

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - القطب الجامعي شتمة

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة بين النصوص والممارسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

-تخصص علم اجتماع التنظيم-

إشراف الأستاذة الدكتورة:

دباب زهية

إعداد الطالبة:

بلعربي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
سلمية حفيظي	أستاذ	بسكرة	رئيسا
زهية دباب	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
حنان مراد	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مناقشا
ربيحة نبار	أستاذ	الوادي	مناقشا
وردة برويس	أستاذ	سكيكدة	مناقشا
وسيلة بويعلی	أستاذ محاضر (أ)	ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

الشكر والحمد أولا لله ربّ العالمين كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه.
يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "دباب زهية" التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة، ولما قدمته لي من دعم وتوجيهات كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاطلاع على هذا الجهد المتواضع وتصويباتهم له.
كما لا أنسى أن أوجه شكري وامتناني إلى أختي "سعاد" على دعمها الدائم لي ووقوفها إلى جانبي في جميع حالاتي ومراحل حياتي.

ولله الحمد والشكر أولا وأخيرا، دائما وأبدا.

إهداء

إلى من سار معي نحو الحلم... خطوة بخطوة ... بذرناه معا وحصدناه معا...

وسنبقى معا بإذن الواحد الأحد،

إلى زوجي الغالي ورفيق دربي....

إلى روح ابنتي الطاهرة... "مريم"....

إلى ابني وقرة عيني "نضال" أهدي هذه الأطروحة.

أسماء بلعربي

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

..... فهرس المحتويات

..... فهرس الجداول

..... فهرس الأشكال

..... ملخص الدراسة

..... مقدمة

..... الفصل الأول: "موضوع الدراسة"

..... أولا: اشكالية الدراسة

..... ثانيا: أهمية الدراسة

..... ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

..... ثالثا: أهداف الدراسة

..... رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

..... خامسا: الدراسات السابقة (غربية - عربية - جزائرية)

..... الفصل الثاني: "الإدارة والإصلاح الإداري في العالم"

..... تمهيد

..... أولا: المداخل النظرية في دراسة الإدارة (التقليدي، الإنساني، المعاصر)

..... ثانيا: أساسيات في الإدارة

..... ثالثا: مـاهية الإصلاح الإداري

..... رابعا: التجارب العالمية في الإصلاح الإداري (الدول المتقدمة، النامية، العربية)

..... خلاصة الفصل

..... الفصل الثالث: "الإدارة الجزائرية وملامح الإصلاح فيها"

..... تمهيد

..... أولا: تطور الإدارة الجزائرية وخصائصها

..... ثانيا: سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر

..... ثالثا: الإدارة الالكترونية كآلية للإصلاح الإداري في الجزائر

..... رابعا: الإدارة المحلية الجزائرية

..... خامسا: سياسات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية والرهان على الإدارة الالكترونية

..... خلاصة الفصل

..... الفصل الرابع: "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية"

..... تمهيد

..... أولا: مجالات الدراسة (زمني، مكاني، بشري)

..... ثانيا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

..... ثالثا: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

..... رابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة

..... خامسا: طرق عرض البيانات

..... خلاصة الفصل

..... الفصل الخامس: "عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة" النتائج

..... تمهيد

..... أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية

..... ثانيا: نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين.....	
2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.....	
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....	
4. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.....	
5. النتائج العامة.....	
ثالثا: بعض المقترحات لتطوير البلدية الالكترونية.....	
خلاصة الفصل.....	
خاتمة.....	
قائمة المراجع.....	
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	تقييم الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها	01
235	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
237	قياس صدق وثبات استمارة البحث احصائيا	03
245	خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس	04
246	خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن	05
247	خصائص عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	06
248	خصائص عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	07
259	خصائص عينة الدراسة في مجال التدريب على الإدارة الالكترونية	08
250	درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية	09
252	درجة توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالبلدية لتفعيل الإدارة الالكترونية	10
255	درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية بالإدارة المحلية التي تمارس الإدارة الالكترونية	11
258	درجة توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية	12
260	درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية	13
263	درجة المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية	14

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية	39
02	أهم مرتكزات المدخل الاجتماعي الإنساني	78
03	مفهوم نظرية النظام	80
04	المستويات الإدارية في المنظمة	91
05	جنس (نوع) عينة الدراسة	249
06	خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن	250
07	خصائص عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	251
08	خصائص عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	252
09	خصائص عينة الدراسة في مجال التدريب	253

ملخص الدراسة

1. ملخص الدراسة باللغة العربية

موضوع الدراسة: تمثل في: "الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة بين النصوص والممارسة" -دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بسكرة-.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو واقع الإدارة المحلية الجزائرية في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية كأسلوب حديث للإصلاح الإداري؟".

أهداف الدراسة: يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة مدى إسهام تطبيق الإدارة الالكترونية في الإصلاح الإداري للإدارة المحلية الجزائرية، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الوقوف على درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة المحلية الالكترونية.
- معرفة درجة توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الالكترونية.
- معرفة درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- معرفة درجة توفير متطلبات الأمن المعلوماتي لضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية.
- معرفة درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية.

المنهج المستخدم: في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل **مجتمع الدراسة** في مجموع الموظفين الإداريين والمقدر عددهم 602 موظف بلدية بسكرة والذين يطبقون مشروع البلدية الإلكترونية، أما **عينة الدراسة** فقد كانت عينة عشوائية بسيطة حيث قدرت بـ 150 موظف، والتي تساوي بالتقريب 25% من مجتمع البحث.

أدوات الدراسة: من أجل الحصول على البيانات الميدانية تم الاعتماد في هذه الدراسة بالدرجة الأولى على استمارة استبيان، حيث تضمن الجزء الأول البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ومهنية) أما الجزء الثاني فقد اشتمل على ستة محاور رئيسية جسدت التساؤلات الفرعية للدراسة.

الأساليب الإحصائية: استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الإحصاء الوصفي ويتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الإحصاء الاستدلالي ويتضمن معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب صدق الأداة إحصائيا.

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلدية بشكل واضح وكبير في تبسيط الأعمال الإدارية وسرعة إنجازها وزيادة إنتاجية الموظفين وانضباطهم في عملهم، وهو ما يساعد على انخفاض تكاليف الإنفاق الحكومي وخفض الوقت وكذا التنسيق بين البلدية وغيرها من البلديات والمؤسسات الإدارية الأخرى بشكل أسهل.
- ساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلدية في تحسين الخدمة العمومية بشكل كبير، مما نتج عنه نقص احتجاجات المواطنين على بطء العمليات الإدارية وخاصة في شبابيك الحالة المدنية، وتعزيز الثقة بين المواطن والبلدية بشكل ملحوظ، أو أمكننا القول أنّ البلدية الإلكترونية تحقق ما يسمى بالعدالة الاجتماعية والمساواة من خلال تقريب الإدارة من المواطن.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية حاليا أهم أدوات الإصلاح للإدارة المحلية، حيث يمكن اعتبارها مدخل إداري متكامل هدفه تجاوز سلبيات العمل الإداري التقليدي والتخلص منها.
- إنّ نجاح برامج الإصلاح الإداري للإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام والمحلية بشكل خاص يعتمد بشكل أساسي على تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

- هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مشروع البلدية الذكية في الجزائر بدرجات قليلة إلى متوسطة منها:

- احتياج البنية التحتية في البلديات إلى التطوير بشكل أكبر.
- نقص الموارد البشرية المتخصصة لدعم عملية تطوير الأنظمة.
- ضعف البرامج المستخدمة لحماية المعلومات وسهولة اختراق شبكة الانترنت.
- ضعف القوانين والتشريعات الأمنية أو التساهل في تطبيقها.
- وجود نقص في عقد ورشات العمل التدريبية والندوات التعريفية بأهمية الإدارة الالكترونية وضرورة إتقان مبادئها وأساليبها.
- ضعف الشفافية التامة ونفوذ مجموعات المصالح واستمرار بعض المظاهر السلبية والبيروقراطية في بعض المصالح ومن طرف بعض الموظفين.

1. Study Summary in English:

Study Topic: "Algerian Administration in Light of New Reforms: Between Texts and Practice" – A Field Study on a Sample of Municipal Employees in Biskra.

Study Problem: The problem of this study revolves around the following main question:

"What is the reality of Algerian local administration under the implementation of e-government as a modern approach to administrative reform?"

Study Objectives: The main objective of this study is to determine the extent to which the implementation of e-government contributes to the

administrative reform of Algerian local administration. This is achieved through the following points:

- Assessing the availability of the necessary regulatory and legislative environment for the implementation of local e-government.
- Assessing the availability of information and communication technology in local administration for the activation of e-government.
- Evaluating the qualification and training of human resources for the implementation of e-government in Algerian local administration.
- Assessing the provision of information security requirements to ensure the success of e-government implementation in local administration.
- Examining the contribution of e-government implementation in simplifying administrative tasks and improving public services.
- Identifying the main obstacles that hinder the implementation of e-government in Algerian local administration.

Research Methodology: This study utilized a descriptive-analytical research methodology.

Study Population and Sample: The study population consisted of a total of 602 administrative employees who implemented the digital municipality project in Biskra. The study sample was a simple random sample of 150 employees, representing approximately 25% of the research population.

Data Collection Tools: The primary data collection tool used in this study was a questionnaire. The first part of the questionnaire included general data about the respondents (personal and professional), while the second part consisted of six main axes that embodied the study's sub-questions.

Statistical Methods: The researcher employed various statistical methods, including frequencies and percentages to describe the study sample, descriptive statistics such as mean and standard deviation, and inferential statistics such as Cronbach's alpha coefficient to assess the reliability of the tool.

Key Findings: The study yielded several important findings, including:

- The application of e-government principles in the municipality significantly contributed to simplifying administrative tasks, speeding up their completion, increasing the productivity and discipline of employees, and reducing government spending costs and time. It also facilitated coordination between the municipality and other municipalities and administrative institutions.
- The implementation of e-government in the municipality greatly improved public services, resulting in fewer complaints from citizens about the slowness of administrative procedures, especially in civil status departments. It also enhanced trust between citizens and the municipality, promoting social justice and equality by bringing administration closer to citizens.
- E-government is currently the most important tool for reforming local administration, as it can be considered a comprehensive administrative approach aimed at overcoming the limitations of traditional administrative work and eliminating them.
- The success of administrative reform programs in Algerian public administration, in general, and local administration, in particular, relies

heavily on the adoption of modern information and communication technology.

- There are several challenges and obstacles facing the implementation of the smart municipality project in Algeria, ranging from minimal to moderate degrees:
 - The need for further development of infrastructure in municipalities,
 - The lack of specialized human resources to support system development,
 - Weak information protection programs and vulnerability to internet network breaches,
 - Lax enforcement of security laws and regulations,
 - Insufficient training workshops and seminars highlighting the importance of e-government and the need to master its principles and methods
 - The persistence of complete transparency, the influence of interest groups, and the continuation of some negative bureaucratic practices by some employees.

مقدمة

عرفت المجتمعات في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للأفراد، بل وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان، وهو ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية الأبرز في تحريك عجلة التنمية في الدولة لخدمة مواطنيها، وعليه فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة.

الدولة الجزائرية، وكغيرها من البلدان التي تحاول مواكبة هذا التحول الإلكتروني في تقديم الخدمات، والذي يعتبر نمط متطور وجديد من الإدارة يتم عن طريق رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات التي تقدمها مؤسساتها الحكومية للمواطنين؛ لم تتخذ موقف محايد من هذه الثورة الرقمية التي اجتاحت جميع الدول دون استثناء، بل ودخلت معترك التحول وبقوة لمواجهة هذا التحدي، ورسم هوية جديدة لها بشكل عام، ولمؤسساتها العمومية وبلدياتها بشكل خاص، لتجعل منها بلديات عصرية قدر الإمكان وتبني مشروع التحول الإلكتروني الكامل فيها لتصبح بلدية عصرية تتعامل بدون أوراق.

من أجل ذلك سعت الجزائر كبداية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية (2008/2013) الذي اعتبر كقطعة تحول في مجال تطوير وترقية الخدمات العمومية ونشر المعلومة والتحول نحو نموذج الحكومة الإلكترونية، بالرغم من العراقيل التي كانت منتظرة بسبب عدم الجاهزية الإلكترونية بشكل عام، حيث بدأ تطبيقه على المستوى المركزي أولا (أي الوزارات) وبخاصة وزارة الداخلية، ومن ثم على مستوى الولايات والبلديات، حيث قامت الجزائر من أجل إنجاحه بسن مجموعة من الإصلاحات الإدارية، التشريعية والتقنية الهامة وذلك على مدار الحكومات المتعاقبة، كل ذلك من أجل الإصلاح الإداري الجاد والفعلي لمؤسساتها العامة، قصد مواجهة قوانين المنافسة العالمية، والاندماج في الاقتصاد الدولي والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وإرضاء المواطنين في مجال الخدمات والمشاريع الموجهة لهم.

ومن هذا المنطلق، عملت الدولة الجزائرية على إدخال أساليب الإدارة الإلكترونية تدريجيا على مستوى جميع إداراتها العمومية وبخاصة منها البلديات باعتبارها المرفق العمومي الأكثر اتصالا بالمواطن

بشكل مباشر ويومي قصد تغيير النمط التقليدي للإدارة الذي أثبت على مدار السنين عدم كفاءته في التعامل مع الديناميكية الحالية للعمل، وجعله أسلوبا قادرا على تقديم الخدمات والإجراءات المختلفة لأفراد المجتمع بوسائل وإجراءات إلكترونية حديثة بشكل أكثر شفافية ووضوح، ناهيك عن تقليل الوقت والجهد، بل وتحقيق رضا المواطنين عن بلديتهم، إلى جانب التكامل بين مختلف الجهات الحكومية؛ كل ذلك جاء تحت مسمى البلدية الذكية أو البلدية الإلكترونية الحديثة.

وعلى هذا الأساس، وانطلاقا من حرص الدولة الجزائرية على عصنة البلديات والعمل على تطويرها ورقمنتها وجعلها بلديات إلكترونية تتعامل بشكل كلي بدون أوراق، فقد جاءت فكرة هذه الدراسة المتواضعة الرامية إلى التعرف على "واقع الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة" مع تسليط الضوء على الإدارة المحلية الإلكترونية كنموذج.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول موضوع الدراسة، حيث تضمن تحديد الإشكالية التي تنتهي بطرح تساؤل رئيس، ثم تحديد جملة من التساؤلات الفرعية تجسدت في ست تساؤلات تغطي كل منها جانبا من جوانب الموضوع، ثم بيان أهداف الدراسة ومبررات اختيارها والمفاهيم الأساسية في الموضوع، فضلا عن الدراسات المشابهة ومناقشتها لتوضيح جوانب الاستفادة منها وتموقع الدراسة الحالية بالنسبة لها.

الفصل الثاني: يركز على الإدارة والإصلاح الإداري في العالم، حيث تم التطرق فيه إلى المداخل النظرية في دراسة الإدارة (التقليدي، الإنساني، المعاصر)، أساسيات في الإدارة من حيث (النشأة، الأنواع، المستويات والوظائف)، إلى جانب ماهية الإصلاح الإداري وذلك بالتركيز على (خصائصه، مداخله، أسبابه ومؤثراته، مراحل، الآليات الحديثة فيه)، مع عرض بعض التجارب العالمية في الإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية والعربية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه جزئية الإدارة الجزائرية وملامح الإصلاح فيها من خلال التركيز على تطورها وخصائصها، ثم عرض سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر، وتسلط الضوء على الإدارة الإلكترونية كآلية للإصلاح الإداري اتبعتها الدولة الجزائرية، ومن ثم التركيز على الإدارة المحلية في الجزائر من حيث (النشأة والتطور، الخصوصية، المستويات والتحديات)، لنتطرق في نهاية الفصل إلى

سياسات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية والرهان على الإدارة الإلكترونية ومختلف التحديات التي واجهت هذا المشروع.

الفصل الرابع: وفيه عرض للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتحديد مجالات الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، المنهج المتبع ومختلف أدوات جمع البيانات، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: والذي خصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وكذا تفسيرها في ضوء التساؤلات المطروحة وكذا الدراسات السابقة، والنظرية المتبناة، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى خاتمة البحث.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

أولاً: اشكالية الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة (غربية - عربية - جزائرية).

أولاً: إشكالية الدراسة

اتسمت السنوات الأخيرة بتطورات وتحديات عديدة، كانت لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العامة. ومن أهم هذه التحديات اختلاف دور الدولة، التغيرات البيئية، التخصيص، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة... ولكي يتمكن القطاع الحكومي من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في المجال الإداري بشكل خاص وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

فالإدارة لم تعد جزءاً من كُُل، فقد أصبحت علماً بقدر ما هي فن، فمن خلالها يتحدد مدى نجاح التنظيمات وكذا قدرة الدولة على المنافسة العالمية، فهي مشروع عمل يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية ذات أبعاد اجتماعية مستقبلية، حيث يستخدم هذا المشروع نظماً وتقنيات معينة، ويوظف خبرات وكفاءات عالية ويقوم على علاقات انسانية تفاعلية متميزة، فالإدارة بذلك هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها والركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.

من هذا المنطلق، كان لزاماً على الدول التي تسعى إلى إثبات مكانتها والعمل على تطور مجتمعاتها، أن تتجاوز الأساليب التي كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية والتي كانت تسعى في الأساس للحصول على التزام الموارد البشرية بقواعد وتعليمات العمل، أي أنها اعتمدت على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وتقييد تداول المعلومات، غير أن الوضع اختلف حالياً وأصبح يركز على قوة العمل الأعلى تأهيلاً وتخصصاً في المجالات التكنولوجية الحديثة، ناهيك عن السعي لتقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على الخدمات بشكل عصري وفي أقل وقت ممكن...

فالإدارة الحديثة بناء على ماسبق، أصبحت تقوم على أساس التعامل والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة دون خشية التغيير، خاصة في مجال تقنية المعلومات الإدارية، حيث يؤدي ذلك إلى الابتكار والابداع في الأعمال، ومنه تحسين الأداء الإداري، والقدرة على سرعة الإنجاز.

فالتجاوب مع متغيرات العصر الرقمي، أدى إلى ظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة للإدارة تختلف عن تلك الطرق التقليدية المتبعة، ولعل هذا ما حدا بالدول المتقدمة والنامية على حد السواء؛ إلى العمل باستثمارات كبيرة في إنشاء البنى التحتية لتسهيل استخدام التقنيات الإدارية الحديثة، والتحول إلى ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي ظهرت كمشروع جديد للإصلاح الإداري، في المجالات الاجتماعية

والاقتصادية والثقافية، بما يؤدي إلى تطور المجتمع، ويمكن من إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على المعلومات والخدمات.

والواقع يشير إلى أن الأجهزة الإدارية التقليدية ذات النهج القديم، لم تستطع النهوض بعملية الإصلاح الإداري المؤدي إلى إصلاح شامل يتبنى أساليب متطورة كفيلة باتخاذ قرارات رشيدة، بعيدة عن التعقيدات الإدارية المؤدية إلى شل حركة الابداع والابتكار؛ لذا وكما أسلفنا سابقا وبالنظر إلى الطفرة الهائلة في المجال التكنولوجي على المستوى العالمي، فقد ترتب على ذلك ضرورة استخدام جميع المؤسسات لأنماط حديثة في الإصلاح الإداري تواكب هذا التطور التكنولوجي، منها ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي مكنت المؤسسات من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية.

الجزائر وسعيها منها إلى اللحاق بمصاف الدول المتطورة التي حققت نجاحا يصعب حصره يعود أساسا إلى إلتزام الكوادر الإدارية فيها من القمة إلى قاعدة الهرم بأصول الإدارة الحديثة، وتحديد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية لتحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمة للمواطن من خلال تطوير علاقات افضل معه، وكذا إيقانها منها بدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري وحتى التنمية الشاملة للبلاد، فقد أولتها في السنوات العشر الأخيرة اهتماما كبيرا من خلال السعي إلى تطبيقها في مختلف الإدارات على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها، نظرا لما لها من أثر إيجابي وفعل في جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وتقريبهم أكثر منها.

فالإدارة الجزائرية بشقيها المركزي أو المحلي والمساعي الحثيثة والمتواصلة لتطويرها بغية مواكبة التطورات والمستجدات المحتمل حدوثها خصوصا منها في مجال تكنولوجيا الاتصالات، كانت ولا تزال انشغالا مشتركا يطرح بشكل واسع على مستوى التحليل السوسيولوجي، القانوني، السياسي والاقتصادي، وهو ما جعل منها موضوعا هاما للبحث، كما أعطاه حيزا كبيرا في الدراسة والتحليل.

أما في هاته الدراسة، فقد تمّ التركيز على الشق الثاني من الإدارة الجزائرية، ألا وهو الإدارة المحلية، والتي يعد وجودها إلى جوار الإدارة المركزية أمر ضروري باعتبارها مرفق محلي ذو نفع عام تزداد أهميته كلما اقترب من المواطن، فهي بذلك تحتل مركزا هاما في النظام العام للدولة من منطلق أنها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية كونها الأقرب إلى المجتمع المحلي.

وعليه فقد كان من الضروري على الدولة الجزائرية بذل الكثير من الجهود لتطويرها حتى تتمكن من القيام بدورها الحيوي بفعالية وكفاءة أكبر في مواكبة الوتيرة المتسارعة للتحويلات والتحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على المستوى المحلي أو الاقليمي، وهو ما يتضح جليا في مسارعتها إلى إدخال إصلاحات عديدة على إداراتها المحلية التي من شأنها تحسين الخدمة النوعية، والرفع من الكفاءة الإدارية، وتلبية حاجيات المواطن وتحقيق رضاه، وكذا لمحاربة المظاهر السلبية فيها والتي أدخلت المجتمع في أزمة متعددة الجوانب.

ومن بين الاصلاحات التي انتهجتها الجزائر في مجال عصرنه الإدارة المحلية -وكما أشرنا آنفا- اللجوء إلى تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية في تفعيل الاصلاح الإداري، وذلك بالانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الالكترونية في تقديم الخدمات، كتبسيط الإجراءات الإدارية، والتقليل من الأوراق المعتمدة على سبيل المثال لا الحصر، وبالتالي الرفع من مستوى أداء الخدمة العامة، وجعل الإدارة المحلية أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي، واحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف.

ويجب الإشارة إلى أنّ التحول من إدارة محلية تقليدية إلى إدارة محلية إلكترونية، لا يستلزم فقط الإهتمام بالجانب التقني أو المادي فحسب أي تزويد الإدارة الجديدة بالحاسبات الآلية وما يتصل بها من برامج وملحقات وربطها بشبكات الاتصالات والانترنت...، ولكن ذلك يستوجب أيضا إعداد إدارة محلية متكاملة من جميع الجوانب وصالحة للتحول إلى إدارة إلكترونية؛ بمعنى آخر، لابد من إصلاح إداري جذري للإدارة المحلية في حد ذاتها، انطلاقا من الاصلاح التشريعي وتوفير البيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة، ووصولاً إلى توفير العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية الرقمية.

فبين المجهودات المتواصلة التي تبذلها الدولة وكذا الرغبة والطموح القوي لإصلاح الإدارة المحلية من خلال عصرنه وتطوير المعاملات الإدارية والتحول للخدمات العامة الالكترونية، و ذلك بالسعي إلى توفير المتطلبات الضرورية لنجاح نظام الإدارة الالكترونية سواء من حيث البنية المالية والتقنية أو العنصر البشري اللازم أو البيئة التشريعية المناسبة؛ وبين مظاهر الروتين والبطء في الأداء، أو بعبارة أخرى استمرارية بعض المفاهيم والممارسات التقليدية بين موظفي الإدارة المحلية، تكمن اشكالية الواقع الحالي للإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر، حيث تتمحور هذه الإشكالية في التساؤل الرئيسي

التالي: ماهو واقع الإدارة المحلية الجزائرية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث للإصلاح الإداري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس أسئلة فرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. ماهي درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة بالإدارة المحلية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية؟

2. ماهي درجة توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الالكترونية؟

3. ماهي درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية التي تمارس مبادئ الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية؟

4. ماهي درجة توفير متطلبات الأمن المعلوماتي لضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

5. ماهي درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمات العمومية الموجهة للمواطن الجزائري؟

6. ماهي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- أن الإصلاح الإداري باستعمال آلية الإدارة الإلكترونية يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفاعلة للنهوض بالإدارة المحلية، وتحسين مستوى أدائها وتطويرها بالشكل الذي يؤهلها لمواكبة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحتين الوطنية والدولية، ولجعلها في مستوى طموحات المواطنين في الحصول على خدمات أفضل وفي أقصر وقت، على اعتبار أن الإدارة المحلية هي أقرب الإدارات العمومية من المواطن.
- كونها تحاول التركيز على واقع الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات التي انتهجتها الدولة مؤخرا بتطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية، على اعتبار أن الإدارة المحلية تشكل أحد أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المحلي وفي البلاد على حد سواء.
- كما تبرز أهمية الدراسة وقيمتها العلمية أنها ستساهم في إجراء المقارنة اللازمة بين النظري والملموس فيما يخص تدابير الإصلاح الإداري في الإدارة المحلية ألا وهي تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين وترشيد خدماتها، ومنه محاولة تقديم الإصلاحات الممكن تصورها والتي نسعى أن تساهم مستقبلا في تدعيم الجهود المستمرة للدولة في ذلك.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إنَّ انجذاب الباحث نحو موضوع دون آخر يرتبط أساسا بأسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية، لذا فقد تمَّ اختيارنا لهذه الدراسة تبعا لجملة من الأسباب التي تلخّصت فيما يلي:

1. المبررات الذاتية:

- وجود رغبة شخصية في تناول هذا الموضوع والاقتناع بأهميته.
- الرغبة في التعرف على واقع الإدارة المحلية الجزائرية في ظل تطبيقها للإدارة الإلكترونية كأداة حديثة وفاعلة لعملية الإصلاح الإداري.
- تعميق المعارف الذاتية حول الموضوع، على اعتبار أنَّ إصلاح الجهاز الإداري عموما وإصلاح الإدارة المحلية على وجه الخصوص - الذي يعد مسألة جوهرية-يبقى مطروحا وذو أهمية كبيرة خاصّة مع مجهودات الدولة الحديثة مؤخرا الساعية إلى عصرنه وتطوير الإدارة العمومية بإدخال الإدارة الإلكترونية كأداة فعّالة في النهوض بمستوى الأداء والخدمات.

2. المبررات الموضوعية:

- هناك العديد من الأسباب الموضوعية التي دفعت إلى إنجاز هذا البحث، منها ما يلي:
- الديناميكية التي تعرفها الإدارة الجزائرية على المستوى الرسمي والمتمثلة في مناقشة موضوعها على أعلى مستويات الدولة، وصدور العديد من القوانين الخاصة بالإصلاح الإداري.
 - النقد المستمر والمشاكل اللامتناهية للإدارة المحلية الجزائرية؛ فما هو ملاحظ أنَّ هناك بعض العقبات التي تقف أمام التقدم النوعي للخدمات، مما يدفعنا إلى البحث في واقعها ومدى نجاعة مجهودات الدولة لعصرتها وترشيدها.

- أنّ إصلاح وتطوير الجهاز الإداري على العموم في الجزائر باستعمال تقنية الإدارة الالكترونية يعد من أهم القضايا المطروحة حاليا على كل المستويات؛ من بينها وسائل الإعلام، حيث يحظى بتغطية واسعة دفعت بنا إلى اختياره كموضوع للدراسة.
- حداثة الموضوع نسبيا؛ حيث اتّضح من خلال القراءات المعمّقة حول بدايات تطبيق الإدارة الالكترونية كمبدأ فعّال في الإصلاح الإداري في الجزائر، أنّها آليّة تمّ اللجوء إليها تقريبا في العشر سنوات المنصرمة بالمقارنة مع دول أوروبية وحتى عربية التي كانت سبّاقة في تطبيقها لمسايرة التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة.
- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية التي ظهرت في الجزائر كمشروع كبير لإصلاح وتحديث وتطوير الإدارة العمومية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، بما يؤدي إلى جودة الخدمة، وكذا لتطوّر المجتمع، كما يمكّن من إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على الخدمات والمعلومات.
- الرّغبة في إثراء رصيد البحث العلمي في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، وتدعيم المكتبة الوطنية بموضوع يفيد كثيرا الطّلبة الجامعيين وكذا الباحثين.

رابعاً: أهداف الدراسة

تشكل أهداف الدراسة عنصراً هاماً في أي بحث علمي جاد، ذلك أنها ترسم المعالم الكبرى للدراسة وتوجهاتها العامة، حيث تأتي هذه الأهداف تماشياً والتساؤلات التي توجه الباحث وتحدد مساره، وبالموازاة مع هذه الأخيرة (أي التساؤلات) فقد تمّ رصد جملة من الأهداف على النحو التالي:

يكمّن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري للإدارة المحلية الجزائرية، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الوقوف على درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة المحلية الإلكترونية.
- معرفة درجة توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.
- معرفة درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- معرفة درجة توفير متطلبات الأمن المعلوماتي لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- معرفة درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعد خطوة تحديد المفاهيم من الخطوات الهامة التي تساعد الباحث على التعامل مع الدراسة بدقة ووضوح، حيث أن ضبط المفاهيم الإجرائية يمكنه من توضيح وتدقيق متغيرات الدراسة، مما يتيح له التعامل معها ميدانياً. حيث يرجع الباحث أساساً إلى المفاهيم الواردة في العنوان، ثم إلى بعض المفاهيم المستترة - غير الظاهرة - في عنوان البحث، ثم إلى بعض المفاهيم الواردة في خطة البحث، ثم إلى بعض المفاهيم التي تستخدم في محتوى البحث، وعليه سيتم فيما يلي تحديد بعض المفاهيم الأساسية في الموضوع:

1. الإدارة:

هي عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان، فقد تميّز بها عن غيره من الكائنات الحيّة، حيث نلمسها عندما يحتاج لترتيب حياته وكذا في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة، فهي إذا آلية تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً ومنظمات. ومنذ البدء بالاهتمام بدراسة الإدارة كعلم قائم بذاته يمكن تأطيره؛ جرت محاولات عدّة لتعريفه نظراً لتعدد وجهات نظر الباحثين في مفهومها، ومن أهم هذه التعاريف نذكر مايلي:

أ. التعريف اللغوي:

الإدارة في اللغة: ذكرت معاجم اللغة العربية كلمة "دُور" ومشتقاتها، ولكنها لم تذكر كلمة "إدارة"، إلا أنّ الرّازي في "الصّاح"¹، وابن منظور في "لسان العرب"²، والفيروز أبادي في "القاموس المحيط"³، ذكروا كلمات قريبة منها ولم يذكروها بلفظها.

¹الرازي بن محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، بيروت، ب.ت.ن، ص: 215-216.

²ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج4، دار صادر، بيروت، 1968، ص: 295-300.

³الفيروز أبادي مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ج2، المكتبة التجارية، القاهرة، ب.س.ن، ص: 31-

أمّا دوزي فقد ذكر كلمة "أَدَارَ" فقال: «أَدَارَ السِّياسَةَ: أي دَبَّرَ أمورها وساس الرِّعية؛ وأَدَارَ بمعنى جهد في العمل»¹.

وهذا ما يدل على أنّها لفظ حديث الاستعمال، ويمكننا أن نقول أنّها مصدر للفعل أَدَارَ، يُدِيرُ، فالفاعل مُدِيرٌ، والمفعول مُدَارٌ.

ب. التعريف الاصطلاحي:

أجمعت كل المدارس الإدارية على اختلاف مذاهبها على: «أنّ "الإدارة" كعملية تتولّى قيادة أي نشاط إنساني تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتنسيقاً، فلها مكانة مركزية وجوهرية في قيادة وتفعيل عناصره ومكوناته وتحديد مساره»².

بشكل آخر تعرّف "الإدارة" بأنّها: «عملية استثمار الإمكانيات المتاحة، البشرية، الطبيعية، الماديّة، المالية، العلمية، الفنيّة والتكنولوجية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أكمل وجه»³.

كما تعرّف "الإدارة" كذلك بأنها: «مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والماديّة نحو تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج»⁴.

من جهة أخرى «تطلق كلمة "إدارة" عادة في المجال الحكومي، وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معيّن، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة»⁵.

¹ دينهارت دوزي، تكلمة المعاجم العربية، ترجمة: محمد سليم النعيمي، ج4، وزارة الثقافة، العراق، ص: 434.

² عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الحوار المتمدن، العدد 1421، جانفي 2006، ص: 01.

³ أحمد عبد السلام دباس، الإصلاح الإداري مدخل للإصلاح الإقتصادي، جمعية العلوم الاقتصادية، ب.ب.ن، ب.د.ن، ب.س.ن، ص: 01.

⁴ رايس حدة ولخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، دار إيتراك، الجزائر، 2006، ص: 10.

أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص: 08.⁵

بالنسبة لـ فريدريك دروكر F.Druker فقد حدد مفهوم "الإدارة" بـ: «عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع إقتصادي»¹.

وحسب دونالد كلو: «ترتبط "الإدارة" بوجود جماعة من الأفراد، تمارس مجموعة من الأنشطة، وتسعى نحو تحقيق هدف مشترك، و"الإدارة" فن، والفن يشير إلى الأساس المهاري للممارسة أي المهارات المكتسبة»².

ويرى الموريترسن وجروسفنور بلاومان في كتابهما "تنظيم وإدارة الأعمال" أن "الإدارة" فن أو منهج تم تطويره نتيجة للميل الإنساني إلى تكوين الجماعات التي من أمثلتها الحكومات، والنوادي بمختلف أنواعها، ومشروعات الأعمال، ومهما كان حجم الجماعة وشكلها، فمن الضروري أن يكون لها إدارة خاصة بها، وبهذا المعنى فالإدارة تقوم بتحديد وتنفيذ أغراض جماعة إنسانية معينة مستندة في ذلك إلى قدراتهم ومهاراتهم الخاصة»³.

يتضح مما سبق من التعاريف، أن معظمها تتفق على أن "الإدارة" هي عملية تحقيق أهداف مرسومة، باستغلال الموارد المتاحة، وفق عدد من الوظائف المحددة، وضمن منشأة معينة؛ بالتالي فقد ركزت جملة التعاريف السابقة على العناصر التالية:

- **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها من خلال استغلال مختلف الموارد.
- **الموارد:** وتشمل: الموارد البشرية، والطبيعية (كالأرض وما يستخرج منها)، والمالية (رأس المال سواء كان ماديا أو ماليا -نقدي-).
- **الوظائف:** تتمثل في كافة العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة.
- **البيئة:** والمقصود بها المنظمة أو التنظيم أو منشأة الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة.

¹ P.Kotler et B.Dubois, **Marketing management**, ED, Publi-union, Paris, 1989, P: 34.

² أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، الأسس النظرية والممارسة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص:70.

³ سعيد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص:76.

من هذه العناصر أيضا يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا عاماً وشاملاً لمفهوم "الإدارة".

ج. التعريف الإجرائي:

أما تعريف "الإدارة" في هذه الدراسة فهو: «الإدارة هي الاستخدام الفعّال والكفء لمختلف الموارد المتاحة، البشرية والمادية والمالية، من خلال الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة العمومية المحلية».

وفي دراستنا هذه نقصد بالإدارة أنها «عملية التسيير الكفء للمؤسسة العمومية المحلية (البلدية) باستغلال مختلف الموارد المتاحة فيها سواء البشرية أو المادية أو المالية، من خلال الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة وذلك بغرض تحقيق أهداف هذه المؤسسة».

2. الإصلاح الإداري:

يعتبر "الإصلاح الإداري" أحد المفاهيم الإدارية التي ترتبط بالإدارة العامة وتطوّر أنشطة الدولة ومهامها، فكّما تطورت الدولة نمت الإدارة وبرز الإصلاح الإداري كأحد عوامل تطوّرها وتقدّمها. وفيما يلي سنحاول إعطاء مفهوم للإصلاح بشكل عام وللإصلاح الإداري بصفة خاصّة:

أ. التعريف اللغوي:

وحول تعريف هذا المفهوم لغة، فقد جاء في معجم "لسان العرب المحيط" لابن منظور أنّ الإصلاح ضدّ الفساد، أصلح الشيء بعد إفساده أي أقامه، فالإصلاح نقيض الفساد. أصلح الدّابة: أحسن إليها ونقل الفراء، وإصلاح ضدّ الفساد والاستصلاح أيضا ضد الفساد¹.

في حين أنّ كلمة "إداري" في اللغة مأخوذة من مصطلح "إدارة" الذي تمّ التطرق لمعناه سابقا في هذه الدراسة².

ب. التعريف الاصطلاحي:

¹ ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الثالث، دار الجبل، بيروت، 1988، ص: 462.

² أنظر في هذه الدراسة ص: 20.

بوجه عام، يشير الأستاذ هاشم حمدي رضا "لإصلاح" بأنه: «عملية مستمرة باستمرار الزمن، ذلك أنّ معالجة معوّقات النهوض وبالذات في الإطار الاجتماعي لا يمكن أن يحدّها سقف زمني محدّد، وذلك بكونها تمس القيم والأفكار وطرق التفاعل الاجتماعي، ومن ناحية أخرى أنّه لن يأتي الوقت الذي يتم في معالجة كل شيء، لكنّ المهم في كل مرحلة التشخيص العلمي للواقع وتبيان المشاكل والاشكالات التي تعبّر في بعض الأحيان عن حالة أزمة، والتي تتطلب فعلاً إصلاحاً جذرياً وسريعاً، خصوصاً عندما تكون المشكلة القائمة تهدد وحدة وسلامة المجتمع»¹.

وبعد التطرّق لمفهومي الإصلاح والإدارة (لغة واصطلاحاً)، يمكننا الآن تحديد مفهوم "الإصلاح الإداري" الذي يعتبر محورياً هاماً في دراستنا، إذ تعددت تعاريفه بتعدد المحاولات الرامية لوضع مفهوم شامل، واضح ومحدد له من قبل العديد من الباحثين الذين مثّلوا مختلف التوجّهات والمداخل الإدارية. حيث عرّف بأنّه: «مجموعة الإجراءات الرّامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك خلال فترة زمنية محدّدة، وفي مواضيع معيّنة»².

إنّ هذا التعريف يشير إلى الجانب الجزئي فقط في الإصلاح بربطه بمواضيع معيّنة فقط، وكذا بفترة زمنية محدودة، أي أنّه لا يتّسم بالاستمرارية والشمولية.

وحسب المنظمة العربية للتنمية الإدارية "فالإصلاح الإداري" هو: «العملية التي يتم من خلالها تأهيل الجهاز الإداري لأداء دوره في المجتمع والتغلّب على المشاكل التي تواجهه في أداء الدور»³.

"فالإصلاح الإداري" وفقاً لهذا التعريف يسعى لتنظيم الجهاز الإداري ومعالجة مشاكله المختلفة ليقوم بوظائفه على أكمل وجه.

¹ هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية، عمّان، 2011، ص: 13.

² سلمان سلامة، الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، بدون تاريخ.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص: 91.

في نفس المعنى والمضمون، عزّف محمد حافظ حجازي "الإصلاح الإداري" بأنّه: «تحسين وتطوير كافة فعاليات الأداء في المنظمات العامّة، بما ينعكس أثره على العلاقات بينها وبين الجمهور بحيث يسوده الرضا»¹.

كما أدرج مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام 1971 تعريفاً لعملية "الإصلاح الإداري" على أنّها: «حصيلة المجهودات ذات الأعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في الإدارة العامّة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال معايير واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية»².

وفي تعريف آخر، اعتبر "الإصلاح الإداري" بأنّه: «عملية هادفة مخططة ومرسومة، هدفها يتحرّك دائماً مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم التي تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها»³.

ينظر هذا التعريف "للإصلاح الإداري" بأنّه عملية إدارية تتّسم بوضوح الهدف، مخططة، شاملة لكل مقومات الإدارة سواء كانت أشخاصاً أو مفاهيم أو عمليات إدارية.

من جهة أخرى يمكن أن تكون أكثر شمولاً بالنظر لما ورد في التعاريف السابقة، تمّ تعريف "الإصلاح الإداري" بأنّه: «مفهوم يجب أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم، محدّدة المعايير، معروفة الأهداف، وأن يسير وفقاً لتخطيط معيّن يرمي إلى تغيير أصيل في العمل وأساليبه، وفي التنظيم، وفي العنصر البشري وفي نظرة الناس لكل هذه الأهداف؛ يجب أن يكون عملية مستمرة ودائمة، متجدّدة كاملة وشاملة لكافة المستويات»⁴.

¹ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامّة، بدون دار نشر، القاهرة، ص: 357.

² صياد باية، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010، ص: 07.

³ سعود بن عبد الله آل سعود، الإدارة العامّة في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، 2008، الجامعة اللبنانية، ص: 178.

⁴ فوزي حبيبش، الإصلاح الإداري في لبنان، دار العالم العربي، عتّان، 1974، ص: 07.

وكما أشرنا، يُعد هذا التعريف أكثر شمولاً ووضوحاً وتحديدًا لمفهوم "الإصلاح الإداري"، باعتبار أنه يشتمل على عناصر الإصلاح الهامة المتمثلة في: الهدف، المعايير، التخطيط، الديمومة والاستمرارية، التجدد والشمولية لجميع المستويات الإدارية.

ج. التعريف الإجرائي:

في ضوء التعاريف السابقة، يمكن وضع تعريف إجرائي لمصطلح "الإصلاح الإداري" في هذه الدراسة، والذي سنخصّصه في الإدارة المحليّة تحديداً باعتبارها مجال الدراسة، حيث نقصد به: «العملية التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة المحليّة المتمثلة في البلدية تحديداً، بما يضمن تحسين مستويات أدائها ورفع كفاءتها، كالتغيير في الجوانب التنظيمية، وكذا في الجوانب التشريعية والموارد البشرية بشكل يجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات للمواطنين مع تقليص التكاليف».

وفي دراستنا هذه نقصد "بالإصلاح الإداري" تحديداً «تلك العملية التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة عمل بلدية بسكرة، بما يضمن تحسين مستوى أدائها ورفع كفاءتها، كالتغيير في الجوانب التنظيمية والتشريعية والموارد البشرية، بشكل يجعلها أكثر ملاءمة مع التطورات التكنولوجية، مما يحسّن في نوعية خدماتها الموجهة للمواطنين ويقربهم أكثر منها مع تقليص التكاليف».

د. المفاهيم المرتبطة بالإصلاح الإداري:

في هذا الصدد، لابدّ من الإشارة أنّ هناك خلطاً كبيراً بين عدد من المصطلحات التي تشير إلى عملية إدخال تحسين أو تعديل في الجهاز الإداري، حيث سنحاول التركيز هنا على البعض منها للتفريق بينها وبين "الإصلاح الإداري".

- **التنمية الإدارية:** تُعرّف "التنمية الإدارية" على أنّها: «كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة

وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة»¹.

وأنتها: «عملية تمكين الجهاز الإداري من تحديث الأنماط المنطقية السلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية المواجهة له»².

أما علي السلمي فيعرف "التنمية الإدارية" بأنها: «عملية تغيير جذري حيث تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رُسخت لمدة طويلة في المجتمع، أفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك يلزم لإنجاح هذه التنمية الإدارية الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن ترتكز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية»³.

• التطوير الإداري: يعرف مفهوم "التطوير أو التحديث الإداري" بأنه: «عملية تهدف إلى تغيير أو تطوير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل، من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات وتسهيلها»⁴.

كما عُرّف "التطوير الإداري" بأنه: «التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشاكل التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية»⁵.

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا النقاط التالية:

• أن مفهومي "الإصلاح الإداري" و"التنمية الإدارية" لا يمكن استخدامهما للدلالة على معنى واحد رغم التشابه والتقارب بينهما، "فالتنمية الإدارية" تقتزن أكثر بالعنصر البشري وتهينته كما أنها تعبر عن عملية تحسين دائمة مستمرة للجهاز الإداري، في حين أن "الإصلاح

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، 2002، ص: 45.

² عامر الكبيسي، التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 3، العدد 7، منظمة العلوم الإدارية، عمان، 1983، ص: 32.

³ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص: 26.

⁴ سلمان سلامة، مرجع سابق، ص: 35.

⁵ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص: 14.

الإداري يحدث نتيجة لخلل معين في الجهاز الإداري، كما أنه أشمل لكل مقومات الإدارة سواء كانوا أشخاصا، مفاهيم، بيئة تنظيمية وعمليات إدارية.

- من جهة أخرى، **"فالتطوير الإداري"** يركّز غالبا على تغيير الأدوات التقنية والنظم دون الإحاطة بالخصائص البيئية المختلفة، بينما يُعد **"الاصلاح الإداري"** أشمل من حيث الأهداف والمتطلبات التي يسعى من خلالها إلى رفع كفاءة المنظمة ككل بالتكثيف مع جميع التغيرات البيئية.

- ورغم هذا الاختلاف بين المفاهيم الثلاثة، فلا يمكن الحديث في الواقع عن إصلاح الجهاز الإداري دون التطرّق إلى تطويره وتنميته، فجميعها في الواقع أهداف تسعى المنظمات دائما وراء تحقيقها لمواكبة التطوّرات والتحدّيات الهائلة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح **"الاصلاح الإداري"** يستند في مفهومه على ثلاث منابع أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار وهي: النظرة الإدارية، النظرة الاجتماعية والنظرة السياسية:

- فمن وجهة النظر الإدارية، يشير **"الاصلاح الإداري"** إلى الجهود المصمّمة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في المواقع التي كانت تعاني من خلل ما لجعلها قادرة على القيام بعملها بالشكل الفعّال والكفء.

- في حين أنّ النظرة الاجتماعية **"للاصلاح الإداري"** فقد نشأت من خلال نشأة علم اجتماع الإدارة العامة والتي أشارت إلى أهمية الوسط الاجتماعي وأخذه بعين الاعتبار عند القيام بعملية **"الاصلاح الإداري"**.

- بينما تشير النظرة السياسية إلى أنّ **"الاصلاح الإداري"** عبارة عن عملية سياسية تصيغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع، وهذا يشير ضمنا أنّ مشاكل الجهاز الإداري تنبع من السياسة وتأتي من قمة الهرم السياسي¹.

3. الإدارة الالكترونية:

¹ سلمان سلامة، المرجع السابق، ص: 35.

يُعد مصطلح "الإدارة الإلكترونية" من المفاهيم المستحدثة في مجال العلوم العصرية، ورغم حداثة كما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أنّ هناك العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها:

أ. التعريف الاصطلاحي:

نُظر "للإدارة الإلكترونية" أنّها: «إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنّها تشمل تحولاً كبيراً في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية، اجتماعية، اقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها، وبهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً»¹.

هذا وعُرفت بأنّها: «نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسة محدّدة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثمّ العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق توفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، ممّا ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات وكفاءات العاملين»².

في تعريف آخر "للإدارة الإلكترونية" أعتبرت بأنّها: «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة»³.

¹Dale, Jargenson, **Information Technology and the U.S Economy Review**, VOL.91, N02, March,2001, P:65.

²Volberd, H.W, & Bosch, Vanden, **Renewal of Incumbents: How Does E-Commerce Multi-Unit Firm**, 2002, P:23.

³عادل حرجوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص:12.

كما استعملت "الإدارة الالكترونية" لتعني بأنها: «عملية إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت دون أن يضطرّ العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتها مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات»¹.

وهناك تعريف آخر تناول المفهوم على أنه: «استخدام نتاج التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها»².

أمّا سعيد بن معلا العمري، الذي ربط مفهومها بما تضفيه على الأجهزة البيروقراطية الحكومية وخاصة الخدمة منها، فيرى أنّ "الإدارة الالكترونية": «تمثّل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، بما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات أفضل بين المواطن والدولة»³.

وفي ضوء التعاريف السابقة، نستخلص وجود خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات،
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء، وتحقيق الفاعلية في التعامل،
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم،
- تبسيط اجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي،

¹Riad Bouriche, **Le Role Tic dans la bonne gouvernance**, Université Mentouri Constantine, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance la faculté des sciences sociales et humaines, Algérie, organisé les 18/19 Avril 2009, P:03.

²حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.

³سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص:15.

- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ومنظمات الأعمال، من خلال التفاعل فيما بينهم وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال،
- تتجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التّعاملات،
- اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت والحيّر¹.

ب. التعريف الاجرائي:

أما التعريف الإجرائي "للإدارة الإلكترونية" في هذه الدراسة فهو: «عملية تحويل العمل الإداري من يدوي إلى إلكتروني من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة المحلية وتحديدًا منها البلدية، إلى جانب تأهيل الموارد البشرية، وتطوير التشريعات والقوانين، ناهيك عن توفير متطلبات الأمن المعلوماتي، وذلك قصد تنفيذ وتبسيط وتسهيل كافة الأعمال والإجراءات الإدارية، مما يساعدها على تحسين علاقتها مع فروعها ومع الإدارة المركزية، وكذا تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال».

وفي دراستنا هذه نقصد بالادارة الإلكترونية « هي عملية تحويل العمل الإداري من يدوي وورقي إلى إلكتروني من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل بلدية بسكرة، إلى جانب تأهيل مواردها البشرية لتطبيق هذا النمط من الإدارة، بالاعتماد على التشريعات والقوانين الموجهة لذلك، ناهيك عن توفير متطلبات الأمن المعلوماتي، وذلك قصد تنفيذ وتبسيط وتسهيل كافة الأعمال والإجراءات الإدارية، مما يساعدها على تحسين علاقتها مع فروعها ومع الإدارة المركزية (الوزارة)، وكذا تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال ».

ج. المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

نتيجة للتطورات التكنولوجية المتواترة، وكذا أنظمة الاتصال في منظمات الأعمال، رافق مصطلح "الإدارة الإلكترونية" مصطلحات أخرى تترايط أو تتداخل معها نذكر من بينها مايلي:

¹ عادل حرحوش وآخرون، مرجع سابق، ص: 13.

- **الحكومة الإلكترونية:** حيث عرّفها البنك العالمي بأنها: «مصطلح حديث يشير إلى اكتشاف وسائل وطرق جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدّمه من خدمات للمواطن»¹.
 - في حين عرّفها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنها: «قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل إلكترونية وبسرعة ودقة متناهيتين من خلال موقع بوابة الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنت»².
 - وعليه فمفهومها «إرتبط باستخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تطوير عمل المنظمات الحكومية، فضلا عن توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة وإتاحتها للجميع وتحسين أساليب تقديمها»³.
 - **الأعمال الإلكترونية:** هو مصطلح متعدّد الأبعاد والأوجه، حيث ارتبط في بدايته بالأعمال التجارية (التجارة الإلكترونية) ثمّ تحوّل فيما بعد إلى سائر الأعمال المنجزة إلكترونيا، وعلى هذا الأساس فقد تمّ التأكيد على أنّها: «تقوم على فكرة أتمتة العمل لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، فهي لا ترتبط بعلاقة البائع بالزبون فقط، حيث تمتد أيضا إلى علاقة المنظمة بؤكلائها وموظفيها وزبائن»⁴.
- والشكل رقم (01) يعرض مصطلح الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المرتبطة به:

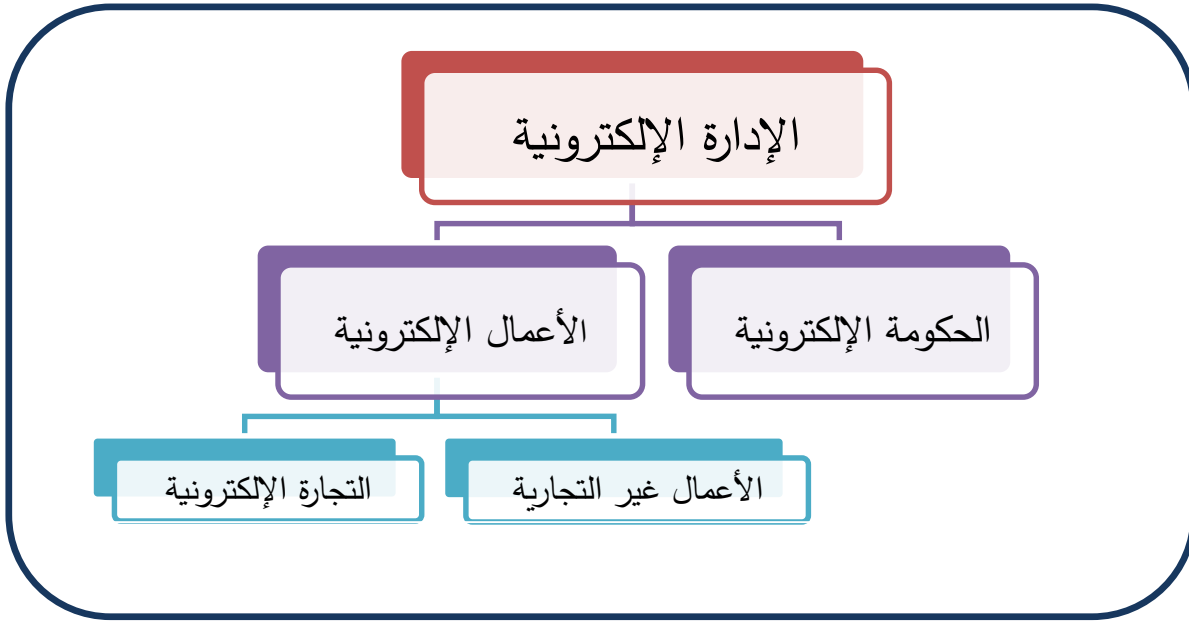
¹ سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، الأردن، 2011، ص:25.

² محمّد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص:368.

³ عادل حرحوش وآخرون، مرجع سابق، ص:22.

⁴ Marilyn, Greenstein & Todd M. Feinman, **Electronic Commerce: Security, Risk Management and control**, Irwin, McGraw-Hill, Boston, 2000, P:02.

شكل رقم (01): يوضح المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية



المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص:16. بتصرّف من الباحثة

من خلال الشكل أعلاه (01)، وعرضنا لمجموعة من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية نلاحظ مايلي:

- أنّ هناك علاقة متداخلة بين المفاهيم الثلاث،
- أنّ الإدارة الإلكترونية أوسع وأشمل، حيث تضم الأعمال الإلكترونية سواء كانت تجارية أو غير ذلك، وكذا الحكومة الإلكترونية، فهي إذاً المصطلح الأشمل لأنّ المقصود منها إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواءً على المستوى العام أو الخاص،
- أنّ هناك قاسم مشترك بين المصطلحات الثلاث، يتمثّل في استخدام شبكة الإنترنت والشبكات الإلكترونية، أو بتعبير آخر استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. الإدارة المحلية:

أ. التعريف الاصطلاحي:

تعد الإدارة المحلية نمط من أنماط التنظيم الإداري المرتبط أساساً باللامركزية الإدارية التي تلجأ إليها الإدارة العامة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، ولهذا النمط مفهوم يختلف عن غيره من الأنماط

الإدارية الأخرى، كما يصعب أيضا تقديم تعريف دقيق له، نظرا لتعدد وجهات نظر المفكرين في مجال الإدارة المحلية، فضلا عن الظروف القائمة في الزمان والمكان المعينين، ومن أهم هذه التعاريف نذكر مايلي:

يرى أندريه دولوبادير أن "الإدارة المحلية": «هي إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها»¹.

ويعرّف أحمد زكي بدوي "الإدارة المحلية" بأنها: «نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبّر عن إرادتها»².

تعرف "الإدارة المحلية" أيضا بأنها: «أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرّع الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العامة للبلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة»³.

هذا وتعرف "الإدارة المحلية" على أنّها: «شخص معنوي ذو اختصاص عام ضمن دائرة إقليمية معينة ويقتصر اختصاصه على رقعة جغرافية محدّدة»⁴.

كما تعرف "الإدارة المحلية" على أنّها: «تنظيم للجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي، وذلك بأن يتخصص في شؤون كل إقليم من أقاليم الدولة جهاز إداري يكون أكثر إتصالا بالجمهور، وفي أغلب الأحيان منتخبا من قبل الأفراد أنفسهم، وتتمتع

¹ حمدي ليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل، عمان، 2010، ص:19.

² أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص:08.

³ عبد القادر الشخيلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار المسيرة، عمان، 2001، ص:17.

⁴ علي خطار شنتاوي، الإدارة المحلية، دار وائل، عمان، 2002، ص:95.

بنوع من الاستقلال الإداري والمالي مع خضوعه لإشراف ورقابة الحكومة المركزية في إطار ما يسمّى بالوصاية الإدارية»¹.

في حين يعتبر الباحث الأمريكي بلير "الإدارة المحلية" بأنها: «منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معيّنة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدّم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية على الأقل من إيراداتها».

بشكل آخر يرى الأمريكي جاكسون أنّ "الإدارة المحلية" هي: «عملية نقل سلطة إتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معيّنة من السلطة المركزية إلى مجالس محلية منتخبة»².

من جملة التعاريف المعروضة سابقاً، يمكننا إدراك أنّ معظمها يتّفق في نقاط مشتركة حول مفهوم "الإدارة المحلية" والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- تقتصر الإدارة المحليّة على رقعة جغرافية محدودة،
- أنّها مرفق محليّ أكثر إتصالاً بالمواطنين (اتّصال مباشر)،
- تمارس مهامها بموجب مبدأ تفويض السلطة من طرف الإدارة المركزية،
- تتميّز بالاستقلالية الإدارية والماليّة مع الخضوع لرقابة وإشراف الإدارة المركزية (أي أنّ لها شخصية اعتبارية فهي مستقلة قانونياً).

وعلى أساس هذه النقاط المشتركة بين التعاريف المختلفة لمصطلح "الإدارة المحلية" أمكننا تحديد تعريف إجرائي لهذا المفهوم يكون خاصاً بهذه الدراسة.

ب. التعريف الإجرائي:

¹ محمّد علي الخاليلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، دار الثقافة، عمان، ص: 40.

² عبد الكريم محمّد بلعربي، العلاقة بين محددات الهيكل التنظيمي وأداء الإدارة المحليّة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامّة، غير منشورة، كلّية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامّة، 2002 جامعة اليرموك، ص: 57.

في ضوء التعاريف السابقة، يمكن وضع تعريف إجرائي لمصطلح "الإدارة المحلية" في هذه الدراسة حيث نقصد به: «عملية توزيع بعض الوظائف والصلاحيات الإدارية في مجالات معينة من طرف السلطة المخولة بذلك (الإدارة المركزية) على هيئات محلية منتخبة عبر التراب الوطني تتمثل في البلدية، الدائرة والولاية، فهي بذلك نظام إداري يتمتع بنوع من الاستقلالية واللامركزية الإدارية والمالية، كما يخضع لإشراف ورقابة الإدارة المركزية فيما يتعلق بأداء الوظائف والمهام المخولة له».

وفي دراستنا هذه نقصد بالإدارة المحلية «بلدية بسكرة التي تعد هيئة محلية منتخبة تتمتع بنوع من الاستقلالية الإدارية والمالية، كما تخضع لإشراف ورقابة الإدارة المركزية (الوزارة الوصية) فيما يتعلق بأداء المهام والوظائف المخولة لها وذلك عن طريق مجلس محلي منتخب».

سادسا: الدراسات السابقة

"الدراسات السابقة"، هي كل دراسة سبقت البحث الحالي، والتي لها علاقة به سواء من حيث الموضوع أو إطاره المرجعي أو منهجيته، فالدراسات السابقة إذاً، من الخطوات التي تساعد الباحث على إعطاء حدود فاصلة بين دراسته وبين الدراسات التي لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها، ومن خلال هذا العنصر فقد اخترنا أهم وأقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي، وذلك للاستعانة بنتائجها، ولتجنب تكرار ما ورد فيها. حيث تنوعت هذه الدراسات بين دراسات غربية، عربية وجزائرية:

1. دراسات غربية

أ. الدراسة الأولى: هي دراسة "Mellivell, L" (2007)

موسومة بـ: «الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية في هونج كونج»[ⓧ]

الإطار النظري:

- الاشكالية: تدور اشكالية الدراسة حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات التي تتبع النمط الغربي في هونج كونج.
- تضمنت الدراسة مجموعة من المراجع والتي تنوعت بين الكتب والمجلات والدوريات والمحاضرات العلمية، والوثائق ذات الصلة بالموضوع.
- الهدف من الدراسة: سعت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج، والتي تتبع النمط الغربي في أداء أعمالها، ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري.

الإطار المنهجي:

- العينة: تألفت العينة من 136 عضو هيئة تدريس وموظفا وطالبا.

ⓧ Mellivel, L, E-Management in Hong Kong Setting. Higher Education in Hong Kong, British University, 6 (2), 32-77.

- المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات.
- أدوات جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال أسلوب المقابلة المباشرة للتعبير عن تصوراتهم حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية توظيفها، وذلك بتصميم استمارة مقابلة تضمنت عددا من الأسئلة الهامة حول الموضوع.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
 - أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، ما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، وبنظام الرواتب والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فقد جاءت بدرجة متوسطة.
 - أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي.
 - وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستفيدين، والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتهجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.

ب. الدراسة الثانية: هي دراسة قام بها "Devon Michael Lechtenberg" (2014)

موسومة بـ: «الإصلاح الإداري وسياسة البنية التحتية للطرق الوطنية في بولندا»[ⓧ]

هي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجغرافيا، بكلية الدراسات العليا، جامعة إيلينوي، في إربانا-شامبين، الولايات المتحدة الأمريكية.

الإطار النظري:

ⓧ Devon Michael Lechtenberg, **Of bureaucracy and motorways: Administrative reform and infrastructure policy for national roads in Poland**, dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in Geography in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Campaign, 2014.

- الاشكالية: تبحث هذه الأطروحة في مسار الإصلاح الإداري الذي اتبعته الحكومة البولندية في وزارة النقل والبناء والاقتصاد البحري، والمديرية العامة للطرق الوطنية والطرق السريعة، وكذا وزارة التنمية الإقليمية، ناهيك عن مناقشة النتائج المترتبة عن دمج وزارتي النقل والتنمية في وزارة جديدة للبنية التحتية والتنمية سنة 2013.
- التساؤل الرئيسي: هل مازال الإرث الإداري من زمن الاشتراكية يؤثر على سياسة تنفيذ الإصلاح الإداري في بولندا؟
- التساؤلات الفرعية: عالجت الأطروحة مسألة الإرث الإداري في أربع أسئلة فرعية:
 - ماهي الآليات التي استنسخت من الإرث الإداري للدولة الاشتراكية في مجال السياسة الوطنية للطرق في بولندا بعد سنة 1989؟
 - هل نجحت آليات المساءلة في إجبار الإدارة البولندية على إجراء الإصلاح الإداري؟
 - هل مكنت اللامركزية الإدارات المحلية والإقليمية من المشاركة الكاملة في عملية وضع السياسات الخاصة بالطرق الوطنية في بولندا؟
 - هل عززت وزارة النقل ووزارة التنمية الإقليمية قدرات السياسة الداخلية بعد الاندماج؟
- الفرضيات: كانت الفرضيات المقابلة للأسئلة الفرعية كالتالي:
 - لقد كان عداء النخبة وسيطرتها على الإدارة، وقانون الخدمة المدنية والتسييس الكبير من أهم الآليات المستنسخة من الإرث الإداري للحكم الاشتراكي.
 - أجبرت آليات المساءلة الهيئات الحكومية المسؤولة عن سياسة النقل في بولندا على إجراء الإصلاح الإداري.
 - كان للامركزية تأثير فعال في إعطاء الإدارات الإقليمية مسؤوليات أكبر في وضع السياسة الخاصة بالطرق الوطنية، ولكن السلطة العليا تنفرد بها الإدارة المركزية.

- أثبتت الحاجة إلى التنسيق بين وزارتي النقل والتنمية الإقليمية وجود دافعية أقوى لتطوير وتقوية العمل.

- هدفت الدراسة إلى إثبات أن الارتفاع الإداري المتبقي من زمن الاشتراكية لم يعد له تأثير مفيد على سياسة البنية التحتية للطرق الوطنية وعلى الإصلاح الإداري عموماً، إلى جانب العمل على صياغة نموذج لإصلاح الإدارة العامة في بولندا.
- تضمنت الدراسة مجموعة من المراجع والتي تنوعت بين الكتب والمجلات والدوريات والمحاضرات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

الإطار المنهجي:

- عينة الدراسة: تكونت من مجموعة من الأكاديميين والمسؤولين الحكوميين في الوزارات التي أجريت عليها الدراسة والبالغ عددهم 19 فرداً.
- المنهج المتبع: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات.
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الوثائق الحكومية من قوانين وأحكام ومراسيم... إلى جانب أداة المقابلة وذلك بتصميم استمارة مقابلة تضمنت عدداً من الأسئلة الهامة حول الموضوع، وتحليل بيانات المقابلة اتبع الباحث منهج الاستقصاء السردى.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تأثر الإدارة الحكومية في بولندا بالتسييس المفرط من طرف الموظفين، لا سيما في أكثر المناصب الرفيعة المستوى في الوزارات الهامة، وهو ما يؤثر على نتائج الإصلاحات الإدارية المنتهجة، وهي سياسة موروثه عن الدولة الاشتراكية.

- تعرقل اللامركزية بشكل خطير قدرة الوزارات على تنفيذ مهامها الأساسية في مجال السياسة الوطنية لإصلاح الطرق السريعة وهي نتيجة مثيرة للاهتمام والجدل.

- أنَّ التنسيق بين وزارتي النقل والتنمية الإقليمية ساعد على تطوير قدرات الإصلاح وتعزيزها، وهو ما أثبت عدم الحاجة إلى السيطرة السياسية المتشددة.
- هناك بعض الصعوبات في تنفيذ السياسة الوطنية للطرق السريعة.
- أنَّ الارث الإداري الاشتراكي، لا زال يشكل عاملاً رئيسياً مؤثراً على الإدارة إلى اليوم، وإن كان قد تم تقليصه تدريجياً من خلال الإصلاحات القانونية والهيكلية للإدارة.

2. دراسات عربية

أ. الدراسة الثالثة: هي دراسة "فيصل بن معيض آل سمير" (2006)

موسومة بـ: «استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني»[ⓧ]

هي دراسة تدخل في متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية عام 1426هـ الموافق 2006م.

الإطار النظري للدراسة:

- الاشكالية: دارت اشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، ودرجة وتأثيرها وارتباطها بتعزيز الأمن الوطني بمفهومه الشامل.
- التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية: تمحورت اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تسهم استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني؟- دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة السعودية- ، أما التساؤلات الفرعية فقد كانت كالتالي:

- إلى أي مدى تطبق الأجهزة الإدارية المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية المفاهيم المتعلقة بالإصلاح والتطوير الإداري؟

[ⓧ] فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2007.

- إلى أي مدى تسهم التقنيات المنبثقة من مداخل واستراتيجيات الإصلاح الإداري في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يؤدي غياب أو غموض التقنيات المنبثقة من مداخل واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري إلى شيوع الظواهر السلبية المهددة للأمن الوطني؟
- ماهي أهم الجهود التي بذلت منذ التأسيس وعبر الخطط التنموية الشاملة لتعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر القيادات المدنية والعسكرية إزاء دور استراتيجيات الإصلاح والتطوير في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر القيادات المدنية إزاء كل من: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ودور استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني الشامل، والمتغيرات التي تهدد الأمن الوطني الشامل ترجع إلى متغير الرتبة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر القيادات الأمنية إزاء كل من: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ودور استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني الشامل، والمتغيرات التي تهدد الأمن الوطني الشامل ترجع إلى متغير الرتبة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر القيادات المدنية والعسكرية إزاء كل من: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ودور استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني، والمتغيرات التي تهدد الأمن الوطني الشامل ترجع إلى متغير سنوات الخدمة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر القيادات المدنية والعسكرية إزاء كل من: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ودور استراتيجيات الإصلاح والتطوير

الاداري في تعزيز الأمن الوطني، والمتغيرات التي تهدد الأمن الوطني الشامل ترجع إلى متغير المؤهل العلمي؟

- هدف الدراسة: هو التعرف على توجهات القيادات العليا في المؤسسات المدنية والأمنية حيال المفاهيم المتعلقة بالاصلاح والتطوير الاداري ومدى تطبيقها في منظماتهم، والتعرف على مدى اسهام التقنيات الحديثة المنبثقة من مداخل واستراتيجيات وسياسات الاصلاح والتطوير الاداري في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية.
- تضمنت الدراسة مجموعة من المراجع سواء منها العربية أو الأجنبية والتي تنوعت بين الكتب والمجلات والدوريات والمحاضرات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

الإطار المنهجي:

- عينة الدراسة: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة والمتكون من القيادات العليا في مؤسسات الدولة المدنية والعسكرية، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة من القيادات القائمة على رأس العمل قوامها 322 فردا، منهم 136 من القيادات المدنية، و186 من القيادات العسكرية.
- المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي (دراسة الوثائق والتقارير والقرارات الصادرة حول الاصلاح والتطوير الاداري) والمسح الاجتماعي لتحليل وتفسير البيانات في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، كما استعان أيضا بالمنهج المقارن للتعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين رؤية القيادات المدنية والأمنية لمعززات ومهددات الأمن الوطني في ظل عدد من المتغيرات.
- أدوات جمع البيانات: قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية من العينة، حيث تضمنت أربعة أقسام هي: (البيانات الأولية، مدى تطبيق مفاهيم الاصلاح والتطوير الاداري، دور استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني، المتغيرات التي تهدد الأمن الوطني الشامل)، كما تمّ تحكيم الأداة من 21 خبيرا في مجالات الادارة والسياسة

والأمن والاقتصاد، كما تمّ التحقق من ثباتها وصدقها بالطرق الاحصائية المناسبة على عينة استطلاعية قوامها 50 فردا.

- الأساليب الاحصائية المتبعة: تم معالجة البيانات المجمعة من العينة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما استخدم جملة من أساليب التحليل الاحصائي تمثلت في: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية، معامل ألفا لكرونباخ لتقدير معامل الثبات في الأداة، معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من الصدق البنائي للأداة، معادلة التجزئة النصفية لسبيرمان، اختبار كا²، اختبار (T-Test)، تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أنّ القيادات المدنية والعسكرية يرون بوجه عام أنّ استراتيجيات التطوير والاصلاح الاداري لها القدرة على الاسهام بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني.
- أنّ القيادات المدنية والعسكرية يرون بوجه عام أنّ غياب أو غموض مداخل واستراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري يؤدي إلى شيوع المظاهر والممارسات السلبية التي تهدد الأمن الوطني إلى حد كبير جدا.
- وجود تقارب بين وجهات نظر القيادات الأمنية والمدنية فيما يتعلق بمدى تطبيق مفاهيم الإصلااح والتطوير الإداري وكذا بدور استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني.
- وجود تقارب بين وجهات نظر القيادات الأمنية والمدنية فيما يتعلق بالمتغيرات التي تهدد الأمن الوطني.
- كما قسم الباحث جهود الدولة لتعزيز الأمن الوطني إلى عدة مراحل: مرحلة التأسيس ثم مرحلة الاصلاح الاداري، ومرحلة خطط التنمية الخمسة، ثم مرحلة التطوير الإداري.

ب. الدراسة الرابعة: دراسة قام بها "عبيد صالح حسن المختن" (2013)

موسومة بـ: «الحكومة الالكترونية في مجال خدمات المرور -دراسة تطبيقية على

إمارة الشارقة-»[ⓧ]

هي دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة التابعة لوزارة الداخلية بإمارة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.

الإطار النظري للدراسة:

- الاشكالية: تدور اشكالية الدراسة حول ايضاح مفهوم الحكومة الالكترونية من حيث تطوراتها والعناصر التي تركز عليها ومجالات استخدامها عموماً.
- تساؤلات الدراسة: تم طرح عدد من التساؤلات التي بلورت مشكلة الدراسة كما يلي:
 - ماهي الحكومة الالكترونية ومدى ارتباطها في نهضة عملية التنمية وزيادة الاحساس بالرعاية لدى الجمهور بالدولة؟
 - ماهي الركائز الأساسية اللازمة لتحقيق الحكومة الالكترونية الفعالة ومجالاتها؟
 - ماهي الايجابيات والسلبيات والقيود والمتطلبات التي تتعلق بتطبيق الحكومة الالكترونية في مجال الخدمات المرورية بإمارة الشارقة؟
 - بماذا تتميز أفضل الممارسات العالمية في مجال الحكومة الالكترونية خاصة في مجال خدمات المرور وماهي عناصر نجاحها وتفوقها؟
 - ما مدى تباين وجهات نظر المبحوثين حول تطبيق الحكومة الالكترونية في مجال خدمات المرور؟
- الفرضيات: وتمثلت في:

[ⓧ]عبيد صالح حسن المختن، الحكومة الالكترونية في مجال خدمات المرور-دراسة تطبيقية إلى إمارة الشارقة-، أطروحة دكتوراه منشورة، إدارة مركز بحوث الشرطة، مكتبة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2013.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تطبيق الحكومة الالكترونية وبين تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - من المتوقع أن تؤثر مدى مهارة الموظفين في التعامل مع النظم الالكترونية في تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - إن توافر البنية الأساسية الالكترونية يعمل على تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - يوجد ارتباط معنوي بين مهارة الجمهور في التعامل مع النظم الالكترونية وبين تحقيق كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - توجد علاقة ارتباطية بين تفضيلات المستخدمين للتعاملات الالكترونية وبين تحقيق كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - كلما قلت المعوقات الشخصية للجمهور في إنجاز المعاملات المرورية، زادت كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
 - هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى جانب تسليط الضوء في الشق النظري على كل ما يتعلق بمفهوم الحكومة الالكترونية؛ إلى وضع إطار مقترح لتطبيق الحكومة الالكترونية بإدارة المرور والترخيص بالإدارة العامة لشرطة الشارقة بعد دراسة التجارب المختلفة لتطبيقها دولياً أو اقليمياً أو محلياً.
 - تضمنت الدراسة مجموعة من المراجع سواء منها العربية أو الأجنبية والتي تنوعت بين الكتب والدوريات والتقارير والمجلات والأطروحات ذات الصلة بالموضوع.
- الإطار المنهجي:

- عينة الدراسة: بخصوص العينة تم اجراء المسح الشامل لجميع الموظفين بإدارة مرور الشارقة من مختلف الرتب والمستويات الوظيفية والبالغ عددهم 564، أما عينة الجمهور

فتمثلت في العملاء المترددين على إدارة مرور الشارقة، حيث استخدم الباحث لسحبها طريقة العينة العشوائية المنتظمة.

- المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكيفي والكمي في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، إلى جانب الاستعانة بالمنهج المقارن من خلال اختيار أفضل الممارسات في تطبيق الحكومة الالكترونية حسب تصنيف الامم المتحدة وسردها بطريقة مقارنة علمية.
- أدوات جمع البيانات: تم توظيف المقابلات مع الخبراء الاساسيين وكبار راسمي السياسة الأمنية في إمارة الشارقة لتقصي آراءهم في مجال تقديم الخدمات الأمنية الالكترونية، إلى جانب تصميم قائمتي استبيان إحداها موجهة للجمهور، والأخرى للموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة.
- الأساليب الاحصائية: تم استخدام برنامج المعالجة الاحصائية SPSS لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان، وذلك باستخدام الأساليب التالية:
 - معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والتحقق.
 - اختبار "ت" ومستوى معنويته لقياس الصدق التمييزي.
 - التكرارات والنسب لتوصيف العينة.
 - مقاييس التشتت (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لقياس اتجاهات العينة.
 - معامل ارتباط كندال لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
 - تحليل التباين ANOVA Test لبيان قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
 - معامل التحديد واختبار "ت" لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة على الموضوع.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تطبيق الحكومة الالكترونية وبين تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
- تؤثر مدى مهارة الموظفين في التعامل مع النظم الالكترونية في تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
- توافر البنية الأساسية الالكترونية يعمل على تفعيل آليات العمل بالنظم الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
- وجود ارتباط معنوي بين مهارة الجمهور في التعامل مع النظم الالكترونية وبين تحقيق كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
- توجد علاقة ارتباطية بين تفضيلات المستخدمين للتعاملات الالكترونية وبين تحقيق كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة.
- كلما قلت المعوقات الشخصية للجمهور في إنجاز المعاملات المرورية، زادت كفاءة الخدمات الالكترونية في مجال خدمات المرور بإمارة الشارقة (أي أنه تم إثبات صحة جميع الفروض).

3. دراسات جزائية

✓ الدراسة الخامسة: دراسة قام بها "العربي عطية" (2010)

بغنوان: «دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر»[ⓧ].

هي عبارة عن دراسة أجريت لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال السنة الجامعية 2011/2010.

ⓧ العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

الإطار النظري:

- الاشكالية: تمحورت حول امكانية تحسين أداء الهيئات الحكومية انطلاقا من مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر.
 - التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكننا تحسين أداء المؤسسات والهيكل والهيئات العمومية والحكومية انطلاقا من تهيئة وبناء أسس لإقامة لبنة الحكومة الالكترونية وفق الامكانيات المتاحة في الجزائر؟
 - الفرضيات: حيث كانت كما يلي:
 - عدم قدرة الحكومة التقليدية على تلبية حاجيات المواطنين والمؤسسات في ظل المتغيرات الجديدة.
 - يؤدي تبني مداخل تحسين الأداء الحكومي إلى تطوير أداء الهيئات الحكومية.
 - يساعد نموذج الحكومة الالكترونية على تحسين نوعية الخدمات العامة ومن ثم يتم تدارك نقائص الحكومة التقليدية.
 - إنّ الاعتماد على منهجية واضحة مبنية على أسس علمية وتجارب سابقة تفيد في بناء فعال للحكومة الالكترونية.
 - لا تكفي الأنظمة المعلوماتية والاتصالات المتاحة في الجزائر بشكلها الحالي إلى بناء إطار فني لعمل الحكومة الالكترونية على أحسن وجه.
 - اعتمد الباحث على مجموعة من المراجع تضمنت الكتب سواء العربية والاجنبية، الدراسات، الدوريات، المؤتمرات والملتقيات المختلفة، المجلات العلمية والرسائل الجامعية سواء كانت رسائل ماجستير أم دكتوراه، ناهيك عن الاستعانة بالواب غرافيا أيضا.
- الإطار المنهجي:

- فيما يتعلق بالجانب التقني في الدراسة، فلم يعتمد الباحث على استخدام أسلوب العينة وإنما حاول إعطاء التصميم الأساسي لبناء التكنولوجيا المستخدمة لتشغيل الحكومة الالكترونية، أي الإطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية من خلال دراسته لهذا المشروع في الجزائر.
- المنهج المتبع: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه المواضيع.
- أدوات جمع البيانات: تم استخدام أسلوب البحث الببليوغرافي في الجانب النظري، وأسلوب التوصيف والتصور وصولاً إلى التصميم النهائي لبناء التكنولوجيا المستخدمة في مشروع الحكومة الالكترونية.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج نلخص أهمها في النقاط التالية:
 - يتميز أداء الحكومة التقليدية بمجموعة من السلبيات التي أصبح المواطن يرفضها في ظل التطورات الحاصلة على كافة المستويات في الدول الأخرى.
 - تفتن الدولة لضرورة تحسين أداء الخدمات العامة لتصبح أكثر تنافسية، مما دفعها إلى تبني العديد من برامج الإصلاح الإداري.
 - يرتبط نجاح برامج الإصلاح الإداري بالأدوات والوسائل التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.
 - تعتبر الحكومة الالكترونية أهم إصلاح للأداء الحكومي وهو مدخل إداري متكامل يسعى للتخلص من مساوئ العمل الإداري التقليدي.
 - الحكومة الالكترونية ليست بديلاً للحكومة التقليدية بل أداة مكملتها ومساعدة على تحسين أدائها.
 - يساعد نموذج الحكومة الالكترونية على تخفيض الانفاق الحكومي والتكاليف المباشرة، وتحقيق التنسيق بين المنظمات الحكومية، والانفتاح على العالم الخارجي، وخفض الوقت والعمالة والتقليل من هرمية المستويات الإدارية.

- وفيما يتعلق بالاطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية في الجزائر، فمؤشرات الوضع الراهن تشير إلى أنّ المعلوماتية في الجزائر تتسم بالتواضع، فالبلد لا يزال في بداياته الأولى في هذا المجال، إذ تركز الجهود حاليا على إنشاء بنية تحتية مناسبة وصياغة سياسات واستراتيجيات واضحة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يُعد وضع البنية التحتية حاليا في معظم الادارات العمومية كافيا نوعا ما لدعم بعض عمليات تنفيذ الحكومة الالكترونية، وهو ما يشير إليه التحسن المبدئي في جودة الخدمة العامة وتقليل الروتين الاداري والاجراءات.

✓ الدراسة السادسة: والتي قامت بها "فرخة ليندة" (2017)

بمعنوان: «دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل-»^[1].

هي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال الموسم الجامعي: 2016/2017.

الإطار النظري:

- الإشكالية: سعت إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسة، حيث يشكل هذا المحور الحجر الاساس لموضوع الإدارة الإلكترونية لهذه الموارد، إذ تحتل كل من الامكانيات البشرية والأجهزة والتقنيات الحديثة والمتطورة نفس الدرجة من الأهمية لتحقيق مزايا التنافسية.

^[1]فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم-غير منشورة- في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

- التساؤل الرئيسي: تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات؟
 - الفرضيات: تم وضع ست فرضيات تمثلت فيما يلي:
 - يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الأفريقية للزجاج بجيجل.
 - توجد تنافسية للشركة الأفريقية للزجاج بجيجل.
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الأفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية لتنافسية الشركة الأفريقية للزجاج تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الأفريقية للزجاج بجيجل.
 - تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الأفريقية للزجاج بجيجل.
 - هدف الدراسة: هدفت إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد معينة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تقابلها أيضا أبعاد لتنافسية المؤسسة.
 - تضمنت الدراسة مجموعة من المراجع المتنوعة ذات الصلة بالموضوع منها الكتب العربية والأجنبية، مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه، المجلات العلمية، بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية.
- الإطار المنهجي:
- العينة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع عمال الشركة البالغ عددهم 236 عامل.

- المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها، كونه الأنسب لمثل هذه الدراسات.
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان، والذي تم توزيعه على جميع عمال الشركة.
- الأساليب الإحصائية المعتمدة: تم استخدام جملة من الأساليب التي تمثلت في:
 - استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.
 - معامل الارتباط بيرسون.
 - معامل الثبات حسب طريقة ألفا كرونباخ.
 - المدرجات التكرارية.
 - النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - اختبار التوزيع الطبيعي.
 - اختبار T للعينات الواحدة واختبار T للعينات المستقلة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنّ الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية، كما أنّ للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة، وهذا يرجع إلى كل من التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في التنافسية، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فقد تبين أنّ ليس له دور في تنافسية الشركة، كما توصلت الدراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية الشركة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

4. تقييم الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

جدول رقم (01): تقييم الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	جوانب الاستفادة	موقع الدراسة الحالية منها
01	تناول الإدارة الالكترونية كمتغير رئيسي للدراسة.	تحديد الجامعات كميدان للدراسة الميدانية. الاعتماد على المقابلة فقط في جمع البيانات الميدانية.	استفادت الطالبة من الدراسات التي تم عرضها أعلاه من خلال عدة جوانب تتمثل فيمايلي:	
02	تناول الإصلاح الإداري كأحد متغيرات الدراسة.	دراسة مسار الإصلاح الإداري في بولندا ومدى تأثير الارث الإداري الاشتراكي على تنفيذ خطط الإصلاح. تناول القطاع العام بصفة عامة كميدان للدراسة.	1. ساعدت الدراسات الأجنبية وحتى العربية في مقارنة نتائج الدراسة الحالية في جانبها الميداني ومن ثم الاستفادة من هذه التجارب في هذا المجال.	تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة المتمثلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والوقوف على مدى تطبيقها ك تقنية معاصرة في الإصلاح الإداري بإمكانها الإسهام في تعزيز مكانة الإدارة المحلية باعتبارها أقرب الإدارات إلى المواطن إذ لابد من عصرنتها وتقريبها أكثر من مستخدميها وتسهيل وتبسيط الخدمات التي تقدمها، أو بعبارة أخرى؛ فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى البحث تحديدا في واقع الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر،
03	تناول الإصلاح كواحد من متغيرات الدراسة. الجانب المنهجي من حيث المنهج، الأدوات والأساليب الاحصائية.	بحثت عن العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودرجة تأثيرها وارتباطها بتعزيز الأمن الوطني.	2. الاستفادة من بعض الجوانب النظرية خصوصا ما تعلق بالتجارب الأجنبية والعربية والتجربة الوطنية في مجالي الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية.	
04	تناول موضوع الخدمات الإلكترونية في القطاع العام كمتغير أساسي للدراسة. الجانب المنهجي فيما يتصل بالمنهج، الأدوات والأساليب الاحصائية.	تناول موضوع الحكومة الإلكترونية تحديدا كموضوع أساسي للدراسة. خدمات المرور مجالا للدراسة الميدانية.	3. ساعدت هذه الدراسات أيضا في تصميم خطة البحث، حيث أن الإطلاع عليها بشكل جيد ساعد في معرفة متغيرات كل واحدة	

05	تتاول موضوع اللجوء للخدمات الالكترونية ومدى تحسينها للخدمة العامة. جعل القطاع العام مجالا للدراسة. المنهج المعتمد (الوصفي التحليلي).	التركيز على الحكومة الالكترونية وجعلها مرادفة للإدارة الالكترونية. عدم استخدام أسلوب العينة بل إعطاء تصميم لبناء التكنولوجيا المستخدمة لتشغيل الحكومة الالكترونية.	منها والمحاور التي تناولتها. 4. ساعدت الطالبة كذلك في تدقيق المتغيرات التي ستركز عليها الدراسة الحالية ومن ثم إعطائها طابعها الخاص الذي يختلف عن هذه الدراسات السابقة.
06	تتاول الادارة الالكترونية كمتغير أساسي في الدراسة. الاتفاق في المنهج وبعض أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية.	تحديد مجال تطبيق الادارة الالكترونية بالموارد البشرية ومدى تحقيق التنافسية بين المؤسسات. اختيار مؤسسة اقتصادية كمجال للدراسة الميدانية (مؤسسة خاصة).	5. وجّهت الطالبة إلى الكثير من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كالمراجع المتعلقة بالإصلاح الإداري والادارة الالكترونية. 6. أفادت في اختيار المنهج الملائم، وفي ضبط تساؤلات الدراسة. 7. إلى جانب كل ذلك، فقد ساعدت الطالبة على تصميم أسئلة الاستمارة، وتحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومقارنة بيانات البحث، ناهيك عن تحديد ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الإدارة والإصلاح الإداري في العالم

تمهيد.

أولاً: المداخل النظرية في دراسة الإدارة:

1. المدخل التقليدي (الميكانيكي) في الإدارة.
2. المدخل الإنساني في الإدارة.
3. المدخل الحديث (المعاصر) في الإدارة.

ثانياً: أساسيات في الإدارة:

1. نشأة الإدارة.
2. أنواع الإدارة.
3. مستويات الإدارة.
4. وظائف الإدارة.

ثالثاً: ماهية الإصلاح الإداري:

1. خصائص الإصلاح الإداري.
2. مداخل الإصلاح الإداري.
3. أسباب ومؤشرات الإصلاح الإداري.
4. مراحل الإصلاح الإداري.
5. الآليات الحديثة للإصلاح الإداري.

رابعاً: التجارب العالمية في الإصلاح الإداري:

1. تجارب الدول المتقدمة.
2. تجارب الدول النامية.
3. تجارب الدول العربية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد الإدارة من أهم النشاطات الانسانية التي تمارس داخل المجتمعات، حيث تأثر بشكل كبير على مختلف نواحي الحياة نظرا لارتباطها بالشؤون الاقتصادية والقضايا الاجتماعية والسياسية لأي بلد. فهي الجهة المسؤولة التي تعمل على جمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها قصد اشباع حاجات الشعوب سواء الفردية أو الجماعية، فالمجتمعات إذا تتطور بالاعتماد على الإدارة، ولهذا فإنّ الدول تعتمد عليها من أجل توفير الرخاء لمواطنيها.

ونظرا للأهمية الكبيرة للإدارة في نجاح وتفوق أي مجتمع؛ فإنّ ذلك يقودنا إلى التأكيد والإشارة إلى أنّها ليست وليدة العصر الحالي، وإنّما نتيجة لتطبيقات وممارسات إدارية قديمة ترجع إلى قرون وحضارات سابقة كانت تطبق المنهج الإداري وكذا مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة ومتابعة، غير أنّها لم تكن بنفس الطرق أو المسميات المعروفة والمتبعة حاليا، وعليه فقد ظهرت العديد من المداخل والنظريات التي تناولت موضوع الإدارة بالبحث والتحليل، إذ لكل منها طريقة خاصة ومفاهيم تشير إلى نظرتها للإدارة والفلسفة الإدارية على العموم.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض مختلف المداخل النظرية في الفكر الإداري، وكذا التطرق لجملة من الأساسيات في الإدارة بدءًا بنشأتها، إلى جانب أنواعها ومستوياتها والوظائف التي تتم ممارستها في كل منظمة، لننتقل في الجزئين الأخيرين من الفصل إلى عرض ماهية الإصلاح الإداري، وكذا التجارب العالمية فيه، سواء كانت خاصة بالدول المتقدمة أو النامية أو العربية.

أولاً: المداخل النظرية في دراسة الإدارة:

لقد كان للإداريين الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر، ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجاربهم وأفكارهم والمناقشات التي نمت عليها وما وضعوه من نظريات إدارية، ظهرت المداخل المتعددة للفكر الإداري، والتي حددت معالم الإدارة من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس، غير أن هذه المداخل الفكرية اختلفت بناءً على معطيات كل مرحلة زمنية، فتكاملت أحياناً، وتعارضت أحياناً أخرى. وسوف نستعرض في هذا الجزء من الدراسة كل من المدخل التقليدي، المدخل الانساني والمدخل المعاصر:

1. المدخل التقليدي (الميكانيكي):

يعد من أقدم وجهات النظر التقليدية وأكثره شيوعاً في الأوساط الإدارية، حيث كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة انتاجية المنظمات بالتركيز على دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية ووضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة، ومن أشهر نظريات هذا المدخل:

أ. نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجودة الإنتاج، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية أنّ العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، كما أنّ التركيز على انتاجية الفرد العامل بدون تقسيم للعمل والتخصص فيه، يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الأفراد للتعلم، كما أنّ ضخامة المشروعات أكدت أنّ المدير لا يستطيع القيام بكافة الأعمال بمفرده، إذ ليس بمقدوره الإلمام بكافة متطلبات المشروع الإدارية والمالية والمحاسبية والبشرية... الخ¹. وضمن هذه الظروف اللازمة لرفع الكفاءة الانتاجية، سعت هذه النظرية إلى الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007، ص ص: 45، 46.

تطوير الانتاج، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب العمال، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الانتاجي.

هذا، وقد نمت وتطورت نظرية الإدارة العلمية من خلال جهود الكثير من الباحثين والمهتمين بالإدارة والعمل أبرزهم:

▪ فريدريك تايلور F.Taylor :

هو مهندس أمريكي اقترن اسمه بنظرية الإدارة العلمية لأنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه النظرية وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها، وقد توصل تايلور إلى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العلمية في مجال الصناعة¹.

كان الهدف الأساسي هو رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة المنتجة. وقد أصدر تايلور كتاباً بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية" ضمّنه آراء ومعتقدات بشأن أساليب وفنون الإدارة. ومن أهم مبادئه في الإدارة نذكر ما يلي:

- **التخصص وتقسيم العمل:** أي دراسة العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات وحركات العمل الضرورية واستبعاد غير الضروري منها والوقت المحدد لها (دراسة الحركة والزمن).
- استخدام الطرق العلمية في اختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية: فالحافز المادي هو أقوى العوامل لتحفيز العامل ودفعه للعمل ومنه القضاء على الإسراف ورفع الإنتاجية.

¹ حامد سوادي عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، بدون بلد

• الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ¹.

▪ هنري جانت Henry Cantt:

من مساهمات "هنري جانت" في تطوير علم الإدارة هو ما يسمى "بخرائط جانت"، وهي عبارة عن رسم بياني يتكون من محورين: المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل، والمحور الصادي تكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل، وهكذا فإن هدف خرائط جانت هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل، وقد عرفت خرائط جانت فيما بعد "بجدولة الانتاج". استخدمت هذه الخرائط كذلك كأداة للرقابة على زمن تنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروعات، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة اللازمة للمشروع. ويتفق كتاب الإدارة أنّ خريطة جانت شكلت الأساس الفكري في ابتكار طريقة المراجعة والتقييم والرقابة².

▪ فرانك وليام جيلبرث "Frank Gilbreth":

قدم وزوجته "ليليان" اقتراح حول دراسة الحركة والزمن المشابه لنموذج "تايلور"، وأطلق عليه نظام السرعة، وهدفه تكييف العمل بالنسبة للعمال من أجل أكثر راحة وفاعلية، وأقل تعب ووقت، وهو ما يعرف حالياً بالكفاءة والفاعلية فكان بذلك عكس "تايلور" الذي أراد تكييف العمال بالنسبة للعمل³.

خلاصة بأسس نظرية الإدارة العلمية: حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الرشد والعقلانية،
- تقسيم العمل أو التخصيص،
- الهيكل التنظيمي الرسمي،

¹ مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص ص: 4، 5.

² علي عباس، مرجع سابق، ص: 55.

³ صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 328.

- تحديد نطاق الإشراف،
- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد،
- الاهتمام بالجوانب الفيزيولوجية للعمل والنظر للإنسان كآلة،
- الاهتمام بدراسة الحركة والزمن،
- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق،
- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات،
- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية)¹.

أمّا أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: نذكر منها:

- إنّ مفهوم الإشراف التخصصي الذي يتلقى المروّوس من خلاله أوامره من أكثر من رئيس أدّى إلى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح في علاقات العمل بين الرؤساء والمروّوسين، إذ يقلل البعض من انتاجهم عمدا بحجة أنّ هناك تضاربا في الأوامر الصادرة من الرؤساء.
- إنّ الطريقة التي أدخل بها "تايلور" الإدارة العلمية في مجال العمل أدت إلى إكسابه عدااء العمال ونقاباتهم، وبذلك ارتفعت حدة المقاومة لها.
- بالرغم من أهمية مبدأ التخصص في تقسيم العمل، إلّا أنّ النظرية لم توضّح مدى هذا التخصص، كما أنّ التخصص الدقيق يخلق نوعا من التضارب بين متطلبات التنظيم الزمنية من جهة، وبين الطبيعة البشرية للعمال التي تهدف إلى تحقيق الذات في العمل من جهة أخرى.

¹ نور الدين بشير تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم للمبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، أربد، الاردن، 2009، ص:32.

- تتسم المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر والتوجيه والاتصالات بالجمود لأنها تؤكد على فكرة استقلالية الإدارة وفي ذلك تعارض مع فكرة أنّ المنظمة كل متكامل تتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة فيما بينها.
- أهملت وجود التنظيمات غير الرسمية، بل إنّها لم تعترف بوجودها إطلاقاً، كما حاربتها أيضاً من خلال تكوين أنظمة وعلاقات عمل لا تسمح بوجود أي انحرافات قد تنبع من الطبيعة البشرية.
- إنّ الافتراض بأنّ الفرد رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى المكاسب المادية، افتراض خاطئ لأنّ العائد المادي ليس الدافع الوحيد وراء السلوك البشري.
- إنّ الطريقة التي تمّ بها استخدام الأسلوب العلمي في قياس الانتاجية، طريقة آلية خالية من الإلمام بالسلوك البشري ومحدداته.
- اهتمت هذه النظرية بسلوك الانسان داخل المنظمة وكيفية التأثير في هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، دون الاهتمام بأثر البيئة الخارجية وتأثيرها على الفرد العامل أو على المنظمة نفسها¹.

ب. نظرية التقسيم الإداري:

جعلت جُلّ الكتابات في مجال الإدارة من "هنري فايول" الأب الروحي لنظرية التقسيمات الإدارية التي اهتمت بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، ناهيك عن الجوانب الفيزيولوجية للعمل لا الجوانب الانسانية للأداء، كما ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث كان الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أنّ كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير².

¹ حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص ص 22، 23.

² نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص: 32.

وقد ساعدت "فايول" خبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية، في وضع أربعة عشر مبدأ سماها "مبادئ التنظيم"، حيث اعتقد أنّ هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى أنّ تطبيقها والالتزام بها، يضمن فعالية الإدارة ومن ثمّ التنظيم ككل¹.

والمبادئ الأربعة عشر لفايول نذكرها فيما يلي:

- **تقسيم العمل والتخصص، والفصل بين السلطات:** فكل عامل يجب أن يتخصص في عمل ما، وكل رئيس يجب أن يشرف على نفس الأعمال، وهذا من شأنه أن يكسب كلا منهما مهارة ودقة تزيد من الانتاجية.
- **تلازم السلطة والمسؤولية:** فالسلطة تلازمها وتتبعها المسؤولية على الفور، وسلطة الرئيس ليست سلطة لائحية فحسب وإنما تضاف إليها السلطة الشخصية التي يصنعها الذكاء والمعرفة والخبرة.
- **الانضباط أو النظام:** أي احترام العمال للأنظمة والقوانين، فهي المحددة لسلوك الرؤساء والمرؤوسين معاً، كما يتم فرض العقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.
- **وحدة الأمر:** فالعامل يتلقى الأوامر من رئيس واحد منعاً للازدواجية في إصدار الأوامر.
- **وحدة القيادة:** يجب أن يكون رئيس واحد وبرنامج واحد لكل جملة من العمليات لها نفس الغرض.
- **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** أي الأولوية للمصلحة العامة للمنظمة.
- **الأجور العادلة:** أن يتناسب أجر العامل مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة.
- **التدرج في القيادة:** حيث أراد "فايول" التأكيد على احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الادارية في أداء الأعمال.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 131.

- **النظام:** فالموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات يجب أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر الاستخدام الأمثل، وبشكل أكثر خصوصية يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- **الانصاف:** إذ لابد على المدير التعامل مع مرؤوسيه على أساس العدل والمساواة مع ضرورة سيادة روح الصداقة والمحبة بينهم.
- **استقرار العاملين:** يرى "فايول" أنّ العامل لابد له من بعض الوقت لئلمّ بمتطلبات وظيفته، ويؤديها على أكمل وجه فيقل بذلك معدل دوران العمل.
- **المبادأة:** أي القدرة على وضع خطة معينة مع القدرة على تنفيذها.
- **اتحاد العاملين:** فاتحاد العمال وتنمية روح الجماعة بينهم يمثل قوة كبيرة للمشروع.
- **المركزية:** يؤكد "فايول" أنّ المدير يجب أن يتحمل المسؤولية الكاملة بشرط أن تكون مبادئ الإدارة مرنة وأن تناسب جميع الظروف، بمعنى أن يفوض لمرؤوسيه القدر الكافي من المسؤولية مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم¹.

ج. النظرية البيروقراطية:

إنّ المفهوم الشائع للبيروقراطية الذي يرتبط بمظاهر جمود وسلبية العمل الإداري يختلف عن النموذج الفكري الذي وضعه "ماكس فيبر" والذي يعتبر اسهاما رئيسيا في نشأة وتطور الفكر الإداري. حيث وضع "فيبر" نموذجا مثاليا استخلصه من دراسته للمنظمات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين وبيزنطة، وكذا المنظمات الصناعية والحكومية في أوروبا، واعتبره وسيلة لدراسة وفهم المنشآت الكبيرة ذات النشاطات المعقدة.

أما خصائص البيروقراطية التي وضعها "فيبر" فنوجزها فيما يلي:

¹ مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 38-39.

- **توزيع العمل وفقا للتخصص:** فيكون لكل مدير وموظف واجبات محددة واضحة فلا يحدث بذلك تداخل بين الوظائف.
- **هيكلية السلطة والوظائف أو التسلسل الوظيفي:** فيتعرف كل من في المنشأة على حدود مسؤولياته وسلطاته، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل إلى أسفله، كما تقوم الوظائف العليا بالإشراف على الوظائف الدنيا.
- **القواعد والاجراءات:** حيث توضع لتنظيم الأداء، كما يخضع لها جميع العاملين داخل المنظمة لتحقيق درجة عالية من التجانس في العمل والسلوك.
- **يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها:** فالتوظيف يكون من خلال اختبارات التعيين لاختيار من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لشغل الوظيفة وتحمل مسؤولياتها، ولا يجوز التوظيف مقابل خدمات أو منافع شخصية.
- **التدريب والترقية:** حيث يتم تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم لإتقانها فترفع بذلك كفاءة أدائهم، كما أنّ للموظف الحق في الترقية والتدرج في السلم الهرمي من خلال الأقدمية والجدارة.
- **التوظيف الثابت والراتب التقاعدي:** ويحصل عليها الموظف مقابل إخلاصه لوظيفته وتقديم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.
- **النظام المستندي:** أي استعمال السجلات والوثائق الرسمية المكتوبة في انجاز الأعمال والتي يجب تنظيمها والاحتفاظ بها¹.

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص ص: 22، 21.

إنّ نموذج "فيبر" للبيروقراطية ايجابي لكنه لا يوجد بشكله التام في الواقع، وهو ما استنتجه "فيبر" أنّ البيروقراطية وسيلة ذات حدين، أحدهما ايجابي والآخر سلبي، فهي وسيلة فعالة في الإدارة والتسيير، وفي نفس الوقت هي آلة تشكل تهديدا لحرية الانسان وفقدان الفعالية¹.

وهو ما أشار إليه الكثير من المعارضين لهذا النموذج؛ فمن أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية ما يلي:

- تمسك الموظفين بالقوانين كوسيلة لحماية أنفسهم من انتقادات العملاء.
 - نظرتها للإنسان كآلة يجب أن ينفذ كل ما يؤمر به.
 - الاتصالات غالبا تنازلية من الأعلى إلى الأسفل.
 - حصر السلطة بيد المستويات العليا في المنظمة.
 - الوسائل تصبح غايات؛ أي تصبح القوانين أهداف في نظر الموظفين باعتبارها ذات أهمية بحد ذاتها وليست وسيلة لبلوغ غايات المنظمة مما يكسبها قيمة مستقلة².
- ومما سبق عرضه من نظريات المدخل الإداري التقليدي، وأهم رواده ومساهماتهم في تطوير علم الإدارة، نلاحظ تقاطع هذه النظريات في بعض السمات العامة والتي تعد أيضا من أبرز الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، حيث نوجزها فيما يلي:
- الآلية: وهي أبرز السمات الواضحة في فكر معظم رواد المدخل التقليدي، حيث نظرت للعنصر البشري نظرة آلية، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة مسبقا مما أفقده حريته، كما ركزت على الحافز المادي فقط وأهملت الحافز المعنوي.

¹ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص: 135، 134.

² وهيبة غراممي، النمو الإدارة الحديثة للمكتبات، تقديم: مجيد دحمان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 35.

- **المنظمة نظام مغلق:** حسب هذا المدخل المنظمة نظام مغلق لا تتأثر بالعوامل الخارجية، وعلى الموظف أن يفصل بين حياته داخل المنشأة وخارجها.
- **السلطة والنفوذ:** ينادي المدخل الكلاسيكي بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنظمة بهدف إحكام السيطرة على الأفراد واخضاعهم للأوامر والتعليمات التي تصدر عن الرؤساء¹.

2. المدخل الانساني:

ظهر هذا المدخل كرد فعل على أفكار رواد المدخل التقليدي الميكانيكي الذي ركّز على فكرة الانسان الرشيد، ليؤكد على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة. فالمدخل الاجتماعي السلوكي وإلى جانب تبنيه لأفكار المدخل التقليدي، نجده يركز على ثلاث متغيرات أخرى هي: 1 الفرد، 2 مجموعات العمل، 3 التنظيمات غير الرسمية، إلى جانب النمط القيادي للمدراء والمشرفين، حيث شكلت هذه المتغيرات المبادئ الأساسية لهذا المدخل².

أ. نظرية -مدرسة- العلاقات الانسانية:

بدأت نظرية العلاقات الانسانية في دراسة الظروف الفيزيائية وعلاقتها بالإنتاج مثل نظرية الإدارة العلمية، لكنها ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم، تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سمات الشخصية، ثم أوضحت بعد ذلك أنّ العامل ليس كائنًا سيكولوجيا منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها، والمعايير التي تحكمها³.

أمّا أهم من نادى بأفكار ومبادئ هذه النظرية نجد منهم:

▪ أوليفر شيلدون:

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص ص: 59، 60.

² مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص: 83.

³ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة 5، دار المعارف، مصر، 1985، ص: 58.

يعتبر الانجليزي "أوليفر شيلدون" أول رائد لهذه المدرسة -عكس ما هو شائع أنّ "إلتون مايو" هو أول مؤسسها- حيث قال في كتابه "فلسفة الإدارة" سنة 1923: «إنّ المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الانتاجية وإنسانية الإنتاج».

يتضح من هذا التعبير أنّه رد فعل على رواد نظرية الإدارة العلمية، حيث يرى شيلدون أنّ الصناعة هي مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية¹.

▪ إلتون مايو (1880-1949):

وضع "إلتون مايو" نظريته من خلال دراساته وخبراته في شركة ويسترن إلكترىك في الولايات المتحدة، حيث قام مع زملائه بسلسلة أبحاث سميت بدراسات الهاوثورن الشهيرة، والتي كان الغرض منها هو دراسة أثر عدد من المتغيرات المادية على انتاجية العاملين، فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- الإنسان هو محور العملية الانتاجية وأهم عناصر الانتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية، لذا يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة وتخلق مناخا طيبا للعمل.
- المنشأة نظام اجتماعي إلى جانب كونها نظام قانوني واقتصادي، وأنّ هذا النظام يلعب دورا هاما في تحديد سلوك الفرد، وهذا الدور يختلف عن معايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
- يجب على إدارة المنظمة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها مراعاة لمصالح المنظمة.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص: 151-152.

▪ ماري باركر فيوليت (1868-1923):

حاولت "فيوليت" من خلال دراستها لأفكار رواد المدخل التقليدي التأكيد على أن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة الانتاجية، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل، وأشارت في نفس الوقت أنه يمكن زيادة الانتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الانسانية، ووفرننا للفرد العامل الحافز المعنوي إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة؛ وهكذا إذا تمكنت المنظمة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العملية مع مبادئ نظرية العلاقات الانسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمل فترتفع معنوياتهم وتزيد انتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل¹.

ب. نظرية الفلسفة الإدارية:

يستند "دوغلاس ماك جرجور" إلى افتراض يقول أن أي عمل إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، كما يرى أن العاملين يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومنه فإن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية للمدير.

وقد تناول "جرجور" الفكر الكلاسيكي في نظرية س(x)، والتصورات الفكرية لنظرية العلاقات الانسانية من خلال نظرية ص(y) التي يؤمن بها هو.

ويمكن إيجاز خصائص كلا النظريتين فيما يلي:²

✓ نظرية س(x):

انتقد "جرجور" أسلوب الإدارة التقليدي الذي يتمثل في هيمنة الإدارة على عمليات اتخاذ القرار، وتركيزها على السيطرة واستعمالها العقوبات أو التهديد بها لإجبار العاملين على العمل خدمة لأهداف المنظمة. حيث يستند هذا الأسلوب على افتراضات ضمنية حول طبيعة الفرد العامل واتجاهاته نحو العمل، إذ حكمت عليه بالكسل والافتقار للطموح والأنانية، وأن يفضل أن ينقاد على أن يكون قائداً، كما يهتم بتحقيق مصالحه بالدرجة الأولى، ويلاحظ "جرجور" حيرة الإدارة التي تتبنى هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج المتوقعة رغم اهتمامها بظروف العمل، هذا ولا ينفي "جرجور" مثل هذا السلوك

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص ص: 60-61.

² نور الدين بشير تاويريت مرجع سابق، ص: 38.

السلبى بين العاملين، إلا أنه يؤكد أنه نتيجة للأسلوب الذي تتبناه الإدارة؛ لذا فهو يدعو إلى تغييره واتباع ما أسماه بنظرية ص (Y).

✓ نظرية ص (Y):

تستند هذه النظرية إلى نظرة تفاؤلية وإيجابية للطبيعة الانسانية، حيث تؤكد على وجود الدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لتحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع والابتكار والتطور، والإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع الخطط والقرارات، وإثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجي وموضوعي وبشكل منتظم¹.

إن افتراضات النظريتين مختلفة تماماً وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأنه قد يوجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية (X) أو إلى نظرية (Y)، وليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين، "فماك جرجور" لا يعطي الكثير فيما يخص سلوك المسؤول، إلا بالقول أن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء في نظرية (X) هم بحاجة للعمل وتطبيق سلطتهم الرسمية وذلك بسن الأوامر، المراقبة، التوبيخ. أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية (Y) بالمقابل هم يعتمدون على مبدأ دمج أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال، ويقومون بتوفير شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم، ومن بين الطرق الفعالة التي ينصح بها "ماك جرجور" للوصول إلى أهداف الدمج هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم، كالترقية، تقييم المردود، خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية².

يتضح من عرض أهم نظريات ورواد المدخل الاجتماعي (السلوكي) أن له توجه أساسي هو زيادة الانتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص: 34.

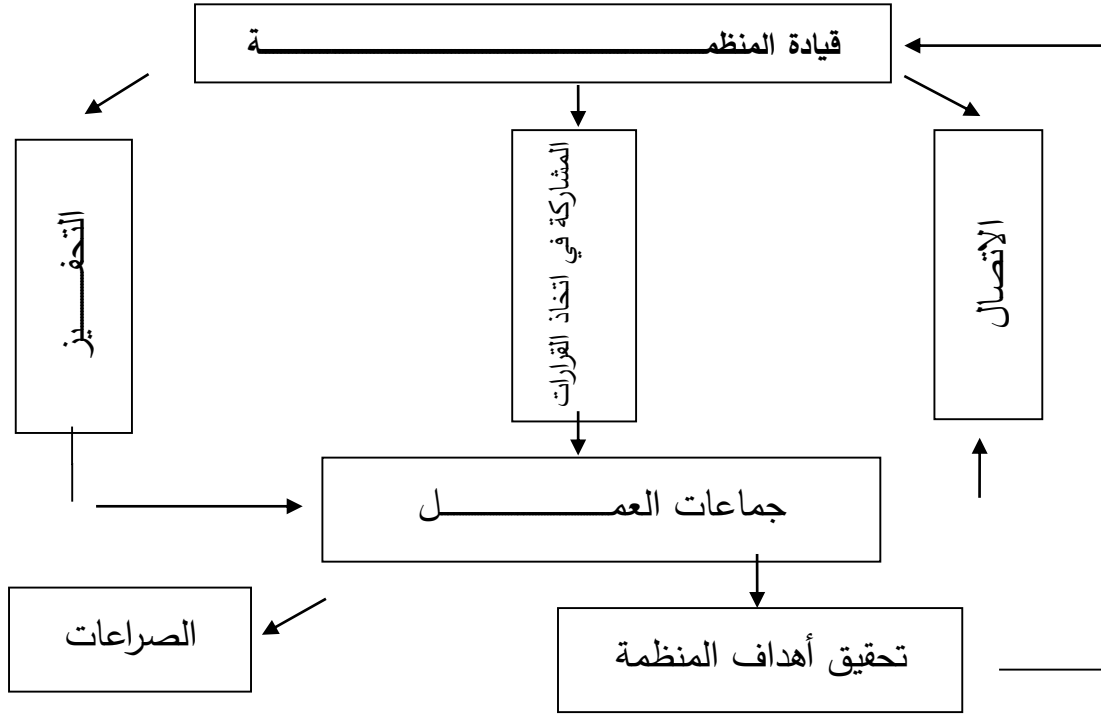
² بولقواس زرفة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص: 53.

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أنّ الانسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أنّ الفرد يكون أكثر انتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية.
- أنّ الفرد لا يسعى للعمل من أجل تحقيق حاجاته الاقتصادية فقط، بل أنّ الحاجات الانسانية الأخرى لا تقل أهمية عن الحاجات الاقتصادية، أو قد تحتل أحيانا موقع متقدم في سلم الحاجات الانسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية¹.
- يركز هذا المدخل على أهمية التنظيم غير الرسمي، فإذا كان أصحاب المدخل الميكانيكي يؤكدون على تقسيم العمل وتدرج السلطة وغيرها من مبادئ التنظيم الرسمي، فإنّ أصحاب هذا الاتجاه يؤكدون على دور التحفيز والقيادة وأهميتها في حركة المؤسسة وتحقيق الأهداف.
- التأكيد على إدارة الموارد البشرية المتاحة بطريقة فعّالة وكاملة من خلال تنظيم الأفراد كمجموعات عمل متجانسة ترتبط فيما بينها لتشكيل الهيكل التنظيمي ولتحقيق معدلات أداء عالية في العمل².

¹ فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، ص:33.

² بولقواس زرفة، مرجع سابق، ص:54.

الشكل رقم: 02 أهم مرتكزات المدخل الاجتماعي الانساني



المصدر: من إعداد الباحثة

وعلى الرغم من محاولة رواد هذا المدخل الدمج بين الجانبين الإنساني والمادي في العمل، إلا أن هناك جملة من الانتقادات الموجهة للمبادئ التي نادى بها وأهمها:

- إن انتاج الموظف غير الراضي يكون مرتفع أحيانا، كما أنّ الموظف الراضي قد لا يكون دائما من ذوي الإنتاج العالي.
- يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.
- إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.
- ركز على مساندة العمل أكثر من الانتاجية.
- أهمل جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

3. المدخل الحديث في الإدارة:

من بين أهم المتغيرات التي أثرت بصورة عميقة على تطوّر علم الإدارة هي استخدام الطريقة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وما عزز من هذا التغير هو استخدام الحاسبات الالكترونية في مختلف منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة.

هذا وينطوي المدخل المعاصر على نظريات أساسية تمثلت في:

أ. نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية للمنظمة كنظام مركّب يتكوّن من أجزاء متعددة مترابطة ومتفاعلة يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه ألا وهو المجتمع. وبالتالي يمكن النظر إلى منظمة صناعية على أنّها نظام يحوي مجموعة من الأنظمة الفرعية (الانتاج، التسويق، التمويل...)، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى الانتاج مثلاً كنظام يحوي أنظمة فرعية أخرى (برمجة الانتاج، الرقابة على الجودة...)، وهكذا بالنسبة لباقي الأنظمة الأخرى.

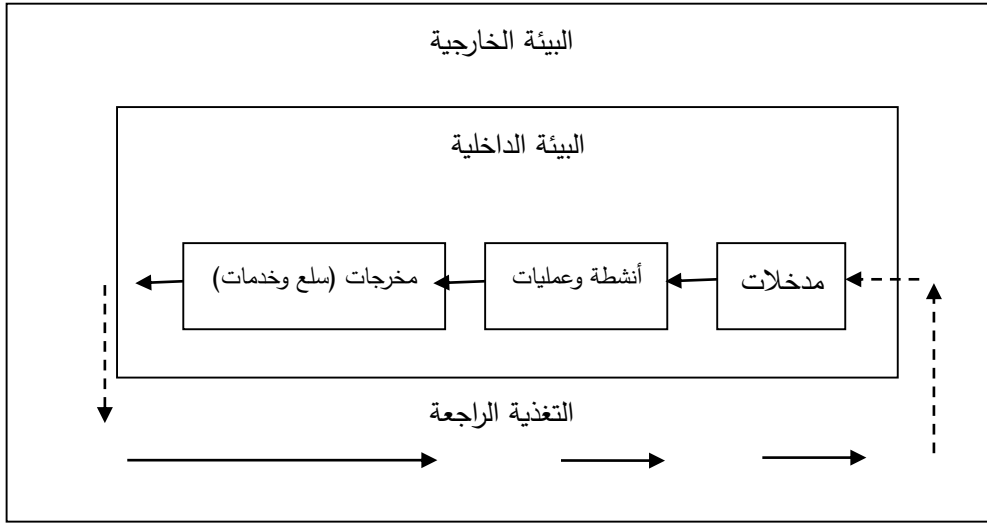
يتكون النظام وفقاً لهذه النظرية من موارد بشرية (مخططون، مدراء، منفذون...)، وموارد مادية وعناصر خارجية تؤثر على المنظمة، وتعتبر الإدارة الوسيلة التي يتم عن طريقها دمج هذه الموارد البشرية والمادية المنفصلة ليتكون منها نظام عام متكامل، إلى جانب التنسيق بين أنشطة الوحدات المتعددة (الأنظمة الفرعية) قصد تحقيق أهداف المنظمة ككل.

أمّا عمل المنظمة، فهو يقوم على التفاعل بين أجزائها من خلال حركية عمل هي: المدخلات، التحويل، ومن ثمّ المخرجات؛

المدخلات (طاقة، مواد، معلومات) ← التحويل (بواسطة أفراد أو آلات) ← المخرجات (منتجات أو خدمات)¹.

¹ أنس شكشك، علم النفس الإداري، دار النهج، حلب، الجمهورية العربية السورية، ص ص: 66-67.

شكل رقم 03: مفهوم نظرية النظام



المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص: 65.

ب. النظرية الكمية (مدرسة علم الإدارة أو المدرسة العلمية للإدارة):

تعرف أيضا بمدرسة بحوث العمليات، وهي اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية أي أنها تهتم بالأسلوب الكمي.

ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، حيث كانت الأبحاث الأولى تهتم بزيادة دقة تصويب المدفعية وتطوير طرق البحث عن الغواصات، تقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من الغواصات، وتحسين طرق تحميل وتفريغ السفن. ولهذه النظرية عدة سمات نذكر منها:

- تركيزها على القرار.
- تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية.
- الاهتمام بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد وغيرها...
- التعبير عن الحلول للمشكلات رياضيا.

• الاعتماد على الحواسيب نظرا للسمات الكمية والرياضية¹.

وعلى الرغم من مبالغة هذه النظرية في استخدام الأرقام، إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل، ومع ذلك فهي لم تهمل المشاكل السلوكية، وعليه يمكن القول أنّ مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى، لكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق².

ج. النظرية الموقفية:

بحلول عام 1960 ظهرت نظرية جديدة في التنظيم هي "النظرية الموقفية"، إلا أنّ "ماري باركر فيوليت" قد سبقت هذا التاريخ، حيث طوّرت سنة 1920 "قانون الموقف" إذ بيّنت أنّ هناك أنماط عديدة من القيادات، وليس طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدّة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، فكما أنّ لكل تنظيم صفات خاصّة، فإنّ لكل موقف إداري مزايا خاصّة به.

لقد بيّنت النظرية الموقفية أنّ اللجوء إلى المدخل الآلي والهياكل الجامدة مفضّل عندما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أنّ المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والابداع.

لقد أكّدت الدراسات ضمن النظرية الموقفية على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تبعا لمتغيرات مختلفة، كما أنّ المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على نشاطها³.

ويمكن تلخيص المفاهيم الأساسية التي اعتمدت عليها النظرية الموقفية في النقاط التالية:

- ليست هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، إذ توجد اختلافات كثيرة بين الأفراد والأوقات والظروف يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار.

¹ أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص: 241.

² عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، دوار الباسل، حلب، سوريا، 2009، ص: 121.

³ نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

- أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- تمثل النظرية تحدياً لمقدرة المدراء التحليلية ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذه في الواقع طريقة لتطوير قدرتهم الشخصية.
- تنظر النظرية الموقفية إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكوّن من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل معها وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- تتكون المنظمة من ثلاث أنظمة فرعية هي:
 - ✓ النظام الفني: يقدّم المنتجات والخدمات.
 - ✓ النظام التنظيمي: يمارس دور الرقابة، ويقوم المدراء فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية.
 - ✓ النظام المؤسس: يقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل العلاقات مع الزبائن والجمهور¹.

نستخلص أنّ هذه النظرية تقف موقف الناقد من فكرة أنّ هناك طريقة أو أسلوب واحد مثالي في الإدارة، بل تؤكد على اتخاذ أكثر الأساليب الإدارية ملائمة وفعالية حسب الظروف المختلفة، سواء في اتخاذ القرارات، أو القيادة أو تصميم المنظمة.....

د. الإدارة اليابانية:

تعد هذه النظرية نمطاً إدارياً حديثاً مستمداً من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات وأعراف وقيم روحية، فكرية وثقافية، فمن أهم سمات هذا النمط من الإدارة ما يلي:

- الإدارة بالمشاركة.
- الثقة في الفرد.

¹ أنس شكشك، مرجع سابق، ص: 67.

- توظيف الفرد مدى الحياة.
- المرونة في الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة.
- الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
- الموضوعية والعدالة في معاملة المرؤوسين.
- الاهتمام بالفكر والذكاء الانساني واستعماله للتكنولوجيا الحديثة والذكاء الصناعي.
- الترقية بعد قضاء فترة طويلة من التعيين.
- التقاعد المبكر في حدود 55 سنة.
- الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.

إنَّ خصوصية التجربة اليابانية في إدارة المؤسسات له أهمية كبرى، فالتجربة اليابانية تختلف عن غيرها من التجارب الغربية في طابع القيادة الجماعية واحترام القيم والتقاليد الاجتماعية الموروثة.

فنحن دائماً ما نبحث عن الأفضل كمصلحة شخصية ولكن اليابانيين يبحثون عما هو أفضل لهم كمجتمع متكاتف، حيث كُرسَت طريقة إدارة الأفراد في المؤسسات اليابانية لكي تكون ملائمة تماماً للواقع الاجتماعي الياباني وثقافتهم وهويتهم، حيث تم تنظيم الهرم الإداري بما يلائم روح الجماعة والأسرة والقيم الاجتماعية اليابانية، وتُمارس وظائف القادة والعاملين وسلوكياتهم بما يتلاءم والواقع الاجتماعي.

هـ. نظرية (Z):

تعد من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في عشرينيات القرن الماضي، حيث تأثر هذا النموذج بالتقدم الهائل الذي حققه اليابان في مجال الصناعة والتجارب خاصة في الثمانينات، حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تنافس الولايات المتحدة الأمريكية، وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وكيفية تنظيمها. ومن بين من اهتموا بذلك "وليام أوتشيه" الذي أطلق على نمط الإدارة اليابانية (J)

وعلى نمط الإدارة الأمريكية (A)، ثم طوّر نموذجاً إدارياً عبارة عن مزيج بين (J) و (A) حيث أطلق عليه "نظرية (Z)"، أمّا أهم سمات هذه النظرية فهي:

- وضع الأهداف بشكل واضح.
- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم والترقية.
- نقل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم.
- العلاقات الأسرية بين العاملين.
- التفاعل بين جو العمل والحياة الاجتماعية.
- التركيز على فريق العمل بدل التركيز على الفرد.
- تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى¹.

سعى "وليام أوتشيه" من خلال هذه النظرية إلى معالجة تدني الانتاجية خاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان وبشكل أخص في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركّز على العنصر البشري كأساس لزيادة انتاجية المنظمة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وهكذا أمكننا القول أنّ نظرية الإدارة اليابانية (J) تمّ ادخال تعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان.

وبعد عرض جملة من أهم نظريات المدخل النظري الحديث، نستشف من ذلك أهم المنطلقات الفكرية التي ارتكزت عليها نظرياته والتي يمكن تحديدها في:

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص: 241.

- مراعاة الظروف المجتمعية المستجدة ممثلة بشكل خاص في التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي، والتعدد البيئي والتنوع القيمي وما يترتب عنه من تعدد الحاجات وتنوع الطموحات، مع ميل الانسانية نحو السلم والديمقراطية ونبذ ممارسة العنف.
- عمل المنظمات على استيعاب التطورات والاستجابة للمطالب والاحتياجات التي تنجر عنها بدل معارضتها أو مقاومتها أو التشكيك فيها وبمعطياتها، وعليه تصبح أدوات للتغيير والتطوير التنظيمي.
- البحث عن أطر جديدة قادرة على الاستجابة للمشكلات الاجتماعية والنفسية والإدارية الناجمة عن الأطر التقليدية في التنظيم ومواجهتها. ومن هذه الأطر نذكر:
 - ✓ أخذ متغيرات الكفاءة والترشيد بعين الاعتبار وموازنتها مع متغيرات الرضا والمعنويات والفاعلية.
 - ✓ تحقيق التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوظيفها لفائدة التنظيمات والأفراد العاملين بها.
 - ✓ استيعاب التقدم التكنولوجي.
 - ✓ الأخذ بمبدأي المركزية واللامركزية وفق مقتضيات الموقف أو متطلبات الطرف.
 - ✓ التعامل مع الأفراد والجماعات داخل التنظيم وفق المعرفة السيكولوجية والسوسيولوجية.
 - ✓ تناول المنظمات على أنها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
 - ✓ الاهتمام بالقيم المؤسسية وبالأخلاق المهنية والقواعد الوظيفية التي يقرها النظام الحضاري والمجتمعي والاعتراف بتراث المجتمع ومقومات هويته.

لقد حققت نظريات الإدارة الحديثة نجاحا اقتصاديا كبيرا، لذا وجب علينا دراسة أساليب وخصائص هذه النظريات والاستفادة من ايجابياتها لتطوير الإدارة وتحقيق النجاح للمؤسسات والشركات، غير أن هذه النظريات لا تخلو أيضا من السلبيات التي وجب معالجتها وتطويرها، وتجنب الوقوع في نفس أخطائها وأخذ أقصى فائدة في كيفية إدارة الموارد المادية والبشرية، وللوصول إلى أفضل نتيجة وبأقل تكلفة ممكنة.

وبعد استعراض المداخل الثلاث (التقليدي، الإنساني والحديث) وأهم أفكارها، فإنه يكمن القول أنّ هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة بعضها مع بعض، وأنها ليست متناقضة أو متعارضة، بينما تساعد كل من نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة.

أما فيما يخص الدراسة الحالية، فإن المدخل النظري المتبنى والأنسب لها هو مدخل النظام المفتوح (نظرية النظم) الذي يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، والذي يمكن حسب رؤيتنا من الوصول إلى الإصلاح الإداري الشامل.

ثانياً: أساسيات في الإدارة

تعتبر الإدارة الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف الجماعية، والأداة المناسبة لتوظيف الموارد المتاحة، في مقابل الاحتياجات المتجددة والمتعددة للمنظمات، حيث صُنفت ضمن النشاطات الاجتماعية التي عرفت منذ القدم، أي منذ أن عرف الإنسان الإدارة تطبيقاً وممارسة، وتحديدًا منذ إنشاء المنظمات الأولى، أي عندما اكتشف الإنسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردي وأن التعاون مع الآخرين ضروري لإنجازها. ونتيجة لإدراك أهمية الإدارة فقد نمت وتطورت عبر الأزمان فتتوَعّت مفاهيمها وتطبيقاتها وأنواعها...حتى تساير الأحداث المستجدة في مجال الفكر الإداري.

وفي هذا الجزء الثاني من الفصل، سنحاول استعراض جُلّ أساسيات الإدارة كالتالي:

1. نشأة الإدارة:

يرجع ظهور الإدارة إلى عهد بعيد، فقد أوضحت بعض الدراسات التاريخية أنها موجودة منذ قديم الزمان، حيث وجدت دراسات لمشكلة البيروقراطية في مصر القديمة، ودراسات عن المركزية في ظل الامبراطورية الرومانية على سبيل المثال لا الحصر، إلّا أنّ دراستها كعلم حديث بدأ يأخذ طابع الانتظام كان سنة 1900 تقريباً نتيجة العديد من الأسباب والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- **الثورة الصناعية:** والتحوّلات الجذرية التي صاحبته، سواء على مستوى المجتمع أو في المجال الصناعي، ناهيك عن تطور العلوم الطبيعية في مجال الاختراعات والاستكشافات، فأصبحت بذلك الحاجة ماسة للإدارة الحديثة، كما مست تأثيرات الثورة الصناعية مجال العلوم الاجتماعية فزاد بذلك الاهتمام بالإدارة من طرف علماء الاجتماع والسياسة.
- **حركة الإدارة العلمية:** التي اعتبرت من الأسباب الرئيسية التي أسهمت في نمو الإدارة وإرساء قواعدها الأساسية رغم إهمالها للعنصر الإنساني -كما أسلفنا سابقاً-، حيث أكّدت على تقسيم كل عملية إلى خطوات كما يمكن دراسة كل خطوة واختيار أنسب الطرق لأدائها وتدريب العاملين على ذلك وتحقيق التعاون بينهم وبين الإدارة.

- **الحربان العالميتان الأولى والثانية (1916-1945):** والتي أدّت إلى نمو الإدارة كنظام دراسي، حيث امتدت أنشطتها أثناء الحرب لتشمل مجالات مختلفة. وبعد الحرب استمرت أهمية الإدارة

بل وازدادت أهميتها من أجل إدارة الامكانيات البشرية والمادية المحدودة للقضاء على الدمار الذي خلفته الحرب والتي وضعت على عاتق الدول أعباء جسيمة لم يكن من السهل انجازها إلا عن طريق إدارة عالية الكفاءة.

- **المؤتمرات العلمية في العلوم الإدارية:** والتي بدأت منذ انعقاد المؤتمر الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل سنة 1910، حيث أسهمت في نمو الإدارة كنظام دراسي، كما ساهمت الجمعيات العلمية في ذلك أيضا، كالجمعية الأمريكية للإدارة العامة التي أنشأت سنة 1929، وكذا الأكاديمية القومية الأمريكية للإدارة العامة والتي ظهرت سنة 1968¹.
- اتساع حجم المشاريع وتوسعها وتطورها مما أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشاريع.
- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع ما دفع الكثير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم، ومع ازدياد عدد مالكي الأسهم أصبح من الصعب إدارة المشروع الواحد، فأصبح من الضروري وجود فئة من المدراء الأكفاء، مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع².
- **تأسيس النقابات العمالية:** يعد ظهور النقابات العمالية من أهم العوامل التي أدت إلى نشأة الإدارة، حيث نالت الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها في الدفاع عن حقوق العمال، فاكتملت بذلك دورا مهما في مجال الإدارة كونها تمارس ضغوطا على المدراء في سلوكهم تجاه العاملين، حيث تستطيع دعوة العمال للإضراب في حال عجزها عن حل النزاعات مع أرباب العمل، من هنا وجد أصحاب العمل أنفسهم مجبرين على تعيين أكفأ المدراء لتسيير المنشآت وليكونوا قادرين على التفاوض مع ممثلي النقابات³.

2. أنواع الإدارة:

¹ فايز حسين، مرجع سابق، ص ص: 12-14

² علي الشقراوي، العملية الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص: 32.

³ علي عباس، مرجع سابق، ص ص: 63-64.

تتعدد أنواع الإدارة تبعاً لتعدد أنواع النشاطات التي تتأسس لأجلها المنظمات، وفيما يلي نستعرض أهم أنواع الإدارة وتحديد مجال نشاط كل منها وذلك فيما يلي:

أ. الإدارة العامة:

يقصد بالإدارة العامة أو الحكومية النشاط الذي يتعلق بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة؛ والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها لحيز الواقع، فهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والانتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين، ومن بين الإدارات العامة نذكر الوزارات، وحدات الإدارة المحلية والمنظمات العامة...¹

ب. إدارة الأعمال:

يقصد بالأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع الضرورية لإشباع الحاجات الإنسانية، أي أنّ هذا النوع من الأعمال يرتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف إلى تحقيق الربح.²

ج. إدارة القطاع العام:

هي تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة الشؤون الاقتصادية للدولة، أي أنّها عبارة عن مشروع اقتصادي عام له شخصية معنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة، فهي تتمتع بسميزات مالية كمرونة رأس المال، الحرية في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل، إلى جانب قسط كبير من التحرر والاستقلال يسمح لها بالحركة والعمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال.

د. إدارة المنظمات الخاصة:

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار ايتراك، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 36.
² عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 23.

هي التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة ولا تسعى لتحقيق الربح. تختلف عن الإدارة العامة في كونها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة وإنما تهتم بفئة خاصة من المواطنين، كما تختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما توجه المداخل إلى رعاية المنخرطين أو أسرهم¹.

هـ. الإدارة الدولية:

ويقصد بها إدارة المنظمات ذات الصلة الدولية أو الإقليمية، والتي لا تتبع أيًا من الحكومات الأعضاء بها كمنظمة الأمم المتحدة مثلاً والمنظمات المتخصصة التابعة لها مثل: منظمة اليونسيف، اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية، جامعة الدول العربية، منظمة الدول الإفريقية².

3. مستويات الإدارة:

يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أي منظمة قائمة على النحو التالي:

أ. مستوى الإدارة العليا:

يهتم هذا المستوى بالتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة، والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد، ويستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي وذلك للتأكيد على أن المنظمة تتجاوب مع متطلبات مكوناتها وكذا متطلبات البيئة الخارجية، أما نوع المعلومات المطلوبة لهذا المستوى فتكون مرتبطة بمجالات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما تساعد في تحديد السياسات المستقبلية³.

ب. مستوى الإدارة الوسطى:

ويقصد بها المستويات الإدارية المتوسطة أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني، ولها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات وأهداف الإدارة، وبالطبع لابد أن تتوفر على عناصر مثل الخبرة،

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص: 09.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 36-37.

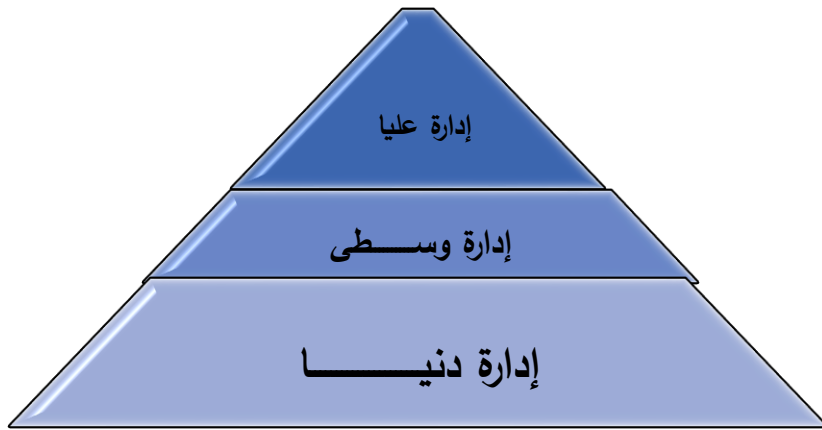
³ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، تقديم: خالد إبراهيم السليطي، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص: 14.

الشهادات العلمية، التخصص، المهارات والقدرات المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل والانتاج بصورة سليمة.

ج. مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية):

ويقصد بها الفئة الإدارية الدنيا والتي لا تقل أهمية عن بقية المستويات في انجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ القرارات والسياسات والاستراتيجيات العامة للإدارة، وتحتاج هذه الفئة إلى العديد من الكفاءات والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية والمهنية، كما توجد عدد من المتطلبات التنظيمية التي تحتاجها للعمل بصورة عامة مثل: توافر خط الاتصال بينها وبين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الانتاجية والخدماتية¹.

شكل رقم (04): المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص:38.

4. وظائف الإدارة:

كما اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف موحد للإدارة، فإنهم اختلفوا كذلك في ضبط الوظائف التي تقوم بها الإدارة، إلا أنّ جُلّ الآراء تشترك في أنّ لها خمس وظائف أساسية هي:

أ. التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، والقاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد وضع الأهداف والمعايير وسبل الوصول إليها، أي أنّه مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل. فمن خلال التخطيط تتحدد طرق سير الأعمال التي سيقوم بها الأفراد والإدارات والمنظمة ككل لمدة أيام وشهور وحتى لسنوات قادمة، حيث يشمل:

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين ومدراء) المطلوبين.
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد الموارد المطلوبة.

كما يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه إلى ثلاث فئات هي:

- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** وتحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- ✓ **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات¹.

ب. التنظيم:

¹ رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، دار أسامة، عمّان، الأردن، 2011، ص 36-37.

يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، حيث يشمل التنظيم ما يلي:

- **تقسيم العمل:** أي تقسيم العملية أو الوظيفة إلى أجزاء، كل جزء منها يقوم بها شخص محدد.
- **تحديد المسؤوليات:** أي تحديد السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المسؤوليات الإدارية بعضها ببعض من الناحيتين الأفقية والرأسية قصد تنسيق الجهود الجماعي.
- **تنمية الهيئة الإدارية:** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل¹.

ج. التنسيق:

يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من الأقسام من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه إلى كل الأقسام الأخرى، ومع وحدة الجهود أيضاً، فهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع بعلاقة صحيحة بين الأقسام².

د. الرقابة:

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم أداء المنظمة، وعلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تشمل على عدة خطوات هي:

- وضع معايير للرقابة.
- مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ عزت جودة عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص: 22-23.

² أكرم شقراء، الإدارة الصناعية، تنظيم صناعي، إدارة، إنتاج، تسويق، مطبعة طربين، دمشق، الجمهورية السورية، ص: 30.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها؛ لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي، وبدلاً من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنجازها، فإنه يتم اختيار نسبة من الانتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية.

كما توجد عدّة معايير تستخدم لأغراض الرقابة، وعليه فإنّ الكمية والتكلفة والجودة والوقت المستخدم، تعتبر أربعة معايير للرقابة.

ومن ناحية أخرى فإنّ الموازنات، والتقارير الاحصائية وتحليل نقاط التوازن، تعتبر من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال¹.

هـ. اتخاذ القرارات:

تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إطار العملية الإدارية، إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، فهي عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، لذا فإنّ بعض المهتمين جعل وظيفة اتخاذ القرار مرادفة لمفهوم الإدارة كونها عملية حاسمة².

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص: 63.

² صباح أسابع، مرجع سابق، ص ص: 69-70.

ثالثاً: ماهية الإصلاح الإداري

يعد التغيير إحدى سمات العصر الحالي، ويعود السبب في ذلك إلى التحولات المتسارعة في عدد من المجالات من أهمها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وظهور مفهوم العولمة، هذه التغيرات المتسارعة أدت إلى إحداث تغييرات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، لذا فإنّ مسألة التكيف أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة مثل هذه التحديات، ولمواجهة هذا التغير لابد من تبني برامج للإصلاح الإداري تصب في مجرى هذا التطور الضروري.

فالحاجة إلى الإصلاح الإداري إذا لا تنتهي أبداً، وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة، ولا تعني دائماً أنّ هناك مشاكل في الأجهزة الحكومية تتطلب حلولاً، وإنما هي عملية تطوير باقية ما دامت هذه المنظمات والأجهزة الإدارية موجودة. وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى أهم ما يتعلق بالإصلاح الإداري من أساسيات على النحو التالي:

1. خصائص الإصلاح الإداري: ترتبط عملية الإصلاح الإداري بالخصائص التالية:

- الإصلاح الإداري عملية شاملة ليست جزئية، وإذا كان هناك إصلاح جزئي فيكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- أنّ الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، حيث تكتشف العملية الإدارية الكثير من المشاكل قبل تراكمها، أو أي أنماط تعيق عملية الإصلاح.
- هو عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه وتوفير المعلومات ومحاولة الاقناع والرقابة على التنفيذ وعلاج المشاكل.
- هو عملية جماعية تحتاج إلى تعاون الفريق من القمة إلى القاعدة.
- يرتبط الإصلاح الإداري بالبيئة، حيث يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم (الثقافة).
- لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل الإصلاح في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لكنه يؤثر في هذه النواحي ويتأثر بها أيضاً.

- الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي ذو أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمية مختلفة باختلاف معايير قياسها، ويقوم هذا المفهوم على الدلالة أنّ التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه، ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.
- الإصلاح الإداري ليس فقط وسيط أو أداة لنقل خطط التنمية، بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.
- الإصلاح ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية، بل هو عبارة عن مضامين سياسية واجتماعية، ووسائل وطرق لابد من الاتفاق عليها مسبقاً من قبل القائمين على الإصلاح¹.

2. مداخل الإصلاح الإداري:

بالعودة إلى دراسات الإصلاح الإداري وأدبياته والاطلاع على تجاربه في الأنظمة الاقتصادية المختلفة، تبين أنّ مداخله المتعددة تدور حول الجزئية أو الشمول، والذاتية أو الالتزامية؛ أي هل ينبغي أن يتم البدء بإصلاح بعض مجالات النشاط الإداري ونواحيه تبعاً للأولوية في تأثيرها على الأداء الإداري العام، ووفقاً لقطاعات معينة أكثر إلحاحاً وانعكاساً على التنمية الشاملة؟ أم يجب أن يتم الإصلاح على مختلف وظائف العملية الإدارية وعناصرها وجميع وحدات الجهاز الإداري العام وفروعه في البيئة الخارجية، وتكامل ذلك مع إصلاحات اقتصادية وسياسية وثقافية، وهل سيتم هذا الإصلاح سواء كان جزئياً أو شاملاً من إدارة الجهاز الإداري بنفسه بشكل داخلي نتيجة احساسها وتشخيصها لمجموعة مشكلات وعوائق تمثل خلافاً في أدائها؟ أو سيفرض على إدارة هذا الجهاز بناء على ظهور مجموعة من العوامل تؤثر في مسيرة الحياة المعيشية للمواطنين، وتدفعهم إلى المطالبة بالإصلاح، وتدفع بالتالي القيادة السياسية إلى المبادرة بتبني الدعوة إلى الإصلاح الإداري، ومنحها الدعم والقوة الدافعة².

أ. الإصلاح الإداري وفقاً لنطاقه ودرجة شموله:

- المدخل الجزئي:

¹ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري مدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص ص: 14-15.

² ديارلا الحج عارف، الإصلاح الإداري، الفكر والممارسة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003، ص: 181.

يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على اتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري، من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات¹، أي أنه يقوم على أساس المعالجة الجزئية للمشكلات التي تعاني منها الوحدات الحكومية في الدولة، حيث يبدأ بمعالجة مشكلات قطاع واحد أو أكثر من القطاعات الرئيسية التي يتكون منها الجهاز الإداري بالدولة².

ويرى أنصار المدخل الجزئي أن الإصلاح هو عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري، وأنّ الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي، وغالباً ما تتبع جهود استراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية؛ لذلك قد توجّه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسيع أو إضافة وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية، حيث يسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف منها:

✓ الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراستها وتحليلها.

✓ تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.

✓ التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

✓ اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات السائدة.

✓ المتابعة وتقييم نتائج التغيير³.

• المدخل الشامل:

يرى رواد المدخل الشمولي أنّ استخدام مدخل النظم (نظرية النظم)، يمكن من الوصول لتحقيق الإصلاح الإداري الشامل، حيث يعنى مدخل النظام المفتوح بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2009، ص ص: 97-98.

² أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2004، ص: 364.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص: 99-100.

مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عملية التنظيم وفعاليته يعتمد بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخلات البشرية والمادية من البيئة الخارجية؛ حيث يتميز النظام المفتوح بعناصر رئيسية تتجسد في المدخلات (موارد بشرية ومادية)، وعمليات (تحويل المدخلات المختلفة)، ومخرجات (خدمات، أفكار، سلع، إطارات بشرية)، وتغذية راجعة (لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم)¹.

بشكل آخر، فإنّ مفكري المدخل الشامل يرون أنّ الحكومة أو المجتمع نظام يتكون من هياكل مختلفة تؤدي إلى وظائف متنوعة وأنّ أي اختلال في هذه الوظائف يؤثر على الأخرى بسبب الترابط فيما بينها، كما أنّ علاج المشكلة لا يقتصر عليها فقط وإنّما تعداها إلى النتائج الثانوية التي أحدثتها تلك المشكلة. وبذلك تكون عملية الإصلاح الإداري بالمفهوم الشامل تضم عدة متغيرات مترابطة تنتمي لأوضاع سياسية واجتماعية معينة، إلى جانب الواقع الإداري، كما أنّها تتضمن تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم، مع الأخذ بعين الاعتبار المضامين غير الادارية (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير؛ وعليه يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل في الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي فيما يلي:

✓ إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الاداري، والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والادارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيميا.

✓ إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الادارية لتحقيق الأهداف الجديدة للتنظيمات.

✓ تحقيق العلاقات الاشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أو بين الجهاز الحكومي التقليدي والأنماط الجديدة، التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.

✓ توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة الواعية لها على أساس علمي بحيث تضمن أقصى امكانية للنجاح.

¹ محمد شوقي أحمد شوقي ومحمد العزازي أحمد ادريس، الإدارة الحكومية الجديدة، مكتب الجامعة الحديثة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 52.

✓ التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغيير المطلوب.

✓ التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري بالأخص الجديدة منها، تتسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية¹.

ب. الإصلاح الإداري وفقا لمصدره:

• المدخل الذاتي (الإصلاح من الداخل)

ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الادارية يجب أن تمتلك القدرة على التصحيح الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها، والعمل على إصلاحها بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب، وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع تحقيق أهداف السياسة العامة. ويفترض هذا المدخل شروط أساسية أهمها:

✓ قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.

✓ درجة تقدم النظام الاجتماعي؛ أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.

✓ عدم سيطرة الحلول الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب، لأن هذه الحلول قد توجد نوعا من المحافظة الادارية.

• المدخل الالزامي

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 51.

والذي ينبع من احساس خارجي بوجود خلل ما أو أخطاء معينة في الجهاز الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوطة به؛ أي ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز الإداري مثل:

✓ عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية احتياجات المواطنين فيؤدي ذلك إلى انتشار التذمر والشكوى وعدم الرضا.

✓ عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشاكل المتوقعة حدوثها والحيلولة دون وقوعها.

✓ عجز الجهاز الإداري عن اتخاذ القرارات السليمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما قد يؤدي إلى تبديد الثروة العامة¹.

وهذا يؤدي بالدولة والقيادات السياسية إلى اتخاذ دورها في وضع وفرض برامج الإصلاح التي قد تنبع من أهمية وقناعة تامة بالنتائج والفوائد التي يمكن أن تتحقق من عملية الإصلاح، وبذلك تكون برامج جدية وهادفة في نفس الوقت، أو أن تكون عملية الإصلاح عملية استعراضية خادعة تحاول امتصاص نقمة الشعب وعدم رضاه من خلال طرح أرقام وصياغة برامج وهمية لا تحاكي الواقع، ولا تستجيب للحاجات الفعلية. من هنا نجد أنّ النظام السياسي الناضج الذي يعتمد على أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة بشكلها الفعال، قادر على تحقيق نتائج إيجابية من وراء إتباعه لمثل هذا الشكل من أشكال الإصلاح.

3. أسباب ومؤشرات الإصلاح الإداري:

تتعدد الأسباب التي تدعو إلى ضرورة الإصلاح الإداري وتتداخل، منها الداخلية والخارجية، والاقتصادية والإدارية والسياسية، نذكر منها ما يلي:

أ. أسباب اقتصادية:

¹ Gerald Caiden, administrative reform 'In Randall baher', comparative public management, (West Points PREAGER 1994), P:85.

مثل الأزمات الاقتصادية الحادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو الإفلاس القومي أو إعادة توزيع الثروة أو انخفاض مستوى الانتاج أو تدني مستوى الدخل القومي، هنا يبدأ التفكير في الإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أُلقيت على عاتقه.

ب. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها:

كثيرا ما يسود شعور لدى العامة حالة من عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، كما يكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.

ولم يعد الحديث هنا مقتصرًا على العامة من المواطنين ووسائل الاعلام، بل أصبح أمرًا تعترف به القيادات الإدارية والسياسية، فقد لا تكون هناك حكومات كثيرة قادرة على الادعاء بأن لها الأداة الأنسب لإدارة الخدمات التي تقدمها كما كان الأمر سابقا، وقد انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه كثير من الدول في موازاتها، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها، وهو أمر محرج للحكومات ولا تستطيع الدفاع عن صحته، لا سيما وأنها كانت المسؤولة عن إدارة الاقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

ج. أسباب ديمغرافية:

تتصل هذه الأسباب بالضغوط المتزايدة على الموارد العامة، بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول بشكل يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي، وكذلك التزايد السكاني بفعل موجات الهجرة القسرية الناتجة عن الحروب والكوارث، حيث تشكل هذه العوامل ضغوطا على الخدمات العامة التي تقدمها الدول المختلفة من خلال الأجهزة الإدارية لمواطنيها، مما يكشف عن عيوب وضعف في الرؤى المستقبلية لدى المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة.

د. أسباب ايدولوجية:

تتميز الفترة الحالية بما يعرف بالعولمة التي زالت فيها الحدود بين الدول، وأصبحت العلاقات متداخلة بينها، ولم يعد من السهل الفصل بين ما يحدث في دولة وأخرى، وهو ما وسع من حقل التأثير والتأثر، فضلا عن كون الديون الخارجية التي تتحملها دول كثيرة ذات أثر كبير على سياسات الإصلاح

الإداري والاقتصادي المنتهجة في الدول المدينة، فقد أصبحت الديون الدولية وحتى الاستثمارات الخاصة مشروطة بقيام الدول المدينة أو الرغبة في دخول استثمارات أجنبية إليها بإحداث إصلاحات إدارية واقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية والتشريعات الضريبية وأسواق المال وحرية انتقال العملات ورؤوس الأموال.

هـ. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع:

تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها واتخاذ القرارات الإدارية، ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة أو مناسبة للتعامل مع المستجدات، لذا فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من الابتكارات العلمية، حيث أصبح في متناول المدراء مختلف أنواع المعلومات التي لا بد لهم من تطوير القدرة على فرزها وإدارتها واستعمال ما يلزم منها كأساس لاتخاذ القرارات وفقا لمعطياتها، كتنبي ما يسمى بأسلوب الإدارة الإلكترونية، غير أن ذلك يستلزم تطوير القدرات البشرية والامكانيات المادية أيضا إلى جانب سن بعض القوانين التنظيمية، وهي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوب عملها، إلى جانب تقديم جودة في الخدمة أو المنتج بالنسبة للمواطن....

و. التحولات الديمقراطية

أضحى الاقرار ولو نظريا بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير والتعددية الحزبية والمشاركة السياسية أمرا بديهيا، وقد أدى هذا الاعتراف بالحریات الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر بحقوقهم في الرقابة على الجهاز الإداري وعلى نشاطات الحكومة المختلفة، والوعي بضرورة استجابة الأجهزة الادارية بكفاءة وفعالية لمطالبهم، وقد استدعى ذلك بدوره من المسؤولين رفع شعارات الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطنين ومطالبهم.

ز. ظهور الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية:

تشهد الأجهزة الحكومية والمرافق العامة ممارسات للفساد بكافة أشكاله من رشوة واختلاسات واستغلال نفوذ وانحرافات سلوكية وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين وعلى مختلف المستويات بدءً بكبار المسؤولين، وصولاً إلى الموظفين العاديين، ولا تقتصر هذه الممارسات على دول معينة بل

تشمل معظم الدول، وقد أحدثت هذه الأشكال الموثقة من ممارسات الفساد أزمة ثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية، وأثارت دعوات جادة لضرورة تصويبها¹.

ح. أسباب سياسية:

عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز، والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، أي تبدأ المطالبة بالإصلاح الإداري وتغيير النظام السياسي من خلال التعديلات الجذرية في نظام السياسة الداخلية والخارجية (كالتعديلات الدستورية الجذرية في نظام السياسة الخارجية أو الداخلية، المتغيرات الحكومية، الهزائم العسكرية)².

والى جانب الأسباب التي تقف وراء الإصلاح الإداري، فإنّ هناك مجموعة من المؤشرات إذا تبين وجودها ندرك ضرورة إصلاح الجهاز الحكومي، حيث نلخصها في المجالات التالية:

أ. العلاقة بين الإدارة والمواطن:

تهتم الإدارة العامة برضى المواطنين من خلال تقديم الخدمات العامة بجودة عالية وبطريقة مرضية، وإذا كان هناك خلل في هذه العلاقة، فسوف نلمسه من بعض المؤشرات السلبية نذكر منها:

- البطء في تقديم الخدمات وعدم تحديد مدة زمنية لإنجاز المعاملات.
- تعدد الاجراءات وطول المسالك التي تمر فيها القرارات الإدارية.
- غياب موظفي الاستقبال والاستعلامات في الوزارات.
- عدم الاهتمام بالمطالب والعرائض والشكاوى³.

¹ عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 15-16.

² رشيدة أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1985، ص: 119.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 75.

ب. تنظيم العمل والوسائل المستخدمة فيه:

- حيث تتمثل المظاهر السلبية المتصلة بتنظيم العمل في عدة أمور منها:
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وتعدد المستويات الإدارية.
- عدم وجود أدلة ترشد المواطنين حول الأمور التي تختص بها الدوائر الحكومية.
- التداخل والازدواجية في عمل العديد من الأجهزة، ما يعطي للمواطن انطباعاً بأن إنشاء هذه الأجهزة يتم لغايات توظيف المقربين وليس لخدمة المواطنين.
- عدم الاهتمام الكافي بأمور التوثيق والسجلات.
- عدم وجود معايير واضحة لتكلفة الخدمة، أي عدم وضوح معايير لكيفية احتساب قيمة الرسوم المطلوبة على بعض الخدمات، وتغير أسعارها هبوطاً أو صعوداً دون أية معلومات تفسر هذا التذبذب¹.
- تزايد أعداد ونوعية العناصر البشرية غير المناسبة دون العمل بجدية، حيث لا تتوافر في بعض الموظفين القدرات المطلوبة لإنجاز مهامهم. وقد لا يكون القصور راجعاً لعدم الكفاءة، بل لعدم الرغبة في العمل بسبب نقص الرواتب والشعور بالظلم، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء، وعلى رأي المواطن، وبالتالي على سمعة الجهاز بأكمله، بل على سمعة جميع الأجهزة الحكومية².

4. مراحل الإصلاح الإداري:

بعد التطرق إلى الخصائص المميزة لعملية الإصلاح الإداري ومداخله، يتعين الآن تسليط الضوء على كيفية إجراء التغيير والإصلاح المطلوب في الجهاز الإداري، فكما نعلم أنّ عملية الإصلاح لا يمكن أن تتم دفعة واحدة، فهي عبارة عن مجموعة من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض، والتي تقودنا إلى الانجاز المطلوب. حيث تتمثل الخطوات الأساسية للإصلاح الإداري في:

¹ شهبان أسامة، إدارة الدولة، المفاهيم والتطور، دار الشروق، عمان، الأردن، 2001، ص: 119-120.

² نعيم حافظ، الابتكار كمدخل لتحسين وتطوير الوحدات الادارية بالقطاع الحكومي، مؤتمر تطوير الوحدات الادارية بالقطاع الحكومي، الجهاز المركزي لتنظيم الادارة، القاهرة، 2006، ص: 402.

أ. اكتشاف الحاجة إلى الإصلاح الإداري:

حيث أنّ سوء الأداء بالعديد من المصالح العامة، وضعف رضا المستفيدين من الخدمات، وتعقيد الإجراءات، والتضخم الوظيفي، وضعف مستويات المديرين، وشيوع الظواهر السلبية وعدم الانضباط وغيرها؛ يعطي شعورا بالوضع القائم غير المرغوب فيه، والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد، فالإصلاح ليس هدف وإنما وسيلة للوصول إليه.

ب. صياغة الاستراتيجيات ووضع الاهداف:

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ماذا نريد أن نحقق من الإصلاح الإداري (رؤية)، لماذا الإصلاح الإداري (رسالة)، ماذا يجب أن نحقق (الأهداف)، وكيف يكون ذلك (الاستراتيجيات).

وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين، ناهيك عن تفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ. ويمكن القول أنّه مهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم، فإنّ الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.

ج. مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه:

هذه المرحلة أيضا تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وحدّت منها. وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاحا باهرا، بحيث وبعد الحرب العالمية الثانية قامت بتسريح 1500 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح، وهناك أيضا الأسلوب التدريجي في الإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجيا للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له، من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء فيه، ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة على مرفقي الكهرباء والغاز، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر فعالية وملاءمة في الدول النامية.

د. مرحلة الرقابة والتقييم على الإصلاح الإداري:

فإما أن تكون الرقابة بعد الانتهاء من عملية الإصلاح وتدعى عندها الرقابة اللاحقة، حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح، أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات، مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب.

هذا وتعتبر عملية الرقابة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها، وأحيانا عدم تحديدها بشكل دقيق وكمي، ومن المهم أيضا أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة السياسية الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح¹.

5. أليات حديثة في الإصلاح الإداري:

تتعدد وتتوسع الأساليب والتقنيات الحديثة في الإصلاح الإداري وعلاج المشاكل الادارية المختلفة؛ ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أ. إدارة الجودة الشاملة:

حيث تعتبر مدخل من المداخل الحديثة في الإدارة والإصلاح الإداري، والتي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما تعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف؛ فتعرف بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين بهدف تحسين الجودة، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية، وتبسيط النماذج، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، وتقادي مقاومة التغيير.

وتمر إدارة الجودة الشاملة على مراحل يلزم توفرها لحسن تطبيقها وحصد نتائج إيجابية منها وهي 5 مراحل حسب "جوزيف جايلونسي":

- المرحلة الصفريّة: أي مرحلة الاعداد، وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرون عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وخلالها يتلقى المدراء تدريباً يستهدف اكسابهم الثقة

¹ Stephen Robbins, **organizational Behavior**, 8th, ed. New-Jersey: Prentice-Hall, 1997, P:34.

بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم هذا التدريب خارج الإدارة، ثم يتولى المديرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرؤوسيهـم.

- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويحدد الهيكل الدائم والموارد اللازمة للتطبيق، واختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- مرحلة التقدير والتقويم: وتشمل التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل، التغذية العكسية المكتسبة.
- مرحلة التنفيذ: وتبدأ باختيار من سيعهد إليهم بالمهمة.
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: ويتم نشر الخبرات إلى كافة الفروع والوحدات في الجهاز الإداري، كما يتم تعميمها على جميع الإدارات والأقسام الفرعية.

ب. إعادة الهندسة:

تعتبر إعادة هندسة الإدارة مدخل من المداخل الحديثة في الإدارة، وتغيراً جذرياً بهدف التطوير، حيث عرّفها كل من "هامر" و"جايمس تشامبي" بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر، فهي ليست إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل؛ بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء¹.

كما تعرّف بأنها مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك².

¹ عبد الرحمن تيشوري، الهندسة: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1474، 2006، ص: 01.

² سلطان غالب الديحاني، الهندسة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، أبريل 2009، ص: 09.

وتسعى الإدارة التي تطبق أسلوب إعادة الهندسة إلى مجموعة من الأهداف التي تتمحور حول:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: إعادة الهندسة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في الأداء، والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الإدارة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة.
- التركيز على العملاء: إعادة الهندسة الإدارية تهدف إلى توجيه الإدارة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- السرعة في الأداء: حيث تهدف إعادة الهندسة لتمكين الإدارة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- تحقيق جودة الخدمات وتخفيض التكلفة: تسعى إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء، وتخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية ذات القيمة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة¹.

ج. الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية من أحدث الآليات المعتمدة في الإصلاح الإداري في أغلب دول العالم؛ ومفهوم فهي أوسع وأشمل من كونه مجرد حواسيب وبرمجيات وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة، وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن، وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية.

فالإدارة الإلكترونية يمكن اعتبارها إعادة هندسة جذرية لأعمال الإدارة وذلك بشكل إلكتروني، كما أنّ عمليات الإصلاح الإداري من خلال ترسيخ مفهوم الإدارة الإلكترونية هو عبارة عن إعادة هيكلة

¹ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر: 2001-2011، مذكرة ماجستير في علم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص ص: 66-67.

الإدارة من خلال الانتقال الاستراتيجي من النظم التقليدية في العمل والتنظيم، ومغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل التي لا تستجيب لاستحقاقات الإدارة الإلكترونية.

"هذا ويرتكز نظام الإدارة الإلكترونية على ثلاثة أهداف أساسية هي:

- رفع كفاءة الجهاز الحكومي.
- أداء الخدمات المرفقية للمواطنين كافة والمستثمرين عن طريق شبكة المعلومات دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسات الإدارية.
- ممارسة الديمقراطية الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار والاستفتاءات وتوجيه عمل الحكومة والمؤسسات التابعة عن طريق وسائل الاتصال¹.

ولن يقتصر الحديث عن الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة عند هذا الحد، بل سيتم التوسع في جميع النقاط الهامة المرتبطة بها كآلية حديثة في الإصلاح الإداري على مستوى الدولة أو الإدارة المركزية عموماً، وإصلاح الإدارات على المستوى المحلي على وجه الخصوص، وهذا من منطلق أنها محور الدراسة الحالية وغايتها الأولى.

د. تقليص حجم العمالة الحكومية:

وهو أكثر الحلول الجذرية شيوعاً ولكنه يمثل السهل الممتنع فالأوضاع السياسية والاجتماعية قد لا تسمح بتخفيض حجم العمالة الحكومية، لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي كحل وسط وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الأداء والتركيز على التدريب التحويلي داخل المنظمة نفسها، ونظراً لما يثيره مصطلح تقليص العمالة من قلق داخل المنظمات فلقد أصبح من الشائع الآن استخدام لفظ **rightsizing** بمعنى وضع المنظمة في الحجم الصحيح ويتعدى هذا

¹ عبد الله بكاروي، واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر في ظل المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، قسم العلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2012، ص:10.

المصطلح مجرد العمالة ليشمل عدد الوظائف والعمليات التي تربط عناصر المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها¹.

هـ. إعادة الهيكلة:

ويعد أكثر الحلول الجذرية شمولاً في التغييرات، فيتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى (تنظيم المصفوفة) يبنى على فئات المستفيدين من الخدمة الحكومية إلى أسس جغرافية كما يعكسها تنظيم الحكم الحالي، مثال ما أخذت به اليابان من دمج التجارة مع الصناعة في وزارة واحدة وذلك من أجل ربط أهداف الصناعة والتجارة في إستراتيجية واحدة مفادها التصنيع من أجل التصدير.

أو ما قامت به مصر من دمج وزارتي التنمية المحلية والتخطيط، وذلك لإعطاء دور أكبر للمحافظات في عملية التخطيط بما من شأنه نقل سلطات صنع القرار في التخطيط والإدارة والتمويل إلى المحليات من أجل تحقيق رغبات واحتياجات المجتمع المحلي بشكل أكثر كفاءة.

و. الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال:

ويتضمن هذا التوجه إعادة اختراع الحكومة، حيث يركز على تبني عدة معايير مستمدة من اقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية مثل المنافسة وتحديد رسالة المنظمة والتركيز على النتائج وليس المدخلات. وقد جرى تطبيقه في بعض الدول الغربية.

ز. خصوصية الوحدات الحكومية:

هي من الحلول للإصلاح الإداري كما هو الحال في بعض دول أوروبا وجنوب شرق آسيا وفي الجزائر أيضاً، ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المنافسة ورفع كفاءة المعاملات وزيادة الأداء. وهناك عدة أشكال من الخصوصية:

¹ ليلي مصطفى البرادعي، تقليص حجم العمالة كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الدروس المستفادة من تجارب عدة دول (القاهرة: مجلة النهضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 2001) ص 114.

- **خصوصية وحدات كاملة من القطاع الحكومي والهيئات العامة:** وعادة تخضع الوحدات المخصصة لقيود حكومية دقيقة ومتابعة مستمرة للتأكد من سلامة أوضاعها. مثال خصوصية الشهر العقاري في الدول الأوروبية ولبنان والمغرب.
- **عقود الخدمة:** وتشمل خصخصة أجزاء محددة من الجهاز الحكومي والهيئات العامة بحيث تشمل جانباً من النشاط العام للأجهزة الحكومية.
- **انتداب موظفين للعمل في الإدارة العامة من القطاع الخاص:** أو ما يعرف بعقود الإدارة، ويعتمد هذا الأسلوب على إسناد إدارة بعض الوحدات الحكومية إلى قيادات تنفيذية ثبت جدارتها يتم انتدابها من القطاع الخاص ولفترات محددة وتتضمن إعطاء أجر محدد مقابل القيام بمهام الإدارة وما يتتبعها من تحمل مسؤولية التشغيل، ويشير تقرير البنك الدولي أن هذا الأسلوب واسع الانتشار في إدارة الفنادق.
- **تطبيق نظام التعاقد من الباطن:** أو ما يعرف بالتأجير بالنسبة لبعض أنشطة المرافق الحكومية، والمقصود هنا هو إسناد النشاط أو الوظيفة إلى القطاع الخاص وبشروط محددة، وتحمل الشركة المستأجرة مسؤولية التشغيل والصيانة وتحصل على الدخل من تشغيل المرفق وتدفع قيمة الأجار للحكومة دون أن يصبح ذلك نقل الملكية مثل الخصخصة ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة المرافق العامة مثل خدمات المياه والصرف الصحي في فرنسا وإسبانيا.
- **الامتياز:** وهو أخذ الشركات لامتياز من الحكومات للقيام بالنشاطات وهذا مفيد في توسيع تقديم الخدمة وخاصة عندما لا يوجد هناك تمويل.

ح. التمكين الإداري:

يعد من أبرز النماذج في الإصلاح الإداري التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينات من القرن العشرين، وهو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات

التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات¹.

ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين الإداري وفق مدخلين هما:

- **التمكين الداخلي:** ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنه من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود على المنظمة وعليه بالمنافع، وقد أطلق عليه التمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة على التأثير في بيئة العمل.

- **التمكين الخارجي:** هو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، كما أطلق عليه التمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب².

من خلال التعريف السابق، يمكن القول أنّ التمكين الإداري يتسم بالخصائص التالية:

✓ من خلال التمكين الإداري تتحقق الزيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

✓ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

✓ يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

¹ صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012، ص: 83.

² أكرم الياسري، أمل عبد الحميد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، ص: 13، 2008.

✓ يصبح الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مكان عملهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم¹.

¹ حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 22.

رابعاً: التجارب العالمية في الإصلاح الإداري

يركز هذا الجزء من الدراسة على عرض موجز لبعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري التي تستهدف تحسين وتطوير الأداء في أجهزة القطاع العام، حيث يشمل العرض تجارب الدول المتقدمة، والدول النامية والدول العربية.

1. تجارب الدول المتقدمة:

أ. التجربة اليابانية:

عكفت الحكومة اليابانية على تنفيذ الإصلاح الإداري بصورة منتظمة ومستمرة وسط ما تشهده البيئة الداخلية والخارجية من تغيرات مثل: تحقيق الاستقرار في معدلات النمو الاقتصادي وزيادة بروز دورها على الساحة الدولية بالإضافة إلى أن قضايا الإصلاح من أكثر القضايا محل الخلاف على قائمة اهتمامات البرلمان.

• الخطوط الإرشادية الأساسية للإصلاح الإداري في اليابان:

- ✓ التواءم مع ما تشهده البيئة من تغيرات، وضمان شمولية الإصلاح وتحقيق المزيد من الكفاءة والتبسيط وتأكيد ثقة الشعب في الإصلاح الإداري.
- ✓ برنامج الإصلاح الإداري: يهدف إلى وضع إدارة عامة تتسم بالبساطة والكفاءة تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجات العصر الجديد وتسمح للأفراد بأن يتصرفوا بناءً على مبادراتهم الذاتية وإنشاء إدارة منفتحة تكسب ثقة الشعب وتقدم خدمات عامة ذات جودة عالية.
- ✓ إصلاح الهيكل المالي وذلك من أجل تخفيض الدين العام وتخفيض حجم الإنفاق العام.
- ✓ الخطة الأساسية لإدخال الحاسوب إلى الحكومة إذ باتت هذه الخطة تلعب دوراً هاماً في تحقيق المزيد من الترشييد والكفاءة في الإدارة كما ساعدت نظم المعلومات على توفير الدعم في اختيار السياسات العامة وتخطيطها وصياغتها.

• المجالات الرئيسية للإصلاح الإداري:

✓ إصلاح الشركات العامة ويتمثل أكبر نجاح في إصلاح المؤسسات العامة في خصخصة كل من سكك الحديد العامة والمؤسسة العامة للهاتف والمؤسسة اليابانية العامة للتبغ والملح.

✓ النهوض بعملية تخفيف القيود الحكومية وفي هذا الصدد أصدر مجلس الوزراء الياباني ثلاثة نصوص أدت على وجه الخصوص إلى إصدار قرارات حول أكثر من 1100 تدبير من تدابير القيود الإدارية والتنظيمية الحكومية.

✓ تشجيع اللامركزية.

✓ تنمية الموارد البشرية عن طريق:

- إدارة المنظمات الحكومية بعد أن جرى دمج كل من اللجنة المركزية لعلاقات العمل ولجنة علاقات العمل بالمشروعات الاقتصادية الحكومية في جهاز واحد.
- إدارة حجم العمالة حيث جرى العمل من جانب الحكومة على اتخاذ تدابير لخفض عدد العمال في الخدمة المدنية إعمالاً للقانون المتعلق بالأعداد الثابتة في الأجهزة الحكومية.
- تشجيع تبادل الموظفين بين الوزارات والوكالات المركزية بهدف زيادة درجة الخبرة لدى موظفي الحكومة.
- تأكيد التنمية في الإدارة العامة والخدمة المدنية.

✓ المساءلة والشفافية:

- من خلال الوصول إلى معلومات الحكومة عبر وضع تدابير فورية للإفصاح عن المعلومات من باب الوصول إلى تسيير إداري أكثر نزاهة وديمقراطية.
- قانون الإجراءات الإدارية الذي أسس القواعد العامة لإجراءات المسائلة والإخطارات وقواعد التوجيه الإداري.

أما عن أسباب نجاح برنامج الإصلاح الإداري في اليابان فتتلخص في:

- وجود هيكلية لأجهزة الإصلاح الإداري تراجع بصورة سنوية برامج الحكومة في هذا المجال وتقومها.

- التزام القيادة السياسية بنهج الإصلاح وتوفير القيادة القوية القادرة على فهم محاور الإصلاح وتعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ هذه البرامج.
- اشتراك مدراء النسق الأول وجماعات المصالح في برامج الإصلاح الإداري مما أدى إلى ضمان تأييد الجمهور لها.
- الدور الفاعل والايجابي للسلطات التشريعية بالنسبة لتحديث الأنظمة والقوانين والتشريعات الخاصة بالإصلاح الإداري¹.

ب. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تتكون هذه التجربة من شقين: الأول يتعلق بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي، أما الشق الثاني فيتعلق بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية:

- تنظيم الجهاز التنفيذي:

انصب الجهد على تنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية، وتم بمعرفة ما سمي بـ: "لجنة هوفر الأولى 1947-1949"، حيث كان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية قصد الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها، وتبنى هذا التوجه التنظيمي مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية، كما تمّ التركيز على الجوانب التالية:

✓ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات.

✓ أدوات الإدارة مثل: المالية، الوظائف والموظفين، الخدمات العامة، نظام حفظ الوثائق والتقارير العامة.

✓ التداخل والازدواجية في الأجهزة العامة.

✓ اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة الإشراف المركزي.

✓ إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 1997).

وقد تم الاعتماد على فرق عمل متخصصة ومتنوعة من جهات متفرقة ذات علاقة، حيث قامت الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقودها، كما تم التوصل إلى 273 توصية شملت الجوانب الخمسة للدراسة المشار إليها أعلاه. ومن أهم النتائج والتوصيات نذكر:

- ✓ هناك عدم توازن بين مسؤوليات الرؤساء في الأجهزة وبين الصلاحيات المعطاة لهم، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك تمت التوصية بمنح صلاحيات كافية للمسؤولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم، وفي التعامل مع الموظفين والنواحي المالية.
- ✓ هناك قصور في أسلوب إعداد الميزانية، والرقابة المحاسبية، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية، وإجراءات الإيرادات، والتكاليف التشغيلية، والاعانات في الميزانية. وتمت التوصية بتبني ميزانية الأداء، وتبسيط إجراءات مناقشة الاعتمادات المالية، ووضع نظام متكامل وفاعل لإعداد ميزانيات الأجهزة التنفيذية، بما يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة على التنفيذ.
- ✓ هناك مركزية مخلة في التوظيف، ونقص في حصول الأجهزة العامة على الكفاءات العالية اللازمة، كما وجد نقص في تصنيف الوظائف، وفي معايير التوظيف. وتمت التوصية بتيسير إجراءات التوظيف، وجعل سلم الرواتب يخدم الحصول على الكفاءات في الأجهزة العامة، وتعزيز مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين، إلى جانب اتباع مبدأ اللامركزية في التوظيف وتصنيف الوظائف.
- ✓ هناك تداخل وازدواج في الأنشطة، كما توجد أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها، ناهيك عن عدم وضوح الأهداف التي يراد تحقيقها، وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة، وإزالة الازدواج، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة، مع ضرورة الفاعلية في أدائها والتنسيق في النشاطات والخدمات التي تقدمها.

• مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية:

هدفت هذه التجربة إلى بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل، وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية، والتركيز على أساليب الأداء والعمليات الإدارية

والمعوقات التي تصاحبها، كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل فريق عمل لمشروع الإصلاح مكون من 250 عضواً من ذوي الخبرة والتأهيل من الأجهزة العامة، وقرعت عن الفريق الرئيسي مجموعة فرق للدراسة، حيث أسند لمجموعة من الفرق دراسة الأنظمة والجراءات والقضايا العامة التي تسير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية مثل: أنظمة الميزانية، المشتريات، الموظفين، إجراءات خدمات المستفيدين من تلك الأجهزة. كما أسند لمجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة، كجهاز التعليم وجهاز القوى العاملة، كما جرت مطالبة كل رئيس جهاز بتشكيل فرق داخلية للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز. كما تم كذلك إيجاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل ملاحظة تحسين الأداء فيه.

وفي هذه المرحلة تم تشكيل فريق يتكون من عدد كبير من الموظفين، مهمته تشجيع الأجهزة التنفيذية على تطبيق التوصيات التي أسفرت عنها الدراسات، ومتابعة التنفيذ في الميادين التي استهدفتها الدراسة وهي:

- التخلص من الروتين في مجال تسهيل الإجراءات في إعداد الميزانية وصرف النفقات.
- تبني اللامركزية في سياسة التوظيف، والتقييم وتحفيز العاملين، والتعامل مع الأداء غير الجيد ومع الموظفين غير الجادين.
- تيسير إجراءات المشتريات، وتبني اللامركزية في أعمال الشراء، وتمكين الأجهزة العامة من تأمين المشتريات التي تلزمها.
- إعادة تحديد دور الأجهزة الرقابية المركزية في الرقابة المالية بحيث تركز على تقييم تحقيق الأهداف، والمساعدة في تطوير أنظمة الرقابة في الأجهزة التنفيذية والتأكد من أن فروع الأجهزة المركزية لديها من الصلاحيات ما يمكنها من تحقيق الأهداف المنوطة بها.
- تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات وإكسابهم المهارات، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم.

- التأكد من أن الاهتمام ينصرف إلى خدمة المستفيدين وتحقيق تطلعاتهم، ثم العمل على ترشيد الانفاق وتعزيز جوانب الإيرادات والاستثمار في الجوانب الانتاجية.

أما المرحلة الثانية من مراجعة الأجهزة التنفيذية فقد ركزت الدراسة على التعرف على ما قامت به الأجهزة من جهود لتطبيق التوصيات التي تمخضت عنها المرحلة الأولى، وذلك عن طريق وضع التوصيات التنفيذية، ومن ثم عرضها على لجنة مراجعة أداء الأجهزة العامة الفيدرالية، وجهاز الإدارة والميزانية لمراجعتها قبل رفعها للأعلى لاعتمادها. وقد اتسم مشروع مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية بالتركيز على تحسين الأداء، واعتمد في التوصيات على إدخال الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في أجهزة القطاع الخاص إلى أجهزة الدولة، وكذلك تيسير الاجراءات، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين، كما نتج عن المشروع ايضا توفير مبالغ تقدر بأكثر من 37 بليون دولار خلال السنوات السبع الماضية منذ عام 1993، ويعزى السبب في ذلك إلى التقليل في الانفاق وعدد الموظفين¹.

2. تجارب الدول النامية:

أ. تجربة تايلاند

عملت تايلاند على مدار قرون عدة على إدارة مهام الخدمة المدنية عبر آلية عمل إدارية رسمية محددة الملامح وقامت بإدخال مفهوم الجدارة أو الاستحقاق بالنسبة للراغبين بالالتحاق بالخدمة الحكومية، ومع إقرار قانون الخدمة المدنية عام 1928 تم إنشاء أول جهاز مركزي للعاملين في الدولة وقد دفعت مجموعة من الأسباب تايلاند للأخذ بالإصلاح الإداري وهي:

- **ضغوط خارجية:** حيث أنها تأثرت مثل باقي الدول بواقع العولمة وما أحدثته التكنولوجيا ولقد أدت المنافسة واجتذاب الاستثمارات الأجنبية لتحقيق النمو الاقتصادي على زيادة الضغوط الخارجية عليها ودفعها للأخذ بعملية الإصلاح.

¹ عبد الرحمن تيشوري، تجربة أمريكا في إصلاح إدارة الدولة، الحوار المتمدن، العدد: 3229، نشر بتاريخ: 2010/12/28، على الموقع الرسمي للمجلة.

• **الضغوط الداخلية:** كان للضغوط الداخلية أثرها للأخذ بالإصلاح الإداري إذ تعين على الهيئات الحكومية ذاتها أن تتعامل مع قضايا مهمة مثل توسعها المستمر واستنزاف العقول وهجرتها والأجور المتدنية غير المناسبة للعمال.

• **الإطار العام للإصلاح الإداري في تايلاند**

لقد كان إصلاح الإدارة والعمل على تطويرها من البنود الهامة في صياغة البيانات المعبرة عن سياسة كل حكومة جديدة تولى مقاليد الأمور في البلاد وللاّسراع في عملية الإصلاح الإداري لجأ مجلس الخدمة المدنية للآتي:

✓ إعداد المقترحات الخاصة بغربلة وتجديد الجهاز الإداري.

✓ عمل الدراسات والأبحاث التي تتعلق بالإصلاح والتدابير الخاصة به.

✓ طرح الاقتراحات بالمراجعة الجذرية لقانون الخدمة المدنية ونوعية الأداء والارتقاء بالقيم الأخلاقية لموظفي الحكومة.

وقد اتسم اتجاه الإصلاح الإداري خلال تلك الفترة بوجود هدفين له هما:

✓ تحديث وتحسين كفاءة نظام الخدمة المدنية ونوعية الأداء والارتقاء بالقيم الأخلاقية لموظفي الحكومة.

✓ مراجعة الأساس القانوني للإصلاح الإداري الذي يهتم في الأساس بإجراءات العمل ونطاق سلطة الموظفين في الحكومة والحق في التأكد من أسباب قبول القرارات أو رفضها وإعطاء حق للموظفين للاستئناف ضد القرارات وإعادة النظر فيها وتمكين المتضررين من المطالبة بالتعويض من قبل الهيئات الحكومية إن اكتشفوا تعرضهم لسوء المعاملة.

إضافة لذلك فقد أعيد تشكيل وتجديد مجلس ومكتب الخدمة المدنية لقيادة الأنشطة الإصلاحية وإجراء الإصلاحات الإدارية المناسبة والرئيسية التي تمكن من السيطرة على حجم قوة العمل في الخدمة العامة وإصلاح هيكل الأجور ورصد الأداء وإصلاح الإدارة وإعادة هيكلة الهيئات الحكومية والمستجدات الحالية في طرق إدارة الموظفين العامين والتوجهات المستقبلية.

ويمكن القول أنَّ عملية إصلاح جهاز الخدمة المدنية في تايلاند قد حققت عدة نجاحات على المستوى الكلي حيث أنَّ التغيرات لم تحدث في السياسة الحكومية وفي الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فحسب بل في النواحي القانونية أيضاً وبالنسبة للمستوى الأصغر فقد تم الأخذ بعدد من الإجراءات لإصلاح الأجور ورصد الأداء وغيرها ودمجها مع عمليات استرشادية¹.

ب. التجربة الماليزية:

ركزت مجهودات الإصلاح الإداري في ماليزيا أساساً على مجموعة من العناصر تمثلت في البنية التنظيمية للهيكل الإداري مثل:

- نوعية الأداء.
- الإنتاجية.
- التكنولوجيا.
- الأنظمة والإجراءات المعمول بها.

وضمن هذا لم تهمل الجانب القيمي في الإصلاحات كتعزيز القيم الأخلاقية داخل الهيئات، ثم خلقت بيئة تعاونية بين القطاع العام والخاص ناهيك عن مقاربات عديدة استعملت في ماليزيا بهدف ضمان نجاح الإصلاحات وزيادة فعاليات الإجراءات المتخذة من طرف الحكومة منها:

- تدريب الموظفين الإداريين لأجل الإصلاح.
- بناء إجماع داخلي حول الإصلاح.
- الاعتراف بمجهودات القائمين على الإصلاح وتكريمهم.
- ترقية وتطوير الخطط التي أثبتت نجاحها.

¹ عدنان خضر طرابلسي، تقويم فعالية تجارب التنمية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006، ص: 149.

- توثيق إجراءات الإصلاح.
 - كسب التأييد والدعم من المؤسسات الحكومية في الدولة.
- وقد قامت الحكومة الماليزية بجعل رؤيتها لعام 2020 كتطلع وطني شامل من أجل الانتقال بالبلاد إلى مرحلة جديدة تماما، بتجاوز المشاكل التي عرفت ماليزيا في تشكلات إدارية متعددة وعلى رأسها القطاع الخاص حيث عملت على:
- تطوير جهاز إداري ذو مهام واضحة.
 - تطوير القدرة على التحكم والاستجابة بسرعة لحل المشاكل.
 - اكتساب القدرة على التنظيم الهيكلي بهدف ضمان استمرارية الإبداع والابتكار.
 - تعزيز وتقوية رأس المال البشري قصد تسهيل التحول إلى بلد متقدم صناعيا تماشيا مع رؤية (مهاتير محمد) رئيس وزراء ماليزيا.
 - وقد أعلن في سياق الإصلاحات "أحمد سرجي بن عبد الله حميد" الأمين العام للحكومة عن برامج تتخذ كأولوية لإنجاح أي تحول وإصلاح إداري وتمثلت هذه البرامج في:
 - ترقية الحوار مع القطاع الخاص.
 - مراجعة أنماط صناعة القرار وذلك بهدف بناء معايير شفافة للحصول على قرارات ناجعة.
 - ضرورة ضمان تدفق المعلومات إلى القطاع الخاص عبر قنوات الاتصال.
 - ضرورة ضمان حقوق المتعاقدين الخواص وتشجيعهم.
 - تبادل المعلومات والبيانات إلكترونيا واعتبارها خطوة أولية لخلق فضاء معرفي واستعمال البطاقات الذكية.
 - خفض استعمال الورق في الإدارات باعتباره مكلفا للجهد والوقت والمال وتعويضه بالتقنية الحديثة.

ولقد لقيت هذه البرامج استحسان المواطنين ودعمهم بالإضافة إلى الهيئات الحكومية ولم تتعرض لكثير من النقد والمقاومة، وبالتالي فقد كان النموذج الماليزي أحسن مثال يؤخذ به في الدول النامية وحاز على إعجاب واحترام الدول المتقدمة¹.

ج. التجربة الصينية:

اتجهت الصين منذ عام 1990 بشكل جاد نحو تنفيذ برنامج كبير للإصلاح الإداري، حيث كان من أهم ملامحه السماح للشركات الصناعية الكبرى بعقد صفقات التصدير والاحتفاظ بالجانب الأعظم من عوائد صادراتها، وكذا تكوين 14 منطقة حرة.

ومن ثم أخذت الصين منذ عام 1992 في العمل على تحويل مهام الحكومة نحو مواجهة عقبات الاقتصاد الموجه مع فصل إدارة المؤسسات العامة عن الحكومة؛ لذا بدأت الصين في هذا العام في تنفيذ إصلاحات إدارية للتركيز على إرساء نظام إداري حكومي يتوافق مع ما أطلق عليه الصينيون اقتصاد السوق الاشتراكي، ويساعد في ذات الوقت على تنفيذ السياسات الاقتصادية الجديدة.

ويركز مفهوم الإصلاح الإداري الصيني على فصل مهام الحكومة عن تلك المهام الخاصة بتشغيل المؤسسات الصناعية والتجارية، وتحويل الإدارة الحكومية من الشؤون الصغيرة إلى السياسات العامة؛ وبذلك فإن الحكومة المركزية والحكومات المحلية لا تمارس أي إدارة مباشرة على المؤسسات، حيث تتمتع فقط بحقوق المالك في رأس المال الذي يستثمره في المؤسسات.

كما يركز مفهوم الإصلاح الإداري الصيني على تحويل الوظائف الاقتصادية للحكومة إلى وضع القواعد والرقابة وإقامة البنية الأساسية وإيجاد البيئة المناسبة للتنمية الاقتصادية، وإنشاء إدارات حكومية للرقابة لتعزيز قدرات الدولة في الرقابة والضبط الكلي لمختلف الأنشطة من خلال نظم رقابة وضبط محكمة، وإصلاح وتحسين نظام المؤسسات المسؤولة عن إدارة القضايا والمسائل الاجتماعية مثل التعليم، والثقافة، والرفاهية الاجتماعية.

¹ عبده محمد فاضل الربيعي، الخصخصة وأثرها على التنمية في الدول النامية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، منشور على موقع المدونة الإدارية الإلكترونية بتاريخ 2013/03/16.

كذلك، ركزت تجربة الإصلاح الإداري في الصين على إصلاح النظم والجراءات التي تتطلب إصدار تراخيص حكومية للأفراد والمنشآت للبدء في أنشطتهم، حيث صدر قانون التراخيص الإدارية عام 2003؛ ليحدد بشكل دقيق الإجراءات الواجب اتباعها للحصول على هذه التراخيص، مما يحد من سوء استخدام السلطة الادارية.

كما قامت تجربة الإصلاح الإداري في الصين على فلسفة اللامركزية وتقليص صلاحيات الحكومة المركزية، على أن تترك لإدارة المشروعات العامة والأجهزة المحلية مسؤولية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، حيث تركز الإدارات الحكومية المركزية على نتائج الأداء العام والرقابة عن بعد والمساءلة الإدارية.

وبالتالي يتمثل هذا الاتجاه في خصوصية الإدارة مع الاحتفاظ بالملكية؛ مما لا يشكل اقتصاد السوق بالمعنى الشائع من سيادة الملكية الخاصة وأمور أخرى مماثلة، لذا أطلق عليه الصينيون وصف اقتصاد السوق الاشتراكي.

ويمكن القول بأن فلسفة الإصلاح الإداري في الصين أخذت اتجاه الطريق الثالث، وهو اتجاه ظهر بقوة في أواخر التسعينيات من القرن العشرين؛ حيث عبّر عن تدخّل الحكومة في الاقتصاد، وعبر أيضا عن طريق وسط بين الليبرالية والاشتراكية، حيث أخذ به الرئيس "بيل كلينتون" ورئيس وزراء بريطانيا "توني بلير" بعد أزمات اقتصاديات السوق الحر.

كما يمكن ملاحظة أن تجربة الإصلاح الإداري في الصين قامت بشكل أكبر على فلسفة الخدمة العامة الجديدة، وذلك من خلال تقديمها لمفهوم اقتصاد السوق الاشتراكي الذي يتوافق كثيرا مع مبادئ حركة الخدمة العامة الجديدة، والتي من أبرزها خدمة المواطنين، كما في مدرسة الإدارة العامة الجديدة، حيث تعمل الإدارة الحكومية على مساعدة المواطنين على الاعلان عن مصالحهم وتحقيقها¹.

¹ أحمد السيد الدقن، تجربتا الإصلاح الإداري في الصين ومصر لدعم اقتصاد السوق، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جوان 2015.

تقييم تجربة الإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية:

وفقا لما تم عرضه من مبادئ أساسية للإصلاح الإداري في هذه الدول، فيمكن القول أنّ تنفيذها لبرامج الإصلاح تم وفقا للواقع الاقتصادي والإداري من جانب، وللمجتمع والتطور العلمي المتسارع من جانب آخر، وذلك عن طريق الابتعاد عن المركزية في أجهزة إدارات الدولة، وتبسيط الإجراءات القانونية وتحقيق الانسجام في كافة تشكيلات النظام الإداري الحكومي، أو بعبارة أخرى نجد أن هذه الدول سعت إلى اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقريبهم أكثر للإدارة.

وعلى سبيل المثال، نلاحظ أن الأسباب المؤدية إلى نجاح برنامج الإصلاح الإداري في اليابان تمثلت فيما يلي:

- وجود هيكلية لأجهزة الإصلاح الإداري حيث تراجع بصورة سنوية برامج الحكومة في هذا المجال وتعمل على تقويمها.
- التزام القيادة السياسية بنهج الإصلاح وتوفير القيادة القوية القادرة على فهم محاور الإصلاح وتعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ هذه البرامج.
- اشتراك المدراء وجماعات المصالح في برامج الإصلاح مما أدى إلى ضمان تأييد الجمهور لها
- الدور الفاعل والإيجابي للسلطات التشريعية بالنسبة لتحديث الأنظمة والقوانين والتشريعات الخاصة بمسألة الإصلاح الإداري.

3. تجارب الدول العربية

يرى بعض الباحثين بحتمية الإصلاح الإداري في الدول العربية أهم من حتمية قيام الإدارة العامة بدورها في التنمية، لأن هذا الإصلاح يؤدي إلى تغييرات في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية تواكب التغييرات الإدارية وليس مجرد تصحيح وتغيير للنظام الإداري¹.

¹ أمال مصطفى الحماوي، الإصلاح الإداري في البلدان النامية ومقوماته، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد 43،

1989، ص: 62.

ومن التجارب العربية في الإصلاح الإداري نستعرض ما يلي:

أ. التجربة المصرية:

جاءت التجربة المصرية في الإصلاح الإداري نتيجة لجملة من الظروف والأوضاع الاقتصادية من حيث بنية نظام الإدارة الحكومية والسيطرة النسبية للقطاع العام، ومعدلات النمو الاقتصادي المحدودة، وعدم كفاءة الأجهزة وتضخم أعداد العاملين فيها، وغياب الشفافية والمساءلة، وتفشي البيروقراطية والروتين والمركزية الإدارية المفرطة، وغير ذلك...

وقد ركزت تجربة الإصلاح الإداري في مصر على النقاط التالية:

- ضرورة التكامل والتنسيق بين الأجهزة المعنية بالإصلاح الإداري ومؤازرة السلطات العليا لهذه البرامج وضمان استمراريتها.
- تعزيز ثقافة الإصلاح واعتبار توفر الامكانيات المادية والبشرية أهم أركان هذه العملية.
- الرؤية المستقبلية لتحسين الأداء الإداري المصري والتي يجب أن تراعي المتغيرات الاقتصادية والسياسية الدولية، وذلك بالتركيز على التنمية التكنولوجية وجودة أداء الخدمات العامة، استكمال البنية الأساسية المعلوماتية، صياغة أنماط إدارية معاصرة (إعادة هندسة العمليات، الجودة الشاملة، المنافسة)، مواجهة الممارسات البيروقراطية ورفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية.
- ناهيك عن محاور خطة الإصلاح المستقبلية التي اشتملت على: القوى العاملة، تحسين الخدمات، إقامة قواعد متطورة للمعلومات، التطوير التشريعي، هياكل الأجور، تعميق اللامركزية وحماية العاملين.

أما برنامج الإصلاح الإداري في مصر للأعوام 1997-2001 فقد تضمن إضافات جديدة من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- ترشيد حجم الجهاز الإداري للدولة وتطوير سياسات شغل الوظائف العامة وذلك من خلال سد منافذ التعيين غير المبررة وإعادة تنظيم استخدام العمالة الزائدة والمؤقتة.

- تدعيم قدرة الجهاز الإداري للدولة على استيعاب عمالة جديدة وتشغيل الشباب، والمساهمة في حل مشكلة البطالة.
- تحقيق أقصى درجات الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة.
- انصاف الموظفين وفتح الترقّيات أمامهم وحل مشكلاتهم الوظيفية.
- نشر الوعي القانوني بقواعد الخدمة المدنية وأحكام الوظيفة العامة لتحقيق العدالة ووحدة المعاملة بين جميع موظفي الدولة.
- محاصرة البيروقراطية والتعقيدات المكتبية عبر الاستفادة من خدمات التلفون والفاكس والانترنت ومراكز الخدمات.
- التدريب الإداري وتنمية مهارات العنصر البشري بالنسبة للعاملين والإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.
- تطوير نظم إعداد واختيار القيادات العليا.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في خدمة ترشيد قرارات الإدارة، عن طريق توفير قواعد بيانات للوحدات الإدارية والهياكل التنظيمية والوظائف والموظفين وقيادات الدولة والخبراء وغير ذلك.
- كما تواصلت العديد من المشروعات التي تم إعدادها في وزارة التنمية الإدارية لتساهم في تجديد حركة الإصلاح الإداري في مصر استجابة للمستجدات المختلفة¹.

ب. التجربة العراقية:

لا يخفى على المتتبع للشأن العراقي من أنّ الحصار الذي فرض على العراق منذ عام 1990 ولغاية التغيير في عام 2003 قد نتج عنه آثار سلبية على مؤسسات القطاع العام والخاص ناهيك عن التركة الثقيلة الناتجة من السياسات الشمولية المركزية والتي انعكست آثارها السلبية على مؤسسات الدولة

¹ عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2007، ص ص: 70، 71.

وأجهزتها وغياب دور القطاع الخاص وانحسار دوره وما ترتب عليه من التوسع في التوظيف في القطاع العام بالإضافة إلى عشوائية التعيينات، كل ذلك أدى الى تضاعف عدد العاملين في القطاع العام إلى ثلاثة أضعاف ما كان عليه في عام 2003.

إذن بات إصلاح القطاع العام ضرورة ملحة ولا سيما في ظل نهج اللامركزية الإدارية الذي نص عليه الدستور العراقي لعام 2005 والذي يتطلب إعادة النظر في مسؤوليات الوزارات الاتحادية وعلاقتها بالمؤسسات المحلية بغية تقديم خدمات أفضل للمواطن وكذلك للاضطلاع بالمهام التنموية الجديدة والنهوض بالواقع الخدمي ورفع القدرات لتنفيذ الخطط والبرامج الحكومية.

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك تحديات كبيرة أمام الحكومة العراقية في عملية الإصلاح والتنمية لا سيما أن الإصلاح المطلوب يجب أن يشمل الانسان بحيث يكون قادرا على المبادرة والابتكار وقيادة وتقبل التغيير. ويمكن أن نصنف محاولات الإصلاح الى مساهمات تبنتها مؤسسات عراقية ومحاولات اخرى تم تبنيها من قبل منظمات دولية نفذت تحت اشراف لجان وطنية.

• محاولات المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في إصلاح القطاع العام:

أعد المركز في عام 2004 إطار عام لاستراتيجية الإصلاح الإداري تم عرضها في ندوة عامة حضرها عدد من الوزراء في الحكومة آنذاك وقد وجهت الأمانة العامة لمجلس الوزراء باعتمادها، وتم تشكيل فرق رئيسية في الوزارات وفرق فرعية في التشكيلات التابعة لها وقد حددت كل وزارة اسبقياتها في التنفيذ حسب احتياجاتها ووفقاً للمحاور التي تضمنها الاطار العام للاستراتيجية، كما شكلت فرق في المركز الوطني لمتابعة تنفيذ الفقرات التي تضمنتها خطط الوزارات وعقدت ندوتين لمتابعة التنفيذ مع الوزارات، إلا أن تبدل الحكومة أدى الى توقف عمل اللجان في الوزارات رغم أن المركز آنذاك قد قام بعدة محاولات مع الوزارات لتفعيل نشاط الفرق، إلا أن الاستجابة كانت شبه معدومة ، علماً أن العمل في تنفيذ الاطار العام للاستراتيجية قد استغرق سنة ، وقد تم خلالها إصلاح وتحديث الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات اضافة إلى إعداد نظم تخص الوصف الوظيفي وتقييم الاداء اضافة الى تطوير الموارد البشرية من خلال تنظيم مجموعة من الدورات التدريبية وحسب احتياجات هذه الوزارات لتدريب مواردها البشرية.

كما ان المركز الوطني في عام 2009 عقد مؤتمره الأول تحت شعار (الإطار العام لاستراتيجية الإصلاح الإداري) وقد قدم فيه مقترح لإطار عام للاستراتيجية، جرى تحديد محاورها الرئيسية ومجالات العمل في المحاور من خلال دراسة ميدانية استقصائية للواقع الحالي في مؤسسات القطاع العام قام بها المركز وقد توصلت الدراسة الى توصيات محددة يمكن ترجمتها الى برامج عمل ومشاريع، وتم رفع مقترح متكامل بالتوصيات التي خرج بها المؤتمر وآلية تنفيذ هذه التوصيات، إلا أنها لم تفعل بسبب تغيير الحكومة.

• برامج الإصلاح التي اشرفت عليها اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري:

استنادا الى قرار مجلس الوزراء المرقم 176 لسنة 2011 تم تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري برئاسة هيئة المستشارين وعضوية عدد من ممثلي الوزارات وخبراء من الجامعات العراقية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، بالإضافة الى ممثلي بعض المنظمات الدولية من الامم المتحدة والوكالة الامريكية للتعاون الدولي والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي. أما أبرز مهام لجنة الإصلاح فهي:

- صياغة رؤية وخارطة طريق لإصلاح الإدارة العامة في العراق مع وضع الاولويات المناسبة لعملية الإصلاح الإداري.
- التنسيق مع مؤسسات الدولة من الوزارات والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني حول متطلبات وأنشطة الإصلاح.
- متابعة تقدم تنفيذ المشاريع ذات الصلة المنفذة من قبل الجهات الدولية والاشراف عليها وتوخي ضرورة انسجام نشاطاتها مع خطة عمل اللجنة.
- تشكيل فرق عمل متخصصة بالإضافة الى تشكيل وحدات للإصلاح الإداري في الوزارات المعنية بقطاع معين تكون الذراع التنفيذي للمهام التي توكل اليها من قبل اللجنة.
- تحديد التخصيصات المالية والموارد البشرية اللازمة التي تتطلبها عملية الإصلاح.

وقد استطاعت هذه اللجنة أن تشرف على الاعمال التالية:

▪ مشروع تحديث القطاع العام العراقي (مستمر منذ عام 2008):

دعمت الأمم المتحدة عملية الإصلاح من خلال برنامج اللامركزية والحكم المحلي والذي شمل تسع منظمات بقيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وتشمل نشاطاته مختلف جوانب الإدارة المركزية ومن ضمنها النواحي القانونية وصنع السياسات وتطوير القدرات والتعليم والمشاركة الجماهيرية والعلاقات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية. إنّ هذا المشروع مخصص لأربعة قطاعات خدمية (التربية / التعليم العالي / الصحة / الماء والصرف الصحي) وقد تم تنفيذه على مرحلتين:

- المرحلة الأولى (2008-2011): تم فيها إجراء دراسات مسحية في القطاعات المذكورة لتحليل الوضع الراهن لهذه القطاعات وقد جرت شراكات في تنفيذ هذه الدراسات مع عدد محدود من الجهات الوطنية أبرزها: الوزارات المعنية بالقطاعات الخدمية والمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات. إنّ هذه المرحلة تهدف إلى إنجاز تقييم القطاعات (الصحة والتربية والتعليم والماء والصرف الصحي) والتي تشكل الأساس لصياغة استراتيجية لتحديث القطاع العام.
- المرحلة الثانية (2012-2014): وتتضمن هذه المرحلة خطوات لدعم تنفيذ استراتيجية الإصلاح، حيث أعدت المنظمات الدولية خارطة طريق لكل من القطاعات الخدمية المذكورة في الأعلى، وفي الحقيقة كانت خارطة الطريق تتناول اتجاهات عامة وتفتقر إلى تحديد الأسبقيات والجدول الزمني للتنفيذ فضلاً عن أن خارطة الطريق ركزت على الجوانب الفنية لهذه القطاعات الخدمية وابتعدت عن مضامين الإصلاح الإداري.

▪ مشروع تطوير (2006-2010):

الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والمنفذ من قبل شركة أنظمة الإدارة الدولية (MSI)؛ الهدف العام للمشروع كان لتطوير وظائف الإدارة في القطاع العام حيث تضمن دعم الحكومة العراقية في مجالات الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع والقيادة والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، وقد تم العمل مع إحدى عشر وزارة وسبعة دوائر تنفيذية في الحكومة العراقية.

أنّ هذا المشروع ركز على نشاط التدريب، ورغم أهمية هذا النشاط إلا أنّه غير كاف لتطوير القطاع العام. وقد تضمن المشروع تدريب العاملين في مؤسسات الدولة على التقييم الذاتي للمؤسسات

والتحول المؤسسي بهدف رفع كفاءة الاداء، ورغم ذلك فإن أثر مخرجات هذا المشروع بقيت قاصرة على الحد من المشكلات المزمنة التي يعاني منها القطاع العام العراقي.

▪ مشروع ترابط (2011-2015):

ويمثل المرحلة الثانية من المشروع أعلاه، وهذا المشروع ركز على إدارة السياسات العامة، وقد تم تأسيس مكتب لرسم السياسات العامة يرتبط برئيس الوزراء، كما تم رسم الخطة الاستراتيجية لهذا المكتب. كذلك جرى التنسيق مع (6) وزارات على تأسيس وحدات للسياسات العامة في تلك الوزارات، كما تم انجاز سلسلة من ورش العمل حول نظرية عمل السياسات العامة وورش عمل خاصة بدور مجالس المحافظات في صنع السياسات العامة، كذلك تنفيذ مجموعة من ورش العمل حول القوانين التشريعية العراقية للوزارات ومنظمات الأعمال.

وهناك مساهمات أخرى من قبل البنك الدولي ووزارة التنمية البريطانية والوكالة السويدية للتنمية الدولية والاتحاد الاوربي في مجالات تتعلق بإصلاح الإدارة العامة.

▪ رؤية المركز الوطني لإصلاح القطاع العام والتي تم طرحها في المؤتمر العلمي الثاني للمركز عام 2012:

حيث تناولت المحاور التالية:

- تطوير نظام الإدارة العامة: وذلك من خلال التنظيم الإداري للمؤسسات العامة، ترشيد حجم الجهاز الإداري، إعادة النظر بوسائل العمل الإداري ونظم وإجراءات العمل، تحسين آليات الاتصال بين المؤسسات الحكومية وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إصلاح نظام الخدمة المدنية: وذلك بتحديث قانون الخدمة المدنية، وضع التعليمات والأنظمة الداعمة للقانون، ووضع برنامج تحديث شامل لأنظمة الخدمة المدنية.
- اللامركزية والحكم المحلي: من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للإدارات المحلية، المشاركة الجماهيرية في تقديم الخدمات، تعزيز النظم المالية والرقابية للإدارات المحلية وتعزيز مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في أنشطة الإدارة المحلية.

- الحكومة الالكترونية: من خلال نشر الوعي الالكتروني لصانعي القرار والإدارات العليا والمواطنين وقطاع الأعمال، إصدار التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة الالكترونية، تعزيز الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير القدرات البشرية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- القيادات الإدارية: وذلك من خلال وضع معايير وآلية لاختيار القيادات الإدارية وإعداد برامج لتدريب وتأهيل القادة الإداريين¹.

ج. التجربة المغربية:

لقد جاء تقرير البنك الدولي في 15 سبتمبر 1995 صادما لواقع الإدارة المغربية ودعا إلى إصلاحات مستعجلة، معتبرا أن طرق تسيير الإدارة جد عتيقة، فضلا عن روتينية العمل الإداري وغياب النزاهة والشفافية، دون أن يغفل المركزية المبالغ فيها، حيث سارعت المغرب في تبني سياسات إصلاحية عديدة سنحاول تسليط الضوء عليها من خلال أهم الخطوات التي اتخذتها المغرب في المجالات التالية:

- إصلاح الهياكل الإدارية: بإنشاء لجنة مكلفة بذلك في 26 فيفري 1993 تحت إشراف وزارة الشؤون الإدارية قصد وضع معايير محددة وإطار مرجعي واضح يستجيب للتطورات والمتطلبات الملحة للقطاعات الوزارية في إعادة هيكلة مصالحها بالسرعة والمرونة المطلوبة².

- ترشيد تسيير الموارد البشرية: من خلال تصميم برنامج تقاعد طوعي مبكر لمعالجة تضخم أعداد الموظفين في الإدارة العامة وتصحيح سوء توزيعهم بين مختلف القطاعات³.

- التبسيط الإداري: والذي يعد أحد أولويات الحكومة المغربية منذ التسعينات، حيث هدفت من خلاله إلى إزالة التعقيد والتداخل في الاجراءات الإدارية والتبذير في الوقت والجهد والمال، فهو يرمي

¹ كاظم محمد بريسم العقابي، ورقة عمل مقدمة الى الاجتماع السنوي الثالث عشر لقيادات الاجهزة المركزية للتطوير والإصلاح الإداري، (23-24 أبريل 2013)، الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة.

² وزارة إصلاح الوظيفة العمومية المغربية، تنظيم الهياكل الإدارية، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.mmsp.gov.ma>

³ محمد البكوري، الحکامة الإدارية بالمغرب وبناء دولة الثقة، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.nashiri.net>

بالتالي إلى تطوير جودة الخدمات العمومية ودعم شفافية العلاقة بين الإدارة والمواطن، والقضاء على السلوكيات السلبية داخل الإدارة من رشوة واستغلال النفوذ وماشابه ذلك¹.

- تأسيس الإدارة الالكترونية: بدأت مبادرة الإدارة الالكترونية في المغرب ببرنامج إداري عام 1997 تحت اشراف وزارة التحديث التي تحملت مسؤوليات التصميم والدعم والمتابعة، حيث هدف البرنامج إلى تنفيذ 89 خدمة إلكترونية من خلال تبني مناهج للتسيير الالكتروني، وذلك قصد تسهيل ولوج المواطنين للخدمات العمومية وتخفيف أعباء الإدارة، وفي هذا الإطار تم تفعيل اللجنة الوطنية للإدارة الالكترونية سنة 2004، حيث تكللت أعمال هذه اللجنة بوضع البرنامج الوطني للإدارة الالكترونية المسمى "إدارتي".

- تعريب الأجهزة الإدارية: بإصدار مرسوم لكل القطاعات الإدارية من طرف الوزير الأول يحث فيه إلى إيلاء الاهتمام اللازم لتعريب المراسلات والتواصل باللغة العربية مع المواطن بدل اللغة الفرنسية كما هو متعامل به².

- تكريس مبدأ الشفافية في الإدارة والتواصل بين الإدارة والمواطنين: فمبدأ السرية في الجهاز الإداري كسلوك تقليدي لم يفلح إلا في خلق قطيعة بين الإدارة والمواطن؛ ومن هذا المنطلق جاء ميثاق حسن التدبير الذي ألزم الإدارة بالتواصل مع محيطها، والتشاور مع المتعاملين معها، وذلك باعتبار المواطن صاحب حق في الوصول إلى المعلومات من منطلق أن مواطنته أساس الحكم في المجتمعات الديمقراطية، وفي هذا الاطار أتى مشروع قانون رقم: 31.13 الذي ينص على أن للمواطنين والمواطنات الحق في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارات العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، ولا يمكن تقييد المعلومات إلا بمقتضى القانون قصد حماية أمن الدولة الداخلي والخارجي والحياة الخاصة للأفراد.

- إرساء نظام للشكايات والتظلمات "ديوان المظالم": بتاريخ 9 ديسمبر 2001 الذي يسعى إلى ضمان النجاح في رهان التواصل وانفتاح الإدارة على المواطن وصون حقوقه، كمؤسسة وطنية

¹ عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016/ ص: 247.

² منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق، ص: 232.

مستقلة هادفة إلى تعزيز بناء دولة عصرية حديثة وديمقراطية قائمة على قيم المساواة والعدل والانصاف¹.

تقييم تجربة الإصلاح الإداري في الدول العربية:

على الرغم من كل الجهود المبذولة والامكانات البشرية والمادية المصروفة على عمليات الإصلاح الإداري والهياكل المستحدثة في غالبية الدول العربية، إلا أن واقعها يشير إلى المزيد من التعثر في أداء الأجهزة الحكومية، وإلى ضعف كبير في مستوى الكفاءة الإدارية، وذلك لخلو برامج الإصلاح الإداري من التوجه الاستراتيجي الشامل المتكامل على مستوى عناصر الأنظمة والممارسات الإدارية، حيث يمكن أرجاع ذلك للأسباب التالية:

- تركيز جهود الإصلاح الإداري على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية وعلى تنمية المعارف من خلال التدريب، مما زاد من اللوائح واللجان فدارت عملية الإصلاح في حلقة مفرغة ذات طابع بيروقراطي يتوقف حلها على خلق كيانات تنظيمية جديدة لعلاج القصور في الأداء، حيث تحولت برامج الإصلاح إلى طقوس دعائية ذات مضامين صورية دون وجود رقابة خارجية، مما حول أهداف الإصلاح الإداري إلى الحفاظ على مصالح منظمات الإصلاح والعاملين فيها.
- التركيز على تقنيات الإدارة العلمية على حساب الجوانب السلوكية والثقافية والسياسية والبيئية، ونقل تجارب عالمية بكاملها بحجة حيادية الإدارة، كما هو الحال في مصر والمغرب الأقصى.
- قصور الاستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية وبطء التطور الديمقراطي أمام تراجع أدوار المجالس التشريعية والشعبية والرأي العام والأحزاب السياسية في الرقابة على دور وممارسات الجهاز الحكومي وبرامج الإصلاح الإداري.
- زيادة قوة الجهاز الحكومي في ظل قصور الإصلاح السياسي والديمقراطي، وتحصنه ضد المساءلة والرقابة، مما أدى إلى ظهور الفساد الإداري المتمثل في سوء الخدمات المقدمة للمواطنين، وارتفاع

¹ محمد البكوري، مرجع سابق.

تكاليفها، وندرة الموارد التي يوفرها الجهاز الحكومي للمجتمع، وتراجع تفاعل المواطنين مع الأجهزة العامة.

خلاصة الفصل

في ظل التطور الكبير في ميدان الأعمال وفي شتى المجالات، فإنّ ذلك استلزم ظهور حقول علمية وتطبيقية منظمة لهذه التطورات، بما في ذلك حقل الإدارة الذي أضحى ضرورة ملحة لتنظيم العلاقة بين المؤسسات في مجالات مختلفة وبين الأسواق العالمية، التي أضحت المنافسة فيها شديدة.

وقد جاء هذا الفصل كمدخل شامل حول تطور الإدارة، حيث تم التركيز في بادئ الأمر على أنواع المداخل النظرية بشقيها الكلاسيكي والحديث، حيث اختلفت بناءً على معطيات كل مرحلة زمنية، فتكاملت أحيانا وتعارضت أحيانا أخرى، والتي صنفناها إلى ثلاث مداخل فكرية حسب المنطلق أو الأرضية الفكرية التي تمّ الانطلاق منها لبناء نظرية معينة، فكان أولها المدخل التقليدي (الميكانيكي) الذي اعتمد على توجّه أساسي تمثّل في زيادة الانتاجية بالتركيز على أفضل الطرق الفنية.

أمّا المدخل الثاني المتمثل في المدخل الإنساني الاجتماعي، فقد ظهر كرد فعل على أفكار المدخل التقليدي، حيث ركز أساسا على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة، مجموعات العمل، التنظيمات غير الرسمية.... إلخ، في حين تجسد ثالثها في المدخل الحديث الذي تمثّل في: النظرية الكمية، نظرية النظم، النظرية الموقفية.... إلخ.

وبغية الاحاطة أكثر بكل ما هو مرتبط بالإدارة وتطورها، تناولنا في الجزء الثاني من الفصل جُل أساسيات الإدارة التي يرجع ظهورها لعدة أسباب تم ذكرها سابقا، كما تم التطرق أيضا لأنواعها التي تتعدد تبعا لتعدد أنواع النشاطات التي تتأسس لأجلها المنظمات، كذلك إلى مستوياتها الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى والدنيا)، ودون إغفال الوظائف الإدارية الخمس كذلك المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

أما الجزء الثالث والأخير من هذا الفصل، فقد خصص للإصلاح الإداري الذي أضحى في الوقت الراهن خيارا استراتيجيا بل حتمية لا مناص منها لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في العالم، فهو مطلب الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء كما تمت الإشارة إليه من خلال التجارب العالمية المستعرضة آنفا؛ فانتهاج الإصلاح الإداري حاليا ترسمه الخيارات المعلوماتية التي أثبتت جدارتها في معظم الدول، وهو ما يتضح جليا في المجهودات الحثيثة التي تبنتها الحكومة الجزائرية

خلال السنوات الأخيرة، وذلك باللجوء إلى الإصلاح الإداري باستعمال الإدارة الالكترونية كأحدى آلياته الحديثة، وهو ما سيتم تناوله في الفصل الموالي من الدراسة.

الفصل الثالث:

الإدارة الجزائرية وملامح الإصلاح فيها

تمهيد.

أولاً: تطور الإدارة الجزائرية وخصائصها:

1. مراحل تطور الإدارة الجزائرية.
2. أسباب سلبيات الإدارة الجزائرية.
3. مجهودات الجزائر لمكافحة مشكلات الإدارة.

ثانياً: سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر:

1. اكتشاف الحاجة إلى الإصلاح الإداري.
2. وضع الاستراتيجيات الملائمة للإصلاح الإداري.
3. الهيئات المسؤولة عن الإصلاح الإداري في الجزائر.
4. نماذج الإصلاح الإداري في الخدمات العمومية الجزائرية.

ثالثاً: الإدارة الالكترونية كآلية للإصلاح الإداري في الجزائر:

1. الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.
2. دوافع وأهداف التحول إلى الإدارة الالكترونية.
3. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
4. إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

رابعاً: الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية:

1.4. تطور الإدارة المحلية في الجزائر:

1. نشأة وتطور الإدارة المحلية الجزائرية.

2. خصائص الإدارة المحلية الجزائرية.

3. مستويات الإدارة المحلية الجزائرية.

4. التحديات التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر.

2.4. سياسات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية والرهان على الإدارة الالكترونية:

1. مظاهر الإصلاح الإداري للإدارة المحلية الجزائرية وإعادة تأهيلها.

2. إنشاء هيئات للإصلاح الإداري وتطوير الإدارة المحلية.

3. تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.

4. التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

فرضت التحديات المعاصرة على جميع الدول سواء كانت متقدمة أم نامية، إعادة التفكير في أدوارها التي تلعبها، وذلك من حيث إعادة التفكير في تحديد طبيعة الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها، وتلك التي ينبغي أن تتخلى عنها لتسمح بدور أكبر من المشاركة من قبل فئات المجتمع الأخرى، سواء كانت خاصة أو تطوعية. ولما كان الجهاز الإداري لأية دولة هو ذراعها في تنفيذ أهدافها وتوجهاتها، ولما كان هناك تغيير في هذه الأهداف والتوجهات، فلا بد إذا للجهاز الإداري أن يواكب هذا التغيير في النسق القائم، ومن ثم ينبغي أولاً تحديد نطاق عمل الجهاز الإداري، ثم تحديد كيفية الإصلاح والتطوير اللازم لكي يواكب التغييرات في البيئة المحلية والعالمية، وذلك بالنسبة للأنشطة التي تمثل النطاق الجديد لعمل هذا الجهاز.

ولعل هذا ما وجدت الجزائر نفسها مجبرة على التفاعل معه، ومنه وجب عليها إعادة النظر في نمط إدارتها التقليدي على ضوء ما حققته الدول المتقدمة من نجاح في تسيير إدارتها بالأخص في مجال الخدمة العمومية، كونها استخدمت أحدث التقنيات في الإصلاح الإداري، أو ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي ساعدت في تقريب الإدارة من المواطن، وهذا ما استوجب على الدولة الجزائرية التحرك سريعاً لمواكبة هذا التطور سعياً منها لتحسين أدائها الإداري، وهذا العمل لا يتم دفعة واحدة بل يحتاج إلى دراسة ووعي وتخطيط عن طريق الإصلاح الإداري.

ومن خلال هذا الفصل، سنحاول التطرق أولاً إلى ما يتعلق بتطور الإدارة الجزائرية عموماً، ومن ثم تسليط الضوء على مساعي الدولة لتحقيق الإصلاح الإداري من خلال عرض المراحل التي مرّ بها، وكذا البرامج المختلفة التي سخرت لذلك وتحديدًا منها الآلية المنتهجة مؤخراً المتمثلة في الإدارة الالكترونية، حيث سيتم تناولها على وجه الخصوص في الإدارة المحلية على اعتبارها النموذج المعتمد في الدراسة الحالية.

أولاً: تطور الإدارة الجزائرية وخصائصها

لقد عرفت الدولة الجزائرية النظام الإداري منذ أمد بعيد، غير أنه لم يتبلور بصفة واضحة إلا بعد حصولها على الاستقلال نظراً للمشاكل التي كانت تتخبط فيها.

ومن خلال هذا الجزء، سوف نتطرق إلى المنظومة الإدارية الجزائرية من أجل تتبع مراحل نشوئها عبر الأزمنة الحديثة، وكذا التطور والتغير الذي صاحبها خلال الحقب الزمنية المتتالية، إلى جانب خصائصها المختلفة، ناهيك عن مجهودات الدولة لمكافحة مشكلاتها وتطويرها تماشياً مع التقدم التكنولوجي الهائل، كل ذلك فيما يلي من العناصر التالية:

1. مراحل تطور الإدارة الجزائرية:

يمكن اعتبار أنّ تاريخ ظهور الإدارة في الجزائر يعود إلى قرون خلت، وذلك منذ عهد الدولة النوميديّة التي عرفت بتنظيم وتطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية طيلة فترة قيامها، كما استمر هذا التنظيم الإداري خلال الاحتلال الروماني الذي تكفل بإقامة مصالح لجمع الضرائب والخدمات العمومية كالنقل والبريد.

هذا أعرق ما سجلته الذاكرة الإدارية الجزائرية، أما الإدارة العصرية، فترجع أغلب المراجع أنها تعود إلى الحكم العثماني في الجزائر، والذي اعتبر من طرف العديد من الباحثين مرحلة البعث المؤسّساتي¹.

أ. مرحلة العهد العثماني:

لم تلجأ السلطة العثمانية إلى تغيير جذري في التنظيمات التي وجدت قائمة في الجزائر، حيث احتفظ إلى حد ما بالتقسيم الاجتماعي الذي وجد خلال الحقب التاريخية التي سبقتة.

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص:13.

إلا أنها اكتفت -السلطة العثمانية- وإلى جانب ذلك التقسيم الاجتماعي، تقسيما إداريا مرنا يتميز بمحاولة التكيف حسب ما تفرضه الأحوال المختلفة¹.

حيث اعتبرت خلال هذه المرحلة السلطة التشريعية كأعلى هيئة تقوم بين يدي مجلس يدعى "الديوان"، ويضم أكابر الدولة والرؤساء والعسكريين، أما السلطة التنفيذية فتتكون من "الداي" الذي ينتخبه الديوان، في حين يتألف مجلس الوزراء من ستة أشخاص هم: "خوجة الخيل" للحرب، "وكيل الحرج" للجر، "الخرناجي" لحساب المالية والدول، "الأغا" قائد الجند العام، "القبودان" ريس أمير الأسطول، و"الباش كاتب" وزير الداخلية.

وكانت الجزائر كذلك مقسمة إلى ثلاث عمولات هي: قسنطينة شرقا، التيطري وسطا، ووهران غربا، وكان على رأس كل عمالة والي يدعى الباي، أما مدينة الجزائر العاصمة وضواحيها فكانت موضوعة مباشرة تحت سلطة "الأغا" وزير الحرب، كما كانت العمالات مقسمة إلى أوطان يدير كل وطن "قائد" يعمل بمساعدة شيوخ القبائل التابعة لوطنه².

ما يمكن ملاحظته وقوله أن النظام الإداري في هذا العهد قام على أساس النمط العسكري، حيث كان كل أعضاء التركيبة السلطوية فيه من فئة العسكريين.

أما في المرحلة الأخيرة من التواجد التركي بالجزائر، فقد اتسم التنظيم الإداري بالضعف من حيث التسيير والتنظيم والمراقبة خاصة فيما تعلق بالإدارة المالية، وما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة، وهو ما أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن في التوزيع إلى جانب انعزالها عن الشعب الذي أصبح الممول الأساسي لتغطية العجز المالي³.

¹ عبد الله شريط، محمد مبارك الميلي، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث: الساسي والثقافي والاجتماعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص: 172.

² جون وولف، الجزائر وأوروبا 1500-1830، ترجمة: أبو القاسم سعد الله، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص: 105.

³ خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1970، ص: 130.

وقد حكم الأتراك البلاد بازدواجية: "عثماني مركزي" و"جزائري محلي"، فكان النظام يقوم على الإدارة المباشرة في المدن وغير المباشرة في الوطن عن طريق قبائل المخزن.

إنّ هذه الخصائص للإدارة العثمانية يمكن القول عنها أنّها لا تتسم بالتجانس، فهي من جعلت العلاقات بين العثمانيين والجزائريين غير مستقرة، كما كان الاندماج بينهما سطحيًا، ثمّ إنّ هذا التقسيم التنظيمي والمؤسسي للسلطة لم يتمكّن من القضاء على التقسيم الشخصي للسلطان والذي كان سائدًا قبل دخول العثمانيين، فكان التعايش بين نمطين للحكم عبارة عن أسلوب سخره العثمانيون خدمة لمصالحهم.

أثر هذا الوضع على السلطة والنظام الإداري الذي يجسدها، فمؤسسات الدولة لم تكن مبلورة ولا تامة التشكيل، حيث غلبت عليها الصبغة المؤقتة، وهو ما يفسر انهيارها التام سنة 1830.

ما يلاحظ كذلك من خلال توزيع المسؤوليات مركزيا ومحليا، هو أنّ ذلك متطابق مع متطلبات الواقع المحلي خاصة مع الدور المنتظر أن تؤديه الإدارة.

كما أنّ الحكم العثماني لم يهتم بالتعليم ولا الصحة ولا القضاء بقدر ما اهتم بجمع الأموال والخيرات وتصديرها، فلم تكن للإدارة المركزية أو المحلية هياكل متكلفة بهذه القطاعات¹.

يقول محمد الحربي في ذلك: "كانت السلطة المدنية والشؤون الاجتماعية والثقافية والدينية بين أيدي العلماء فيما يتعلق بالمسلمين والحاخامات بالنسبة لليهود، لذلك لا يمكن التحدث عن مصالح عمومية في هذه الظروف"².

ب. مرحلة الاستعمار الفرنسي:

على الرغم من أنّ فرنسا تعتبر مهد نشأة وتطور النظم الإدارية والقانونية، إلا أنّ تطبيقها في مستعمراتها لم يكن بالطبيعة التي كانت عليها داخل فرنسا، فالفلسفة الاستراتيجية للسياسة داخل

¹ عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص ص: 30، 31.

² Mohamed Harbi et Gilbert Meybier, **LE FLN Documents et Histoire 1954-1962**, Editions Casbah, Alger, 2004, p: 10.

المستعمرات مبنية على أساس تنظيمات إدارية مركزية ومحلية قامت على المصلحة الخاصة لا على خدمة المواطن الجزائري.

فقد أسست فرنسا إدارة كولونiale ألغت من خلالها كل ما يربط الجزائر بالحضارة الإسلامية أو الإدارة العثمانية قصد تحطيم البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية من خلال القهر، نزع الملكية وفرنسة العقول والألسنة، أي عن طريق القمع الإداري وانتهاج الأسلوب العسكري لإسكات صوت الشعب بواسطة الإبادة الجماعية.

وقد نصبت فرنسا الحاكم العام، أو المفوض العام لإدارة الشؤون العامة في الجزائر، وأعطت له صلاحيات كبيرة بمراسيم متعددة، فكان كل شيء تابع للنظام المركزي الفرنسي، وكذا لرغبات المستعمرين والمستوطنين الأوروبيين.

هذا وقد طبقت فرنسا القوانين الفرنسية على الجزائر في مجال الضرائب والتجنيد الإجباري، كما استعانت في مكاتب الشؤون العربية بمرجمين قصد التحكم في شؤون الحياة العامة، إلى جانب سعيها لتكوين طبقة موالية من الأهالي في ربوع الوطن خدمة لمصالحها، إضافة إلى إدماج بعض العائلات في نظامها الاستعماري لمساعدتها، أما بقية الجزائريين فاصطدموا بحاجز العنصرية، فلا يمكن لهم الالتحاق بالجهاز الإداري الاستعماري إلا بصعوبة كبيرة أو من خلال استعمال طرق غير شرعية، أما في السنوات الأخيرة فقد حاولت الإدارة الاستعمارية التغيير من سياستها بفتح مناصب إدارية أمام الجزائريين حتى تضمن بقاءها، كما فتحت فرصة للتكوين الإداري أمام جيل في مدارسها قصد تهيئتهم لاحقا لعرقلة كل تغيير، أو على الأقل لتبقى مرتبطة بإدارتها جيلا بعد جيل، فدربت فرنسا بذلك دفعات من الجزائريين على العمل الإداري حيث عرفوا بدفعة "لاكوست" أو "القوة الثالثة"¹.

بذلك، فقد سعت السلطات الفرنسية منذ البداية إلى القضاء على البنى التقليدية وفسخ الصبغة القبلية عن الهيئات والمؤسسات والعلاقات القائمة في الجزائر، حيث تم استبدال القبيلة بالدوار، ثم الدوار بالبلدية.

¹ Ben AchenhouA.Latif, **Formation du sous-développement en Algérie essai sur les limites du développement du capitalisme (1830-1962)** O.P.U, Alger, 1976, P: 469.

من جهة أخرى، ولما كان الأمر متعلقا بالجالية الفرنسية في الجزائر، فقد طبقت عليها القوانين الفرنسية، كما تمّ استيراد المؤسسات والهياكل القائمة في فرنسا، مثل البلدية (كاملة الصلاحيات)، والعمالة وغيرها.

كما اتسمت الإدارة الفرنسية حسب العديد من المحللين بخاصية التنافس بين السلطات المدنية والعسكرية في مجال ممارسة السلطة؛ وسواء كان النظام الإداري في الجزائر خلال فترة الاستعمار مدنيا أو عسكريا أو مختلطا، فقد كان مسخرا لخدمة فرنسا¹.

وعلى ضوء ما تقدم، يظهر لنا أنّ الإدارة الاستعمارية كانت تسعى للتحكم الإداري والاقتصادي على كل الأصعدة بدون إشراك حقيقي للمواطنين الأصليين، وكان هدفها تحطيم القاعدة الاقتصادية وطمس الشخصية الإسلامية، إلى جانب ترسيخ أساليب العمل الإداري التي تتناقض مع المنطلقات الفكرية والحضارية والثقافية².

وعليه فإنّ البيروقراطية المتصلبة التي تعيشها الجزائر اليوم، هي وليدة الإدارة الفرنسية بدءاً من الاجحاف في فرض الضرائب وغيرها من المظاهر السلبية التي تجسد الإدارة المريضة.

ج. مرحلة ما بعد الاستقلال:

أمّا الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال، فإنها لم تتغير كثيرا من حيث هيكلتها وتركيباتها البشرية عن الإدارة التي كانت قائمة في الأيام الأخيرة من الاستعمار، بل اتسمت بالاستمرارية في الحفاظ على نفس المناهج وطرق العمل والإجراءات والموظفين، كما تجسدت هذه الاستمرارية كذلك في نفس الثقافة التنظيمية، من خلال السلوك الخاص للأفراد والجماعات داخل الإدارة، وهو سلوك مناف لقيم وقواعد بناء مجتمع ديمقراطي، بمعنى آخر؛ أنّه بعد الاستقلال تغيرت الأشخاص فقط ولم يتغير غير ذلك من مؤسسات وهياكل وبنى وسلوك وممارسات، فالقوة البيروقراطية المحلية أخذت مكان الفئة الأوروبية التي كانت تحتل مواقع السلطة فيها³.

¹ عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص: 65-66.

² أنيسة بركات، التأثير الثقافي في الأسرة الجزائرية من خلال الاحتلال إلى استرجاع الاستقلال، مجلة الثقافة، الجزائر، العدد 82، 1984، ص: 197.

³ عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص: 89.

إذن، فقد أثّرت السمات الأساسية للإدارة الاستعمارية وبعمق في الإدارة الحالية، حيث قدمت لها أسس الانطلاق التقنية، كما أنّ خيار الاستمرارية في العمل بالقوانين الفرنسية في الجزائر، تمّ من أجل متطلبات موضوعية أهمها السعي للاستمرارية وتقادي الفراغ، إلى جانب وجود نخبة إدارية وموظفين في الإدارة يمكنها وحسب وجهة النظر السائدة آنذاك تسيير الشؤون العامة للمواطنين. ورغم قرار الاستمرارية إلا أنّ الرغبة في القطيعة والتوجّه نحو التّغيير بدأ يتّضح خصوصا مع قرار بناء المؤسسات¹.

وبما أنّ الاستعمار لم يسمح أبدا بتكوين كفاءات جزائرية، فقد اتّسمت الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال بالقلّة في العدد والعجز في التكوين، فاضطرت بذلك السلطات إلى إدماج أكبر عدد من الموظفين في هيئة الوظيف العمومي، لكن بمستويات متدنية لا تستجيب لمتطلبات الإدارة من حيث الخدمات المنتظرة منها والمهام المسندة إليها، لذلك تمّ تأسيس مراكز للتكوين الإداري من أجل تكوين الفئات السفلية في السلم الهرمي كأعوان وكتاب الإدارة.

كما كانت المدرسة الوطنية للإدارة المؤسسة الوحيدة لتكوين الإطارات الإدارية، لذلك فلم تهتم بقضية الكم نظرا لاحتياجات جميع المؤسسات الإدارية في البلاد سواء المركزية منها والمحلية وكذا الدبلوماسية للموظفين المتكويين، وعليه فقد تمّ إقحام إطارات ذوي اختصاصات أخرى وبتكوين غير إداري للعمل في المنظومة الإدارية. كما أنّ تأطير المؤسسات الإدارية بمختلف أصنافها لم يكن موحّدا من حيث قواعده ولا منسجما في سلوكه، فأصبحت الإدارات تتسم بالتلقائية أكثر من اعتمادها على القوانين والقواعد التنظيمية التقنية².

أمّا فيما يتعلق بالممارسات الإدارية، فإنّ انعدام كفاءة القائمين على المصالح الإدارية كان أحد الأسباب التي أدت إلى فرض الاجراءات المعقدة التي أتاحت للموظف ممارسة سلطة ليس أهلا لها وذلك إثباتا لوجوده أو للتخلص من أوامر لم يتحكم فيها تقنيا.

¹ عبد الحميد قرفي، المرجع السابق، ص: 69.

² عبد الحميد قرفي، المرجع السابق، ص: 83.

وبسبب الاجراءات المعقدة، تمّ إعاقة سير عملية التنمية والخدمة العمومية التي من المتوقع أن تقدمها الإدارة للمواطن، فتسبب ذلك بإهدار الوقت والجهد والوسائل، والتي لها تكاليف مالية واجتماعية وسياسية يدفعها المواطن والدولة على حد سواء¹.

ومما سبق، يمكن تلخيص أسباب سلبية الإدارة الجزائرية من خلال العنصر الموالي.

2. أسباب سلبيات الإدارة الجزائرية:

إنّ الأجهزة الإدارية في الجزائر يمكن القول أنّها فنتية العهد، فتجربتها بالمقارنة مع الدول المتقدمة قليلة ومحدودة، فالموظفين في هذه الأجهزة إمّا أنهم تمرسوا على العمل الإداري دون دراسة مسبقة، أو أنهم قدموا من مختلف البلدان الأجنبية، لهذا السبب ظلت الأجهزة الإدارية الجزائرية تعاني لفترة طويلة من مسألة رفع المستوى الإداري والتنسيق بين أجهزته على اعتبار أنّ الإدارة هي المحرك الأساسي لجميع القطاعات الاقتصادية والخدمية.

فالإدارة الوطنية وكما هو معلوم ماهي إلّا استمرار للإدارة الاستعمارية سواء من حيث هيكلتها أو حتى مناهج وطرق العمل فيها بما في ذلك سلوك العاملين بها، فاتسمت بذلك بالتبعية المطلقة مما جعلها تعاني من سلبيات عديدة ناجمة عن استنساخ نموذج بعيد عن قيم وقواعد بناء مجتمع جزائري ديمقراطي.

فكثيرة إذا هي الأسباب المؤدية إلى تفشي المظاهر السلبية في الإدارة الجزائرية، ومن هذه السلبيات نذكر ما يلي:

- **الروتين الإداري:** والذي يهدف إلى تسهيل العمل، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في إنجاز الأعمال، أمّا إذا تعقدت الإجراءات الإدارية وأصبحت غير ضرورية لإنجاز الأعمال وغير مساهمة للقوانين المعمول بها، فإنّ الروتين يصبح مرضا خطيرا يشغل الإدارة عن العمل ويزيد من سخط المواطنين عليها، كما يؤدي إلى شعور الموظفين بالملل، ويضعف ضميرهم المهني. وللتعليمات الكثيرة الصادرة عن القيادات في القمة دور في تنمية الاتجاهات الروتينية وتحويل روح المبادرة

¹ عبد الحميد قرفي، المرجع السابق، ص: 85.

والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء وجامد يبعث الكسل في نفوس الموظفين¹، وهو ما عانت منه ولا زالت تعانيه الكثير من الإدارات الجزائرية.

- **الاهمال وسوء معاملة الجمهور:** يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم، ولا يفكرون سوى في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية دون التقاني في العمل الموكل إليهم، إضافة إلى الاتكالية وانتشار الفوضى في المكاتب، وانتقال الموظفين من عمل لآخر. فمن المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا فقدان ملفاتهم بالكامل أو بعض أوراقهم، أو عدم انجاز العمل في يومه المحدد، أو تأجيله إلى وقت آخر، أو التلاعب والاستهزاء بالعملاء².

- **الوساطة والمحسوبية:** تمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون والمؤازرة لتحقيق مطلب مشروع، أما في وجهها السلبي فهي تمثل أبشع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية، حيث تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق، أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العامة مما يؤدي إلى التأثير على مصالح الجمهور وعلى علاقاته مع الأجهزة الحكومية المختلفة، وهي غالبا ما تكون بين شخصين أو أكثر، أو بين شخص وإدارة³.

- **قلق الموظفين على مستقبلهم الوظيفي:** نظرا لتدني الوضع الاجتماعي والمادي للموظف في الإدارة الجزائرية، فإنه يعيش قلقا دائما على مستقبله الوظيفي، مما يؤثر بدوره سلبا على حسن سير المرافق العامة وعلى هيبة الدولة، ومما يزيد الوضع تأزما هو استمرار مشاكل الوظيفة العامة والموظف العام، فهي من أخطر المشاكل الحالية.

- **عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية:** تخضع الوظائف العامة لإجراءات تنظيمية من الدستور والقوانين والأنظمة الخاصة للدولة، حيث ومن الضروري على الموظف احترام الشرعية القانونية من حيث قواعد الاختصاص وقواعد الإجراءات الشكلية؛ فإذا كان بعض الموظفين لا

¹ علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص: 47.

² علي سعيدان، المرجع السابق، ص: 50.

³ علي سعيدان، المرجع السابق، ص: 52.

يلتزمون بالشرعية القانونية فإنّ ذلك قد يفقد القانون احترامه مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الخارجين عن حكم القانون والمبدين لأموال الدولة ومشروعاتها العامة¹.

- **التبذير والكسب غير المشروع:** يعتبر التبذير من أكثر الظواهر المنتشرة على المستوى الفردي والحكومي، كاستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة، والتوسع في الانفاق على الأشياء غير الضرورية، إضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات، والاهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة وتوجيهها نحو الأغراض الشخصية.
- **الرشوة:** ترجع أسباب نموها الملحوظ إلى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم، فيلجؤون إلى استعمال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات على المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى قضاء أمورهم بدفع الرشوة التي قد تكون نقدية أو عينية².
- **ضعف التكامل والانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الإدارية:** إذ عادة ما يصب الاهتمام على برامج الانماء الاقتصادي مع إغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا البرنامجين، وعندها تظهر المشكلات في الجهاز الإداري.
- **غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية:** الذي أدى بدوره إلى بروز عدة ظواهر كالمركزية، سوء التخطيط، ضعف التنسيق، سوء توزيع العاملين، نقص الكفاءات الفنية والإدارية وانخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين.... إلخ
- **اسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة:** وهو ما أدى إلى ظهور مشكل تمثل في ضعف قدرة هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الإداري.
- **شيوخ النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية:** والتي تكتفي بإصدار الأوامر والتوجيهات دون بذل أي جهد لتطوير العمليات الانتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص: 26-27.

² علي سعيدان، مرجع سابق، ص: 54-55.

- **تفشي النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري:** التي ترتبط بقضايا التعيين، تقويم الأداء، الترقية، الحوافز المادية والمعنوية على أساس العلاقات الشخصية.
- **البطء في استيعاب ومواكبة التغيرات الإدارية الحديثة، ومقاومة التغيير من طرف بعض القيادات والمسؤولين.**
- **تعدد التشريعات واللوائح وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض،** وصدور الكثير منها بشكل متسرع دون خضوعها للدراسة والتمحيص، ما ولّد صعوبات عملية عند تطبيقها.
- **غياب الحوافز المادية والمعنوية:** التي تتناسب طرديا مع أداء المهام، إضافة إلى تثبيط القدرات الفردية من أجل بقاء المتشبهين بالسلطة والمناصب الحساسة في أماكنهم¹.
- **البيروقراطية والدولة:** ظهرت البيروقراطية بزيادة تدخل الدولة أو الحكومة في شؤون المجتمع، أي أنها كانت وسيلة لخدمة الحاكم أو الرئيس وقهر المحكومين وهدفا لزيادة تدخل الطبقة الثرية.
- **شكل الدولة والقانون:** لقد كان الحاكم أو الرئيس في بعض البلدان هو القانون، وهو الدولة حيث يقرر كل ما يتعلق بإدارة المجتمع، ولم يكن هناك تمييز بين الحكومة والدولة والقانون.
- **تصرف الحاكم أو الرئيس ومسؤوليته:** ساد الاعتقاد بأنّ الحاكم أو الرئيس معصوم من الخطأ، وفي حالة إحداثه أضرارا فإنّ على الرعية تحمله مقابل ما يقدمه من خدمات، فهو فوق القانون لأنه مصدره، فليس على الرعية إذا مطالبته بما يفرضه عليهم من قوانين².
- **تصرف ومسؤولية موظفي الدولة:** بما أنّ الحاكم أو الرئيس لا يخطئ، ولا يحاسب على تصرفاته، فالأمر نفسه مع الموظفين فهم في خدمة الرئيس، أو الحاكم وتابعين له، ما أدى بهؤلاء إلى اعتبار السلطة العامة ملكا لهم، هذه الامتيازات العامة لموظفي الدولة أدت إلى حصولهم على الوظائف بواسطة الطرق اللاشرعية كالمحسوبية والمحابة وغيرها³.

¹ أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص: 85.

² إبراهيم أبو النجا، **محاضرات في فلسفة القانون**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 60.

³ مصطفى الشريف، **أعوان الدولة**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص ص: 86-87.

- **الاعتماد على سياسة الإدارة المركزية خلال المرحلة (1962-1967)¹** لتوحيد البلاد والتغلب على الانقسام الذي خلفه الاستعمار وعمل على ترسيخه حتى بعد خروجه، إلى جانب التقليل من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن² خاصة مع ضعف الاقتصاد الوطني، كل هذه الظروف كما أشرنا آنفا سمحت لبعض الجزائريين غير الأكفاء بالحصول على المناصب الإدارية.
- **تميزت أيضا مرحلة (1962-1967)** بعوامل أخرى أتاحت الفرصة لبعض الطفيليين للتسرب للإدارة الجزائرية ألا وهي الفراغ الإداري بعد الاستقلال، وعدم الاستقرار السياسي فيما يتعلق بالأيديولوجية، إلى أن ظهر قانون البلدية عام 1969 حيث شرعت الجزائر في الاعتماد على سياسة اللامركزية في الإدارة.
- **سياسة التنمية الشاملة التي انتهجتها الجزائر منذ الاستقلال،** وكبر حجم المشروعات المخصصة للانتشار، والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع وتنفيذ خطط التنمية؛ كلّها ساعدت على بروز سلبيات الإدارة، فخلال الفترة (1967-1969) كانت القرارات الاقتصادية مركزية إلى أبعد الحدود، أي أنّ الإدارة هي التي كانت تدير وحدها المشروعات الاقتصادية الكبرى إلى غاية سنة 1971، وهو تاريخ صدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- **كما قد تعود سلبيات الإدارة حسب بعض وجهات النظر إلى عوامل اقتصادية مثل قلة الاستهلاك، سياسة التقشف وضعف رواتب الموظفين³.**
- باختصار، فقد تكاثفت العديد من الأسباب التي أدت إلى اتسام الإدارة الجزائرية بالسلبية، منها ما هو تاريخي، ومنها ما هو ظرفي انتقالي يرجع أساسا إلى فساد الإدارة التركية وعنصرية الإدارة الفرنسية، إلى جانب الظروف التي مرّت بها البلاد غداة الاستقلال.

¹ علي زغدود، **الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية**، الشركة الوطنية، الجزائر، 1977، ص: 14.

² حسين مصطفى حسين، **الإدارة المحلية المقارنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 13.

³ علي زغدود، مرجع سابق، ص: 20.

3. مجهودات الجزائر لمكافحة مشكلات الإدارة:

كثيرة هي المجهودات التي بذلتها الجزائر منذ الاستقلال وإلى اليوم لتلافي المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية والتخلص من سلبياتها نذكر منها ما يأتي:

- محاولة نبذ القوانين والاحكام الإدارية التي كان معمولاً بها خلال وجود الإدارة الفرنسية بالجزائر واستبدالها بقوانين جزائرية وإجراءات تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد¹.
- إنشاء معاهد ومدارس ومراكز لإعداد الإطارات الإدارية كالمدرسة الوطنية للإدارة وفروعها، ومراكز التكوين الإداري عبر مختلف ولايات الوطن، ومراكز تكوين القضاة، ومراكز التكوين في بعض الشركات الوطنية، بالإضافة إلى الجامعات والمراكز الجامعية.
- وضع قوانين وتشريعات لتحديد أموال الدولة وحمايتها ضد أي تصرف سلبي من طرف الموظفين الإداريين².
- إنشاء هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية وتراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة، كما تتولى هذه الهيئات النظر في سلبيات الإدارة كمحكمة الجرائم الاقتصادية، والمجلس الوطني للمحاسبة.
- دفعت الحاجة ببعض المواطنين إلى الانحراف نتيجة انخفاض الأجر والرواتب، لذا فإن السلطة السياسية عمدت إلى تسوية الوضع بتحديد الحد الأدنى للأجر، واتباع سياسة تدعيم الأسعار لرفع القدرة الشرائية للمواطنين، كما وضعت قانوناً عاماً للعمل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية، وصيانة كرامة المواطن الجزائري، وحمايته من الانغماس في الأعمال اللاشرعية.
- سياسة المتابعة والتقييم في الميدان، حيث يقوم رئيس الجمهورية بنفسه وكذا الوزراء بزيارات عمل وتفتقد للمؤسسات التي تقوم بإنجاز مشاريع التنمية في مختلف مناطق الوطن، مع عقد جلسات

¹ الغوتي بن ملحة، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 19.

² عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 416.

عمل مع المسيرين لمعرفة مدى تقدم الأعمال، ومعرفة المشاكل التي تعترض هذه المشاريع أو المؤسسات ثم إيجاد الحلول لها بعد دراستها.

- إصدار المناشير والتعليمات الرئاسية التي تؤكد على وجوب المحافظة على الأملاك العمومية وحسن تسييرها.
- إتباع سياسة التوعية في المؤسسات قصد تجنيد أعضاء المؤسسة ضد كل السلوكيات السلبية داخل مؤسساتهم¹.
- نتيجة لتضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة وظائفها، وتعدد مهامها، فقد تمت إعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية كالتقسيم الولائي سنة 1974، وإعادة هيكلة بعض المؤسسات الاقتصادية².
- اتباع سياسة اللامركزية لنقادي المساوي المنتشرة في الإدارة خاصة البيروقراطية المتصلبة.

ومع التحول من نمط التسيير الاشتراكي الموجه إلى نظام اقتصاد السوق الذي يشترط ليونة ومرونة من قبل التنظيم الإداري الجزائري لتسهيل عمليات اتصال الجمهور به، فقد نبّه الرئيس "اليمين زروال" إلى أنّ الدولة بالنسبة للمواطنين هي قبل كل شيء، أما الإدارة التي تعود لها مسؤولية تسيير حياتهم اليومية إدارة مصالح، فهي مطالبة بمزيد من الابداع وتوفير نوعية أفضل، والانصاف في خدمة الشعب، واستمرارا لمجهود الدولة لإزاحة الغطاء عن الممارسات السلبية التي تجذرت في الإدارة الجزائرية، فقد قام رئيس الجمهورية بتأسيس هيئة تلعب دورا مهما في تقليص مدى وعمق السلبات التي طالت الإدارة، وهي هيئة وسيط الجمهورية التي تعمل كهيئة مراقبة، وتسعى جاهدة إلى تقريب الإدارة من المواطن بالرغم من دورها الرمزي، إضافة إلى عقد مؤتمرات مستديرة عديدة، وندوات بالمؤسسة الوطنية للإدارة والتي كان عنوانها "الرقابة القضائية للإدارة في الجزائر نتائج وآفاق"، كما عقدت عدّة لقاءات حول تحسين أداء مستخدمي الجماعات المحلية لولايات الوسط، ناهيك عن زيادة 30% من منحة الخدمة العمومية على إثر اجتماع مسؤولي فيدرالية عمال الجماعات المحلية والإدارة بوزارة الداخلية

¹ حزب جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي للحزب، جوان 1980، ص ص: 23-24.

² عمار بوحوش، تطور النظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977، ص ص: 357-356.

والوظائف العمومي، وقد وقع رئيس الجمهورية كذلك مرسوما يهدف إلى تحسين الخدمات في مصالح البريد والمواصلات عن طريق توزيع موزعات بريدية في المراكز البريدية لتسهيل تقديم الخدمات للزبائن¹.

إنّ هذه المجهودات التي أوردناها أعلاه ماهي إلا مقتطف من جملة المساعي والمبادرات التي قامت بها الحكومات المتعاقبة على الدولة الجزائرية منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا سعيها منها لمحاربة المشاكل والسلبيات التي طالت الإدارة، أو بصورة أوضح مساعيها لإجراء إصلاح إداري شامل يمس كافة هياكل الدولة ومهامها جاعلة من ارضاء حاجيات المواطن وإشراكه في تسيير الشؤون العمومية، هدفا أساسيا في تطبيق برامج الإصلاح الإداري.

¹ بوبكر بوخريسة، مقاربات سوسيولوجية للمجتمع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 06 جوان 2000، ص ص: 127-128.

ثانيا: سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض مسيرة عملية الإصلاح التي مرت بها الإدارة في الجزائر:

1. اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري:

ترتبط الحاجة إلى الإصلاح الإداري لبلد معين وأهميته بها ارتباطا وثيقا بظروف منظومته الإدارية والبيئية التي تطورت داخلها، حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال قاعدة تحتية مشلولة مع إدارة هشة تواجه رهانات صعبة المنال، مما جعلها تقوم بإصلاح إداري شامل المدى يمس كل هياكل الدولة ومهامها، وكذا تعميم الأنماط التشاركية للتسيير على كافة المستويات، وقد كان الهدف الأساسي تحويل المواطن من مجرد محكوم إلى شريك كامل في تسيير الشؤون العمومية¹، وهذا ما أوضحه رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة" عند توليه برنامج الإصلاح، حيث أوضح جليا في رسالة له "بأنّ المواطن في قلب الإصلاح"، في هذا الإطار فإنّ أي عملية إصلاح يجب أن تهدف لإرضاء رغبات المواطن². ومن خلال ما سبق سنحاول التطرق أولا إلى الأسباب العديدة التي جعلت الجزائر تقوم بعملية الإصلاح الإداري:

أ. الأسباب السياسية:

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.
- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الانسان.
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق التحسن في التسيير الاداري.

ب. الأسباب الاقتصادية:

¹ هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية، عمان، الأردن، 2011، ص: 210.

² العربي عطية، الإطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

18، بسكرة، مارس 2010، ص: 71.

وذلك في نطاق التغييرات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر في إطار ما يعرف بالتحريك الاقتصادي وانفتاح السوق، فمثل هذا التغيير الذي تم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا جوهريا في الإدارة العامة في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات من خلال ما يلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية والوظيفية من خلال الابقاء على الضرورية منها فقط لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها.
- إعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي وإعادة النظر في وظائفه، وذلك بتنمية أدوار الحكومة في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى تتعلق ببعض النواحي الاقتصادية والاجتماعية.
- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة العامة.

ج. الأسباب الاجتماعية والثقافية:

- ظهور مجموعة التحولات الاجتماعية التي شهدتها البلاد والتي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشية أفضل.
- الاحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني منها الجهاز الإداري.
- إضافة إلى الضغط الشعبي لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية¹.

د. الأسباب الإدارية:

في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري لتقديم مستويات أفضل في الأداء سيما وأنّ الجهاز يعاني من مظاهر العجز والخلل، فإنّ ذلك ولّد أزمة ثقة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة والناבעة أساسا من عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها الإدارة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية وغير العادلة في توزيع الخدمات.

¹ رفيق بن مرسل، الاساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر: 2001-2011، مذكرة ماجستير في علم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص: 143-144.

إضافة إلى ما سبق ذكره؛ يبرز كذلك دور المعطيات الخارجية وما تفرضه من تحولات، إصلاح الدولة مرتبط بالتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي مثل العولمة بأشكالها، والسيطرة والتبعية التي تفرضها مراكز القوى العالمية، والتي ترمي إلى تقليص سيادة الدولة، كما يرتبط الإصلاح كذلك بسياق التطورات الحديثة والمتسارعة التي يشهدها العالم؛ كل هذا جعل من الجزائر وكغيرها من الدول النامية، مضطرة لإعادة بناء هياكلها ووظائفها وفقا لهذه الرؤية الجديدة¹.

2. وضع الاستراتيجيات الملائمة للإصلاح الإداري:

اعتمدت الجزائر استراتيجيات إصلاح للإدارة تسعى من خلالها أساسا إلى تطوير الجهاز الإداري، حيث تضمنت هذه الاستراتيجيات النقاط التالية:

أ. إصلاح هياكل الدولة ومهامها:

ويشمل ذلك تعميق اللامركزية من خلال إعادة التوزيع الفعلي للصلاحيات والوسائل لفائدة الجماعات المحلية باعتبارها الفضاء الأمثل الذي يقاس فيه يوميا مدى تمثيل الدولة ومصادقيتها، ومن حيث هي -في نفس الوقت- الدليل على ديمقراطية محلية حقيقية، وهو ما جاء في دستور 1989 ضمن نص المادة 16 منها ما يلي:

"يعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"؛ فهذا النظام يسعى إلى تكريس تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والهيئات المحلية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وسلطة تنفيذها².

ب. تطوير الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني:

تبنت الجزائر طرعا تنمويا يعطي الصدارة للمواطن بصفته فاعلا ومستفيدا في آن واحد، كما عكفت على ترقية أوسع مشاركة ممكنة من مرحلة التصور إلى مرحلة التنفيذ، إضافة إلى فتح سبل الحوار بين الحكومة والحركة النقابية وكذا اشراك أرباب العمل، وهذا بإقامة اجتماعات خلال السنة من

¹ هشام بن مرسل، المرجع السابق، ص: 144.

² اعثامنة جواد، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر (1990-1992)، مذكرة ماجستير في العلوم

السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص: 147.

أجل التشاور بشأن التسيير الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وقد ساهمت هذه الأطر في إحداث التوازن الضروري بين مقتضيات الفعالية الاقتصادية ومتطلبات الانصاف الاجتماعي، وهدفت من خلاله إلى تعزيز الحوار من أجل التوصل إلى عقد اقتصادي واجتماعي على المدى المتوسط يوطد شراكة حقيقية بين الحكومة والحركة النقابية والمستخدمين والدولة متمسكة كذلك بـ:

- تشجيع التطور النوعي للحركة الجموعية خصوصا، من خلال تشجيع تنظيمها على الصعيد الوطني وتعزيز قدراتها من أجل مساهمة أكبر في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية من حياة الأمة.
- حرصت الدولة على تحفيز تطوير الأطر الملائمة للتشاور والتنسيق على المستوى المحلي.

ج. دور المرأة (تمكين المرأة):

إنّ وضع المرأة الجزائرية يميزه التساوي في الحقوق والواجبات في المجالات السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية، وقد برزت هذه المساواة من خلال التمدد الكثيف للفتيات في كافة أطوار التعليم وولوجهن أكثر في الحياة المهنية والمسؤوليات السياسية والوظائف السامية في الإدارة والقضاء، حيث صار العنصر النسوي اليوم يشكل في الجزائر أكثر من 50% من التعداد الجامعي وأكثر من 60% من التعداد الطبي، وأكثر من 30% من سلك القضاة، وأكثر من 55% من تعداد الصحفيين.

كما دُعم هذا التطور بإدخال أحكام جديدة على قانون الأسرة تكفل استرجاع التوازن بين الزوجين من حيث الحقوق والواجبات لجعلها تتماشى وما يقتضيه الدستور والالتزامات الدولية والقيم الحضارية.

د. إعادة النظر في التنظيم الإداري:

قامت الإدارة الجزائرية بإعادة النظر في نظام ترتيب الوظائف العمومية انطلاقا من تجديد قوانين العمل والوظيفة العمومية والقانون الأساسي العام للعمال، وبذلك يتحقق شعار المعروف "كل حسب عمله"¹.

¹ اعثامنة جيا، المرجع السابق، ص: 222.

هـ. مواصلة الإصلاح التربوي:

وعيا من الجزائر بأنّ تّثمين رأس المال البشري هو بالذات أساس التقدم السياسي والاقتصادي والاجتماعي؛ لذلك فقد قامت منذ استقلالها باستثمارات معتبرة من أجل تعميم التمكن من التعليم والتكوين، فهي تسعى جاهدة لتحقيق تحول نوعي لمنظومتها التعليمية بغية الاستجابة لمتطلبات إعداد أبنائها وتحضيرهم لممارسة الأنشطة كمواطنين، وتثمين قدراتهم الابداعية ضمن سياق اقتصاد يستند أكثر فأكثر على العلم والمعرفة، وهذا من خلال توفير الشروط المادية والبيداغوجية الأكثر ملاءمة للتكفل بتعداد مدرسي يتجاوز 8 ملايين تلميذ، وما يقارب مليون طالب.

كما يشمل إصلاح المنظومة التربوية انفتاحها على العلم والثقافة العالميين، وعلى اللغات الأجنبية لدعم التعاون الدولي، إضافة إلى ترقية العناصر المؤسسة للهوية الوطنية ضمن منظور يندرج في إطار الحداثة والتنمية.

و. تعميق الإصلاحات الاقتصادية والمالية:

سمحت السياسة الاقتصادية والمالية التي انتهجتها الجزائر خلال السنوات الأخيرة بشكل متواصل بإدخال الصرامة والانسجام على اختيارات تخصيص الموارد العمومية وإدارتها، كما سمحت بتطوير أدوات تحفيز المبادرات الخاصة ومرافقتها، بما فيها مبادرة الشباب ضمن منظور التشجيع على بروز طبقة جديدة من المقاولين. ومما سبق يمكن الإشارة إلى أنّ مواصلة الإصلاحات تركز على:

- عصنة القطاع المالي والمصرفي حتى يضطلع بدوره كاملا في تمويل الاقتصاد، مع الاعتماد على العقلنة المتنامية لتسيير المال العام، إضافة إلى تبني سياسة نشطة لإدارة المديونية وتطوير القطاع الخاص وتكثيف مسار انفتاح مؤسسات القطاع العام على الشراكة والخصوصية.
- تنوع قاعدة الانتاج الصناعي والزراعي والخدماتي وهي تمثل أحد الأهداف المركزية لاستراتيجية الإصلاحات¹.

ز. الإصلاحات الإدارية الجبائية:

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 213-214.

لقد كان الإصلاح الجبائي شاملا للعديد من الجوانب الجبائية، حيث يمكن ضبط تلك الإصلاحات في الجوانب التالية:

- إصلاح الإدارة الضريبية: لمواكبة الإصلاحات الاقتصادية الحديثة، وجب على الدولة إصلاح الضريبة لزيادة وتحقيق الفعالية والقيام بمهامها على أحسن وجه، وهذا من حيث التنظيم، السرعة، وتشديد الرقابة الجبائية لمكافحة الغش والتهرب الضريبي، وهي من أهم أهداف الإدارة الجبائية من أجل الوصول إلى أقصى مردودية ممكنة.
- كما تم توفير إمكانيات بشرية ومادية معتبرة لتطوير الإدارة الجبائية وتحديثها، من خلال تزويد الإدارة بالإعلام الآلي الذي عمل على تخفيض العوائق البيروقراطية، إضافة إلى تسريع عملية دراسة ومعالجة الملفات الإدارية، أضف إلى ذلك توظيف إطارات جامعية مؤهلة في الإدارة الجبائية لتحسين المستوى، وكذا تحسين ظروف العمل وتدعيم المستخدمين ماديا ومعنويا للقضاء على الرشوة بغية جعل الإدارة الضريبية مواكبة للتطورات الحاصلة. وفي هذا الإطار تم تحويل الإدارة المركزية إلى مديرية عامة للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي 90-190 الصادر في 27 جوان 1990، كما تم إنشاء -على المستوى الداخلي- 9 مديريات جهوية (فرعية).
- إصلاح التشريعات الجبائية: حيث تمحورت في النقاط التالية:
 - ✓ تنشيط النظام الجبائي باستبدال عدة ضرائب معقدة بضرائب بسيطة، كتجميع مختلف الضرائب المفروضة سابقا على الدخل في ضريبة وحيدة وهي الضريبة على الدخل الاجمالي، كما تم استبدال الرسم الوحيد الاجمالي على تأدية الخدمات بالرسم على القيمة المضافة.
 - ✓ تخفيف العبء الضريبي الذي كانت تعاني منه المؤسسات الاقتصادية، والذي حرّمها من التوسع وإمكانية التمويل الذاتي.
 - ✓ وضع إدارة ضريبية فعالة والتي تعد همزة وصل بين المكلفين والنظام الجبائي.
 - ✓ محاربة الغش والتهرب الضريبي.

✓ تحقيق العدالة الضريبية من خلال اتباع عدة إجراءات أهمها التوسع في استعمال الضريبة التصاعدية التي تعتبر أكثر عدالة اجتماعيا، وتوسيع نطاق تطبيق مختلف الاقتطاعات ومراعاة المقدرة التكليفية.

✓ توجيه النشاط الاقتصادي الذي يعد أهم أهداف الإصلاح من أجل تحقيق عدة أغراض، كحماية الانتاج الوطني عن طريق الرسوم الجمركية ومراجعة معدلاتها، محاولة جلب رأس المال للاستثمار في المناطق المراد ترقيتها وذلك عن طريق الاعفاءات، وإدخال عدة تحفيزات ضريبية لزيادة قيمة الاستثمار وتوجيهه¹.

ح. استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن:

وذلك بالعمل على خلق ثقافة جديدة للمرفق العام، وترسيخها في ذهنيات المواطنين، حيث أكدت الحكومة ضرورة التزامها بما يلي:

- حق المواطن في الأمن والسكينة والمحيط السليم وحقه في الاعلام وشفافيته.
- تحسين وتبسيط الاجراءات الإدارية.
- حق الانتفاع والمساواة في المرفق العام.
- إضفاء إنسانية أكثر على العلاقات بين الإدارة والمواطن، وتوفير الحماية القانونية للمواطنين.
- العمل على تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها، لا سيما عن طريق إنجاز شبكة معلوماتية داخلية وحكومية².

ط. الاستخدام الأمثل للتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال أو ما يعرف بالحكومة الالكترونية:

في ظل الرواج الكبير للإنترنت، سعت السلطات العمومية في الجزائر إلى الاستفادة من هذه التقنية الجديدة، وهذا عبر إنشاء نظام إلكتروني شامل والعمل على تعميمه وهو ما أسمته بمشروع الجزائر

¹ هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص: 215-216.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة الحويلة والآفاق، فيفري 2005، ص: 97.

الالكترونية، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى أدركت الجزائر أن جميع المعاملات الحكومية بحاجة للاتصال الالكتروني، كل هذا بهدف رفع مستوى أداء الخدمة العمومية، والقضاء على مظاهر الضعف والبطء في الأداء وسوء إدارة الموارد العامة للدولة، وعليه فإن هذا التحول هو حتمية تفرضها التغيرات العالمية¹.

3. الهيئات المسؤولة عن الإصلاح الإداري في الجزائر:

اعتمدت الجزائر عدة أجهزة لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري، وهذا بغية تحقيق تنمية فعالة تسهم في بلورة تنمية شاملة، وهو ما يعبر عن إرادة سياسية فعلية لتجاوز حقبة التخلف الإداري ومحاولة التطلع لتفعيل العمل الإداري، لحساسية هذا الجهاز وتأثيره وتأثره بباقي القطاعات الأخرى، حيث تمثلت هذه الأجهزة والآليات في:

أ. الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية:

أنشأت بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 يونيو 1996، والذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وذلك على النحو التالي:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية والسهل على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- دراسة وتحضير اقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين؛ القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة، الجماعات المحلية، الهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية لتلبية حاجيات المواطنين بما في ذلك دراسة سير الإدارة العمومية، وتقييمه واقتراح كل التدابير التي ترمي إلى تحسين نجاعة الإدارة العامة.

¹ سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص: 48.

- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم عمل الإدارة العامة، باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.
- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك عن طريق تنظيم وتنشيط كل تظاهرة اتجاه الموظفين تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجراءاتها، وترقية مشاركة الموظفين وتوجهاتهم¹.
- زيادة على ذلك يتولى الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية في ميدان التعاون ما يلي: تطوير سياسة المبادلات مع الشركاء الأجانب، مع تقديم المساعدة للسلطات المختصة المعنية في المفاوضات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف في هذا المجال، كما يشارك في أعمال الهيئات الإقليمية والدولية فيما يخص القضايا المتعلقة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية لاسيما المساهمة في تنمية التعاون المغربي².

ب. برنامج الحكومة لسنة 2000:

- حيث تمّ وضع أهداف الإصلاح التي تعمل الحكومة على تحقيقها كما يلي:
- عصرنة الإدارة العامة بهدف تكوين إطارات الإدارة العامة وأعاونها، وذلك عن طريق رد الاعتبار للتكوين المتخصص ولمراكز التكوين المهني، إلى جانب استعمال الاعلام الآلي وشبكة الانترنت، وتخفيض إجراءات وآجال انجاز المهام الإدارية، ناهيك عن تطوير الشفافية والاتصال داخل الإدارة.
 - ترشيد الإدارة العامة عن طريق: دعم التنسيق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية للإسراع في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اللجوء للخبرات الأجنبية، والتضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على حقوق المواطنين.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 28 محرم 1417 الموافق لـ 15 يونيو 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 37، ص: 08

² صياد باية، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008، ص76.

- رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة، محاربة كل أشكال السلوكيات اللاأخلاقية في المرفق العام، واستعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية¹.

ج. المديرية العامة للإصلاح الإداري:

أنشأت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل 2003، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي. وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، كما تعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات، وفي كل القطاعات.

وقد أوكلت لها مجموعة من المهام بموجب المادتين 2-3 من المرسوم السالف الذكر، أشبه في مجملها بتلك التي كانت تتكفل بها الوزارات المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري، هذا من جانب المسؤوليات والمهام، أما على مستوى الهيكل التنظيمي، فنجد أنه على عكس التنظيم السابق للوزارات المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري الذي يأخذ شكل مديريات دراسات.

وبالرغم من عدم دقة النص في توزيع الاختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلا أن تنظيمه الداخلي يقتصر على ثلاثة مدراء دراسات مهمتهم تقديم المساعدة للمدير العام للإصلاح الإداري حيث يقع على عاتقهم التنظيم والعمل الإداريين، العصرية والتطوير الإداريين والتقييم والتحليل الاستشرافي.

ما يلاحظ، أن الهيكل التنظيمي للمديرية لا يوحي بوجود آليات تطبيق أو أي سياسة تذكر، إذ أن هذه الأخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أن التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري، العصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في إطار رؤية شاملة، كما أن المتمعن في السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح الإداري طبقا للمرسوم الذي يحدد مهامها، يلاحظ أن دور المديرية يقتصر على مجرد إبداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري دون منحها السلطات

¹برنامج الحكومة لسنة 2000، مصالح رئاسة الحكومة، مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني يوم: 27

سبتمبر 2000.

الكافية لاتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات على اعتبارها الهيئة القيادية الاولى لمسار تحسين أداء الإدارة العامة.¹

د. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نص على انشائها قانون 01-06 المتعلق بمكافحة الفساد، حيث تم انشاؤها بموجب المرسوم 413-06 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006²، وقد أدرجت هذه الهيئة ضمن الأجهزة القيادية بهدف عملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار أنّ جوهر الإصلاح يكمن في توفير البيئة النظيفة القابلة لزراعة بذور التغيير، وقد كلفت هذه الهيئة بمجموعة من المهام التي تضمنتها المادة 20 من القانون أعلاه على النحو التالي:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد مع تجسيد مبادئ دولة القانون وتكريس مبدأ الشفافية.
- تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي التي ترمي للوقاية من الفساد، بالإضافة إلى تهيئة القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد من خلال جمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تسهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها والبحث عن أسبابه وتقديم التدابير لإزالتها والقضاء عليها.
- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية من خلال دراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها مع السهر على حفظها.
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات ذات الصلة بمجال الوقاية من الفساد الواردة من القطاعات المعنية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 26 صفر 1424 الموافق لـ 28 أبريل 2003، الجريدة الرسمية، العدد 30، ص: 08.

² المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الجريدة الرسمية العدد 74، ص: 17.

- السهر على تعزيز ما بين القطاعات، والتعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني والدولي.

تجدر الإشارة أيضا، أنه لضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويدها ببعض الامتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات، تخول لها المادة 21 من نفس القانون المذكور سابقا، أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العام أو الخاص، أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومات أو وثائق تراها مفيدة في الكشف عن أعمال الفساد، حيث أن كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة يعاقب عليها من طرف القانون¹.

والى جانب الأجهزة الرسمية التي قامت بعملية الإصلاح الإداري في الجزائر والمذكورة أعلاه، كانت هناك أيضا مجموعة لجان وطنية تميزت بطابعها الاستشاري التي تمثلت في:

أ. اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري 1983: وهي لجنة استشارية أنشأت لدى كتابة الدولة للوظيفة العمومية للإصلاح الإداري.

ب. اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري 1989: أنشأت من طرف رئيس الحكومة "قاصدي مبراح" يوم 31 جوان 1989 ولم تدم سوى بضعة أسابيع.

ج. اللجنة الوطنية لإصلاح مهام وهياكل الدولة 2000:

وهي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية، أنشأت في إطار التوجه العام للورشات الإصلاحية الكبرى، حيث تتكفل هذه اللجنة في إطار مقاربة شاملة ومنسجمة بتحليل وتقييم كل الجوانب المتعلقة بتنظيم وسير أجهزة الدولة، وكذا باقتراح كل التدابير الإصلاحية الملائمة وذلك بـ:

- دراسة مهام وهياكل وسير الإدارات المركزية للدولة، وكذا ميكانيزمات التنسيق، بالإضافة إلى التشاور والضبط والمراقبة.

¹ القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14،

- دراسة المهام والنظم العامة للهيئات العمومية.
- دراسة الأنظمة المتعلقة بأعوان الدولة.
- دراسة الآثار القانونية والمؤسسية للإصلاحات المقترحة¹.

بالإضافة إلى الهيئات السابقة، هناك شركاء آخرين ساهموا في عملية الإصلاح الإداري:

د. المديرية العامة للتوظيف العمومية:

تشكل هذه المديرية الشريك والفاعل الأول في عملية قيادة الإصلاح الإداري لكونها هيئة الاشراف الدائمة على مجموع التعدادات الموجودة في الإدارة الجزائرية، وعليه فهي تتحكم في جملة من الآليات بالتشاور مع المديرية العامة للإصلاح الإداري لتطبيق أي سياسة إصلاحية.

هـ. وزارة المالية:

نظرا لإشرافها على تسيير المالية العمومية وما تتمتع به من سلطات في رقابة الانفاق بالتعاون مع الفاعلين الآخرين، فقد فرضت سياستها الإصلاحية في هذا المجال، كما أنّ مساهمتها تكمن في ضمان التأطير المالي للعمليات الإصلاحية الجديدة.

و. مجلس المحاسبة: تكمن مساهمته في عقلنة التسيير المالي خاصة، وإدراج الوظائف الجديدة في التسيير العمومي على غرار وظيفة التدقيق.

ولتقييم الإصلاح الإداري يجب القيام بقياس نتائج الخطط والبرامج من منطلقين:

- الكفاءة: بمعنى التفريق بين ما يتم الالتزام به مسبقا وما يتم تنفيذه حقيقة.
- الفاعلية: أي مدى إحداث الآثار الايجابية في النظام السياسي وتحقيق الرضا العام.

¹ ابن فريجة مصطفى، الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة الجزائر، 2003، ص: 59.

مما سبق، يمكن القول أنّ المسؤول عن عملية تقويم الإصلاح الإداري في الجزائر هو جهاز "المديرية العامة للإصلاح الإداري"، وهذا من خلال وجود ثلاثة مدراء دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، إلّا أنّ الملاحظ على مستوى الإدارة العامة الجزائرية هو غياب التخطيط وتداخل الصلاحيات ما أثر سلبيا على عملية التقييم والإصلاح بصفة عامة¹.

4. نماذج الإصلاح الإداري في الخدمات العمومية الجزائرية:

لقد قامت الدولة الجزائرية بالتطوير الفعلي على مستوى عدة إدارات خدماتية نذكر منها:

أ. مصلحة الضمان الاجتماعي:

يعد مشروع البطاقة الالكترونية الاجتماعي "الشفاء"، المشروع المهم في برنامج عصرنة الضمان الاجتماعي الذي شرع فيه سنة 2007، أين شجعت الوزارة المسؤولة على إنجاح العملية وتعميمها على كل الفئات المؤمن لها اجتماعيا، ولهذا أطلق الضمان الاجتماعي برنامجا طموحا ركز فيه على ما يلي²:

- تحسين نوعية الأداء لا سيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع.
- الحفاظ على التوازنات المالية لهيئة الضمان الاجتماعي، أين تم إقرار آليات جديدة لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي والإصلاح الهيكلي لتمويله، إلى جانب استراتيجية تعويض الأدوية الهادفة إلى إرشاد نفقات التأمين على المرض وعقلنة فاتورة الدواء وتشجيع المنتجات الصيدلانية.
- تعميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية قصد إرساء أداة فعالة لمحاربة كل أشكال الغش والتجاوزات في مجال التأمين على المرض.

¹ ابن فريجة مصطفى، المرجع السابق، ص: 60.

² غنام عواطف، طرشي حنان، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2014، ص: 64.

لهذا فبطاقة الشفاء هي بطاقة تحوي شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المؤمن وذوي الحقوق أثناء استفادتهم من الخدمات، وهذه المعلومات تشمل اسمه ولقبه ورقم التأمين¹.

ب. مصلحة بريد الجزائر:

قصد تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة العمل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع ملايين بطاقات السحب الآلي، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب إلكتروني حيث بدأ العمل بالجزائر العاصمة، ثم توسيعه بدءا من جانفي 2007 على باقي الولايات.

فبطاقة السحب المغناطيسية هي بطاقة إلكترونية تحل محل الصك البريدي، حيث تسمح لصاحبها بالقيام بمختلف العمليات المالية على حسابه البريدي الجاري، حيث تتيح هذه التقنية للمواطن ما يلي:

- خدمة السحب: إذ توفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرصة سحب الأموال.
- خدمات الاطلاع على الرصيد: يكمن للزبون أن يحصل على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بذاكرته.
- طلب الصكوك البريدية: التي تمنح لكل صاحب حساب بريدي جاري طلب الصكوك بعد ملئ الاستمارة الالكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية، فهدف هذه الخدمة هو تقريب الإدارة من المواطن واختزال الزمن والمكان للقضاء على الروتين البيروقراطي².

ج. قطاع البنوك:

¹ www.CNAS.com منشورات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، دليل نظام الدفع من قبل الغير، مديرية الدراسات الإحصائية والتنظيم، مصلحة الاعلام، بن عكنون، الجزائر، ص:14.

² بريد الجزائر: www.poste.dz

أدت ثورة المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأساليب التقليدية في البنوك الجزائرية، وظهر البطاقات البنكية لأول مرة عام 1990 حيث أصدر بنك القرض الشعبي الجزائري نوعين من البطاقات لزيائنه هما: بطاقة السحب (cosh)، البطاقة الدولية (visa).

ففي عام 1995 قام البنك بإصدار 18.4 ألف بطاقة سحب و1600 بطاقة دولية ووضع 22 موزع آلي، وفي عام 1998 تم إصدار ما يقارب 20 ألف بطاقة لمركز الصكوك البريدية ccp، كما وضعت 40 موزع أوتوماتيكي¹.

فالبطاقات البنكية المتوفرة في الجزائر هي بطاقات سحب تعوض خدمة سحب النقود من كل الأجهزة الموضوعة من طرف شركة SATIM، فأعلى سقف لها آنذاك هو 10.000 دج في الأسبوع إذا تم استعمال أجهزة وكالات مراكز الصكوك البريدية ccp، و5000 دج في الأسبوع إذا تم استعمال أجهزة البنوك الأخرى، أين حددت المساهمة والتعريفية بحدود معقولة لتلقى إعجاب المستفيدين، حيث قدرت المساهمة السنوية بـ 300 دج وحددت التعريفية بـ 30 دج لكل عملية.

وفي عام 2002 تم إنجاز شبكة نظام التخليص التجاري وذلك على المستوى الوطني ليتم ربطها بالنظام الشبكي لمختلف البنوك العالمية، حيث يسمح هذا النظام بالدفع عن طريق الدخول إلى نظام السحب في شبكة العلاقات ما بين البنوك بشرط أن يكون للتاجر اشتراك في هذا النظام، وكمرحلة تجريبية تضمنت اشتراك 200 إلى 500 تاجر في العاصمة ليتم تعميم الأمر عبر التراب الوطني لاحقا، أين بلغ عدد الوكالات الموصولة بشبكة الدفع الآلي سنة 2003 حوالي 1000 وكالة وتسجيل 15000 تاجر مشترك، وأكثر من 500 ألف زبون.

د. قطاع التعليم:

• التعليم العالي:

انطلاقا من أهمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودورها في تطوير التعليم والبحث العلمي، كانت هناك مساعي لتطوير الخدمات المقدمة للأساتذة والطلبة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، أين يتوفر العديد من المخابر ومراكز البحوث في الجامعات على التغطية الكاملة بشبكة الانترنت، وهو ما

¹ منشورات بريد الجزائر، دليل بطاقة CIB الشروط العامة لتشغيل البطاقة، ص: 01، www.poste.dz

سهل نقل المعلومات العلمية والتقنية عبر أشكال عديدة كالمناشير، التقارير، البحوث، مجلات على الويب، ملتقيات متوفرة على المواقع الوطنية والأجنبية، إمكانية التنسيق وتبادل المعلومات ونتائج البحوث والمشاركة في الحوارات العلمية عن طريق حلقات النقاش والشبكات الافتراضية.

ومن أهم المشاريع المنجزة بقطاع التعليم العالي "مشروع ARN" وهدفه توفير الهياكل القاعدية والأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في القطاع (مسؤولين، أساتذة، باحثين، طلبة) قصد التكفل باحتياجاتهم.

• مشروع التعليم عن بعد:

ويتمثل في تزويد كل المؤسسات الجامعية بهياكل التعليم العالي، ومنها تجهيزات المحاضرة عن بعد والتي تسمح بالتفاعل المباشر بالصوت والصورة بين الأستاذ والطالب¹.

• مشروع المكتبة الافتراضية:

وهدفه إنشاء سياسة وطنية لنشر المعلومات العلمية في ميدان التعليم العالي وهذا بطريقة موضوعية. ومن الخطوات الفعالة المرتبطة بهذا المشروع نذكر:

الحصول على المعلومات العلمية من أكثر من 31 مركز للمعطيات، حيث تتيح للباحث الحصول على وثائق مختلفة من مقالات علمية، مذكرات...إلخ.

أرشيف الوثائق الوطني: "Cerist" تم من خلاله هيكلة وتجميع المعلومات المتخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، كما تم استحداث مراكز جهوية للتوثيق وتحديث المكتبات بفضل برنامج "استجاب" وهو برنامج كمبيوتر وضع بهدف تقديم أداة ذات مقاييس عالمية للمكتبات الجامعية.

كما تقدم الجامعة خدمات التسجيل عن بعد لصالح الطلبة الجدد الناجحين في شهادة البكالوريا، والتي تمكنهم من التسجيل الأولي عبر شبكة الانترنت بعد الاطلاع على نتائجهم، وفي المرحلة الثانية من

¹ غنام عواطف، طرشي حنان، مرجع سابق، ص: 74.

العملية يمكنهم الاطلاع على نتائج التوجيه وتأكيد عملية التسجيل والطعون وغيرها من الخدمات التي يتم استحداثها سنويا للتخفيف على الطلبة عناء التنقل¹.

هـ. قطاع التربية الوطنية:

في إطار إصلاح المنظومة التربوية، تم الشروع في إدخال العديد من الإصلاحات لتتماشى مع سياسة الدولة الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات في الجزائر، حيث تم تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الاعلام الآلي وربطها بشبكة الانترنت وتخصيص حصص للإعلام الآلي للطورين المتوسط والثانوي.

وقد تم ربط أكثر من 9000 مؤسسة تربوية بشبكة الانترنت أي ما يعادل 23% من المدارس الابتدائية، و55% من المتوسطات، و84% من الثانويات.

كما استفاد 376 معلم من تكوين للحصول على الشهادة الدولية لقيادة الحاسوب، كما شرعت الوزارة في تقديم العديد من الخدمات لصالح التلاميذ منها التسجيل في شهادات التعليم الابتدائي والمتوسط والبالوريا عبر موقع وزارة التربية الوطنية، والاطلاع على نتائج البكالوريا والمتوسط والطور الابتدائي عبر شبكة الانترنت عن طريق الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات أو شبكات الهاتف النقال، كما يتيح الديوان الوطني للتعليم عن بعد بعض الخدمات كالتسجيل بالمركز وسحب الاستمارة وتقديم الاستفسارات².

و. التعلم الإلكتروني في الجزائر:

أطلقت مؤسسة "إيباد" ما يسمى بالمكتبة الرقمية المخصصة لتلاميذ المتوسط والثانوي، وهذا عبر شبكة الانترنت حيث أطلقت على هذه المدرسة اسم "تريبتيك" وهو فضاء بيداغوجي افتراضي وساحة للتعلم عن بعد يسمح للتلاميذ بتطوير قدراتهم³.

¹ غنام عواطف، طرشي حنان، المرجع السابق، ص: 79.

² غنام عواطف، طرشي حنان، المرجع السابق، ص: 80.

³ غنام عواطف، طرشي حنان، المرجع السابق، ص: 81.

ثالثا: الإدارة الالكترونية كآلية للإصلاح الإداري في الجزائر

1. الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق على اعتبار أن الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل طريقة للوصول إلى التطبيق السليم لاستراتيجية الإدارة الالكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

وقد قُدمت العديد من الاسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ ترى إحدى هذه الاسهامات أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، وكذا التعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية؛ إلى نموذج الإدارة الالكترونية، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية، حيث تشمل ما يلي:

أ. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم خلالها تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، تماشيا مع عملية الشروع في تنفيذ الإدارة الالكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك قضاء معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل ودون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات، وأحدث البيانات والاعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع امكانية طبع واستخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة¹.

ب. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

وهي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن من الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل

¹ محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2006، ص:20.

معقول التكلفة، إذ يمكن للأفراد الاستفسار عن الاجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو طالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إنّ اكتساب تجربة أولية في التعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية، نظرا لكون عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسطا، كما أنه من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

ج. مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

وهي المرحلة الأخيرة، التي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمئة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، حيث تكون تكلفتها أيضا معقولة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (الجودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها، وتعلم أيضا طرق استعمالها.

والملاحظ على المراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الالكترونية، مما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية¹.

إنّ وجهة النظر السالفة الذكر أولت اهتمامها بالمعدات، والاجهزة الالكترونية اللازمة، وهو شيء منطقي باعتبار أنّ التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية،

¹ محمد سمير احمد، التسويق الالكتروني، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص: 87.

غير أنّ ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية، لأنّ هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوى علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الالكترونية، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبها القضاء على الأمية الالكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات وتكوين حلقات التواصل الالكتروني.

وفي مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الالكترونية، إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الالكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في النقاط التالية:

- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل: خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية وخدمات صحية.
 - الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة الميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.
 - الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين، وخدمات مؤسسية تقدم للشركات والنوادي.
- كما يركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد فيما يلي:
- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة الموجودة بين النظري والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
 - يجب المحافظة على أمن المعاملات والتعاملات.
 - يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

- توفير العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة. توعية المواطنين والادارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية¹.

2. دوافع وأهداف التحول إلى الإدارة الالكترونية:

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

ونلاحظ أن في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الالكترونية على حساب دوافع أخرى، وذلك حسب الوضع الاقتصادي والسياسي لهذه الدولة، حيث تتجسد أهم هذه الدوافع في²:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إنّ توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع يمكنه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرص لها للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

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

¹ سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009، ص: 313.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص: 183-184.

- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل: وذلك من حيث السرعة والسهولة في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- الضغوط الشعبية على القيادة السياسية: في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الاجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الاحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوقه كما له واجبات.
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إنّ تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا، وتشديد المراقبة، وكذا اجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

- اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد، مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة¹.
- السيطرة الإدارية: إنّ التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية، كما يمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع واستقرارا أكبر.
- طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وفتح مجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء.
- الشفافية: إنّ دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الاجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، كما يزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول؛ فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، كما تزيد من ثقة المواطنين بها.
- التنمية الاقتصادية: ولها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطور الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الالكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع لجذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين. فالإدارة الالكترونية تحسن البيئة

¹ محمد محمود الخالدي، مرجع سابق، ص: 25.

التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة¹.

وإلى جانب ما تقدم من الدوافع، فلإدارة الالكترونية أهداف عامة تتلخص فيما يلي:

- إحداث تحويل في الاجراءات الحكومية بتوفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل، وذلك من خلال إعادة تنظيم الإدارة الداخلية، والاجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية، من هذا المنطلق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات وسلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الالكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والانفاق.
- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال النقاط الثلاثة التالية:

- ✓ عملية جمع المعلومات كأساس لتطوير السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة.
- ✓ في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
- ✓ خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- ✓ إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.
- ✓ ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الاجراءات المعقدة.

¹ محمد محمود الخالدي، المرجع السابق، ص: 26.

- ✓ غربة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
 - ✓ تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات.
 - ✓ تبسيط واختصار الاجراءات الإدارية.
 - ✓ تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.
- نستخلص من هذه الأهداف العديدة للإدارة الالكترونية، أنها تتمحور في النقاط الأربعة التالية:

- تحسين مستوى الخدمات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تحقيق الافادة القصوى لعملاء الإدارة الالكترونية¹.

3. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة يتمثل أهمها في:

أ. المتطلبات الإدارية:

ونعني بذلك إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية قصد التكيف مع الخدمات الحكومية التي ستأخذ أبعادا جديدة.

إنّ التنظيم الجديد ينتج عنه دون شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث وظائف جديدة، وهو ما يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغيير النوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين، خاصة وأننا في القرن الواحد والعشرين نتطلع لتقديم خدمات

¹ بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2003، ص:

راقية ترضي زبائن الإدارات الحكومية وإدارات القطاع الخاص بأية وسيلة كانت، لأنّ الزبائن هم القوة المحركة في المجتمعات الحديثة¹.

وفي إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الالكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الاثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الامريكية².

ب. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

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

ج. المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة؛ لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، فهو المنشأ للإدارة

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:145.

² مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص:449.

الإلكترونية، على اعتبار أنه من اكتشفها، ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها، لذلك فإنّ الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، أمّا البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية فتتمثل في مجموعة الملكات العلمية والفنية لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة والمرتبطة بالبنية التحتية الصلبة، تأسيسات، توصيلات، تشبيك، توصيلات، تطوير، أو البنية التحتية الناعمة كتنظيم الخدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية....

إنّ برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغيّر تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإنّ مكّون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وهذا يؤكد أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية¹.

د. المتطلبات التقنية:

ويشكل هذا العنصر حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية، فتوفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج والأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نظام ممكن، يعتبر من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب القانونية، القاهرة، 2007، ص: 180.

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

- البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية وبرمجيات التطبيقات من خلالها، حيث تتكون هذه الأخيرة من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، خدمات التجارة الالكترونية على الويب...

هذا وتتجسد مكونات البنية التحتية من العناصر التالية:

- تقنيات الاتصالات: تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

- ✓ قنوات الاتصال: وتمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية المتمثلة في الأسلاك النحاسية، أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية ومنها الأرضية "المايكرويف"، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

- ✓ محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وهي العنصر المتحكم بنقل المعلومات، وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة، وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، كما توجد مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

- تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: من أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الالكترونية ما يلي:

- ✓ المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها والتي تعد ضرورية كأجهزة الادخال والاخراج بمختلف أنواعها.
- ✓ المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.
- ✓ مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل المنظمة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.
- ✓ شبكات الحاسب الآلي: تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك أو كابل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، مثل شبكة الانترنت، الانترنت أو الشبكة الداخلية للمنظمة التي تسمح للموظفين بالحصول على المعلومات وتبادلها، الاكسترنات أو ما تعرف بشبكة انترانت خاصة تسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الانترنت إلى الانترنت ولكن بصلاحيات محددة¹.

هـ. المتطلبات الأمنية:

هناك العديد من الاجراءات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية، خاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

¹ عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 178-179.

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنظمة.
- يجب على الإدارة العليا في المنظمة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المنظمة لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات¹.

و. المتطلبات السياسية:

ونقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، فالتزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من خلال توفير الجهد والمال والوقت والمتابعة المستمرة، أو بعبارة أخرى توفير العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحويل إلى الإدارة الالكترونية يساعد على تحقيق الهدف المنشود، أما إذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الإدارة الالكترونية تبقى حبرا على ورق.

ويتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الالكترونية ما يلي:

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الإدارة الالكترونية.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 145.

- تفهم ومشاركة ودعم رؤساء الأجهزة في عملية التحول، والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.
- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية كهدف أساسي للجهاز.
- وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة وتوحيد الجهود ورفع الفعالية¹.

ز. المتطلبات التشريعية أو القانونية:

ويعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الالكترونية. إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الالكترونية، ومن المتطلبات القانونية نخص بالذكر:

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية.
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الالكتروني.
- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الالكتروني².

4. ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية:

أ. ايجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية:

إنّ التوظيف التكنولوجي الحديث قصد تقديم خدمات حكومية راقية للمواطنين سيحقق نتائج ايجابية في المجالات التالية:

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص: 184.

² عمار بوحوش، المرجع السابق، ص: 186.

- رفع مستوى الأداء: أي سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، ما ينتج عنه انجاز الاجراءات بسرعة في ساعات محدودة بدل الانتظار لمدة طويلة من الزمن.
- زيادة دقة البيانات: إنّ إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة، لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتالي فإنّ الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الايجابية مضمونة.
- تقليص الاجراءات الإدارية: بفضل المعلومات المخزنة في الحواسيب، تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أنّ الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاتهم.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إنّ وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الانتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، لذا فإنّ الاستثمار في الانسان والوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة يعتبر من الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة على مستوى رفيع.
- في مجال الثقافة والتعليم والبحث العلمي: إن استخدام الإدارة الالكترونية في هذا المجال يساعد على إتاحة المعلومات العلمية والتكنولوجية بصورة فورية من مراكز الأبحاث والمكتبات العالمية، ناهيك عن توفير أفضل للتعليم بكافة مستوياته، والاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث العلمية والتكنولوجية وتقليص المتطلبات المالية للنهوض بمستوى التعليم¹.

¹ حسن نوبي محمد، منظومة الحكومة الالكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات، إمارة دبي، (10، 12 ماي 2003)، ص: 11.

- في مجال الاتصالات: تتجسد إيجابيات الإدارة الالكترونية هنا في خفض الانفاقين العام والخاص على الاتصالات الدولية، وكذا سرعة الانجاز والمتابعة الفورية للأداء الحكومي، إلى جانب سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية والتكنولوجية والتجارية.
- في مجال الخدمات الحكومية: تتمثل أهم ايجابيات الإدارة الالكترونية في هذا المجال في تطوير التعامل الالكتروني الحكومي لتوفير التبادل الفوري للمعلومات بين الجهات الحكومية والخاص بالمعاملات الحكومية أو الجهات الرقابية الاشرافية وتحقيق أكبر حالة من الرضا لدى المواطنين على نوعية الأداء الحكومي، إلى جانب سهولة الوقوف على شكاوى المواطنين وسرعة معالجتها¹.
- تسريع معالجة العوائق: مثل النظم التعليمية السيئة، ارتفاع أسعار الاتصالات، شبكات الاتصالات غير الموثوق بها، والاستثمارات الضعيفة.
- في مجال التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص: كالمساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد عبر التخلص من الروتين بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز فرص الاستثمار المحلي والاجنبي بتوفير المعلومات المطلوبة بالدقة والسرعة المطلوبة، ناهيك عن تسهيل الانتقال إلى عصر الخصوصية، وتفعيل مهمة الدولة في توفير جميع سبل الدعم للقطاع الخاص لكل من ينافس القطاع الخاص في الدول المجاورة، وغيرها الكثير....
- في مجال تنمية الموارد البشرية: أهمها انتشار الوعي العام، ونمو قدرة الموارد البشرية على التفاعل الايجابي مع المجتمع الدولي، وزيادة قدرة المجتمع على تنويع مصادر الدخل القومي، وإعادة تأهيل الموارد البشرية لتنمية قدرتها وإمكاناتها لمواجهة متطلبات العمل الجديد².

ب سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية:

على الرغم من الايجابيات العديدة للإدارة الالكترونية إلا أنَّ هناك بعض السلبيات والعيوب التي لابد من ذكر أمها:

¹ سامي عطاء الله الصالحي، الحكومة الالكترونية، تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، وحدة تنمية المعلومات للدول العربية، الكويت، أبريل، 2001، ص: 02.

² أحمد خضر، ماهية الحكومة الالكترونية، مجلة علوم وتكنولوجيا، العدد 107، نوفمبر 2003، ص ص: 25، 26.

- سهولة اختراق الانظمة وعدم وجود ضمانات لسرية وأمان المعلومات.
- اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية.
- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها.
- شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم للعلاقات الانسانية.
- ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية.
- عدم قدرة قطاعات المجتمع على التعامل معها نظرا لارتفاع نسبة الأمية الالكترونية.
- عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الحكومية.
- لا وجود لحدود للتعامل من خلال شبكة الانترنت/ حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بدون حدود وبحرية، ومع كل هذه الاحتمالات الايجابية فهناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية.
- التكامل الداخلي يخلق خرق في الحماية، لأنّ معظم البنيات التكنولوجية في العصر الحالي مترابطة ومتداخلة عالميا، فلا يوجد حدود يمكن حمايتها، وليس لها موقع جغرافي محدد كذلك، وهذا يعني أنّ المواقع يمكن أن تهاجم من أي مكان من العالم، فإذا تمّ مهاجمة إحدى الشبكات فسوف تسقط الشبكات الأخرى بسبب ترابطها الداخلي.
- تبادل الوثائق إلكترونيا يحتوي على عدّة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني، وكذلك مسألة التوقيع الالكتروني¹.

¹ رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية، بحوث ودراسات، العدد 384، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص ص: 17، 18.

ورغم ذلك، فيمكن للإدارة الالكترونية الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر نجاحها يكمن في تحدي هذه المخاطر، وعلى القائمين عليها الحذر ووضع الوسائل التي تحد من المخاطر غير الظاهرة، حيث أنّ إدارة المخاطر تلعب دورا مهما وكبيرا في نجاح الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية.

رابعاً: الإدارة المحلية الجزائرية

تمارس الدولة صلاحياتها في إدارة شؤون الحكم التشريعية والتنفيذية من خلال عدة مستويات، حيث أنّ تلاقي هذه المستويات وتكاملها يصنع نمط الحكم الجيد. وتلعب الإدارة المحلية الدور الأهم في تنفيذ السياسات والخطط العامة للدولة، بحيث تصبح هي ناقل ومنفذ خطط الإصلاح والتنمية في أرض الواقع، وتجعل المواطن العادي يشهد بعينه تحقق دور الدولة التنموي، كما تلعب دور الرقيب والمتابع لتنفيذ خطط الحكومة.

1. نشأة وتطور الإدارة المحلية الجزائرية

نحاول من خلال هذا الجزء تتبع نشأة نظام الإدارة المحلية في الجزائر، والمكانة التي احتلتها وتطورها عبر التاريخ، من خلال الالتزام أثناء ذلك بالتعاقب الزمني، بدءاً بمرحلة ما قبل الاستقلال ثم مرحلة ما بعده، ناهيك عن خصوصيتها ومستوياتها والتحديات المختلفة التي تواجهها.

أ. نظام الإدارة المحلية الجزائرية قبل الاستقلال

• أثناء الحكم العثماني:

استمر الحكم العثماني في الجزائر من سنة 1518م إلى سنة 1830م ليوم أكثر من ثلاث قرون، حيث مرّ بأربع فترات مختلفة تميزت كل فترة بأسلوب معين في تسيير شؤون البلاد. كما تميز التنظيم الإداري بطابع خاص من خلال السعي إلى ضمان السيطرة المستبدة على جميع مرافق البلاد لا سيما مرفق الأمن. وقد مرّ النظام الإداري العثماني في الجزائر بالمراحل التالية:

أ. مرحلة البايات (من سنة 1558م إلى سنة 1587م):

دام فيها حكم الباي 70 سنة، وعرفت أزهى مراحل حكم الأتراك في الجزائر، أما التنظيم فقد كان يتسم بالمركزية المطلقة، حيث سيطر الحكام على البلاد سيطرة تامة حكماً وإدارة¹.

¹ أنس قاسم جعفر، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص:39.

ب. مرحلة الباشوات (من سنة 1588م إلى سنة 1659م):

في هذه المرحلة أيضا ظل النظام مركزيا، يعين الباشا لمدة ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد من طرف السلطان دون ولاء شعبي، مما جعلهم منفصلين عن القاعدة الشعبية¹.

ج. مرحلة الأغاوات (من سنة 1659م إلى سنة 1671م):

تميزت باضمحلال نفوذ السلطان العثماني وغياب سيادة الدولة العثمانية، وقد اتسم النظام فيها بالفوضى والاضطراب نتيجة الصراعات المحلية، واستياء تركيا من انفصال حكام الجزائر عنها، وانهار عهد الأغاوات سريعا في سنة 1671م وحلّ محله حكم الدايات².

د. مرحلة الدايات (من سنة 1671م إلى سنة 1830م):

تمثل هذه المرحلة الوجود التركي الحقيقي في الجزائر، وهذا لنضج الإدارة التركية من جهة واستقرار الأوضاع من جهة ثانية، وبعد أن استتب الأمر بيد السلطان بالعاصمة، كانت الدولة التركية عاجزة عن وضع جميع القطر الجزائري تحت يد حاكم واحد؛ قسم هذا الأخير الجزائر إلى أربع ولايات أو مقاطعات أطلق على كل واحدة منها اسم البايليك، وبالتالي فالبلاد كانت مقسمة إقليميا إلى المناطق التالية³:

✓ دار السلطان: هي مقاطعة إدارية توجد في الجزائر العاصمة وضواحيها، ويمكن القول أنه نظام خاص تمتعت به العاصمة بحيث يتواجد به مقر نائب السلطان العثماني (الداي)، وتمتد حدودها من مدينة دلس شرقا إلى شرشال غربا، ويحدها جنوبا بايليك التيطري.

✓ بايليك الشرق: تعد أكبر المقاطعات وعاصمتها قسنطينة، وتمتد حدودها من الحدود التونسية شرقا حتى بلاد القبائل الكبرى غربا، تميزت بعدم قدرة الحكومة المركزية على التحكم الكامل

¹ عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائري، 1988، ص: 27.

² عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية ولغاية 1962، ولغاية الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص: 59.

³ محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، الولاية، البلدية (1516-1962)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص: 23.

فيها، حيث كان زعماء القبائل يحرضون على الثورة ضدها والتمرد عليها وعدم دفع الضرائب¹، ويضم المدن والمناطق التالية: قسنطينة، عنابة، سكيكدة، جيجل، تبسة، الأوراس، المسيلة، سطيف، بجاية، برج حمزة، بسكرة، ورقلة.

✓ بايليك الغرب: كانت عاصمتها مازونة (1710م) ثم معسكر وأخيرا وهران (1792م)، وتمتد من الحدود المغربية غربا إلى ولاية التيطري شرقا، ومن البحر شمالا إلى الصحراء جنوبا، وتشمل المدن والمناطق التالية: وهران، تلمسان، معسكر، مستغانم، غليزان، سعيدة، الشلف.

✓ بايليك التيطري: عاصمتها المدية، وتعد من المقاطعات الأقل أهمية سياسيا واقتصاديا، وأصغر ولايات القطر، وتشمل المدن والمناطق التالية: الجلفة، الأغواط، سور الغزلان، تيزي وزو، بوسعادة.

وبصفة عامة، فقد كانت الإدارة المحلية في العهد التركي تتسم بالضعف وتفتقر إلى التنظيم الإداري الصحيح، ويرجع ذلك إلى الوصاية الشديدة على كافة الأجهزة الإدارية بالدولة².

• أثناء فترة الاحتلال الفرنسي:

بعد سقوط الدولة العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام 1830، فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر، الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي: الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري (السلطة التشريعية والسلطة القضائية)، بل امتد إلى المؤسسات المحلية، بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد، وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، بحيث توسعت اللامركزية إلى مدى بعيد، الأمر الذي أثار نقاشا واسعا حول طبيعة الحكم المحلي، هل هو من نوع اللامركزية، أم هو حكم فيدرالي، وقد قسمت البلاد إقليميا إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل

¹ اعثامنة جباد، مرجع سابق، ص: 05.

² خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري بالجمهورية الجزائرية: دراسة نظرية-تطبيقية، دون دار نشر، الطبعة الأولى، 1975، ص: 131.

ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير، هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي¹.

أما السلطات الفرنسية، فقد اعتمدت في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، حيث كانت تلجأ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا أخرى تلجأ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

ففي المرحلة الأولى 1830-1887: قسمت الجزائر إلى ثلاث أقاليم: أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا، ومناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية، والمناطق المختلطة وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين، حيث يخضع الأوروبيون للإدارة المدنية والجزائريون للإدارة العسكرية، وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

وفي المرحلة الثانية: اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة، وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس الولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الأوروبي، **القسم الأوروبي:** في الشمال حيث يتركز العنصر الأوروبي، أما **القسم الثاني:** فيضم البلديات المختلطة، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون، وترتكز إدارة البلدية على هئتين الأولى هي المتصرف الذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم، والثانية تتمثل في اللجنة البلدية ويرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

أما **القسم الثالث:** فقد ضم البلديات الأهلية، والتي تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري².

يلاحظ أن نشأة وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيها عدة عوامل منها التغييرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارسة من طرف

¹ محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص: 98.

² أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص ص: 124.

المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية، أما من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل ظلت أداة إدارية فقط تسعى لتلبية مصالح القلة الأوروبية.

• أثناء الثورة التحريرية:

فكر قادة الثورة التحريرية بعد عامين من اندلاعها سنة 1954، في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكلية الثورة. فمن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ست ولايات، كما قسمت كل ولاية بدورها إلى مناطق والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسّمات، وبذلك تجسدت السلطة المحلية، هذا وقد تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية، أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني.

لقد غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، وأصبحت تسيورها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، حيث تنوعت اختصاصات هذا المجلس البلدي من الاشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل وتنظيم شبكة الاستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية¹.

• نظام الإدارة المحلية الجزائرية بعد الاستقلال:

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأُمراض والفقر والجهل والأمية والبطالة نتيجة السياسة الاستعمارية. ولتجاوز هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687

¹ أحمد محيو، المرجع السابق، ص:130.

بلدية بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية¹.

أما الإصلاح في المجال التشريعي فقد كرسه دستور 1963، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، كما هو وارد بالمادة (09) منه، وهو التوجه نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر لسنة 1964 "ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد..."، ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن قانون البلدية²، ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية³، وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

اعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية ومنذ سنة 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية⁴. ومن مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإرادة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة التنفيذ. وتماشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية، جاء القانون البلدي رقم (10/2011) وقانون الولاية رقم (07/2012) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي.

حيث هدفت التعديلات التي جاء بها النص الجديد لقانون البلدية إلى بروز كفاءات وأجيال جديدة من القيادات، من بينهم نساء وشباب وكذا بروز مواطن مثقف وعلى دراية بما يجري، وله آراء

¹ حسين مصطفى حسين، مرجع سابق، ص: 134.

² الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967، والمتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية رقم 06 المؤرخة في 1967/01/18.

³ الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية رقم 44 والمؤرخة في 1969/05/23.

⁴ مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص: 93.

واقترحات حول تسيير بلديته، كما يمنح له قانون البلدية الجديد مكانة مركزية، بحيث سيستشير المجلس الشعبي البلدي في اختيار أولوياته خاصة في مجال تهيئة البلدية وتسييرها.

2. خصائص الإدارة المحلية الجزائرية

تتميز الجماعات المحلية الجزائرية بمجموعة من الخصائص من أهمها:

أ. الاستقلالية الإدارية:

ينتج الاستقلال الإداري للجماعات المحلية من خلال الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته لنا المادة الأولى من القانون 90-08 المؤرخ في 04/04/1990¹ المتعلق بقانون البلدية، فالاستقلال الإداري هو الذي يجعل من الأجهزة الإدارية المحلية تتمتع بكل السلطات اللازمة لممارسة نشاطها، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة، ومن مزايا هذه الاستقلالية ما يلي:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها.
- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تفهم أكثر وتكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية.
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية والمحلية². وتحقق الاستقلالية الإدارية في الجماعات المحلية من خلال:

✓ وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية:

يرجع سبب قيام نظام اللامركزية إلى وجود مصالح أو شؤون محلية تتمثل في ذلك التضامن الذي يعبر عن اهتمامات واحتياجات سكان الإقليم أو جهة معينة من الدولة، تختلف عن الاحتياجات والمصالح والشؤون الوطنية العامة والمشاركة بين جميع المواطنين بالدولة.

¹ القانون رقم 09/90 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410هـ الموافق لـ 04 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية.

² عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الإدارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص: 24.

✓ تمتع الهيئات الإقليمية بالشخصية المعنوية:

تعتبر الشخصية المعنوية السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة استقلالاً قانونياً حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بم يترتب عن ذلك من حقوق، ومن التزامات وتحمل للمسؤولية.

إنّ إضفاء الشخصية المعنوية العامة على الهيئات المحلية يحقق قدراً من الحرية في التصرف ويدعم الاستقلال الذي يجب أن تتمتع به في مواجهة السلطة المركزية، مما أدى هذا إلى تأكيد الشخصية المعنوية للوحدات من الناحية القانونية.

✓ تمثيل المجالس المحلية بأسلوب الانتخاب:

لا ينبغي أن تمنح المجالس المحلية الشخصية الاعتبارية لضمان استقلالها، إذ لابد من الأخذ بالانتخاب كطريقة لتشكيل هذه المجالس أو غالبيتها على الأقل، ذلك لأن نظام الإدارة المحلية لا يهدف فقط إلى تحقيق أهداف إدارية وتقديم الخدمات للمواطنين بصورة جيدة فحسب، بل يهدف في الوقت ذاته إلى تحقيق أهداف سياسية تتمثل في ترسيخ النهج الديمقراطي والسماح للمواطنين أن ينتخبوا من يمثلهم على المستوى المحلي.

ب. الاستقلالية المالية:

بما أنّ الجماعات المحلية قد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري حسب ما ذكر أعلاه، فسيكون ذلك سبباً يوجب الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفر موارد مالية تكون ملكيتها للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها، واشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، كما تتمتع بحق التملك للأموال الخاصة¹. وتنص المادة 60 من القانون 90-08 المؤرخ في 07/04/1990م المتعلق بقانون البلدية، بأن يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت رقابة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية، ومن نتائج هذه الاستقلالية المالية أنّ الجماعات المحلية تستطيع إدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تملّيه

¹ خالد سمارة زغبى، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، شركة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 1985، ص ص:

عليها السياسة الاقتصادية للدولة، وهذا حتى لا يكون لهذا الاستقلال تأثير على مجرى نمو النشاط الاقتصادي للدولة¹.

3. مستويات الإدارة المحلية الجزائرية

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاث مستويات رئيسية هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر، والدائرة من عدد من البلديات، وتشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، وهي لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية، بل هي مجرد فرع وقسم إداري تابع ومساعد للولاية، فالهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل البلديات المنتشرة عبر حدود الولاية، حيث تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارية، ويعد رئيس الدائرة تابعا ومساعدة للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتخطيط والتوجيه والاعلام والتنسيق بين البلديات.

أ. البلدية:

• تعريف البلدية:

"البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا"، وقد عرفها المشرع الجزائري كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"².

¹ لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص ص: 230، 231.

² المادة 01 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 2011.

ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة إلى البلدية باعتبارها قاعدة اللامركزية وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963 والمادة 36 من دستور 1976 والمادة 15 من دستور 1989 والمادة 15 من دستور 1996، ويتواجد على مستوى التراب الوطني الجزائري حاليا 1541 بلدية¹.

• تشكيل المجالس البلدية:

لقد نصّ قانون البلدية رقم 10/11 على كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية والهيئات والأجهزة التي تعمل على تسييرها، حيث يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف من هيئتين أساسيتين هما: المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية المتمثلة أساسا في رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه.

✓ المجلس الشعبي البلدي:

هو المؤسسة المنتخبة في البلدية التي تساعد على تحقيق الديمقراطية على المستوى المحلي، وتكرس مبدأ الاختيار للشعب، على أساس أنّ الانتخابات المحلية عنصر أساسي من عناصر الديمقراطية المحلية والتي تعطي المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطنين حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

ينتخب المجلس لمدة خمس سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني، وتوزع المقاعد بعد انتهاء العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة.

يعقد المجلس الشعبي البلدي لتسيير أعماله دورة عادية في كل شهرين، ودورات غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي، وتتخذ القرارات والتوصيات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات².

¹ وهيبة غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 152.

² المواد من 16-30 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.

وبغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها، أُجيز لها إنشاء لجان دائمة (لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية)، ولجان مؤقتة تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو أي تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية¹.

يحدد القانون البلدي حل المجلس الشعبي البلدي بموجب مرسوم صادر عن مجلس الوزراء بناءً على تقرير من وزارة الداخلية في حالات معينة كالاستقالة الجماعية والتحول الإداري للسكان، انخفاض عدد أعضاء المجلس إلى أقل من النصف، والاخلال بالسير العادي للمجلس²، وبعد حل المجلس مباشرة يعين الوالي هيئة مؤقتة لتسيير البلدية³.

✓ الهيئة التنفيذية:

أما فيما يتعلق برئيس المجلس الشعبي البلدي، فبعد تبني التعددية السياسية والحزبية في الجزائر عام 1989 أصبحت الانتخابات المحلية تنافسية تعددية بين عدة قوائم من تشكيلات سياسية مختلفة الاتجاهات، وقد انعكس هذا التوجه السياسي على طريقة اختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث أصبح تعيينه يتم من قبل أعضاء القائمة (متأرض القائمة) التي نالت أغلبية المقاعد للمدة الانتخابية (5 سنوات)، ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 15 يوما من تاريخ إعلان الاقتراع، وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب يتراوح بين نائبين وستة نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات متنوعة منها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي (يتولى تحضير الجلسات واستدعاء الأعضاء، وبرمجة جدول الأعمال)، ومنها ما يعود إليه باعتباره ممثلاً للبلدية (يتولى إبرام العقود والسير الحسن للمصالح البلدية).

ب. الولاية

¹ المادة 31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.

² المادة 46 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.

³ المادة 48 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.

• تعريف الولاية:

تخضع الولاية في تنظيمها الحالي إلى أحكام القانون 07/12 المتعلق بالولاية، والذي جاء تطبيقاً للمبادئ التي أقرها دستور 1989، فالولاية هي: "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية من الدولة، تنشأ بقانون كما أنّ لها إقليم وإسم ومقر يطابق إقليم البلديات التي تتكون منها"، وحسب نفس المادة تساهم الولاية إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين¹.

• تشكيل الولاية:

✓ المجلس الشعبي الولائي:

هو هيئة المداولة في الولاية، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدتها 15 يوما على الأكثر، ودورة أو اجتماع غير عادي بطلب من ثلث أعضائه أو من رئيسه أو بطلب من الوالي، وتكون مداولاته علنية إلا في حالة دراسة حالات تأديبية، أو المسائل المتعلقة بالأمن والنظام العموميين، وتنفذ المداولات التي يتولى الوالي نشرها أو تبليغها إلى المعنيين في ظرف 15 يوما²، كما يمارس المجلس صلاحيات أخرى تتمثل أساسا في التصويت على الميزانيات، إدارة أملاك الولاية، وإبرام الصفقات، ومن جهة أخرى يمارس صلاحيات ذات طابع اجتماعي واقتصادي، كالتهيئة العمرانية، السياحة، الري، النقل والصحة³.

✓ الوالي:

يعتبر منصب الوالي من المناصب السامية في الدولة، يعين بموجب مرسوم رئاسي في إطار مجلس الوزراء، لذا فهو يحتل مكانة هامة في السلم الإداري الجزائري، ويمارس الوالي مهامه بصفته ممثلاً للولاية من خلال تنفيذ المداولات، وتقديم تقرير عن كل دورة عادية، وتقرير سنوي حول نشاط

¹ المادة 01 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

² المواد من 12-32 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

³ المواد من 80-101 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

مصالح الدولة والولاية، كما أنه هو الأمر بالصرف بعد مشروع الميزانية، حيث ينفذها بعد مصادقة المجلس، يدير أملاك الولاية ويمثلها أمام القضاء، ما عدا فيما يتعلق بنزاعات الدولة والجماعات الإقليمية¹.

إلى جانب مهام أخرى يمارسها بصفته ممثلاً للدولة تتجسد في تنفيذ القرارات والتنظيمات لغرض حماية حقوق المواطنين وحرياتهم، والحفاظ على النظام العام والأمن والسكينة، كما أنه يعتبر ضابطاً إدارياً ينشط ويراقب عمل مصالح الدولة².

4. التحديات التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر

يواجه نظام الإدارة المحلية عموماً مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف التي من أجلها قد وجد، وتتمثل هذه التحديات في:

أ. التحديات الإدارية: وتتمثل في:

- تحديات متعلقة بحجم وحدات الإدارة المحلية:

إنّ قانون الإدارة المحلية قانون موحد لا يسمح بإعمال مبدأ الفرز القانوني للمحليات على أساس تنوع ظروفها واحتياجاتها التنموية المحلية، حيث أنّ زيادة أعداد الوحدات المحلية الصغيرة الحجم أدى إلى ظهور عيوب كثيرة في أدائها، بسبب موارد ذاتية المحدودة التي لا تمكنها من القيام بمهامها، وحيث أصبحت في بعض الأحيان لا تستطيع صرف رواتب موظفيها، بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة الوحدات المحلية، أو إدارة الخدمات التي تقدم للمواطنين، الأمر الذي وقفت فيه عاجزة عن أداء واجباتها الأساسية، خاصة مع ظهور الخدمات الجديدة وتقدم وسائل الاتصال، والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير³.

¹ المواد من 102-109 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

² المواد من 110-119 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

³ صفوان المبيضي وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص ص: 163، 164.

• قلة الكفاءة الإدارية:

يتسم الأداء المحلي (في تقديمه للخدمات العمومية المختلفة للمواطنين) بتعدد وطول الإجراءات وروتينية الموظف المحلي التي تصل إلى التعقيد وتعدد المستندات المطلوبة لأكثر من جهة دون مبرر وبما شاع بين مواطني المحليات من ضرورة دفع الرشوة للتعجيل بإنجاز الخدمات.

يرتبط بذلك قضية هامة وهي قضية انخفاض كفاءة الموظفين العاملين بالمحليات والتي يمكن إرجاعها ببساطة إلى العديد من العوامل من قبيل (انخفاض مستوى الأجور بشكل لا يلاقي احتياجات ومتطلبات الحياة الضرورية، شبه انعدام للحوافز المادية والمعنوية، ضعف معايير الاختيار والتعيين، وضعف معايير تقييم الأداء....)¹.

• تضخم الجهاز الوظيفي للبلديات:

عانت أجهزة البلديات تضخم في الجهاز الوظيفي، بسبب الممارسات الخاطئة من قبل بعض رؤساء البلديات بتعيين أعداد زائدة من الموظفين لدوافع انتخابية وتحت وطأة الضغوط الاجتماعية، حيث أدت التعيينات العشوائية إلى تكديس أعداد هائلة من الموظفين في المكاتب، والأعظم منهم لا يحملون شهادات تؤهلهم للقيام بواجباتهم، حيث أظهرت الدراسات أنّ نسب كبيرة من إيرادات البلدية يتم إنفاقها سنويا على الرواتب والأجور، تصل إلى درجة لجوء عدد كبير من البلديات للاقتراض من أجل دفع الرواتب.²

• محدودية الموارد المالية الذاتية للوحدات المحلية وسوء استخدامها

تعاني معظم الإدارات المحلية من عجز في مواردها المالية الذاتية مما ينعكس سلبا على قدرتها على أداء مهمتها، والمحافظة على مستوى ما تقدم للمواطنين من خدمات³، ويرجع ذلك إلى نقص مرونة الموارد المحلية لأسباب متعددة في مقدمتها ذلك الفارق الأساسي بين الدولة والهيئات المحلية، فالأولى

¹ خالد ممدوح، "دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية، مؤتمر البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، مجمع وأوراق بحوث العمل للسنوات 2007، 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 313.

² صفوان المبيضي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 163، 164.

³ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، الأردن، 2010، ص: 187.

تتمتع بما لها من سيادة في السلطة المطلقة (قانوناً) في تغيير المال والتصرف فيه، بعكس الثانية التي لا تتمتع بمثل هذه السلطة المطلقة، إذ تخضع لقيود تتعلق بأنواع الموارد التي يمكنها اللجوء إليها وبقائها، وصورة التصديق على بعض قراراتها في هذا الشأن... إلخ، كما أنّ هناك أسباب أخرى لا علاقة لها بنقص هذه المرونة، تعود إلى طبيعة بعض الإيرادات وإلى التنظيم الفني للضرائب وضعف إمكانيات الوحدات المحلية لانحصارها في إطار إقليمي ضيق، وتزاحم ميزانية الدولة مع الميزانية المحلية في استغلال الموارد¹.

ويمكن إجمال المشكلات المالية للجماعات المحلية في:

- ✓ قلة الموارد الذاتية للمحليات وقلة مرونتها؛
- ✓ قلة الدعم المقدم من الحكومة المركزية، وعدم زيادة هذا الدعم ليتطور وحجم الخدمات المقدمة من طرف المحليات؛
- ✓ ضعف كفاءة العاملين في جهاز الجباية الضريبية على المستوى المحلي، وتدني التحصيل العلمي للكثير منهم؛
- ✓ ضعف الرقابة الحكومية على البلديات في مجال الجباية، حيث كان أفضل للحكومة ربط مستوى الدعم بمقدار الجباية المحصلة لهذه البلديات؛
- ✓ تقصير المواطن في دعم الموارد المالية من خلال التهرب الضريبي².

• ضعف مظاهر المشاركة السياسية في البيئة المحلية

تنخفض بشكل ملحوظ مشاركة المواطنين سياسياً وتنموياً، ففي إطار المشاركة السياسية نلاحظ عزوف المواطنين عن المشاركة في الانتخابات المحلية سواء بالتصويت أو الترشح، وهو ما نجد تفسيره

¹ كامل كاظم بشير الكناي، صبيح لفته فرحان الزبيدي، السلطات المحلية والتنمية، مكتبة الجامعة ودار إثراء، الأردن، 2012، ص: 67.

² صفوان المبيضين وآخرون، مرجع سابق، ص: 243.

في الشكوك التي تحيط بنزاهة العملية الانتخابية. وفيما يتعلق بالمشاركة التتموية تتخفف درجتها بصورة واضحة في إطار النظام المحلي بسبب قلة وعي المواطنين بأهمية الجهود التطوعية في التنمية المحلية¹.

وتواجه المشاركة السياسية عدة معوقات رئيسية منها:

- ✓ سيطرة مختصي التنمية: وتكون نتيجة لكون غالبية المشاريع وجدت وتمت إدارتها من قبل أناس من خارج المجتمع المحلي مما يعرضها للفشل، في حين أنّ مشاركة السكان المحليين تزيد من فرص نجاح الخبراء في تحديد الحاجات وأولويات المواطنين.
- ✓ الاهتمام بالوصول إلى النتائج السريعة على حساب الاهتمام بالإجراءات الخاصة بمشاركة المجتمع في الحد من الفقر وتطور الخدمات والمشاركة المجتمعية.
- ✓ تدني اهتمام العامة بالمشاركة، حيث تعتبر من أهم المشكلات العالمية، ويعود السبب الرئيسي للخبرات السلبية السابقة لدى العامة والتي لم تتحقق فيها التوقعات.
- ✓ دور الدولة المانع والقائد معا في عملية المشاركة: حيث أثبتت التجارب العالمية أنّ الدولة تستغل المشاركة المحلية للإبقاء على العلاقات المحلية القائمة والمتنفذة.
- ✓ الانتقالية في المشاركة لصالح ذوي النفوذ والقادة، مما يؤدي إلى تهميش الفئات الضعيفة².

¹ خالد ممدوح، مرجع سابق، ص: 313.

² هيام عمر كلمات، الحاكمية الحضرية الرشيدة، المشاركة في صنع القرار الحضري، مطبعة الروزنا، الأردن، 2007، ص ص: 182، 183.

خامسا: سياسات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية والرهان على الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية أصبح يحتل مكانة هامة على مستوى الدراسات العلمية الاكاديمية، على اعتبار أنه الوجه الجديد من الإصلاح الإداري الذي يدخل ضمن برنامج حكومي شامل حمل عنوان "مشروع الجزائر الالكترونية"؛ هذا البرنامج الذي وجدت الدولة الجزائرية نفسها مضطرة إلى تطبيقه قصد التوجه تدريجيا نحو مجتمع المعلومات للالتحاق بركب الدول الرائدة في هذا المجال، ومن ثم إصلاح وتطوير وعصرنة إدارتها المحلية وتحسين أدائها.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الجزء الأخير من الفصل، إلى التطرق إلى أهم السياسات المنتهجة من طرف الدولة لإصلاح الإدارة المحلية وأهم التحديات التي تواجهها في ذلك.

1. مظاهر الإصلاح الإداري للإدارة المحلية الجزائرية وإعادة تأهيلها

عملت الجزائر على وضع العديد من البرامج والسياسات الإصلاحية لعلاج المشاكل الإدارية التي تعاني منها الإدارة المحلية وذلك من خلال:

- **العمل على احتواء المشاكل الإدارية:** حيث تركزت أغلب جهود الإصلاح الإداري على احتواء المشاكل الإدارية التي نخرت جسد الإدارة المحلية، والتي أخذت تتفشى بوتيرة متسارعة في الآونة الأخيرة، وعلى رأسها المشاكل التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية التي كان السبب في تزايدها هو تزايد عدد الهيئات والمؤسسات الإدارية وعدد الوظائف والموظفين، وكذا التجاوزات المسجلة في مجال التوظيف ومساهمتها في تفشي المشاكل الإدارية خاصة على مستوى الإدارة المحلية، الأمر الذي جعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة لها¹، هذه المظاهر التي زاد من حدتها ضعف العلاقات العامة والاتصال، وضعف الرقابة وعدم فعاليتها، الأمر الذي استوجب العمل على إعادة هيكلة وبناء البنية التحتية الأساسية للإدارة المحلية، والعمل على توفير أحدث المعايير القياسية لتقديم خدماتها وأدائها وجودتها².

¹ محمدي صبيحة، "طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة،

الجزائر، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص: 88.

² محمدي صبيحة، المرجع السابق، ص: 89.

• **تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية:** والتي تعتبر من أهم الإجراءات المسطرة في مسار الإصلاح الإداري وإعادة تأهيل الإدارة المحلية وذلك لترسيخ اليقين لدى الهيئات الحكومية أن غياب الشفافية على مستوى الإدارة المحلية يؤدي إلى تفاقم الفساد الإداري وانتشار الكثير من المشاكل الإدارية التي يصعب احتواؤها، فالشفافية هي القناة الرئيسية التي تفتح باب الاتصال بين المواطنين والموظفين العموميين والمسؤولين الإداريين، حيث أثبتت الشفافية في كل مرة أنها أداة ناجعة لمحاربة الفساد الإداري والمشاكل الإدارية المتفشية، وهو الأمر الذي وضع الدولة في مسار سياسات الإصلاح الإداري، أمام ضرورة الكشف عن مختلف القوانين والقواعد والأنظمة والتعليمات والمعايير المنتهجة في إطار السياسات العامة لتسيير الدولة، للإقرار عمليا بالمساءلة والمحاسبة في حالة عدم احترام الأطر القانونية والسياسات الحكومية المسطرة، خاصة أن المساءلة أصبحت اليوم من أهم حقوق المواطنين تجاه السلطات الحكومية، حيث يفعل من خلالها حقهم في الاطلاع على عمل الهيئة المنتخبة من جهة، وتمارس الدولة واجبها في الرقابة على الوظائف العمومية والموظفين والمسؤولين الإداريين من جهة أخرى¹.

• **تكثيف جهود الإصلاحات الإدارية:** من أهم المظاهر التي سبقت انتهاج نظام الإدارة الالكترونية، توسيع وتكثيف جهود الإصلاحات الإدارية، وهو الأمر الذي دفعت إليه التوجهات الحديثة التي انتهجتها الدولة في مجال التفكير الإداري، حيث عملت على مواصلة مسار الإصلاحات الإدارية لتتسع وتشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، بعد إدراكها أن مسار الإصلاح يستوجب ثورة شاملة ومتكاملة تمس كافة المجالات، على اعتبار أن الإدارة المحلية هيئة متعددة المجالات ولا تعمل في معزل عن المجتمع وما يحتويه من عناصر اجتماعية واقتصادية وسياسية، وهو الأمر الذي رسخ قناعة الإصلاح من أجل تمكين الإدارة الجزائرية من الانتقال من مجرد حمل ثقل على الدولة واقتصادها، إلى بعد جديد تصبح من خلاله أحد مصادر الثروة في الدولة².

¹ محمدي صبيحة، المرجع السابق، ص: 89.

² فرطاس فتحة، "عصرنة الدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص: 313.

- **تثمين الموارد البشرية وإعادة تأطيرها:** يشكل العنصر البشري أساس عملية التطوير ونجاح سياسات الإصلاح، كونه المحرك الأساسي للتنمية والمسؤول الأول عن تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تسعى جاهدة في إطار برامجها إلى ترقية كافة الظروف الوظيفية التي يتم من خلالها تطوير وعصرنة الإدارات العمومية، والعمل على وضع سياسة حكومية لتحسين مستوى الكفاءات المحلية، وذلك من خلال التركيز على زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات الفردية والجماعية، في سبيل رفع مستوى أداء الإدارات العمومية وتحسين خدماتها إلى أقصى حد ممكن¹، وذلك عن طريق توفير برامج التطوير والتكوين المستمر الذي أصبح اليوم أحد الأعمدة الأساسية في تنمية القدرات الذاتية للموارد البشرية العاملة في الإدارات المحلية، ناهيك عن وضع برامج تحفيزية من شأنها تحقيق مردودية عالية، وتحقيق الفعالية الإدارية المسطرة للموظفين الإداريين، وهو الأمر الذي قامت بموجبه وزارة الداخلية والجماعات المحلية وبالتنسيق مع مختلف الجهات المهنية المركزية والمحلية، بإعداد برنامج طموح لتكوين ورسكلة وتحسين مستوى أداء موظفيها العموميين، خاصة مع ظهور التكنولوجيات الحديثة التي سبقت مرحلة الانتقال إلى نظام الإدارة الالكترونية، قصد التجسيد السليم لبرامج إصلاح وتطوير الإدارة المحلية وعصرنة خدماتها العمومية، وهو الأمر الذي جعل من التكوين الإداري للقدرات البشرية أداة أساسية لمواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الوطنية والدولية².
- **عصرنة وترشيد الإدارة المحلية:** والتي تعتبر من أهم مظاهر برامج الإصلاح الإداري التي بذلتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين وتطوير مستوى الخدمات الإدارية المقدمة للمواطن، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، وهو الأمر الذي جسده الجهود المبذولة من خلال تقديم الخدمات العمومية ذات النوعية الجيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين عن طريق عدة إجراءات، أهمها السعي إلى عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال الاعلام الآلي وشبكات الاعلام، وكذا تشجيع التكوين المتخصص وتوفير الهيكل الإداري المتناسب مع مستوى الموظفين، إضافة إلى تخفيف الإجراءات الإدارية والحرص على التطبيق السليم للسياسات الإصلاحية.

¹ فرطاس فتية، المرجع السابق، ص: 314.

² محمدي صبيحة، مرجع سابق، ص: 90.

- إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: من أهم الإصلاحات المستحدثة مؤخرا بهدف إعادة توزيع المهام بين الإدارتين المركزية والمحلية ما يلي:

- ✓ مراجعة قانوني الولاية والبلدية وتوسيع صلاحية الجماعات المحلية من خلالهما، والتأكيد على مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء لممارسة الديمقراطية.
- ✓ ترشيد وعصرنة مختلف الإدارات المحلية من خلال فتح برامج تكوين واسعة ومكثفة لأعوان مصالح البلدية خاصة العاملين على مستوى المصالح التقنية وتطوير الخدمات.
- ✓ إعادة البناء الهيكلي والوظيفي للعديد من الأقسام الإدارية التابعة للجماعات المحلية وتكييفها مع مختلف التغيرات الاستراتيجية المسجلة على ساحة الإصلاحات الإدارية¹.

2. انشاء هيئات للإصلاح الإداري وتطوير الإدارة المحلية

سنركز هنا على الهيئات الحكومية المستحدثة في مجال الإصلاح الإداري المتزامنة مع بواكر ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الدولي وتوجه الجزائر نحو تبني هذه التكنولوجيا انطلاقا من بداية تعميم استعمال شبكة الانترنت، وتشجيع الانفتاح على المجتمع الدولي في المجال الرقمي والتكنولوجي، وذلك بهدف بناء تصور واضح ومنهجي لمسار ومحددات التوجه التكنولوجي والإصلاحات الإدارية، والتي من منطلقها تم بناء قاعدة إصلاحية شاملة وصلت إلى انتهاج نظام الإدارة الالكترونية وتطبيقها على مستوى الهيئات الحكومية المركزية منها والمحلية.

أ. الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية:

شهدت سنوات التسعينات توجهات جديدة في مجال المعلومات والمعاملات، وثورة هائلة في مجال الاتصال، حيث شكلت الانترنت قفزة كبيرة في جميع المجالات وعلى جميع المستويات، وكانت مؤشرا على بداية عهد جديد في مجال الاتصال والتعامل ليس الشخصي فحسب بل وحتى الحكومي، وقد تزامنت هذه الثورة التكنولوجية على المستوى الدولي بإصلاحات هامة في المجال الإداري على المستوى الوطني، حيث أنّ الدولة الجزائرية وفي إطار برامجها الجادة في إصلاح الإدارة العمومية

¹ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص: 314.

وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن؛ كانت في كل مرة تستحدث أو تصلح مهام الهيئات الإدارية المركزية المسؤولة عن الإصلاح الإداري، وفي هذا الإطار تم استحداث هذه الوزارة بموجب المرسوم 96-212¹، والتي أوكل لها تحت سلطة الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها، اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميدان الإصلاح الإداري والوظيف العمومي، والسهر على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات²، حيث يتولى الوزير في ميدان الإصلاح الإداري جملة من المهام المتمثلة في:

- دراسة واقتراح مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية لتلبية حاجيات المواطنين.
- ترقية المناهج والتقنيات الحديثة لتنظيم الإدارة العمومية وسيرها من خلال المبادرة بكل عمل يهدف إلى تجديد الإدارة العمومية وتحديثها باللجوء إلى استعمال التقنيات الحديثة في الإدارة وتقييم العمل الإداري وتطوير مهام الرقابة.
- تطوير كل تدبير يهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، والسهر على تحسين كفاءات استقباله وإعلامه وتوجيهه، بل وترقية مشاركته في أعمال الإدارة العمومية³.

ب. المديرية العامة للإصلاح الإداري:

استمرت ممارسات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية لصلاحياته في إطار الإصلاح الإداري، وتزامنت برامج الإصلاحات مع تطورات هامة على جميع الأصعدة الوطنية والدولية، فمع انتشار استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وظهور العديد من المفاهيم الدولية التي اتصلت بالعولمة واستخدام الانترنت، تمّ سنة 2000 عرض برنامج الحكومة المسطر لتنفيذ برنامج رئيس الجمهورية والذي وضع في إطار الإصلاح الإداري أهداف أساسية تسعى

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 37 الصادرة في 16 جوان 1996.

² المادة الأولى 01 من المرسوم التنفيذي 96-212.

³ المادة الثانية 02 من المرسوم التنفيذي 96-212.

الحكومة إلى تحقيقها تمثلت في "عصرنة الإدارة العمومية، ترشيد الإدارة العمومية ورد الاعتبار للإدارة العمومية"¹، وذلك من خلال جملة من البرامج والخطط القصيرة والمتوسطة المدى التي ركزت على:

- تكوين إطارات الإدارة العمومية وأعاونها.
- تعميم استعمال الاعلام الآلي وشبكات الانترنت.
- تخفيف إجراءات وأجال انجاز المهام الإدارية.
- دعم التنسيق والتعاون بين الإدارة المركزية والمحلية.

وتحقيقاً لهذه الأهداف، تمّ سنة 2003 استحداث "المديرية العامة للإصلاح الإداري" على أنقاض الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 03-192²، والتي تم تكليفها تحت سلطة رئيس الحكومة باقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية³، وتتولى المديرية في مجال الإصلاح الإداري جملة من المهام والصلاحيات لا تختلف في مضمونها عن تلك التي كانت مسطرة للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية⁴، أما الإضافة فتمثلت في تكليف ثلاث مديري دراسات لمساعدة المدير العام للإصلاح الإداري حيث تم تكليفهم بـ: "التنظيم والعمل الإداريين، العصرنة والتطوير الإداريين والتقييم والتحليل الاستشاري"⁵.

وقد تمّ رصد فرق متكاملة لكل مدير دراسات للمساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة ومساعدة مدير المديرية العامة للإصلاح الإداري للقيام بمهامه بما يخدم السياسات والبرامج الحكومية، وبما يحقق تطور الإدارات العمومية المركزية والمحلية ويحسن أدائها، وقد تم إلحاقها فيما بعد في إطار سياسات

¹ مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية لسنة 2000.

² المرسوم التنفيذي 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003 يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30 الصادرة في 30 أبريل 2003.

³ المادة الثانية 02، المرجع نفسه.

⁴ للاطلاع على هذه الصلاحيات راجع المادة الثالثة 03 من نفس المرسوم، المرجع نفسه.

⁵ المادة الرابعة 04، المرجع نفسه..

الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية¹، التي أصبحت الحكومة في كل مرة تعهد إليها بجزء من نشاطات الإصلاح حتى أصبحت المسؤول الأول عن أغلب سياسات وبرامج الإصلاح الإداري في الدولة، وهو الأمر الذي تدعم أكثر بعد انتهاج نظام الإدارة الالكترونية.

وبالرغم من عدم إحداث تغيير في مهام وصلاحيات المديرية العامة للإصلاح الإداري، إلا أنّ إلحاقها بوزارة الداخلية والجماعات المحلية من شأنه أن يساعد في تفعيل دورها خاصة مع دعم المدير بمديري دراسات وفرق متكاملة متخصصة في هذا المجال.

ج. المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري:

شهدت سنة 2013² وسنة 2014 تعديلات واسعة في مجال الإصلاح الإداري تمّ من خلالها ضم كل من الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في إطار "المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري" والتي نص المشروع أنها تشمل تحت سلطة المدير العام على "المفتشية العامة" ومجموعة من الهياكل تم تحديدها في³:

- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية.
- مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية.
- مديرية التطبيق والتدقيق.
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية.
- مديرية العصرية والتطوير الإداري.

¹ بموجب المرسوم الرئاسي 06-180 المؤرخ في 31 ماي 2006 يتضمن الحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 36 الصادرة في 31 ماي.

² تم في هذه السنة إصدار المرسوم الرئاسي 13-380 المؤرخ في 18 نوفمبر 2013 يتضمن إلغاء المرسوم الرئاسي 06-180 المتضمن الحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 58 الصادرة في 18 نوفمبر 2013.

³ المادتين الأولى والثانية من المرسوم التنفيذي 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41 الصادرة في 6 جويلية 2014.

- مديرية الاعلام الآلي.

كما تم المحافظة على رؤساء الدراسات لمساعدة المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري للقيام بالمهام الموكلة له¹. وفيما يتعلق "بمديرية العصرية والتطوير الإداري" فقد نص القانون أنها تكلف بالاتصال مع الوزارات والهيئات المعنية بضبط أي تدبير من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه، وتخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل عمل الأعوان العموميين، وتشمل في هذا الإطار على مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لتنظيم العمل الإداري: تكلف بدراسة واقتراح تدابير ترشيد العمل الإداري وترقية الطرق والتقنيات الحديثة الخاصة بالتنظيم والتسيير في الإدارات والهيئات العمومية.

- المديرية الفرعية لضبط المقاييس والتبسيط الإداري: وتكلف بدراسة أي تدبير من شأنه ضبط مقاييس الوثائق والمستندات الإدارية وتبسيط الشكليات والشبكات والإجراءات واقتراحه وتنفيذه، كما تكلف باقتراح أي تدبير من شأنه ترقية إعلام الجماهير وتحسين ظروف الاستقبال والتوجيه.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في مجال الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة المحلية، إلا أنَّ أغلبها عانى من بطء التنفيذ ومواجهة العديد من المظاهر السلبية لعل أهمها غياب الرقابة الفعالة في أغلب الأجهزة الإدارية المحلية وسوء استخدام السلطة، حيث يرجع السبب الرئيسي لذلك إلى توسيع صلاحيات هيئات الإصلاح الإداري مع إبقائها استشارية دون إعطائها صفة التنفيذية، كما أنَّ أغلب هذه الإصلاحات بقي آنذاك حبرا على ورق².

3. تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية

نظرا لأهمية الجماعات المحلية في مسار التنمية وتلبية الحاجات العمومية وتقديم الخدمات الإدارية للمواطن، فقد كان لها النصيب الأوفر من تطبيق برامج الإدارة الالكترونية، حيث كان لوزارة الداخلية الدور الأكبر في تجسيد مختلف مناهج البرنامج على مستوى البلدية والولاية، وهو الأمر الذي

¹ تم اصدار المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41 الصادرة في 6 جويلية 2014.

² بهلول سمية، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص: 232.

انعكس إيجاباً على علاقة الإدارة بالمواطن وبدأت نتائجها بالظهور شيئاً فشيئاً من خلال تفاعل المواطن مع مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية في هذا المجال.

من هذا المنطلق سوف نستعرض فيما يلي أهم ما قامت به الدولة على مستوى الإدارات المحلية لإحداث تحول كبير في أساليب عملها وتنظيمها:

• مشروع الجزائر الالكترونية (2008-2013)

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الالكترونية الذي عكس اهتمام الحكومة بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تملّيه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية ودعم الرأسمال البشري أساساً للرهانات التي تطرحها التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وعاملاً رئيسياً لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة.

وتهدف استراتيجية الجزائر الالكترونية إلى بروز مجتمع المعلومات الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم. وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في المحاور الثلاثة عشرة التالية الذكر:

- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات: حيث أصبح أمراً ضرورياً من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات، ولهذا تمّ إدماج تكنولوجيات الاعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: دعم امتلاك تكنولوجيا الاعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات وتطوير عرض الخدمات الالكترونية من طرف الشركات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال: من خلال إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع، الزيادة قدر الإمكان في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم والثقافة.... إلخ.

- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: بمواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرة في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الالكترونية"، توفير الظروف الملائمة لتتضمن الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز، وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون، وتوجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال نحو التصدير.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: وذلك بتأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات، تأمين الشبكات، نوعية خدمات الشبكات، والتسيير الفعال لاسم نطاق "DZ".
- تطوير الكفاءات البشرية: بإعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال، وتلقين تكنولوجيايات الاعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: فالاقتصاد الوطني القائم على المعرفة يستلزم تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعلم الاقتصاد، حيث أنّ الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: فمن خلال دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة يتضح أنّ الترسنة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات، وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- الاعلام والاتصال: عن طريق إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- تامين التعاون الدولي: وذلك بالمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، وإقامة شراكات استراتيجية بهدف امتلاك التكنولوجيايات والمهارات.
- آليات التقييم والمتابعة: عن طريق إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، وإعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

- إجراءات تنظيمية: وذلك بتدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، وتدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
- الموارد المالية: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الالكترونية موارد مالية معتبرة، وعليه فإن البرنامج يحتاج ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة¹.
- مشروع البلدية الالكترونية

في مقال بعنوان "من أجل إدارة قريبة من المواطن" نُشر عبر بوابة المواطن المنشأة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية جاء فيه، وعلى اعتبار أنّ عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن تشكل كبرى الورشات التي باشرت الدولة في إنجازها، اتخذت السلطات العمومية جملة من الإجراءات التي من شأنها السماح بتسهيل أمور المواطنين ورفع عوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرح المسجل بين الإدارة والمواطن بحيث شرعت الهيئات المسؤولة في وضع العديد من الآليات لتكثيف الإدارة مع التقدم التكنولوجي، والتي بموجبها تمّ إطلاق عملية تجريبية لمشروع البلدية الالكترونية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة، وذلك قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني، كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية إلكترونية بالجزائر، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة يوم 14 مارس 2011 والتي تركز أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتسمح بسحب الوثائق الالكترونية في ثوان فقط على مستوى الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية.

وتعتبر هذه الإجراءات بمثابة ميلاد لخدمات البلدية الالكترونية في الجزائر، والتي سبقتها وتبعتها العديد من الإجراءات الإصلاحية على المستوى الإداري والتقني في سبيل إنجاح هذا الهدف، فشهدت بذلك الخدمات الإدارية البلدية ثورة إصلاحات سعت من خلالها الحكومة إلى تكييف كافة الخدمات والوثائق التي تقدمها البلدية للمواطن مع التحول التكنولوجي وتطبيق الإدارة الالكترونية، كما وضعت برامج إصلاحية شاملة مست أغلب هياكل الإدارات البلدية، والقيام بالعديد من البرامج التكوينية لصالح

¹ مشروع الجزائر الالكترونية، موقع وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال www.mptic.dz

الموظفين الإداريين التابعين لقطاع الداخلية والجماعات المحلية في المجال الإلكتروني لتأهيلهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال¹.

وفيما يلي سنستعرض كافة الإجراءات والوثائق الإدارية المستحدثة في إطار خدمات البلدية الإلكترونية في الجزائر:

• الإجراءات المستحدثة على مستوى الحالة المدنية: وقد تمّ في هذا المجال:

✓ **إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد:** وذلك في إطار تطبيق استراتيجية "المواطن الإلكتروني"، حيث يعتبر الرقم التعريفي الوحيد بمثابة بصمة الكترونية يستحيل تكرارها بين شخصين، ويتم منحه للأشخاص الطبيعيين من جنسية جزائرية، وللرعايا الأجانب المولودين في الجزائر والقاطنين بها بشكل قانوني²، ويعتبر هذا الاجراء خطوة هامة جدا وإيجابية في مسار عصرنه وتطوير الوثائق الإدارية والذي من شأنه تخفيف العديد من الإجراءات الإدارية على المواطنين، كونه منح لكل مواطن رقما مميزا يغنيه في حال تعميم العمل به، عن الكثير من الإجراءات التي كان يضطر لمواجهتها في سبيل استخراج وثائقه الإدارية.

✓ **تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية:** قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كخطوة أولى بتحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية بموجب المرسوم التنفيذي 10-211³، الذي حدد قائمة هذه المطبوعات في 29 وثيقة، بعد أن كانت محددة بـ 36 وثيقة⁴، كما تبع هذا الاجراء تعديل آخر سنة 2014 تمّ من خلاله تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية في 12 وثيقة تستعمل في البلديات والمصالح القنصلية، وتم النص أيضا على وثيقتين (إعلان بيان الزواج والطلاق، وإعلان بيان الوفاة) يتم استعمالهما ما بين المصالح وذلك في إطار التوجه نحو التخلي التام

¹ بهلول سمية، مرجع سابق، ص: 261.

² بهلول سمية، المرجع السابق، ص: 262.

³ المرسوم التنفيذي 10-211 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010 يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54 الصادرة في 19 سبتمبر 2010.

⁴ وذلك ضمن المرسوم رقم 72-143 المؤرخ في 27 جويلية 1972، والمتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 63، الصادرة في 08 أوت 1972.

عن وثائق الحالة المدنية فور إرساء تطبيق نظام الإدارة الالكترونية على مستوى الجماعات المحلية.

✓ **السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:** قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بحركات إصلاح واسعة وجد هامة بهدف التوجه نحو إرساء مبادئ البلدية الالكترونية بداية من سنة 2014، والتي تمّ من خلالها تحقيق عدة إنجازات واعدة أهمها استحداث "السجل الوطني الآلي للحالة المدنية" والذي تمّ من خلاله ربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية بهذا السجل، وقد مكن هذا السجل من: تمكين المواطنين من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل إلى جانب تمكين الجالية الجزائرية المقيمة في الخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص مباشرة عبر الانترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها، كما تم في إجراء لاحق إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الآلي، نظرا لما يعانيه المواطنون من مشاكل وأعباء التنقل لكان الميلاد لاستخراج الوثائق الخاصة بهم، وبناءً على ذلك رخصت الوزارة بداية من 15 فيفري 2014 لجميع ضباط الحالة المدنية على مستوى جميع البلديات والملاحق الإدارية على مستوى التراب الوطني، بإعداد وإمضاء وتسليم شهادات الميلاد بالاعتماد فقط على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهو الأمر الذي يجعل المواطن غير مجبر مستقبلا على التنقل لكان ميلاده لتحقيق طلبه¹.

✓ **بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين الالكترونيين:** ويعدان من أهم مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية، حيث ساهم نقلهما من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل البيومترى الالكتروني في تخفيف الكثير من الإجراءات الإدارية البيروقراطية التي كان يعاني منها المواطن في سبيل استخراجهما:

- **بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية:**

¹تعليمية وزارية رقم 1435 مؤرخة في 13 فيفري 2014 عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية متعلقة بالشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.

لقد كان إطلاقها متأخرا نوعا ما بعد أن ظل مشروعها حبيس الأوراق لأكثر من ثمانية سنوات، أي منذ اعتماد مشروع الجواز الإلكتروني، وتحمل بطاقة التعريف البيومترية رقم التعريف الوطني الوحيد الذي تمّ انتهاجه في إطار عصرنه مصالح الحالة المدنية.

وهي عبارة عن وثيقة هوية فردية تثبت هوية صاحبها، تمّ استحداثها بموجب المرسوم الرئاسي 126-67 وتسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن، تحدد صلاحيتها بعشر سنوات للأشخاص البالغين سن الرشد وخمس سنوات للأشخاص الذين يقل سنهم عن 19 سنة وتكون من نوع بيومتري الكتروني، ويتم تسليمها مرفقة برمز سري في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤولية صاحب البطاقة أو وليه الشرعي، ويستعمل من أجل الولوج إلى الخدمات الإلكترونية¹.

- جواز السفر البيومتري الإلكتروني:

وهو سند السفر الفردي الذي يمنح للمواطن دون شرط السن، حيث يثبت هوية وجنسية حامله ويسمح له بمغادرة التراب الوطني أو العودة إليه وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

أما عن مواصفاته التقنية فهو يضم شريحة الكترونية من دون صلة، تحتوي على الشهادات الإلكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته البيومترية الرقمية، من ضمنها صورته الشمسية وتوقيعه وبصماته، علاوة على تحديد دقيق لشكله وعدد أوراقه وصيغتها وجميع الشروط التقنية المتعلقة بها.

وتتم إجراءات طلب كل من بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين الإلكترونيين عن طريق ملأ استمارات متوفرة على الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وإيداع طلب ومتابعة مراحل معالجته دون التنقل إلى المصالح الإدارية على مستوى البلديات عن طريق استكمال الإجراءات بإدخال رقم الهاتف المحمول للمعني بالطلب ليتلقى رسالة نصية قصيرة تعلمه عن تاريخ ومكان استلام بطاقة التعريف وجواز السفر محل الطلب.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أبريل 2017 يحدد كفايات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، الجريدة الرسمية، العدد 25 الصادرة في 19 أبريل 2017.

ويتم الاستفادة من هذه الخدمة عن طريق ادخال الرقم التعريفي الوطني ورقم جواز السفر البيومتري لمعاينته وتأكيد لقبه واسمه وعنوانه على مستوى نافذة الكترونية متاحة عبر الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

- رخصة السياقة البيومترية الالكترونية:

هي إحدى بطاقات الهوية الوطنية، والتي تستعمل من طرف المتحصلين عليها من أجل سياقة مختلف المركبات حسب تصنيفها، ولكل مواطن الحق في الحصول عليها بمجرد استيفائه للشروط المطلوبة، وللحصول عليها لابد من تكوين ملف يتكون من وثائق محددة قبل أن يجتاز مسابقة لدى إحدى مدارس تعليم السياقة المعتمدة من طرف الدولة.

وكان وزير الداخلية والجماعات المحلية من خلال اشرافه على افتتاح الملتقى الدولي حول "تكنولوجيات الاعلام والاتصال في خدمة السلامة المرورية" الذي عُقد بتاريخ 20 نوفمبر 2016 بالجزائر العاصمة قد أكد أنّ رخصة السياقة البيومترية ستكون جاهزة قبل نهاية سنة 2016، وسيبدأ العمل بها خلال الفصل الأول من سنة 2017 مضيفاً أنّ بطاقة الترخيم الالكترونية للسيارات ستكون جاهزة قبل نهاية السنة وسيبدأ العمل بها خلال نفس الفصل¹.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي توليها وزارة الداخلية لمشروع رخصة السياقة البيومترية إلا أنّ تنفيذه واجه الكثير من العراقيل التي حالت دون التسيير الجيد للبرنامج المخطط له، حيث لم يتم تعميم العمل بها على كافة ولايات الوطن في بادئ الأمر وإنما اقتصر ذلك على العاصمة وبعض المدن الكبرى فقط.

4. تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية

لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر منذ فترة وجيزة مقارنة بالدول السباقة لذلك، لكن هذا المشروع لم يتجسد على أرض الواقع بالشكل المطلوب نظرا لجملة من المعوقات أهمها:

¹ بهلول سمية، مرجع سابق، ص: 270.

- التأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة لأخرى، وبالتالي فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مقارنة بدول العالم المتقدم في هذا المجال، لا سيما وأنّ الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- محدودية الانتشار واستخدام الانترنت في الجزائر رغم الجهود الحثيثة من طرف الوزارة المعنية، ذلك أنّ نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لا زال متوسطا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.
- التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها وتسير بوتيرة متوسطة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أنّ هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال هناك فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الالكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم.
- هناك أيضا معوقات متعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الالكترونية.
- بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح، بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني¹.

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس الجزائر العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2016، ص ص: 103، 104.

خلاصة الفصل:

نظرا لكون موضوع الدراسة الحالية يدور حول الإدارة المحلية في الجزائر، فقد تمّ التركيز من خلال هذا الفصل على تطور الإدارة المحلية الجزائرية وخصائصها، بدءا بالمراحل التي مرت بها والتي أرجعت أغلب المراجع أنّ الإدارة الجزائرية العصرية تعود إلى مرحلة الحكم العثماني، تليها مرحلة الاستعمار الفرنسي ثمّ مرحلة ما بعد الاستقلال التي لم تتغير كثيرا من حيث هيكلتها وتركيبتها عن الإدارة التي كانت قائمة في الأيام الأخيرة من الاستعمار.

وعلى اعتبار أنّ الأجهزة الإدارية في الجزائر وليدة القرن الماضي وبمثابة استمرار للإدارة الاستعمارية، فقد اتسمت بالتبعية المطلقة مما جعلها تعاني في عصر الإصلاحات الإدارية والثورة التكنولوجية من سلبيات عديدة ناجمة عن استنساخ نموذج بعيد عن قيم وقواعد المجتمع الجزائري، أهمها الروتين الإداري، الإهمال وسوء معاملة الجمهور، الوساطة والمحسوبية، الرشوة وغيرها الكثير من السلبيات التي وقفت وراءها عدة أسباب أدّت إلى تفشي هذه المظاهر السلبية منها ما هو تاريخي، ومنها ما هو ظرفي يرجع أساسا إلى فساد الإدارة التركية وعنصرية الإدارة الفرنسية، إلى جانب الظروف التي مرت بها البلاد غداة الاستقلال.

ولتلافي المشكلات التي تعاني منها الإدارة المحلية، سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى بذل مجهودات عديدة كمحاولة نبذ القوانين التي كان معمولاً بها في العهد الاستعماري، إعداد معاهد ومدارس لإعداد إطارات الإدارية، إنشاء هيئات تشرف وتراقب الإدارات وغيرها من الإجراءات التي سعت من خلالها إلى رفع التحدي للدخول في عصر التطور التكنولوجي والمعلوماتية، أو بعبارة أخرى مساعيها عبر الحكومات المتعاقبة في تاريخها لتنفيذ استراتيجية شاملة لإصلاح الإدارة العامة بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص باعتبارها أقرب الهيئات الإدارية للمواطن الجزائري، والتغلب على كل النقائص والعيوب التي تعاني منها هياكل الدولة ككل. والجدير بالذكر أيضا أنّ الإصلاح الإداري حاليا ترسمه خيارات المعلوماتية التي أثبتت جدارتها في معظم دول العالم، وهو ما اتضح جليا في المجهودات الحثيثة التي بذلتها الحكومة خلال السنوات الأخيرة وذلك باللجوء إلى الإدارة الالكترونية كآلية حديثة في الإصلاح الإداري.

من هذا المنطلق أصبح تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال والسعي إلى عصرنة الإدارة المحلية والانتقال بها من الشكل التقليدي إلى إدارة محلية الكترونية؛ يشكل أهم أولويات الحكومة، وهو الأمر الذي أكدته مختلف المشاريع الحكومية التي كان الهدف منها تشجيع المواطن على الدخول إلى عالم استعمال المعاملات الالكترونية بدل المعاملات الورقية التي أفست علاقة المواطن بإدارته المحلية ولعقود طويلة من الزمن، من خلال استحداث عدة إجراءات في إطار تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية أهمها تقليص عدد الوثائق، بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين، استخراج بعض الوثائق الإدارية عن بعد... وبالتالي أمكننا القول أن مشروع البلدية الالكترونية الذي تسعى الدولة لتطبيقه بشكل كلي يشير إلى أهمية الجهود المتواصلة التي خطتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجال تنفيذه وتجسيد مختلف أهدافه.

أما الحكم على مدى فعاليته وتطبيقه على أرض الواقع بالشكل المطلوب والمخطط له، فسنجيب عليه من خلال الفصلين الأخيرين من هذه الدراسة والذين يتناولان الجانب التطبيقي منها.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال الزمني.
2. المجال المكاني (الجغرافي).
3. المجال البشري.

ثانياً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

ثالثاً: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:

1. المنهج المستخدم.
2. أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة.

خامساً: طرق عرض البيانات.

تمهيد:

إن معالجة إشكالية بحثية تتعلق بالإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة لا ينبغي أن تتوقف عند الحدود النظرية، بل تستدعي ضرورة التطرق للدراسة الميدانية التي تزودنا بالمعطيات الواقعية. حيث يتوجّه الباحث إلى ميدان الدراسة مزوداً بكم نظري وأدوات منهجية متعددة، التي تتنوّع بين منهج علمي ومختلف أدوات جمع البيانات الميدانية، ناهيك عن تحديد مجالات الدراسة الثلاث (زمني، مكاني، بشري) والعينة المبحوثة، وكذا الأساليب الإحصائية سواء الوصفية منها أو الاستدلالية، فيبدأ الباحث حينها بجمع البيانات بالوسائل والأساليب التي اعتمدها لغرض تفسيرها واستخلاص النتائج منها. ولكي يقدم على هذه الخطوة يتوجب عليه عرضها بشكل مفهوم، وهذا ما يسمى بعرض البيانات الميدانية، أي تقديمها في صورة مبسّطة وواضحة قصد استعمالها وتفسيرها لاستنباط النتائج وإتخاذ القرارات، ومن ثمّ الإجابة على تساؤلات الدراسة. وعلى هذا الأساس، جاء هذا الفصل بكل محتوياته المذكورة آنفاً تدعيماً وتكملة للفصول النظرية التي سبقته.

أولاً: مجالات الدراسة

لقد إتفق العديد من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أنّ لكل دراسة اجتماعية ثلاث مجالات رئيسية وهي:

1. المجال الزمني:

هو تلك الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث لإجراء الدراسة بشقيها النظري والميداني، حيث كانت الانطلاقة خلال الموسم الجامعي 2015/2016 أين استغرق الالمام بالجانب النظري من جميع جوانبه وتعديله وتنقيحه مرارا وتكرارا أربع مواسم كاملة أي إلى غاية الموسم الجامعي 2018/2019، نظرا لكون موضوع الدراسة جديد بالنسبة للباحثة، وليس امتدادا لمذكرة الماجستير، مما تطلب منا البدء من الصفر، والبحث عن جميع الأدبيات اللازمة للدراسة كخطوة أولى، حيث تمّ جمع أكبر قدر ممكن من المراجع ذات الصلة بالموضوع، من كتب، مجلات، أطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير، كما كان التنسيق مستمرا مع الأستاذة المشرفة التي قدمت جميع الملاحظات العلمية والمنهجية المتعلقة بكل جزئيات الدراسة التي تم أخذها بعين الاعتبار لإجراء التعديلات الضرورية.

وبالحديث عن المجال الزمني الذي تمّت من خلاله هذه الدراسة في جانبها الميداني بدءا بالخرجات الأولى الاستطلاعية، يستوجب من الناحية المنهجية تقسيمه إلى مرحلتين زمنيتين هما:

■ المرحلة الاستطلاعية:

ابتدأت هذه المرحلة في الموسم الجامعي 2019/2020، غير أن العمل سار بوتيرة جد بطيئة بالنظر أولا إلى الظروف الصحية القاهرة التي مرت بها الباحثة، وكانت خارجة عن نطاق إرادتها، ناهيك عن تداعيات جائحة كورونا التي عسّرت من تنقلات الباحثة في العديد من المرات، لذلك كانت الانطلاقة الجادة لهذه المرحلة خلال الموسم الجامعي 2020/2021، وفيها تمّ الاتصال الأولي بالبلدية التي تتواجد بها الإدارة الالكترونية (بلدية بسكرة) والاتصال بالمسؤولين المعنيين خصوصا منهم المكلفين بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، وذلك من أجل تشخيص هذه الظاهرة بشكل مفصل، ومنه الحصول على بيانات أكثر دقة وميدانية لها. هذا الاتصال الأولي مكّنا من الاطلاع على العديد من الوثائق الهامة سواء في التعريف بالبلدية محل الدراسة (عدد الموظفين، الهيكل التنظيمي..) أو في التعريف

بمفهوم البلدية الالكترونية كمشروع متواصل لإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية، ناهيك عن إعداد خطة مفصلة لتحركاتها خلال المرحلة التطبيقية.

■ المرحلة التطبيقية:

وهي الفترة الممتدة من 2022/03/07 إلى غاية 2022/03/28، وهي فترة توزيع الاستمارة على المبحوثين بدءا بإجراء الاختبار الأولي لها، حيث تم أخذ ما يمثل نسبة 10% من أفراد العينة كمحك لاختبار الاستمارة، وبفضل هذه الخطوة أمكن الكشف عن بعض العيوب، ليتم تدارِكها وتعديلها، وعلى ضوء هذا الاختبار الميداني صيغت الاستمارة في صورتها النهائية، ليتم تطبيقها وملؤها بالبلدية يوم 2022/03/20.

2. المجال المكاني (الجغرافي):

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة الميدانية. حيث وقع الاختيار على بلدية بسكرة لتكون مكانا لتواجد مشروع البلدية الالكترونية، حيث تعتبر عاصمة الولاية وأهم بلدياتها ومركز لمعظم الأنشطة الاقتصادية بها، حيث يحدها من الشمال بلديتي لوطاية وبرانيس، ومن الجنوب بلدية أوماش، ومن الشرق بلديتي سيدي عقبة وشمسة، ومن الغرب بلدية الحاجب.

تبلغ مساحتها 127.70 كم²، ووصل عدد سكانها سنة 2008 إلى 200654 نسمة بكثافة سكانية تقدر بـ 1571 نسمة في الكلم المربع الواحد، وتعتبر بذلك أكبر بلديات الولاية من حيث الكثافة السكانية. ويأتي اختيار الباحثة لهذه البلدية كمجال للدراسة؛ نظرا لعدة اعتبارات البعض منها عملي والبعض الآخر علمي، حيث تمثلت الاعتبارات العملية في:

- تمكين الباحثة من تذليل الصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الميدانية، وذلك من خلال مساعدة مسؤولي البلدية المعنية لإجراء الدراسة بها.
- وجود معرفة سابقة ببعض موظفي البلدية.
- ناهيك أن هذا الاختيار هناك ما يبرره من حيث الاقتصاد في الجهد والوقت، وهو ما يتناسب وطاقة الباحثة.

بينما **الاعتبارات العلمية**: والتي تتعلق بطبيعة البحث نفسه والنتائج المتوخاة من إجراءاته، فتمثّل في أنّ البلدية تعتبر أهم الإدارات المحلية بالدولة باعتبارها الأكثر قرباً واتصالاً بالمواطن والتي شهدت وتيرة متسارعة من التحديثات والإصلاحات بغرض عصرتها ورقمنتها لتحسين الخدمة الموجهة للمواطن وهو ما يتناسب مع أهداف البحث.

3. المجال البشري:

أو **"مجتمع البحث"**؛ حيث يمكن تعريفه على أنّه «مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات»¹، كما يقصد به أيضاً «مجال تعميم النتائج»². فمجتمع الدراسة إذاً هو جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها، والتي تتشابه في جملة من الخصائص.

وعلى ضوء موضوع الدراسة الذي يدور حول الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة، فإن الإطار العام لمجتمع البحث هو الإدارة المحلية الجزائرية وتحديدًا "البلدية"، لتكون النتائج أكثر صدقاً والعينة أكثر تمثيلية، على اعتبار أنّ من ضمن أهداف الدراسة معرفة مدى تجسيد مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر.

وعليه فإنّ مجتمع الدراسة يتكوّن من الموظفين العاملين في البلدية الجزائرية والذين يطبقون مشروع البلدية الالكترونية. ومنه أمكننا تحديد المجال البشري في هذه الدراسة كما يلي:

مجموع العاملين في بلدية بسكرة هو 2063 عامل موزعين كالتالي:

- الدائمون: 870 (602 موظفين اداريين، 164 عمال مهنيين، 104 أعوان نظافة ونقاوة عمومية).
- المؤقتون: 1193 عامل.

¹ شافا فرانكفورت ناشمياز، دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، دار بتر، دمشق، سوريا، 2004، ص: 186.

² ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص: 81.

ثانياً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

لصعوبة دراسة مجتمع البحث ككل، ومحدودية الوقت المتاح لإجراء مذكّرة التخرّج، وربما للمال والجهد اختارت الباحثة إجراء دراسة على عيّنة تمثيلية من أفراد المجتمع المبحوث.

فالعينة هي «ذلك الجزء من المجتمع الأصلي للبحث، وبها يمكن دراسة الكل بواسطة الجزء، بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه»¹.

فاختيار عينة تمثّل أفراد المجتمع تمثيلاً صادقاً ليس بالأمر الذي يخضع لرغبة وتقدير الباحث، بل يجب عليه أن يعتمد في اختيارها على الطريقة المناسبة لمعطيات بحثه، وهو ما يعرف " بالمعايينة " «أي مجموع العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف»²، بعد ذلك يتمكن الباحث من تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة على باقي مفردات المجتمع المسحوبة منه.

وفيما يخص اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب **العينة العشوائية** «التي يتم فيها حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من هذه العناصر، حيث يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الظهور في العينة المختارة»³، ونظراً لطبيعة دراستنا فقد تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة مطبقة على الموظفين الإداريين في البلدية الذين بلغ مجموعهم كما أشرنا سابقاً 602 موظف، ليتم أخذ 150 موظف وموظفة، حيث تمثل بالتقريب نسبة مساوية لـ 25%، وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي وممثلة للمجتمع الأصلي كما تسمح بتعميم النتائج.

¹ ماجد محمّد الخياط، المرجع السابق، ص:82.

² مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، 2010، ص:301.

³ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص:310.

ثالثاً: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف المتوخاة منها، سنقوم بتناول مشكلة البحث في إطار تركيبة منهجية متكونة من المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات التي تناسبه، وذلك تحقيقاً للأهداف المكتبية والميدانية.

1. منهج الدراسة:

إن المنهج العلمي بمختلف أساليبه ليس مجرد مجموعة من الإجراءات الميدانية التي يختارها الباحث لمجرد رغبته في تبنيها أو تطبيقها، ذلك أنّ اختيار الباحث لمنهج دراسته يختلف باختلاف طبيعة الموضوع، تبعاً لصياغة الإشكالية وتساؤل الانطلاقة، إضافة إلى طريقة صياغة الفروض وأهداف إجراء الدراسة.

والمنهج العلمي «هو مجموعة القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول إلى حقيقة علمية، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة»¹، أو هو «الوسيلة التي تعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة»².

وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة الذي تناول الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة وتحديدًا منها تطبيق مشروع البلدية الالكترونية، وكذا الأهداف التي تمّ تحديدها، إضافة إلى كون هذه الدراسة تنتمي إلى البحوث الميدانية التي يقوم فيها الباحث بوضع فروض أو تساؤلات مستوحاة من قراءاته السابقة ويتأكد من صحتها أو الإجابة عليها بالنزول إلى الميدان، فقد تمّ الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعرّف بأنّه «مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة»³.

وقد تمّ تطبيق **المنهج الوصفي** في هذه الدراسة بإتباع الخطوات (المراحل) التالية:

¹ شروخ صلاح الدين، **منهجية البحث العلمي**، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003، ص: 90.

² خالد حامد، **منهج البحث العلمي**، دار ربحانة، القبة، الجزائر، 2003، ص: 119.

³ بشير الرشيد، **مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة**، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص: 59.

• مرحلة الاستكشاف والصياغة:

حيث تمّ فيها الاطلاع على الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الجزائرية والمساقي المتواصلة لإصلاحها، إذ ساعدت المادّة العلمية التي تمّ جمعها من كتب ووثائق مختلفة في وضع تصوّر عام للموضوع المدروس والذي مكنّ من بناء الخطّة، كما تمّت خلال هذه المرحلة صياغة مشكلة وتساؤلات الدّراسة وكذا تحديد المفاهيم الأساسيّة فيها.

• مرحلة التشخيص والوصف المتعمق:

وتختص هذه المرحلة بالجانب الميداني المكمل للدراسة، حيث تمّ خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال تقنيات معيّنة كالمقابلة، الملاحظة واستمارة الاستبيان، بغرض الإجابة على التساؤلات المحورية للاشكالية المطروحة والخروج بنتائج عامة ترصد واقع الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة.

إنّ الغرض الأساس من اعتماد هذا المنهج هو جمع المعلومات المختلفة عن الظاهرة موضوع الدراسة وهي الإصلاحات الحديثة للإدارة الجزائرية، أو بشكل أدق تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث ساعد على تشخيص الظاهرة وتحديد العوامل التي تتحكّم فيها، وذلك من خلال وصفها بطريقة تمّت ترجمتها والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

2. أدوات جمع البيانات:

من أجل فهم وتفسير الظاهرة محل البحث والوصول إلى إنجاز دراسة علمية جادّة، فإنّة من البديهي أن يلجأ الباحث إلى استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات البحثية، أو كما تُعرف بأدوات **البحث العلمي** والتي يقصد بها «مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها»¹، حيث يختارها الباحث بهدف الوقوف على جوانب المشكلة البحثية وذلك تبعاً لما تفرضه سيرورة بحثه.

¹ صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص: 23.

وفي حالة هذه الدراسة، وارتباطا مع المنهج المستخدم فيها فقد كان لزاما علينا أن نختار الأدوات المنهجية التي ترتبط بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت في: بطاقة الملاحظة، دليل المقابلة، واستمارة الاستبيان.

• شبكة الملاحظة:

تعد **شبكة الملاحظة** من الأدوات المهمة المستخدمة في جمع البيانات، خاصة في ظل رغبة الباحث في الحصول على معلومات دقيقة من المبحوثين دون إخفاء أي سلوكيات خاصة بهم، حيث تتم الملاحظة بشكل مباشر على خلاف أدوات البحث العلمي الأخرى، التي تتطلب تدوين أسئلة قبل الشروع في دراسة العينة، أما بالنسبة لكيفية استخدامها من طرف الباحثة، فيمكن تعريفها بأنها ذلك النموذج المعد خصيصا لمراقبة السلوكيات أو المؤشرات المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة، من أجل الحصول على البيانات في ظل عوامل وظروف معينة. وفيما يتعلق بنموذج إعداد الشبكة، فقد قمنا بحصر بعض المؤشرات والإجراءات التي من المتوقع أن تحتويها البلدية نظرا لتطبيقها لأساليب الإدارة الالكترونية، ومقابلتها بدرجات قياسية لتسهيل تحليلها فيما بعد، وهو ما يوضحه النموذج المرفق في الملحق رقم 03. من خلال الاعتماد على شبكة الملاحظة تمكنا من استنتاج ما يلي:

- أن البلدية تخصص رقما هاتفيا للرد على انشغالات المواطنين.
- أن البلدية تتوفر على مختلف تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة كالحواسيب، الربط بشبكة الانترنت، الطابعات.. كما يتم استخدامها بشكل أساسي في أداء المهام والمعاملات الإدارية المختلفة، مما ساعد على توفير الجهد والوقت وتحسين الخدمات الموجهة للمواطن.
- أن البلدية تعتمد على أرشفة البيانات إلكترونيا بدرجة كبيرة ولكن بدون التخلي الكلي على الأرشيف الورقي.
- أن البلدية لا تعتمد على تحديث الموقع الالكتروني الخاص بها نظرا لارتفاع تكلفة الاشتراك السنوي، وتعتمد بشكل أساسي على صفحتها الرسمية على الفيسبوك لنشر أي إعلانات أو نشاطات أو معلومات متعلقة بها.

- نفس الأمر ينطبق على فكرة توفير جرائد أو مجلات خاصة بها للتعريف بخدماتها للمواطنين، حيث تكنفي كما أشرنا سابقا على صفحتها الرسمية في الفيسبوك.
- وفيما يخص أداء الموظفين للأعمال المرتبطة بالحاسوب، فيتسم أدائهم عموما بالمتوسط نظرا لكونهم لم يتلقوا بشكل كامل التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية (فئات لديها تدريب عال وأخرى لم تتلقى أي تدريب).
- دليل المقابلة:

هي عبارة عن «محادثة موجّهة يقوم بها الباحث مع المبحوث، أو مجموعة مبحوثين، هدفها استئثار أنواع معيّنة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي، وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج، حيث تتكوّن في أبسط صورها من مجموعة أسئلة أو بنود والتي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث وجها لوجها، ثمّ يقوم الباحث بتسجيل الإجابات عليها بنفسه»¹.

وفي هذا السياق تمّ إعداد دليل للمقابلة تضمن مجموعة من الأسئلة التي تخدم أهداف البحث مع مراعاة التسلسل المنطقي في طرحها وعدم تداخلها، وهو ما يوضحه النموذج في الملحق رقم 04.

ومن خلال الاعتماد على هذا الدليل في إجراء المقابلة مع كل من رئيس مصلحة الأجور والمكلف أيضا بتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلدية ومسؤولة مكتب خلية الاعلام والاتصال ببلدية بسكرة بتاريخ: 10/09 مارس 2022، نخلص إلى الملاحظات التالية:

- تخصص البلدية رقما هاتفيا للرد على انشغالات واستفسارات المواطنين لاستقبالهم في مختلف المصالح.
- عدم وجود إذاعة إلكترونية تقوم بالتعريف بنشاطات البلدية وأهم أخبارها ومستجداتها.

¹ جودت عزّت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص: 110.

- لم يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبلدية منذ سنوات نظرا لتكلفة الاشتراك السنوي الباهظة حسب تصريح مسؤوليها، والاعتماد بشكل أساسي وكلي على الصفحة الرسمية لبلدية بسكرة في الفيسبوك، إلى جانب حسابها في التويتر.
- نشر جميع الإعلانات، المناقصات، وكذا أعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي على صفحة الفيسبوك الخاصة بالبلدية باعتبارها وسيلة الاتصال الأولى بالمواطنين على مواقع التواصل الاجتماعي.
- تخصص البلدية بريدا إلكترونيا للتواصل مع المواطنين دون عراقيل، مع الاستعانة بتطبيق "اشكي" الذي خصصته وزارة الداخلية والجماعات المحلية للمواطن لطرح مختلف انشغالاته.
- تمتلك البلدية مختلف التجهيزات من حواسيب، طابعات، فاكس، الاتصال بشبكة الانترنت وتعميمها على جميع المستويات من أجل تطبيق أفضل لمشروع البلدية الإلكترونية.
- يعاني عدد معتبر من الموظفين من نقص الكفاءة في استخدام الحاسوب لأداء مختلف الأعمال الإلكترونية، والعمل على إقامة دورات تكوينية للعديد منهم من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب بشكل أفضل وأسرع لتأدية مهامهم الإلكترونية.
- ساعد تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية على تحسين أداء الموظفين من خلال الاجتهاد الشخصي لتعلم تقنيات الاعلام الآلي لمواكبة المستجدات المتسارعة، أو الاستفادة من الدورات التدريبية التي تقوم بها البلدية لفائدة بعض الموظفين.
- هناك تحسن ملحوظ في إقبال المواطن على البلدية، من خلال نقص النزاعات والشكاوى خاصة مع تخصيص بريد إلكتروني، أو من خلال الرد على تعليقات المواطنين في صفحة الفيسبوك والتي تحمل في مجملها مختلف انشغالاتهم، وتبادل الأخبار والمعلومات معهم.
- هناك بعض المؤشرات الدالة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بسكرة مثل:
 - ✓ التواصل مع المواطنين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (الفيسبوك) والبريد الإلكتروني.
 - ✓ تعميم خدمة الانترنت على جميع المستويات بينما كانت حكرا على قمة الهرم.

✓ الاعتماد على الحواسيب في استخراج الوثائق الإدارية المختلفة والاعتماد عليها بشكل أساسي في أداء المهام المختلفة مما ساعد على توفير الجهد والوقت وتحسين الخدمة الموجهة للمواطن.

• استمارة الاستبيان:

وهي «مجموعة مؤشرات تمكّن من اكتشاف أبعاد الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي (الميداني) على جماعة محددة، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، حيث تحتوي على مجموعة أسئلة تخص القضايا التي يحتاج الباحث معلومات عنها من طرف المبحوث»¹.

وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك تبعا للاعتبارات المنهجية التالية:

• تعتبر الاستمارة وسيلة مناسبة للحصول على بيانات تتعلق بالإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات العديدة التي تقوم بها الدولة، خاصة ما تعلق منها بتطبيق مشروع البلدية الالكترونية والتي يصعب الحصول عليها بالملاحظة فقط.

• أن مؤشرات التطبيق الفعلي للبلدية الالكترونية كتحسين جودة الخدمة العمومية، الاعتماد الكامل على الحواسيب وشبكة الانترنت، الطابعات الرقمية... التي يشاع أنها مطبقة في كافة البلديات، من الممكن ألا تكون موجودة بالفعل، لذا فإن استمارة الاستبيان ستساعد على كشف صدق تفعيل مشروع البلدية الالكترونية بشكل جاد من عدمه.

• كبر حجم العينة المبحوثة مما يستدعي الاعتماد على الاستمارة للحصول على البيانات.

وفيما يخص شكل الأسئلة، فقد صممت على طريقة مقياس ليكرت الخماسي -طبعا باستثناء محور البيانات العامة للمبحوثين-، وهو مقياس مكون من خمس درجات لقياس الاتجاهات أو لتحديد درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات التي تضمنها الاستبيان، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها احصائيا، وفق ما يبينه الجدول التالي:

¹ بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص: 282.

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

ولقد تم تصميم الاستمارة بغرض قياس بعض المؤشرات الموضحة سابقا في تساؤلات الدراسة، حيث تم توجيهها للموظفين الإداريين في بلدية بسكرة الذين يقومون بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية في البلدية، إذ تضمنت عددا من المحاور كانت على النحو التالي:

- **المحور الأول:** بيانات عامة أو شخصية عن المبحوث، مثل السن، الجنس، سنوات الخبرة وغير ذلك من البيانات، وتضمن 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** تضمن 07 مؤشرات لقياس درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية.
- **المحور الثالث:** الذي يتناول درجة توفر تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالبلدية لتفعيل الإدارة الالكترونية، وتضمن 12 مؤشرا.
- **المحور الرابع:** يتناول هذا المحور درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية التي تمارس الإدارة الالكترونية في البلدية، وتضمن 10 مؤشرات لقياس ذلك.
- **المحور الخامس:** حيث يدور حول درجة توفير الأمن المعلوماتي بالبلدية الجزائية لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتضمن 07 مؤشرات.
- **المحور السادس:** وتضمن 12 مؤشرا لقياس درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية.

- **المحور السابع:** وهو المحور الأخير حيث احتوى 15 مؤشرا لقياس المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر.

■ الصدق والثبات لأداة الدراسة:

ويقصد به الكشف عن صدق أداة القياس والتأكد ما إذا كانت تقيس ما تمّ تصميمه للقيام به، حيث يشير إلى الدرجة التي يمكن فيها لهذا المقياس أن يقدم معلومات ذات صلة بالقرار الذي سيبنى عليها¹.

وعليه وبعد الانتهاء من إعداد استمارة الاستبيان، وعرضها على الأساتذة المشرفة في صورتها الأولية، تمت الاستعانة كذلك بمجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمها، أين تم توزيع (05) استمارات على أساتذة من شعبة علم الاجتماع بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث تم تقييم العبارات التي تقيس والتي لا تقيس، وتقديم ملاحظات بخصوص أسئلة الاستمارة، كما تم تعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر منها؛ وعلى هذا الأساس تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردتها الأساتذة المحكمون.

✓ اختبار الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان:

لقد تم إتباع المعادلة الحسابية التالية لقياس صدق البنود كما يلي:

$$\text{صدق البند} = \frac{\text{عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند يقيس} - \text{عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند لا يقيس}}{\text{عدد المحكمين}}$$

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0.98 وهو معامل مقبول أين تم قبول البنود التي تجاوز معامل صدقها 0.5 ومنه تم رفض البنود ذات المعامل الأقل من 0,50 (أنظر الجدول الخاص بصدق المحكمين الملحق رقم 02).

$$\text{وبتطبيق قانون لوشي } 0.98 = 68 \div 66.79$$

¹محاسنة، إبراهيم محمد، القياس النفسي في ظل النظرية التقليدية والنظرية الحديثة، الطبعة: 1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص: 150.

وبعد تطبيق المعادلة توصلنا إلى أن قيمة الصدق الظاهري هو 0.98 وهو مؤشر على صلاحية الاستبيان.

✓ اختبار الصدق والثبات احصائيا لاستمارة الاستبيان:

لهذا الغرض، تمّ الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ أو حساب معامل الثبات وذلك بعد إدخال بيانات الاستبيان إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26، وفيما يلي سنوضح نتائج التحليل بعد الاختبار:

جدول رقم (03): قياس صدق وثبات استمارة البحث احصائيا

محاور الاستبيان	عدد عبارات الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
م1: بيانات عامة	05	0.855	0.924
م2: توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية.	07		
م3: توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالبلدية.	12		
م4: تأهيل وتدريب الموارد البشرية التي تمارس الإدارة الالكترونية.	10		
م5: توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الالكترونية.	07		

		12	م6: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
		15	م7: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.
		68	المجموع الكلي

أوضحت نتائج الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي 0.855 حيث يجب أن تتراوح قيمة معامل كرونباخ بين (0-1) أي أنّ هذه القيمة تقدر بـ 85.5% وهي نسبة مقبولة جداً، وتجدر الإشارة إلى أن النتائج تعتبر مقبولة إحصائياً ابتداءً من 0.60 أي ما نسبته 60% أي أكبر أو تساوي 60 (60% ≤).

أمّا معامل الصدق إحصائياً فيعبر عنه بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

$$V = \sqrt{R}$$

حيث: Validity: V (الصدق)

R: Reliability (الثبات)

$$V = \sqrt{0.855} = 0.924$$

وبتطبيق العبارة السابقة نجد

ومعناه أنّ معامل الصدق لأداة الدراسة يساوي 0.924 أي نسبة 92%، مما يدل على درجة صدق قوية جداً، وهو ما يشير إلى وضوح العبارات والمؤشرات المتعلقة بمحاور الاستبيان وتجانسها الداخلي، وهو مؤشر إيجابي لقدرة أداة الدراسة لقياس ما أعدت له بالفعل.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة

وبعد عرض جملة الأدوات التي تمّ استخدامها في جمع البيانات الميدانية، يتم التطرّق هنا إلى أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة هذه البيانات، والذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وقد تضمّن ذلك الأساليب التالية:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لاختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.

- **التكرارات:**

وتهدف إلى تبسيط العمليات الإحصائية من خلال تبويبها في صورة مناسبة، حسب ما يتطلبه التحليل، حيث تم استخدامها في مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة.

- **النسب المئوية:**

يلجأ الباحث إلى استخراج النسب المئوية لمتغيّرات سؤال معيّن من أجل المقارنة بين أكبر وأصغر نسبة، ومن ثمّ إعطاء التفسيرات المناسبة، وتحسب بقسمة عدد على عدد وضربه في مائة، حيث تمّ استخدام النسب المئوية في هذه الدراسة في جميع الجداول ومن أي نوع.

- **المتوسط الحسابي:**

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في مجال العلوم الاجتماعية، «حيث يتم حسابه عن طريق إيجاد مجموع قيم المشاهدات ومن ثمّ قسمة الناتج على عددها (أي المشاهدات)»¹، حيث استخدم المتوسط الحسابي في الدراسة الحالية لاستخراج ووصف متوسط عمر أفراد العينة، وكذا لمعرفة إتجاه آراء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة أو المقياس.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، المملكة

الأردنية الهاشمية، 1999، ص: 122.

• الانحراف المعياري:

يعتبر من أفضل مقاييس التشتت، حيث يقيس انحراف الدرجات عن متوسطها الحسابي، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مدى استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي.

خامسا: طرق عرض البيانات

إنّ الهدف الأساسي من خطوة عرض البيانات هو تسهيل إستعمالها وتحليلها وإعطاء فكرة سريعة عنها وبفعالية كبيرة، حيث تمّ ذلك باستخدام عدّة طرق منها:

- الجداول الإحصائية:

تعد من أكثر وسائل عرض البيانات شيوعا نظرا لسهولة استخدامها وقدرتها على استيعاب كم معتبر من البيانات بعد إعطائها الصورة الكمية، مما يساعد على تحليلها واستنباط بعض النتائج الأولية.

- المدرج التكراري:

هو أحد أساليب العرض البياني التي تقدم معلومات كثيرة في شكل مبسط، فهو يساعد على فهم البيانات وتوزيعها ومن ثمّ تحليلها والوصول إلى استنتاجات هامة.

- الدائرة النسبية:

هي أحد أساليب العرض البياني التي تساعد الباحث في تقديم المعلومات بشكل دقيق سهل وموجز، حيث يمكن من خلالها فهم المطلوب بكل سهولة ودون أي جهد أو خبرة في مجال الإحصاء.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل، أمكننا القول أنه ذلك الدليل الذي يوجه الباحث خلال الدراسة الميدانية التي من خلالها يستطيع الإجابة على التساؤلات التي انطلق منها في الجانب النظري.

حيث تمّ تحديد مجالات الدراسة الثلاث (المكاني والبشري والزمني) لتوضيح الظروف التي جرى فيها البحث، كما تمّ تحديد المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات من الميدان، كالاستمارة، المقابلة والملاحظة.

كما عملنا في الأخير على إبراز الطريقة المعتمدة في عرض وتحليل البيانات الميدانية من جداول إحصائية وتحليل كمي وكيفي للنتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

1. في ضوء البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين.
2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
4. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.
5. النتائج العامة للدراسة.

ثالثاً: بعض المقترحات لتطوير البلدية الالكترونية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها من المراحل الأخيرة في البحث السوسيولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانيا. وفي الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة خلال هذه المرحلة بشكل كبير على طريقة العرض الجدولي كخطوة أولى، ثم اللجوء إلى تحليل البيانات المعروضة في الجداول كمياً من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كخطوة ثانية، ناهيك عن التحليل الكيفي المتمثل في التعليق على الجداول وإعطاء مختلف التفسيرات ومناقشتها ومقارنتها لاستخلاص النتائج النهائية للدراسة.

وفيما يلي عرض البيانات المتحصّل عليها من عينة الدراسة:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1. خصائص عينة الدراسة:

■ الجنس (النوع):

جدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس

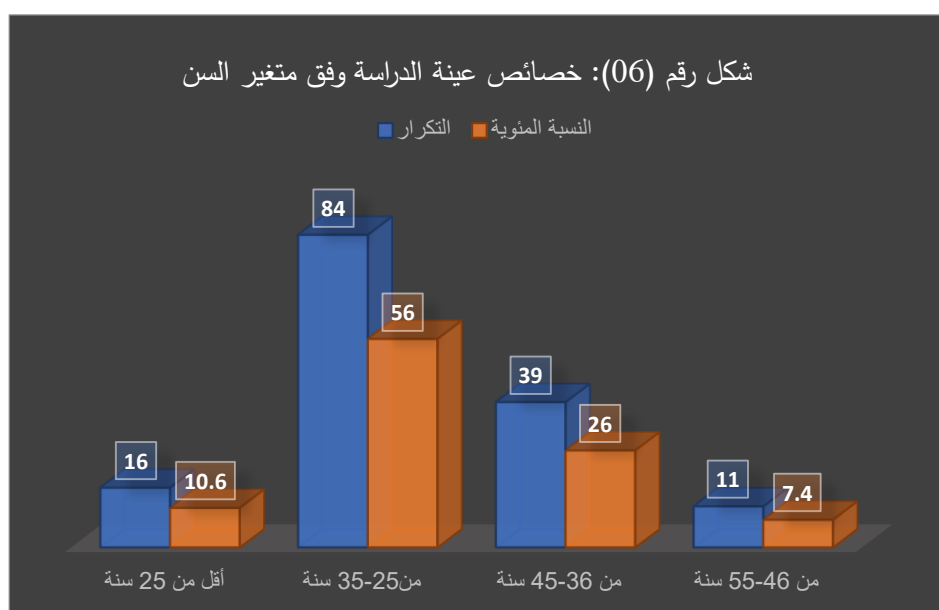
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	61	40.7
إناث	89	59.3
المجموع	150	100



يوضح الجدول والشكل المرافق له، أنّ نسبة الإناث في هذه العينة هي الفئة الغالبة حيث قدرت بـ: 59.3% وهي أكثر من نصف العينة، في المقابل نجد أن نسبة الذكور قدرت بـ: 40.7%، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة معظم الإدارات الجزائرية التي أصبحت تغطي عليها فئة الإناث، نظرا لطبيعة العمل الإداري، وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل، والتوجه العام لديهن للعمل في شتى المجالات، حيث تغير الدور الاجتماعي للمرأة، الذي أصبح لا يقتصر على اتخاذ صفة ربة البيت فقط، بل أصبحت عنصرا فعالا في جميع الميادين بعد أن حجزت مكانة هامة لها.

جدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
أقل من 25 سنة	16	10.6	32.85
من 25-35 سنة	84	56	
من 36-45 سنة	39	26	
من 46-55 سنة	11	7.4	
المجموع	150	%100	



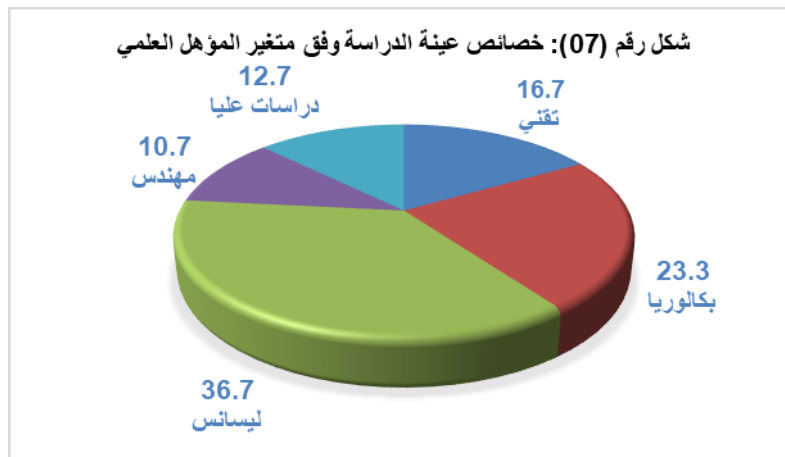
يوضح الجدول والشكل المرافق له أن نسبة الموظفين الشباب في بلدية بسكرة تشكل الأغلبية الساحقة، حيث نلاحظ أن النسبة المئوية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و45 سنة قدرت بـ: 82% وهو مؤشر جد إيجابي لصالح البلدية محل الدراسة، باعتبار أن الشباب رأس مال بشري هام، يتميز بالحركية والنشاط وبإمكانه المساهمة بفعالية في تنفيذ وتفعيل مشروع البلدية الإلكترونية خاصة إذا تم توجيهه من طرف الهيئات المنتخبة.

كما أن هذه الفئة سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة وبإمكانها التحسين من إمكانياتها الوظيفية، وهو ما يوضحه أكثر متوسط أعمار أفراد العينة الذي يقدر بحوالي 32.5 سنة، وكذا الانحراف المعياري الكبير المقدّر بـ: 7.89 الذي يبين مدى تباين أعمار الموظفين في البلدية، بدليل تواجد فئة عمرية تجاوزت 50 سنة، وهي الفئة التي اكتسبت خبرة مهنية طويلة في مجال العمل، لكن لا يمكنها

مجاراة التطور التكنولوجي المستمر، كما تفعله فئة الشباب، وهو ما جعل البلدية تعتمد على الفئة الشبانية من أجل التجديد الإداري والوظيفي معا.

جدول رقم (06): خصائص عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	25	16.7
بكالوريا	35	23.3
ليسانس	55	36.7
مهندس	16	10.7
دراسات عليا	19	12.7
المجموع	150	100

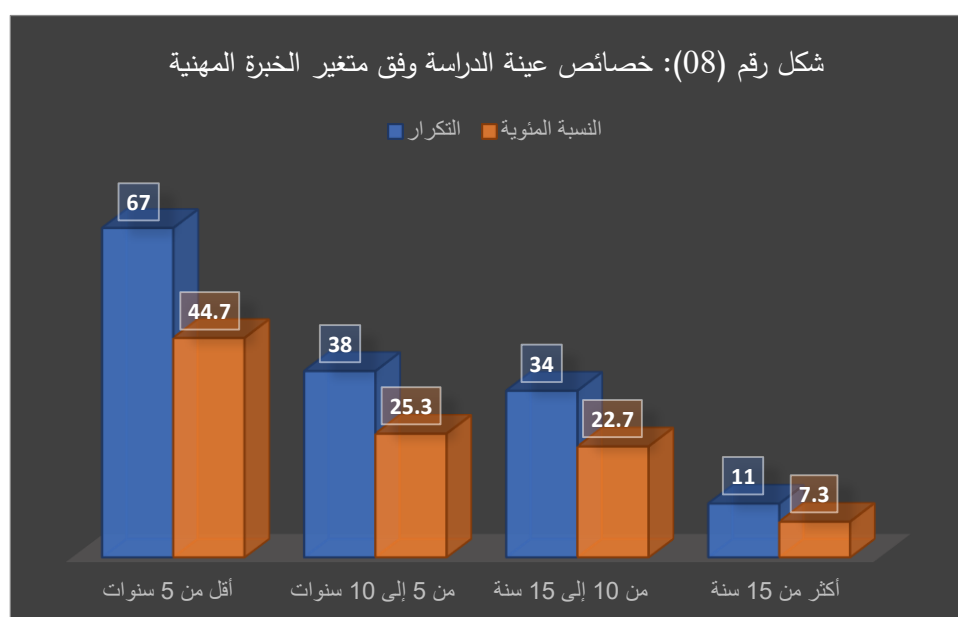


يتضح لنا من خلال القراءة المعمقة للنتائج المبينة في الجدول والدائرة النسبية، أن أغلب الموظفين بلبلدية بسكرة ذوي مستوى جامعي ومتحصلون على مؤهلات جامعية تتراوح بين الليسانس والدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم بالإجمال (ليسانس، مهندس، دراسات عليا) 60% أي الثلثين من إجمالي الموظفين.

وهو ما يمكن تفسيره بأن العنصر الجامعي ذو التعليم العالي هو العنصر المؤهل بشكل كبير للعمل في البلدية، حيث يمكن الاعتماد عليه في المساهمة بشكل فاعل في تفعيل آليات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية شرط تدريب هذا المورد الهام على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وهو ما يساعد في الأخير على تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر.

جدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	67	44.7
من 5 إلى 10 سنوات	38	25.3
من 10 إلى 15 سنة	34	22.7
أكثر من 15 سنة	11	7.3
المجموع	150	100

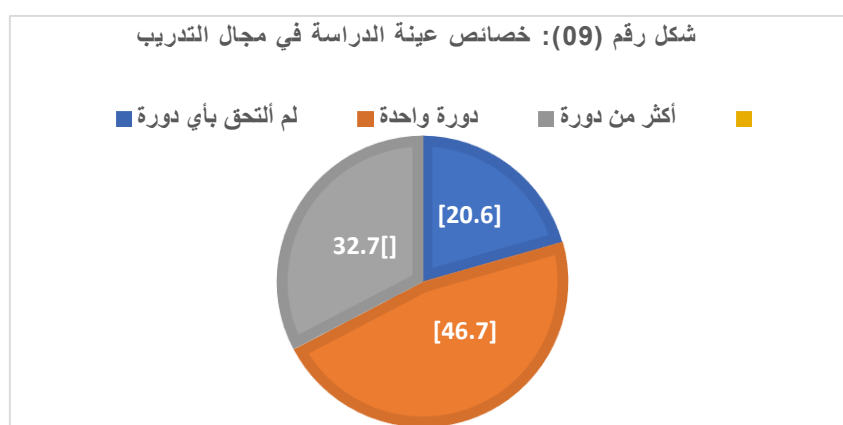


يوضح التحليل الكمي للبيانات المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية أن الموظفين الذين تتراوح سنوات أقداميتهم ما بين خمسة و15 سنة والذين بلغت نسبتهم في المجموع 48% هي الفئة الغالبة، كما أن الفئة الإدارية ذات الخبرة أقل من خمس سنوات احتلت المرتبة الثانية بنسبة 44.7%.

وهو ما يوضح استغلال البلدية لعنصر الشباب وسعيها لتوظيف أكبر عدد منهم في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة من أجل تشبيب وتجديد الأداء الإداري على مستوى الإدارة المحلية والمساهمة الفعالة في تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية بشكل كلي والذي تسعى له وزارة الداخلية منذ سنوات عديدة، كما تشير النتائج إلى وجود مزيج مختلط بين عاملي الخبرة والشباب في الإدارة المحلية، وهو ما توضحه النسب المئوية أقل من خمس سنوات بـ: 44.7% ومن خمسة إلى 15 سنة بـ: 48%.

جدول رقم (08): خصائص عينة الدراسة في مجال التدريب على الإدارة الإلكترونية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم ألتحق بأي دورة	31	20.6
دورة واحدة	70	46.7
أكثر من دورة	49	32.7
المجموع	150	100



يتضح من البيانات الكمية المبينة في الجدول حول تدريب أفراد عينة البحث في مجال الإدارة الإلكترونية أنّ غالبية أفراد العينة قد تلقى تدريباً في هذا المجال ولو لمرة واحدة وهو ما توضحه نسبة 46.7%، تليها النسبة المئوية 32.7% ممن استفادوا من دورات تدريبية لأكثر من مرة للتمكن من تقنيات وخبايا تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهو ما يشير إلى سعي البلدية محل الدراسة لتوفير مخصصات مالية لبرمجة وتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين سعياً منها لتجسيد أكبر لمشروع البلدية الإلكترونية في إدارتهم.

2. عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول: المتمحور حول "مؤشر توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية".

جدول رقم (09): درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
1	1.06	4.51	6	7	9	10	118	التكرار	01
			4	4.7	6	6.7	78.7	%	
4	0.95	4.23	3	6	18	49	74	التكرار	02
			2	4	12	32.7	49.3	%	
7	1.01	3.76	8	9	24	79	30	التكرار	03
			5.3	6	16	52.7	20	%	
5	0.88	4.05	4	6	12	84	44	التكرار	04
			2.7	4	8	56	29.3	%	
2	1.24	4.28	7	13	19	3	108	التكرار	05
			4.7	8.7	12.7	2	72	%	
3	1.02	4.24	4	10	10	48	78	التكرار	06
			2.7	6.7	6.7	32	52	%	
6	0.93	3.87	4	10	21	81	34	التكرار	07
			2.7	6.7	14	54	22.7	%	
مرتفع	0.82	4.14	المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى						

يتضح من معطيات الجدول، والذي يتناول بنود المحور الأول الذي يتعلق بدرجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بالجزائر أن:

العبارة الأولى التي تنص على "دعم وزارة الداخلية سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية" قد جاءت في الرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ: 4.51 وانحراف معياري يساوي 1.06 بإجمالي 128 مستجيب بدرجة كبيرة جدا وكبيرة من أصل 150، تليها **العبارة** رقم 5 التي تنص على "تمتلك البلدية خطة استراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق شبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي قدر بـ: 4.28 وانحراف معياري يساوي 1.24، بعدها تحتل **العبارة** 6 التي تنص على "تزود وزارة الداخلية البلدية بتشريعات ولوائح لتسهيل العمل الإلكتروني فيها" المرتبة الثالثة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي

4.24 بانحراف معياري 1.02 حيث بلغ إجمالي المستجيبين **بدرجة كبيرة جدا ودرجة كبيرة** 126 مستجيب يؤكد على ذلك.

ثم تأتي **العبارة** رقم 2 التي تنص على "خطت الوزارة بشكل معمق لإدخال مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية" في المرتبة الرابعة وهو ما يؤكد عليه كل من المتوسط الحسابي 4.23 والانحراف المعياري 0.95 وعدد مستجيبين بين **درجة كبيرة جدا وكبيرة** قدر بـ: 123 مستجيب أي بنسبة 82% من إجمالي الاستجابات.

أما **العبارة** الرابعة التي تؤكد على "يوجد تنسيق بين البلدية والوزارة المعنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" فقد احتلت الرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري يساوي 0.88 وهو ما يقابل **درجة كبيرة** في مقياس ليكارت الخماسي حيث كان إجمالي عدد **بدرجة كبيرة وكبيرة جدا** هو 128 من أصل 150 أي ما نسبته 85.3% أي أكثر من ¾ أفراد العينة يقرون بوجود تنسيق بين البلدية ووزارة الداخلية التابعة لها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما **العبارتين** 7 و3 فقد احتلتا المرتبتين 6 و7 على التوالي، حيث تشيران "إلى أن وزارة الداخلية أوجدت خططا تتسم بالمرونة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأن البلدية محل الدراسة تمتلك الدليل الإجرائي لتطبيقها كذلك" وهو ما تؤكدته المتوسطات الحسابية (3.87 و3.76) على الترتيب.

3. عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني: المتمحور حول "مؤشر توفير تكنولوجيا الاعلام

والاتصال بالإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم (10): درجة توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالبلدية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
1	1.31	4.19	11	13	11	17	98	التكرار	01
			7.3	8.7	7.3	11.3	65.3	%	
3	0.89	3.95	3	9	19	81	38	التكرار	02
			2	6	12.7	54	25.3	%	
12	1.33	3.46	26	8	15	73	28	التكرار	03
			17.3	5.3	10	48.7	18.7	%	
4	0.96	3.91	3	11	26	67	43	التكرار	04
			2	7.3	17.3	44.7	28.7	%	
11	1.33	3.55	21	14	13	65	37	التكرار	05
			14	9.3	8.7	43.3	24.7	%	
10	1.22	3.68	14	10	28	56	42	التكرار	06
			9.3	6.7	18.7	37.3	28	%	
5	1.10	3.89	9	9	18	67	47	التكرار	07
			6	6	12	44.7	13.3	%	
9	1.27	3.78	14	15	12	58	51	التكرار	08
			9.3	10	8	38.7	34	%	
2	1.06	3.98	5	12	19	59	55	التكرار	09
			3.3	8	12.7	39.3	36.7	%	
6	1.25	3.85	13	8	28	40	61	التكرار	10
			8.7	5.3	18.7	26.7	40.7	%	
8	1.20	3.79	14	9	15	69	43	التكرار	11
			9.3	6	10	46	28.7	%	
6	1.23	3.85	10	17	15	52	56	التكرار	12
			6.7	11.3	10	34.7	37.3	%	
مرتفع	0.99	3.82	المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى						

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه، والذي يوضح درجة توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالبلديات لتفعيل الإدارة الإلكترونية، يتضح لنا ما يلي:

تحتل الفقرة الأولى التي تنص على "عدد أجهزة الحاسوب في البلدية مناسب لتطبيق الإدارة الإلكترونية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.19 وانحراف معياري قدره 1.31 حيث بلغ إجمالي المؤكدين على ذلك **بدرجة كبيرة جدا ودرجة كبيرة** 115 موظفا من إجمالي 150، ما يقابل النسبة المئوية 76.6%، تليها في الرتبة الثانية العبارة رقم 9 التي تقر بـ: "تعتمد البلدية على نظام الشبكات الخارجية اكسترنترنت" بمتوسط حساب يقدر بـ: 3.98 وانحراف معياري 1.06، حيث قدرت نسبة المستجيبين المؤكدين على ذلك **بدرجة كبيرة وكبيرة جداب:** 75%، ثم تأتي العبارة رقم 2 والتي تقول "تمتلك البلدية موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.89.

إن هذه المراتب الثلاثة الأولى للعبارات إنما تشير إلى السعي الجاد والمتواصل أولا من طرف الوزارة الوصية التي تسعى جاهدة للدفع بالبلديات عبر الوطن للاعتماد على أساسيات الإدارة الإلكترونية وذلك بتوفير أجهزة الحواسيب بكثرة فيها، ناهيك عن تأكيدها على امتلاك مواقع إلكترونية والاعتماد على نظام الاتصال الخارجي بغيرها من البلديات والإدارات المختلفة وهو ما يفضي في النهاية إلى التحول تدريجيا نحو جعلها بلديات إلكترونية والتخلي عن الإدارة التقليدية الورقية بشكل نهائي وكلي.

أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت على النحو التالي:

العبارة رقم 6 التي جاءت في المرتبة العاشرة والتي تقول أن "البلدية تشترك بخط هاتف ADSL ذو سرعة عالية" بمتوسط حسابي يساوي 3.68 وانحراف معياري 1.22 تليها العبارة رقم 5 التي تنص على "تتواصل البلدية مع المواطن عبر منصات التواصل الاجتماعي كالبريد الإلكتروني، الفيسبوك..." في المرتبة 11 بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.33، ثم العبارة رقم 3 التي تشير إلى "تمتلك البلدية شبكة داخلية إنترنت تربط الإدارة بالموظفين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.33.

إن هذه الرتب الثلاثة الأخيرة التي احتوت على بعض مؤشرات توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالبلدية كالاشتراك بخط هاتف ذو سرعة عالية، فعلى الرغم من توجه استجابات الموظفين نحو **الدرجة الكبيرة والكبيرة جدا** بعدد قدر بـ: 98 مستجيب من أصل 150 موظف، وكذا تأكيد نفس المعلومة من خلال دليل المقابلة، إلا أن المؤكدين أيضا على عكس ذلك أي **المجيبين بدرجة متوسطة وقليلة جدا**

قدر في الإجمال بـ: 52 فرداً، وهو ما يشير إلى أن هذه الخدمة قد تكون غير متوفرة في جميع المكاتب الإدارية على مستوى البلدية. أما مؤشر تواصل البلدية مع المواطن عبر منصات التواصل الاجتماعي كالبريد الإلكتروني والفيديو، وبالرغم من احتلاله الرتبة 11 إلا أن اتجاه أفراد العينة كان نحو التأكيد على ذلك بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، حيث قدر عدد المجيبين بـ: 102 موظف بنسبة مئوية قدرها 68%، وهو ما أكدته أيضاً نتائج تحليل دليل المقابلة والتي أشارت إلى الاعتماد بشكل كبير بل وأساسي على الصفحة الرسمية لبلدية بسكرة في الفيديو، إلى جانب تخصيص بريد إلكتروني لتواصل المواطن مع مسؤولي البلدية دون عراقيل، أما مؤشر امتلاك البلدية لشبكة إنترنت تربط الإدارة بالموظفين والتي احتلت الرتبة 12 والأخيرة، أن هذا لا يعني ضعف الارتباط فعلاً، وإنما يمكن إيعازه إلى تعرض الشبكة لنوع من التذبذب والذي من شأنه تعطيل عمل الموظفين في استخراج وأرشفة الوثائق الإلكترونية، غير أن الملاحظ خلال العمل الميداني أن البلدية وكغيرها من المؤسسات (البريد الولاية...) استفادت من التوصيل بخاصية الألياف البصرية والتي ستدعم قوة الشبكة الداخلية وكذا شبكة الإنترنت وهو ما يساعدها على الصيرورة بثبات أكبر نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية فيها.

4. عرض وتحليل بيانات التساؤل الثالث: المتمحور حول " مؤشر تأهيل وتدريب الموارد البشرية بالإدارة المحلية التي تمارس الإدارة الإلكترونية ".

جدول رقم (11): درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية بالإدارة المحلية التي تمارس الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
1	1.11	4.38	5	8	20	9	108	التكرار	01
			3.3	5.3	13.3	6	72	%	
2	1.25	4.17	9	12	16	20	93	التكرار	02
			6	8	10.7	13.3	62	%	
3	0.75	3.92	2	5	22	95	26	التكرار	03
			1.3	3.3	14.7	63.3	17.3	%	
4	0.84	3.90	3	7	22	88	30	التكرار	04
			2	4.7	14.7	58.7	20	%	
9	1.20	3.69	15	5	32	57	41	التكرار	05
			10	3.3	21.3	38	27.3	%	
10	1.16	3.64	13	5	45	47	40	التكرار	06
			8.7	3.3	30	31.3	26.7	%	
8	1.17	3.73	12	11	23	63	41	التكرار	07
			8	7.3	15.3	42	27.3	%	
6	1.27	3.76	14	16	9	63	48	التكرار	08
			9.3	10.7	6	42	32	%	
7	1.24	3.75	12	15	20	54	49	التكرار	09
			8	10	13.3	36	32.7	%	
5	1.37	3.79	16	19	5	50	60	التكرار	10
			10.7	12.7	3.3	33.3	40	%	
مرتفع	0.93	3.87	المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى						

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه تشير إلى الملاحظات التالية:

أن ردود المبحوثين تجاه **العبارة رقم 1** تسعى البلدية للتحويل الإدارة الإلكترونية من خلال التجديد في أساليبها " جعلت منها تحتل المرتبة الأولى حيث صرح في هذا الشأن 117 موظف من أصل 150

بذلك، حيث يمثلون الأغلبية المطلقة بنسبة مقدرة بـ: 78% يقرون بأن سعي البلدية لتفعيل الإدارة الإلكترونية كان **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة** وهو ما يؤكد أيضا المتوسط الحسابي المقدر بـ: 4.38.

تليها في الرتبة الثانية **العبارة 2** التي تقول " تنشر البلدية الوعي بين العاملين فيها بأهمية الإدارة الإلكترونية " وهو ما يؤكد كل من عدد الموظفين الذين أقرروا على ذلك **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة** والبالغ عددهم 113 موظف أي بنسبة 75.3%، وكذلك المتوسط الحسابي المقدر بـ: 4.17.

إن تصدر هاتين الفقرتين لترتيب الفقرات في المحور إنما يشير إلى اهتمام مسؤولي البلدية وسعيهم أولا نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جاد، وثانيا إلى توعية ودفع الموظفين بأهمية المشروع في التحول من نمط البلدية تقليدي الذي يتسم في غالبيته بالسلبية وببطء إنجاز الأعمال، إلى النمط الإلكتروني الذي يتميز بالدقة والفاعلية في إنجاز مختلف المهام.

أما **العبارتين رقم 3 و4** فقد جاءتا على التوالي في الرتبتين **3 و4** حيث تقرر بـ: " امتلاك الموظف مهارة استخدام الحاسوب وإجادتهم للتعامل مع شبكة الإنترنت " وهو ما يؤكد المتوسطين الحسابيين 3.92 و 3.90 وكذلك النسب المئوية التي تتجه نحو **الدرجة الكبيرة جدا والكبيرة** بـ: 80.6% لامتلاكهم مهارة استخدام الحاسوب و 78.7% لإجادتهم للتعامل مع شبكة الإنترنت، وهي مؤشرات جيدة تنعكس بالإيجاب على البلدية من حيث تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وهو ما يساعد على خلق مكانة متميزة لها بين البلديات الأخرى.

أما **العبارة رقم 10** التي تشير إلى " يتم تنفيذ دورات تدريبية للعاملين بالبلدية على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة " فقد جاءت في الرتبة الخامسة بنسبة مئوية قدرت بـ: 73.3% يقرون أن ذلك يتم **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة**، ومتوسط حسابي يقدر بـ: 3.79 وانحراف معياري يساوي 1.37.

إلا أن الملاحظ من الجدول أن نسبة المقرين بغير ذلك هي نسبة معتبرة كذلك حيث بلغت 23.4% من إجمالي الإجابات التي تقول بأن تنفيذ الدورات التدريبية على الإدارة الإلكترونية في البلدية يتم **بدرجة قليلة وقليلة جدا**، وهو ما يدل على وجود فئات لا بأس بها لم تستفد من التدريب.

يمكن تفسير ذلك باختلاف المهام والرتب بين الموظفين (من تقنيين وأعوان مكاتب، مهندس رئيسي ومهندس...)، فكل هذه الرتب في البلدية تختلف مهامها كما أن موظفي الرتب التنفيذية كالتقنيين

وأعوان المكاتب يستخدمون أجهزة الإعلام الآلي بشكل يومي فأصبحت مهامهم لا تحتاج إلى كفاءات عالية أو تخصيص دورات تدريبية، مما يجعل قرار الاستفادة من التدريب يختلف من فئة إلى أخرى.

أما الرتب الأخيرة في المحور فقد احتلتها **الفقرة رقم 5** في المرتبة التاسعة التي تقول بأن " جميع الموظفين بالبلدية لديهم بريد إلكتروني " وذلك بنسبة مؤكدين على ذلك من خلال **الدرجتين كبيرة جدا وكبيرة** والمقدرة بـ: 65.3% وكذلك متوسط حسابي يساوي 3.69 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20 وهو مؤشر إيجابي على مدى ممارسة الموارد البشرية في البلدية للإدارة الإلكترونية، كما أن نسبة المقرين بالدرجة المتوسطة قد بلغت 21.3% وهي نسبة غير هينة، فهي تشير إما لعدم دراية البعض بامتلاك جميع الموظفين للبريد الإلكتروني، وقد تكون الفئة المستجيبة من الموظفين ذوي الخبرة المهنية الطويلة ممن قارب أعمارهم على الـ 50 سنة أو أكثر ويحبذون عدم الخوض في المجال التكنولوجي بشكل كبير، إلا أن مشروع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلديات يحتم على جميع الموظفين مواكبة هذه التغيرات والمستجدات.

أما **العبارة رقم 6** التي تصرح بـ: " يوجد في البلدية مهندسون قادرون على صيانة الأجهزة الإلكترونية " فقد جاءت في الرتبة الأخيرة وهو ما يؤكد عليه المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.64 بانحراف معياري 1.16، وكذلك نسبة المؤكدين على ذلك بنسبة **كبيرة جدا وكبيرة** بـ: 58% من إجمالي المستجيبين، ويرجع انخفاض هذه النسبة بالمقارنة مع سابقتها إلى ارتفاع نسبة المقرين على ذلك **بدرجة متوسطة** والمقدرة بـ: 30%، حيث تشير إلى نقص في عدد المهندسين القائمين على البرمجة الإلكترونية وصيانة الأجهزة وغيرها من الأعمال المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، وهو أيضا ما تؤكد ملاحظة الباحثة المتعلقة بتكليف رئيس مصلحة الأجور بتنفيذ وتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية بالرغم من إمتلاكه لشهادة غير مهندس دولة في الإعلام الآلي، ناهيك عن عدد المهندسين المنخفض في الإعلام الآلي.

5. عرض وتحليل بيانات التساؤل الرابع: " مؤشر توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة

الالكترونية في الإدارة المحلية (البلدية) " .

جدول رقم (12): درجة توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
2	1.06	4.45	2	14	12	9	113	التكرار	01
			1.3	9.3	8	6	75.3	%	
2	1	4.45	5	4	15	20	106	التكرار	02
			3.3	2.7	10	13.3	70.7	%	
1	1.06	4.46	5	9	8	18	110	التكرار	03
			3.3	6	5.3	12	73.3	%	
4	1.19	4.35	5	16	10	10	109	التكرار	04
			3.3	10.7	6.7	6.7	72.7	%	
6	0.92	3.95	3	11	16	80	40	التكرار	05
			2	7.3	10.7	53.3	26.67	%	
7	0.92	3.89	5	7	21	83	34	التكرار	06
			3.3	4.7	14	55.3	22.7	%	
5	0.97	4.11	4	3	30	49	64	التكرار	07
			2.7	2	20	32.7	42.7	%	
مرتفع	0.88	4.23	المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى						

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول المرفق أعلاه إلى الملاحظات التالية:

تحتل **العبارة رقم 3** توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة 4.46 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06 وهو ما تؤكد أنه أيضا نسبة المجيبين بدرجة كبيرة جدا وكبيرة حيث بلغ إجمالي المؤكدين على ذلك 85.3% بمجموع 128 موظف من أصل 150، وهو ما يشير إلى درجة التحكم أو التمكن في إحدى آليات الإدارة الإلكترونية في مزاولة الأعمال الإدارية المختلفة والحفاظ على مختلف المعلومات من الضياع.

تليها في الرتبة الثانية **العبارتين 1 و 2** توثيق المعلومة وتصديقها وإضفاء طابع السرية عليها وكذا الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة بالبلدية في أماكن آمنة بنفس المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ: 4.45 لكليهما، وبنسب مئوية تؤكد درجاتها **كبيرة جدا وكبيرة** حيث بلغت 84%

للعبارة 2 و81.3% للعبارة 1، وهو ما يؤكد على درجة السرية والأمن المعلوماتي في التعامل مع مختلف البيانات الإلكترونية.

أما **العبارة رقم 4** التي تشير إلى "يوجد معايير وضوابط لاختيار العاملين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في البلدية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.35 وانحراف معياري 1.19، وهو ما يؤكد أيضاً عدد المجيبين **بدرجة كبيرة جداً وكبيرة** المقدر عددهم بـ: 119 موظف من أصل 150 وبنسبة مئوية في مجملها بلغت 79.4%، حيث تؤكد على أن المعلومات الإدارية الإلكترونية في البلدية لا تسند مهمة حمايتها لأي كان، وإنما يسعى مسؤولو البلدية على اختيار الأكفاء للقيام بهذه المهمة.

تليها في الرتبة الخامسة **العبارة 7** التي تقول "يوجد لدى البلدية تعليمات واضحة من الوزارة المعنية تتعلق بالتعديت على أمن وسلامة المعلومات" بمتوسط حساب يساوي 4.11 وانحراف معياري يساوي 0.97 ونسبة مئوية للمستجيبين **بدرجة كبيرة جداً وكبيرة** قدرت بـ: 75.4%، وبالرغم من ارتفاع هذه النسبة إلا أن الملاحظ من النتائج الخاصة بالعبارة أن المقرين على أن درجة وجود تعليمات واضحة من الوزارة متعلقة بالتعديت على أمن وسلامة المعلومات هي **درجة متوسطة** فقد بلغت نسبتهم 20% والتي يمكن أن تشير إلى وجود بعض الغموض أو عدم كفاية وصرامة التعليمات المتعلقة بذلك.

وبالرغم من هذا إلا أن النتائج المستقاة من الجدول تشير إلى أمرين مهمين أولهما، وجود تنسيق وتواصل بين وزارة الداخلية والبلديات بشأن تطبيق الإدارة الإلكترونية على جميع الأصعدة، وثانيهما أن هناك نصوص تتعلق بأمن وسلامة المعلومات والتعديت المحتملة على ذلك وحتى وإن كانت مبدئياً غير كافية وواضحة بشكل كلي.

أما **العبارة 5** التي تقر بـ: "تتوافر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات البلدية" فقد جاءت في الرتبة السادسة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 0.92 وكذا النسبة المئوية للمقررين **بدرجة كبيرة جداً وكبيرة** التي بلغت 79.97% من إجمالي استجابات المبحوثين وهي نسبة مرتفعة تشير أيضاً إلى درجة توفير أساليب الأمن المعلوماتي للحفاظ على مختلف البيانات الآلية الخاصة بالبلدية.

أما **العبارة 6** التي تقر بـ: "تتوافر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية في البلدية" فقد احتلت المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.92 حيث قدر عدد المؤكدين على هذه العبارة **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة** 117 مستجيب من أصل 150 ونسبة مئوية قدرت في إجمالها بين الدرجتين بـ: 78% هي نسبة معتبرة توجي إلى حرص الدولة على توفير التشريعات والعقوبات اللازمة في حال حدوث مثل هكذا انتهاكات إلكترونية.

6. عرض وتحليل بيانات التساؤل الخامس: المتمحور حول "مؤشر مساهمة الإدارة

الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية".

جدول رقم (13): درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين

الخدمة العمومية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
1	0.90	4.51	1	6	18	15	110	التكرار	01
			0.7	4	12	10	73.3	%	
2	1.04	4.24	5	5	22	35	83	التكرار	02
			3.3	3.3	14.7	23.3	55.3	%	
9	0.94	3.68	5	13	28	83	21	التكرار	03
			3.3	8.7	18.7	55.3	14	%	
10	1	3.66	8	9	34	74	25	التكرار	04
			5.3	6	22.7	49.3	16.7	%	
12	1.3	3.45	22	10	27	60	31	التكرار	05
			14.7	6.7	18	40	20.7	%	
11	1.16	3.60	9	21	26	59	35	التكرار	06
			6	14	17.3	39.3	23.3	%	
5	0.90	4.03	1	9	25	64	51	التكرار	07
			0.7	6	16.7	42.7	34	%	
3	0.87	4.05	1	6	29	63	51	التكرار	08
			0.7	4	19.3	42	34	%	
5	0.93	4.03	3	8	20	69	50	التكرار	09

			2	5.3	13.3	46	33.3	%	
7	1.05	3.99	4	9	32	45	60	التكرار	10
			2.7	6	21.3	30	40	%	
3	1.01	4.05	2	11	28	46	63	التكرار	11
			1.3	7.3	18.7	30.7	42	%	
8	1.39	3.73	20	13	12	48	57	التكرار	12
			13.3	8.7	8	32	38	%	
مرتفع	0.80	3.92	المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى						

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه، يتبين إن **العبارة رقم 1** التي تقول " زيادة إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، " قد جاءت في المرتبة الأولى وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.51 بانحراف معياري يساوي 0.90، وهو ما أكدت عليه أيضا نسبة المجيبين **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة** والمقدرة في إجمالها بـ: 83.3% وهو ما يوحي إلى وجود تحسن في إنجاز الأعمال الإدارية من ناحية الوقت وهو ما يسعى إليه مشروع البلدية الإلكترونية الرامي إلى تحسين جودة الخدمة العمومية في أقل وقت وجهد ممكن.

تليها في الرتبة الثانية **العبارة 2** التي تقر بـ: " التخلص من الأعمال الروتينية والبيروقراطية " حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي المقدرته قيمته بـ: 4.24 وبانحراف معياري يساوي 1.04 إلى جانب نسبة المجيبين **بدرجاتي كبيرة جدا وكبيرة** التي بلغت 78.6% من إجمالي عدد المبحوثين، وهي معطيات تشير إلى تراجع أحد أهم المظاهر السلبية التي طالما شوهت صورة البلدية في نظر المواطنين، وهو مؤشر يوضح مدى الأثر الإيجابي الذي خلفه تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات، وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة المجيبين **بدرجة متوسطة** قدرت بـ: 14.7% وهي نسبة غير هينة توحى إلى استمرار تواجد بعض مظاهر البيروقراطية وعدم التخلص منها بشكل كلي.

أما **العبارتين رقم 8 و 11** فقد احتلتا المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي 4.05 ونسب مجيبين **بدرجة كبيرة جدا وكبيرة** والمقدرة بـ: 76% و 72.7% على التوالي، حيث أكدت هاتين **العبارتين** في مضمونهما على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية أدى إلى التحسين من أداء الموظفين وكذلك تعزيز الثقة بين المواطن وبلديته التي اتسمت سابقا في غالبيتها بكثرة الشكاوى والاحتجاجات بسبب بطء

إنجاز الأعمال الإدارية واستخراج مختلف الأوراق الهامة وتعطيل العديد من الإجراءات التي يكون المواطن في ضرورة ملحة لها.

هذه المراتب الثلاثة الأولى للفقرات تعد مؤشرات إيجابية وهامة على مدى فعالية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في البلديات بل والمستقبل الواعد لتخلص الإدارة المحلية بشكل عام من المظاهر السلبية التي طالما أفسدت علاقة المواطن بها.

أما المراتب الثلاث الأخيرة فقد كانت كما يلي؛ احتلت **الفقرة الرابعة** التي تقر بـ: "زيادة التمكين الإداري للموظفين وتكريس الشفافية في المعاملات الإدارية" المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي 3.66 وانحراف معياري يساوي 01، وهو ما تؤكد أنه أيضا نسبة المجيبين بدرجة **كبيرة وكبيرة جدا** في مجملها بـ: 66% وهي نسبة معتبرة تشير إلى النتائج الإيجابية التي حققتها تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات خاصة فيما تعلق بتحسين وتطوير العمل الإداري بها، غير أن الملاحظ في هذه النتائج الإحصائية هو الارتفاع النسبي كذلك لنسبة المستجيبين بدرجة متوسطة والمقدرة بـ 22.7% حيث يشير ذلك إلى أن التمكين الإداري للموظفين وتحقيق الشفافية في إنجاز الأعمال الإدارية لم يصل إلى درجات متقدمة وإنما ما زالت هناك بعض التصرفات والمظاهر الروتينية السلبية المتجذرة من السابق، وهو أمر ممكن أن يكون طبيعيا نظرا لكون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات مشروع تمت البداية في تطبيقه في السنوات القليلة السابقة عكس ما سارعت إليه العديد من الدول التي سبقت الدولة الجزائرية في ذلك وهو ما تمت الإشارة إليه من خلال الجانب النظري وكذا الدراسات السابقة في هذه الأطروحة.

أما **العبارة 6** التي تقر بـ: "عصرنة المصلحة التي تنتمي إليها بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية" فقد احتلت المرتبة 11 بمتوسط حسابي يساوي 3.60 وانحراف معياري بلغ 1.16. فبالرغم من أن نسبة المجيبين بدرجة **كبيرة وكبيرة جدا** بلغت في إجمالها نسبة 62.6% والتي تشير إلى تحديث المصالح البلدية منذ البدء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن نسبة المجيبين بدرجة **متوسطة** بلغت 17.3% وكذا نسبة المجيبين بدرجة **قليلة** بلغت هي الأخرى نسبة 14% وهي نسب لا بأس بها تشير أنه وعلى الرغم من تحديث وعصرنة بعض المصالح في البلدية محل الدراسة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك مصالح أخرى لم يمسهما هذا التحديث والذي يمكن أن نفسره بتطبيق مبدأ الأولوية في تطوير مختلف المصالح الإدارية أو إلى ميزانية البلدية في حد ذاتها.

في حين احتلت **العبارة رقم 5** التي تقر بـ: "يمتلك الموظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإدارية" الرتبة **12** والأخيرة، وهو ما يؤكد أنه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.45 وانحراف معياري قدر بـ: 1.3، وكذلك نسبة المجيبين **بدرجة كبيرة وكبيرة جدا** على التوالي والتي قدرت في مجملها بـ 60.7%، فهي نسبة وعلى الرغم من أنها مرتفعة نوعا ما إلا أنها ومقارنة بسابقتها من العبارات تشير إلى أن خاصية امتلاك الموظفين للتوقيع الإلكتروني غير مفعلة بشكل كلي وهو ما تؤكد أيضا النسب المئوية للمجيبين **بدرجة متوسطة** التي تساوي 18% وكذا المجيبين **بدرجة قليلة جدا** والمقدرة بـ: 14.7%، حيث يمكن تفسير ذلك باعتماد هذه الخاصية في بعض المستويات فقط في هذه البلدية.

7. عرض وتحليل بيانات التساؤل السادس: المتمحور حول " المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية "

جدول رقم (14): درجة المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التكرارات والنسب المئوية	البند
2	1.06	2.67	29	21	78	14	08	التكرار	01
			19.3	14	52	9.3	5.3	%	
4	1	2.51	20	59	55	6	10	التكرار	02
			13.3	39.3	36.7	4	6.7	%	
13	0.96	2.13	38	72	26	10	4	التكرار	03
			25.3	48	17.3	6.7	2.7	%	
14	1.16	2.05	66	35	29	15	5	التكرار	04
			44	23.3	19.3	10	3.3	%	
15	1.13	1.87	77	38	21	6	8	التكرار	05
			51.3	25.3	14	4	5.3	%	
11	0.99	2.17	42	60	32	13	3	التكرار	06
			28	40	21.3	8.7	2	%	
5	1.28	2.48	39	46	37	10	18	التكرار	07
			26	30.7	24.7	6.7	12	%	
12	0.97	2.11	44	61	34	7	4	التكرار	08

			29.3	40.7	22.7	4.7	2.7	%	
5	1.07	2.48	29	48	54	10	9	التكرار	09
			19.3	32	36	6.7	6	%	
8	1.04	2.37	32	52	55	1	10	التكرار	10
			21.3	34.7	36.7	0.7	6.7	%	
10	1.05	2.23	43	48	47	5	7	التكرار	11
			28.7	32	31.3	3.3	4.7	%	
9	0.93	2.27	29	68	40	9	4	التكرار	12
			19.3	45.3	26.7	6	2.7	%	
7	1.15	2.39	37	52	37	14	10	التكرار	13
			24.7	34.7	24.7	9.3	6.7	%	
1	0.95	2.77	9	52	64	15	10	التكرار	14
			6	34.7	42.7	10	6.7	%	
3	1.05	2.55	24	48	60	7	11	التكرار	15
			16	32	40	4.7	7.3	%	
المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور ككل/المستوى									
منخفض	0.72	2.34							

من خلال معطيات الجدول أعلاه، والذي يتضمن النتائج الإحصائية المعبرة عن المؤشر الخاص بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية. يتضح جليا أن **العبارة رقم 14** والتي تقر "بعدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2.77 منحرف معياري يساوي 0.95، وهو ما أشارت إليه أيضا نسبة المجيبين **بدرجة متوسطة** التي بلغت 42.7% حيث يوحي ذلك أن أكثر شيء يعيق تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر هو تضارب القوانين التقليدية السابقة التي كانت تسيّر على نهجها البلديات مع ما تدعو إليه الإدارة الإلكترونية من تطبيقات ومبادئ تكنولوجية حديثة متسارعة خاصة في ظل وجود فئة معتبرة من الموظفين القدماء والذين يجدون في أغلب الأحيان صعوبات في تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، وبالرغم من ذلك فإن تموقع النسبة بين **الدرجة المتوسطة** بـ: 42.7% **والدرجة القليلة** بـ: 34.7% يشير إلى أن ذلك لا يدعو إلى اعتباره عائقا كبيرا لتطبيق مشروع البلدية الإلكترونية.

تليها **العبارة الأولى** التي تقر "بغياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل الفعلي للإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثانية وهو ما أكده المتوسط الحسابي أيضا والذي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي

1.06، حيث أكدت على ذلك نسبة المجيبين **بدرجة متوسطة** والتي بلغت 52%، فحسب آراء الموظفين أن التخطيط الجاد والفعلي لجعل البلدية الجزائرية بلدية إلكترونية يعاني نوعا ما من الضعف وأنه غير كافى للتحويل بشكل كلي للنموذج الإلكتروني الكامل.

أما **العبارة** رقم 15 التي تقول "بضعف برامج الحماية للمعلومات والبيانات وسهولة اختراق شبكة الإنترنت" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 2.55 وانحراف معياري يساوي 1.05، أما درجة هذا المعيق فقد تراوحت بين **المتوسطة** بنسبة 40% و**الدرجة القليلة** بنسبة 32% وهو ما يشير إلى ضعف فعالية وكفاءة ما تنتهجه البلدية من برامج حماية للبيانات والمعلومات الخاصة بها مما قد يؤدي إلى عرقلة تنفيذ بعض المهام والتخوف من الاطلاع وتسرب بعض البيانات المهمة سواء المتعلقة منها بالموظفين أو المواطنين أو المشاريع التنموية المحلية.

بينما احتلت **العبارة** الثانية التي تقول "بضعف الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري" المرتبة الرابعة بمتوسط حساب قدره 2.51 وانحراف معياري يساوي 01، في حين تراوحت درجة هذا النوع من المعوقات بين **المتوسطة** بـ: 36.7% و**القليلة** بـ: 39% وهي درجة تؤكد على وجود مبادرات جادة من طرف القائمين على البلدية لتحفيز الموظفين على تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية والتحول تدريجيا نحو نموذج البلدية الذكية.

أما **العبارتين** 7 و9 اللتين تشيران إلى "نقص الدورات التدريبية والندوات في مجال الإدارة الإلكترونية وسرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها"، فقد احتلتا المرتبة الخامسة بنفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ: 2.48، فالعبارة السابعة التي تشير إلى نقص التدريب قد أكد المستجيبون أن ذلك كان **بدرجة قليلة** فقط وذلك بنسبة 30.7% وهو ما يدل على أن هناك دورات تدريبية تجري بين الحين والآخر لصالح الموظفين للتمكن من تقنيات الإدارة الإلكترونية، أما العبارة التاسعة فقط تراوحت درجة هذا المعيق بين **المتوسطة** بـ: 36% و**القليلة** بـ: 32% مما يؤكد على وجود بعض الصعوبات ليست بالكبيرة جدا في مسايرة التسارع التكنولوجي وأنه من الممكن مع مرور الوقت واكتساب الخبرة أن يتم تجاوز هذا النوع من المعوقات.

في حين احتلت **العبارات** 3 و4 و5 على التوالي المراتب الثلاث الأخيرة أي 13 و14 و15، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة 3 بـ: 2.13 وانحراف معياري يساوي 0.96 والتي تقول بـ: "قلة

الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية" وهو ما تؤكد أنه أيضاً نسبة المجيبين **بدرجة قليلة** التي بلغت 48% حيث يؤكد ذلك على وجود موارد بشرية ومادية وتقنية معتبرة لتنفيذ مشروع البلدية الإلكترونية.

أما **العبارة 4** التي تقر بـ: "ضعف الدعم الكافي من وزارة الداخلية لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية" فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.05 بانحراف معياري يساوي 1.16، كما تؤكد على ذلك نسبة المجيبين **بدرجة قليلة جداً** والتي بلغت 44% وهو ما يدل على العمل الجاد والمتواصل من طرف الوزارة الوصية على دعم كافة المساعي وكافة بلديات الوطن دون استثناء للتحويل الفعلي بها إلى بلديات ذكية تقدم خدمات راقية لمواطنيها.

بينما احتلت **العبارة رقم 5** التي تشير إلى "ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في الإصلاح الإداري" المرتبة 15 والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 1.87 وانحراف معياري يساوي 1.13، حيث أكد المستجيبون أن ضعف الوعي بين الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية هو **بدرجة قليلة جداً** وذلك بنسبة 51.3% وهو ما يوحي إلى الإدراك الكبير من طرفهم لمدى أهمية العمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية وأنها السبيل الفعلي والمباشر لتحويل البلدية إلى إدارة محلية ذكية ترقى لتقديم خدمات أسرع وأرقى لمواطنيها وتدعم التنمية المحلية وتطوير جميع بلديات الوطن.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تفريغ البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة للإصلاح الإداري في مختلف الإدارات المحلية الوطنية عموما، وفي بلدية بسكرة على وجه الخصوص، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلنا الى استخلاص النتائج الجزئية والعامة والتي نوجزها تباعا كمايلي:

1. مناقشة النتائج في ضوء البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين:

تضم بلدية بسكرة نسبة معتبرة جدا وهامة من الشباب، حيث وجد أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة قدرت بـ: 82% مثلما يدل على ذلك متوسط أعمار عينة الدراسة والمقدر بـ: 32.5 سنة، كما أن 60% يحملون مؤهلات جامعية تتنوع بين (الليسانس، مهندس دولة، والدراسات العليا)، ولدى 48% منهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، كما أن لـ: 46.7% منهم خبرة في مجال الإدارة الإلكترونية وهي النسبة التي تشير إلى الموظفين الذين استفادوا من دورات تدريبية ولو لمرة واحدة.

إن هذه المعطيات تشير إلى الموارد البشرية الهامة والجيدة التي تحتويها بلدية بسكرة بشكل خاص والبلدية الجزائرية بشكل عام، حيث نجد أنها طاقات بشرية جمعت بين خاصية الشباب، الخبرة، المستوى التعليمي العالي، والاطلاع الجيد في مجال العمل والإدارة الإلكترونية، وهو ما يبرهن على أن الدولة وفي مسعاها لإصلاح الإدارة المحلية (أي البلديات) وجعلها بلديات إلكترونية ذكية تسعى بجدية لتوفير أحد أهم متطلبات هذا المسعى ألا وهو توفير المورد البشري الهام والكفاء، والمؤهل لممارسة وتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلديات بشكل جيد وفعلي، وهو ما تمت الإشارة إليه أيضا في الجانب النظري من هذه الدراسة من خلال عنصر المدخل الشمولي للإصلاح الإداري، والذي يؤكد في مبادئه على التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصرا فعّالا في تنفيذ سياسات الإصلاح وقادرا على تنفيذ التغييرات الواجب القيام بها، وهو ما لمسناه فعلا في هذه النتيجة.

تحتوي البلديات الجزائرية بشكل عام وبلدية بسكرة بشكل خاص على نسبة هامة من حيث عدد الموظفين وذلك راجع إلى طبيعة معظم الإدارات الجزائرية التي تغلب عليها فئة الإناث، حيث تغير ومنذ القرن الماضي الدور الاجتماعي والتوجه العام للمرأة في المجتمع الجزائري، بحيث أصبحت عنصرا

فعالا في جميع الميادين بعد أن حجزت مكانة هامة لها، كما أنّ الإناث يحبذن العمل الإداري على الكثير من ميادين العمل الأخرى، ناهيك عن مشكل الخدمة الوطنية الذي يشترط أن يكون الرجل معفي منها أو أنهى أداءها وهو ما يتطلب شهادة إثبات في كلتا الحالتين، وهو ما لا يقف عائقا أمام المرأة عند التوظيف.

وفي نفس السياق، تمت الإشارة أيضا إلى مكانة المرأة في المجتمع الجزائري في الجانب النظري من دراستنا، وتحديدًا منها عنصر استراتيجيات إصلاح الإدارة التي اعتمدتها الجزائر، حيث عملت الدولة على تحسين وضع المرأة الجزائرية، إذ أصبح يميزه التساوي في الحقوق والواجبات في المجالات المختلفة، وقد برزت هذه المساواة من خلال التمدد الكثيف للفتيات في كافة أطوار التعليم وولوجهن أكثر في الحياة المهنية والمسؤوليات السياسية والوظائف السامية في الإدارة والقضاء، حيث صار العنصر النسوي اليوم يشكل في الجزائر أكثر من 50% من التعداد الجامعي وأكثر من 60% من التعداد الطبي، وأكثر من 30% من سلك القضاة، وأكثر من 55% من تعداد الصحفيين.

2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

• الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: الذي ينص على:

" ماهي درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟ "

انطلاقا من هذا التساؤل والنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (10) السالف الذكر والمؤكد بطرق إحصائية علمية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم المتوسط الحسابي الموزون والانحراف الموزون للمحور ككل، تجدر بنا الإشارة إلى الملاحظات الجزئية الآتية:

- أن الدولة سعت لتوفير خطط ووضع استراتيجيات واضحة ومعقدة لكي تنتهجها الإدارة المحلية -البلديات- للتحويل من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث الإلكتروني ذلك أن وجود التشريعات والنصوص القانونية من شأنه تسهيل العمل الإلكتروني بالبلديات كما يضيف عليه المشروعية والمصادقية بشكل أكبر.

- أن الدولة تسعى للتنسيق بشكل دائم ومستمر بين وزارة الداخلية ومختلف البلديات لضمان التطبيق الفعلي لمشروع البلدية الذكية.
 - أن وزارة الداخلية تدعم البلديات بالدليل الإجرائي والخطط الكافية والتشريعات الواضحة لمساعدتها على إنجاح مشروع البلدية الإلكترونية، وكذلك لتقديم خدماتها عن طريق شبكة الإنترنت، واستيعاب أي تغييرات يتطلبها المشروع.
 - عملت الوزارة على تسهيل الاتصال بينها وبين البلديات المختلفة وتبسيط الخطط والتعليمات والإجراءات مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنجاز المشروع.
- ومن خلال ما سبق من ملاحظات أمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الأول، حيث يتضح بشكل كبير أن مجمل نسب المؤشرات من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة تدل على أنّ درجة توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بالجزائر هي "درجة مرتفعة" وذلك مقارنة مع المتوسط الحسابي الموزون للمحور الثاني ككل الموضح في الجدول والذي بلغت قيمته 4.14، بانحراف معياري يساوي 0.82 حيث يقابل "المستوى المرتفع".
- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: الذي ينص على:
- "ماهي درجة توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الإلكترونية؟".
- أظهرت النتائج الملخصة في الجدول الإحصائي رقم (11) الملاحظات الجزئية التالية:
- أن الدولة تسعى لإنجاح مشروع البلدية الذكية من خلال توفير الأجهزة والتقنيات اللازمة والتي يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها وذلك عن طريق:
 - توفير أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها كأجهزة الإدخال والإخراج المختلفة مثل الطابعات وغيرها من مكونات البنية التحتية الصلبة الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية.
 - توفير نظم الشبكات الداخلية إنترنت والخارجية إكسترنترنت وكذلك شبكة الإنترنت والتي يتم من خلالها إنجاز الوظائف الإلكترونية، خط الهاتف الثابت (ADSL)....

- الربط الدائم والمستمر بين الوزارة الوصية والبلديات.
- توفير الدعم المالي من وزارة الداخلية لتوفير البنية التحتية اللازمة لجعل البلديات إدارة حديثة وذكية وتوفير بيئة العمل المناسبة لذلك.

إنّ هذه النتائج المتوصل إليها، تتفق مع ما أدرجناه في عنصر استراتيجيات إصلاح الإدارة التي اعتمدتها الجزائر في الجانب النظري من هذه الدراسة، حيث عملت الدولة وفي سبيل استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن على خلق ثقافة جديدة للمرفق العام، وترسيخها في ذهنيات المواطنين، إذ أكدت الحكومة على ضرورة التزامها بالعمل على تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها، لا سيما عن طريق إنجاز شبكة معلوماتية داخلية، بل سعت إلى إنشاء نظام إلكتروني شامل والعمل على تعميمه، وهو ما أسمته بمشروع الجزائر الإلكترونية، حيث أدركت الجزائر أنّ جميع المعاملات الحكومية بحاجة للاتصال الإلكتروني.

ومن خلال ما سبق أمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني، حيث يتضح أن مجمل نسب المؤشرات من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة تؤكد على أن درجة توفير الدولة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الإلكترونية فيها هي "درجة مرتفعة" وهو ما يؤكده المتوسط الحسابي الموزون لهذا المحور والذي بلغت قيمته 3.82 بانحراف معياري يساوي 0.99 حيث يقابل "المستوى المرتفع".

- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث: الذي ينص على:

"ماهي درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية التي تمارس الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية؟".

من خلال الجدول الاحصائي رقم (12) الذي لخص النتائج الكمية للمحور الرابع، أمكننا تسجيل النقاط التالية:

- أن البلدية محل الدراسة تسعى لمسايرة التطور المتسارع وإنجاح مشروع الدولة في جعلها بلدية ذكية من خلال التجديد في أساليبها ونشر الوعي بين الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية، حيث أن التحول إلى بلدية إلكترونية يفرض تغييرا على تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، فيتراجع بذلك دور الموظف التقليدي ويزداد دور محترفي الكومبيوتر والإنترنت.

- أن معظم موظفي البلدية لديهم مهارات استخدام الحاسوب ويجيدون التعامل مع شبكة الإنترنت على الرغم من وجود فئة معتبرة لا تمتلك بريد إلكتروني، حيث أرجعنا الأمر سابقاً إلى أنهم من الموظفين المقتربين على التقاعد من ذوي الخبرة المهنية الطويلة ولا يحبذون الخوض في المجال التكنولوجي بشكل كبير.

- أن البلدية (أو القائمين عليها) تسعى لبرمجة الدورات التدريبية وتوفير الدعم المالي لذلك في مجال الإدارة الإلكترونية للموظفين وذلك حسب درجة احتياج هؤلاء للتدريب وكذا باختلاف المهام والرتب بينهم. إن هذه النتيجة تتفق في مضمونها مع نظرة المدخل الشامل في الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي، حيث تؤكد على التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ سياسات الإصلاح وأحداث التغيير المطلوب، بل وركنا مهما في تقيل الإدارة الإلكترونية، إذ أنّ تطوير هذا العنصر وتدريبه يعد أمراً ملحا خاصة بعد الثورة المعلوماتية وتوسيع التقنيات الحديثة.

- هناك ضعف في توفير المهندسين والمبرمجين المختصين في مجال الإدارة الإلكترونية والقادرين على تصميم وتنفيذ البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية وهو ما أثبتته إجابات الموظفين وما تمت ملاحظته أيضاً أثناء الدراسة الميدانية كما تم التطرق إليه في التحليل المرفق مع الجدول سابقاً.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، حيث يتضح جلياً أن مجمل نسب المؤشرات من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة تؤكد على أن درجة تأهيل وتدريب الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية هي **درجة مرتفعة** وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل والمقدر بـ: 3.87 بانحراف معياري يساوي 0.93 حيث يقابل **"المستوى المرتفع"**.

- الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع: الذي ينص على:

" ماهي درجة توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟ ".

أظهرت نتائج هذا المحور أن وزارة الداخلية وفي سبيل التطبيق الجيد لمشروع البلدية الذكية تسعى لتوفير متطلبات الأمن المعلوماتي من خلال:

- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات والمخاطر المتعلقة بنظم المعلومات أو تعطل الحاسبات الآلية وضمان طرق مختلفة لحماية واستعادة البيانات.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- توثيق المعلومات وتشفيرها والتي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- العمل على أن توكل مسؤولية نظم المعلومات في البلدية لأشخاص محددين وذلك لإدارة سلامة وأمن المعلومات فيها.
- تعمل الوزارة الوصية على دعم أمن نظم المعلومات في البلديات وتزويدها باللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في البلدية الذكية.
- التأكيد على توفير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على سرية وخصوصية جميع البيانات في البلدية.

ومن جملة ما سبق من الاستنتاجات، يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، حيث يتضح لنا أن درجة توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة هي **درجة مرتفعة** وهو ما يدعمه إحصائيا المتوسط الحسابي الموزون للمحور ككل والمقدر بـ: 4.23 بانحراف معياري يساوي 0.88 وهو ما يقابل "**المستوى المرتفع**".

- الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس: الذي ينص على:

" ماهي درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية؟ ".

أظهرت النتائج الإحصائية للمحور المتعلق بهذا التساؤل ما يلي من الاستنتاجات:

- الرفع من مستوى الأداء وسهولة انتقال المعلومات بين مختلف المكاتب والمصالح ما ينتج عنه إنجاز الإجراءات والمعاملات المختلفة بسرعة ودقة.

- التقليل من الإجراءات الإدارية والأعمال الورقية والذي يساعد على التخلص بشكل كبير من الأعمال الروتينية والبيروقراطية، وهو ما أكدت عليه الدولة في استراتيجية الإصلاح الإداري المشار إليها في الجانب النظري -الفصل الثالث- من الدراسة لاسترجاع الثقة بين الإدارة والمواطن، حيث أكدت على ضرورة التزامها بحق المواطن في تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية، إلى جانب حقه في الانتفاع والمساواة في المرفق العام، وحقه أيضا في الإعلام وشفافيته، ناهيك عن توفير الحماية القانونية للمواطنين.

- الاستغلال الجيد للأرشيف والتخلص من عبء كثرة الأوراق وضياها.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتحسين أداء الموظفين ما أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن بشكل ملحوظ ونقص احتجاجات المواطنين على بطء الأعمال الإدارية.
- المساهمة في انتشار الوعي العام بين المواطنين ومختلف المتعاملين مع البلديات لامتلاك بريد إلكتروني وغيرها من الوسائط الإلكترونية للتواصل معها وطرح الانشغالات بشكل أسرع.
- عصنة بعض المصالح الإدارية داخل البلديات وليس كلها.
- الإعتماد على خاصية التوقيع الإلكتروني لفئات من الموظفين دون أخرى.
- زيادة التمكين الإداري للموظفين بشكل معتبر وتكريس الشفافية في التعاملات الإدارية.

وكخلاصة لما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس، بحيث يتضح لنا أن درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة العمومية في البلدية من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة هي **درجة مرتفعة** وهو ما يؤكد عليه المتوسط الحسابي الموزون لهذا المحور والذي يقدر بـ: 3.92 بانحراف معياري يساوي 0.80 وهو ما يقابل "**المستوى المرتفع**".

- الإجابة على التساؤل الفرعي السادس: الذي ينص على:

" ماهي درجة المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟ "

أمكننا من خلال الجدول الإحصائي رقم (15) المرافق للمحور السابع تسجيل جملة من الاستنتاجات التالية والتي تشير إلى وجود بعض العراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات ولكن بنسب تتراوح بين المتوسطة والقليلة حيث أشارت النتائج إلى:

- تضارب القوانين التقليدية السابقة التي تدير البلديات مع المبادئ والقوانين التي تدعو إليها الإدارة الإلكترونية خاصة في ظل وجود فئة معتبرة من الموظفين ذوي السنوات الطويلة في مجال العمل والذين يجدون صعوبات في كثير من الأحيان عند تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- وجود ضعف في التخطيط الإستراتيجي الفعلي وأنه غير كاف للتحول بشكل كامل لنموذج البلدية الإلكترونية الحديثة.
- وجود نوع من الضعف بدرجات قليلة إلى المتوسطة في نوعية البرامج المستخدمة لحماية المعلومات والبيانات وسهولة اختراق شبكة الإنترنت مما قد يؤدي إلى عرقلة تنفيذ بعض المهام والخوف من تسرب بعض البيانات الهامة سواء ما تعلق منها بالموظفين أو المواطنين أو المشاريع المحلية التنموية.
- وجود تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة لأخرى، ناهيك عن نقص الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة المتخصصة في الإدارة الإلكترونية.
- وجود ضعف من قليل إلى متوسط في تقديم بعض الحوافز المادية لتشجيع الموظفين على تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية والتحول تدريجياً نحو نموذج البلدية الذكية.
- وجود نقص في الدورات التدريبية الموجهة لموظفي البلدية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن بدرجة قليلة وهو ما يشير إلى تطبيق هذه الدورات بين الحين والآخر لبعض الفئات من الموظفين.
- وجود صعوبات في مسايرة سرعة التغيير والتطور التكنولوجي والذي يمكن تجاوزه مع اكتساب الخبرة في هذا المجال والعمل الجاد على ذلك.

- وجود ضعف بدرجة قليلة في الموارد البشرية، والمالية والتقنية المخصصة لتنفيذ مشروع البلدية الإلكترونية، وهو ما يدل على العمل الجاد والمتواصل من طرف الحكومة عامة والوزارة الوصية خاصة في دعم كافة المساعي الرامية لجعل جميع البلديات إلكترونية تسير التطور السريع وتسعى لتقديم أحسن الخدمات للمواطنين.

وعليه، ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي السادس، حيث يتضح أن درجة المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة هي **درجة منخفضة أو قليلة** وذلك بالنظر أيضا إلى المتوسط الحسابي الموزون للمحور ككل والمقدر بـ: 2.34 وانحراف معياري يساوي 0.72 وهو ما يقابل **"المستوى المنخفض"**.

3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق ذكره من نتائج جزئية بعد الإجابة على التساؤلات الفرعية لهذه الدراسة، نستنتج أن واقع الإدارة المحلية الجزائرية وبعد تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية كنمط حديث في الإصلاح الإداري، يتسم في عمومها بالإيجابية والسير نحو العصرية والتخلص من السلبات التي أرهاقته مطولا بشكل تدريجي وجاد.

فهي لا تتوافق مع الدراسة (01): Millivel, L (2007) التي توصلت إلى أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات بسبب عدم التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في كافة مجالات العمل الإداري الجامعي.

كما لا تتوافق مع الدراسة (03) لـ فيصل بن معيض آل سمير (2006)، الذي قسّم مراحل الإصلاح الإداري إلى عدّة مراحل هي: مرحلة التأسيس، مرحلة الإصلاح الإداري، مرحلة خطط التنمية ثم مرحلة التطوير الإداري، والذي يختلف عن مراحل الإصلاح المذكورة والمعتمدة في الفصل الثاني من هذه الدراسة، حيث قسمت إلى اكتشاف الحاجة إلى الإصلاح، صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف، مرحلة تنفيذ الإصلاح الإداري، الرقابة والتقييم.

في حين نجد أنها تتفق مع الدراسة (04) لـ عبيد صالح المختن (2013)، بأن اليد العاملة الكفوءة ذات الإطلاع على نظم الإدارة الإلكترونية تساعد على تفعيل آلياتها، كما أن توفير الدولة للبنية

التحتية الأساسية يساعد على تفعيل آليات العمل بنظام الإدارة الالكترونية لكن بالنسبة للدراسة 4 كان ذلك في مجال خدمات المرور .

كما اتفقت دراستنا مع الدراسة (05) لـ العربي عطية (2010) في أنّ نجاح برامج الإصلاح الإداري يرتبط بشكل أساسي بالاعتماد على التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وأنّ الإدارة الالكترونية مدخل إداري متكامل يسعى للتخلص من مساوئ العمل الإداري التقليدي بل وأهم أدوات الإصلاح الإداري، كما أنّ اعتمادها يساعد على تخفيض الانفاق الحكومي والتكاليف المبالغة وخفض الوقت وتبسيط إجراءات العمل.

إلى جانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسة (06) لـ فرخة ليندة (2017) في أنّ تبني مبادئ الإدارة الالكترونية ساعد على تحقيق العديد من الإيجابيات، كزيادة الكفاءة والفعالية، سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية، لكن ذلك في مجال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فقط فيما يخص الدراسة (06).

كما اتفقت دراستنا مع الدراسة (02) لـ Devon Michael (2014) في أنّ التنسيق المستمر بين الوزارة الوصية والبلديات ساعد بشكل كبير على التنفيذ الفعلي لمبادئ الإدارة الالكترونية كنموذج للإصلاح الإداري بل وتعزيزها أكثر فأكثر، غير أنّ فكرة الدراسة السابقة كانت تتمحور حول التنسيق بين وزارتي النقل والتنمية الإقليمية في مجال الإصلاح الإداري عموماً.

4. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية:

نستنتج من الدراسة الحالية أنّ الإدارة المحلية -البلدية- عبارة عن هيئة تنظيمية هامة في المجتمع، حيث تكتسب أهميتها من خلال الاتصال المباشر للمواطن بها، وحاجته الدائمة والضرورية لخدماتها، فهي إذا عبارة عن نظام يتواجد ضمن بيئة محيطة به، يجب أن يتفاعل معها بشكل مستمر تأثيراً وتأثراً، وهو ما يتفق مع مبادئ نظرية النظم المشار إليها في المدخل المعاصر ضمن نظريات الإدارة خلال هذه الدراسة، والتي تعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة، فاستمرار تواجد البلدية وفعاليتها يعتمد بشكل كبير على استمرار حصولها على المدخلات البشرية والمادية والتطورات الخارجية المستمرة التي تفرض عليها التفاعل معها، فهي إذا عبارة عن نظام مفتوح يتميز بعناصر رئيسية تتجسد في المدخلات (موارد بشرية ومادية وتطورات تكنولوجية)، وعمليات (تحويل

المدخلات المختلفة)، ومخرجات (الخدمات) وتغذية راجعة (لتصحيح الانحرافات داخل البلدية)، وهو ما يتطابق أيضا مع ما يدعو إليه رواد المدخل الشمولي في الإصلاح الإداري في أنّ استخدام مدخل النظام المفتوح (نظرية النظم)، يمكن من الوصول لتحقيق الإصلاح الإداري الشامل، وهو ما إلتمسناه بالفعل من خلال النتائج الجزئية المشار إليها في العناصر السابقة أثناء الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث أدى الإصلاح الإداري باستخدام مبادئ الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الخدمة العمومية وتبسيط الأعمال الإدارية ورفع أداء وكفاءة الموظفين، والتوجه الإيجابي العام نحو التخلص من مشكلات الإدارة المحلية ومنه تحقيق رضا المواطن على نوعية الخدمات المقدمة.

5. النتائج العامة للدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية الوقوف على مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية للإصلاح الإداري للإدارة المحلية الجزائرية، بصفة عامة وتحديدًا منها البلديات وجعلها بلديات إلكترونية ذكية بصفة خاصة، وذلك من خلال قياس درجة توفير الدولة للمتطلبات التشريعية، التكنولوجية، البشرية، المالية وكذا متطلبات الأمن المعلوماتي، ناهيك عن السعي لمعرفة مدى مساهمة هذا النوع من الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية وتطوير العمل الإداري وكذلك أهم المعوقات التي تواجه هذه المساعي.

ومن خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لأداة البحث الرئيسية ونتائج الدراسات السابقة، تم التوصل إلى بعض النتائج والتي نجلها فيما يلي:

- أن الدولة سعت ولا زالت تسعى إلى توفير الكثير من الإجراءات التنظيمية والتشريعية، اللازمة التي يحتاجها مشروع إصلاح البلدية الجزائرية، وجعلها بلدية إلكترونية من خلال تهيئة البيئة القانونية اللازمة لعملها بشكل فعال.
- أن الدولة تسعى باستمرار لتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجهزة الحاسب الآلي المختلفة وبالمواصفات المناسبة وكذا لواحقها الضرورية، وغيرها من البرامج والأنظمة الواجب استخدامها في هذا المجال، إلى جانب شبكة اتصال سريعة، والميزانية الكافية لصيانة الحواسيب والشبكات باستمرار، وعليه أمكننا القول أنّها تقوم بخطوات هامة وجادة في توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات قصد تطويرها ومواكبته للتطور التكنولوجي السريع.

- أن بلدية بسكرة كنموذج للبلديات الجزائرية بشكل عام، تسعى لتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في البلديات.
- أن الوزارة الوصية تسهر على توفير الأمن المعلوماتي اللازم لضمان التطبيق السليم والأمن لإجراءات الإدارة الإلكترونية في البلديات من خلال توافر أنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية البيانات مع توفير التشريعات والتعليمات الواضحة التي تتعلق بالتعديلات على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية في البلديات والتعديلات على أمن وسلامة المعلومات.
- ساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلدية بشكل واضح وكبير في تبسيط الأعمال الإدارية وسرعة إنجازها وزيادة إنتاجية الموظفين وانضباطهم في عملهم، وهو ما يساعد على انخفاض تكاليف الإنفاق الحكومي وخفض الوقت وكذا التنسيق بين البلدية وغيرها من البلديات والمؤسسات الإدارية الأخرى بشكل أسهل.
- ساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلدية في تحسين الخدمة العمومية بشكل كبير، مما نتج عنه نقص احتجاجات المواطنين على بطء العمليات الإدارية وخاصة في شبايك الحالة المدنية، وتعزيز الثقة بين المواطن والبلدية بشكل ملحوظ، أو أمكننا القول أنّ البلدية الإلكترونية تحقق ما يسمى بالعدالة الاجتماعية والمساواة من خلال تقريب الإدارة من المواطن.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية حاليا أهم أدوات الإصلاح للإدارة المحلية، حيث يمكن اعتبارها مدخل إداري متكامل هدفه تجاوز سلبات العمل الإداري التقليدي والتخلص منها.
- إنّ نجاح برامج الإصلاح الإداري للإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام والمحلية بشكل خاص يعتمد بشكل أساسي على تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.
- أنّ التنسيق المستمر بين الوزارة الوصية والبلديات ساعد بشكل كبير على التنفيذ الفعلي لمبادئ الإدارة الإلكترونية كنموذج للإصلاح الإداري بل وتعزيزها أكثر فأكثر.
- إنّ إصلاح وعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر ساهم بشكل ملحوظ في تحسين وتجويد الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، وهو ما يدل على أن مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر له مستقبل واعد.

- إنَّ تبني مبادئ الإدارة الإلكترونية في البلديات ساعد على تحقيق العديد من الإيجابيات كزيادة الكفاءة والفعالية، سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية.
- هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مشروع البلدية الذكية في الجزائر بدرجات قليلة إلى متوسطة تكمن بشكل أساسي في:
 - ✓ احتياج البنية التحتية في البلديات إلى التطوير بشكل أكبر.
 - ✓ نقص الموارد البشرية المتخصصة لدعم عملية تطوير الأنظمة.
 - ✓ ضعف البرامج المستخدمة لحماية المعلومات وسهولة اختراق شبكة الانترنت.
 - ✓ ضعف القوانين والتشريعات الأمنية أو التساهل في تطبيقها.
 - ✓ قصور بعض القوانين والتشريعات المستخدمة من طرف الوزارة الوصية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ تضارب القوانين التقليدية للبلديات مع المبادئ الحديثة التي تدعو إليها الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ التكلفة المالية العالية التي يتطلبها المشروع لتنفيذه بشكل كامل مع ضمان التغطية المستمرة له، والعمل على مسايرة سرعة التغيير والتطور التكنولوجي.
 - ✓ نقص الوعي لدى الموظفين خصوصا منهم ذوو الخبرة الطويلة في مجال العمل بإيجابيات وضرورة تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها في تبسيط وتسهيل عمل الموظف.
 - ✓ وجود نقص في عقد ورشات العمل التدريبية والندوات التعريفية بأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة إتقان مبادئها وأساليبها.
 - ✓ ضعف الحافز القوي للموظفين لإنجاح عملية التحول للبلدية الإلكترونية.
 - ✓ ضعف الشفافية التامة ونفوذ مجموعات المصالح واستمرار بعض المظاهر السلبية والبيروقراطية في بعض المصالح ومن طرف بعض الموظفين.

✓ مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتحول نحول تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلديات لإعتقادهم أنها تهدد مصالحهم.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج، أمكننا الإجابة على التساؤل الرئيس في هذه الدراسة : حيث يتضح جليا وجود أثر إيجابي بدرجة مرتفعة اتسم به واقع الإدارة المحلية الجزائرية وتحديدا منها البلدية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث للإصلاح الإداري، وذلك بعد توفير الدولة لمتطلبات تطبيق المشروع من توفير للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الموارد البشرية المؤهلة، والأمن المعلوماتي والتشريعات التي تتعلق بالتعدديات على أمن وسلامة البيانات وأنظمة المعلومات، حيث أفضى ذلك إلى عصرنه وترقية خدمات الإدارة المحلية وتقديمها بجودة عالية، مما يمكنها من الاستجابة لمختلف المتطلبات والحاجات المحلية، وهو ما ساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق الرضا على نوعية تلك الخدمات، ونقص العديد من المظاهر السلبية التي كانت متجذرة في البلدية الجزائرية بشكل كبير وواضح.

وعلى الرغم من الانعكاسات الإيجابية التي خلفها تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية، وكذا تواصل جهود الدولة الجزائرية لتوفير وتطوير متطلبات مشروع البلدية الذكية، إلا أنّ هذا المشروع أمكننا القول أنه لايزال في بداياته الأولى، إذ يواجه العديد من التحديات التي تعيق تطبيقه على أكمل وجه، مثل نقص توظيف الكوادر المتخصصة في المجال الإلكتروني في البلديات، ضعف النفقات المالية المخصصة لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية، سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها، نقص الدورات التدريبية وغيرها من الصعوبات التي أوضحت الدراسة الميدانية أنها تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية وذلك بدرجة قليلة إلى متوسطة، حيث يمكن تجاوزها من خلال العمل الجاد والإصرار على التطور ومواكبة المستجدات التكنولوجية الحالية.

ثالثا: بعض المقترحات لتطوير البلدية الالكترونية

بالرغم من النتائج ذات المؤشر الإيجابي التي خلصت إليها الدراسة الحالية إلا أنه وجب التأكيد أيضا على تشجيع تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية الذكية بشكل عام وأوسع للوصول إلى التطبيق الفعلي الكامل في كافة التراب الوطني نظرا للدور الذي تلعبه البلدية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات والمشاريع المحلية من خلال توفير وتطوير كافة التشريعات اللازمة لدعم المشروع.

- على الحكومة الجزائرية تخصيص ميزانية هامة وعادلة لكافة بلديات الوطن بأقسامها وفروعها من أجل توفير التجهيزات والبنية التحتية اللازمة بغرض تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية بشكل كامل وذلك في إطار شعار بلديات بلا ورق.
- الاهتمام والإنفاق على تدريب كافة الموظفين في البلديات سواء الطواقم الإدارية المشرفة على تنفيذ مشروع البلدية الإلكترونية أو أعوان التنفيذ في المكاتب، وأن تهدف هذه الدورات إلى إقناع الجميع بأهمية التطبيق الجاد والفعلي لمشروع البلدية الإلكترونية، وذلك من أجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع ككل والتخلص بشكل شبه كلي من المظاهر السلبية والبيروقراطية التي كانت سائدة في السابق.
- على بلدية بسكرة وغيرها من البلديات المشابهة لها الاهتمام برقمنة خدماتها والسعي إلى إعادة تفعيل موقعها الإلكتروني وتوفير وثائق إدارية فيه حتى يمكن للمواطن تحميلها وقتما يشاء، وغيره من وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة بدل الاعتماد على صفحة الفيسبوك فقط، وغيرها من الخدمات الإلكترونية كالمجلات الدورية مثلا وإذاعة إلكترونية للتعريف بنشاطات البلدية وأعمالها ومستجداتها وغيرها من الأخبار التي تهم المواطن.
- على بلدية بسكرة وغيرها من البلديات تفعيل عنصر الأرشفة الإلكترونية بشكل أكبر من خلال تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الاستفادة من تجارب البلديات في دول العالم الناجحة في التحول لبلديات إلكترونية، وكذا الاستفادة من المعوقات التي واجهت تلك البلديات من أجل تجنبها.
- العمل على تحديث وتطوير الخطط الاستراتيجية للبلديات بما ينسجم مع التحول الإلكتروني.

- ضرورة تخلي الموظفين خصوصا ذوو الخبرة الطويلة عن ثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها وتعزيز الوعي لديهم بماهية الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقها.

خلاصة الفصل

لقد كان هذا الفصل بمثابة محك لقياس مدى تطابق المؤشرات المعتمدة من خلال تساؤلات الدراسة، مع ما هو موجود بالفعل في الإدارة المحلية الجزائرية وتحديدًا منها البلدية، وهو ما ساعد على تكوين صورة تقييمية واضحة استندت على معطيات ميدانية وتحليلات كمية وكيفية، مكنتنا في الأخير من الإجابة على التساؤلات الدراسة الفرعية ومن ثمّ التساؤل الرئيس.

كما تمّ في هذا الفصل مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة والمثابرة التي عرضت في الفصل الأول، وذلك لتوضيح نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، ومن ثمّ إبراز الإضافة التي قدمتها دراستنا، ناهيك عن مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية حيث اعتمدنا في ذلك على مبادئ نظرية النظم التي تعنى بدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمات المختلفة في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة، لنخلص في الأخير إلى تقديم بعض المقترحات التي تساعد في نظرنا على تطوير مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر.

خاتمة

وعلى سبيل الختم، يبقى في إصلاح البلديات الجزائرية والسعي المتواصل لرقمنتها وجعلها إدارة محلية ذكية، جزءا من بناء هيكل عام مرتبط بسياسة الدولة بصفة عامة، تلك السياسة المبنية على الإمكانيات المالية والاقتصادية من جهة، وطبيعة النظام الحاكم من جهة أخرى، وما يرتبط بذلك من أشكال التعاملات الإدارية؛ فقد أصبح إصلاح البلديات من بين الضرورات الملحة التي تتطلب تواصل ومواكبة واستمرارية قصد مسايرة التطور التكنولوجي الهائل، ليس من باب الرفاهية، بل هو ضرورة فرضتها تغيرات العالم وتحدياته، باعتبار أن البلدية تنصدر جميع الأجهزة الحكومية في علاقتها بالمواطنين، حيث وجب عليها استخدام التقنيات الحديثة للتطوير من خدماتها، بل وجعلها بلدية إلكترونية تعنى بتقديم مختلف الخدمات العامة عبر الوسائل الإلكترونية، ومن ثم تحقيق التنمية المحلية بكافة أشكالها سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال إيجاد صلة ورابط قوي بين البلدية والمواطن وتحقيق مبدأ المشاركة المجتمعية.

هذا ولا بد من الإشارة إلى أن مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، وحتى يحقق النجاح المطلوب، لا بد أن يقوم على الانتقال الفعلي والكلي من نظام الشباك الورقي إلى نظام الشباك الإلكتروني الذي يركز على العمل من خلال قاعدة بيانات إلكترونية توفرها مختلف الإدارات البلدية عبر كامل التراب الوطني، ويتم من منطلقها تسليم كافة الوثائق للمواطنين دون الحاجة إلى إيداع أي وثائق ورقية أو التنقل إلى مقر الإدارات البلدية، حيث يكتفي المواطن بتقديم رقمه التعريفي الوحيد ليتم من خلاله استخراج كافة الوثائق التي يحتاجها في وقت قياسي وبدقة.

وفي الأخير، تبين لنا من خلال هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن واقع الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة، أنه موضوع يفتح آفاق لدراسات أكثر عمقا ودقة أمام الباحثين ليكون بذلك جزء من دراسات جديدة مستقبلية في نفس السياق، فمهما كانت مساهمة هذا البحث في معالجة أبعاد الموضوع، إلا أن هناك جوانب لم نستطع الإحاطة بها لسبب أو لآخر، والتي سيتداركها حتما من يأتي بعدنا من باحثين سوسيولوجيين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابراهيم أبو النجا، محاضرات في فلسفة القانون، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
2. أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
3. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
4. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
5. أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، الأسس النظرية والممارسة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
6. أكرم شقرا، الإدارة الصناعية، تنظيم صناعي، إدارة، إنتاج، تسويق، مطبعة طربين، دمشق، الجمهورية السورية، بدون سنة نشر.
7. أنس شكشك، علم النفس الإداري، دار النهج، حلب، الجمهورية العربية السورية، بدون سنة نشر.
8. أنس قاسم جعفر، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978.
9. بشير الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
10. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2009.
11. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
12. بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2003.
13. جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، جمهورية مصر العربية، 2005.

14. جودت عزّت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
15. جون وولف، الجزائر وأوروبا 1830-1500، ترجمة: أبو القاسم سعد الله، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
16. حامد سوادي عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، بدون بلد نشر.
17. حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
18. حمدي ليمنان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل، عمان، 2010.
19. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 1998.
20. خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ريحانة، القبة، الجزائر، 2003.
21. خالد سمارة زغبى، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، شركة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 1985.
22. خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري بالجمهورية الجزائرية: دراسة نظرية-تطبيقية، بدون دار نشر، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 1975.
23. خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1970.
24. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
25. ديارا الحج عارف، الإصلاح الإداري، الفكر والممارسة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003.
26. رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
27. رايس حدة ولخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، دار إيتراك، الجزائر، 2006.

28. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي-اساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
29. رشيدة أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1985.
30. سحر قدوري الرفاعي، ب س ن، ص:313.
31. سعيد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
32. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، الأردن، 2011.
33. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة 5، دار المعارف، مصر، 1985.
34. شافا فرانكفورت ناشميز، دافيد ناشميز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، دار بتر، دمشق، سوريا، 2004.
35. شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003.
36. شهبان أسامة، إدارة الدولة، المفاهيم والتطور، دار الشروق، عمان، الأردن، 2001.
37. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
38. صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري، الأردن، 2011.
39. عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2007.
40. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقاربة سوسيولوجية، دار الفجر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
41. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب القانونية، القاهرة، 2007.
42. عبد القادر الشيلخي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار المسيرة، عمان، 2001.
43. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2007.

44. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
45. عبد الله شريط، محمد مبارك الملي، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث: الساسي والثقافي والاجتماعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
46. عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
47. عزت جودة عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.
48. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، تقديم: خالد ابراهيم السليطي، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
49. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2002.
50. علي خطار شنطاوي، الإدارة المحليّة، دار وائل، عمان، 2002.
51. علي زغود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية، الجزائر، 1977.
52. علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
53. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007.
54. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
55. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
56. عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية ولغاية 1962، ولغاية الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.
57. عمار بوحوش، تطور النظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977.
58. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

59. عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائري، 1988.
60. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، دوار الباسل، حلب، سوريا، 2009.
61. عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الإدارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
62. الغوتي بن ملح، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 19.
63. فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.
64. فوزي حبيبش، الإصلاح الإداري في لبنان، دار العالم العربي، عمان، 1974.
65. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
66. محاسنة، إبراهيم محمد، القياس النفسي في ظل النظرية التقليدية والنظرية الحديثة، الطبعة: 1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013.
67. محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري مدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007.
68. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006.
69. محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، الولاية، البلدية (1516-1962)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
70. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، بدون دار نشر، القاهرة، 71. محمد سمير احمد، 2009.
72. محمد سمير احمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
73. محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2010.
74. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، المملكة الأردنية الهاشمية، 1999.

75. محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، دار الثقافة، عمان، بدون سنة نشر.
76. محمد محمود الخالدي، 2007
77. محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2006.
78. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار ايتراك، جمهورية مصر العربية، 2007.
79. مريم خالص حسين، 2013
80. مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص: 93.
81. مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003
82. مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
83. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصبة، الجزائر، 2010.
84. موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
85. موسى اللّوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمّان، 2002.
86. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
87. نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم للمبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، أربد، الاردن، 2009.
88. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية، عمّان، 2011.
89. هيام عمر كلمات، الحاكمية الحضرية الرشيدة، المشاركة في صنع القرار الحضري، مطبعة الروزنا، الأردن، 2007.
90. وهيبة غارمي، النمو الإدارة الحديثة للمكتبات، تقديم: مجيد دحمان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ثانيا: المعاجم

1. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج4، دار صادر، بيروت، 1968.
2. ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الثالث، دار الجبل، بيروت، 1988.
3. ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الثالث، دار الجبل، بيروت، 1988.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
5. دين هارت دوزي، تكملة المعاجم العربية، ترجمة: محمد سليم النعيمي، ج4، وزارة الثقافة، العراق، بدون سنة نشر.
6. الرازي بن محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، بدون دار نشر، بيروت، بدون تاريخ نشر.
7. الزبيدي محمد مرتضى، تاج العروس، ج3، دار ليبيا، بنغازي، بدون سنة نشر.
8. الفيروز أبادي مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ج2، المكتبة التجارية، القاهرة، بدون سنة نشر.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

1. اعثامنة جيا، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر (1990-1992)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995.
2. بن فريجة مصطفى، الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة الجزائر، 2003.
3. بهلول سمية، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
4. بولقواس زرفة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.

5. حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
6. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر: 2001-2011، مذكرة ماجستير في علم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
7. سعود بن عبد الله آل سعود، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية، 2008.
8. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
9. سلمان سلامة، الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، بدون تاريخ.
10. صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
11. صياد باية، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008.
12. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس الجزائر العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
13. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
14. عبد الكريم محمد بلعربي، العلاقة بين محددات الهيكل التنظيمي وأداء الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، 2002.

15. عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
16. عبيد صالح حسن المختن، الحكومة الالكترونية في مجال خدمات المرور-دراسة تطبيقية إلى إمارة الشارقة-، أطروحة دكتوراه منشورة، إدارة مركز بحوث الشرطة، مكتبة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2013.
17. عدنان خضر طرابلسي، تقويم فعالية تجارب التنمية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006.
18. العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
19. غنام عواطف، طرشي حنان، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2014.
20. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
21. فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2007.
22. وهيبة غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

رابعاً: المجالات والملتقيات

1. أحمد السيد الدقن، تجربتنا الإصلاح الإداري في الصين ومصر لدعم اقتصاد السوق، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جوان 2015.
2. أحمد خضر، ماهية الحكومة الالكترونية، مجلة علوم وتكنولوجيا، العدد 107، نوفمبر 2003،
3. أكرم الياسري، أمل عبد الحميد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، 2008.

4. أمال مصطفى الحامي، الإصلاح الإداري في البلدان النامية ومقوماته، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد 43، 1989.
5. أنيسة بركات، التأثير الثقافي في الأسرة الجزائرية من خلال الاحتلال إلى استرجاع الاستقلال، مجلة الثقافة، الجزائر، العدد 82، 1984.
6. بوبكر بوخريسة، مقاربات سوسيولوجية للمجتمع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 06 جوان 2000.
7. حسن نوبي محمد، منظومة الحكومة الالكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات، إمارة دبي، (10، 12 ماي 2003).
8. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.
9. خالد ممدوح، دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية، مؤتمر البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، مجمع وأوراق بحوث العمل للسنوات 2007، 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
10. رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية، بحوث ودراسات، العدد 384، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
11. سامي عطاء الله الصالحي، الحكومة الالكترونية، تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، وحدة تنمية المعلومات للدول العربية، الكويت، أفريل، 2001.
12. سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009.
13. سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، أفريل 2009، ص: 09.
14. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
15. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.

16. عامر الكبيسي، التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 3، العدد 7، منظمة العلوم الإدارية، عمان، 1983.
17. عبد الله بكرابي، واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر في ظل المجتمع الالكتروني والتكنولوجيا الرقمية، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الادارة الالكترونية بالجزائر، قسم العلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2012.
18. العربي عطية، الإطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، بسكرة، مارس 2010.
19. عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016.
20. فرطاس فتيحة، "عصرنة الدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد 15، المجلد 02، 2016.
21. كاظم محمد بريسم العقابي، ورقة عمل مقدمة الى الاجتماع السنوي الثالث عشر لقيادات الاجهزة المركزية للتطوير والإصلاح الإداري، (23-24 أبريل 2013)، الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة.
22. لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.
23. ليلى مصطفى البرادعي، تقليص حجم العمالة كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الدروس المستفادة من تجارب عدة دول، مجلة النهضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2001.
24. مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
25. محمدي صبيحة، "طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 14، المجلد 01، 2016.
26. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.

27. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
28. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تحارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 1997).
29. نعيم حافظ، الابتكار كمدخل لتحسين وتطوير الوحدات الادارية بالقطاع الحكومي، مؤتمر تطوير الوحدات الادارية بالقطاع الحكومي، الجهاز المركزي لتنظيم الادارة، القاهرة، 2006.

خامسا: المراسيم والمناشير الرئاسية والوزارية

1. الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967، والمتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية رقم 06 المؤرخة في 1967/01/18.
2. الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية رقم 44 والمؤرخة في 1969/05/23.
3. برنامج الحكومة لسنة 2000، مصالح رئاسة الحكومة، مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني يوم: 27 سبتمبر 2000.
4. تعليمة وزارية رقم 1435 مؤرخة في 13 فيفري 2014 عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية متعلقة بالشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، إصلاح العدالة الحويلة والآفاق، فيفري 2005.
6. حزب جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي للحزب، جوان 1980.
7. القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.
8. القانون رقم 09/90 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410هـ الموافق لـ 04 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية.
9. المادة 01 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 2011.

10. المادة 01 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.
11. المادة 31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.
12. المادة 46 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.
13. المادة 48 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.
14. المادتين الأولى والثانية من المرسوم التنفيذي 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41 الصادرة في 6 جويلية 2014.
15. مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية لسنة 2000.
16. المرسوم التنفيذي 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003 يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30 الصادرة في 30 أبريل 2003.
17. المرسوم التنفيذي 10-211 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010 يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54 الصادرة في 19 سبتمبر 2010.
18. المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 28 محرم 1417 الموافق لـ 15 يونيو 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 37.
19. المرسوم الرئاسي 06-180 المؤرخ في 31 ماي 2006 يتضمن الحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 36 الصادرة في 31 ماي.
20. المرسوم الرئاسي 13-380 المؤرخ في 18 نوفمبر 2013 يتضمن إلغاء المرسوم الرئاسي 06-180 المتضمن الحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 58 الصادرة في 18 نوفمبر 2013.
21. المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الجريدة الرسمية العدد 74.

22. المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أبريل 2017 يحدد كفايات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، الجريدة الرسمية، العدد 25 الصادرة في 19 أبريل 2017.
23. المرسوم رقم 72-143 المؤرخ في 27 جويلية 1972، والمتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 63، الصادرة في 08 أوت 1972.
24. المواد من 102-109 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.
25. المواد من 110-119 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.
26. المواد من 12-32 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.
27. المواد من 16-30 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جويلية 2011.
28. المواد من 80-101 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فيفري 2012.

سادسا: الواب غرافيا

1. www.CNAS.com منشورات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، دليل نظام الدفع من قبل الغير، مديرية الدراسات الإحصائية والتنظيم، مصلحة الاعلام، بن عكنون، الجزائر.
2. أحمد عبد السلام دبّاس، الإصلاح الإداري مدخل للإصلاح الاقتصادي، نشر بتاريخ: 2001/04/10 على الموقع الرسمي لجمعية العلوم الاقتصادية السورية [/https://secoss.org](https://secoss.org)
3. بريد الجزائر: www.poste.dz منشورات بريد الجزائر.
4. عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الحوار المتمدن، العدد 1421، نشر بتاريخ: 2006/01/05 على الموقع الرسمي للمجلة www.ahewar.org
5. عبد الرحمن تيشوري، الهندسة: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1474، نشر بتاريخ: 2006/02/27 على الموقع الرسمي للمجلة www.ahewar.org

6. عبد الرحمن تيشوري، تجربة أمريكا في إصلاح إدارة الدولة، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 3229، نشر بتاريخ: 2010/12/28 على الموقع الرسمي للمجلة www.ahewar.org
7. عبده محمد فاضل الربيعي، الخصخصة وأثرها على التنمية في الدول النامية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، منشور على موقع المدونة الإدارية الالكترونية بتاريخ 2013/03/16.
8. محمد البكوري، الحكامة الإدارية بالمغرب وبناء دولة الثقة، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.nashiri.net>
9. مشروع الجزائر الالكترونية، موقع وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال www.mptic.dz
10. وزارة إصلاح الوظيفة العمومية المغربية، تنظيم الهياكل الإدارية، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.mmsp.gov.ma>

المراجع الأجنبية

1. Ben Achenhou A. Latif, Formation du sous-développement en Algérie essai sur les limites du développement du capitalisme (1830-1962) O.P.U, Alger, 1976.
2. Dale, Jurgenson, Information Technology and the U.S Economy Review, VOL.91, N02, March, 2001.
3. Devon Michael Lechtenberg, of bureaucracy and motorways: Administrative reform and infrastructure policy for national roads in Poland, dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in Geography in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Campaign, 2014.
4. Gerald Caiden, administrative reform 'In Randall baher', comparative public management, (West Points. PREAGER 1994)

5. Marilyn, Greenstein & Todd M Feinman, **Electronic Commerce: Security, Risk Management and control**, Irwin, McGraw–Hill, Boston, 2000.
6. Mellivel, L, **E–Management in Hong Kong Setting. Higher Education in Hong Kong**, British University,6 (2).
7. Mohamed Harbi et Gilbert Meybier, **LE FLN Documents et Histoire 1954–1962**, Editions Casbah, Alger, 2004.
8. P.Kotler et B.Dubois, **Marketing management**, ED, Publi–union, Paris, 1989.
9. Riad Bouriche, **Le Rôle Tic dans la bonne gouvernance**, Université Mentouri Constantine, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance la faculté des sciences sociales et humaines, Algérie, organisé les 18/19 Avril 2009.
10. Stephen Robbins, **organizational Behavior**, 8th, ed. New–Jersey: Prentice–Hall, 1997
11. Volberd, H.W, & Bosch, Vanden, **Renewal of Incumbents: How Does E–Commerce Multi–Unit Firm**, 2002.

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان في صورته النهائية

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - القطب الجامعي شتمة

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث حول

الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة بين النصوص والممارسة
-دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

-تخصص علم اجتماع التنظيم-

إشراف الدكتورة:

دباب زهية

إعداد الطالبة:

بلعربي أسماء

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك، مع العلم أنّ هذه المعلومات سرّية ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: بيانات عامة

1. الجنس: ☐2. السن: ☐3. المؤهل العلمي: ☐

تقني ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐

غير ذلك..... ☐

4. الخبرة: أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 10 سنوات ☐من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐5. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية: ☐

☐ لم التحق بأي دورة ☐ دورة واحدة ☐ أكثر من دورة ☐

المحور الثاني: توفير الدولة للبيئة التنظيمية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	تدعم وزارة الداخلية سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.					
02	خطت الوزارة بشكل معمق لإدخال مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية.					
03	تمتلك البلدية دليلا إجرائيا لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
04	يوجد تنسيق بين البلدية والوزارة المعنية لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
05	تمتلك البلدية خطة استراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق شبكة الانترنت.					
06	تزود وزارة الداخلية البلدية بتشريعات ولوائح لتسهيل العمل الالكتروني فيها.					

07	توجد خطط تضعها وزارة الداخلية تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية.				
----	--	--	--	--	--

المحور الثالث: توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإدارة المحلية لتفعيل الإدارة الالكترونية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	عدد أجهزة الحاسوب في البلدية مناسب لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
02	تمتلك البلدية موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.					
03	تمتلك البلدية شبكة داخلية (انترانت) تربط الإدارة بالموظفين.					
04	ترتبط البلدية بوزارة الداخلية التابعة لها إلكترونيا.					
05	تتواصل البلدية مع المواطن عبر منصات للتواصل الالكتروني كالبريد الالكتروني، الفيسبوك...					
06	تشارك البلدية بخط هاتف (ADSL) ذو سرعة عالية.					
07	لدى البلدية تليفاكس يسهل إنجاز الأعمال.					
08	تمتلك البلدية طابعات بمواصفات مناسبة لإنجاز الأعمال الالكترونية بكفاءة عالية.					
09	تعتمد البلدية على نظام الشبكات الخارجية (اكسترنانت).					
10	يتوافر لدى البلدية الدعم المالي الكافي من الوزارة الوصية لتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
11	تمتلك البلدية ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسوب والشبكات باستمرار.					
12	تتوفر البلدية على بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية.					

المحور الرابع: تأهيل وتدريب الموارد البشرية بالإدارة المحلية التي تمارس الإدارة الالكترونية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	تسعى البلدية للتحويل للإدارة الالكترونية من خلال التجديد في أساليبها.					
02	تنشر البلدية الوعي بين العاملين فيها بأهمية الإدارة الالكترونية.					
03	يملك الموظفون مهارة استخدام الحاسوب.					
04	يجيد الموظفون التعامل مع شبكة الانترنت.					
05	جميع العاملين بالبلدية لديهم بريد إلكتروني.					
06	يوجد في البلدية مهندسون قادرين على صيانة الأجهزة الالكترونية.					
07	يتوافر في البلدية مبرمجون لتصميم البرامج الالكترونية للأعمال الإدارية.					
08	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.					
09	يتوافر لدى البلدية الدعم المالي اللازم للاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب الموظفين.					
10	يتم تنفيذ دورات تدريبية للعاملين بالبلدية على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.					

المحور الخامس: توفير الأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	توثيق المعلومات وتصديقها وإضفاء طابع السرية عليها.					
02	يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الالكترونية الخاصة بالبلدية في أماكن آمنة.					

03	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.				
04	يوجد معايير وضوابط لاختيار العاملين بإدارة سلامة وأمن المعلومات في البلدية.				
05	تتوافر أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات البلدية.				
06	تتوافر تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية في البلدية.				
07	يوجد لدى البلدية تعليمات واضحة من الوزارة المعنية تتعلق بالتعديلات على أمن وسلامة المعلومات.				

المحور السادس: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الأعمال الإدارية وتحسين الخدمة

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
01	زيادة إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن.					
02	التخلص من الأعمال الروتينية والبيروقراطية.					
03	الاستغلال الأمثل للأرشيف والتخلص من عبء كثرة الأوراق وضياعتها.					
04	زيادة التمكين الإداري للموظفين وتكريس الشفافية في المعاملات الإدارية.					
05	يملك الموظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإدارية.					
06	عصرنة المصلحة التي تنتمي إليها بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
07	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين.					
08	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الانضباط في العمل.					
09	وجود تسهيلات واضحة في أداء الخدمة العمومية.					
10	نقص احتجاجات المواطنين على بطء العمليات الإدارية.					
11	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تعزيز الثقة بين المواطن والبلدية.					

12 تشجيع المواطنين على امتلاك بريد إلكتروني للتواصل مع البلدية.

المحور السابع: المعوقات التي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
01	غياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل الفعلي للإدارة الالكترونية.					
02	ضعف الحوافر المادية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق برامج الإدارة الالكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري.					
03	قلة الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية.					
04	نقص الدعم الكافي من وزارة الداخلية لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية.					
05	ضعف الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية ودورها في الإصلاح الإداري.					
06	قصور القوانين والتشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
07	نقص الدورات التدريبية والندوات في مجال الإدارة الالكترونية.					
08	مقاومة العاملين للتغيير والتحول نحو الإدارة الالكترونية لاعتقادهم أنها تهدد مصالحهم.					
09	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.					
10	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في الإدارة الالكترونية.					
11	عدم الثقة بأمن وحماية بيانات ومعلومات المستخدمين في كافة التعاملات الإدارية.					
12	غموض مفهوم الإدارة الالكترونية لدى بعض القيادات الإدارية والموظفين.					
13	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق الإصلاح الإداري للإدارة المحلية.					

					14	عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					15	ضعف برامج الحماية للمعلومات والبيانات وسهولة اختراق شبكة الانترنت.

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02) الخاص بصدق الظاهري للاستثمار:

البند	محكم 01	محكم 02	محكم 03	محكم 04	محكم 05	معامل الصدق	القرار
1	1	1	1	1	1	1	مقبول
2	1	1	1	1	1	1	مقبول
3	1	1	1	1	1	1	مقبول
4	1	1	1	1	1	1	مقبول
5	1	1	1	1	1	1	مقبول
6	1	1	1	1	1	1	مقبول
7	1	1	1	1	1	1	مقبول
8	1	1	1	1	1	1	مقبول
9	1	1	1	1	1	1	مقبول
10	1	1	1	1	1	1	مقبول
11	1	1	1	1	1	1	مقبول
12	1	1	1	1	0	0.83	مقبول
13	1	1	0	1	1	1	مقبول
14	1	1	1	1	1	1	مقبول
15	1	1	1	1	1	1	مقبول
16	1	1	1	1	1	1	مقبول
17	1	1	1	1	1	1	مقبول
18	0	1	1	1	1	0.83	مقبول
19	1	1	1	1	1	1	مقبول
20	1	1	1	1	1	1	مقبول
21	1	1	1	1	1	1	مقبول
22	1	0	1	1	1	0.83	مقبول
23	1	1	1	1	1	1	مقبول
24	1	1	0	1	1	0.83	مقبول
25	1	1	1	1	1	1	مقبول

مقبول	1	1	1	1	1	1	26
مقبول	0.83	1	1	1	0	1	27
مقبول	1	1	1	0	1	1	28
مقبول	1	1	1	1	1	1	29
مقبول	1	1	1	1	1	1	30
مقبول	1	1	1	1	1	1	31
مقبول	0.83	0	1	1	1	1	32
مقبول	1	1	1	0	1	1	33
مقبول	1	1	1	1	1	1	34
مقبول	1	1	1	1	1	1	35
مقبول	1	1	1	1	1	1	36
مقبول	1	1	1	1	1	1	37
مقبول	0.83	1	1	1	1	0	38
مقبول	1	1	1	1	1	1	39
مقبول	1	1	1	1	1	1	40
مقبول	1	1	1	1	1	1	41
مقبول	0.83	1	1	1	0	1	42
مقبول	1	1	1	1	1	1	43
مقبول	0.83	1	1	0	1	1	44
مقبول	1	1	1	1	1	1	45
مقبول	1	1	1	1	1	1	46
مقبول	1	1	1	1	0	1	47
مقبول	1	1	1	0	1	1	48
مقبول	1	1	1	1	1	1	49
مقبول	1	1	1	1	1	1	50
مقبول	1	1	1	1	1	1	51
مقبول	0.83	0	1	1	1	1	52
مقبول	1	1	1	0	1	1	53

مقبول	1	1	1	1	1	1	54
مقبول	1	1	1	1	1	1	55
مقبول	1	1	1	1	1	1	56
مقبول	1	1	1	1	1	1	57
مقبول	0.83	1	1	1	1	0	58
مقبول	1	1	1	1	1	1	59
مقبول	1	1	1	1	1	1	60
مقبول	1	1	1	1	1	1	61
مقبول	0.83	1	1	1	0	1	62
مقبول	1	1	1	1	1	1	63
مقبول	1	1	1	0	1	1	64
مقبول	1	1	1	1	1	1	65
مقبول	1	1	1	1	1	1	66
مقبول	0.83	1	1	1	0	1	67
مقبول	1	1	1	1	1	1	68
مقبول	1	1	1	1	1	1	69

الملحق رقم 03: شبكة الملاحظة

درجة الملاحظة				مؤشر الملاحظة
منعدمة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	
X	X	X	X	تخصيص رقم هاتفي لانشغالات المواطنين
			X	درجة توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال (أنترنت، حواسيب، طابعات...) واستخدامها في المعاملات الالكترونية.
			X	توفر شبكة الانترنت لتبادل البيانات بين الموظفين.
			X	وجود مجلات أو مطبوعات دورية للتعريف بأهم مستجدات ونشاطات البلدية.
X	X	X	X	سرعة أداء الموظفين لأعمالهم باستخدام الحاسوب.
			X	أرشفة البيانات إلكترونيا.
			X	درجة الاتصال بشبكة الانترنت في جميع المستويات.
			X	درجة الاعتماد على موقع البلدية في التعريف بنشاطات البلدية.

الملحق رقم 04: دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - القطب الجامعي شتمة

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم الاجتماع

دليل مقابلة حول:

الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة بين النصوص والممارسة
-دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

-تخصص علم اجتماع التنظيم-

إعداد الطالبة:

بلعربي أسماء

إشراف الدكتورة:

دباب زهية

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختيارك، مع العلم أنّ هذه المعلومات سرّية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2021-2022

1. هل تخصصون رقما هاتفيا للرد على انشغالات المواطنين؟
2. ها توجد لديكم إذاعة إلكترونية تقوم بالتعريف بنشاطات البلدية وأهم أخبارها ومستجداتها؟
3. هل توفر بعض الوثائق الإدارية في موقع البلدية لمساعدة المواطن على تحميلها؟
4. هل يتم نشر الإعلانات والمناقصات على موقع البلدية؟
5. هل تنشر أعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي على موقع البلدية؟
6. هل تخصصون بريدا إلكترونيا للاتصال المباشر مع رئيس البلدية ونقل انشغالات المواطن مباشرة دون عراقيل؟ وهل يقوم رئيس البلدية بالاطلاع على هذا البريد؟
7. هل توجد صفحات خاصة بالبلدية على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر...) لتبادل النقاشات بين الموظفين والمواطنين مباشرة؟
8. هل تمتلك البلدية الوسائل والتجهيزات الكافية لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية؟
9. هل ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية في تحسين أداء الموظفين؟
10. هل ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية في تعزيز الثقة بين المواطن وبلديته؟
11. من وجهة نظركم، ماهي المؤشرات التي تدل على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في البلدية؟