

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم الحقوق

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذجا

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة و مالية

تحت إشراف الأستاذ :

طعيبة عيسى

إعداد الطالبة

بن سالم حدة

### لجنة المناقشة:

- الأستاذ : ضيفي نعاس..... رئيسا
- الأستاذ : طعيبة عيسى..... مشرفا مقرا
- الأستاذ: سبع زيان..... عضوا مناقشا

الموسم الجامعي 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a stylized, bold Arabic calligraphic font. The text is written in black ink on a white background. Each letter is annotated with small black arrows and numbers (1, 2, 3) to indicate the correct stroke order and direction for writing. The letters are interconnected, with the 'Alif' (ا) and 'Lam' (ل) of 'Allah' overlapping. The 'Ra' (ر) of 'Ar-Rahman' and 'Ar-Rahim' are also clearly defined with stroke order indicators. The overall composition is centered and occupies the middle portion of the page.

## شكر و تقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد بعد الرضا و لك الحمد إذا رضيت ، الحمد لله الذي يسر  
لنا طريق العلم ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب على إنجاز هذا العمل و  
في تذليل ما واجهته من صعوبات

و أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير بالأخص الأستاذ المشرف طعيبة عيسى بما أدته بكل  
سعة و صدر رحب.

كما أتوجه بجزيل الشكر بكل أساتذة قسم الحقوق بالجلفة، و أيضا أتفضل بالشكر لأعضاء  
اللجنة المناقشة لقبولهم أن يكونوا جزءا من هذا العمل و إثراءه

# إهداء

الى والدي حفظه الله

و امي الغالية شفاها الله

و الى كل اخوتي

و الى كل زملائي في العمل

مقدمة

نتج عن التقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية ، و التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي ، لإعادة صياغة الخدمات العمومية ، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية ، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية ، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح ، والوضوح والدقة ، في تقديم الخدمات ، وإنجاز المعاملات ، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهها عالميا ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية ، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها ، و عرفت تحديات ، و صعوبات في دول أخرى ، و لعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة ، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات ومعالم الإنجازات ، و مواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات ، و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

و انطلاقا من أن قياس أي تجربة ، أو مبادرة ، نحو بناء الإدارة الالكترونية ، والنهوض بمستوى خدماتها العامة ، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ، و من واقع الجاهزية نحو التطبيق، و مستوى الفاعلية في الإنجازات ، تتطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييما للإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية .

و في الإطار المفاهيمي ، ومحاولة استجلاء ما يميز كل نموذج وتأثيراته ، و أدواره ، و ذلك بالاعتماد على عدد من المؤشرات الأساسية المساعدة في تحديد الإطار المرجعي التصوري لدلالة و إمكانية التقييم بعد ذلك ، ودوره في ترشيد الخدمة العمومية ، كمفهوم له مقارباته التي سيتحدد في إطارها تصور النموذج الأساسي للإدارة الإلكترونية ، في الجزائر .

### أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة، و بالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:

- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية علي مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته علي الخدمة العامة.

### أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول الى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية ، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي ، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.

- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آليات في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

### مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث و رغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، و توجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة ، و أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، و كذا حداثة الموضوع، و صلاحية البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

**المبررات الذاتية :** و التي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم ، و انطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لابد أن يكون موضوعه ، و محوره إصلاح و ترشيد علاقة الفرد و المواطن بمؤسسات الدولة ، و هذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة و المواطن.

**المبررات الموضوعية :** و تتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي و محدودية الدراسات و الأبحاث التي تعني به و هو ما يشجع و يفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد و محاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية و التطبيقية.

### إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها احدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية ، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية ، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية ، حيث تقلصت



بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع و مستوى الخدمة العامة ،  
وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات البيروقراطية  
الحكومية.

بناء على ما سبق، و في ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية، التي شهدتها  
مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر، تتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي:

**كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تخدم الخدمة العمومية وتساهم في تفعيلها ؟**

**كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟**

و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟.
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟.
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة  
بالجزائر

**مناهج الدراسة:**

تفرض طبيعة الموضوع في المناهج تتمثل في:

**المنهج الوصفي التحليلي :** الذي يركز على الوصف الدقيق ، و التفصيلي لظاهرة أو  
موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، و يتجلى الاعتماد على هذا  
المنهج من خلال سرد ، و وصف وتحليل أهم خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية ،

وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة ، و إستراتيجية تطبيقاتها ، كما تم استخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية

## خطة البحث

سعى للإجابة على الإشكالية المطروحة و تحقيقا للأهداف المرجوة من البحث ، تم تقسيم البحث إلى فصلين.

الفصل الأول جاء بعنوان آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، و قد بدئنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم و دوافع و أهداف الإدارة الإلكترونية، ثم إلى منهجية تطبيقها.

الفصل الثاني جاء بعنوان " الادارة الالكترونية واثرها على الخدمة العمومية في الجزائر " ، و قد بدئنا هذا الفصل بالتطرق للأبعاد الإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية ، ثم إلى إبراز أثرها على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام و موظفيه في الجزائر.

## الفصل الأول

# تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أحدث التطور السريع في أنظمة و شبكات الاتصال و نظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية و المالية في المؤسسات الحكومية، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق و الخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين و المستفيدين في أماكن تواجههم في المدن و الأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي و إيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين و المستثمرين وقطاع العمال.

لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل بعضه ببعض عبر شبكة الإنترنت.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يرتبط تعريف الإدارة الإلكترونية بالدور المهم و المتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تيسير وفاعلية العمل الإداري أو الخدمات الحكومية، و الفضاء على المشكلات الإدارية المنيفة الناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الاوراق، و دمجها بالدايميات ، و ما نشأ عنها من بيروقراطية، و قبل البدء في عرض مختلفا التعريفات الخاص بالإدارة الإلكترونية، هناك من يفضل استعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية بدلا من الإدارة الإلكترونية و هو يقصد هذا الأخير، فهل هذا صحيح، أو بمعنى آخر هل هما شيئين مختلفين، أم متطابقين ؟ وما المقصود بالحكومة من الناحية الدستورية؟

و على ذلك، و بمقارنة المعنى الحالي والشائع للحكومة الإلكترونية، بالمعنى أو المفهوم الدستوري لمصطلح " الحكومة " فإننا قد نجد عدم تطابق بين معنى "الحكومة" في الأمرين، إلا أن يكون المقصود في الثانية هو الوجه الإداري للحكومة المتمثل في إدارتها للمرفق العامة والتي تقدم خدماتها العامة للناس بانتظام وباضطراد، أي الذي يقصده - حالياً - من يستعملون مصطلح الحكومة الإلكترونية هو نشاط السلطة الإدارية، أو الإدارة العامة بالمعنى العضوي.

و كما لا يمكن أن نطلق هذا المعنى الحالي الذي يقصدونه للحكومة الإلكترونية - أي تقديم السلطة الإدارية أو الإدارة العامة لخدماتها العامة بطرق إلكترونية - أن نطلق عليه مصطلح "حكومة" فالحكومة بمعنى السلطة التنفيذية أكبر من ذلك - فمن باب أولى لا يمكن توسيع معنى مصطلح الحكومة الإلكترونية، ليشمل أنشطة واختصاصات السلطتين العامتين الآخرين و هما السلطة التشريعية و القضائية<sup>1</sup>، فلم يتجاوز استخدام هاتين السلطتين.

<sup>1</sup> - عصمت عبد الله الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تيسير وفعالية العمل الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص75

لذلك التقنيات الحديثة الإلكترونية \_ في بعض الدول \_ عمليات تخزين المعلومات و اتخاذ مواقع إلك القضائية وتيسير الاطلاع عليها إضافة إلى بعض الاستخدامات غير المؤثر بالنسبة للانتخابات التمهيدية داخل الأحزاب السياسية، أي أن الأمر لا يتعدى ذلك \_ حالياً \_ إلى مباشر البرلمانات والمحاكم لجوهر أعمالها بطريقة إلكترونية، حتى تدخل \_ هي الأخرى \_ تحت مسمى الحكومة الإلكترونية المستعمل حالياً، وربما يمكن استخدام التصويت الإلكتروني في انتخابات مجالس محددة مثل المجالس المحلية و تزويدها بالنصوص التشريعية، أو أرشفة وفهرسة الأحكام والمبادئ.

القضائية وتيسير الاطلاع عليها إضافة إلى بعض الاستخدامات غير المؤثر بالنسبة للانتخابات التمهيدية داخل الأحزاب السياسية، أي أن الأمر لا يتعدى ذلك حالياً إلى مباشر البرلمانات والمحاكم لجوهر أعمالها بطريقة إلكترونية، حتى تدخل هي الأخرى تحت مسمى الحكومة الإلكترونية المستعمل حالياً، وربما يمكن استخدام التصويت الإلكتروني في انتخابات مجالس محددة مثل المجالس المحلية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أية مرحلة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي، كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة فيما يتمثل نموذجاً خطياً مبسطاً للعملية الإدارية بأبعادها المتشعبة و المتداخلة تنظيمياً وآلياً وإنسانياً، وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائداً حتى ظهور التفكير المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً وفي نفس الوقت، ولقد كان التنظيم المصفوفي

<sup>1</sup> - عصمت عبد الله الشيخ ، المرجع السابق، ص 76

مفهوم جديدا ووسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدها الشركات لمواجهة تلك العقبات، إلا أن هذه الشركات سرعان ما هدرتها في الثمانينات<sup>1</sup>

كما أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي نقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم<sup>2</sup>.

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها<sup>3</sup>.

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات وكثرة الشركات وكثرة المؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 167

<sup>2</sup> - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 11

<sup>3</sup> - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 12

<sup>4</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصفرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات الظنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام المناطة بهم وتنفيذها على الوجه الأكمل.

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة النمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها.

وعلى الرغم من حداثة موضع الإدارة الإلكترونية، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مصدر الحكومة على تحسين الخدمات المعدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مربطا باستخدام وتيسير تكنولوجيا الإنترنت.

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب و برمجيات وإنترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والإعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الامداد وإدارة العلاقات العامة، و عرض التكنولوجيا الخاصة بخدمات الخدمة العامة و ضبط طلبات الحصول على الخدمات و تلبية حاجات عميل الإدارة

<sup>1</sup>-عبد الكريم عاشور ، المرجع السابق، ص 12



وهو المواطن وتنظيم العاهة بين مؤسسات الدولة و القطاع الخاص والهيئات الرسمية و غير الرسمية.

كما نشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب و أكثر عمقا، و لعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

أن الإدارة الإلكترونية هي : " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة"<sup>1</sup>

و بعبارة أخرى فإن الإدارة الإلكترونية نشير إلى استخدام المعلومات و وسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، و الإنترنت والكومبيوتر من قبل الإدارات الحكومية.

و تبعا لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الإلكترونية إذ ليست مقصور على توفير الخدمات للمواطنين عن طرق الانترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية و الخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان و زمان ، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص.

و هناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الإنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات و المعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- هيم الفيكاوي، "الحكومة الإلكترونية" ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد ،19 السنة الخامسة ، نوفمبر، ص2002، ص:41.

<sup>2</sup>- محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من 24 - 26 إبريل، 2003، ص.24

و يعرف البنك الدولي، الإدارة الإلكترونية بأنها: المصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من

خدمات إلى المواطن و مجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، و بعضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة<sup>1</sup>، ويأتي هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي في نشر مبادئ الحكم الجيد باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى وسائل تطبيقية.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أن الإدارة الإلكترونية " حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتقدم للمواطنين و قطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل: الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والإنترنت، وهي تتعلق لكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة و القوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات و تحقيق التكامل بين الإجراءات " و حسب بعض الباحثين، فإنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها قدر لأجهز الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين والقطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الأنترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و مكان<sup>2</sup>

و هناك من ينظر إلى الإدارة الإلكترونية نظر تقنية واجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال

<sup>1</sup>-محمد الطعمنة، طارق العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، ، 2004ص3.

<sup>2</sup>-محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية. مجلة الإداري، (مسقط): العدد، 91 (ديسمبر 2002)، ص21.

والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة إدماج المعلومات وتكاملها، وإمكانية الوصول إليها عن طرق الموقع الإلكتروني و المشاركة في عملية شراء وأداء الخدمة.

### المطلب الثاني : أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية و خصائصها

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

و إننا نجد في كل دولة هناك دوافع نظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي وهم هذه الدوافع نجد ما يلي<sup>1</sup>:

**تسارع التقدم التكنولوجي و الذروة المعنية المرتبطة به:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي .

**توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات رقمية لمواطنيها.

<sup>1</sup>- عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص

**التحولات الديمقراطية :** و ما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية<sup>1</sup>.

إن تغير الأوضاع الدولية فرنن واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ،و الذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها.

تريد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي شعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات و معرفة اليات اتخاذ القرار السياسي.

حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور و حديث.

وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وابداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.

الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وبضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

**التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 03

**تقديم خدمات جديدة ومنطور:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرت الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة واجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

**اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبير، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فتر طويلة<sup>1</sup>

**السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرغبة الإدارية المستمر والمباشر، وتوقع الخلل، و تتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، و يمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، و هذا ما يحقق تطور اقتصاديا أسرع، واستقرار أكبر.

**طلب المواطنين:** وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.

**زيادة مساهمة المواطنين:** يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعور بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 3

**الشفافية :** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، وبزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويولد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقفل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تعطل من الرشاوي وتزد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها<sup>1</sup>.

**التنمية الاقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشرع الإدارة الإلكتروني، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جنب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، و هنا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

### الفرع الثاني: مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية

إنه لمن الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهز الحاسب الآلي، وتخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات، وانجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزنون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات والمعلومات عن الزنون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد تزفير خدمات ذات نوعية له .

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 3

## أولاً : مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

➤ التعرف على جوهر كل مشكلة نقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها.

➤ ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

➤ القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

➤ تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.<sup>1</sup>

التركيز على النتائج ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج محسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا " أن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن"<sup>2</sup>

و بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة

<sup>1</sup>- محمد الطعامة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 4

<sup>2</sup>- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 190

وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصور مبسطة وميسر، ودفع الفواتير عن طرق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مركز الهاتف و الغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

سهولة الاستعمال وإتاحة للجميع ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة واتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

التغير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ونع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل<sup>1</sup>

تخفيض التكاليف وهذا بعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف رفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

و تستخلصن من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدر الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

<sup>1</sup>- محمد الطعمنة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 6



## ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات. فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى<sup>1</sup>:

أولاً-أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

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

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

- الظليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها؛
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

و يذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقليل كلغة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- ظلم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛

<sup>1</sup>- النمر و آخرون ، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، ط2، مكتبة الشقري، الرياض، 2002، ص 24

<sup>2</sup>- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012، ص 72

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تنظيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية

### المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

يحتل قطاع الخدمات العمومية مكانة هامة في معظم دول العالم بمختلف توجهاتها الاقتصادية والسياسية والقانونية لارتباط هذه الخدمات بحياة المواطنين، وباعتبار انها ترتبط بتدخل الدولة من اجل تحقيق المصلحة العمومية، والعمل على إرساء المساواة والعدالة بين الأفراد، وعليه سنعرض في هذا المبحث اهم المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية.

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

قبل تعريف الخدمة العمومية نعرض أولاً على مفهوم الخدمة والتي اختلفت وجهات النظر حول تعريفها لدى الكتاب،

**الفرع الأول : تعريف الخدمة العمومية****أولاً. إصطلاحاً**

يعرفها قاموس العلوم الاقتصادية على أنها " منتج غير مادي نتيجة نشاط إنتاجي وهي مرتبطة أيضاً بسلعة ولا يمكن تخزينها أي أن هناك تزامن بين عملية إنتاجها واستهلاكها"<sup>1</sup> عرفها فليب كوتلر " على أنها أنشاط أو انجاز منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

وهناك من عرفها على أنها " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون لحد ما غير ملموسة التي تتطوي على تفاعل وتأثير بين الزبون من جهة والهيكل والموارد والسلع والأساليب المهيأة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى."<sup>2</sup>

وتعرف كذلك على انها النشاطات غير الملموسة والتي تتحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة بسلعة<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمة أنها عبارة عن أنشطة غير ملموسة يقدمها طرف ما (مقدم الخدمة) إلى طرف آخر (المستهلك) بهدف تحقيق منفعة للمستفيد وإشباع حاجاته وتحقيق رضاه.

<sup>1</sup>- هاني عامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1 عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص12

<sup>2</sup>- حمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص13

<sup>3</sup>- حميد الطائي، بشير العالق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوردي للطباعة والنشر، الأردن، 2009، ص2

اما مفهوم الخدمة العمومية يختلف عن مفهوم الخدمة كونه ارتبط بمفهوم الدولة، ذلك ان الدور التقليدي للدولة إلى غاية القرن 12 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.

ويمكن أن نرجع الخدمة العمومية إلى كل أنشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لان أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من اجل القيام وتطوير التعاقد الاجتماعي، والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة " فالعقيدة التي أسس لها هذا المفهوم القانوني بقيت هي العقيدة المرجعية حيث يولى للدولة مكانة محورية. فقبل 1920 القانون العام كان يقوم على معادلة أساسية وهي أن الخدمة العمومية ( القانون العام ) الشخصية العمومية، فهذه العلاقة تتعلق بمجال ضيق من الخدمة العمومية لان في تلك الفترة وجدت الخدمة العمومية الإدارية فقط، فبعد 1920 تغير مفهوم الدولة فشهد مجال الخدمة العمومية اتساعا مع ظهور الخدمة العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية ومع قبول مبدأ اللجوء إلى الخواص من اجل 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 ما لاحظناه انه لا توجد تعاريف تجتمع حول مفهوم واضح ومحدد للخدمة العمومية، فمن بين التعريفات التي قدمت ما يلي:

<sup>1</sup>- رفاع شريفة، نحو ادماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وق نظرية الادارة العمومية الحديثة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير- فرع إدارة الاعمال-، جامعة الجزائر 03، 2008، ص6

يعرفها خبراء الإدارة على أنها "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في متهج توفيرها على أن تكون رفع مستوى المعيشة للمواطنين".<sup>1</sup>

كما ان مدرسة الخدمة العمومية خصصت لها تعريفا كما يلي " هي كل وظيفة يكون اداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لان تأدية هذه الوظيفة امر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا نجعلها تتحقق كاملة الا بفضل تدخل قوة الحاكمين".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها المنتجات التي تستهدف إشباع حاجات العامة لأفراد المجتمع وبصورة دائمة والتي يحترم القائم على إدارتها المساواة والاستمرارية والموجه إلى عدد أكبر من الجمهور سواء على المستوى الوطني أو الدولي وهذه الخدمات يمكن أن تقدم من طرف القطاعين العام والخاص.<sup>3</sup>

### ثانيا : في التشريع الجزائري

نجد محاولة من المشرع الجزائري لتعريف الخدمة العمومية في مجال السمعى البصري، وذلك بموجب القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصري<sup>4</sup>، حيث عرفت المادة 7 منه الفقر السادسة الخدمة العمومية للسمعى البصري هي: " نشاط للاتصال السمعى البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معني يشغل

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات). جامعة الكويت، 1997، ص 31

<sup>2</sup> عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2.14، ص 56

<sup>3</sup> عبد الله ولد سيف احمد فال، دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، 2006، ص 86

<sup>4</sup> - الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 23 مارس 2014، ص 8

خدمة الاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكيف والاستمرارية " .

كما نصت المادة 8 منه على أنه : " يتشكل القطاع العمومي للسمعي البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية " .

وقد عرفها الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة"<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى فمصطلح الخدمة العمومية تناولته بعفن النصوص المنظمة لعقود الامتياز نكر منها، المرسوم التنفيذي رقم 08-53 المؤرخ في 09 فبراير 2008 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط النموذجي للتسيير بالامتياز للخدمة للتطهير ونظام الخدمة المتعلق به، والمرسوم التنفيذي رقم 08-54 المؤرخ في 09 فبراير 2008 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط النموذجي للتسيير بالامتياز للخدمة العمومية للتزويد بالماء الشروب ونظام الخدمة المتعلق به<sup>2</sup> ، وذلك من خلال تعريف امتياز الخدمة العمومية، حيث اشترط استمرارية تقديم الخدمة وعدم توقفها، مع إمكانية تقديمها بمقابل.

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 415/12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة و الإدارة المعتمد بأديس أبابا، بتاريخ 31 يناير 2011، الجريدة الرسمية ، العدد 68، ص 5

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية، العدد 8 ، المؤرخ في 13 فبراير 2008، ص 15

ومن خلال التعاريف السابقة فإن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية نتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين :

➤ الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.

➤ الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

### الفرع الثاني : خصائص الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية فالبعض منها ذو طابع إداري، والآخر ذو طابع تجاري أو صناعي إلا أنه توجد خصائص مشتركة تشترك فيها ونوجز أهم خاصيتين فيما يلي:

#### أولاً: منطق المصلحة العمومية

يعني لفظ المصلحة من الناحية اللغوية صلاح الشيء و النفع التام الشامل معنويًا وماديًا والذي يستغرق ويعم الجماعة، وهي إشارة للمجتمع صاحب المصلحة<sup>1</sup> أما من الناحية القانونية فيتحدد المفهوم بناءً على تدخل جهة معينة والاعتراف بها، فأحيانًا يكون الدستور هو المحدد لها والمقرر لوجودها، وأحيانًا يكون المشرع العادي أو الإدارة، وقد عرف الفقيه الفرنسي أجاك شوفلياً المصلحة العامة بأنها واقع اجتماعي ومؤسسي، وهي تشمل مختلف الأنشطة الخاضعة للتبعية المباشرة أو غير المباشرة للجماعات العمومية لأنها تنتمي إلى الحقل العمومي ومصدرها هو الدولة<sup>2</sup>. أما المصلحة العامة بالنسبة لـ " لاسينوزا" هي القانون الأعلى الذي ينبغي أن يخضع له كل قانون آخر سواء أكان إلهيًا أو بشرياً.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها كل ما هو لصالح الجمهور ومنفعة الجميع وكل ما فيه فائدة مشتركة بين الناس وهو مجموعة المصالح العليا للدولة ومصلحة كل فرد فيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فوزي خليل، المصلحة العامة بين الشرع والفقه والسياسة. على الموقع [www.onislam.net](http://www.onislam.net) تاريخ الإطلاع 2018/06/15

<sup>2</sup> رشيد بن عيش، المصلحة العامة. مقال منشور على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org) تاريخ الإطلاع 2018/06/15

<sup>3</sup> محمد الأزهر الناصر، أخلاقيات الوظيفة العامة في مواجهة الفساد في منظمة الشفافية الدولية. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ص 214

<sup>4</sup> احمد احمد الوافي، بكرة المنفعة العامة في نزاع الملكة الخاصة. الإسكندرية، 1992، ص 80

يلاحظ أن المصلحة العامة كفكرة لا يمكن تحديدها أو حصرها في معنى معين دون آخر. فهي مرنة ومصادرهما لا يمكن أن تكون في نص رسمي، أو في وثيقة، أو ميثاق، أو إعلان حكومي أو غير حكومي، فكل هذه المصادر هي من نتائج المصلحة العامة أو أحد إفرازاتها كونها تتصف بالعمومية للدرجة التي تجعل كل المتعاملين مع الإدارة تحت غطائها وتحتوي على مثل وقيم متنوعة ومتعددة لا تخضع لحصر بحيث يجد فيها كل محتاج وكلا ذي حاجة ما يشبع حاجته ويحقق طموحاته. فالمصلحة العامة تمثل مهمة الإدارة الأساسية لذلك يجب على الإدارة أثناء تأدية اختصاصاتها أن تستهدف الصالح العام كونها الركيزة الثانية للدولة بعد السلطة ولا يمكن للدولة التخلي عنها لأنها تستمد منها شرعية وجودها.

ولكي يرتقي نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يتوفر على ثلاثة خصائص<sup>1</sup>:

1- **مبدأ المساواة**: بمعنى يجب أن تكون متاحة للجميع وبصورة عادلة، وهو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويشمل مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية فنتين:

أ. **مساواة المستعملين**: وهذا يعني ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز

ب- **مساواة غير المستعملين**: وتعني المساواة بين أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية حيث ان كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل، وأيضا كل من يتعاملون مع المصلحة العمومية لحمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز.

<sup>1</sup>- عبد القادر برانس، التسويق هي مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2007، ص 150



2- مبدأ الاستمرارية: الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون تمييز وانقطاع مهما كانت الظروف، فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية وذات مصلحة عامة فإنه من الضروري ضمان استمراريتها حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة. لهذا فمبدأ الاستمرارية مرتبط بتواجد الدولة في حد ذاتها لذلك يتوجب على السلطات الإدارية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير المستمر للخدمات العمومية

3 - مبدأ الملائمة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات فإن الخدمة •لحُب أن تتلاءم والمصلحة العمومية<sup>1</sup>

### ثانيا: الاستقلالية اتجاه السوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات يقابلها في جانب مقابل غياب منطق السوق والمراقبة العمومية أقل أو أكثر وسعا.

1- غياب منطق السوق: يجب أولا التفريق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة أخرى، فالخدمات ذات الطابع الإداري ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تتبع بالمعنى الحقيقي، إذ لا يوجد تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة، فالأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة. أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري فرغم كونها بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي "زبائن"، رغم ذلك لا يمكن اعتبار<sup>2</sup> كثرتهم كمعيار لكفاءتها لكون هؤلاء الزبائن خاضعين، ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية كون الخدمة قطاعا محتكرا، لا يوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها، ولذلك فاللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مغروض من السلطات العمومية.

<sup>1</sup> - عبد القادر برانس، المرجع السابق، ص 150-151

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 151

2-الرقابة العمومية: محدودية سلطة السوق من طرف زيادة حضور السلطات العمومية، حيث تخضع أنشطة الهيئات العمومية إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصاية المباشرة لهيئات الدولة، الشركاء السياسيون، المجتمع المدني<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع و أساليب الخدمات العمومية

#### الفرع الأول : أنواع الخدمة العمومية

هناك عدة تقسيمات للخدمة العمومية و هذا حسب أهميتها للأفراد و المجتمع أو حسب القائم على تقديمها فمن بين هذه التقسيمات ما يلي :

أ-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات الصحية والتعليمية، وهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ولكن المنفعة تعود على المجتمع ككل، وهي خدمات يتعين على الدولة أن توفرها مهما ارتفعت تكلفتها.

ب-الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة باختلاف فئات المجتمع وطبقته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل العمومي والإنارة والمياه).

ج-خدمات نات منفعة اجتماعية أو ثقافية: وهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ولكن المنفعة تعود على المجتمع ككل، منها ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد، لكن يتعين على الدولة التشجيع للإقبال عليها، ومن هذه الخدمات، المكتبات العامة، والمتاحف، والمنزهات) ومنها التي يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق امكانياتهم الخاصة، إلا

<sup>1</sup> - عبد القادر برانس، المرجع السابق ، ص 38

أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات، قد يعرض سلامة المجتمع مما يستدعي تدخل السلطات العمومية لتوفيرها كخدمات الإسكان.<sup>1</sup>

كما ان هناك تقسيم آخر يأخذ طبيعة الخدمات العامة وهي:

أ-خدمات الشؤون السيادية والضبط العمومي: المرتبطة بالوظائف التقليدية للدولة (في العدالة، القضاء، الأمن، الدفاع، المالية العمومية).

ب-الخدمات الاجتماعية والثقافية: وتشمل التعليم، الصحة، الحماية المدنية، التكفل الاجتماعي، والأنشطة الثقافية

ج-الخدمات ذات الصبغة الاقتصادية: والمعبر عنها باللغة القانونية " الخدمات العمومية الصناعية والتجارية"، حيث تعبر هذه الخدمات على درجة كبيرة من الاهمية نظرا للدور الذي تلعبه في توفير حاجات التي يعجز عن تأديتها القطاع الخاص بسبب ضخامة تكاليفها مثال: الخدمات الطاقوية، والكهرباء، والمواصلات الجوية، والسكك الحديدية<sup>2</sup>

كما ان للخدمة العمومية نظم يمكن تقسيمها كما هو معمول به لدى المجتمعات المعاصرة الى نظامين، نظام الخدمة العامة المفتوحة ونظام الخدمة العامة المقفلة، نبينهما كما يلي<sup>3</sup>:

1-الخدمة العامة المفتوحة: في هذا النظام يتم النظر الى الوظيفة على انها أي مهمة مجتمعية، يتفرغ الفرد لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية، تجارية أو زراعية حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بهدف تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي و التنمية المحلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص62

<sup>2</sup> مروان رابح، نظم المعلومات الجليلد ودورها في الرفع من أداء الإدارة العمومية. منكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص14

<sup>3</sup> بن ام السعد فتيحة ويحياوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية. المجلة الدولي للبحوث الاسلامية و الإنسانية: العدد 11، جامعة باتنة، الجزائر، 2014

للمؤسسة فمن بين خصائص نظام الخدمة لعامة المفتوحة: البساطة، مؤونة النظام، اقتصادية النظام.

2- نظام الخدمة العامة المقفلة: تقوم الادارة وفقا لهذا النموذج تقوم الادارة بعملية اعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب اثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، واكتشاف الاستعدادات، كما ان القاعدة العامة للنظام المقفل هي استمرارية عمل الموظف مع الادارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.

### الفرع الثاني: أساليب التسيير الحديثة

لطالما ارتبط مفهوم البيروقراطية عند كثير من الجمهور بتلك التعقيدات والاجراءات المتشابكة التي تواجه المواطن اثناء طلب خدمة عامة من ادارته، وأضحى هذا المفهوم يتجلى في كثير من الخطابات السياسية والادبيات العامة، محذرين من خطورة الممارسات البيروقراطية وما قد ينجر عنها من تأثيرات سلبية على النظام السياسي المتمثلة اساسا في فقدان الثقة والولاء. فالنمط البيروقراطي في معظم الدول وخاصة دول العالم الثالث قد افرز مجموعة من الحواجز كانت بمثابة عائق امام التنمية، بقدر ما كانت السلطات العليا في هذه البلدان تعتمد اعتمادا كلياً على الجهاز البيروقراطي مع بسط سلطتها بقدر ما كان هذا الجهاز نفسه سلاح تحول ضد ارادتها، لأنه يستجيب الى طموحات المواطنين ويحقق رضاهم، لقد أنتج هذا النظام كما يرى الفريد سايف عالم من الاوراق واللامسؤولية والتباطؤ وهو نمط يركز صنع القرار عند مجموعة من محددة من يضعف من دور الادارات المحلية.<sup>1</sup>

فالنتائج السلبية التي ترتبت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية جعل الدول تهتم بشكل كبير بإصلاح هياكلها وتفعيل مردودية الخدمات العمومية، حيث برزت انماط

<sup>1</sup>- قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح. مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ورقلة، جوان 2011

جديدة في التسيير فكان التسيير العمومي كمفهوم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدراتها في تقديم الخدمات والتقليص من البيروقراطية وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة أي أنه يعمل على رضا الزبون وإعادة إنتاج حكومات تعمل بشكل أفضل والاستجابة للمواطنين<sup>1</sup>

فنشوء التسيير العمومي جاء نتيجة التطور التدريجي لأساليب التسيير العمومي خاصة في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية في بداية القرن العشرين واضطرار تدخل الدولة في تنظيم وتنشيط الميادين الاقتصادية والاجتماعية التي كانت منوطة بالقطاع الخاص.<sup>2</sup>

وعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات ظهر مع بداية التسعينات، في الدول الأنجلو سكسونية، مبادئه مستوحاة من العلوم الاقتصادية، وإدارة الأعمال، هدفه الارتقاء بمستوى أداء الإدارة العامة

ويعتبر التسيير العمومي الجديد كأحد المفاهيم الحديثة ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الأعمال الحكومية ويضم مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة. انطلاقا من فكرة إدخال لآليات السوق والخصوصية والتعاقد الخارجي والمرونة في التسيير من خلال اللامركزية، وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة، والاستجابة للعملاء وعليه، فإن هذه القواعد الجديدة أثارت موجة كبيرة بغية إحداث التغيير داخل الإدارات العمومية بعد نجاحها في المؤسسات الصناعية الأمريكية في

<sup>1</sup> - عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2011-2012، ص 110

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 110

الخمسينات والستينات وأدى إلى تطبيقها الواسع في عدة دول أوربية حيث سعت لتهيئة ادارتها لتكون أكثر فاعلية ومنافسة لغيرها من المؤسسات الخاصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إصلاح الخدمة العمومية

إن التحول في المفهوم الاقتصادي للدولة .وبالتالي حتمية إصلاح الخدمة المدنية لمواكبة هذا التحول إنما هو وليد تجارب وتطبيقات اقتصادية واجتماعية معقدة نفذتها دول مختلفة في العالمين المتقدم والنامي لكل دولة نموذج خاص بها، فهناك اتجاه واحد بدأ يؤثر على معظم دول العالم منذ بداية الثمانينات لأسباب عدة

### الفرع الأول : أهمية إصلاح الخدمة العمومية

إن إصلاح الخدمة العمومية يشكل أهمية بالغة لكونه يرتبط بإصلاح الدولة، ذلك أن نوعية الخدمة التي تقدمها المرافق العامة للدولة تعطي صورة وقراءة تعكس في حقيقتها علاقة الدولة بمواطنيها بموجب الإدارة كآلية وكأداة لذلك، حيث تعتبر هذه الأخير كوسيلة لتنفيذ سياسة الحكومة.

وعليه فنجاح الدولة هو من نجاح إدارتها ومرفقها العمومية أو ما يعرف بالوظيفة الإدارية للدولة، ونجاح الإدارات لن يأتي إلا بتقييم مدى شعور المواطن بالرضا اتجاه العمل الإدارة أو نشاط المرفق العام<sup>2</sup>

وهذا الموقف يتعزز في كون أن ترجمة سياسة الحكومة إلى أعمال ونتائج ملموسة وإعطاء معنى حقيقي للصالح العمومي وتلبية حاجيات ورغبات المواطنين، تعني أن الإدارة هي الركيزة الأساسية الذي يربط بين الشعب وبين قيادته، فالمرفق العمومي هو الذي سيبعث النشاط والحيوية في الجهاز الحكومي وهو الذي سيخلق الولاء للدولة والتعلق بها عن طرق

<sup>1</sup> - عاشور طارق، المرجع السابق ، ص 109

<sup>2</sup> - سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية بن عكنون، الجزائر 1،

تقديم الخدمات العمومية وتطبيق القوانين بموضوعية ومراقبة جميع الأعمال المتعلقة بالأمن والعدالة الاجتماعية، أو خلق قوانين البلاد فالحكومة تستجيب لرغبات المواطنين عن طرق المرفق العمومية<sup>1</sup>

و ربما تتعزز هذه الأهمية في أثار إصلاح الخدمة العمومية على إصلاح الدولة، وذلك من خلال التقرير الذي أعدته لجنة إصلاح هياكل الدولة، حيث يظهر من خلاله توجه السلطات العمومية لإصلاح الدولة والذي يمر حتما بإصلاح الخدمة العمومية، فقد حددت المحاور التي يمر عبرها إصلاح الدولة وهي كما يلي:

- الاستثمار
- الضبط والمراقبة .
- الجماعات الإقليمية والإدارة المحلية .
- المؤسسات العمومية والهيئات المنطة بخدمة عمومية .
- أعوان الدولة .
- الجوانب القانونية والتنظيمية لإصلاح الدولة .

ومن خلال المحور الربع المتعلق بـ " المؤسسات العمومية والهيئات المناطة بخدمة عمومية"، فإنه أعطيت للجنة صلاحية جرد أنواع المؤسسات القائمة و تقييم أساليب تسييرها ومحاولة اقتراح قانون لها يحدد كيفية إنشائها والمهام الموكلة بها والتي تضمن لها استقلالية أكثر من حيث التسيير، و كذلك من خلال المحور المتعلق بـ " أعوان الدولة " فاللجنة تعكف على

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، تطور و الأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1977، ص 19

إيجاد علاقة جديدة بين الدولة ومختلف أعوانها بطريقة تقوم على نظرة مشتركة للمصالح العام وللخدمة العمومية<sup>1</sup>

إضافة إلى هذا ونظر لعلاقة الدولة بالمرفق العام، وتوسع مجال تدخل الدولة بحجة المصلحة العامة، فإنه من الضروري إجراء تغيير على علاقة الدولة بالمرفق العمومي، وذلك نتيجة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد في مرحلة الأزمة، ومن ثم فالدولة ملزمة بـ<sup>2</sup>

- إعادة تحديد مسؤولياتها فيما يخص تقديم الخدمة العمومية للأفراد.
- نزع كل الملابس فيما يخص الإنتاج العام والخدمة العمومية للمرفق العامة.
- إعادة النظر في دور الدولة من حيث مجال تدخلها في التنمية البشرية، وخصوصا فيما يتعلق بقطاع التربية، الصحة، الحماية الاجتماعية.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها لجنة إصلاح هياكل الدولة نجد أنه بالفعل ثمة تغيير وقع في نمط النظام السياسي و الإقتصادي والاجتماعي، وهذا ما يؤثر حتما على تطور المرفق العامة، فالتحولات التي تشهدها الدولة غيرت من موقع الخدمة العمومية، إضافة إلى الدور الجديد للدولة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، بالتحول من نمط اقتصاد ليبرالي، وتبني اقتصاد السوق كآلية لتسيير الاقتصاد الوطني غير أيضا من موقع المرفق العام ، ولكن حتى في ظل هذه التحولات فإن المرفق العام يبقى مرتبطا بالمحاور التالية<sup>3</sup>:

مرتبط بفكرة الخدمة العمومية

<sup>1</sup> - أحمد بلودنين ، الأزمة السياسية في الجزائر ، و تضخم اللجان الوطنية للإصلاح ، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر1، 2006/2007، ص 257

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 259

<sup>3</sup> - شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير، فرع الدولة و المؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1،

ص 40، 2014/2015



مسير من طرف الدولة

مرتبب بفكر النظام العام السياسي والاقتصادي والاجتماعي

مرتبب بنوعية الخدمة العمومية التي تقع على عاتق الدولة وتعد عاملا أساسيا لحل إشكالية ثقة المواطن بالدولة .

ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي لإصلاح الخدمة العمومية هو إصلاح الدولة وتهوية ربطة المواطن بالدولة، والتي تعتبر الهدف المتوخي من هذا الإصلاح، حيث نجد أن فعالية الإدارة عموما والإدارة المحلية خصوصا مرتبطة أساسا بالحصول على ثقة المواطنين، وأن دراسة العلاقة بينهما وبين الجمهور هي إحدى الوسائل العلمية التي يمكن أن تزيد من فعاليتها في تحقيق التنمية المحلية، نظر لإمكانية تشكيل رأي محلي مساند.

وعليه فإن المطلوب من المؤسسات الإدارية (المرفق العمومية ) ليس فقط الاكتفاء بحل المشاكل التي تظهر، بل لا بد من التقريب من المواطن قدر المستطاع لكسب ثقته

### الفرع الثاني : أسباب عدم فعالية الإصلاحات في الجزائر

إن الإصلاحات التي باشرتها الحكومة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا أثبتت عدم فعاليتها، ويعود ذلك لعدة أسباب منها :

**أولا : ضعف الإدارة السياسية :** إن الإصلاح الإداري لم يغب أبدا عن الخطاب السياسي وحتى في النصوص القانونية، وقد ترجم ذلك بإنشاء العديد من الأجهزة المكلفة بذلك، كانت بداية باستحداث وآر الاصلاح الادارة والوظيفة العمومية في 1964 ثم أنشأت كتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري 1997 ، ثم بعد ذلك اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري، ثم المحافظة الوطنية للإبداع والإصلاح الإداريين، ولا نتناسى اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة، غير أن غموض المعنى الحقيقي لإصلاح الموفق العامة والخدمة

العمومية واعتبار كنتيجة للإصلاحات الاقتصادية وغياب مشرع نقني للإصلاح تتبناه السلطة السياسية بالتلام دائم حال دون التحقيق الفعلي لهذه المشاريع الإصلاحية، وفي الجزائر لا توجد إدارة سياسية حقيقية لإصلاح كلي وشامل تؤدي إلى تجسيده الحقيقي والواقعي فقد اقتصر دورها في إنشاء وإلغاء الهياكل المكلفة بإصلاح الموفق العامة<sup>1</sup>.

**ثانيا: غياب استراتيجية واضحة لإصلاح الخدمة العمومية :** إن الهياكل والبرامج أدى إلى غياب رؤية موحدة ومستمر لإصلاح الموفق العام<sup>2</sup>، كما أن الوضعية الحالية للمريق العمومي ورغم المحاولات العديدة لمحاولة تحسين أداءه والرفع من جودة الخدمة العمومية تبين أن هذه الأخير نفنقر لاستراتيجية واضحة للإصلاح، وكذلك فهي نتاج لتوكم إصلاحات عديدة تتميز بكونها تفتقد للجرة أحيانا وللفاعلية أحيانا أخرى، بالإضافة إلى افتقدها لرؤية واضحة وشاملة لطبيعة المشكلات التي يمر بها تقديم الخدمة العمومية خاصة والمرفق العام على وجه الخصوص .

<sup>1</sup>- ضريفي نادية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة و هدف المردودية حالة عقود الإمتياز، اطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية بن عكنون، جامعة الجزائر1، 2011/2012 ، ص 80

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 80

الفصل الثاني :

أثر الإدارة الإلكترونية على الخدمة

العمومية في الجزائر

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات ، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ، ومنظمات الخدمة العامة ، التي تبنت إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية ، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية ، ومن ثم الخدمات العامة الإلكترونية ، بحثا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية.

لقد حاولت العديد من القطاعات العمومية جملة من تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية ، تترجم وجود مبادرات وبرامج تحول الكترونية ، تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ، ولإبراز منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، وما أفرزه على شكل ومضمون الخدمة العمومية يتطلب ذلك البحث في جوانب عديدة ، أهمها معرفة المستوى الحقيقي للتحول الإلكتروني ، مع التحليل المفصل للتطبيقات القطاعية لمعرفة مكامن التفوق ، وضبط مستويات الفشل في تجربة الخدمة العامة الإلكترونية بالجزائر.

### المبحث الأول : واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

تطلق خطوات التطوير الأولى في التأسيس لمشروع الإدارة الإلكترونية ، نحو إيجاد واقع وبيئة مناسبة لإحداث تحول ناجح ، وانطلاقاً من ذلك سيتطرق هذا المبحث إلى محتوى الاستعدادات والتجهيزات ، التي تشكل الأرضية الأساسية ، وتعبّر عن مستوى الجاهزية الإلكترونية في الجزائر ، كمرحلة أولية ضمن خطوات التحول الإلكتروني.

### المطلب الأول : واقع التحول الإلكتروني في الجزائر و الحاجة سياسة الإلكترونية

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلاً يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية ، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها ، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة.

### الفرع الأول : واقع التحول الإلكتروني في الجزائر

حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرصاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و التحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية.

حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت ، ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني ، الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 ، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية<sup>1</sup> .

ومع انطلاق الربط بالانترنت في الجزائر، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تزايداً وتقدماً هاماً في مجال الاشتراك والتعامل بالانترنت ، ففي نفس السنة ارتبطت بالانترنت عن طريق إيطاليا بسرعة

<sup>1</sup>-إبراهيم ، بختي ، " الانترنت في الجزائر "، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة ، 2002 ، ص31

تقدر ب 9600 حرف ثنائي في الثانية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة كما يرى ذلك الدكتور بختي إبراهيم جد ضعيفة.

وقد جاء الربط بين الجزائر وإيطاليا ضمن مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية في أفريقيا و تمثل الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا<sup>1</sup>.

كما قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة وفي سنة 1999 ، أي بعد خمس سنوات من دخول الانترنت إلى الجزائر بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة ، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي ، 50 في القطاع الطبي ، 500 في القطاع الاقتصادي ، و 150 في القطاعات الأخرى وخلال هذه السنة قدر عدد مشترك مركز ( Cerisf ) بحوالي 3500 مشترك، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة استعمالات واشتراكات الأفراد في الانترنت ، وهذا ما يمكن تسجيل العكس منه لدى المؤسسات ، مثل مقاهي الانترنت و المؤسسات العامة ، بسبب ارتفاع تكاليف الربط بالشبكة<sup>2</sup>.

ويرجع الدور الأساسي في انتشار شبكة الانترنت في البداية إلى مركز البحث العلمي والتقني ، باعتباره تنظيم حكومي تولى مسؤولية ترقية ، واستعمال المعلومات العلمية والتقنية ، واهتم بدعم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الجزائر ، كما تكفل بتطبيق مشاريع مغاربية في إطار شراكة مع بعض الدول في شمال إفريقيا ، " إضافة إلى ذلك استفاد المركز من تجهيزات للربط بالانترنت ، ومن برامج لتكوين المستخدمين ، الذين يقومون بتنظيم الاشتراك من خلال المركز . ليغطي مؤسسات مختلفة في كل القطر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ابراهيم بختي، المرجع السابق، ص 31

<sup>2</sup>- محمد ، لعقاب، الانترنت وعصر المعلومات ، الجزائر ، دار هومة ، 1999 ، ص ، ص 120 . 122

<sup>3</sup>-حفيفة ، بومائلة ، " علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث :الجزائر"، مذكرة ماجستير غير

منشورة ، قسم العلوم السياسية ، فرع تنظيمات سياسية وإدارية ، جامعة باتنة ، 2003 ، ص 167

وكحلقة في مراحل تطور الانترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم 98/ 257 بتاريخ 25 أوت 1998<sup>1</sup>،  
و المعدل و المتمم بمرسوم تنفيذي تحت رقم 307/2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000<sup>2</sup>.

من اجل تحديد المعايير والشروط المتعلقة بكيفيات وضع الانترنت والاستفادة من خدماتها.

إن هذه المرحلة جسدت بروز مزودون جدد آخرون في قطاعات عامة وخاصة ، تتقاسم مهمة  
التزويد بالانترنت مع مركز البحث العلمي والتقني ، وهو ما أدى إلى تطور في عدد مستخدمي  
الشبكة. إضافة إلى ذلك يمكن رصد نسبة التحول في استخدامات الهاتف الخليوي في الجزائر  
باعتباره يشكل أداة وآلية للتواصل.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن إرهابات انفتاح الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات  
والاتصالات قد ارتكز على محاولة توفير البيئة الملائمة ، وفي مقدمتها دعم الربط بالانترنت ،  
والتي فرضت ضرورة إيجاد سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

### الفرع الثاني :حاجة الجزائر إلى سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات

يرتبط الارتقاء بمستوى تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، كمطلب أساسي وهام ، في كل  
إستراتيجية إلكترونية لأي دولة ، بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وإدارتها وبالنسبة  
للجزائر كان هناك توجه نحو بناء قدرات محلية في مجال التكنولوجيا الحديثة ، وهو ما يبرر  
ضرورة وجود سياسة وطنية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وتوظيف هذه السياسة لكي تكون  
قادرة على منح حلولاً مدروسة ، ومخططة ، وشاملة لمختلف الميادين ، وتحمل رؤى مستقبلية  
وإستراتيجية بعيدة المدى.

<sup>1</sup>-المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط و كيفيات إقامة خدمات الانترنت  
واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 63 ، 4 جمادى الأولى 1419 هـ، الموافق لـ 1998/08/26، ص 5

<sup>2</sup>- المرسوم التنفيذي تحت رقم 307/2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 المتعلق بضبط شروط و كيفيات إقامة خدمات الانترنت  
واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 60، في 14 رجب 1421هـ، الموافق لـ 2000/10/15، ص 15

لقد انطلقت بوادر السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بداية مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات ، كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات ؛ فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات ، والاتصال تمحور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي:

-إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة

-اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها ، خاصة بعد أن زادت أهميتها بفضل العولمة ، والتطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات والمعلومات.

-الانفتاح على الاقتصاد الجديد ، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري ، عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى برأس المال الفكري.

-تجاوز التحدي المفروض في ظل متغيرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات ، خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد المرتكز على المعرفة.

-ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ، ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات<sup>1</sup>.

لقد اتجهت الجزائر من أجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الاستراتيجيات المرحلية ، حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرات النمو الاقتصادي ، وأحد مصادر التنافسية وارتفاع المداخل ، ولتحقيق ذلك عمدت السياسة الوطنية إلى محاولة تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية ، كرهانات أساسية للتنمية الاقتصادية المحلية ، وتنافسية للاقتصاد ، وهو ما يعد مرتكزا هاما لبناء مجتمع المعلومات ، والذي ينطلق من إدماج المؤسسات في الاقتصاد الرقمي.

<sup>1</sup>- حفيظة بومايلة، المرجع السابق، ص 163-165



وتحقيقا لهذا التوجه اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين:<sup>1</sup>

عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف ، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة ، وبالرقمنة الكاملة للشبكات ، وتشغيل خدمات جديدة مثل : الانترنت ، الحوسبة التامة للتسيير التقني والمالي والتجاري.

رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات ، لاسيما بانجاز البرامج التالية:

\*إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها ب 15.000 : كم على حلقتين

\*أما الخطوط الدولية فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته ب10.5 جيقابيت ، إضافة إلى تشغيل أرضية انترنت ذات 100.000 مشترك ، مع إمكانية توسيعها إلى 1.5 مليون مشترك.

\*إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال ( GSM ) التابعة ل" اتصالات الجزائر" ، ثم مليون خط إضافي جديد ، مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية والمالية مثل شبكات البنوك وغيرها.

كما أن هناك محور يتعلق بالتعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة ، من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة ، وتعزيز استخدامها في مجال الإدارة العامة.

في هذا السياق أنفقت الحكومة مبالغ مالية ضخمة لتطوير الحكومة الالكترونية منذ عام 2003 إذ تقدر نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 18 مليار دينار جزائري

<sup>1</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد والمواصلات ، "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر" ، وثيقة عمل مقدمة من ادارة البريد والمواصلات الى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية [2] تمع المعلومات (، تونس

لتطوير تكنولوجيا المعلومات ، مع وجود التخطيط لاستخدام المدفوعات الإلكترونية ، وإدخال التجارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية بالجزائر<sup>1</sup>.

إذ يبدو اهتمام الجزائر بنشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت واضحا في العديد من الخطوات ، بداية من فتح السوق على المنافسة الحرة ، ودعم نشر المعارف التكنولوجية ، من خلال برامج مخصصة لذلك ، مثل برنامج أسرتك الأول والثاني ، وذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات.

إضافة إلى ما يتعلق بالتخطيط لمشكلة القرصنة ، والجرائم الإلكترونية التي تمثل حاليا الخطر الأكبر أمام استخدامات شبكة الانترنت ، دفعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو تعيين لجنة وطنية لدراسة مشكلة القرصنة<sup>2</sup> ، خاصة أما م خطر هذه الأخيرة على أمن وخصوصية التعاملات الإلكترونية.

إن سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، باعتبارها ضرورية لإحداث نقلة نوعية في مجال الإدارة الإلكترونية ، لا يمكن الحكم على نجاحها ، أو فشلها ، إلا بعد النظر فيما تم تحقيقه في الواقع الفعلي والميداني ، وهو ما يدعو إلى حتمية التطرق إلى مستوى الجاهزية الإلكترونية ، التي يتكون محصلة أنواع السياسات التي تتكفل ببرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي ، والذي يتطرق إلى معرفة المؤشرات التقنية ، وضبط مستوى الجاهزية الإلكترونية في الجزائر.

<sup>1</sup> - Développement de l'administration électronique:La révolution tranquille",disponible sur :[http://news.fibladi.com/site/?page=actualite\\_algerienne&page1=newsdetailnews1&ida=43775](http://news.fibladi.com/site/?page=actualite_algerienne&page1=newsdetailnews1&ida=43775) , page web consultée le : 21/05/2018

ibid-<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر و رفع كفاءة العاملين**

يتوقف تحديد الجاهزية الإلكترونية في الجزائر على ضرورة الكشف عن جملة من المؤشرات والتي تتمثل في الآتي:

**1-مؤشر الوصول إلى الشبكة :** بالنظر إلى درجة وصول الأفراد إلى الشبكة ، يمكن القول أن دخول الانترنت إلى الجزائر مع سنة 1994 قد أعطى إمكانية جديدة لإعادة صياغة إستراتيجية حديثة ، وتنظيم الخدمات و المهام بسرعة ووقت وجيز ، وبالتالي فبيئة التكنولوجيا الحديثة تسيطر عليها شبكة الانترنت كشبكة يمكن الوصول إليها من طرف فئة كبيرة من المجتمع ، فبالرغم من البدايات المحتشمة لتطور الشبكة مع أول دخول لها ، وفي السنوات الأولى من انطلاق خدماتها في الجزائر ، إلا أنه في الوقت الحالي أصبحت شبكة أساسية في تقديم خدمات الاتصال ، حيث كانت استفادة الأفراد في البداية من خدمات شبكة الانترنت داخل نطاق المراكز العلمية والبحثية لتنتقل أين كان تواجدها الأول في المركز العلمي والتقني ( SERIST ) بعدها إلى جهات أخرى.

وبعد عامين من دخول الانترنت إلى الجزائر ، بلغ عدد الهيئات المشتركة بالانترنت حوالي 130 هيئة ، وفي سنة 1999 قدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة 800 هيئة ، منها 100 في القطاع الجامعي ، 50 في القطاع الطبي ، 500 في القطاع الاقتصادي ، 150 في القطاعات الأخرى<sup>1</sup>. وقد عقب تطور الانترنت في الجزائر ما عرف بالمقاهي الإلكترونية ، والتي لا يمكن إغفال دورها الأساسي في إتاحة الوصول إلى شبكة الانترنت ، حيث يمكن تبريره بانخفاض التكلفة التي يدفعها المواطن نتيجة استخدامه للشبكة ، وكانت بداية الربط بالانترنت قد عرفت تركيزا على المؤسسات العمومية ، والخاصة قبل أن تنتقل الى الأفراد في المنازل ، وتضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر بالدور الأساسي في عمليات الربط بالانترنت.

<sup>1</sup>- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، " بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لدى الدول الأعضاء في الإسكوا (الجزء الأول) الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، منشورات الأمم المتحدة، بيروت ، أكتوبر 2003 ، ص15،

وفي سياق التحول نحو خدمات شبكة الانترنت تحتاج الجزائر إلى الاستفادة مما تتيحه بعض المبادرات الإلكترونية من خبرات وهنا يمكن الاستعانة بالمنظمة العربية لمعايير الإنترنت، " حيث ينبغي على المواقع أن تشارك في برنامج شهادات الجودة من المنظمة، من أجل التمكن من تطبيق أفضل الممارسات عالميا في مجال صناعة المواقع، والذي يعود بعدة منافع على كل موقع مشترك، أهمها تسريع عملية نمو الاقتصاد الرقمي وجعله يواكب التطور، مع توفير بيئة الكترونية آمنة لكل من مستخدمي الموقع وعملائه، التأكد من محتوى الموقع ضد القرصنة الإلكترونية وسرقة البيانات"

**2- مؤشر التعليم عبر الشبكة:** إن تحليل مؤشر التعليم عبر الشبكة يدعو إلى ضرورة الكشف عن واقع وأثر تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في مجال التعليم، ومحدداته ومدى الاستفادة منه، وتبيين حلوله والعقبات التي تحد من نشره وتعميمه، إذ تعمل تكنولوجيا الانترنت على توجيه مجال التعليم والبحث العلمي، خدمة لمصالح الطلبة والأساتذة، فعن طريق شركة SWAN INFORMATIQUE التي تم إنشاؤها سنة 1991 في إطار تعزيز دور أكثر للانترنت في تقديم الدعم لميدان التعليم والجامعة - تم التكفل بوضع أنظمة للاتصال بواسطة الأقمار الاصطناعية بسرعات عالية، مع تكلفة منخفضة وإقامة نظام يضطلع بمهمة الربط بين الجامعات والمدارس، لرفع مستوى الاتصال وتقويته فيما بينها<sup>1</sup>

**3- مؤشر انتشار الشبكة في المجتمع:** يمكن الانطلاق من السياسة الحكومية لمعرفة مدى وجود مبادرة نشر تكنولوجيا المعلومات، والتي في مقدمتها تمكين المواطنين من الوصول إلى خدمات الانترنت، والتزود بتكنولوجيا المعلومات، إذ يمثل برنامج جهاز كومبيوتر لكل عائلة في الجزائر أحد المنطلقات الأساسية الرامية إلى توسيع استخدام الشبكات، ونشر التكنولوجيا بين أفراد

<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص 16

المجتمع. إضافة إلى محاولة تعميم الربط بالانترنت ، التي أصبحت اليوم تتوفر في المنازل والمكاتب الخاصة<sup>1</sup>

**4-انتشار الشبكة في الاقتصاد :** تحديدا ووفق هذا المؤشر عملت الجزائر على محاولة الاستفادة من شبكة الانترنت في المجال الاقتصادي ، ويرى بعض الباحثين - اعتمادا على مؤشرات البيئة الرقمية- أن الجزائر لا تزال بعيدة حتى على الدول العربية في مجال إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الاقتصاد.

كما أن الواقع يبين أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الجزائر هي حبيسة قطاعات قليلة وأشخاص محددين ، و هذا غير كاف لإقامة اقتصاد معرفي فعال ، ويكسر الفشل في الاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة في تدارك التخلف الاقتصادي.

أما المبادرات الجزائرية ، فيمثل مشروع السداد الالكتروني ، والصيرفة الالكترونية التي تقدمها البنوك احد الخدمات التي تتم من خلال شبكات اتصال الكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها ، وفقا لشروط العضوية المحددة من طرف البنك.<sup>2</sup>

**5-مؤشر سياسة الشبكة :** بالنسبة للجزائر يمكن تحديد سياسة الشبكة انطلاقا من المخطط الاستراتيجي الالكتروني 2013 ، الرامي إلى تثمين ، ودعم ترقية تحويل التكنولوجيا والمعرفة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

أما دعم نشر تكنولوجيا المعلومات و سياسة تحرير الاتصالات فيلاحظ هناك حرية كبيرة يتمتع بها مستعملي الانترنت في الجزائر، و دون مضايقات على نطاق واسع من السلطة ، حيث وبالرغم من غياب رقابة مركزية على تصفح شبكة الانترنت ، تقع المسؤولية القانونية على

<sup>1</sup>-سهام ، بلقمرى ، التعليم الالكتروني : رؤية مستقبلية جديدة ، الجزائر نموذجا ، " مجلة علوم انسانية " ، العدد 32 ، جانفي 2007 ، متاح [www.ulm.nl](http://www.ulm.nl) بتاريخ الإطلاع 2018/05/13

<sup>2</sup>-عماري ، عمار ، وآخرون ، " واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والاسلامي " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، عدد 5 ، 2007 ، ص 130

المحتوى الذي يتم نشره مباشرة على مزودي الخدمة ، حيث تنص المادة 14 من مرسوم الاتصالات الصادر عام 1998 على مسؤولية مزودي خدمات الانترنت عن المادة المنشورة ، والمواقع التي يقومون باستضافتها.

كما ترصد بعض التقارير أنه في الفترة الأولى لاستخدام شبكة الانترنت في الجزائر شهدت بعض المدن تشديدا على عمل مقاهي الانترنت ، من خلال طلب الشرطة من مديري المقاهي الاحتفاظ بالمعلومات الكاملة عن الزوار ، وتسليم القوائم يوميا لقسم الشرطة<sup>1</sup>

وتذهب بعض الآراء إلى أن التشديد على استخدام الانترنت ، والرقابة الدورية على مقاهي الانترنت ، يدخل ضمن باب التضيق على الحريات وانتهاكها ، غير أن بعض الجهات المهمة بقضايا الأسرة طالبت بضرورة سن تشريع قانوني ينظم العمل في مقاهي الانترنت ، لتفادي التأثير السلبي لهذه الشبكة على الأطفال ، من خلال إقامة رقابة أمنية عليها ، مع تحديد السن القانوني اللازم لدخولها ، و فرض عقوبات صارمة على أصحاب مقاهي الانترنت إذا لم تطبق هذا القانون<sup>2</sup>

أما تقييم سياسة الوصول إلى شبكة الانترنت في الجزائر ، فيمكن القول فان أهم العراقيل التي تحد من استفادة المواطن الحقيقية من شبكة الانترنت هي سوء الخدمات التي تقدمها الشبكة ، والتي تنتج عن الانقطاع المتكرر في الخدمات وتواصل ذلك أحيانا ليوم كامل ، مما يؤثر سلبا على بعض الأعمال ، ويؤدي إلى اضطرابات في انجاز المهام.

<sup>1</sup> الحجب والرقابة والمصادرة ، متاح في [http:// www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml](http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml) تاريخ الاطلاع 2018/05/07

<sup>2</sup> ليلي ، ك ، نحو رقابة شديدة على مقاهي الانترنت ، متاح في: [http:// www.el-bilad.com/article.php ? codear](http://www.el-bilad.com/article.php?codear) =4010 تاريخ الاطلاع 2018/06/10

### المطلب الثالث : رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية

انطلاقاً من قطاعات الحكومة ، التعليم العالي، التربية ، الصحة العمومية ، العدالة ، المصارف والمالية حاولت الحكومة الجزائرية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحديث الممارسة الادارية وربط الهياكل الادارية بكل القطاعات المعنية ضمن نظام شبكي<sup>1</sup>.

حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية ، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الالكترونية ، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الالكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه ، و ضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر الالكترونية على تطوير الكفاءات الإستراتيجية ، و تنطلق من وجوب تكنولوجيا الإعلام والاتصال -بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية ، تهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة ، إذ تتجه الإستراتيجية الالكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما:

1-إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2-تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

والملاحظ لهذين الهدفين يمكن أن يسجل غياب التركيز على الدورات التكوينية لموظفي مؤسسات الخدمة العمومية ، فالتغلب والتمكن من الاستخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد الإدارات التي تشهد عملية تحول الكتروني بموارد بشرية مؤهلة في مجال التقنية الحديثة ، تضطلع داخل الإدارة بمهام التدريب ، الصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الالكتروني ، والتمكن من تخفيض حدة

<sup>1</sup>- خلادي ، عبد القادر " التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة ( تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر، القاهرة، 14، 15ماي 2003 ، ص 5

مقاومة التغيير التكنولوجي داخل الإدارة العامة ، وهنا يمكن للجزائر أن تقوم بتسخير الطاقات العلمية من مهندسين وتقنيين.

كما يمثل إعادة بعث عملية أسرتك أحد الخطوات التي تهدف للرفع من نسبة مستخدمي ومالكي الحواسيب ، كما يسجل وجود توجه نحو اعداد ملف حول المقاربة الجديدة لهذه العملية ، وإعداد ملفات أخرى تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات العمومية ، وقطاع التربية ، الصحة ، وأصحاب المهن الحرة ، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجها في النشاط الاقتصادي ، والسياسي ، والاجتماعي للبلد ، اضافة الى إدراج مادة الإعلام الآلي في الجزائر كمادة تعليمية جديدة في مرحلة السنة الأولى ثانوي كتوجه ايجابي ومبادرة مهمة في القضاء على الأمية الالكترونية، وتكوين موارد بشرية في مجال التكنولوجيا.

وانطلاقا من أن المؤسسات العامة تمثل جهات وديعة لآمال الجماهير في المستقبل ، ووسائل لتنفيذ هذه التطلعات ، أصبح بوسع البرامج المستندة للأداء أن تحسن الفعالية<sup>1</sup> ، وهو ما يلزم وجود كفاءة العاملين بالادارة.

وإذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر ستعوض الصك البريدي ، فإن الامر يتطلب أن تحظى بقدر أكبر من الاهتمام من قبل الجمهور ، الذي يجب تحسيسه هو الآخر وحثه على ضرورة ، واهمية استخدام هذه الوسيلة المالية الجديدة ، وهي المهمة التي توكلها المؤسسة .إلى أعوان بريد الجزائر وبالأخص أعوان الشبايك<sup>2</sup>

بالموازاة مع ذلك يتطلب الامر إعادة تأهيل الكوادر البشرية داخل الادارات العمومية ، وحثية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة ، ولعلّ هذا ما يؤكدّه خطاب رئيس الجمهورية ، والذي يوحي

<sup>1</sup>-لجنة خبراء الإدارة العامة ، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ، " تعزيز قدرة الإدارة العامة على تنفيذ إعلان الأمم المتحدة بشأن

الألفية " ، موجز تقرير الأمانة العامة ، بيروت ، 2002 ، ص12

<sup>2</sup>-"Utilisation de la carte CCP", Le facteur, Direction de la communication d'Algérie poste, N° 63 ,



بمتطلب إدماج موارد بشرية ذات كفاءة عالية ضمن قطاع الخدمة العمومية ... "إنه لم يعد لدينا عذر نتذرع به فيما يتعلق بسوء تأطير إدارتنا ، وخدماتنا ، ومشاريعنا، في بلد يرتاد جامعاته 9 ملايين تلميذ في التعليم الابتدائي، والمتوسط والثانوي ، و 600000 في التكوين المهني ، فهذه المعاينة تستوقفنا عند ضرورة التوصل إلى حلول بغية دمج هذه القدرات في دواليب الإنتاج وإدارة البلاد"<sup>1</sup>...

مما سبق يمكن القول أن تطوير مستوى العاملين بالادارة العامة كأحد أوجه المعادلة الخاصة بترشيد وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، يتطلب بالاساس إعادة النظر في كفاءة العاملين ، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي ، تهدف التوافق مع مستجدات ، وواقع هذه المؤسسات في ظل استراتيجية التحول الرقمي ، وتحسين مردود موظفي الخدمة العامة ، وتجاوبهم مع هذا الوافد الجديد.

<sup>1</sup> - وزارة الشؤون الخارجية ، كلمة عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة والولاية بقصر الأمم 2006/06/25 ، على الموقع [http://193.194.78.233/ma\\_ar/stories.php?story=06/06/26/2006](http://193.194.78.233/ma_ar/stories.php?story=06/06/26/2006) ، تاريخ الإطلاع 2018/06/19

**المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية والخدمة العامة الرشيدة في الجزائر رؤية مستقبلية**

يتطرق هذا المبحث إلى آفاق الإدارة الالكترونية والخدمة العامة الرشيدة في الجزائر ، من خلال تبين جملة من التحديات التي تعترض هدف ترشيد الخدمة العمومية انطلاقا من آلية الإدارة الالكترونية ، مع محاولة استنتاج ، وصياغة رؤية مستقبلية تصورية لإمكانية تغيير هذا الواقع لصالح التجربة الجزائرية.

**المطلب الأول : الحاجة الى الدعم من طرف القيادة السياسية**

يحتاج تخطي عقبات التحول للوصول إلى تطبيقات ناجحة للإدارة الالكترونية في الجزائر ، و يرتكز بالأساس على عامل الإرادة السياسية الداعمة لهذا التوجه ، والراعية لحسن اختيار برامج قطاعية تحمل في مضامينها أسس التحول الناجح ومقوماته ، وإضفاء طابع الترشيح على الخدمات العمومية كنتيجة للتحول نحو نموذج الخدمة العامة الالكترونية<sup>1</sup>.

إذ يرى الأستاذ الدكتور محمد محمود الطعمانة و الدكتور سمير محمد عبد الوهاب ، بأن دعم أو مساندة القيادة ( الإدارة العليا ) هي حجر الأساس لنجاح تطبيق الإدارة العامة الالكترونية (الحكومة الالكترونية ) ، حيث أن تلك القيادة هي المسؤولة عن إطلاق المبادرة ووضع الأولويات ، وقيادة الجمهور للوصول إلى مرحلة الاكتمال ، والبناء الحقيقي للتحول الالكتروني في الإدارة المحلية<sup>2</sup>

مما سبق يتطلب التحول للخدمة العامة الالكترونية في الجزائر ضرورة توفير الدعم السياسي للمشروع ، وصياغة منظور استراتيجي وطني وشامل ، يرتكز على رؤية واضحة للنقطة النوعية

<sup>1</sup>-محمد ، محمود الطعمانة ، سمير، محمد عبد الوهاب ، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية ، 2005 ، ص338

<sup>2</sup> - مشروع الجزائر الالكترونية2013، E – Algérie، إستراتيجية تهدف إلى تعميم استخدام التكنولوجيات المتطورة في أغلب الإدارات العامة ، ومجالات النشاط الاقتصادي ، كما تم التخطيط لتعميم مشروع التحول الالكتروني ومحاولة توسيعه ليشمل كافة المواطنين مع سنة 2013، وهو ما يرمي إلى تعميم النفاذ للخدمات العامة الالكترونية ، والوصول إلى مجتمع المعرفة ، حيث يعكس مشروع الجزائر الالكترونية سياسة الحكومة في الاعداد لاستراتيجية المعلوماتية ، حيث كانت انطلاقة المشروع مع 2009 ويحدد تحقيق نتائجه في آفاق2013

المطلوبة للعمل الحكومي ، وهو ما يدعم إيجاد المعايير الموحدة التي تضبط آلية العملية ومنهجية التنفيذ ، ولعل هذا ما تحمله سياسة الحكومة عندما قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بإعداد مشروع الجزائر الالكترونية<sup>1</sup>

وكمحاولة لتقييم أثر تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية ، والإدارة الالكترونية - باعتبارها تؤسس لوجود نوعا من الإرادة السياسية للتحويل - يمكن تسجيل عجز حالي لتحقيق هذا التوجه ، وضمن هذا السياق أشار تقرير لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مع مطلع سنة 2009 يشير إلى أن الوزارة عجزت عن انتهاج إستراتيجية واضحة ومنسجمة ، من شأنها تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية ، بغرض الوصول إلى مجتمع معلومات حقيقي ، واقتصاد رقمي ، إذ يرمي هذا المشروع إلى تحديد وتنفيذ رؤية مستقبلية ، ومقاربة عملية تجعل مجتمع المعلومات ، وكذا الاقتصاد الرقمي يلعبان دور التأثير البالغ في النمو الاقتصادي.

وينطلق التقرير الوزاري من تحديد مكامن الضعف من خلال التأخر في تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية بدليل ضعف استخدام الانترنت وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، عبر كامل القطر الجزائري ، ويؤكد أن الجزائر بحاجة إلى إعادة النظر في صياغة خطة تحول الكترونية ، وكذا حاجتها إلى تنفيذ إستراتيجية ذات أهداف كمية ونوعية محددة بوضوح ، بناء على تطوير المؤشرات المتعلقة بالجدوى ، النفاذ ، التحضير الرقمي إضافة إلى تعميم نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، والتحضير الجدي فيما يتعلق ببرنامج الحكومة الالكترونية.

وفي إطار دراسة بيئة التحول الالكتروني في الجزائر ، يؤكد التقرير أن القوانين التنظيمية وتعميم الانترنت تعد من المعوقات الأساسية أمام تطبيق الجزائر الالكترونية وهذا ما يشكل عرقلة واضحة أمام تجربة الإدارة الالكترونية ، بسبب غياب الجاهزية الالكترونية .

<sup>1</sup> - "القوانين التنظيمية وتعميم الانترنت يرهن تطبيق الجزائر الالكترونية 2013" ، متاح في [http:// www.elhiwaronline.com/era/content/view/9412/95](http://www.elhiwaronline.com/era/content/view/9412/95) تاريخ الاطلاع 2018/05/21

وبحثا عن وجود إرادة سياسية ، مساندة للتحويل نحو الخدمة العامة الالكترونية في المؤسسات العمومية بالجزائر ، يمكن رصد بعض المبادرات التي يمكن وصفها بالاجيائية ، إذا ما تم تفعيلها ، لتصبح أحد الدعامات الأساسية ، وخطوة مرحلية نحو تطوير مشاريع الإدارة الالكترونية ، و من ثم ترقية نموذج الخدمة العمومية.

إن توجه الجزائر لإيجاد بيئة تشريعية وقانونية للعمل الالكتروني ، يمكن أن يصنف على أنه اهتمام يحتاج إلى تواصل دائم لتوفير الشروط الملائمة لحماية بيئة الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية ، حيث يمكن استنتاجه من خلال توجه الجزائر حاليا إلى الاهتمام بضرورة إيجاد ترسانة قانونية وطنية تغطي كافة المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وذلك في إطار مواكبة الممارسات الدولية ، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة الحالية ، والنقائص والصعوبات المسجلة.

إن التحديد الدقيق لوجود إرادة سياسية تؤدي دورا بارزا في التحويل للخدمة العامة الالكترونية ، إنما هو بحاجة إلى تحديد مدى قدرات هذه القيادة في تحويل الموارد المادية ، والقدرات البشرية ، والمخصصات المالية الى واقع ملموس ، دون إهمال المتابعة الدورية ، و التقويمية لكل مرحلة ، تهدف الكشف عن العجز المسجل في إستراتيجية التحويل ، إضافة إلى ضرورة أن يتم التغيير بطرق تتوافق مع الإمكانيات المتاحة خاصة في ظل المحدودية المسجلة في الجزائر، والتي تشمل كل متطلبات التحضير للتحويل نحو الخدمة الالكترونية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : إشراك القطاع الخاص في مبادرة الإدارة الالكترونية

يتطلب دعم وتطوير برامج الإدارة الالكترونية الحكومية ، إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص لدعم الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرح مجال واسع ونسبة كبرى من المشروعات أمامه ، وترمي هذه التوجهات إلى محاولة تنظيم دور القطاع الخاص ، وتأهيله لممارسة دور أكبر

<sup>1</sup> - القوانين التنظيمية وتعميم الانترنت يرهن تطبيق الجزائر الالكترونية "2013 ، المرجع السابق

في مسيرة التطوير التنظيمي ، وإزالة العقبات الإدارية والتنظيمية ، التي تحد من دوره المحوري في هذا المجال.

وبالتالي تدعو جهات إلى وجوب خلق شراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ برنامج الجزائر الإلكترونية 2013 ، بحكم أن الدولة أو القطاع العام يفتقد القدرة على تنفيذ هذه الإستراتيجية منفرداً<sup>1</sup> ، و يمكن هنا الاستشهاد بالنموذج الماليزي في الحكومة الإلكترونية ، الذي حاول الانطلاق وبناء علاقات الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والحصول على خدمات استشارية خارجية ، الأمر الذي مكنه من توفير 3,2 مليون دولار في معاملات الترخيص و ما يزيد عن ثمانين ملايين دولار في نفقات التنفيذ ، إضافة إلى تخفيض كلفة التشبيك بنسبة 65 % و كلفة المعاملات الحكومية بنسبة 80 %<sup>2</sup>.

ولمعرفة دور ومشاركة القطاع الخاص في بناء الإدارة الإلكترونية بالجزائر ، يمكن القول أنه وبالرغم من أن الجزائر ما تزال بعيدة عن هذا الواقع ، فإن هناك بعض التوجهات التي يمكن أن تصنف ضمن فتح المجال أمام القطاع الخاص، لدعم التحول الإلكتروني بوجه عام والإدارة الإلكترونية على وجه التحديد ، وبالرجوع إلى قانون سنة 2000 حول قطاع الاتصالات في الجزائر ، يلاحظ فتح المجال لأول مرة وإعطاء حق للقطاع الخاص في تقديم خدمات الاتصالات ، وهو ما أنهى مرحلة احتكار القطاع العام لسوق الاتصالات في الهاتف النقال ، والسماح لمشاركين آخرين بالدخول في تنشيط سوق الاتصالات.

كما أن حصول شركة أوراسكوم المصرية على أول رخصة لتشغيل الهاتف المحمول في الجزائر عبر شبكتها " جازي " ، ومنح الاعتماد للشركة الكويتية " نجمة " ، إنما يدل على وجود نوع من

<sup>1</sup>-عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص

163

<sup>2</sup>-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - اسكوا - "بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الدول .الأعضاء في الإسكوا ،) "الجزء الأول : (الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ، منشورات الأمم المتحدة ، بيروت ،

2003، ص12

الانفتاح على القطاع الخاص ، ومنحه دورا في مبادرة التحول الالكتروني ، والذي بدوره يؤثر على التحول نحو الإدارة الالكترونية ، ومحاولة لإلغاء سيطرة شركة الجزائرية للاتصالات " موبليس" كشركة عمومية.

أما فيما يتعلق بمزودي خدمات الانترنت فقد جاء " المرسوم التنفيذي الذي أنهى احتكار الدولة في مجالات التزويد بالانترنت التي كانت في بداية الأمر تتم عن طريق مركز SERIST إلى أن جاء المرسوم التنفيذي سنة 1998 ، و الذي أبقى هذا الاحتكار ، وقدم شروط يجب أن تتوفر في الراغبين لدخول خدمة التزويد بالانترنت لأغراض تجارية ، ومن بين هذه الشروط أن يكون جزائري الجنسية ، وتقديم طلبات الحصول على تراخيص إلى وزير الاتصالات<sup>1</sup>.

وبعد السماح للقطاع الخاص بتقديم خدمات التزويد بالانترنت ، ارتفع عدد مقدمي الخدمة إلى 18 شركة بحلول 2000 ، و هنا يمكن تقديم ملاحظة أنه وبالرغم من محاولة تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر والذي كان منتظرا أن يصبح كشريك في عملية بناء مشروع التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، " فإن الوضع الحالي خاصة فيما يتعلق بشبكة الانترنت ما يزال استعمالها ضعيفا مقارنة بدول الجوار"

إن دور القطاع الخاص في إقامة وتنشيط مبادرات ومشاريع التحول للخدمة العامة الالكترونية ، إنما يستمد مرتكزا ته من الامتيازات التي يوفرها هذا القطاع ، والتي تتمثل في عناصر الكيف ، الجودة ، التمويل المالي وإمكانية الوصول ، وبالتالي أصبحت هناك ضرورة إلى دعم هذا القطاع ، وفتح مجال المشاركة الفاعلة له في صياغة ، وتكوين ، وتمويل برامج ، ومبادرات التحول للإدارة الالكترونية ، كون هذا القطاع له القدرة في إيجاد البنية التحتية والتقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتي تمثل عنصرا بالغ الأهمية في مشروع الإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup>-مرسوم تنفيذي رقم 256/98 المؤرخ في 25 أوت 1998 ، المتضمن قانون البريد و المواصلات، الجريدة الرسمية العدد 63 الصادر في 4 جمادى الأولى 1419 هـ، الموافق لـ 26 أوت 1998، ص 7

## المطلب الثالث : خصوصية بيئة الإدارة العامة الجزائرية

يرتبط أي تحول في مشروع الإدارة الإلكترونية ، وتحقيق انجازات هامة في مجال الخدمة العامة الإلكترونية انطلاقا من الخصوصية التي تمتاز بها أي إدارة عامة ، والجزائر كغيرها من الدول تتأثر بيئتها الإدارية بمجمل البرامج والإصلاحات في مجال الإدارة والتنظيمات الحكومية ، والتي نجد من بينها برامج التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية ، كأحد أوجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة المدنية.

إن البحث في خصوصية الإدارة العامة الجزائرية ، يجعل من أي باحث في هذا الميدان يتجه إلى التركيز على واقع هذه الإدارة ، وفيما تتمثل أهم العراقيل والصعوبات التي تعترض الوصول إلى تحقيق غاية أي مشروع إلكتروني يهدف إلى تحقيق خدمة عامة إلكترونية رشيدة.

بالتالي فتحليل بيئة الإدارة العامة الجزائرية ، يؤدي إلى تسجيل بعض المشاكل الجوهرية ، التي تطل الجهاز البيروقراطي الحكومي ، والتي هي انعكاس لمحددات البيئة ، الأمر الذي انعكس سلبا على دور الإدارة العامة ، والذي كان محصلة لغياب الشفافية ، المساءلة ، حكم القانون ، والتي تمثل آثارا للحكم الراشد في الإدارة العامة.

في هذا السياق يمكن البحث عن طبيعة التنظيم البيروقراطي ، وتأثيراتها على التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر ، والكشف عن تحديات هذا التحول من خلال تبين مدى ارتباطه بوجود انحرافات وفساد إداري ، مع إبراز الأسباب الكامنة وراء الفشل في إيجاد إطار مؤسسي وقانوني يحمي ويرتقي بمستوى هذا التحول ، ومدى إسهامات القيادة البيروقراطية في صياغة برامج ومشاريع الإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من معطيات واقعية تعكسها البيئة الوطنية.

إن البحث في مقدار الفساد الإداري والعراقيل الناجمة عن تدهور الجهاز البيروقراطي ، وغياب حكم القانون ، وتحول السلطة والمسؤولية عن المسار الذي تحدده قوانين الجمهورية في الجزائر ، يوضح درجة من الحكم السيئ ، تتميز بت بيئة الإدارة العامة الجزائرية ، وهو الأمر الذي يؤكد

الاعتراف الحكومي ضمناً بأن هناك معوقات إدارية تعكس ارتفاع مؤشر الفساد الإداري ، وغياب النخاعة ، وضعف روح المسؤولية لدى العاملين بأجهزة الإدارة ، وضمن هذا السياق نجد خطاب رئيس الجمهورية الذي جاء فيه... "لقد أضحي حتماً أن تعزز محاربة ما نقشى من ممارسات من مثل الفساد والرشوة والمحابة والتدخلات التي لا يغفرها لا المواطنون ، ولا السلطات العمومية ، تلك الممارسات التي تشكل السبب الأساسي لتباطؤ إدارتنا وسوء تنظيمها ، والتي تقوض أركان . دولة الحق والقانون ، وتأتي على ثقة المواطن..."<sup>1</sup>

حيث أدت هذه التحديات إلى عرقلة الإدارة العمومية في تحقيق الصالح العام ، وهو ما يدعو إلى الحد من هذه الآفات عن طريق .." يجب أن نضع حداً للسلوكيات البيروقراطية التي تجمد المبادرات ، وتلحق وخيم الضرر باقتصاد البلاد ، وبالتمية المحلية ، كما يجب أن نضع حداً لغياب الشفافية والتواصل الذي يتناقض والحاجة إلى إدارة ناجعة في خدمة المواطنين ، والإصغاء لانشغالاتهم ، إدارة قادرة على حل مشاكلهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ، إدارة تنهض بمهامها كاملة في خدمة الجماعة... أشير الى وجوب إضفاء النوعية على الخدمة العمومية من حيث هي مظهر من .مظاهر ما ينبغي للإدارة أن توليه من احترام وتقدير للمواطنين..."<sup>2</sup>

إذ أن غياب أو ضعف وجود برامج تحول للإدارة الالكترونية حقيقية في الجزائر ، هو نتاج عدم استغلال الظروف في مراحل سابقة ، وغياب الترشيح في الإنفاق على مشاريع التحول الالكترونية ، الذي هو انعكاس لنقص المساءلة والرقابة.

إن الإدارة العامة الجزائرية قد عانت من مظاهر التعقيدات البيروقراطية ، والتسيب والالانجاعة في عدد من المراحل ، وهذا كذلك ما اعترف بت ضمناً نص خطاب رئيس الجمهورية في 27 أفريل 1999 "إن الدولة مريضة معتلة في إدارتها ، مريضة بممارسة المحابة ، مريضة بالمحسوبية ، والتعسف والنفوذ بالسلطة ، وعدم جدوى النفوذ والتظلمات مريضة بالامتيازات التي

<sup>1</sup>- عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 165

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 166



لا رقيب لها ولا حسيب ، مريضة بتبذير الموارد العامة ، ونهبها بلا ناه ، ولا رادع كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات ، وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات ونفرت أصحاب الضمائر الحية ، والاستقامة ، وحالت بينهم ، وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة وشوهت . مفهوم الدولة ، وغاية الخدمة العمومية ما بعده تشويه...<sup>1</sup>

وانطلاقاً من أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الاجتماعية و العلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان الفرد والمجتمع ، وبالتالي فسلوكها انعكاس المجتمع محدد ولزمن معين ، لا يمكن الحكم على مقدار فسادها أو صلاحها بقوانين ثابتة ، ومن ثم فالإدارة العامة الجزائرية قد مرت بظروف سياسية واقتصادية أثرت في بلورة تنظيمها البيروقراطي لسنوات عديدة ، وهو ما أثر على التحول للخدمة العامة الإلكترونية.

كما يمكن القول أن ضعف التخطيط ، وصياغة المشاريع الخاصة بالتحول للخدمة العامة الإلكترونية في إطار مركزي بعيداً عن إشراك الهيئات المحلية ، ومختلف التنظيمات الفاعلة في الجزائر ، والاستفادة من الخبرات التي تولدها النقاشات على مستوى أشمل، من شأنه أن يكون سبباً وراء هذا التأخر المسجل في إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية الحكومية ، والدليل نجاح تجارب التحول الإلكتروني في الدول التي أولت اهتماماً لهذا الجانب.

في الأخير يمكن القول أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر أصبح أمراً ضرورياً لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن ، كالقيام بالعمليات الكبرى على مستوى البنوك ومراكز البريد ومختلف المؤسسات المالية ، باستعمال التكنولوجيات الحديثة في تحسين منظومة خدمات التعليم العالي ، كإدخال تقنيات الانترنت في تطوير مؤسسات التكوين المهني وقطاع التربية ، وتجهيز مختلف مؤسساتها بآليات الإدارة الإلكترونية ، من أجل دفع حركية إنجاز المهام الموكلة لمؤسسات الخدمة العامة ، وتحقيقاً لمتطلبات الحكم الراشد التي تقتضي توفير النوعية في عالم الاتصال والتسيير

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 169

الإداري ، و تقريب المواطن والمؤسسات بالإدارة والهيئات الرسمية ، والإسراع في الاستجابة لمختلف متطلبات المواطنين ، واستقبال شكاويهم والرد عليها في ظرف قياسي.

وبناء على التجارب القطاعية سابقة الذكر يمكن القول أن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الإلكترونية ، كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

الخاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، و برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية و الرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما يتيح تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، و تساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، و ترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على التمتع العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الإلكترونية نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة

العامة ، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني الخدمي منها ، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات ، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقنة.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية ، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ، ويحقق مقدار من المصادقية في عمل منظمات الخدمة العمومية ، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف ، توفير البيانات الأساسية للخدمات ، و إيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية ، تعليمية ، تجارية ، من شأنه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها ، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية ، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة ، و تستجيب لاحتياجات المواطنين ، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الادارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية ، ليس كادارة تدير شؤون الدولة والتمتع بديلا عن الادارة التقليدية ، وانما كأسلوب جديد في العمل الاداري والتنظيمي ، يحقق قدرا من النضج الاداري ، وتسهيل العلاقة بين المواطن والمؤسسات العمومية ، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع ، وجعلها سمة مميزة للادارة العمومية ، في اطار تفاعل بين الاجهزة الخدمية والمواطنين يتميز بالكفاءة الكبيرة.

كل ذلك سوف يحدث تغييرا سريعا في نمط حياة المواطنين ، ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية ، الناجمة عن تعقيدات الهيكل الاداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي ، وتنتقل المواطنين بين مكاتب الهرم الاداري للحصول على الخدمة ، وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت ، ارتفاع في التكاليف ، وتراجع في الاداء.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الالكترونية فرصة القضاء على صفوف الانتظار والذهاب إلى المؤسسات العمومية طلبا للخدمات ، ولن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسات ، فكل الإمكانيات سوف تكون مفتوحة من خلال العمل الشبكي ، وعن طريق إدخال تعديلات تركيبية على الإدارة العمومية ، تدعم التواصل الآني.

توجهت التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الالكترونية ، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة ، خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية ، وبذلك لم تعد هناك حاجة كي يتم التنقل إلى مكان تواجد الخدمة ، بما يوفر على المواطن الجزائري الجهد ، والوقت ، واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة.

غير أن ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الالكترونية ، والتي أعادت مشكلة الطابور من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية مثل مشكل خروج الشباك الالكتروني عن الخدمة ساعات طويلة ، وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الالكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية.

بالتالي فالتجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الالكترونية قد مثلت إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الالكترونية ، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية ، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بترشيد الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث فيمكن الوصول إلى جملة من النقاط يتم ذكرها في الآتي:

-تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

-الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، والتحول للروابط الافتراضية ، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية

-تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية ، وتتجلى معاييرها في القيم التالية : التواصل الآني ، الشفافية ، الديمومة و الاستمرارية ، الاستجابة ، السرعة و ربح الوقت ، الدقة في تحديد المهام

-تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية ، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الالكترونية ، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي ، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية ، إذا لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية ، مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الالكترونية.

عرف نموذج الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية ، والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الالكترونية ، وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات.

ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية ، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين -كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت - هي عوامل لا تشجع على نجاح ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر

-تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية ، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية ، خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر

- تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية ، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية ، خاصة وأنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر ، ويستقبل أعدادا كثيرة من طالبي الخدمات.

- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية ، تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية ، و الاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول ، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول

- تهدف ترقية الخدمات الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، تقتضي الحاجة توسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكل لامركزي ( تضمين كل قطاع بموزع آلي) تهدف تسهيل العمليات ، وتقاديا لمشاكل الازدحام

- إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية ، يتطلب النهوض بمفهوم التعليم المتزامن القائم على الاتصال المباشر ، وتقديم الدروس الافتراضية على الشبكة ، وعدم الاقتصار على إتاحة عمليات التسجيل الأولية فقط على شبكة الإنترنت

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنتقل من أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية ، بما يحقق التزاهة ، المحاسبية ، المساءلة ، الرقابة ، سرعة 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 وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً. الكتب

1. احمد احمد الوافي، بكرة المنفعة العامة في نزع الملكيه الخاصة. الإسكندرية، 1992
2. حمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
3. حميد الطائي، بشير العالق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوردي للطباعة والنشر، الأردن، 2009
4. عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2.14
5. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي و التنمية المحلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001
6. عصمت عبد الله الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تيسير وفعالية العمل الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998
7. عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006
8. محمد ، لعقاب، الانترنت وعصر المعلومات ، الجزائر ،دار هومة ، 1999
9. محمد ، محمود الطعمانة ، سمير، محمد عبد الوهاب ، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية .الادارية ، 2005
10. محمد الأزهر الناصر، اخلاقيات الوظيفة العامة في مواجهة الفساد في منظمة الشفافية الدولية. بيروت: المركز اللبناني للدراسات،
11. محمد الطعمانة، طارق العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: منشو ارت المنظمة العربية للتنمية العربية ، ، 2004
12. محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات). جامعة الكويت، 1997
13. محمد كامل ليله، النظم السياسية الدولة والحكومة. القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1971
14. هاني عامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1 عمان: دار وائل للنشر، 2005

ثانيا. مذكرات تخرج

1. حفيظة ، بومايلة ، " علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث :الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم السياسية ، فرع تنظيمات سياسية وإدارية ، جامعة باتنة ، 2003
2. دقي نعيمة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة و تنمية، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 2017/2016
3. رفاع شريفة، نحو ادماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وق نظرية الادارة العمومية الحديثة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير-فرع إدارة الاعمال-، جامعة الجزائر 03، 2008
4. عبد القادر برانس، التسويق هي مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2007
5. عبد الله ولد سيف احمد فال، دور الادارة المحلية في تسيير الخدمات العامة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، 2006
6. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009
7. مروان رابح، نظم المعلومات الجليد ودورها في الرفع من أداء الإدارة العمومية. منكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2011-2012

ثالثا. مجلات و دوريات

1. هيم الفيلاوي، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد، 19 السنة الخامسة، نوفمبر، ص2002
2. محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية. مجلة الإداري، مسقط العدد، 91، ،2002،
3. بن ام السعد فتيحة ويحيوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية. المجلة الدولية للبحوث الاسلامية و الإنسانية: العدد 11، جامعة باتنة، الجزائر، 2014
4. قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح. مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ورقلة، جوان 2011
5. عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2011-2012
6. إبراهيم ، بختي ، " الانترنت في الجزائر "، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة ، 2002
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد والمواصلات ، "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر"، (وثيقة عمل مقدمة من ادارة البريد والمواصلات الى الاجتماع العربي التحضيرى الثانى للقمّة العالمية المجتمع المعلومات (، تونس 16/15 افريل 2002
8. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، " بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى الدول الأعضاء في الإسكوا (الجزء الاول) الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ، منشورات الأمم المتحدة ، بيروت ، أكتوبر 2003 ،
9. عماري ، عمار ، وآخرون ، " واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والاسلامي "، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، عدد 5، 2007،
10. سهام ، بلقمري ، التعليم الالكتروني : رؤية مستقبلية جديدة ، الجزائر نموذجا ، " مجلة علوم انسانية "، العدد 32 ، جانفي 2007

رابعاً. تقارير و مؤتمرات

1. جمعيه جار مارالياس، اصلاح الخدمة المدنية لتفعيل دور القطاع الخاص .(أوراق ووقائع ندوة إصلاح الخدمة المدنية لدعم دور القطاع الخاص). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،15-17/12/1996
2. خلادي ، عبد القادر " التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة ( تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر، القاهرة ، 14 ، 15ماي 2003 ، ص 5
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - اسكوا -" بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الدول .الأعضاء في الإسكوا ،" الجزء الأول : ( الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية ، منشورات الأمم المتحدة ، بيروت ، 2003
4. لجنة خبراء الإدارة العامة ، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ، " تعزيز قدرة الإدارة العامة على تنفيذ إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية " ، موجز تقرير الأمانة العامة ، بيروت ، 2002
5. محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي في الفترة من 24 . 26 إبريل، 2003

خامساً. مواقع الأنترنت

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشؤون الخارجية ، كلمة عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة والولاية بقصر الأمم 25/06/2006 ، على الموقع [http://193.194.78.233/ma\\_ar/stories.php?story=06/06/26/](http://193.194.78.233/ma_ar/stories.php?story=06/06/26/) 2006 تاريخ الإطلاع 2018/06/19
2. الحجب والرقابة والمصادرة ، متاح في <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml> تاريخ الاطلاع 2018/05/07
3. رشيد بن عيش، المصلحة العامة. مقال منشور على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org) تاريخ الإطلاع 2018/06/15

4. فوزي خليل، المصلحة العامة بين الشرع والفقه والسياسة. على الموقع [www.onislam.net](http://www.onislam.net) تاريخ الإطلاع 2018/06/15

5. القوانين التنظيمية وتعميم الانترنت يرهن تطبيق الجزائر الالكترونية 2013 ، متاح في <http://www.elhiwaronline.com/era/content/view/9412/95> تاريخ الاطلاع 2018/05/21

6. ليلي ، ك ، نحو رقابة شديدة على مقاهي الانترنت ، متاح في: <http://www.elbilad.com/article.php?codear=4010> تاريخ الاطلاع 2018/06/10

#### سادسا. القوانين و المراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد63 ، 4 جمادى الأولى 1419 هـ، الموافق لـ 1998/08/26

2. المرسوم تنفيذي تحت رقم 307/2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 المتعلق بضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 60، في 14 رجب 1421هـ، الموافق لـ 2000/10/15

3. مرسوم تنفيذي رقم 256/98 المؤرخ في 25 أوت 1998 ، المتضمن قانون البريد و المواصلات، الجريدة الرسمية العدد 63 الصادر في 4 جمادى الأولى 1419 هـ، الموافق لـ 26 أوت 1998

#### سابعا. المراجع باللغة الأجنبية

1. "Utilisation de la carte CCP", Le facteur, Direction de la communication d'Algérie poste, N° 63 , Janvier 2009

# الفهرس

## فهرس

شكر و تقدير .....  
إهداء .....

مقدمة ..... **Erreur ! Signet non défini.**

### الفصل الأول: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية ..... 9

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية ..... 12

المطلب الثاني : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية ..... 15

المطلب الثالث : مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية. .... **Erreur ! Signet non défini.**

المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية ..... 22

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية ..... 23

المطلب الثاني: أنواع ونظم الخدمات العمومية ..... 25

المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية: ..... **Erreur ! Signet non défini.**

المطلب الرابع: الخدمة العمومية والانتقال إلى أساليب التسيير الحديثة ..... 32

المطلب الخامس: إصلاح الخدمة العمومية لدعم دور القطاع الخاص ..... 34

### الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وإرها على الخدمة العمومية في الجزائر

المبحث الأول: واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر ..... 35

المطلب الأول : إرهابات التحول الإلكتروني في الجزائر ..... 35

المطلب الثاني: حاجة الجزائر إلى سياسة وطنية لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات ..... 37

المطلب الثالث : مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر ..... 41

المطلب الثالث : رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية ..... 45

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية والخدمة العامة الرشيدة في الجزائر رؤية مستقبلية ..... 48

المطلب الأول : الحاجة إلى الدعم من طرف القيادة السياسية ..... 48

المطلب الثاني : إشراك القطاع الخاص في مبادرة الإدارة الإلكترونية ..... 50

المطلب الثالث : خصوصية بيئة الإدارة العامة الجزائرية ..... 53

خاتمة ..... 57

قائمة المراجع ..... 63

الفهرس ..... 100