية تتغلق على نفسها أمام هذه الصعوبة، وقد تعتبر نفسها أنها الوحيدة القادرة على تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه، حيث لا تلجا للجمهور من أجل معرفة الطباعة حول الخدمة العمومية، وهذا يتعلق الأمر أكثر بالمرافق العمومية ذات الطابع الإداري؛ في حين أن مرافق عمومية أخرى، وخاصة منها ذات الطابع الصناعي والتجاري، تعتمد على دراسة السوق وتطلب من الجمهور التعبير من حاجاته، والإدلاء باقتراحاته فيما يخص التحسينات الممكنة من وجهة نظره، ولكن مع ذلك فإن طرق الكشف عن حاجات

<sup>1</sup> دليلة بوزناد، ضرورة تفعيل التوجه التسويقي للوصول إلى جودة الخدمة في المؤسسات الصحية العمومية الدراسة على قطاع الصحة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2011/2012 ، ص: 42.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 42.

الجمهور ما تزال متأخرة في ميدان الحاجات العامة، مما يشكل عرقلة أمام تحقيق هذا المبدأ<sup>1</sup>.

الشكل رقم (07): يمثل مبادئ الخدمة العمومية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مازن راضي ليلو ص 77، عبد القادر براينيس ص 123؛ دليلة بوزناد ص 43، مختار حماد ص 71.

#### المطلب الرابع: مشاكل الخدمة العمومية

تواجه الخدمة العمومية مجموعة من المشاكل يمكن أن تعرقل حسن القيام بها، كذلك تحد من وصولها بالشكل المطلوب المستفيد منها مما يقلص رضاه على المؤسسة وسنتطرق إليها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- انتشار البيروقراطية وما يترتب عليها من بطئ في أداء الخدمة العمومية وكذا تعقيد الإجراءات الضرورية لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمات العمومية.
- انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية مما يؤدي إلى عدم المساواة في تقديم الخدمات العمومية.
- انتشار ظاهرة الرشوة في مجال الخدمات العمومية.
- ضعف الإتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة بين الخدمات المحققة وما يتوقعه المواطنون.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 43.

<sup>2</sup> سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة باتنة 1، منشورة، 2019/2018، ص 66.

- غياب الإبداع والابتكار والذي من شأنه عرقلة تقديم الخدمات العمومية للمواطنين نتيجة لعدم الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي.
- نقص الرقابة وعدم المتابعة في التنفيذ وضعف التقييم لنتائج الخدمات العمومية.
- سوء استخدام الموارد والإمكانات المتاحة في القطاع العام.
- إنتشار ظاهرة الفساد الإداري مما يؤثر سلباً على مستوى أداء الخدمة العمومية.
- المركزية الإدارية بالنسبة لتسيير المشروعات الحكومية الضخمة.
- نقص الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة وهذا بسبب ضعف التكوين.

### المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

يعتبر ميدان الخدمة العمومية المرآة العاكسة للصورة الحقيقية لتجسيد الإدارة الإلكترونية على اعتبار أن لها علاقة مباشرة مع طالبي الخدمة، لذلك سعت الجزائر جاهدة في السنوات الأخيرة إلى عصرنه قطاعاتها العمومية عن طريق رقمنتها، فلا يمكن إنكار علاقة و أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة وترقيتها وتقديمها للجمهور ولكن رغم هذا التطور و الإيجابيات التي تتمتع بها إلا أنها لا تخلو من إسهامات في تطبيقها على أرض الواقع

### المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و رقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على شبكة الإنترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.<sup>1</sup>

إن تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وتربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ حيث عمدت الجزائر إلى تجسيد استراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية، إيماناً منها بأنها الحل المثل لعصرنه الخدمة العمومية والرقمي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور، وهذا من خلال رقمية الخدمات المقدم للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما

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



يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جداً، مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطنين واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحرريات المواطنين وانبعث مجتمع مدني واعي ومتعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه ملزمة بتطبيق النظام الإلكتروني سعياً لتحقيق النوعية والجودة وإرضاء رغبات الأفراد.<sup>1</sup>

إن رقمنة الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الإنترنت.<sup>2</sup>

إن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات.<sup>3</sup>

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

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

**الفرع الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراب:**<sup>4</sup> وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد ويتوقف عليها بشكل كبير في تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017، ص22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>4</sup> محمد محمد عبد اللطيف، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص93.

ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلاً من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلاً أو نهاراً والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضاً على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونياً، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثلاً فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف، مثال ذلك حدوث تجمهر شعبي أمام مقر الدائرة، لكن في حالة الإدارة الإلكترونية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنظم.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل من دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا إن من تحديد المواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف إلا إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة من خدماته، كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلفون المبرمج الذي يعمل تلقائياً للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تقييد الموظف بأوقات العمل الرسمية.

ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكثبين في وكالة AADL 2 مباشر من الموقع الإلكتروني المقترح.

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

**الفرع الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام:**<sup>1</sup> ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة إذا ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع من خدماتها أو فيما يتصل بتحمل أعبائها، وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي.

و مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جداً، وذلك من خلال تقديم الخدمة آلياً أو إلكترونياً، وهذا التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة، ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقاً لمدى علاقتهم

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 73

بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، لأن بتطبيق هذا النظام لا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ويعلق المواطنين أمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والقرابة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

**الفرع الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير<sup>1</sup>:** للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي مراعية في ذلك تغير الظروف، والتجاوب تقنيات الإدارة الحديثة ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها ببسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الإعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه، وتطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة التغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تفرض رسوماً على المنتفعين الخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها ... إلخ.

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

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولاً ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن وجب على الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

**الفرع الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام<sup>2</sup>:** تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها على نحو يمكن معه تقرير بأن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه،

<sup>1</sup> رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000، ص57.

<sup>2</sup> أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص08.

فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته.

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

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

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجاً لمشاكل خدماتها العمومية، وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجاباً على المواطن بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص، وفيما يلي نلخص مجموعة الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية:<sup>1</sup>

✓ بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية، وهو مسعى طالب به الرأي العام والمجتمع الدولي، حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيراً من مشاكل المواطن والتخفيف الضغوطات الورقية والبيروقراطية في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 07 ملايين بطاقة تعريف بيومترية في بداية 2017.

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

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

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

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 25.

- ✓ التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية و ظهور بعض نتائج الامتحانات و المسابقات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية و الشفافية لدى المواطن البسيط.
- ✓ التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة و تلقي الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الأساتذة و الطلبة.
- ✓ قام قطاع الضرائب باستحداث بعض الوثائق الإلكترونية منها G50 التي تمكن للمكلف بالضريبة من ملئها إلكترونياً و إرسالها عبر البريد الإلكتروني.
- ✓ العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي و الذي أنتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء إذ تعتبر الجزائر السباقة في العمل به قارياً و عربياً، فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق و بيئته، في بدايته كان المستفيدون منها هم ذوي الأمراض المزمنة، و المتقاعدين، ثم تم تعميم تطبيق نظام بطاقة " الشفاء " على كل الفئات المؤمن لها اجتماعياً و ذلك ابتداء من الفاتح أوت 2011.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الخدمة العمومية من الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها و تحسينها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التحول من أساليب تقليدية إلى أساليب الكترونية حديثة حيث يؤدي إلى إحداث تغيير كبير في تقديم الخدمة العمومية و تلبية حاجيات المواطن بطريقة سهلة، و لقد سعت معظم دول العالم على هذا التحول بما فيها الجزائر التي أظهرت رغبة كبيرة في تطبيق هذا المشروع الجديد مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم.

---

# الفصل التطبيقي



**تمهيد :**

بعدما تم التطرق في الفصل السابق لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة بلدية بودواو البحري بحيث كان الجزء الأكبر من الدراسة مخصص لدراسة حالة المصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية اللتان تعتبران أكثر المصالح التي تتعامل مع الجمهور، ولقد كان اختيارنا لبلدية بودواو البحري باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة والمواطن، وأنها أحد المرافق القاعدية الهامة المنوط لها تقديم خدمة عمومية للمواطن تكون في المستوى المطلوب.

وبناء على ما تقدم سيتم التطرف في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بودواو البحري

المبحث الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية في بلدية بودواو البحري

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية لدراسة حالة.

### **المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بودواو البحري**

نتناول في هذا المبحث تعريف بلدية بودواو البحري وتقديم هيكلها التنظيمي مع شرح البنية التحتية الإلكترونية لها.

#### **المطلب الأول: التعريف بالبلدية**

##### **الفرع الأول: تعريف البلدية**

تعرف البلدية بأنها "هي الجماعات المحلية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث موجب قانون"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها "القاعدة المحلية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"<sup>2</sup>.

##### **الفرع الثاني: تعريف ببلدية بودواو البحري**

بودواو البحري هي بلدية ساحلية تقع في ولاية بومرداس شرق الجزائر العاصمة و تبعد عنها بحوالي 35 كلم، و هي منطقة سهلية تتربع على مساحة تقدر ب 14,80 كلم و يقطنها حوالي 22000 نسمة لسنة 2020 يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط و من الغرب بلدية الرغاية أما من الشرق فيحدها قورصو و من الجنوب بودواو و هي تابعة لها إداريا، و سميت بودواو البحري قديما باسم المامارين ( ALMA MARINE ) نسبة إلى معركة ألما و أغلب أراضيها فلاحية. بعد أن كانت تابعة لبلدية الرغاية عام 1993 استقلت عنها فأصبحت بلدية و ذلك بمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 02 جمادي الأول عام 1404 الموافق ل 04 فبراير سنة 1984 و تحتوي بلدية بودواو البحري على خمسة مدارس ابتدائية ( 05 ) و ( 02 ) متوسطة و دار الشباب ( 01 ) و مكتبة ( 01 ) مركز تجاري (01) باسم البركة وكذا المستوصف ( 03 )، قاعة الملعب(02).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> المادة 01 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 37، المؤرخة في 3 جويلية 2011، ص7.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، المادة 02، ص 7.

<sup>3</sup> المرجع وثائق داخلية للمؤسسة ص 2

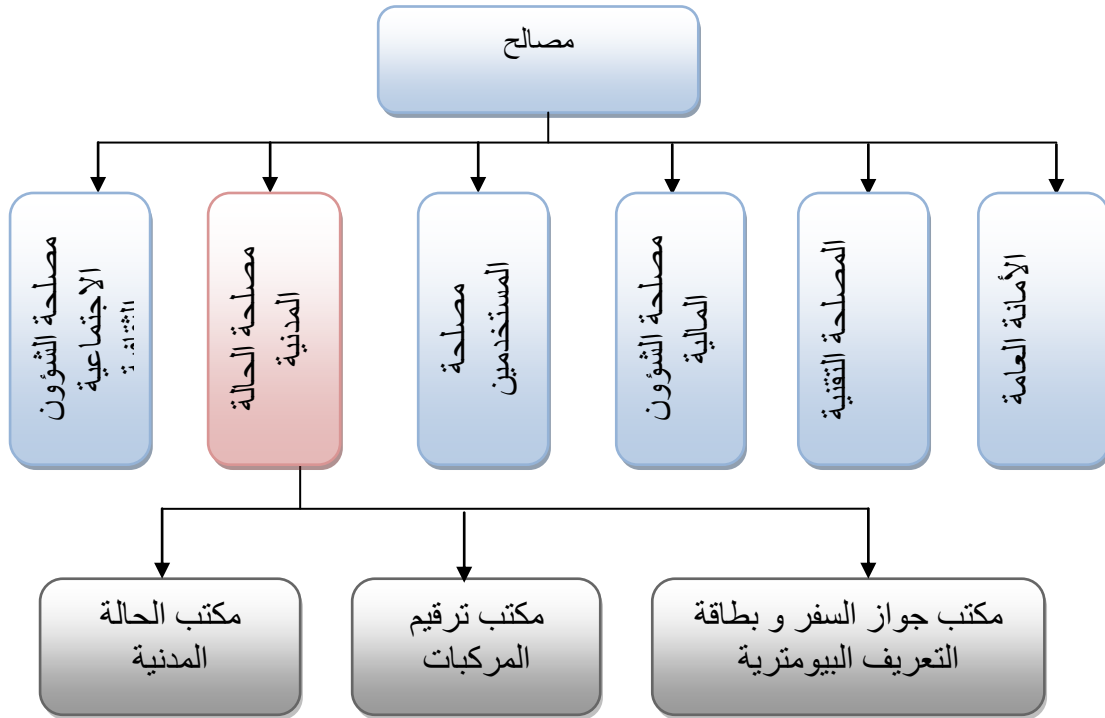
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية محل الدراسة

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يسهر على خدمة مصالح بلدية بودواو البحري 107 موظفا منهم 36 دائما و 71 عام و متعاقدا.

يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، و التنسيق و الإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و تتوفر بلدية بودواو البحري على 6 مصالح وهي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو البحري



### الفرع الثاني: المورد البشري داخل بلدية بودواو البحري (المصلحة البيومترية ومكتب الحالة المدنية البيومتري)

لقد قامت بلدية بودواو البحري بعمليات توظيف وذلك من أجل مساهمة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية حيث نجد بالضبط في المصلحة البيومترية مكتب جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ومكتب ترقيم المركبات ومكتب الحالة المدنية حسب ما يلي:

أ. مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية يحتوي على 6 موظفين موزعين كالتالي:

- مهندس دولة في الإعلام الآلي (01)؛
  - متصرف الإدارة المحلية ( 01 ) ؛
  - ملحق إداري (03)؛
  - عون إداري ( 01 ) .
- ب. مكتب ترقيم المركبات: يحتوي على 3 موظفين:

- متصرف إقليمي ( 01 ) ؛
- عون إدارة ( 01 ) ؛
- عون مكتب ( 01 ) ؛

ت. مكتب الحالة المدنية يحتوي على 5 موظفين :

- عون حفظ البيانات (01)؛
- عون مكتب ( 01 )؛
- عون إدارة ( 02 )؛
- ملحق رئيسي ( 01 ) .

### **المطلب الثالث: البنية التحتية الالكترونية في بلدية بودواو البحري**

تم التركيز على مصلحين رئيسيتين تحاول إرساء الإدارة الالكترونية في مختلف معاملاتها وهي مصلحة الحالة المدنية وبالضبط مكتب الحالة المدنية البيومترية والمصلحة البيومترية و بالتحديد في مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية و مكتب ترقيم المركبات.

#### **الفرع الأول: مكتب رقمنة الحالة المدنية**

##### **أولاً: مهام مكتب الحالة المدنية البيومترية:**

يقوم المواطن الذي يرغب باستخراج شهادة الميلاد من نوع S12 بالتوجه للشباك الخاص بذلك بواسطة الدفتر العائلي للتأكد من صحة المعلومات والإشعارات الموجودة في شهادة ميلاده، حيث تمنح شهادة ميلاد واحدة فقط من هذا النوع ولها رقم تعريف وطني وحيد، أما شهادة الميلاد العادية بالنسبة للمولودين بالبلدية فلهم شبك خاص والمولودين بخارج البلدية لهم شبك خاص بهم وهناك شبك خاص لتصحيح المعلومات الخاطئة وكذا مسح التسجيلات الجديدة من ميلاد، وفا وعقود الزواج وإدخالها إلى الموزع كل يوم ثلاثاء.

ثانيا: العتاد المتواجد بمكتب الحالة المدنية البيومترية:

(1) أجهزة الحاسوب: تم توفير 5 أجهزة كمبيوتر من نوع HP و ICER PJC KAVD BELL بجميع لواحقها لاستخدامها في عملية مسح سجلات الحالة المدنية وكذا لحجز بيانات المواطنين الذين يتوافدون على شبابيك الحالة المدنية لاستخراج وثائق الحالة المدنية.

(2) شبكات الاتصال: يتواجد بالبلدية شبكة محلية ( LAN ) تربط بين الموزع SERVER و ثلاثة أجهزة كمبيوتر ( الخادم ) كما توجه شركة خارجية ( Extrnaet ) (مباشرة للولوج إلى السجل الوطني الالكتروني وكذا إرسال قاعدة البيانات الخاصة بالحالة المدنية).

(3) البرمجيات: استعملت في عملية رقمنة الحالة المدنية لبلدية بودواو البحري على غرار جميع بلديات الوطن 03 برامج أو تطبيقات تعمل حسب الخادم الموزع بحيث أن لكل قاعدة بيانات ( SQL ) وتتمثل هذه البرامج في:

- برنامج إدخال بيانات سجلات عقود الميلاد؛
- برنامج خاص بإدخال بيانات سجلات عقود الزواج؛
- برنامج خاص بإدخال بيانات سجلات عقود الوفاة.

كما تستعمل البلدية تطبيقات خاصة باستخراج وثائق الحالة المدنية والمتمثلة في:

- التطبيق الخاص بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية؛
- التطبيق الخاص بالسجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية .

الفرع الثاني: المصلحة البيومترية

وتتكفل بما يلي:

- إصدار جواز السفر البيومتري ؛
- إصدار بطاقة التعريف البيومترية وهي بطاقة وطنية إلكترونية بمعايير أمان متطورة تحمي المواطن من كل تزوير أو انتحال هويته ؛
- إصدار رخصة السياقة البيومترية ؛
- إصدار البطاقة الرمادية البيومترية .

ملاحظة: حسب إعلان وزارة الداخلية والجماعات المحلية و الهيئة العمرانية الصادرة يوم الأربعاء 03 / 07 / 2019 تم تعميم رخص السياقة البيومترية ابتداء من شهر أوت وهذا للمضي في عملية عصرنة الإدارة وتخفيف الإجراءات الإدارية وتفرع إلى:

- ❖ مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين.
- ❖ مكتب رخصة السياقة البيومترية
- ❖ مكتب ترقيم المركبات

أولاً: مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية

1) الأجهزة المتوفرة داخل مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية بالبلدية.

أ. الموزع SERVER يمتاز بالخصائص التالية:

- ذاكرة مركزية سعتها 8Go
- مجموعة من الأقراص الصلبة كل واحد منها يحتوى على الأقل على 3Go
- برنامج تشغيل WINDOWS 2008 SERVER
- قارئ الأقراص ( DATLT03 OULT02 )
- مضاد الفيروسات KASPASKY
- برنامج قاعدة المعطيات ( OVACLE SERVER )

ب. أجهزة الإعلام الآلي: يتوفر المكتب البيومترى على 6 أجهزة إعلام آلي تحتوي على أقراص صلبة سعتها 300Go على الأقل مثبت بها برامج تشغيل 7 windows كل أعمالها تجمع في النهاية في الموزع وهي مقسمة على عدة مهام إلى غاية تسليم جواز السفر البيومترى كما يلي:

- التدقيق بحلول الموعد المحدد للمواطن وعند قدومه مع ملف،ه يقوم بمراجعة وتدقيق الملف والتأكد من صحة الوثائق المقدمة ويحتوي الملف المقدم الوثائق التالية:

- ✓ شهادة الجنسية الجزائرية؛
- ✓ شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن 6 أشهر؛
- ✓ شهادة العمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة؛
- ✓ صورتان (2) شمسيتان للهوية ملونة ورقمية وحديثة و مماثلة تماماً ذات خلفية بيضاء؛
- ✓ قسيمة جبائية أو طابع جبائي ذو مبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة؛
- ✓ نسخة من بطاقة فصيلة الدم؛

- التصوير: بعد التدقيق تؤخذ صورة بيومترية للمعني محددة المعالم من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية وبعد الانتهاء من عملية التصوير يتم تسليم المعنى وصل الاستلام مع العلم أن أول جواز سفر بيومترى تم استخراجها في بلدية بودواو

## الفصل التطبيقي: واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بودواو البحري

البحري بتاريخ 2016/07/24 وهذا حسب المكلف بتسيير شؤون المصلحة البيومترية.

ت. مجموعة التجهيزات الإلكترونية: الطابعات والماسحات الضوئية، قارئ شريحة البطاقة البيومترية، أخذ البصمات لوحة الإمضاء، آلة التصوير.

ملاحظة: بطاقة التعريف البيومترية تم البدء بها لطلبة السنة الثالثة ثانوي المقبلين على اجتياز شهادة البكالوريا حيث كان ذلك في نوفمبر 2016 أما بقية المواطنين فقد تم استخراجها فقط لأشخاص الذين يحوزون على جواز السفر البيومتري و الأشخاص الذين تكاد تنتهي صلاحية بطاقة التعريف الوطنية ( ستة أشهر ) والآن بدأت عملية تعميم بطاقة التعريف البيومترية.

### الفرع الثالث: مكتب ترقيم المركبات

الأجهزة المتوفرة داخل المكتب بالبلدية:

– أجهزة الإعلام الآلي والبرامج: يتوفر مكتب ترقيم المركبات على 3 أجهزة إعلام آلي واحد سعته 200Go مثبت به برنامج تشغيل WINDOWS 7 وطابعة .

– مضاد الفيروسات KASPASKY

داخل مقر بلدية بودواو البحري يوجد مكتب إستخراج يسمى بالبطاقات الرمادية ويرتبط هذا المكتب ارتباطا وثيقا بالمكتب الرئيسي بولاية بومرداس حيث يعمل الموظف داخل هذا المكتب وكأنه داخل الولاية بالضبط وذلك عن طريق الإدارة عن بعد.

أولاً: مهام مكتب إصدار بطاقة ترقيم المركبات: يقوم المواطن الذي يرغب بإستخراج البطاقة الرمادية بإيداع ملفه داخل هذا المكتب حيث يقوم القائم بعملية التدقيق بالتأكد من صحة المعلومات للمركبة والمعنى ويقوم بإدخال البيانات الخاصة بالمركبة ومقارنتها بالمعلومات الموجودة بقاعدة البيانات والمعطيات داخل الموزع الرئيسي لولاية بودواو البحري ويتم هذا التفاعل البيئي عن طريق الموزع الرئيسي الموجود داخل المكتب البيومتري المذكور آنفاً.

ثانياً: شبكات الإعلام الآلي: بعد الانتهاء من عملية المصادقة وفي حالة عملية الشراء والبيع داخل ولاية بومرداس دون تسجيل أي مشكل فإصدار البطاقة الرمادية يستغرق بضع دقائق، ولكن إذا كان التعامل قد تم بين بومراس و ولاية أخرى وجب هنا من مكتب إصدار البطاقات الرمادية إرسال كل البيانات المتعلقة بالمركبة إلى ولاية بومرداس التي بدورها تقوم بإرسالها إلى الولاية مكان الترقيم الأصلي.

## الفصل التطبيقي: واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بودواو البحري

وبعد الانتهاء من عملية الإثبات في الرماية مكان الترقيم الأخير يقوم المكتب المكلف بإصدار البطاقات الرمادية داخل هذه البلدية بإرسال شهادة الإثبات إلى الولاية مكان الترقيم الجديد حيث تقوم المديرية الولائية للاتصالات السلكية واللاسلكية بإرسالها إلى بلدية بومرداس أين تم إصدار البطاقة الرمادية الجديدة .

### المبحث الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية ببلدية بودواو البحري

عانت بلدية بودواو البحري كغيرها من بلديات ولاية بومرداس من صعوبات الاستجابة لطلبات المواطنين المتزايدة، لذا لجأت إلى اتخاذ بعض الإجراءات لرفع من مستوى تقديم الخدمة العمومية لتحسين صورة الإدارة المحلية بالنسبة للمواطنين و تسهيل التعامل معهم و خلق واقع جديد.

### المطلب الأول: دور البلدية في تقديم الخدمات العمومية

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات الخاصة ب:<sup>1</sup>

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة
- جمع النفايات المنزلية ونقلها ومعالجتها
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة والحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- كما تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما ب:
- إنجاز وتهيئة المساحات الخضراء.
- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقاً للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ
- غير أنه يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:
- حصر الفئات الاجتماعية 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.

<sup>1</sup> مرجع المادة 135 قانون البلدية مرجع سبق ذكره ص 18.



## الفصل التطبيقي: واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بودواو البحري

- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب، الثقافة، الرياضة، التسلية، ثقافة، النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.
- صيانة طرقات البلدية وكذا إشارات المرور.
- صيانة الإثارة العمومية.
- متابعة سير الأسواق المغطاة وتهيئتها.
- إنجاز الحظائر ومساحات التوقف.
- تهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.
- متابعة و عينة فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملأها.

### المطلب الثاني: بعض الإجراءات التي اتخذتها بلدية بودواو البحري لرفع من مستوى تقديم الخدمات العمومية

ولتخفيف الضغط وفي إطار تحسين الخدمة العمومية بما يريح الإدارة والمواطن على حد سواء تم إنجاز فرع بلدي بـ حي قوراري عيسى، والغاية من إنشائها تقريب الإدارة من المواطنين الساكنين بالمنطقة، حيث تقدم خدمات استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية و المصادقة على الإمضاء وفي إطار عصرنه المرفق العام، وتحسين أداء الإدارة العمومية، وجعله يتميز بالفعالية والشفافية وتجسيد الإدارة الالكترونية شهدت مصلحة الحالة المدنية إضافة إلى رقمته سجلاتها ( عقود الميلاد، عقود الزواج، والوفاة ) وربطها بالشبكة الوطنية، تم فتح المصلحة البيوميتريية والتي فتحت أبوابها في نهاية عام 2015، تتكفل بتقديم خدمات استخراج جواز السفر البيوميتري وبطاقة التعريف البيوميتريية ورخصة السياقة البيوميتريية بالنسبة لشخص المتحصل لرخصة السياقة الجديدة أو متحصل على صنف جديد، ويبقى الباقي يستخرج بالطريقة الكلاسيكية بالإضافة إلى استحداث مكتب ترقيم المركبات الذي يتكفل بملفات ترقيم المركبات وإنجاز البطاقات الرمادية، كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولاية أخرى، وإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولاية التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن المشتري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع المادة 135 قانون البلدية مرجع سبق ذكره ص 20.

### المبحث الثالث: دراسة ميدانية لبلدية بودواو البحري

يشمل هذا المبحث على تعريف أداة جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، لنقوم فينا بعد بتحليل هاته البيانات وتفسيرها للوقوف على مختلف الأسباب لتوصل بناءً على ذلك إلى مجموعة من النتائج التي على ضوءها نتمكن من تقديم مجموعة من التوصيات وفي ما يأتي سنعرض مختلف البيانات والمعطيات المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

##### الفرع الأول: الاستبيان

هو عبارة عن مجموعة الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على المعلومات لظاهرة معينة، و يتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع شبكة المعلومات أو يسلم للفرد المعني .

وفي تعريف آخر هو وسيلة للحصول على إجابات على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض و يقوم المجيب بملئه بنفسه.<sup>1</sup>

حيث قسمنا الاستبيان في دراستنا إلى أربعة محاور:

#### ➤ المحور الأول: البيانات الشخصية؛

#### ➤ المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال؛

#### ➤ المحور الثالث: الوثائق و الخدمات الإلكترونية في بلدية بودواو البحري؛

#### ➤ المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه البلدية في استخراج الوثائق و تقديم الخدمات.

**الفرع الثاني: الصدق:** يعتبر مؤشر لدلالة على صلاحية الاختبار، وهو التحكيم ولقد تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف و مدى توفيق محاور و أسئلة الاستمارة مع إشكالية البحث و شمولية تغطيتها لموضوع البحث و تم تعديل ما تم الإجماع على تعديله أو تغييره، و إبقاء ما تم الموافقة عليه.

#### الفرع الثالث: مجتمع البحث و عينة الدراسة

##### أ. مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه كل الأفراد الذين يعملون ببيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي اسماعيل تبهان ، مناهج البحث العلمي بين النظرية و التطبيق ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 90 .

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في موظفي بلدية بودواو البحري.

#### ب. عينة الدراسة:

اعتمدنا على عينة ممثلة بمجتمع الدراسة، ولقد تم اختيار عينة قصدية متمثلة في موظفي مصلحة الوثائق البيومترية ولقد تم توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين، حيث وزعنا 40 استمارة و لقد تم استرجاع 25 استمارة، تمت عملية التوزيع و الاسترجاع خلال شهر ماي 2022 .

#### الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستعملة

لقد استعملنا لتحليل الاستمارة، أسلوب التحليل الإحصائي.

#### المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج الميدانية

بعد ملئ الاستبيان من طرف عينة الدراسة والتي شملت 25 فردا، سنقوم بتفسير وتحليل هذه النتائج كما يلي:

#### الفرع الأول: عرض النتائج

#### المحور الأول : البيانات الشخصية

يتضمن هذا المطلب المعلومات الخاصة بأفراد العينة، والمتمثلة في النوع والجنس والسن والمستوى التعليمي والوظيفة و الأقدمية في العمل.

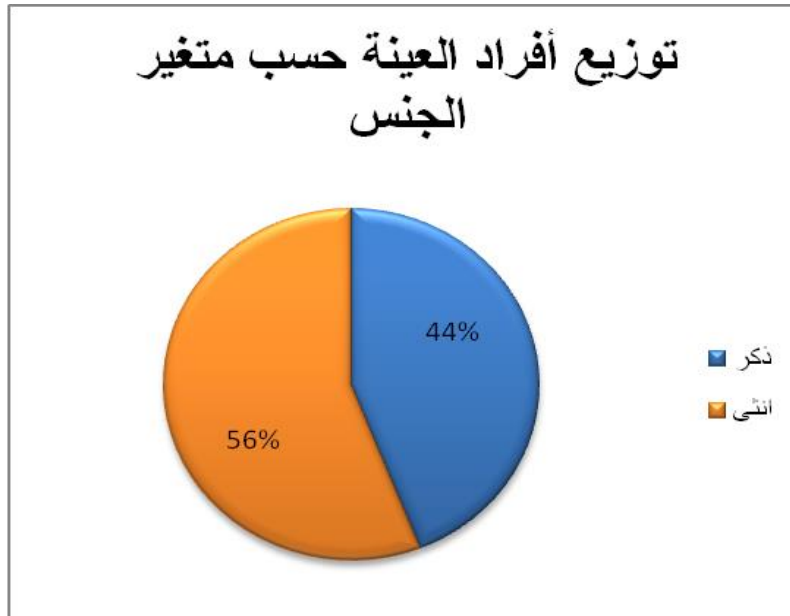
#### الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 11    | 44%            |
| أنثى    | 14    | 56%            |
| المجموع | 25    | 100%           |

يبين الجدول أن نسبة الذكور تمثل 44 % في حين أن نسبة الإناث هي 56 % ما يدل على هيمنة العنصر النسوي في مجال العمل الإداري بالبلدية، كما يشير إلى توجه سائد لتوظيف الإناث بنسبة أكبر من الذكور فمعظم خريجي الجامعات إناث.

<sup>1</sup> علي معمر عبد المومن ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية و التقنيات و الأساليب ، منشورات جامعة 17 ( أكتوبر البنگازي ، ليبيا -2008، ص184.

الرسم البياني رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

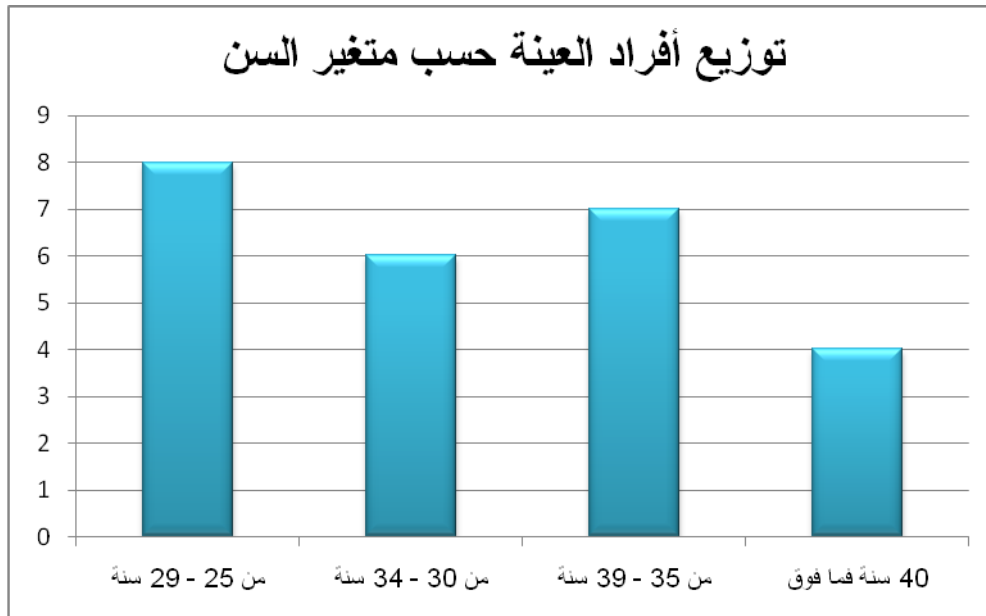


الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| السن             | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| من 25 إلى 29 سنة | 8     | 32%            |
| من 30 إلى 34 سنة | 6     | 24%            |
| من 35 إلى 39 سنة | 7     | 28%            |
| 40 سنة فما فوق   | 4     | 16%            |
| المجموع          | 25    | 100            |

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 29 سنة يمثلون 32 % و هي أكبر نسبة مما يثبت أن غالبية العمال من عنصر الشباب، بينما العمال الذين يبلغ سنهم 40 فما فوق فيمثلون إلا 16 %، في حين الذين يتراوح سنهم ما بين 35 إلى 39 سنة فيمثلون 28 % ، والذين يتراوح سنهم ما بين 30 و 34 سنة فيمثلون نسبة 24 %.

الرسم البياني رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

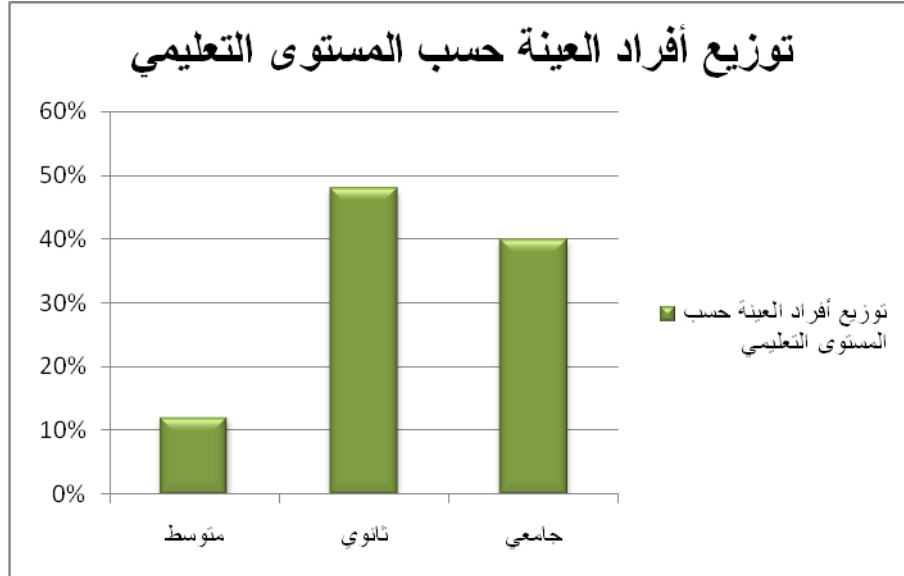


الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | العدد | المستوى |
|----------------|-------|---------|
| 12%            | 3     | متوسط   |
| 48%            | 12    | ثانوي   |
| 40%            | 10    | جامعي   |
| 100            | 25    | المجموع |

مما يتضح من خلال الجدول أن 40 % ذوو مستوى جامعي و 48 % ذوي مستوى ثانوي و 12%، ذوي مستوى متوسط هذا ما يد على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة وهذا راجع إلى أهمية الوظائف والمسؤوليات، ثم أن المعلومات الإلكترونية تتطلب أفراد مؤهلين علميا.

الرسم البياني رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

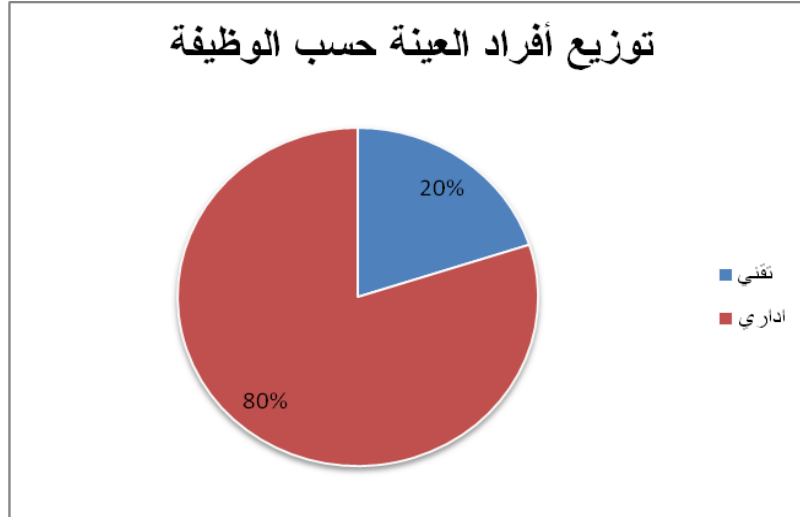


الجدول رقم ( 07 ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

| المستوى | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| تقني    | 5     | 20%            |
| إداري   | 20    | 80%            |
| المجموع | 25    | 100            |

مما يتضح من خلال الجدول تتضح لنا أن الموظفين التقنيين يمثلون 12 % وهي نسبة اقل بينما الموظفين الذين يشتغلون في المناصب الإدارية فيمثلون نسبة 80 %، و ذلك أن المناصب التقنية تقل في البلديات عكس المناصب الإدارية التي تشغل الحيز الأكبر من مهام البلدية.

الرسم البياني رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوظيفة.

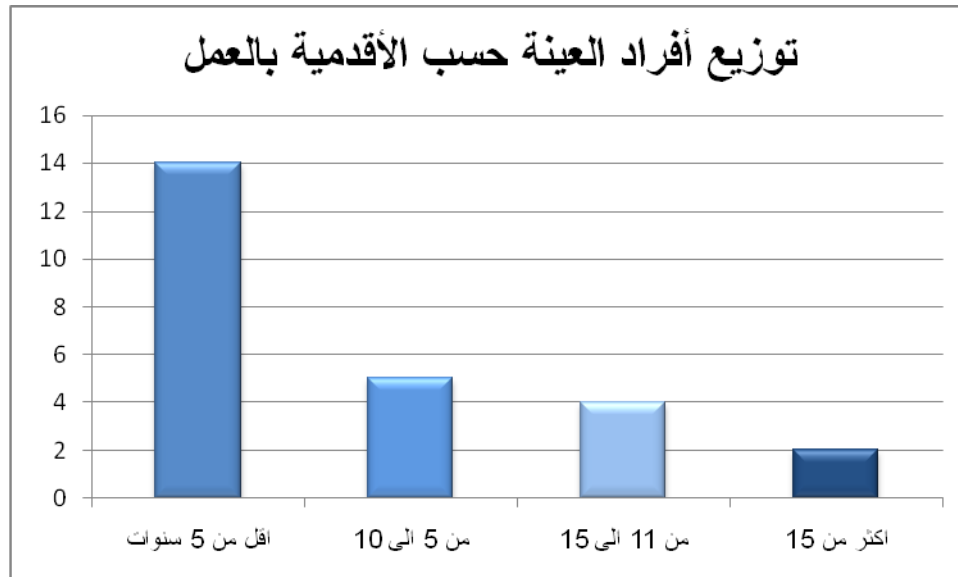


الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بالعمل

| الفئة            | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات   | 14    | 56%            |
| من 5 إلى 10 سنة  | 5     | 20%            |
| من 11 إلى 15 سنة | 4     | 16%            |
| أكثر من 15 سنة   | 2     | 8%             |
| المجموع          | 25    | 100            |

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي الفئة الأقل من 5 سنوات وتمثل 56 % تليها نسبة ذوي 10 سنوات أقدمية بنسبة 20 %، يأتي أصحاب أقدميه ما بين 11 إلى 15 سنة إذ يمثلون نسبة 16 %، أما الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة فيمثلون نسبة 8 %، وهي أقل نسبة، تبين هذه النتائج أن معظم العمال ذوي أقدمية خمس سنوات لعل ذلك راجع إلى وتيرة التوظيف في السنوات الأخيرة أو إلى عدم الاستقرار في العمل و كذا تقاعد ذوي الأقدمية الكبيرة.

الرسم البياني رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالعمل.



**المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال:**

يتضمن هذا المطلب الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمال.

**الجدول رقم (09): توزيع إجابات عينة الدراسة حول مدة تطبيق المعاملات الإلكترونية في العمل**

| منذ متى بدأ تطبيق المعاملات الإلكترونية في عملكم ؟ |       |                |
|----------------------------------------------------|-------|----------------|
| المدة                                              | العدد | النسبة المئوية |
| منذ سنة                                            | 2     | 8%             |
| منذ سنتين                                          | 9     | 36%            |
| منذ 3 سنوات                                        | 8     | 32%            |
| كثير من 3 سنوات                                    | 6     | 24%            |
| المجموع                                            | 25    | 100            |

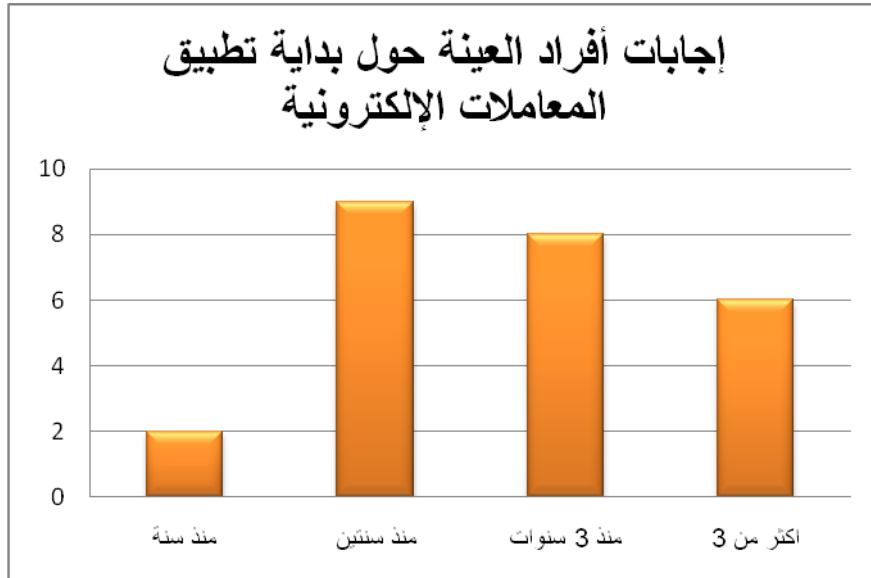
إن المعاملات الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك اختلافا متباينا بين أفراد العينة حول فترة بداية التعاملات الإلكترونية بالبلدية، أن 8 % من أفراد العينة أجابوا أن بداية التعامل كان منذ سنة، و 36 % أجابوا بأن بداية التعامل كان منذ سنتين بينما أجاب 32 % بثلاث سنوات أما 24 % فكانت إجاباتهم كانت أكثر من ثلاث سنوات، يلاحظ من خلال الإجابات تباينا يعود إلى اختلاف نظرة أفراد العينة إلى مفهوم المعاملات الإلكترونية، فالبعض يراها بأنها التحول من استخدام الوسائل التقليدية إلى



## الفصل التطبيقي: واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بودواو البحري

الوسائل الحديثة، والبعض الآخر براها بأنها استخدام الوسائل الإلكترونية، والبعض الآخر يرى بأنها مرتبطة باستخراج الوثائق الإلكترونية.

الرسم البياني رقم (06): بداية تطبيق المعاملات الإلكترونية حسب إجابات المبحوثين

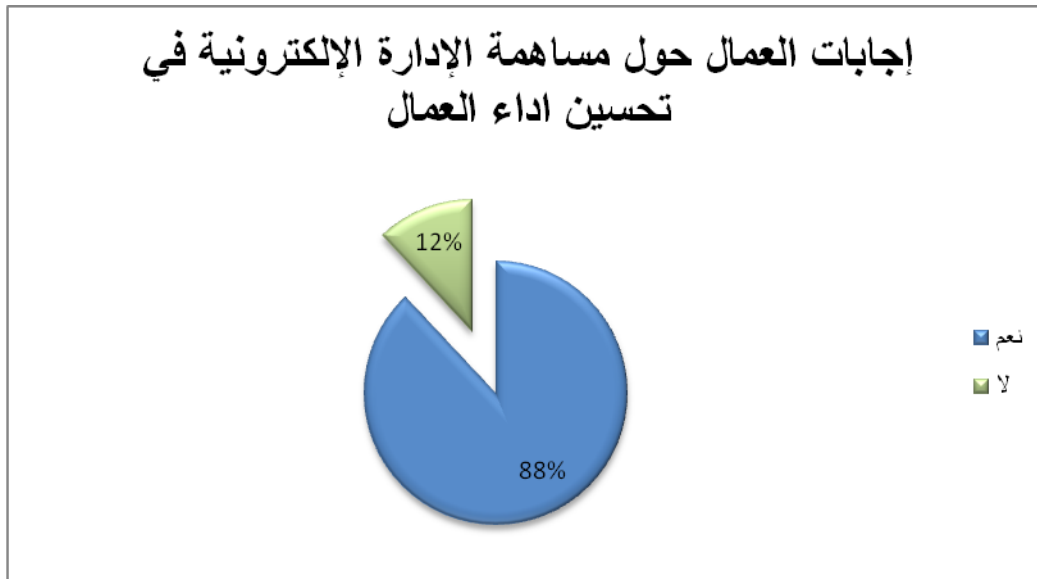


الجدول رقم (10): توزيع إجابات عينة الدراسة حول مدة تطبيق المعاملات الإلكترونية في العمل.

| هل التطبيق العملي للإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين أداء عملك ؟ |       |                |
|------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيرات                                                          | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                              | 22    | 88%            |
| لا                                                               | 3     | 12%            |
| المجموع                                                          | 25    | 100            |

يوضح الجدول أن نسبة المبحوثين المجيبين بنعم حول هذا السؤال المطروح عليهم بلغت 88 % في حين المجيبين ب لا بلغت 12 %، ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية كان لها دورا كبير في تحسين أداء العمال، وذلك ما يوضحه الرسم البياني التالي:

الرسم البياني رقم (07): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال.

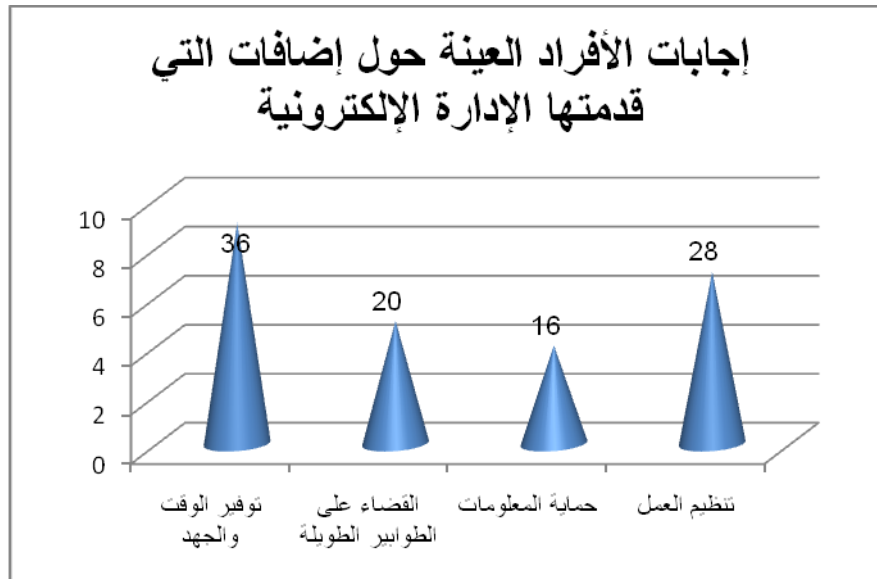


الجدول رقم (11): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالإضافة التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال.

| ما هي الإضافات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال ؟ |       |                             |
|---------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|
| النسبة المئوية                                          | العدد | الإضافات                    |
| 36%                                                     | 9     | توفير الوقت والجهد          |
| 20%                                                     | 5     | القضاء على الطوابير الطويلة |
| 16%                                                     | 4     | حماية المعلومات             |
| 28%                                                     | 7     | تنظيم العمل                 |
| 100%                                                    | 25    | المجموع                     |

ما يلاحظ في الجدول أعلاه أن أهم الإضافات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال من خلال الإجابات المقدمة هي توفير الوقت والجهد حيث بلغت نسبتها 36 % بعد ذلك من أهم المكاسب وأهم النقاط التي يهتم بها العمال خلال أداء وظائفهم، أما عنصر تنظيم العمل فقد أكد عليه 28 % من المستجوبين ذلك لأن السير الحسن للعمل الإداري هو التنظيم إذ يسعى الموظفون إليه بالوسائل المتاحة وبالوسائل التي توفرها الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة المجيب بان الإدارة قضت على طوابير الانتظار 20 %. في حين بلغت نسبة الذين يرون بأنها تساهم في حماية المعلومات 16 % من المبحوثين وهي أقل نسبة ما يدل على أن البلدية ما زالت لم تملك بعد جدار حماية قوي بما يكفي يساعدها في حماية المعلومات.

الرسم البياني رقم (08): الإضافات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للعمال.

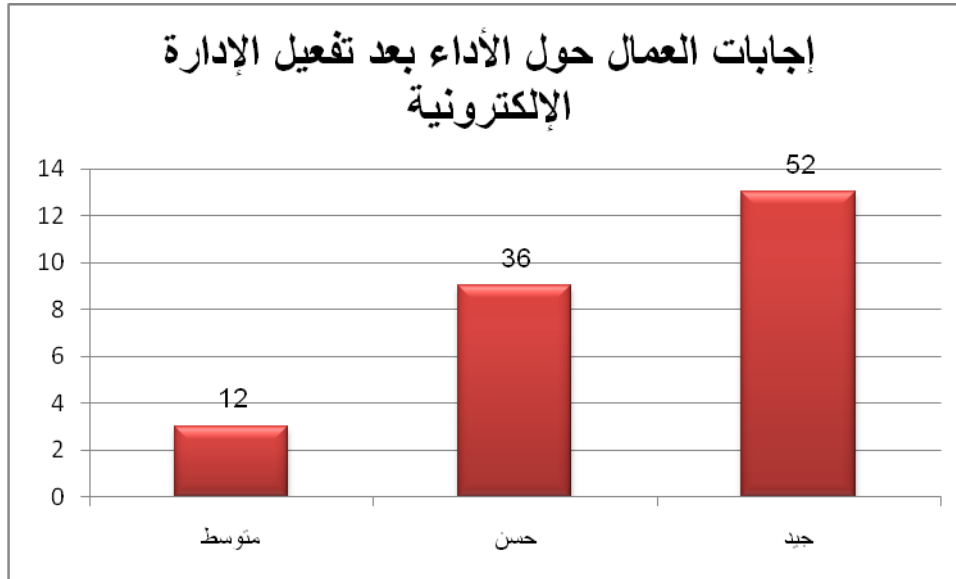


الجدول رقم (12): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بأداء العمال بعد تفعيل الإدارة الإلكترونية.

| بعد تفعيل العمل الإدارة الإلكترونية برأيك كيف أصبح أداء عمالك ؟ |       |                |
|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                        | العدد | النسبة المئوية |
| متوسط                                                           | 3     | 12%            |
| حسن                                                             | 9     | 36%            |
| جيد                                                             | 13    | 52%            |
| المجموع                                                         | 25    | 100            |

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 52 % من المبحوثين أصبح أدائهم جيدا، بعد تفعيل العمل بنظام الإدارة الإلكترونية و 36 % أصبح أدائهم حسن، و 12 % أصبح أدائهم متوسط، ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير ايجابي في تحسين أداء العمال.

الرسم البياني رقم (09) : أداء العمال بعد تفعيل العمل بالإدارة الإلكترونية.

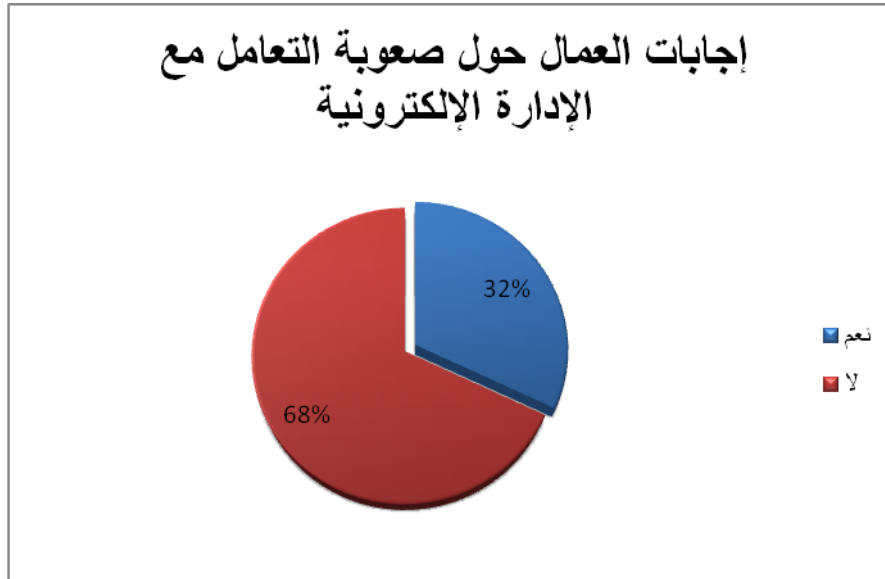


الجدول رقم (13): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالصعوبات في التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

| هل لديك صعوبات الإدارة الإلكترونية؟ |       |          |
|-------------------------------------|-------|----------|
| النسبة المئوية                      | العدد | الخيارات |
| 32%                                 | 8     | نعم      |
| 68%                                 | 17    | لا       |
| 100                                 | 25    | المجموع  |

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 32 % من المبحوثين يجدون صعوبات في العمل بنظام الإدارة الإلكترونية و هذا أمر طبيعي نظرا لحدثة الطريقة بينما، و 68 % المتبقين لا يجدون صعوبة نظرا لمستواهم التعليمي الذي ساعدهم في التعامل معهم.

الرسم البياني رقم (10): صعوبات تعامل أفراد العينة مع الإدارة الإلكترونية.



الجدول رقم (14): توزيع إجابات عينة الدراسة حول السؤال المتعلق بالدورات التدريبية

| هل تلقيت دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؟ |       |                |
|-----------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                            | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                 | 7     | 28%            |
| لا                                                  | 18    | 72%            |
| المجموع                                             | 25    | 100            |

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح وجود تباين كبير بين المبحوثين حول الدورات التدريبية التي توفرها البلدية إذ نجد فقط 28 % من المبحوثين من تلقوا تدريباً في حين 72 %، لم يتلقوا أي تدريب في مجال الإدارة كون أن البلدية انتقلت أفراد معينين دون غيرهم حسب الوظيفة الموكلة لهم لتكوينهم.

الرسم البياني رقم (11): تكوين العمال في مجال الإدارة الإلكترونية



المحور الثالث: الوثائق والخدمات الإلكترونية في بلدية بودواو البحري

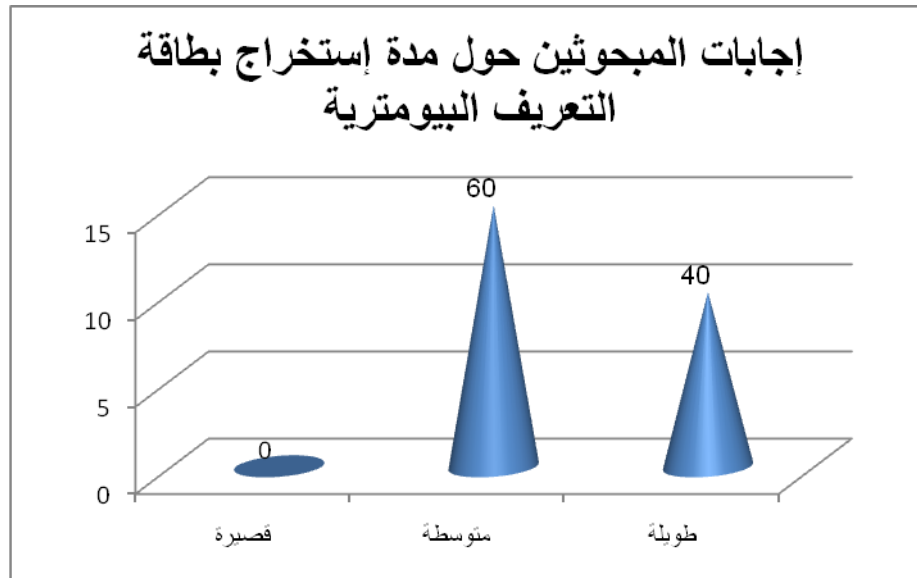
يتضمن هذا المطلب الوثائق والخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف بلدية بودواو البحري

الجدول رقم (15): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بمدة استخراج بطاقة التعريف البيومترية.

| ما هي المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف البيومترية لاستخراجها ؟ |       |                |
|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                        | العدد | النسبة المئوية |
| قصيرة                                                           | 00    | 0%             |
| متوسطة                                                          | 15    | 60%            |
| طويلة                                                           | 10    | 40             |
| المجموع                                                         | 25    | 100            |

من خلال الجدول يتضح لنا أن استخراج بطاقة التعريف البيومترية تأخذ مدة من متوسطة إلى طويلة، فمن خلال إجابات أفراد العينة يتبين أنه لا يمكن استخراجها في مدة قصيرة في حين أجاب 60 % منهم بأن المدة متوسطة تصل إلى العشرين يوما، في حين أن 40 % يرون بطول مدة استخراجها إذ تتعدى العشرين يوما.

الرسم البياني رقم (12): مدة استخراج بطاقة التعريف البيومترية حسب إجابات المبحوثين.

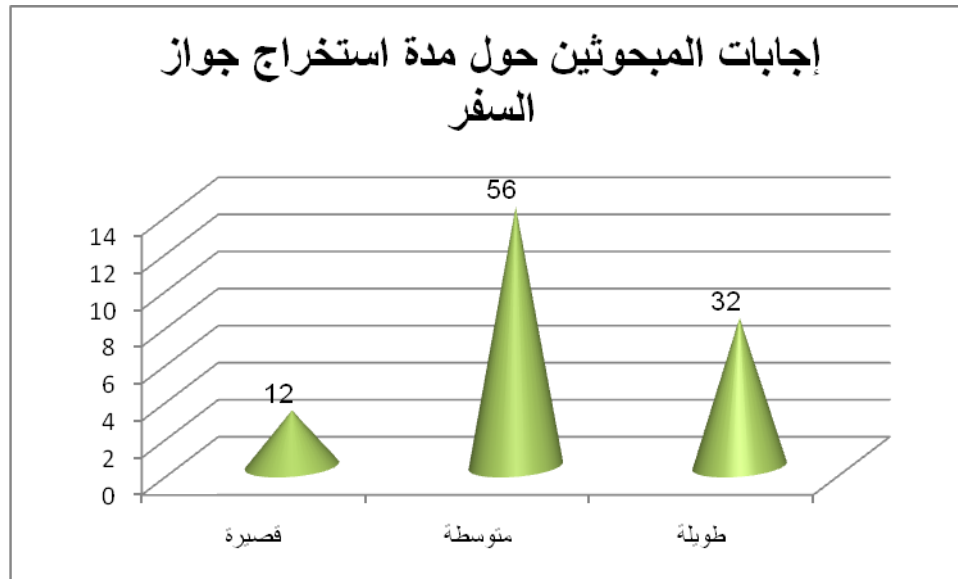


الجدول رقم (16): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بمدة استخراج جواز السفر البيومتري .

| ما هي المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجه ؟ |       |                |
|------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                   | العدد | النسبة المئوية |
| قصيرة                                                      | 3     | 12%            |
| متوسطة                                                     | 14    | 56%            |
| طويلة                                                      | 8     | 32%            |
| المجموع                                                    | 25    | 100            |

يختلف استخراج جواز السفر عن بطاقة التعريف البيومترية من حيث مدة الاستخراج اذ تتراوح المدة ما بين الطويلة والمتوسطة، حسب الإجراءات المعمول بها، ففي حالة الإجراء السريع تتراوح المدة ما بين أسبوع و 10 أيام، إذ صرح 12 % من أفراد العينة بذلك، أما في الحالة العادية فتتراوح المدة ما بين المتوسطة والطويلة حسب ما أكدته إجابات المبحوثين، حيث أن نسبة 56 % يرون أن المدة متوسطة، و 32 % أجابوا بطولها.

الرسم البياني رقم (13) : مدة استخراج جواز السفر البيومتري حسب إجابات المبحوثين.



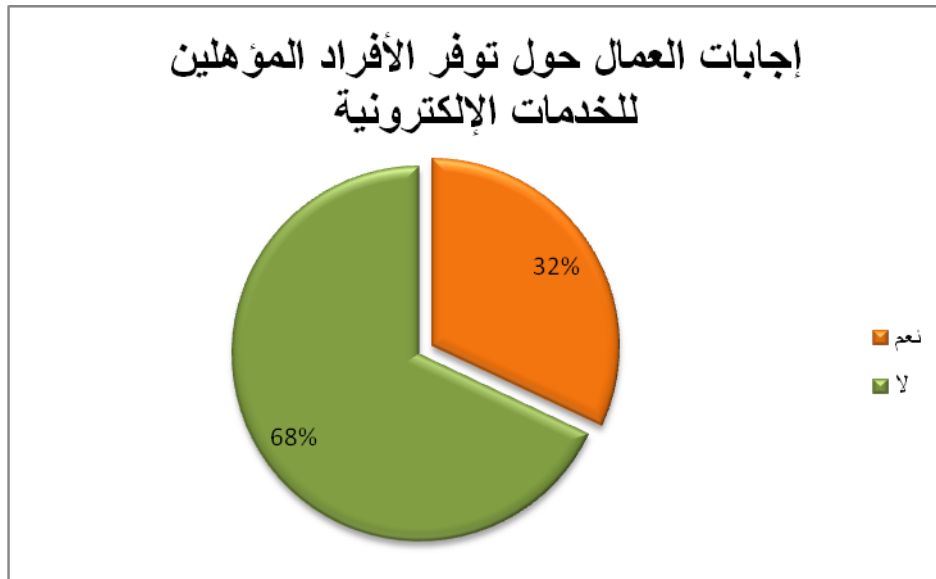
الجدول رقم (17): توزيع إجابات عينة الدراسة حول توفر المصلحة على أفراد مؤهلين للعمل في انجاز الوثائق الالكترونية وتقديم الخدمات.

| هل تتوفر مصلحتكم على أفراد مؤهلين للعمل في انجاز الوثائق وتقديم الخدمات؟ |       |                |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                                 | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                                      | 22    | 88%            |
| لا                                                                       | 3     | 12%            |
| المجموع                                                                  | 25    | 100            |

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أغلبية المبحوثين وبنسبة 88 % أجابوا بتوفر الأفراد المؤهلين للعمل في انجاز الوثائق الالكترونية وتقديم الخدمات وهذا شيء ايجابي يساعد على تسهيل المعاملات الالكترونية بينما 12 % أجابوا بعدم وجود أفراد مؤهلين.



الرسم البياني رقم (14): نسبة العمال المؤهلين للخدمات الإلكترونية

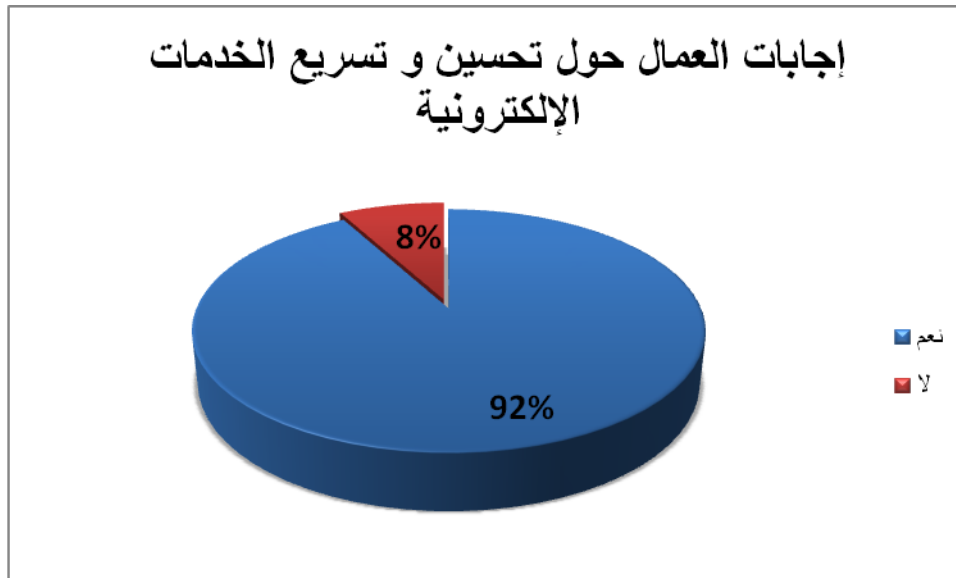


الجدول رقم (18): توزيع إجابات عينة الدراسة حول تمكن الإدارة الإلكترونية من تسريع وتسهيل تقديم الخدمات.

| هل مكن نظام الإدارة الإلكترونية تسريع تقديم الوثائق الإلكترونية وتسهيل الخدمات؟ |       |                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                                        | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                                             | 23    | 92%            |
| لا                                                                              | 2     | 8%             |
| المجموع                                                                         | 25    | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه يتبين في الجدول يتبين أن أغلبية العمال وبنسبة 92 % أجابوا بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تسريع استخراج الوثائق الإلكترونية وتسهيل تقديم الخدمات حيث مكنت المواطن من تلقي خدمات أفضل بكثير من الإدارة بينما 8 % أجابوا بعدم تحسين الخدمات.

الرسم البياني رقم (15): نسبة تمكن الإدارة الإلكترونية من تسريع استخراج الوثائق الإلكترونية وتسهيل تقديم الخدمات.

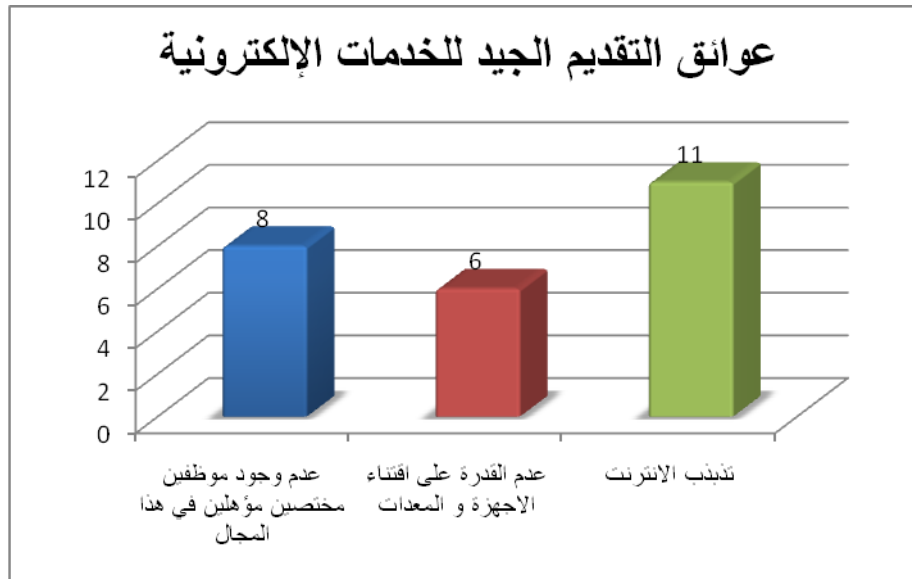


المحور الرابع: الصعوبات التي تواجهها البلدية في استخراج الوثائق وتقديم الخدمات:  
الجدول رقم (19): توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالعوائق التي تحول دون تقديم خدمات أفضل في مجال الإدارة الإلكترونية.

| ما هي العوائق التي ترى أنها تحول دون تقديم خدمات أفضل في مجال الإدارة الإلكترونية؟ | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| عدم وجود موظفين مختصين مؤهلين في هذا المجال                                        | 8     | 32%            |
| عدم القدرة على اقتناء الأجهزة والمعدات                                             | 6     | 24%            |
| تذبذب شبكة الانترنت                                                                | 11    | 44             |
| المجموع                                                                            | 25    | 100            |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر مشكل يعيق الإدارة الإلكترونية حسب إجابات المبحوثين هو تذبذب شبكة الانترنت هذا ما أكدته 44 % من أفراد العينة وهو مشكل تحده في معظم المؤسسات العمومية، بينما يمثل مشكل اقتناء الأجهزة المتطورة عائقاً آخر في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية فنسبة 24 % أكدت ذلك في حين أن 32 % تأكدت على عائق عدم وجود المختصين المؤهلين وانعدام الدورات التكوينية بالبلدية التي تساعد على تسهيل التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

الرسم البياني رقم (16): عوائق التقديم الجيد للخدمات الإلكترونية

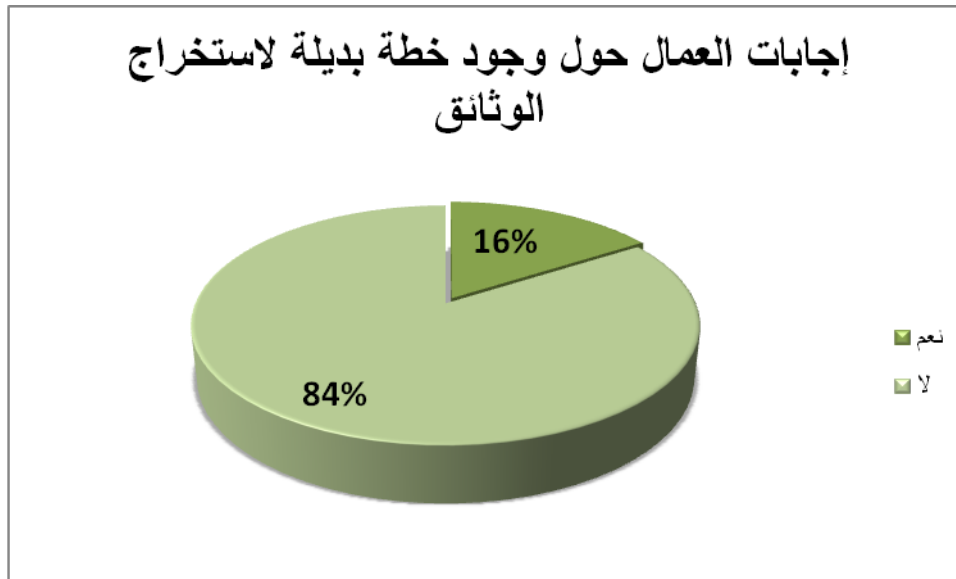


الجدول رقم (20): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بتوفر خطة البديلة لاستخراج الوثائق الإدارية في حالة الطوارئ.

| هل توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالة الطوارئ ؟ |       |                |
|------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                             | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                  | 4     | 16%            |
| لا                                                   | 21    | 84%            |
| المجموع                                              | 25    | 100            |

كثيرا ما تعاني الإدارة العمومية من التذبذب المتكرر في شبكة الانترنت أو التيار الكهربائي في بعض الأحيان و من خلال الجدول نجد أن 84 % أكدوا على عدم وجود خطة بديلة في حالة الطوارئ و ذلك راجع لعدم اهتمام مسؤولي البلدية أما 16 % فقد أكدوا على وجود خطة بديلة.

الرسم البياني رقم (17): نسبة وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالة الطوارئ.

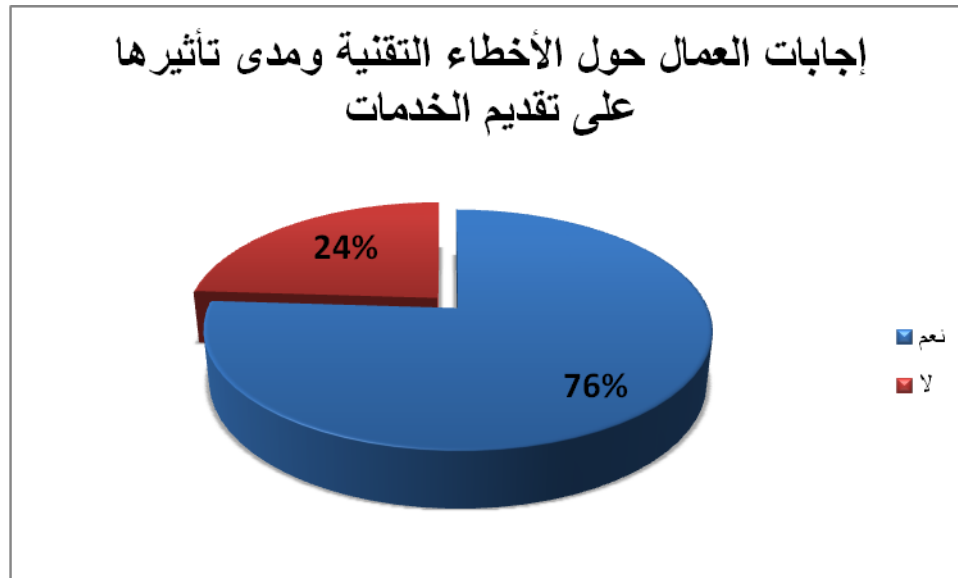


الجدول رقم (21): توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال المتعلق بالأخطاء التقنية التي تحول دون تقديم خدمات أفضل.

| هل الأخطاء التقنية في استخراج الوثائق البيومترية سبب في عدم تقديم خدمة أفضل للمواطنين ؟ |       |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                                                                | العدد | النسبة المئوية |
| نعم                                                                                     | 19    | 76%            |
| لا                                                                                      | 6     | 24%            |
| المجموع                                                                                 | 25    | 100            |

أن من بين أهم ما يعرقل العمل في الإدارة الإلكترونية في سعيها لتقديم خدمات أفضل للمواطن هي الأخطاء التقنية وحول هذا نجد أن 76 % من أفراد العينة أكدوا بان هذه الأخطاء تعد سببا في عدم تقديم خدمات أفضل وتعود هذه الأخطاء إلى نقص المعدات الحديثة في البلدية بما يتماشى ما طبيعة الإدارة الإلكترونية بينما تجد نسبة 24 % لا يروا في ذلك عائقا أمام تقديم خدمات أفضل حيث اعتبروها بأنها أخطاء يمكن تداركها.

الرسم البياني رقم(18): نسبة تأثير الأخطاء التقنية في استخراج الوثائق البيومترية على جودة الخدمات المقدمة للمواطن .

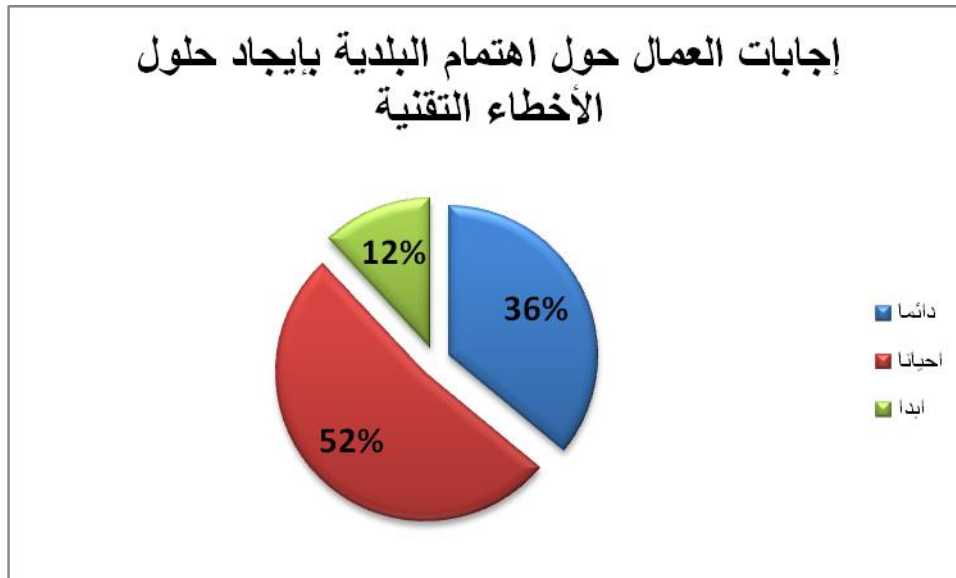


الجدول رقم (22): توزيع إجابات عينة الدراسة حول اهتمام المصلحة بإيجاد حلول للأخطاء التقنية.

| هل تهتم مصلحتكم بإيجاد حلول لهذه المشاكل؟ |       |                |
|-------------------------------------------|-------|----------------|
| الخيارات                                  | العدد | النسبة المئوية |
| دائما                                     | 9     | 36%            |
| أحيانا                                    | 13    | 52%            |
| أبدا                                      | 3     | 12%            |
| المجموع                                   | 25    | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 36 % من أفراد العينة يرون بان المصلحة مهتمة بإيجاد الحلول للمشاكل التقنية دائما، في حين أن 56 % يرون بان المصلحة أحيانا ما تقدم حولا للمشاكل أما الذين يرون بعدم اهتمام المصلحة بذلك فيمثلون 12 % وهذا ما يدل على نقص اهتمام مصلحة البلدية بالمشاكل التقنية التي يقع فيها الموظفون خلال تأديتهم لمهامهم.

الرسم البياني رقم (19): نسبة اهتمام المصلحة بإيجاد حلول للمشاكل التقنية حسب إجابات المبحوثين

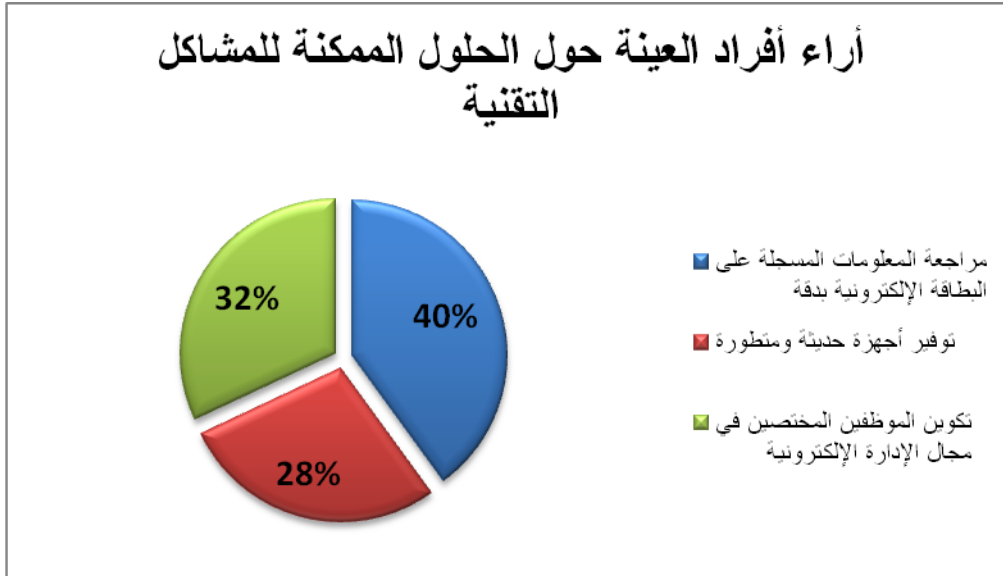


الجدول رقم (23): توزيع إجابات أفراد العينة حول الحلول المقترحة للمشاكل التقنية

| هل تهتم مصلحتكم بإيجاد حلول لهذه المشاكل؟ |       |                                                       |
|-------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| النسبة المئوية                            | العدد | الحلول                                                |
| 40%                                       | 10    | مراجعة المعلومات المسجلة على البطاقة الإلكترونية بدقة |
| 32%                                       | 8     | تكوين الموظفين المختصين في مجال الإدارة الإلكترونية   |
| 28                                        | 7     | تدعيم المصلحة بأجهزة حديثة ومتطورة                    |
| 100                                       | 25    | المجموع                                               |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 40 % من أفراد العينة يرون بأن أهم الحلول التي يمكن أن تقدمها البلدية هي مراجعة المعلومات المسجلة على البطاقة الإلكترونية بدقة ونسبة 32 % منهم يؤكدون أن حل مشكل الأخطاء التقنية هو تكوين الموظفين المختصين في مجال الإدارة الإلكترونية في حين نجد 28 % من أفراد العينة يرون أن الحل يكمن في تدعيم المصلحة بأجهزة حديثة ومتطورة، فكل هذه الحلول المقترحة باختلاف نسبها في مقدور البلدية توفيرها عاجلا أم آجلا .

الرسم البياني رقم (20): الحلول المقدمة للمشاكل التقنية من طرف أفراد عينة الدراسة.



#### الفرع الثاني: مناقشة النتائج

بعد كل ما تم عرضه من نتائج المبحوثين يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين:
  - الإدارة الإلكترونية كان لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين و تسهيل مهامهم.
  - العمل بنظام الإدارة الإلكترونية يوفر الوقت و الجهد على العمال مما ينعكس ايجابيا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 2) أهم الوثائق و الخدمات الإلكترونية المقدمة:
  - تتوفر بلدية بودواو البحري على أهم الوثائق الإلكترونية التي يحتاجها المواطنين و تتمثل في جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية.
  - تتفاوت المدة الزمنية لاستخراج الوثائق الإلكترونية الموجودة بالبلدية جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية بين المدة المتوسطة و الطويلة.
  - تتوفر البلدية على بعض التجهيزات الخاصة بالوثائق الإلكترونية، وجود أجهزة لازمة في عملية تقديم الوثائق الإلكترونية كجهاز اخذ البصمات و جهاز التوقيع الالكتروني و آلة التصوير الرقمية و قارئ جواز السفر.
- 3) الصعوبات التي تواجه بلدية بودواو البحري في تقديم الخدمات و الوثائق الإلكترونية:
  - الصعوبات التقنية كتذبذب في الشبكات و انقطاع التيار الكهربائي.
  - نقص الدورات التدريبية في هذا المجال و التي تساعد العمال على التجاوب مع مقتضيات العمل.

➤ ضعف التكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة أهم عائق يواجه تطبيق الإدارة  
الإلكترونية.



### خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية بودواو البحري حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، حيث تم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 25 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية EXCEL.

---

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

الخاتمة

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

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

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

ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا التحول مازال في مراحله الأولى، لأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيقها، كضعف الجاهزية وضعف التجاوب مع الإدارة الإلكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب الإداري والتقني والتشريعي والأمني، هذه المعوقات لا تبرر الوضع التقليدي فالإدارة الإلكترونية ليست مطلبا ظرفياً، إذ لا بد من إعادة بعث مشروع الإدارة الإلكترونية وإيجاد الحلول للعقبات التي تواجهه مع الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس التحول الناجح، وبالتالي تحقق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة للوقت والمال والجهد لهذا التحول، فالتجربة الجزائرية تحتاج إلى جهد ودعم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الخدماتية من خلال وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### النتائج :

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

❖ أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات المحلية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لعلاقتها الكثيفة و المتبادلة مع المواطنين.

❖ يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تفاوت ما بين الإيجابية والسلبية.

❖ تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجية.

❖ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها.

### التوصيات و الإقتراحات :

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

- دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية.
- ضرورة توفر الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد المشروع وتوفير كامل الدعم المالي والتنظيمي له.

- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية ودراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.
- إنشاء نافذة إلكترونية لبلدية بودواو البحري تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات التطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقالها ومناقشتها بسليباتها وإيجابياتها لغرض الوصول إلى حلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة.
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.

---

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أ. قائمة الكتب

- (1) أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- (2) إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، القاهرة، 2009.
- (3) المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (4) حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- (5) رضوان أبو جمعة، قانون المرفق العام، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000.
- (6) سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (7) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- (8) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017.
- (9) محمد الصريفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- (10) محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- (11) محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات)، جامعة الكويت، الكويت، 1997.
- (12) محمد محمد عبد اللطيف، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- (13) مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2008.

- (14) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (15) عادل حرشوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- (16) علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- (17) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (18) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.
- (19) وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009.

#### ب. المذكرات و الاطروحات

- (20) خالد عثمان، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوفرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016.
- (21) دليلة بوزناد، ضرورة تفعيل التوجه التسويقي للوصول إلى جودة الخدمة في المؤسسات الصحية العمومية الدراسة على قطاع الصحة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011/2012 .
- (22) سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة باتنة 1، منشورة، 2018/2019.
- (23) رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو الدول النامية نحو تسيير عمومي حديد وفي نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة الدكتوراه في علوم الاقتصادية والتسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008 .
- (24) رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.



(25) رجال عبد الرزاق، عصرية وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، 2016-2017 .

(26) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2009-2010.

(27) عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع المريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2007 .

(28) محمد سعيد، محمد العرشي، إمكانيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة (البنين) رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

(29) مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي وإداري قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006/2007.

ت. المواقع:

(30) شنوفي نور الدين، دروس في المناجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل،

[www.e-campus.dz/cours/administrateure/management-publique](http://www.e-campus.dz/cours/administrateure/management-publique)

31) Jacques Chevallier , Essai sur la notion juridique de service public, sur le site: <https://www.u-picardie.fr/Cunsulté>.

---



# قائمة الملاحق

جامعة أمحمد بوقره بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير  
تخصص تسيير عمومي  
المستوى : ماستر 2  
استمارة بحث حول  
دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

من إعداد الطالبة: الأستاذ المشرف (ة) : بوساق كريمة

➤ منال خليف

➤ شهيناز عثمان

في إطار القيام بدراسة ميدانية حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، نطلب من سيادتكم المساعدة و ذلك بالإجابة على هذه الأسئلة، و لكم منا فائق الاحترام و ر التقدير.

**ملاحظة :** إن معلومات هذه الاستمارة سرية، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية.

- ضع علامة ( X ) في خانات الإجابة الصحيحة.
- يمكن الإجابة على أكثر من احتمال.

السنة الجامعية : 2022/2021

## المحور الأول : البيانات الشخصية

(1) الجنس :

أنثى ☐

ذكر ☐

(2) السن :

من 30 إلى 34 سنة ☐

من 25 إلى 29 سنة ☐

40 سنة فما فوق ☐

من 35 إلى 39 سنة ☐

(3) المستوى التعليمي :

متوسط ☐

ابتدائي ☐

جامعي ☐

ثانوي ☐

(4) الوظيفة :

تقني ☐

إداري ☐

(5) الاقدمية في العمل :

من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

اقل من 5 سنوات ☐

أكثر من 15 سنة ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐

## المحور الثاني : مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العمال

(6) منذ متى بدأ تطبيق المعاملات الالكترونية في عملكم ؟

منذ سنتين ☐

منذ سنة ☐

أكثر من 3 سنوات ☐

منذ 3 سنوات ☐

(7) هل التطبيق العملي للإدارة الالكترونية ساهم في تحسين أداء عملك ؟

لا ☐

نعم ☐

(8) ما هي الإضافات التي قدمتها الإدارة الالكترونية للعمال ؟

القضاء على الطوابير الطويلة ☐

توفير الوقت و الجهد ☐

تنظيم العمل ☐

حماية المعلومات ☐

(9) بعد تفعيل العمل بالإدارة الالكترونية برأيك كيف أصبح أداء عملك ؟

حسن ☐

متوسط ☐

جيد ☐

10) هل لديك صعوبات في التعامل مع الإدارة الالكترونية ؟

☐ نعم ☐ لا

11) هل تلقيت دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية ؟

☐ نعم ☐ لا

### المحور الثالث : الوثائق و الخدمات الالكترونية في بلدية بودواو البحري

12) ما هي المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف البيومترية لاستخراجها ؟

☐ قصيرة ☐ متوسطة

☐ طويلة

13) ما هي المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجه ؟

☐ قصيرة ☐ متوسطة

☐ طويلة

14) هل تتوفر مصلحتكم على أفراد مؤهلين للعمل في انجاز الوثائق و تقديم الخدمات؟

☐ نعم ☐ لا

15) هل مكن نظام الإدارة الالكترونية من تسريع استخراج الوثائق الالكترونية و تسهيل الخدمات؟

☐ نعم ☐ لا

### المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه البلدية في استخراج الوثائق و تقديم الخدمات

16) ما هي العوائق التي ترى أنها تحول دون تقديم خدمات أفضل في مجال الإدارة الالكترونية؟

☐ عدم وجود موظفين مختصين في هذا المجال

☐ عدم القدرة على اقتناء الأجهزة والمعدات

☐ تذبذب في شبكة الانترنت

17) هل توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالة الطوارئ ؟

☐ نعم ☐ لا

18) هل الأخطاء التقنية في استخراج الوثائق البيومترية سبب في عدم تقديم خدمة أفضل للمواطن؟

لا

نعم

(19) هل تهتم مصالحتكم بإيجاد حلول لهذه الأخطاء ؟

دائماً

☐

أحياناً

☐

أبداً

☐

(20) ما هي هذه الحلول في نظرك لهذه المشاكل؟

مراجعة المعلومات المسجلة بدقة قبل تحميلها على البطاقة

☐

توفير أجهزة حديثة متطورة

☐

تكوين موظفين مختصين في هذا المجال

☐