

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في

مسار: الحقوق

تخصص: قانون إداري

إشراف الدكتور:

د. زرباني عبد الله

من إعداد الطالبين:

بن عثمان أحميدة

عزيز إدريس

أمام اللجنة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
د. حميدات حكيم	جامعة غرداية	رئيسا
د. زرباني عبد الله	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. هاشم علي	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في

مسار: الحقوق

تخصص: قانون إداري

إشراف الدكتور:

د. زرباني عبد الله

من إعداد الطالبين:

بن عثمان أحميدة

عزيز إدريس

أمام اللجنة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
د. حميدات حكيم	جامعة غرداية	رئيسا
د. زرباني عبد الله	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. هاشم علي	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

نتقدم أولاً بالشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى فنقول  
و ما توفيقى إلا بالله و الصلاة و السلام على خير خلق الله محمد و على آله و صحبه و من والاه.  
على توفيقه و نعمته علي بإتمام دراستنا و بحثنا هذا.  
إلى أساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الحقوق والعلوم السياسية وإن كانت تعتريني الرغبة في ذكر  
أسمائهم التي إنطبعت في عقولنا الواحد تلو الآخر ، إلا إن خوفنا من سقوط زهرة من باقة الورود تلك أو خطاي  
في ترتيبها يجعلني لأكتفي بأن ننشر عبرها على صفحاتنا دون ذكر الأزهار المشكلة لها.  
إلى كل الذين مدوا لنا يد العون بتقديم المعلومات و تقديم النصائح و الإرشاد  
إلى رفاقنا في دربنا إلى زملائنا في الدراسة و كل أصدقائنا منذ الطفولة  
و أخيراً أتقدم بالشكر الجزيل لعائلتي على مساندتهم لنا و اخص بالذكر والدي والدي على كل ما بذلوه  
من جهد من اجلنا أيام الدراسة و دعمهم لنا في إتمام هذا البحث و أتمنى أن يجعل الله ذلك في ميزان حسناتهم  
يوم لا ينفع كل نفس إلا ما عملت.  
أخص بالشكر العميق: **الدكتور زرباني عبد الله**  
الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ولم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة.  
إلى **الأستاذ عيساوي عبد القادر**  
على مساهمته في إنجاز هذا البحث ودعمه الدائم لنا من نصح وإرشاد وتوجيه طيلة إنجاز هذا العمل  
جازى الله الجميع خير الجزاء و جعل عملهم خالصاً لوجهه، وجعله في ميزان حسناتهم يوم القيامة انه على  
ذلك لتقدير، و بالإجابة جدير.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤية الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب .. أمي الحبيبة رحمك الله.

إلى المستقبل القريب بإذن الله.....

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. والدي العزيز شفاك الله.

إلى كل إخوتي الذين أحاطوني بكل الاهتمام و الرعاية، و إلى جميع أفراد عائلة عزيز

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي الكرام لا سيما أستاذتي، الدكتور زرباني

عبد الله.

و إلى كل من ساعدوني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و أخص بالذكر معمر بن علي ، عبو

عبد الحلیم، عبد القادر بن نوار، لخضر أخي، محمد سامي، رياض زرباني، إلياس كلاخي. و إلى كل طلبة

السنة الثانية ماستر وأخص بالذكر تخصص قانون إداري

و إلى كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة غرداية.

## إدريس

## إهداء

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى تلك المرأة العظيمة... أمي الخنونة.

\* إلى أبي العزيز

إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي

إلى زوجتي حفظها الله ورعاها.

\* إلى رفقائي في الدراسة مستوى السنة الثانية ماستر دفعة 2023

كل واحد باسمه

\* إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة أصدقائي.

\* وإلى الشموع التي ذوت لتنير دروب العلم والمعرفة لطلابها... أساتذتي الكرام.

\* إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد....

\* وإلى كل هؤلاء أهدي لهم عملي المتواضع هذا سائلتا من المولى عز وجل التوفيق والسداد.

وإلى الأستاذ المشرف الدكتور زرباني عبد الله شكراً لك على التفاني والجهد الذي قدمته من أجل

نجاح هذا المشروع. لقد كنت دائماً متاحاً للإجابة على استفساراتي وتوجيهي في الطريق الصحيح. إن

وجودك كمرشد لي كان له تأثير كبير على نجاح هذه الرحلة.

أحميدة

الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى الامتثال لمجموعة من الضوابط والمتطلبات الأساسية لتحقيق هدفها الرئيسي، وهو تسهيل وتحسين تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بفعالية وكفاءة. إنها وسيلة حديثة وحيوية يعتمد عليها بشكل كبير في إدارة المرافق العامة، وذلك بفضل ميزاتهما المتميزة التي تجعلها الخيار الأفضل للتطبيق. في الوقت الحاضر، لا غنى عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم وتطوير هذه الإدارة الإلكترونية، حيث تساعد في التكيف مع التغيرات المستمرة وتطور الاحتياجات. لذلك، يُعد تبنيها ضرورة حتمية لضمان تلبية احتياجات الحياة الحديثة.

وفي بحثنا هذا قمنا بالتطرق إلى إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المختلفة بأداء المرفق العام والخدمة العمومية، وكذا الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وآلياتها في تحسين الخدمة العمومية. الأثار الجوهرية التي تتمثل في المبادئ الواجب توافرها والتي لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تعتبر مكملية وتضيف لمسة خاصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجعلها أكثر كفاءة وفعالية وكذا رغبة في تبنيها.

**الكلمات المفتاحية:** المرافق العامة، الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، الخدمة العمومية.

## Abstract

La gestion électronique a des exigences de base qui doivent être satisfaites et mises en œuvre, car c'est un moyen idéal et fiable dans la gestion des services publics, afin de faciliter, d'améliorer et de fournir des services aux citoyens de manière plus simple et plus rapide. pour répondre aux changements et suivre le rythme des développements, sa mise en œuvre est devenue l'une des nécessités de la vie. Dans notre recherche, nous avons traité un cadre théorique qui identifie et définit différents concepts de la performance de l'utilité publique et du service public, ainsi que les aspects liés à l'administration électronique et ses mécanismes d'amélioration du service public. Les effets fondamentaux qui sont représentés dans les principes qui doivent être disponibles et dont on ne peut pas se passer, qui sont considérés comme complémentaires et ajoutent une touche particulière à l'application de la gestion électronique et la rendent plus efficace et efficiente, ainsi qu'une volonté d'adopter il.

**Key words:** Services publics, administration électronique, technologies de l'information, service public.



قائمة المختصرات:

الرمز	المراد به
ص	الصفحة
ط	الطبعة
(د.ط)	دون طبعة

# مقدمة

## مقدمة

إن مرحلة التحول التي نشهدها اليوم نحو عصر المعلومات والتكنولوجيا تعتبر تحولاً حضارياً يستدعي منا الاستجابة السريعة والمؤسسية لاحتياجات العصر الجديد. فبينما كانت شبكات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر في السابق تُعدُّ للأغراض الشخصية والترفيهية، أصبحت اليوم عموداً فقرياً للتطور والتقدم في جميع المجالات. وفهمت الدول الأهمية القصوى لتطوير واعتماد الحكومات الإلكترونية كوسيلة حديثة وفعالة لتقديم الخدمات العامة وتحسين جودتها.

تمتلك الإدارات الإلكترونية القدرة على تلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل وأسرع من خلال توفير خدمات عبر الإنترنت، وهي تساهم أيضاً في تعزيز الاقتصاد الوطني وتوجيه الاستثمارات نحو المشاريع الرقمية المبتكرة. يُعدُّ هذا الانتقال خطوة نوعية تفتح آفاقاً جديدة للتنمية وتعزز التواصل بين المواطنين والحكومات، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

حيث يترتب على المؤسسات والمرافق العامة الاستجابة بشكل فعال لتلك التطورات العالمية وتحديث أساليب إدارتها، وذلك من خلال اعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتقديم الخدمة العمومية. يعتبر هذا التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لضمان تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الفعالية في تقديم الخدمات العامة. بالإضافة إلى ذلك، يلتزم المرفق العام بتلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات الأساسية التي يحتاجونها في حياتهم اليومية.

فأصبح يتعين على المؤسسات الحكومية تحسين أساليبها التنظيمية والتنفيذية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير العمليات الإدارية. وهذا يهدف إلى تحقيق مفاهيم مثل الحكم الرشيد والمصلحة العامة. إن تطوير المرفق العام يعكس التزام الحكومة بتحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين المتزايدة في العصر الحديث.

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- الأهمية التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية لتسيير أداء المرفق العام والدور الذي يلعبه في مساعدته على تحقيق أهدافه؛

- زيادة الاهتمام بهذا الموضوع من المنظور المفاهيمي والنظري، خاصة في ظل التقدم والسرعة التي يواكبها العصر، الأمر الذي يستلزم تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام لزيادة تنافسية بين المؤسسات؛
- معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام؛

### أهداف الدراسة:

يمكن تحديد معالم أهداف الدراسة بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

- توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة وتسهيل سير عمل المرفق العام؛
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين أداء المرفق العام؛
- فتح المجال أمام بحوث أخرى في هذا المجال للإجابة عن الإشكاليات الواردة في البحث وتدعيمها بحلول، لوجود قصور في الدراسات المتعلقة بهذا البحث؛

### أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة هذا الموضوع ذاتية منها وموضوعية وهي:

#### الأسباب الذاتية:

- الرغبة في اثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية حيث يلاحظ قلة الدراسات حول هذه المواضيع؛
- حداثة الموضوع الإدارة الإلكترونية في تسيير المرفق العام حيث يعتبر من المواضيع الحديثة التي لم تنل نصيب من الدراسة والبحث خصوصا في الجزائر؛

#### الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في شرح هذا الموضوع الشيق والمهم نظرا لتطور الإدارة الإلكترونية وفلسفته من مفهوم المرفق العام إلى الخدمة العمومية الذي يركز على الزبون بوصفه شريك للمؤسسة؛

▪ فضلا عن كون الموضوع يتماشى مع تخصص الطالب، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها على مختلف المستجندات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

### الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** مذكرة ماستر من إعداد الطالبتان جمبية ذهبية و بئر سارة وتحت إشراف الدكتور بوقنور اسماعيل والتي كانت تحت عنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة بلدية خنشلة)، للسنة الجامعية 2015-2016، وقد تم طرح إشكالية الدراسة كما يلي: كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟، وللوصول إلى إجابة حول محتوى الإشكالية فقد قسمت الدراسة إلى فصلين: الفصل الاول والذي يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرف إلى ثلاثة مباحث، والفصل الثاني ويتضمن الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية والذي تضمن ثلاثة مباحث كذلك.

**الدراسة الثانية:** مذكرة ماستر تحت عنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية من إعداد الطالبتان مغربي شهرزاد وحاكمي إكرام وتحت إشراف الدكتور عثمانى عبد الرحمان لجامعة مولاي الطاهر ولاية سعيدة ولسنة الجامعية 2020-2021، وقد تم طرح إشكالية الدراسة كما يلي: إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين وترشيد الخدمة العمومية؟ وللإجابة على عليها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الاول والذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية والذي تضمن مبحثين يشمل الأول ماهية الإدارة الإلكترونية والمبحث الثاني يشمل ماهية الخدمة العمومية، أما الفصل الثاني فقد خصص إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية والذي تضمن هو الآخر مبحثين، المبحث الأول كان بعنوان الإدارة الإلكترونية في القانون المقارن والمبحث الثاني ركز على استراتيجية الجزائر للانخراط في الخدمة العمومية.

**الدراسة الثالثة:** مذكرة ماستر من إعداد الطالبة زينة آمال وتحت إشراف لحرش عبد الرحيم والتي نوقشت خلال السنة الدراسية 2020-2021 بجامعة غرداية كلية الحقوق، وكان عنوان هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العمومي، وقد تم طرح إشكالية الدراسة إلى: إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة المرفق العام؟ وسعيا للإجابة على هذه الإشكالية فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فانصب الفصل الاول حول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والفصل الثاني تضمن أثر الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام.

**صعوبات الدراسة:**

تتمثل الصعوبات التي واجهتها خلال مرحلة اعداد وإتمام هذه الدراسة في:

- قلة الكتابات الحديثة عن الإدارة الإلكترونية في المرفق العام.

**الإشكالية:**

ومن هذا المنطلق تبرز معالم إشكالية الدراسة حيث يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسيير وتحسين أداء الخدمة؟

**الإشكاليات الفرعية:**

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هو مفهوم المرفق العام؟
- لماذا تم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في المرفق العام؟
- ما هي فعالية تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء خدمات المرافق العامة؟

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرافق العمومية وتحسين أدائها. يركز هذا المنهج على وصف دقيق وشامل للمظاهر والمكونات الرئيسية للإدارة الإلكترونية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتطلبات المتعددة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى التحليل العميق للمعيقات التي تقف أمام تطبيقها. يهدف هذا الأسلوب إلى فهم شامل لهذا الموضوع واستخلاص استنتاجات علمية تعتمد على معلومات موضوعية، وذلك من خلال تقديم وتحليل التعاريف والعناصر الأساسية والسمات المميزة للإدارة الإلكترونية، وتبسيط الضوء على تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال دراسة الظاهرة من مختلف زواياها واستخلاص استنتاجات عامة بناءً على المعلومات المتحصل عليها.

**تقسيم البحث:**

من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث الى فصلين على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وتميزها عن الإدارة التقليدية، وأهميتها وأهدافها وخصائصها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، حيث فصلنا في أهم المزايا ودوافع توجهه نحو الإدارة الإلكترونية ومتطلباته ومعوقاته.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الإدارة الإلكترونية وتسيير المرفق العام. حيث تناولنا في المبحث الأول المرفق العام والخدمة العمومية من حيث تعريف وطرق تسييره، والأهداف والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية، وفي المبحث الثاني علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام من خلال ع تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام، وتأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمة العمومية وفي الأخير قدمنا خاتمة الفصول.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة

الإلكترونية



## تمهيد الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية تقدماً كبيراً في الإدارة العامة، حيث استفادت بشكل كبير من تطورات التكنولوجيا في تقنية المعلومات. هذه التحولات السريعة هي نتيجة تراكم الخبرات والتجارب في الماضي، وجعلت الإدارة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في أساليبها وممارستها اليومية. وبما أن الكثير من الأنشطة الإدارية تتأثر بشكل كبير بالتكنولوجيا في الوقت الحالي، فإن هذه التحولات تشكل تحديات كبيرة أمام المجتمعات.

إلى جانب ذلك، شهد العالم تغيرات كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين، مما دفع بالإدارة إلى مواجهة تحديات جديدة. لذا، أصبح من الضروري للدول تحسين مرافقها العامة وتطويرها لتلبية احتياجات المواطنين وضمان توفير خدمات أفضل. هذه الجهود تعكس التزام النخبة الحاكمة بتحسين الوضع، وقد تم ترجمة هذه الجهود من خلال إصلاح المرافق العامة وتحديثها لتوفير أعلى مستوى من الخدمات.

من هنا تأتي أهمية فصلنا هذا، في دراسة تلك التطورات المتلاحقة، في دور الدولة، وفي أساليب تنظيمها للمرفق العام، وفي استثمارها للتقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات، فيما يطلق عليه "الإدارة الإلكترونية"، وتأثير هذه الأخيرة على دوام سير المرفق العام وكذا على موظفيه.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقاً للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** المبحث الأول: المرفق العام والخدمة العمومية.
- **المبحث الثاني:** التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

مع تقدم التكنولوجيا وتطورها الكبير في جميع المجالات، تسارعت المؤسسات إلى الاعتماد على أحدث الابتكارات التكنولوجية في مجال الإدارة بهدف تسهيل الخدمات والإجراءات الإدارية. هذا التطور ساهم إلى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية، وفي هذا السياق، سنستعرض الجوانب المتعلقة بهذا المصطلح ونحاول توضيح ما تشمله هذه الإدارة من ناحية النشأة والأهمية والأهداف، بالإضافة إلى سبر صفاتها ومكوناتها والمتطلبات اللازمة لتنفيذها بفعالية.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية

سنناقش في هذا المطلب مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية.

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة لذا نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية حيث عرفت على أنها "الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع وتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا<sup>1</sup>". وتعرف الحكومة الإلكترونية بأنها أسلوب جديد ومتطور لإدارة المرفق العامة في الدولة، يهدف إلى رفع مستوى أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة للجميع، وتقديمها بصورة مرضية لطالبي الانتفاع منها عبر الاستفادة القصوى من الوسائل الإلكترونية ببسر وسهولة، وفي إطار من الشفافية و الوضوح<sup>2</sup>. والإدارة الإلكترونية: **E- Management** تعني إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، (د ط)، الأردن، 2006، ص 2 و3.

<sup>2</sup> داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، مصر، ط1، 2007، ص77.

عبر شبكة الأنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات<sup>1</sup>. والتعريف الذي أتى به نجم عبود نجم " بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط، والتوجيه، والرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>، كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " منهجية جديدة و متطورة في الإدارة، تقوم على الإستيعاب الشامل و الإستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، و تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة و بناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، و بذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة و المرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ "الوقت" هو المورد الأكثر حيوية، و الأنية في تنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب<sup>3</sup>. وكتعريف آخر " الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل مما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمنظمات المماثلة<sup>4</sup>. كما تعرف بأنها استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من

<sup>1</sup> رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الادارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018/2017، ص27.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات، البازوري، عمان، 2009، ص157.

<sup>3</sup> سلمية بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014، ص207.

<sup>4</sup> جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أحمد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015، ص12-13

خدمة المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكننا تقديم تعريفا شاملا للإدارة الإلكترونية على أنها نهج إداري يعتمد بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية في تنفيذ الأعمال الإدارية وإدارة العمليات والخدمات الحكومية أو المؤسساتية. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين كفاءة وفاعلية الإدارة من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل الإداري.

### الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

لقد اجتاحت تكنولوجيا المعلومات عصرنا هذا، ففي هذا الزمن الرقمي، نجد أن المفهومين الإداريين التقليدي والإلكتروني يشتركان في هدفهما الرئيسي وهو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ومع ذلك، يتفاوتان في الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف. يعتمد هذا المطلب على تسليط الضوء على الاختلافات الأساسية بين الإدارتين، حيث تتمثل كل ميزة في الإدارة الإلكترونية في تعزيز مجال كانت الإدارة التقليدية تتخلى عنه، وهذا الفقد يؤثر بشكل سلبي على أدائها وفعاليتها. تعتبر هذه الفوارق نسبية وليست مطلقة، ويمكن تحديدها من خلال الأسس التالية.

#### 1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف<sup>2</sup>: تكشف ممارسات المفهوم

التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الإتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو تتم الإتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالهواتف أو المراسلات أو غير ذلك من الوسائل التقليدية؛ بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث

<sup>1</sup> غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 2016، 12، ص، 178

<sup>2</sup> سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص61.

يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية<sup>1</sup>.

2. **الوثائق الإلكترونية:** تمثل الإدارة الإلكترونية تقدماً ملحوظاً عن الإدارة التقليدية في مجال الوثائق. حيث تتم معظم العمليات والمعاملات في الإدارة الإلكترونية بدون الحاجة إلى أوراق ووثائق ورقية، وهذا يسهم في تقليل الفوضى الورقية وزيادة الكفاءة.

3. **الحفظ الإلكتروني:** تمثل الملفات الإلكترونية ميزة كبيرة فيما يتعلق بالحفظ والمحافظة على الوثائق. ففي الإدارة التقليدية، تتعرض الوثائق الورقية للتلف مع مرور الزمن، بينما في الإدارة الإلكترونية، يمكن تخزين المعاملات بشكل آمن ودائم على الشبكة الإلكترونية دون خوف من التلف.

4. **الوصول السهل للبيانات:** يعتبر الوصول إلى المعلومات والمعاملات في الإدارة الإلكترونية أمراً سهلاً وفورياً. بفضل قواعد البيانات الكبيرة والبحث السريع، يمكن للمستخدمين الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وبدون مشاكل كبيرة، مما يزيد من الكفاءة ويوفر الوقت<sup>2</sup>.

5. **الحماية والأمان:** توفر الإدارة الإلكترونية حماية أفضل للبيانات والمعاملات من خلال استخدام برامج الحماية والتشفير. هذا يجعل من الصعب للمتسللين الوصول إلى المعلومات أو التلاعب بها بشكل غير مصرح به، مما يضمن الأمان والسرية للمعلومات المخزنة على الشبكة الإلكترونية<sup>3</sup>.

6. **درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تختلف مفاهيم الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية بشكل كبير فيما يتعلق باستخدام الموارد. حيث تعتمد الإدارة التقليدية

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص31.

<sup>2</sup> حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص9.

<sup>3</sup> حسين بن محمد الحسن، المرجع سابق، ص9.

على استثمار كبير في الموارد المادية والبشرية، بينما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الكفاءة من خلال استغلال تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتقليل الاعتماد على الموارد التقليدية قدر الإمكان<sup>1</sup>.

**7. نوع التنظيم:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهيكلية الهرمية والتقسيم التنظيمي التقليدي الذي يشجع على التخطيط والأوامر الواردة من الأعلى بشكل سري ومنفصل. بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية أو الرقمية على نهج تنفيذي يتسم بالشفافية والانفتاح، حيث يتم تنفيذ الخطط والأوامر من الأسفل ويتيح التحالفات الاستراتيجية وسائل للتعاون والتفاعل الفعال بين مختلف مستويات المؤسسة<sup>2</sup>.

**8. مدة الخدمة:** تضاف إلى مزايا الإدارة الإلكترونية ميزة فريدة تكاد تكون غير ممكنة في الإدارة التقليدية، وهي مرونة الزمن. حيث يعمل النظام الإلكتروني على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مما يتيح للمستفيدين تقديم طلباتهم والوصول إلى الخدمات في أي وقت من اليوم أو الليل، دون الحاجة إلى انتظار الساعات الرسمية للدوام. يتم معالجة الأوامر بسرعة وفقاً لبرنامج محدد مسبقاً يستجيب للطلبات بشكل فوري ودقيق بناءً على المعلومات والمعايير المحددة، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة ورضا للمراجعين<sup>3</sup>. (كما يوضحه الملحق 1)

<sup>1</sup> ثلاجية الطيب، دغير فتحي، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسس وتحديات، الملتقى الافتراضي حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2021، ص9.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، الإمارات، 2005، ص17.

<sup>3</sup> حسين بن محمد الحسن، المرجع السابق، ص10.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها

### الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونيًا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى للخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الإستفادة من المميزات. والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>: (الملحق 2)

- تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به.
- التجهيز الناجح للاجتماعات<sup>2</sup>.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها<sup>3</sup>.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- رشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في انجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الإقتصادية، والشكل التالي يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> بوخلط محمد الأزهر، وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة دائرة تماسين و بلديتها بلدة عمر وتماسين-ورقلة الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020/2019، ص6.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2011، ص291.

<sup>3</sup> فراحي وهيب، الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2019/2020، ص11.

## الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة من حيث تطبيقها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- المساهمة في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا بفضل الشبكة الإلكترونية وسهولة الإتصال وزيادة قدرة وصول المؤسسات إلى السوق.
- القدرة على الإستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق العالمية بفعل قاعدة المعلومات وإمكانية الإطلاع على مستجداتها.
- تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على التنافسية لدى المؤسسات من خلال وقوفها على إحتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباعها مما يضع الشركة على مضمار المنافسة.
- التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار الوقت والجهد لأوراق الشركات والمؤسسات لإمتلاكها أجهزة حفظ البيانات.
- إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- زيادة الصادرات وتدعيم الإقتصاد الوطني.
- لتبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

## الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.

لعل إختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الإلكترونية مبني أساسا على إستخدام تقنيات المعلومات والإتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص،

<sup>1</sup> رحيم حليلة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المحلية - الاستخراج الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية- بلدية البيض، مذكرة ماستر في العلوم السياسية منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة الدكتور موالى الطاهر ، سعيدة ، 2016 ، ص47.



حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي<sup>1</sup>:

1. **السرعة والوضوح:** كانت هناك العديد من العقبات والتحديات التي عوقت العمليات الإدارية لسنوات طويلة، وذلك نتيجة للبيروقراطية والأعباء التي فرضتها أنظمة الأعمال التقليدية مع الاعتماد على الوثائق الورقية. ومع ذلك، مع تبني الإدارة الإلكترونية، يمكن أن تتلاشى تلك العقبات ويمكن للمؤسسات أن تسير نحو مستقبل خالٍ من العقبات البيروقراطية والإجراءات الورقية.<sup>2</sup>

2. **عدم التقيد بالزمان والمكان:**<sup>3</sup> فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي بشكل متواصل. تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، مما يمكن المسؤولين والمدراء من اتخاذ القرارات في أي مكان وزمان. يعزز هذا النهج من مرونة العمليات الإدارية، حيث يمكن للقادة مراقبة أنشطتهم والتدخل لحل المشكلات الطارئة عن بُعد واتخاذ القرارات اللازمة بفعالية.

3. **إدارة المعلومات:**<sup>4</sup> لا تقوم الإدارة الإلكترونية بممارسات الأفراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، كما تهتم بإدارة الملفات و ليس الاحتفاظ بها و تكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة، حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، و يتم إستدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات

<sup>1</sup> عشو عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص 17.

<sup>2</sup> هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة، 2017، ص 23.

<sup>3</sup> مسعودي مسعودة، الإدارة الإلكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة و تنمية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2018، ص 19.

<sup>4</sup> رانية هدار، مرجع سابق، ص 32.

(الملف) سابقا بطلب معاملة ما، و بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، و أيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات و كثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تقيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، و هذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة و المهمة المنوطة بها.

**4. الرقابة المباشرة والصادقة:** من بين ميزات الإدارة الإلكترونية البارزة تلك التي تتيح لها مراقبة ومتابعة مختلف مواقعها ونشاطاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. بوسائل مثل الشاشات والكاميرات الرقمية، يمكن للإدارة الإلكترونية توجيه رؤيتها واهتمامها نحو كل منطقة من مناطق نشاطها الإداري، بالإضافة إلى مراقبة منافذها وأجهزتها التي يتفاعل معها الجمهور. هذا يسمح لها بضمان فعالية وجودتها في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين منها بشكل أفضل<sup>1</sup>.

**5. السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الحسين حامد محمد حسين قرشي، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، كلية التربية، المجلة التربوية، 2016، ص 149.

<sup>2</sup> زبنة أمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة غرداية، 2021/2020، ص12.

## المبحث الثاني: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

إن التحديات العالمية الحديثة والتطور التكنولوجي السريع قد ألزمت المؤسسات والمنظمات بالانتقال إلى نمط إداري جديد، وهو الإدارة الإلكترونية، كوسيلة لمواجهة هذه التحديات وتلبية متطلبات العصر. فالتكامل والمشاركة في تداول المعلومات أصبحا أمورًا لا غنى عنها لضمان النجاح والاستدامة. إضافةً إلى ذلك، أصبح الوقت عاملاً حاسماً في عالم المنافسة، ولا يمكن تأجيل أو تباطؤ العمليات الإدارية بعد الآن. هذه الضغوط الجديدة دفعت بالمؤسسات نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين الأداء والتنافسية.

### المطلب الأول: مبررات ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إن تناول المبررات والدوافع التي تدفع إلى التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية يدعو إلى الإشارة إلى المقصود بهذه الأخيرة، وقد تعددت الآراء نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عملية تنظيم المهام باستخدام التقني للموارد التي من بين أهمها التجهيزات والشبكات الإلكترونية عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بما فيها الخدمات التي يستفيد منها طالبو الخدمة، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم فاعلاً أصلياً في هذه العملية<sup>1</sup>.

ولم تكن احتياجات الإدارات والمؤسسات أو الحكومات هي الدافع الوحيد فقط وراء سعيها للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بل إن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية، والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وسعيها إلى تحقيق مستوى

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تلمسان، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص 394.

أفضل من الخدمات الإدارية، وحالة التذمر في أوساط الفئات المتعاملة مع الأساليب التقليدية في ظل وقوف هذه الأساليب عاجزة عن إرضاء مراجعيها وفئاتها المستهدفة<sup>1</sup>.

### 1. المبررات المتصلة بالتطورات التقنية في عالمي التكنولوجيا والاتصالات وبالسرعة

بعض الأفراد يرون أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال هو لضرورة تلبية الحاجة إلى مواكبة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت. هذا يهدف إلى تحويل المنظمات إلى كيانات تنافسية وفعّالة، تقدم خدماتها للعملاء في أي وقت ومكان وبالمواصفات المطلوبة بواسطة هؤلاء العملاء. ومن بين هذه المبررات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. المبررات المتصلة بالتطورات التقنية في عالمي التكنولوجيا والاتصالات

لا شك في أن العالم قد شهد تطورات هامة في مجالات استعمال الحاسوب الآلي وكذا تطبيقاته، فضلا عن قطاعات الاتصالات وما رافق ذلك من تطلع لاستعمال التقنيات الحديثة، وبقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسب الآلي في خمسينيات القرن الماضي بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسب الآلي.

إن هذا التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل، ففيما يتعلق بالتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، أصبح من المتيسر الآن التعليم عن بعد والتعلم الذاتي فبدلا من أن تسافر إلى بلاد فيها جامعات ومعاهد، أصبح من الممكن أن ترسل هذه الجامعات برامجها عبر الإنترنت حيث يلتقي الدارس والمدرس وكل منهما في بلده على شاشات الإنترنت، مما أحدث تطورا سريعا عالميا في طرق التدريس وأساليبه ومحتوياته وتخصصاته التي كانت في سالف الأيام تنفرد بلاد معينة.

<sup>1</sup> بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2015، ص 29.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط01، 2015، ص 34.

ولقد انعكست تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج عن وضعها القديم، وتبذل بعضاً من الحراك والتقدم باتجاه التقنية، إذ لا شك أنه يؤدي إلى تغييرات في شكل التنظيم الداخلي ووظائف الإدارات والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه<sup>1</sup>.

ولقد أدت التطورات الكبيرة في تقنيات الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات، وإن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال للإدارة الإلكترونية هي تطور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت سمة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي، كما أن العولمة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية.

إضافة إلى التطورات المتصلة بالحاسب الآلي وبالإنترنت، والتي أثرت بشكل مباشر لجهة اعتبارها من الدوافع الرئيسية لإحداث تحول إلى الإدارة الإلكترونية، يوجد دافع آخر لوصلة بهما ولا يقل أهمية عنهما، ويتمثل في ذلك التطوع البارز إلى التقنية. ويسجل هنا أن أجيال اليوم تتجه أعينها إلى أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تعمم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات، فلم تعد الأجيال الحديثة تقبل على الإطلاق فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات بالآلاف أمام شبكات موظف الإدارة المحلية للحصول على رخصة محل أو مزاولة عمل ما.

### ب. مبرر السرعة

يذهب جانب من الفقه إلى القول أن: "من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في انجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار،

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، مرجع سابق، ص 68-69.

فالإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية.

وكثيرا ما كان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محميا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المتنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثمة عنصر آخر للمعادلة غالبا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات أو المؤسسات، ألا وهو الزمن<sup>1</sup>.

ولا شك في أن عمل السرعة يعتبر أحد الدوافع والمبررات الهامة لمتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، كيف ولا وهذا الأسلوب يعتمد على سرعة تقديم الخدمات التي تبنى على أساس سرعة تحليل المعطيات ودراسة الطلبات ومعالجتها.

## 2. المبررات المتصلة بأزمات القطاع العام وبتزايد حجم ومجالات الخدمات

يذهب جانب من الفقه إلى القول أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسه الحاسبات وشبكة الأنترنت وشبكات الإتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2015، ص27.

<sup>2</sup> تبون عبد الكريم، مرجع سابق، ص72.

## أ. المبررات المتصلة بأزمات القطاع العام

بالنظر إلى اعتماد القطاع الخاص بشكل كبير على أساليب الإدارة الحديثة، فقد أدى ذلك إلى خلق فارق كبير في الأداء بيه وبين القطاع العام، الأمر الذي دعا الأجهزة التنفيذية عموماً والإدارة خصوصاً إلى تبني توجه مفاده خوصصة أو خصخصة العديد من المرافق الإدارية ونشاطاتها.

وعملية الخصخصة بدت في الوهلة الأولى كجهد لتحسين الكفاءة والتقليل من الهدر في الجهود والوقت والموارد المالية التي تضيع بسبب عجز جهات الإدارة عن السيطرة على مواردها أو حتى توفير تلك الموارد. ومع ذلك، تجد بعض الإدارات الخدمية نفسها اليوم في منافسة مباشرة ومقارنة غير عادلة مع مؤسسات القطاع الخاص التي دخلت عالم التكنولوجيا<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من عمليات خصخصة عديد الخدمات، إلا أن القطاع العام يبقى ضرورياً ضمن نظرة استراتيجية تأخذ الأبعاد التنموية وكذا سيادية الدولة على جانب مهم من المجالات، وهي بدورها بحاجة إلى تحول عميق إلى نمط الإدارة العصرية ممثلة في الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا الصدد ذهب جانب من الفقه إلى القول أنه:<sup>2</sup> "لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلاً من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن، للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية.

ولم يكن أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، الرياض، ص 65.

الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، تحتاج إلى صرامة في تنقيح مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات حكومية.<sup>1</sup>

### 3. المبررات المتصلة بتزايد حجم ومجالات الخدمات

إضافة إلى ما سبق ذكره، يوجد عامل آخر استدعى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية لاسيما في مجالات القطاع العام، يتمثل في "حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية.

وتزيد الحاجة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن أو بين المرفق والمرتكبين خاصة بتزايد وتنوع الخدمات التي أصبحت تتخذ أشكالا متعددة وضمن نطاقات متعددة أيضا، حيث في نطاق خدمات التعليم العالي يذكر ما ذهب إليه بعض الباحثين في إطار محاولتهم إعطاء تعريف للإدارة الإلكترونية في هذا المجال الحيوي بالقول أنها<sup>2</sup>: هي محاولة جعل جميع أنشطة إدارة الجامعة تتم بشكل آلي وذلك بالإعتماد على جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من أجل القضاء على أهم عيوب الإدارة التقليدية ككثرة الأوراق والروتين والوصول إلى الإنجاز السريع والدقيق للمهام.<sup>3</sup>

وفي مجال الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة وهو قطاع حيوي وحساس، فيسجل ازدياد الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية، من خلال تنوع الخدمات التي يحتاج إليها المرتفق الذي يتعامل مع هذا القطاع، حيث في سياق عصرنة مرفق العدالة، تم النص على جواز استجواب وسماع الأطراف عن طريق المحادثة المرئية عن بعد في حالة بعد المسافة أو في حالة متطلبات سير

<sup>1</sup> تيون عبد الكريم، مرجع سابق، ص72.

<sup>2</sup> دردي أحلام، وآخرون، واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية (الإيجابيات والسلبيات): دراسة ميدانية بجامعة خيضر بسكرة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، بسكرة، 2019/05/23، ص769.

<sup>3</sup> تيون عبد الكريم، مرجع سابق، ص73.



العدالة، مع ضرورة إحترام الحقوق والقواعد المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية وفقا للأحكام المنصوص عليها في الفصل الرابع من القانون<sup>1</sup> رقم 03-15 المؤرخ في 01-02-2015 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة الذي جاء بعنوان "إستعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية"<sup>2</sup>.

كما تم تسهيل حصول المرتفقين على وثائق مهمة من مرفق العدالة، ولعل أهمها القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية وكذا شهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا، عبر الإنترنت وعبر الممثلات الدبلوماسية والفنصلية بالخارج، فضلا عن توفيرها لفائدته خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية، لتمكينه من تقديم طلبات التصحيح والوثائق المرفقة بها، عبر الإنترنت، إضافة إلى شهادة الجنسية وذلك عن طريق التطبيقية الرقمية على مستوى البوابة الإلكترونية للخدمات الرقمية لوزارة العدل الجزائرية، وكذلك الشأن نفسه بالنسبة لخدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء التي يمكن أن ترد بسجلات الحالة المدنية التي تتم عبر ذات البوابة الإلكترونية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: دوافع تحول نحو الإدارة الإلكترونية.

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب

<sup>1</sup> القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01-02-2015 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة.

<sup>2</sup> تبون عبد الكريم، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> التطبيقية الإلكترونية لاستخراج شهادة الجنسية، البوابة الرسمية للخدمات الرقمية لوزارة العدل الجزائرية. زارة العدل الجزائرية،

<https://portail.mjustice.dz/remote/login?lang=en>

خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط، ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات<sup>1</sup>.

وان التحول للإدارة الإلكترونية ليس درب من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال<sup>3</sup>؛
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة؛
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة؛
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
7. ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛

<sup>1</sup> بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، العدد 22، جامعة المنصور، العراق، 2014، ص 70.

<sup>2</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2010، ص 5.

<sup>3</sup> فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، ط1، 2015، ص 36-37.

9. ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم

الإدارية المعتمدة؛

إضافة إلى ذلك هناك أسباب ودواعي كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية منها: التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة، انتشار الثقافة الإلكترونية، تزايد اهتمام المنظمات بالتغيير والتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية.

ويمكن أن تنحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. عامل الزمن

في عصر المنافسة الشديدة والسباق الزمني، يُعتبر الزمن عاملاً حاسماً لنجاح الشركات والمؤسسات. فليس كفاءة المنتج وحدها ما تحدد الفائز في ساحة المنافسة، بل القدرة على تقديم هذا المنتج في الوقت المناسب تلعب دوراً محورياً. في عالم مليء بالمنافسين، يُعتبر من يقدم منتجه أولاً هو من يفوز بالمبادرة. ولذلك، تتجه الشركات والمؤسسات نحو استخدام التكنولوجيا لاختصار الوقت وتسريع عملياتهم. إن القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها بفعالية أمر أصبح لا غنى عنه في هذا السباق ضد عنصر الزمن. بالنهاية، حتى من دون المنافسة المباشرة، يعتبر الوقت عاملاً حاسماً لأي إدارة لا يمكنها تجاهله.

### 2. قفزة الحاسوب

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانيات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل ال رابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي (PC)، مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي

<sup>1</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابة، دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية في منظمات الاعمال، المؤتمر الدولي الأول الافتراضي، العدد 06، 2020/7، ص8.

بدأت تخرج من وضعها الإستاتيكي القديم، فبدأت الآلات تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل<sup>1</sup>.

### 3. تطور الاتصالات

تر العصر الحالي بتحويلات ضخمة في ميدان الاتصالات الإلكترونية، حيث أصبحت هذه التكنولوجيا تمتلك القدرة على تحويل ديناميات الإدارة والتنظيم بشكل كبير. يمكن القول أن هذه التحويلات قد أحدثت ثورة في كيفية التعامل مع المعلومات والبيانات، حيث أصبح بإمكان الإدارات الحكومية والشركات الخاصة الوصول إلى موارد ضخمة من المعلومات بسهولة وبتكلفة منخفضة عبر شبكة الإنترنت العالمية. هذا التوفر الكبير من المعلومات أصبح يمثل أساساً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير الخطط والمشروعات بشكل فعال، وهذا بفضل الدعم الكبير الذي تقدمه شبكة الإنترنت لقطاع التقنية والإدارة<sup>2</sup>.

### 4. الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية)

تظهر الفجوة الواضحة بين الأجيال في مجال الثقافة الإلكترونية، حيث يتجه الشباب اليوم نحو الدول المتقدمة في عالم التكنولوجيا والإلكترونيات، حيث يسعون لتحقيق المساواة والمشاركة الفعالة في الحياة الرقمية. يعامل الأجيال الجديدة بسهولة مع الأدوات والتقنيات الرقمية، ويتحدثون بإلمام عن الثقافة الإلكترونية، والمصطلحات المرتبطة بعالم الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. ولم يعد الحصول على شهادة جامعية في مجال التكنولوجيا ضرورياً لفهم واستخدام التقنيات الرقمية، حيث أصبحت وسائل التعلم عبر الإنترنت والإعلام والشبكات الاجتماعية تمكّن الجميع من اكتساب المعرفة والثقافة الإلكترونية. وبناءً على ذلك، يتطلع المواطنون في الدول النامية إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر سهولة وسرعة، وذلك بفضل الوعي المتزايد والتواصل العالمي الذي يتيحه الإنترنت ووسائل الإعلام المتقدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابية، مرجع سابق، ص ص 8 9.

<sup>2</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابية، مرجع نفسه، ص 9

<sup>3</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابية، مرجع نفسه، ص 9

## 5. العوامل السياسية

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحت ارم حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، مما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها<sup>1</sup>.

## 6. أزمات القطاع العام

تُظهر تجربة القطاع الخاص واستخدامه لأساليب الإدارة الحديثة فارقًا كبيرًا بالمقارنة مع القطاع العام. يُعزى هذا الفارق إلى الطابع التقليدي للأداء في القطاع العام، الذي لا يليب تطلعات المواطنين أو حتى تطلعات الإدارات الحكومية ذاتها. وقد تمثلت الخصخصة كخطوة أولى نحو تحسين أداء القطاع العام وتخفيف الأعباء الإدارية عن الحكومات، وتعزيز ثقافة التوجيه والمسؤولية لدى المواطنين. على الرغم من أن الخصخصة تبدو في السطح كوسيلة لتحسين كفاءة إنفاق الموارد والحد من الهدر، فإنها تعكس أيضًا حاجة الإدارات الحكومية للمشاركة في التحول التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا لتحسين أدائها وتقليل نفقاتها. وفي ظل ضيق الموارد الحكومية وزيادة الطلب على الخدمات نتيجة النمو السكاني، يجب على الحكومات تقنين مواردها بشدة، مما يستدعي دعم إدارات إلكترونية تتيح تحسين الكفاءة ورصد الاحتياجات وتوجيه الاستثمار في مشروعات الدولة بشكل أفضل لزيادة الموارد وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية في تقديم الخدمات وتوفير فرص العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابية، مرجع سابق، ص 9 10.

<sup>2</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابية، مرجع نفسه، ص 10.

## 7. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (القرية الكونية)

مع تصاعد العولمة كظاهرة حديثة تشمل كافة جوانب الحياة، وبفضل التطورات التكنولوجية الهائلة التي قدمتها الثورة التكنولوجية، أصبح لدينا القدرة على التفاعل والتواصل مع العالم بشكل سهل وفعال. وفي هذا السياق، تظهر مفهوم القرية العالمية كبديل للعولمة التقليدية، حيث يمكننا الآن التحدث عبر الحدود وتبادل الأفكار والمشاريع بسهولة كبيرة عبر الإنترنت. تطورت هذه الأفكار والمشاريع لتشمل أيضًا انتقال الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم. ومن هنا، تمثلت الحاجة لتوحيد المقاييس والمواصفات والمعايير العالمية للسلع والخدمات المتنوعة. وقامت المؤسسات العالمية بتطوير إطار مشترك للتعاون والتواصل لتحقيق الشفافية وتسهيل تبادل المصالح بطريقة تعود بالفائدة على الجميع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما

#### الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف نسعى للوصول إليه لا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع وتحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية<sup>2</sup>، ويقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها<sup>3</sup>:

أ. المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة

الإلكترونية في العناصر التالية:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
2. توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
3. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.

<sup>1</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 86.

<sup>3</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2015/2016، ص 77/73

4. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة.

5. متطلب الإصلاح الإداري.

**ب. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** تقتضي جهود تطوير الإدارة تعزيز الوعي

الاجتماعي والاقتصادي بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. ينبغي أن تكون هناك حملات توعية وتثقيفية موسعة تشمل التعريف بفوائد استخدام التكنولوجيا في سياق الإدارة والمؤسسات. يُشجع أيضًا على تعزيز التعاون مع وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني لدعم الفعاليات التوعوية والندوات وورش العمل حول فوائد تبني الإدارة الإلكترونية. علاوة على ذلك، يجب تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير مهارات استخدام التقنيات الحديثة في مختلف مستويات التعليم والتدريب. ولا ينبغي نسيان ضرورة تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يجب أيضًا البحث عن مصادر تمويل مستدامة على الصعيدين المركزي والمحلي لضمان استدامة هذه الجهود<sup>1</sup>.

**ج. المتطلبات البشرية:** الموارد البشرية تمثل عمقًا أساسيًا في تحقيق النجاح في

مجال الإدارة الإلكترونية. إن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي والمبدع وراء تطوير وتفعيل الإدارة الإلكترونية. فهم القوة التي قامت باكتشاف هذا المجال والتقدم به لتحقيق أهدافها. لهذا السبب، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية لا تكتمل إلا بمشاركة العنصر البشري. تكمن البنية التحتية البشرية للأنشطة الإلكترونية في تجميع مجموعة من الخبرات والمعرفة العلمية والمهارات التقنية. هذه البنية تمكن من تقديم الخدمات المتعلقة بالأنشطة الإلكترونية بمهنية وكفاءة، سواء كانت ذلك في مجال البنية التحتية التقنية مثل البنية التحتية الصلبة والبرمجيات،

<sup>1</sup> حارش وهيبة، يوسف خوجة سمير، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 175.

أو في مجال البنية التحتية الناعمة من خلال تقديم الاستشارات وتطوير النماذج والأفكار الجديدة<sup>1</sup>.

**د. المتطلبات التقنية:** يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع و يتم من خلالها تمثيل المعلومات و نقلها الكترونيا مع ضمان سريتها و دقتها، و تنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها و مصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات و اتصالات و توفير الأجهزة و المعدات و البرامج و أساليب و مصادر المعرفة الملائمة و إتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

**هـ. المتطلبات الأمنية:** في عصر المعلومات الحالي، حينما نستفيد من ميزات التقنية والمعلوماتية الرائعة، نجد أنفسنا معرضين لتحديات كبيرة تتعلق بأمان المعلومات. يتعين علينا الاهتمام بحفظ المعلومات وتخزينها بشكل إلكتروني بطرق تضمن السرية والحماية. يُعدّ الحفاظ على سرية المعلومات ومشاركتها بين المؤسسات و ضمان وصول الجميع إليها بشكل عادل تحديات كبيرة. تشمل سرية المعلومات عناصر متعددة مثل الحفاظ على الخصوصية وتكامل المعلومات وتوفيرها وتتبع تاريخ الوصول إليها وتأمين المعلومات<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية.

### 1. المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى محاولة تحديد وحرص المعوقات الإدارية

في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> حارش وهيبة، يوسف خوجة سمير، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مرجع نفسه، ص173.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص ص77/73.

<sup>3</sup> حارش وهيبة، يوسف خوجة سمير، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق، ص 176.

<sup>4</sup> بن براهيم بلحول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية أولاد ابراهيم، ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص حكومات مقارنة، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2018/2017، ص 28/27.



- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا وضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية وسوء التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى وندرة المعلومات.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو تقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.

- عدم وجود خطة معلوماتية شاملة وموحدة للإدارة لغياب استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة و لعدم استفادة الإدارة من الفرص التي ممكن أن تتيحها تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات الإلكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمدها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- ضعف البرامج التوعوية العالمية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على منصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

- استخدام بعض الأساليب الإدارية التقليدية كاستخدام الأسلوب البيروقراطي والهياكل الهرمية التقليدية التي تقف عقبة نحو تطبيق التقنيات الحديثة.

## 2. معوقات البشرية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص39/38.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات، وأخرى تفنقدها)، أدى إلى ازدد حدة التفرق.
- إشكالات البطالة التي يمكن ان تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، وهذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.
- 3. المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- التأخير المتعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساس لأي عملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- إضافة الى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي الى التحقق من هوية العميل و كل ما يتعلق بعنصر الخصوصية و السرية في التعاملات الإلكترونية.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل: غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

<sup>1</sup> فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص48.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل التشاور السياسي وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي الى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها والذي يشكل خطرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.

#### 4. المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي<sup>1</sup>:

التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

#### 5. المعوقات المالية والتقنية: والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية في ظل ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> بوقلاشي عماد، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، 2011، ص142

<sup>2</sup> غالم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وأليات التطبيق، تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج5، العدد2، 2018، ص239.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- اللاتكافئ في الوصول لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ضعف التغطية بشبكة الأنترنت وارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

## خلاصة الفصل:

شهدت الحضارة المعاصرة تطورا كبيرا وهاما في جميع مناحي الحياة، وقد واكبه تطور هام أيضا في مجالات التقنية خاصة تلك المتصلة بعالمي الاتصالات والتكنولوجيا، إذ من بين ما حققه هذا التطور وفي هذه المجالات سهولة وسرعة التواصل بين المجتمعات، وما يصاحبه من نقل للمعارف والتجارب التي تختلف من مجتمع إلى آخر.

إن الإدارة اليوم هي وليدة تطبيقات وممارسات إدارية قديمة حتى وإن لم تكن مثلها هي عليه اليوم إلا أن خلفيتها ترجع إلى قرون سابقة وحضارات فائتة كانت تطبق المنهج الإداري ، ومختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة لمجريات العمل، ولكن ليست بهذه المسميات أو بنفس الطرق المتبعة في عصرنا الحالي في تطبيق الوظائف الإدارية والذي يتبعها المدير العصري، وذلك بظهور التكنولوجيا الحديثة وتطور الفكر الإداري ، أدى بالعديد من المنظمات الحديثة إلى إتباع طرق منهجية حديثة ومعاصرة وفق معايير العصر الحديث، حتى تواكب التطور التكنولوجي وتساير الأحداث المستجدة في مجال الفكر الإداري.

حيث إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني، كما يحتاج إلى وجود استراتيجية متكاملة تضمن الانتقال السليم من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية وتسيير

المرفق العام

## تمهيد الفصل:

شهدت الإدارة العامة تحولاً هائلاً نتيجة للتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحديث. هذه التحولات هي نتيجة تراكم الخبرات والتقنيات على مر العقود السابقة. يُعتبر إدارة المرافق العامة هدفاً متحركاً يصعب توقع مساره، حيث كانت في الماضي تستند إلى الخبرات والممارسات اليومية والرصد الفردي. لكن في الوقت الحالي، تعتمد الإدارة بشكل أساسي على تقنيات التكنولوجيا وتطورها. يواجه العديد من المجالات الإدارية تحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا.

تعاملت المجتمعات مع تحديات كبيرة نتيجة التطورات السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في نهاية القرن العشرين. لذلك، كان على الإدارة القيام بإعادة تقييم أساليبها الداخلية لتناسب مع تغييرات البيئة الخارجية. تمثل هذه التغييرات تطوير التنظيمات الإدارية الداخلية بهدف تحقيق التوازن والتنسيق المطلوب بين المتغيرات وأداء الأفراد والعلاقات بين مجموعات العمل وأساليب ونظم الأداء. بدورها، تضع الدولة اليوم مزيداً من الجهد في تحسين المرافق العامة التي تعتمد على مؤسسات الخدمات العمومية، وهذا يأتي لتلبية احتياجات المواطنين وتحسين الخدمات العامة بشكل عام.

وتبرز أهمية هذا السياق في دراسة التطورات المستمرة في دور الدولة وطرق تنظيم المرافق العامة. يجب أيضاً التحدث عن استثمار الدولة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثير ذلك على سير المرفق العام وأداء موظفيها. هذا ما يُعرف بمصطلح "الإدارة الإلكترونية"، والذي يلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل الإدارة الحديثة وفي تحسين الخدمات العامة بشكل أفضل.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقاً للمباحث التالية:

- المبحث الأول: المرفق العام والخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام.

### المبحث الأول: المرفق العام والخدمة العمومية.

ترتكز العلاقة بين الدولة ومواطنيها على تقديم الخدمات العمومية، والتي يصعب على المواطن توفيرها بمفرده نظراً لقلّة إمكانياته المادية أو لأن هذه الخدمات تندرج ضمن الجوانب السيادية للدولة. وغالباً ما تتخذ الخدمات العمومية التي تقدمها الدولة صورة المرافق العامة، وهي نوع من التدخلات التي تقوم بها الدولة في حياة المواطنين. يتجلى ذلك من خلال تقديم هذه الخدمات العمومية بهدف تحقيق النفع والمصلحة العامة للمواطنين، وهذا هو الهدف الرئيسي لوجود مثل هذه المرافق، و تعتبر فكرة المرفق العام الأساس الذي قامت عليه نظريات ومبادئ القانون الإداري، فهو يتخذ كافة السبل لكسب ود المواطنين وإشباع حاجياتهم العامة، وإلى جانب المصلحة العامة يهدف المرفق العام كذلك إلى تحقيق التنمية والنهوض بالدول.

### المطلب الأول: المرفق العام وطرق تسييره.

#### الفرع الأول: مفهوم المرفق العام.

##### أ. تعريف المرفق العام

عرفت المرافق العامة بأنها: الهيئات الإدارية العامة التي يتم من خلالها القيام بنشاط إداري بهدف تحقيق المصلحة العامة في المجتمع التي تتمثل في تقديم خدمات يحتاجها الجمهور، وتختلف هذه الخدمات باختلاف الخدمات التي يحتاجها الأفراد في منطقة معينة مثل المستشفيات والجامعات<sup>1</sup>. كما عرفت أيضاً المرافق العامة بأنها: مشروع تتولاه الإدارة لأداء خدمة عامة لجمهور الأفراد في المجتمع، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة بهدف إلى إشباع الحاجات العامة للجمهور في المجتمع<sup>2</sup>. ويقصد بالمرفق العام تبعاً لهذا المعنى كل منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع إدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور. ومن هنا جاز

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 193.

<sup>2</sup> محمد حافظ محمود، نظرية المرفق العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ص 21.



اعتبار كل من مرفق القضاء والأمن والدفاع وغيرها مرافق عامة لأنها منظمات أنشأتها الدولة بغرض أداء خدمة للجمهور<sup>1</sup>. ويعرفه كذلك الدكتور سليمان المطاوي بقوله: المرفق العام مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين<sup>2</sup>، وكذلك تعرف المرافق العامة بأنها: إدارة أو مؤسسة إدارية محددة فمرفق العدالة هو القضاء و مرفق التعليم العالي هو الجامعة أو الكلية حيث يسجل الطالب فحيث توجد مؤسسة إدارية يوجد مرفق عام<sup>3</sup>. ويعرف أيضا: المرفق العمومي هو كل نشاط أو مشروع تقوم به الدولة بنفسها أو تحت إشرافها بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي تحت رقابتها وذلك لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة<sup>4</sup>. وعرفت المرافق العامة بأنها: أجهزة حكومية تقوم بأنشطة لتحقيق المصلحة العامة في المجتمع، وتخضع لنظام قانوني غير مألوف في القانون العادي المطبق على الأفراد<sup>5</sup>.

بناءً على ما تم ذكره سابقاً، يمكننا أن نستنتج أن المرفق العام يُعتبر "منظمة تستخدمها الدولة لتحقيق المصلحة العامة وتلبية احتياجات المواطنين مثل التعليم والرعاية الصحية...، وبالتالي تحسين التواصل مع مواطنيها. ويفضل المرفق العام، تعمل الدولة على دفع التنمية ورفع مستوى الحياة في البلاد".

<sup>1</sup> شاب توما منصور، القانون الإداري، ط1، جامعة بغداد، 1891، ص 181 .

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسات والعلاقات الدولية، بن خدة، جامعة الجزائر، 2007، ص64.

<sup>3</sup> فريجة حسين، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص75.

<sup>4</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري ( الجزء الأول: النظام الإداري)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص139.

<sup>5</sup> نادية ضريفي، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة و هدف المردودية. حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2011، ص13.

## ب. تعريف الخدمة العمومية

موضوع الخدمات العامة يعتبر واحدًا من المواضيع الحيوية والبارزة التي تجذب اهتمام العديد من الباحثين المختصين في هذا المجال. فبلا شك، يتوقف مستوى الرفاهية الذي يتمتع به أفراد المجتمع على نطاق الخدمات العامة المقدمة وجودة تلك الخدمات. ويعتمد مستوى جودة هذه الخدمات بدوره على تخصيص الموارد الاقتصادية لها وأداء القطاع العام في تقديمها.<sup>1</sup> فالخدمة العمومية تشمل أي نشاط يُنفَّذ بهدف تحقيق الفائدة العامة، والمسؤولية عن تقديمها تقع على عاتق الدولة من خلال مؤسسات إدارية أو إعلامية أو اقتصادية. يتم ذلك عبر تدخل الإدارة العامة بهدف ضمان تحقيق المصلحة العامة ومراقبتها بعناية وفعالية.<sup>2</sup> حيث مفهوم الخدمة العامة يشير إلى العلاقة التي تربط بين الحكومة والمواطنين عندما يتعلق الأمر بتلبية احتياجات ورغبات الأفراد المتنوعة. يتم ذلك عن طريق تقديم الجهات الإدارية والمؤسسات الحكومية للخدمات والمنافع العامة.<sup>3</sup> و تعرف بان الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ من قبل الدولة، تحت رقابتها، تهدف لخدمة المصلحة العامة، أو بمعنى آخر هي " تلك التي تعد تقليديا خدمة تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام "<sup>4</sup>. و الخدمات العمومية كما يعرفها خبراء الإدارة العامة هي: " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تأمين رفاهيته و تقع مسؤولية تلبيتها على الدولة بالدرجة الأولى و هي ليست محددة بزمن معين، بل هي عملية مستمرة و دائمة، ينبغي على الدولة

<sup>1</sup> سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص13.  
<sup>2</sup> مفتاح حرشون، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد الثاني عشر، ص 230.  
<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، سنة 2001، ص455.  
<sup>4</sup> مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 01، 2015، ص14.

أن تخطط لتقديمها و تطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة<sup>1</sup>. "و هناك من ربطها بالحاجة العامة التي تعد فكرة مرنة على غرار الفقيه دوجي DUGUIT الذي عرفها بأنها: " النشاطات و الخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات و في دولة معينة أن على الحكام القيام بها، نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما<sup>3</sup>:

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### الفرع الثاني: طرق تسيير المرفق العام

بمجرد إنشاء المرفق العام، تتيح السلطة العامة لنفسها فرصة اختيار الأسلوب الأمثل لإدارته. ونظراً لتنوع المرافق العامة ومجالات تدخل الدولة في هذا السياق، ينشأ تنوع كبير في الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة هذه المرافق. على سبيل المثال، تتطلب مرافق الأمان والدفاع والقضاء والضرائب تسييرها مباشرة من قبل الدولة نظراً للظروف الخاصة المحيطة بمجال تدخل الإدارة في هذه القضايا. من ناحية أخرى، هناك مرافق تابعة لإدارة الأفراد أو

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة: القضايا و الاستراتيجيات، الكويت، منشورات جامعة الكويت، 1996، ص56.  
<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، ص207 و208.

<sup>3</sup> محمد صغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص239.  
<sup>3</sup> مريبط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2015/2016، ص12.

الشركات تستند إلى أساليب مختلفة في إدارتها. تتنوع هذه الأساليب بناءً على نوع المرفق وطبيعة النشاط الذي يتم تقديمه والمتمثلة فيما يلي:

### 1. الإدارة المباشرة للمرافق العمومية

حسب الفقه، تنقسم الإدارة المباشرة للمرافق العمومية إلى أسلوبين اثنين وهما:<sup>1</sup>

#### أ. أسلوب الاستغلال المباشر

هذا الأسلوب يشير إلى أن الإدارة تتولى مباشرة إدارة المرفق، سواء كانت سلطة محلية أو مركزية، وتستخدم في ذلك مواردها وموظفيها وكذلك وسائل القانون العام. المرفق الذي يُدار بهذه الطريقة عادة لا يتمتع بأي شخصية معنوية مستقلة. وتعتمد هذه الطريقة في إدارة معظم المرافق الإدارية في الوقت الحالي، لأن هذه المرافق غير ربحية ولا يمكن للأفراد تشغيلها، أو لأن الدولة في نظرها سيكون من الخطر السماح للأفراد بالمشاركة في إدارتها.<sup>2</sup>

هذه المرافق هي مرافق يصعب تحديد المستفيدين منها بسهولة، حيث تشمل خدماتها جميع سكان الدولة. ويسمح القانون في الجزائر باستغلال هذه المصالح بشكل مباشر، ولكن يتم تقييد الإيرادات والنفقات المتعلقة بهذا الاستغلال ضمن ميزانية البلدية. وذلك حسب المادة 151 والمادة 152.

بالنسبة للولايات حسب المادة 142 إلى المادة 145، يتناول قانون الولاية كيفية إدارة المصالح العمومية الولائية. حيث يُسمح للولاية بالاستغلال المباشر لإحدى المصالح العمومية، ويُسجل الإيرادات والنفقات المتعلقة بهذا الاستغلال في ميزانية الولاية. وبعد الانتقادات الموجهة

<sup>1</sup> رباحي حميدة، سليماني مها، تحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون،

تخصص إدارة ومالية عامة، جامعة العقيد اكلى محند أولحاج بالبويرة، 2018، ص21

<sup>2</sup> محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 1979، ص405.

للطريقة المباشرة للاستغلال، تم البحث عن طرق بديلة مثل طريقة المؤسسة العامة، التي تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي<sup>1</sup>.

### ب. طريقة المؤسسة العامة

بالنسبة للطريقة الثانية في تسيير المرافق العامة، والتي تتمثل في استخدام المؤسسات العمومية، فإن الدولة الجزائرية اعتمدت هذا النهج بناءً على الإيديولوجية الاشتراكية بعد الاستقلال. تم إنشاء مؤسسات عمومية ومنحها سلطة لإدارة المرافق العامة، وتم منحها مرونة من خلال الأنظمة القانونية بهدف تحسين الخدمة العامة. وقد اعتبرت هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعاً في تسيير المرافق العامة في الجزائر بسبب أهميتها الكبيرة، حيث تعمل العديد من المرافق العامة في البلاد بهذا النهج<sup>2</sup>.

### ج. الإدارة غير المباشرة للمرافق العمومية

نقصد بهذا الأمر قيام أفراد أو شركات غير حكومية بتنظيم وإدارة مرفق عام، وعادةً ما يتم تكليف هؤلاء الأفراد أو الشركات بهذه المهمة من خلال اتفاق يتم توقيعه مع الإدارة. تعرف هذه الطريقة بطريقة الامتياز أو الالتزام بتقديم الخدمات العامة، وقد تطورت هذه الطريقة مع ازدياد الفكرة في إنشاء شركات تجارية برأسمال مختلط يشارك فيه كل من الدولة والأفراد<sup>3</sup>.

### 2. أسلوب الإمتياز أو إلتزام المرافق العمومية

واجب الدولة الأساسي يتمثل في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المرفق العام وتلبية الحاجات الجماعية. فكفاءة وفعالية المرفق العام في تقديم الخدمات العامة تعتمد بشكل كبير

<sup>1</sup> مسيود سلام، بوبنيدر فؤاد، طرق إدارة المرافق العامة في التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في القانون تخصص منازعات إدارية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017، ص7.

<sup>2</sup> صبرينة عصام، تسيير المرفق العام في القانون الجزائري، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 2، العدد 3، الجزائر، 2017، ص 291.

<sup>3</sup> رباحي حميدة، سليمانها، تحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في الجزائر، ص23.

على الاختيار الصحيح للطريقة المثلى لإدارته. يمكن تعريف هذه الطريقة على أنها تفويض الإدارة (سواء كانت الدولة أو سلطة إقليمية عامة) لفرد أو شركة لإدارة واستغلال مرفق عام اقتصادي لفترة زمنية معينة. يتم توفير العمال والموارد من قبل الفرد أو الشركة المكلفة، وهم مسؤولون عن تقديم الخدمات للمستفيدين وتقاضي الرسوم المناسبة منهم<sup>1</sup>.

### أ. طريقة الإقتصاد المختلط

بسبب الانتقادات التي وُجّهت إلى أساليب إدارة المرافق العامة السابقة، ظهرت طرق إدارة جديدة تُعتبر وسيطاً بين الإدارة المباشرة ونموذج الامتياز. يُعرف هذا النموذج باسم "الاقتصاد المختلط"، حيث يمثل أسلوب المشاركة أو الاقتصاد المختلط وسيلة جديدة لإدارة المرافق العامة. يتضمن هذا النموذج إدارة مؤسسة عامة معينة بالتعاون مع شركة مساهمة تشارك في رأسمالها وإدارتها الدولة أو جهات إدارية إقليمية أو مصالح خدمية من جهة والأفراد أو الشركات الوطنية أو الأجنبية من جهة أخرى. يهدف هذا النموذج إلى تحقيق تعاون بين رأس المال العام والخاص لتحقيق المصلحة العامة من خلال تحسين إدارة المرافق العامة وتقديم خدمات عالية الجودة، بينما تسعى الجهة الخاصة إلى تحقيق الربح في إطار هذا التعاون.

في هذا النموذج لإدارة المرافق العامة، يتم تشغيل المرفق العام بواسطة هيئة مختلطة تتألف من ممثلين من القطاعين العام والخاص. يقوم القطاعان بالمشاركة في تقديم رأس المال اللازم لتشغيل المرافق العامة، ويُطبّق هذا النموذج عادة في المرافق الاقتصادية والتجارية والصناعية. يتمثل الشكل الأكثر شيوعاً لهذا النموذج في تشكيل شركة مساهمة، حيث تمتلك الدولة جزءاً من الأسهم أو السندات في الشركة، بينما يمتلك القطاع الخاص الجزء الآخر.

<sup>1</sup> رباحي حميدة، سليمانني مها، مرجع سابق، ص 23-24.

ببساطة، في هذا النموذج، يتم دمج رأس المال العام والخاص معًا لإدارة المرافق العامة، ويشمل ذلك تواجد مسؤولين حكوميين بارزين جنبًا إلى جنب مع رجال الأعمال<sup>1</sup>.

ويتميز هذا النموذج بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- تتمثل هذه الطريقة في إدارة المرافق العامة ذات الطابع الاقتصادي، والتي تشمل الجوانب الصناعية والتجارية.
- يقتني الجهة المسؤولة عن الإدارة في هذه الشركة نسبة لا تقل وغالبًا ما تكون أكبر من نصف رأس المال الخاص بالشركة، سواء كان ذلك عبر تمويلها بأسهم أو بواسطة إصدار سندات.
- الهدف الرئيسي لإنشاء شركات الاقتصاد المختلط هو تولي إدارة المرافق العامة، ولهذا يجب منح الجهة المسؤولة قدرًا كبيرًا من الصلاحيات والإشراف على تنفيذ المشروع.

### المطلب الثاني: الأهداف والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

#### الفرع الأول: الأهداف الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

1. القيام بالمشروعات و البرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>.
2. تلبية حاجات ذات منفعة عامة.
3. المساواة بين أفراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة.
4. التدريب على تحمل المسؤولية وحسن التصرف.

<sup>1</sup> لقريد حورية، زيني بهية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام، دراسة حالة: على عينة من بلديات ولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2018-2019، ص14.

<sup>2</sup> طلاش فريد، أبحري عبد النور، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019، دراسة حالة بلدية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018-2019، ص5.

5. احترام النظم العامة ومعرفة قوانينها والعمل بمقتضاها.

6. تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة.

7. الإيمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها.

8. التعود على الآخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام

### الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

اتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى<sup>1</sup>.

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

#### 1. مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية.

الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية، فيكون انشغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة، فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع<sup>2</sup>.

وتقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتأمين حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل...، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة

<sup>1</sup> ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2007/2008، ص22.

<sup>2</sup> جميلة ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، في مذكرة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - 2015/2016، ص67.



المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها<sup>1</sup>.

ويقتضي مبدأ الاستمرارية توافر جملة من الضمانات تعمل جميعا على تجسيده في أرض الواقع، وذلك بتقييد إضراب الموظفين المستخدمين والعمال في المرافق العامة، كما يقتضي ذلك أيضا تنظيم الاستقالة إذ أن الاستقالة ال تنتج أثرها إلا بقبولها من السلطة المختصة، ويتضمن هذا المبدأ أيضا تطبيق نظرية الظروف الطارئة في العقود الإدارية ومحتوى هذه النظرية أن نجد بعد التعاقد ظروف استثنائية لم تكن متوقعة وتجعل تنفيذ التعاقد التزامه مرهقا، فتقوم الإدارة ودون خطأ منها بتعويض المتعاقد تعويضا جزئيا عن الخسارة التي لحقت به، والهدف من ذلك هو مساعدة المتعاقد مع الإدارة حتى ال يعجز نهائيا عن الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى تعطيل<sup>2</sup>.

## 2. مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين.

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بان تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي<sup>3</sup>.

يعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن تكون الخدمة العمومية نفسها لجميع المواطنين، دون فرق أو وضع امتياز لمواطن معين و أن تتشابه الضريبة أو

<sup>1</sup> عبد الرؤوف سلطان، محمد أمين بوسليت، أثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020، ص36.

<sup>2</sup> محمود عاطف البناء، الوسيط في القانون الإداري، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص481.

<sup>3</sup> دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016، الجريدة الرسمية العدد14 المؤرخة في 07/03/2016.

الرسم و، أن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات و ، لابد من توفير هذه الخدمة العمومية بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين، كما انه لا يعني مبدأ المساواة إطلاقا مجانية تقديم الخدمة العمومية أو الحصول عليها<sup>1</sup>.

يستمد أساسه من الدساتير و المواثيق و إعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون و لا تمييز بين احد منهم ، و هذا ما تجسد في الدستور الجزائري من خلال المادة<sup>2</sup> 37 من دستور 2020 المعدل والمتمم التي تنص : " كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية، ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد، أو العرق، أو الجنس، أو الرأي، أو أي شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي. إن الأساس أو مبرر وجود وإنشاء المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور لذلك فانه ينجم على ذلك تقييم خدماتها العامة، معاملة الجميع على قدم المساواة وبدون تمييز تجسيدا لمبدأ المساواة، حيث يعتبر مبدأ المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة أحد المبادئ الأساسية التي تحكم جميع المرافق العامة بال استثناء، أي كان نوع نشاطها وأيأ كان أسلوب أو طريقة إدارتها<sup>3</sup>.

### 3. مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمته.

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

<sup>1</sup> مغربي شهرزاد مروى، حاكمي إكرام، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة - 2021/2020، ص39.

<sup>2</sup> المادة 37 من دستور 2020 المعدل والمتمم.

<sup>3</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، ط د، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009، ص314.

و قد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية نذكر منها<sup>1</sup>:

- المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المؤرخ في /04/ 07 1988 و الذي ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على انه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطنين و ، يجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"<sup>2</sup>.

ويقتضي هذا المبدأ أن يكون للسلطة العامة تعديل قواعد سير المرافق العامة لتكون مسايرة للمقتضيات المستجدة والمتطورة للمصلحة العامة دون أن يكون أحد التمسك بحقوق مكسبه لمنع تعديل نظام المرفق العام.

كما أن الهدف من إنشاء المرافق العامة هو تحقيق إشباع الحاجات العامة وفقا للأحوال والظروف المصاحبة لها، فإذا ما تغيرت هذه الظروف والأحوال بحيث يصبح المرفق العام وفقا للظروف الجديدة غير قادرة على تحقيق المنفعة المرجوة منه، جاز للسلطة الإدارية حق تعديل طرق تسيير هذا المرفق، ومن هنا جاء مبدأ قابلية المرفق العام للتبديل أو التغيير كمبدأ عام يحكم المرافق العامة جميعا وال يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرافق بل يمتد أيضا لأسلوب إدارتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمريط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2016/2015، ص16،15.

<sup>2</sup> لمرسوم التنفيذي 88 131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة و لمواطن، ج.ج.ج، رقم 27، الصادر في 06 جويلية 1988.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط 2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص348.

## المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام.

بعد ظهور المؤسسات بشتى أنواعها وذلك اعتبارا من تطور المجتمعات والضرورة إلى إنشاء منظمات مختلفة متكاملة فيما بينها في نسق اجتماعي واقتصادي ؛ وبعد تطور هته المنظمات وسعيها إلى الظهور في البيئة التي تنشط فيها ومحاولة الوصول إلى مراكز الريادية ظهرت عدة فلسفات إدارية واقتصادية ومن أهم روادها دمينج، كيرواشكاو وجوران و آخرون ،حيث اقترح كل منهم بعض الرؤى التي توصل المؤسسات إلى مستويات عالية من التطور والأداء من خلال تقديم أجود خدمة وسلعة لها ذلك باستخدام أقصى الإمكانيات المتاحة لديها من خلال جلب اليد العاملة المؤهلة وما هو متاح في السوق من أدوات مثل تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة والاستفادة من استخدامها بطريقة تتيح وتسهل العمل وتقديم الخدمة بجودة أكبر ويعد مشروع الإدارة الإلكترونية من أهم تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال الإداري والتقني في المؤسسات. تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالجودة تسيير المرفق العام، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم المرفق العام انطلاقا من تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام في المطلب الأول تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمة العمومية في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام<sup>1</sup>.

تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرافق العامة بانتظام وإطراد من واجبات السلطة الإدارية أن تعمل لضم ان سير المرافق العامة بانتظام وإطراد كونه تابع عن تصور يجعل عمل الدولة والأجهزة التابعة لها تقوم على المداومة والانتظام وبالتالي فإن نشاط المرفق العام

<sup>1</sup> عمور حياة، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية، التخصص قانون الإداري، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019-2020، ص46

الضروري لحياة الأفراد ال ينبغي أن يتعطل وذلك لما سوف ينجزه من اضطرابات في المجتمع فكما يقال الاستمرارية من روح المرفق العام.

يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للمرفق العام على تأكيد ودعم مبدأ سير المرفق العام ب انتظام واطراد حيث يؤكد بصورة أكبر من النظام التقليدي فيتمكن من خلاله المواطن الحصول على الخدمات المرفقية في أي وقت شاء بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كان الخدمة المطلوبة من الخدمات التي يمكن تلبيتها دون اشتراط وجود المواطن ويمكن للفرد أن ينجز معاملاته ولو في منتصف الليل من خلال شبكة الإنترنت حيث تقدم هذه الخدمات على مدار 24 ساعة بشكل دائم ودون انقطاع مما يقلل من خطورة اضطراب الموظفين إلى تقديم الخدمات المرفقية يكون قد أعد سلفا وبالتالي عدم تحميلهم المسؤولية ، بالإضافة إلى التقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي إذ يمكن كشف أمره من خلال قاعدة البيانات التي تتزود بها الإدارة ، كما يمكن للمواطن الحصول على كافة المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيا وفي أي وقت ومن المرافق العامة عبر الإنترنت.

كما يؤدي تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى التقليل من حالات الظروف الطارئة على المعاملات بين الإدارة والأفراد حيث يمكن للأفراد الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذه المعاملات في أي وقت . ويمكن القول أن أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد واضح حيث ساهمت بشكل كبير في القضاء على البيروقراطية والتعقيدات الإدارية وجعل المرفق العام يؤدي خدماته بال انقطاع وبشكل لائق، يساهم في تحقيق الرضا العام لدى الجمهور المنتقذين بخدمات هذا المرفق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راضية سنقوقة ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد12 ، الجزائر ، ص590.

الفرع الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة الأفراد وموظفي المرفق العام.

### أ. تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة، دون تمييز بينها، ومعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته، وتحمل نفقات الانتفاع، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع، والمساواة المقصودة هنا ليست المساواة المطلقة والتامة بين كل الأفراد، والتي يطلق عليها المساواة الرياضية أو الحسابية، فهذا لا يمكن تحقيقها لأن الناس متفاوتون في المواهب، ومختلفون في القدرات والاستعدادات الفطرية، وإنما المراد من المساواة النسبية أو القانونية التي تعني وجود معاملة المرفق العام لطالبي الانتفاع بخدماته على قدم المساواة إذا كانت مراكزهم القانونية التي يتواجدون فيها متماثلة ويتحقق هذا النوع من المساواة بمجرد أن تتسم القاعدة القانونية بالتجريد، فالعمومية النسبية مرادفة للتجريد، ويكون القانون عاماً عمومياً نسبياً متى كان مجرداً<sup>1</sup>.

ويعلق المواطن آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصور عملية، وذلك بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفية، والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام.

وقد أدركت بعض الوحدات المحلية في إحدى الدول هذا الأثر في القضاء على التمييز بين المتعاملين مع المرفق وتجاوز الخلافات السياسية على الرغم من صعوبة ذلك في التطبيق

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2007، ص73-74.

العملي وتفاوتته من مكان لآخر، فقد حدثت في تلك الوحدة المحلية أن عملة المعارضة السياسية فيها على الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم الأزم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الإنترنت وفي وحدات محلية أخرى تم إنشاء موقع مشترك لعدد من الوحدات للتغلب على الخلافات والحواجز السياسية.

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة العامة الإلكترونية أو الحياد الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة وال محسوبة التي نخر سوسها في عظام الإدارة الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام<sup>1</sup>.

إن التأثير الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة وهو ما تتضمنه القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الاستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة إلكترونية. وتنفرد الإنترنت من بين وسائل الاتصال بعدم تحديد رسم لها يعتمد على المسافات أو المدة أو الوقت أو حجم الرسالة، فالمكالمة الهاتفية من واشنطن إلى الجزائر أو من باريس إلى القاهرة تخضع لتعريفه منظمة تعتمد على مدة المكالمة ووقتها ولكن الرسالة الإلكترونية، أو حتى المكالمة الهاتفية التي تتم عبر الإنترنت تقدم مجاناً للمستخدم.

وأخير نشير إلى أن المساواة النسبية سيظهر لها بعض التطبيقات مثلما تقوم به شركة Hotmail من سحب على جوائز لمن يستخدم الإنترنت لمدة طويلة، وإعفاء من جيد استخدام التقنيات الإلكترونية من بعض الرسوم، أو منح بعض المزايا دون أن يعد ذلك إخلالاً بالمساواة. وقد طبقت ذلك حكومة سنغافورة، ففي سبيل تشجيع المواطنين على التعامل مع الحكومة

<sup>1</sup> زيطة آمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كمية الحقوق والعموم السياسية، جامعة غرداية، 2021، ص60.

الإلكترونية عملت الحكومة على تقديم حوافز تشجيعية لهم، وذلك من خلال رسوم مخفضة للمعاملات الإلكترونية، وإجراء عمليات سحب على جوائز تشجيعية<sup>1</sup>.

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساويين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات<sup>2</sup>.

وقد لوحظ أن أغلب الصعوبات ال متعلقة بمبدأ المساواة بين طالبي الانتفاع بخدمات المرفق العام إنما ترجع في معظمها إلى الرسوم الواجب دفعها للحصول على خدمات المرفق العام، وهذه الصعوبات يمكن حلها أو التغلب على معظمها من خلال الإدارة العامة الإلكترونية.

### ب. تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام

تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها أو عمالها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها، على نحو يمكن معه تقرير بأن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته، ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، ألن الوسائل الإلكترونية التي تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي ضرورة تهيئهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زينة آمال، المرجع نفسه، ص 61.

<sup>2</sup> فريد، هكيت، الخصوصية في عصر المعلومات، (ترجمة محمد شهاب)، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1999، ص 54.

<sup>3</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص 77



كما تتوقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تسيير الإجراءات الإدارية، وأداء العمل الحكومي في سهولة ويسر، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

- **تسهيل المعاملات اليومية للأفراد:** إن استخدام تقنية المعلومات أصبح أمراً حتمياً يفرض نفسه على واقع الحياة في مختلف المجالات الوظيفية والخدمية، وهو أمر دعا الكثير من الحكومات إلى تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية بغرض إنجاز وإيصال خدماتها إلى المواطنين والمستفيدين كافة.
- **التغلب على مشكل البيروقراطية:** أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات الحكومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضاً خبيثاً أعجز المرفق العام عن أداء منافعها، ووجه ذلك أن الأصل في خدمات المرفق العام أن تكون ميسرة، وأن تؤدي المرافق العامة خدماتها دون أن يضطر المنتفعون منها إلى الإلحاح والمطالبة.

**الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بمبدأ قابلية نظام المرفق العام للتغيير.**

**أولاً: الفكرة العامة للمبدأ.**

إن السلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق العام تقوم بوضع مجموعة من القواعد و النظم التي تستطيع من خلالها السيطرة على سير المرفق العام و على كيفية تقديم المرفق العام خدماته للجمهور، ولكن نظراً أن الحياة في كافة المجتمعات تتميز بالتغيير و التطوير المستمر، فإن ذلك فرض على السلطة الإدارية في المرفق العام أن تقوم بتعديل اللوائح والنظام المسؤولة عن إدارة المرفق العام بصورة دائمة على نحو يتفق مع التغييرات في النظم القانونية والاجتماعية و الاقتصادية داخل الدولة، و لذلك كان من الطبيعي أن تخضع المرافق العامة

لمبدأ قابليته للتعديل و التغيير في أي وقت، طالما أن التغيير في القواعد القانونية التي تنظم المرفق العام تحقق المصلحة العامة في المجتمع<sup>1</sup>.

فعلى سبيل المثال يحق للسلطة الإدارية في المرفق العام أن تعدل من شروط الانتفاع بخدمات المرفق العام لكي تتناسب مع التغييرات في ظروف المجتمع، فيكون للسلطة الإدارية أن تقرر بعض الرسوم بالنسبة للمرافق التي كان الحصول على خدماتها يتم بشكل مجاني للمواطنين، أو أن تقرر شروط معينة للانتفاع بخدمات مرفق معين بعد أن كان الحصول على خدمات المرفق العام مطلق دون شروط، كما يكون للسلطة الإدارية أن تتدخل كافة التعديلات التي تراها ضرورية على طريقة إدارة المرفق العام يتناسب مع ظروف المجتمع، كأن تجعل طريقة إدارة المرفق العام غير مباشرة بدلاً من الإدارة المباشرة و لا يقيدتها في ذلك إلا تحقيق المصلحة العامة في المجتمع، و يترتب على هذا المبدأ عدد من النتائج وهي<sup>2</sup>:

**1.** إن قابلية المرفق العام للتعديل يعني أن المرفق يخضع للتعديل بصورة دائمة كلما تغيرت الحاجات الاجتماعية و متطلبات المصلحة العامة، كما أن قابلية المرفق العام للتعديل تشكل كل أنواع المرافق العام أياً كانت طريقة إدارة المرفق العام سواء يدار بطريقة مباشرة أو بطريقة الالتزام، حتى و لو خرج التعديل عن الشروط المنصوص عليها في العقد عن طريقة إدارة المرفق العام، فالسلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق العام الحق في تعديل طريقة إدارة المرفق العام بنفسها دون اعتراض على ذلك من أي شخص.

**2.** لا يجوز للقائمين على إدارة المرفق العام أو العاملين فيه أن يتمسكوا بفكرة الحقوق المكتسبة للوقوف في وجه القيام بأي تعديلات في تنظيم و تسيير المرفق الذي يعملون فيه، لأن أغلب هؤلاء العاملين يكونوا في مركز لائحي، و بالتالي يمكن إجراء التعديلات دون

<sup>1</sup> أنس جعفر، أصول القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص432.

<sup>2</sup> علي بن موسى على ققيهي، المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة وعلاقتها بإدارة الإلكترونية في النظام السعودي، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، المجلد 09، العدد 36، كلية الشريعة وأصول الدين، جامعة الملك خالد، السعودية ص199، 201.

الرجوع إليهم، أما الموظفون الذي يكون لهم مركز تعاقدى فيحق لهم المطالبة بالتعويض عن التعديلات التي تقوم السلطة الإدارية دون الرجوع إليهم.

3. يلتزم المتعاقد مع السلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق عن إجراء جميع التعديلات التي تطلبها السلطة الإدارية، إذا كانت تلك التعديلات ضرورية لتقديم المرفق العام لحاجاته للجمهور مع مراعاة حق المتعاقد في الحصول على تعويض.

**ثانياً: مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل وعلاقته بنظام الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.**

إن نظام الإدارة الإلكترونية يساعد على مواكبة المرافق العامة للتغيرات المستمرة التي يشهدها عصر التكنولوجيا في الوقت الحالي، فيسمح للسلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق العام أن تغيير طريقة الإدارة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، وذلك بغض النظر عن طريقة الإدارة المتبعة في إدارة المرفق العام سواء بإدارة مباشرة تتولاها السلطة الإدارية المسؤولة عن إدارة المرفق العام، أو بطريقة إدارة غير مباشرة تتم عن طريق الملتزم في عقد الامتياز، أي أن هذا المبدأ من أهم المبادئ الحاكم للمرافق العامة لأنه يساعد على انتقال المرفق العام من نظام الإدارة اليدوي إلى نظام الإدارة الإلكتروني، فهذا التحول يحقق تطوير المرافق العامة، و يساعد على تطوير الموظفين في المرافق العامة.

فعلى سبيل المثال إن استخدام الحاسب الآلي في تقديم المرفق العام لخدماته إلى الجمهور يعد نوع من أنواع التطور في عمل المرافق العامة في المجتمع، و يساعد المرفق العام على استبدال الأساليب التقليدية بأساليب حديثة تمكنه من تقديم خدماته للجمهور بشكل أفضل بما يتلاءم مع مستجدات العصر الحديث الذي تتسارع فيه الأحداث و لم يعد هناك مكان للإدارة التقليدية التي تتميز بالتخلف والبط في تقديم الخدمات.

<sup>1</sup> محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ص122-124.

## الفرع الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على استمرارية سير المرفق العام.

يعتبر مبدأ الاستمرارية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المرافق العمومية، والتي لا يحتاج تقريرها لنص تشريعي خاص، لأن الحاجة تقتضي وجود مرفق عمومي يحدث على أساس تلبية حاجيات واشباع رغبات بشكل منتظم دون توقف. فإذا توقف سيرها أو تعطل ولو مؤقتاً عن العمل، يعد بمثابة إنكار للمصلحة العامة - الذي يعتبر أساس وجود المرافق العامة وسبب إنشائه كما جاء في تعريف ديلوبادير Delabadere للمرفق العام - وينتج عن ذلك أضراراً ومضايقات تضر بالجمهور.

انطلاقاً من ضمان وتحقيق مبدأ الاستمرارية، فإن الإدارة مطالبة بتوفير الوسائل التي تخول تأمين استمرارية نشاط المرفق العام، وهنا نستحضر ما أورده الأستاذ Jean valette Paul في كتابه قانون المرافق العمومية الذي أصدره سنة 2014، حيث أشار إلى إحدى محاضرات Rolland Louis التي ألقاها سنة 1934. حيث اعتبر أن استمرارية المرفق العام من استمرارية الدولة، وقد استخدمها لتبرير العديد من النظريات القانونية، فهو لا يكتفي بالقول بأن الدولة تعمل على إحداث المرفق العمومية وإنما كذلك مطالبة بتأمين استمراريته حيث كان مبدأ استمرارية المرفق العام حاجة بالنسبة للدولة التي تعمل على تحقيقه وضرورة للمواطنين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ الجودة والنوعية في تقديم الخدمة العمومية

إن المنتفع الجديد تأثر بالتغيرات والتطورات التقنية التي تعرفها المجتمعات، أصبح ينظر إلى المرفق العمومي اليومي اليوم من خلال الخدمات التي يقدمها ونوعية هذه الخدمات

<sup>1</sup> علاء الدين أمزيان، الإدارة الإلكترونية في زمن كورونا، العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية نموذجاً. طالب باحث بماستر لحكامة وسياسة الجماعات الترابية/تطوان، 2019، ص 5,6.

وجودتها، حتى أن المنتفع في الغالب لم يعد يهمله أن تكون هذه الخدمات مقدمة من طرف صاحب الامتياز (الخواص) أو من طرف الإدارة نفسها بقدر ما تهتمه جودة الخدمات وثمنها.

يتمثل مفهوم النوعية بحق المنتفع في الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار، وهذا ما يجعله على صلة بمبدأي الشفافية وقابلية المرفق العام للتطور والتعديل، أما تطبيقه فيتم إما وفقا لنص قانوني أو تعاقدية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية معناه الاتجاه نحو تقديم خدمات عامة جديدة وجيدة للمواطن عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ولد حقوق جديدة كالحق في المعلومة، والأمن الشبكي ومشاكل جديدة لحماية المعلومات الشخصية، والحياة الخاصة<sup>1</sup>.

وتوجد عدة أبعاد يمكن الاستناد إليها لتقييم الجودة في مجال الخدمات متمثلة في خمس أبعاد أساسية أطلق عليها اختصار اسم Rater وتقديم الخدمة العمومية بالصيغة الإلكترونية من شأنه أن يحقق آثار إيجابية ملموسة على هذه الأبعاد التي تتمثل في<sup>2</sup>:

**أولاً: الاعتمادية:** و يقصد بها القدرة على أداء ما تم تحديده مسبقا بشكل موثوق ودقيق، وتكمن أهمية هذا المبدأ في تحديد جودة الخدمة عند المستفيدين منه ، لأنه يتعلق بدرجة لأن الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه لها، أي التقديم حسب الموعد وحسب ما تم الاتفاق عليه وهذا ما تحققه أنظمة المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> سقني فاكية، أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد 02، مارس 2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2، الجزائر، ص 284.

<sup>2</sup> خلفاوي إيمان، زويتتي مريم، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، تخصص قانون عام، جامعة 7 محمد الصديق بن يحي جيجل، جيجل، 2018/2019، ص 67-69.

**ثانيا: الضمان:** تتصف الخدمة بعدة خصائص ومميزات تخلق الثقة والطمأنينة بين طالبيها والمستفيدين منها وهذا ما وفره النظام الإلكتروني باعتماده على بيانات دقيقة وموثوقة بالإضافة إلى ضمان التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن.

**ثالثا: الملموسية:** يتعلق مبدأ الملموسية المادية للخدمات بجوانب الخدمة كالتجهيزات والتسهيلات اللازمة لتقديمها، وهذه الجوانب تشكل ما يسمى "التطور المادي للخدمة"، وهذا ما تفتقده غالبا المرافق العمومية في ظل الإدارة التقليدية في حين تسعى الإدارة الإلكترونية إلى توفير هذا البعد لما له من دور في نوعي ة الخدمة المقدمة ورضا المستفيدين.

**رابعا: التفاعل:** تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة وذلك عن طريق القضاء على التعاملات البيروقراطية وتقليص دور العلاقات الشخصية في تقديم الخدمة التي تقدم من خلال المواقع الإلكترونية التي تخزن المعلومات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لمعالجة طلب العميل وارجاع نتائج إليه، ومنه يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى الموظف الذي يكون بعيدا عن العملية الإجرائية المباشرة وهذا ما ساهم في تحسين الانطباع عن المرافق العمومية و الخدمات التي تقدمها.

**خامسا: الاستجابة:** تمثل الإستجابة جوهر الخدمة الإلكترونية التي توفر مرونة عالية في إجراءات تقديم الخدمة لمستخدمي المرافق العمومية وتلبية احتياجاتهم المستعجلة والتعامل معها بانتظام وذلك بالعمل على مدار الساعة، لأن خدمات الإدارة الإلكترونية متوفرة للمواطنين في بيوتهم حيث يسهل على المواطن التعامل معها في أي وقت يناسبه، وهذا ما تتسم به الإدارة الإلكترونية التي يستحيل على الإدارة التقليدية تقديمها، والتي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مواطنيها فهم مرتبطون بعدد محدود وساعات على مدى أيام الأسبوع، أما الإدارة الإلكترونية تتميز بالتفاعل السريع وذلك بقدرتها على استقبال آلاف الطلبات و الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة وفي آن واحد أيضا.

## ❖ نماذج قطاعية لدور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية.

1. قطاع البريد والمواصلات<sup>1</sup>:

لقد شهد قطاع البريد والمواصلات العديد من الإصلاحات والتغيرات الجذرية بغرض إعادة هيكلته، فتم اصدار عام 2000 قانون جديد جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وبموجبه تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا والتي اوكل اليها العديد من المهام على سبيل منح تراخيص الاستغلال والفصل في النزاعات المتعلقة بالتواصل البيني، إضافة إلى ذلك فقد تم إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وهي تابعة لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتكملة لهذه الإصلاحات تم تحديد السلطات، والمهام الموكلة لوزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالرغم من الإصلاحات التي مست النظم الوضعية لقطاع البريد والمواصلات في الجزائر الا ان الحاجة لتسخير مفرزات التكنولوجيا الرقمية باتت ضرورة الخيار، تفرضه مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية للرقى بالخدمة العمومية في القطاع، وتلبية لحاجة المواطنين لخدمة ذات نوعية، ومن امثلة نظم الخدمات العامة الإلكترونية لمؤسسة بريد الجزائر نذكر الاتي:

أ. **الشباك الإلكتروني:** ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة

الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.

ب. **طاقة السحب الإلكترونية:** وهي بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات

المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر وتتميز بالخصائص التالية: (الأمن Sécurité"، "

التوفر Disponibilité"، "السرعة. Rapidité") "ولقد بلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية

الموزعة معدل 47 % وتسعى المؤسسة الى بلوغ 7ماليين بطاقة موزعة بداية 2010.

<sup>1</sup> غالم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية، أسس نظرية وأليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج5، ع2، أكتوبر 2018، ص252.

بالرغم من تحسن الخدمة العامة المقدمة من طرف القطاع نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هذا لا يمنع وجود بعض النقائص الواجب النظر فيها نذكر على سبيل المثال، مشكل التغطية بالشبكة والانقطاعات المتكررة، نقص الوعي الاجتماعي والتوعوية، الأخطاء في النظام والمساس بشفافية وأمن عمليات السحب.... الخ.

## 2. الخدمات الإلكترونية المقدمة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

عملت مختلف الجامعات الجزائرية، إلى جانب المراكز عمى محاولة تفعيل تقنيات ادارة الإلكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال<sup>1</sup>:

أ. **التسجيلات الجامعية:** حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم الجامعة فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الإنترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية، يتم إتاحتها بمجرد اعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية، إضافة إلى ذلك تتيح مواقع التسجيل الأولي على شبكة الإنترنت خدمات عامة الكترونية، تمكن الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية ( المنحة، اطعام، النقل)، كما تعتمد الجامعة الجزائرية على شبكة الإنترنت لتقديم بعض الخدمات العامة الإلكترونية، وهذا ما يتجلى على بوابات الجامعية والمراكز الجامعية، من إتاحة للإعلان عن فتح المسابقات، وإعلان النتائج عن طريق موقع الجامعة، وهذا كله يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية، التي التحضير لها ضمن استراتيجية الجزائر الإلكترونية.

<sup>1</sup> عبد الكرمي عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 145-147.



## 3. الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة:

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع اصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية ، والذي ترمي من وراءه إلى محاولة تحقيق النزاهة، وإقرار العدالة، والتأسيس لدولة الحق والقانون توه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع ، والتي تهدف ضمناً إلى التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية : ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة ، يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في الآتي:

أ. الأنظمة المعلوماتية: هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن ، والمتقاضي ، ولتحسين الخدمات العمومية التي يقدمها مرفق القضاء الأمر الذي يجعل القطاع يسير في فضاء الإعلام والاتصال بالمواطن والمتقاضي ومن خلال مجموعة من التطبيقات الخدمية استطاع قطاع العدل في الجزائر أن يصبح مدن أهدم القطاعات التي سارت في مواكبة التطور التكنولوجي بهدف عصرنة القطاع، والتحول للخدمة العمومية الإلكترونية، لرعاية وحماية مصالح المواطن<sup>1</sup>.

ب. خدمة الشباك الإلكتروني عبر الإنترنت: بهدف تكملة نظام المعلوماتية السابق جاء إطلاق خدمة الشباك الإلكتروني لتطوير قطاع العدل وتقريبه من المواطن ، وقد تجسد هذا في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الإلكترونية ، التي تمكن المواطن من الحصول على اجابة المباشرة عن طريق بريده الإلكتروني وذلك بعد التشخيص للقضية، أو الاستفسار من قبل الخلية المشكلة من قضاء، ورجال القانون، وإطارات من الوزارة العدل. إضافة إلى ذلك يقوم الشباك الإلكتروني كجهاز خدمة عمومية ، بتوجيه المواطن فيما يخص استفساراته أو بحثه عن أي مسألة قانونية ، من خلال إرشاده إلى الأركان المتخصصة

<sup>1</sup> عبد الكرمي عشور، مرجع سبق ذكره، ص145-147.

لذلك على مستوى الموقع و يقدم الشباك عددا من الوثائق القانونية ، تضم تشكية مكتملة متعلقة بالتشريع الجزائري ، والقوانين ، والاتفاقيات الدولية الموجية للرجال القانون ، فضلا عن دلائل وكتيبات توضع تحت تصرف المواطن ، كما تم تزويد الموقع بمنندى يتم في إطاره تنظيم نقاش عاما دوريا حول مسائل الساعة الهامة ، وذلك بغية نشر الثقافة القانونية ، ووضع مصلحة الاستقبال والاستعلام والتوجيه في مختلف الجهات القضائية .

كما يتيح موقع وزارة العدل ([www.mjjustice.dz](http://www.mjjustice.dz)) فضاء إعلامي خدمي يعرض ما تقوم به الوزارة من نشاطات مثل اعلان عن المسابقات ، المناقصات ، نشاطات الوزير .

#### 4. قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

شهدت الإدارة المحلية في الجزائر فكرا وممارسة سلسلة من التطورات خاصة بعد حتمية الولوج إلى عالم التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات، وضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعاً لمخططات التحول لخدمة محلية إلكترونية وبالتالي تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطن في ظل تحسين وتطوير المرفق العام فلقد تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر و بالتنسيق مع إدارتها الإقليمية عبر الوطن جملة من الإصلاحات والإجراءات التي بإمكانها تسريع تطبيق تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا الجزء المهم من الإدارة العمومية في الجزائر باعتبارها تمثل الإدارة الأقرب للمواطن، وسنحاول تحديد أهم الإجراءات والإنجازات التي تبنتها الإدارة الوصية في سبيل ذلك والإجراءات التي هي قيد الدراسة والإنجاز إذ نجد:

##### أ. جواز السفر البيومتري:

لقد أخذت هذه الوثيقة حصة الأسد من اهتمام وزارة الداخلية والجماعات المحلية لما تعتريه من أهمية بالغة لدى المواطن، وخصصت له جانبا خاصا في موقعها الإلكتروني <http://passeport.interieur.gov.dz/Ar>. يختص في الطلب الإلكتروني لجواز

السفر، ويتضمن كل المعلومات اللازمة، من استمارة الطلب الوثائق المطلوبة، معايير الصور اللازمة وكذا إمكانية متابعة مراحل الحصول على هذه الوثائق المهمة<sup>1</sup>.

▪ وللإشارة فإن من يملك جواز سفر بيومتري مسبقا يمكن له الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بأسرع وقت وأقل جهد ودون التنقل إلى المصالح الإدارية، وللاستفادة من هذه الخدمة يجب:

- أن يكون لدى المواطن جواز سفر بيومتري، وذلك لأن المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية هي نفسها الموجودة على جواز السفر البيومتري.

- جب تحديد عنوان الإقامة بدقة.

- يجب ادخال رقم الهاتف المحمول، وذلك لكي يتمكن المواطن من تلقي رسالة نصية قصيرة (SMS) تعلمه عن تاريخ ومكان استلام بطاقة التعريف الوطنية البيومترية .

**ب. بطاقة التعريف الوطنية البيومترية:**

لقد قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر بإقرار جملة من الإجراءات وكذا التقنيات لتمكين الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وذلك من خلال تطبيق إلكتروني موحد تم وضعه من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية يمكن المواطن من القيام بإجراءات الحصول على هذه الوثيقة بداية من تحميل الاستمارة لطلب هذه الوثيقة ومتابعة مراحل معالجتها إلى معرفة موعد استلامها عبر هذا التطبيق الإلكتروني، بحيث

<sup>1</sup> المكي دراجي، راشد موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة - الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي 2018، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 31-33.

يتم انتقال المواطن مرة واحدة على الأكثر إلى مقرات البلدية لأخذ الصور وكذا البصمات وهذا ما يقلل من الجهد والوقت ويسهل العملية أمام المواطن والموظف على حد سواء.

ولتسهيل هذه الإجراءات وتنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية ومن بين أهم الإنجازات في هذا المجال ما يلي<sup>1</sup>:

▪ رقمه جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث الخجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، ولقد مكن هذا الإنجاز من:

1. تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل

2. تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها

3. إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

وفي هذا السياق أكد السيد/ عبد الرزاق منهي المدير العام المكلف بعصرنه الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية: وأنه نتيجة لهذه الإجراءات المتبعة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية وبفضل التأكيد على تطبيق الإدارة الإلكترونية باشرت وزارة

<sup>1</sup> المكي دراجي، راشد موساوي، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

الداخلية بعدة عمليات منها جمع و حفظ كل المعطيات المتوفرة لدى مصالح الحالات المدنية لـ 1541 بلدية و أصبحت حالة مدنية واحدة وموحدة وتم من خلال هذه العملية تصحيح العديد من الأخطاء التي تعود لسنوات مضت وقد مس التصحيح السجلات القاعدية والأساسية وبذلك انتقل الأرشيف الوطني من الصفر إلى 95 مليون وثيقة مخجلة ومحفوظة، وللاحتياط تم الاحتفاظ بنسخة قاعدية إلكترونية في الإدارة المركزية، كما تم ربط أكثر من 18 قطاعا منها الوزارات بالخجل الوطني للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية، كما تم إصدار قانون يتعلق بتمديد عمر الوثيقة من عام إلى 10 سنوات باستثناء وثيقة الزواج والوفاة وتم إلغاء العديد من الوثائق والانتقال من 22 وثيقة إلى 7 وثائق، أما فيما يخص الوثائق البيومترية فإنه يتم استخراج أكثر من 25.000 جواز سفر بيومتري إلكتروني يوميا، كما تم تسليم أكثر من 8.700 مليون جواز سفر بيومتري في ظرف 04 سنوات، وأكثر من 6 ملايين بطاقة تعريف بيومترية وهذه الأخيرة التي تتميز بتأمين خاص متمثل في شريحتين الأولى مرئية والأخرى خفية، ولقد تم الاستعانة في صناعة هذه الوثائق بتكنولوجيات متعددة تضمن حماية المعطيات التي لا يمكن الولوج إليها بسهولة حيث أكد أن كل هذه العمليات والإجراءات من أجل الوصول إلى بلدية وولاية إلكترونية.

## خلاصة الفصل:

إن حرص الدولة على إشباع الحاجات العامة للأفراد المجتمع من خلال نشاط المرافق العمومية، إن تنوع و تعدد المرافق العمومية أدى إلى تعدد وتنوع أساليب إدارتها للمرافق العامة و ان اختيار الدولة طريقة إدارة مرفق من مرافق العامة، فإن السلطة المختصة تأخذ اعتبارات متعددة سياسية و اجتماعية و اقتصادية، ولأن طبيعة نشاط المرفق يفرض على الدولة طريقة اختيار الأسلوب الأمثل في التسيير، فمرفق الدفاع و الأمن يختلف من حيث الأهمية عن مرفق توزيع الماء الكهرباء هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد المرافق الاقتصادية التي تتطلب بحكم طبيعة نشاطها إلى وسائل و أساليب مختلفة تماما .كل ذلك أدى إلى اختلاف إدارة و سيطرة و رقابة السلطة للمرافق العمومية حيث تظهر سيطرة الدولة من خلال أسلوب الاستغلال المباشر و المؤسسة العمومية، ومن الطرق ما يكون رقابة الدولة ضعيفة ويكون للأفراد مجال كبير في الإدارة والتمويل كما هو في حال طريقة الامتياز وهذه الأخيرة أخذت أشكال حديثة منها التدبير المفوض، كما أن هناك طرق أخرى اشتركت فيها الدولة مع الخواص كما هو في حالة شركات الاقتصاد المختلط، و مع التطور و توسع الدولة و ظهور المشروعات الاقتصادية العملاقة أدى ذلك إلى ظهور طرق حديثة تتواكب و التطور منها عقود البوت.

خاتمة

## خاتمة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة من تناول العناصر الأساسية للمرفق العام الذي تتكفل الدولة بإنشائه وتسييره، والرسالة الموكلة له والأطراف الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف الداعية إلى الوصول بالمجتمع إلى أعلى درجة من الرفاهية وهو الهدف الإستراتيجي من وراء تأدية الخدمة العمومية ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

### نتائج الدراسة:

نستخلص أن الرسالة الأساسية الموكلة للمرفق العام هي تأدية خدمة عمومية للمواطنين في أحسن الظروف مع المحافظة على حقوقهم في حالة تضررهم من جراء استعمال المرفق العام.

أما بخصوص اعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام توصلنا إلى أنه بالرغم من اتخاذها لعدة أشكال، ولكنها تفيد في تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو إلى قطاع الأعمال أو الإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة من الإنترنت، والهاتف، وغيرها مما يدعم كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي في تقديم خدمة عمومية إلى كافة طالبيها بأقل تكلفة في الوقت والجهد.

وتمثل 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، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية 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.



## التوصيات:

وبناء على ما أسفر عنه البحث تم التوصل بعض الاقتراحات أهمها:

- توجيه الاستثمار في التكنولوجيا: يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بفعالية. يشمل ذلك تطوير أنظمة المعلومات والتواصل الإلكتروني والأمان السيبراني.
- تطوير القدرات والتدريب: ينبغي توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان فهمهم لأفضل الممارسات في مجال الإدارة الإلكترونية والاستفادة القصوى منها.
- تطوير استراتيجيات التواصل: يجب على الجهات الحكومية تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل مع المواطنين والجهات الأخرى من خلال وسائل الإعلام الاجتماعي والمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية لتعزيز شفافية العمل وتعزيز المشاركة المجتمعية.
- تعزيز أمان المعلومات: يجب أن تولي الجهات المسؤولة اهتماماً خاصاً لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات السيبرانية، وضمان أمان المعلومات والبيانات الحكومية.
- تقديم خدمات إلكترونية متقدمة: يمكن تحسين أداء المرفق العام من خلال تطوير خدمات إلكترونية مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين والشركات بشكل أفضل، مما يسهم في تبسيط الإجراءات الحكومية وتوفير الوقت والجهد.
- قياس الأداء وتقييم النتائج: ينبغي على المؤسسات تنفيذ نظام فعال لقياس أداء الإدارة الإلكترونية وتقييم النتائج بانتظام، وفقاً لمؤشرات الأداء المحددة مسبقاً، واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر.
- التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني: يمكن تعزيز التعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز التفاهم المشترك حيال التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- الرصد والتقييم المستمر: يجب على الجهات المسؤولة تطبيق آليات دورية لرصد وتقييم تنفيذ الإدارة الإلكترونية وتقديم التقارير المناسبة لاتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة أي مشكلات أو تحسين الأداء.

### آفاق الدراسة:

تناولنا في هذا الموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام ونظراً لانتساع الموضوع فإنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة من الطالبين، وخطوة أولى بالنسبة للدراسات القادمة، وقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح باب أمام البحوث المستقبلية ونذكر منها:

- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام؛
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة أداء المؤسسات العمومية؛

# قائمة المراجع

1. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط01، 2015.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
3. أنس جعفر، أصول القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
4. بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2015.
5. بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2015.
6. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ط2005، 1.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعة، دون بلد النشر، سنة 2001.
8. جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أحمد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015.
9. حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معيد الإدارة العامة، الممكة العربية السعودية، 2009، الرياض.
10. حسين مصطفى هلال وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
11. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2010.
12. سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
13. شاب توما منصور، القانون الإداري، ط1، جامعة بغداد، 1891.
14. عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، المرافق العامة، ط2، منشأة المعارف، مصر، 2004.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006.
16. عمار عوايدي، القانون الإداري (الجزء الأول: النظام الإداري)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
17. فريجة حسين، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
18. فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الناشر زمزم ناشرون موزعون، الأردن، ط01، 2015.
19. فريد، هكيت، الخصوصية في عصر المعلومات، (ترجمة محمد شهاب)، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1999.
20. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة.
21. محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة: القضايا و الاستراتيجيات، الكويت، منشورات جامعة الكويت، 1996.
22. محمد حافظ محمود، نظرية المرفق العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981.
23. محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، ط د، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009.
24. محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 1979.
25. محمد صغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.

26. محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000
27. محمد غنيم أحمد، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضرة وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
28. محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2011، ص291.
29. محمود عاطف البناء، الوسيط في القانون الإداري، طد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982 .
30. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 01، 2015.
31. مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999.
32. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات، البازوري، عمان، 2009.

### المجلات و المدخلات:

1. بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، العدد22، جامعة المنصور، العراق، 2014.
2. بن براهيم بلحول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية أولاد ابراهيم، ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص حكومات مقارنة، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2018/2017.
3. بوخط محمد الأزهر، وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة دائرة تماسين و بلديتها بلدة عمر وتماسين-ورقلة الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020/2019.
4. بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علو التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011.
5. تبون عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تمنراست، المجلد10، العدد02، 2021.
6. جميلة ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، في مذكرة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- 2016/2015.
7. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسات والعلاقات الدولية، بن خدة، جامعة الجزائر، 2007.
9. حمريط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2016/2015.

10. خلفاوي إيمان, زويتتي مريم, دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون, تخصص قانون عام, جامعة 7 محمد الصديق بن يحي جيجل, جيجل, 2019/2018.
11. داود عبد الرزاق الباز, الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه, منشأة المعارف, الإسكندرية, طبعة 2007.
12. دردي أحلام, وآخرون, واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية (الإيجابيات والسلبيات): دراسة ميدانية بجامعة خيضر بسكرة, مجلة البشائر الاقتصادية, المجلد 05, العدد 01, بسكرة, 2019/05/23.
13. دستور الجزائر لسنة 1996, المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016, الجريدة الرسمية العدد 14 المؤرخة في 07/03/2016.
14. راضية سنقوقة, دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام, مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية, العدد 12, الجزائر.
15. رانية هدار, دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر, أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية, تخصص الادارة العامة والتنمية المحلية, جامعة باتنة 01, باتنة, 2018/2017.
16. رباحي حميدة, سليمان مياها, تحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون, تخصص إدارة ومالية عامة, جامعة العقيد اكلي محند أولحاج بالبويرة, 2018.
17. رحيم حليلة, دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المحلية - الاستخراج الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية - بلدية البيض, مذكرة ماستر في العلوم السياسية منشورة, قسم العلوم السياسية, جامعة الدكتور موالى الطاهر, سعيدة, 2016.
18. زبيطة آمال, دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العمومي, مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الحقوق, تخصص قانون إداري, جامعة غرداية, 2021/2020.
19. سقني فاكية, أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام, مجلة الأبحاث القانونية والسياسية, العدد 02, مارس 2020, كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2, الجزائر.
20. سليمة بن حسين, دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية, المجلة الجزائرية للأمن والتنمية, العدد 07, جويلية 2014.
21. سمير عماري, دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي, دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير, تخصص علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2018/2017.
22. ضريفي نادية, تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية, كلية الحقوق, جامعة الجزائر 1, 2008/2007.
23. طلال فريد, أبحري عبد النور, أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019, دراسة حالة بلدية تيزي وزو, مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية, تخصص ادارة الموارد البشرية, جامعة مولود معمري, تيزي وزو, 2018-2019.
24. عاشور عبد الكريم, دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر, مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية, تخصص الديمقراطية والرشادة, جامعة منتوري, قسنطينة, 2010/2009.

25. عبان عبد القادر, تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر, دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, في علم الاجتماع, تخصص إدارة أعمال, جامعة محمد خيضر . بسكرة . 2016/2015 .
26. عبد الرؤوف سلطان, محمد أمين بوسليت, أثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن, مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق, تخصص قانون إداري, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2021/2020 .
27. عبد الكرمي عشور, "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر", رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة قسنطينة, 2009-2010 .
28. علاء الدين أمزيان, الإدارة الإلكترونية في زمن كورونا, العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية نموذجاً. طالب باحث بـماستر لحكامه وسياسة الجماعات الترابية/تطوان, 2019 .
29. علي بن موسى على فقيهي, المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة وعلاقتها بإدارة الإلكترونية في النظام السعودي, مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية, المجلد 09, العدد 36, كلية الشريعة وأصول الدين, جامعة الملك خالد, السعودية. [afagih@kku.edu.sa](mailto:afagih@kku.edu.sa)
30. عمار بوضياف, الوجيز في القانون الإداري, ط 2, جسر للنشر والتوزيع, الجزائر, 2007 .
31. عمور حياة, تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام, مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية, التخصص قانون الإداري, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2019-2020 .
32. غالم الهام مصطفى, الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية, أسس نظرية وأليات التطبيق تجربة الجزائر, المجلة المصرية لعلوم المعلومات, مج 5, ع 2, أكتوبر 2018 .
33. غنية نزلي, دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية, مجلة العلوم القانونية والسياسية, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة الشهيد حمة لخضر, الوادي, العدد 2016 .
34. فارس كريم, متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة , الجامعة الافتراضية الدولية, 2008 .
35. فراحي وهيبه, الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية, دراسة حالة بلدية البويرة, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة البويرة, 2019 .
36. قويدر بورقبة, رحمة مجدة حصباية, دوافع التحول نحو الادارة الالكترونية في منظمات الاعمال, المؤتمر الدولي الأول الافتراضي, العدد 06, 2020/7 .
37. لقريد حورية, زيني بهية, أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام, دراسة حالة: على عينة من بلديات ولاية المدية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, الجزائر, جامعة يحيى فارس بالمدية, 2018-2019 .
38. لمرسوم التنفيذي 88 131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة و لمواطن, ج.رج.ج, رقم 27, الصادر في 06 جويلية 1988 .
39. مريط سهام, تحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة محمد بوضياف- المسيلة, 2015/2016 .
40. مسعودي مسعودة, الإدارة الإلكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري, مذكرة لنيل شهادة الماستر, تخصص سياسات عامة و تنمية, جامعة الدكتور مولاي الطاهر, سعيدة, 2017/2018 .

41. مغربي شهرزاد مروى، حاكمي إكرام، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة - 2021/2020.
42. مفتاح حرشون، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد الثاني عشر.
43. المكي دراجي، راشد موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة - الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي 2018، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
44. نادية ضريفي، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2011.

### مواقع الانترنت:

التطبيق الإلكترونية لاستخراج شهادة الجنسية، البوابة الرسمية للخدمات الرقمية لوزارة العدل الجزائرية. زارة العدل الجزائرية،  
<https://portail.mjjustice.dz/remote/login?lang=en>



الملاحق

## الملحق 1:

جدول رقم (01): يوضح جوانب المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة التكنولوجية

جوانب المقارنة	الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
طبيعة الوسائل المستخدمة	الإتصال الإلكتروني	التبادلات والمراسلات الورقية والاتصال المباشر
نوعية الوثائق المستخدمة	إلكتروني	ورقي
طريقة تنفيذ كل مراحل العملية	إستخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف
طبيعة التفاعل بين الأطراف	إرسال الرسالة إلى العديد من الأطراف في الوقت ذاته ساعد في تحقيق الأهداف بسرعة	بطيئة تحتاج إلى وقت للوصول إلى الهدف المرجو
طبيعة الوصول إلى البيانات	سهولة الوصول وذلك لتوافر قواعد بيانات واسعة	صعوبة الوصول بسبب وكثرة المستندات الورقية

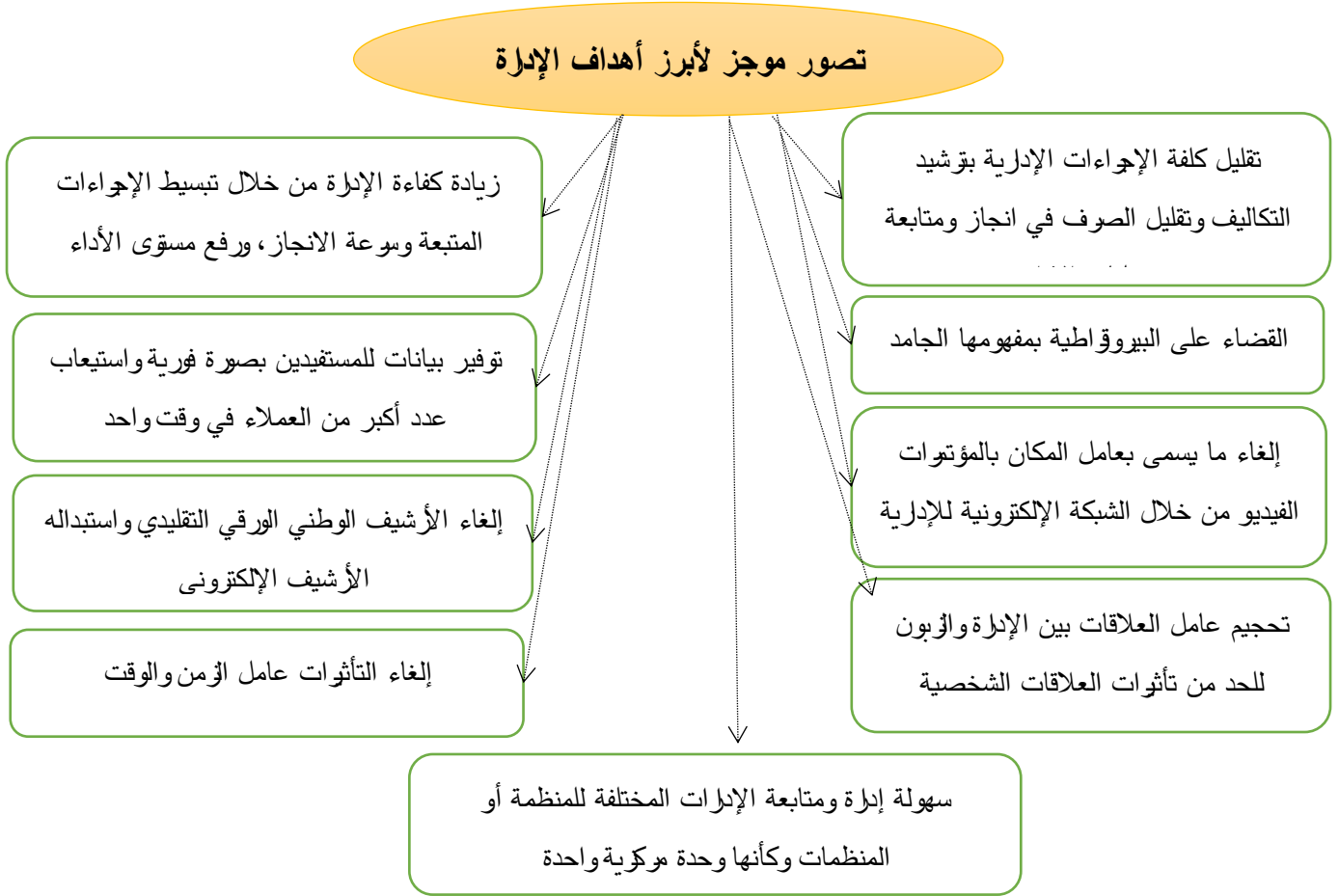
المصدر: الوافي صليحة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، جامعة محمد خضير

بسكرة-أنموذجاً- مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة

محمد خضير بسكرة، 2020/2019، ص35/36.

## الملحق 2:

### الشكل رقم (01): يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1 2015، ص128.

الفهرس

	كلمة شكر.....
	الإهداء.....
	ملخص الموضوع.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول والأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
[أ]	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
16	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية.....
16	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
18	الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
21	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها.....
21	الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية
22	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
22	الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
25	المبحث الثاني: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.....
25	المطلب الأول: مبررات ودوافع تحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
25	الفرع الأول: مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
31	الفرع الثاني: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقات.....
36	الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية
38	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
43	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وتسيير المرفق العام	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: المرفق العام والخدمة العمومية.....
46	المطلب الأول: المرفق العام وطرق تسييره.....
46	الفرع الأول: مفهوم المرفق العام
49	الفرع الثاني: طرق تسيير المرفق العام
53	المطلب الثاني: الأهداف والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.....
53	الفرع الأول: الأهداف الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
54	الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
58	المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة تسيير المرفق العام.....
58	المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبادئ تسيير المرفق العام.....
60	الفرع الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة الأفراد وموظفي المرفق العام.....
63	الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بمبدأ قابلية نظام المرفق العام للتغيير.....
66	الفرع الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على إستمرارية سير المرفق العام.....
66	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ الجودة والتنوعية في تقديم الخدمة العمومية.....
76	خلاصة الفصل: .....
78	الخاتمة.....
82	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....
	الفهرس.....