

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم إقتصادية التخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية

بمؤسسات الخدمة العمومية - دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة:

العايب عبد الرحمن

بن عبد الله أسماء

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عماري عمار	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د. العايب عبد الرحمن	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
د. أولاد زاوي عبد الرحمان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سوق أهراس	عضوا مناقشا
د. زهيوه عبد الكريم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قسنطينة 2	عضوا مناقشا
د. شايب محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2019-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل:

- ❖ إلى روح أختي العزيزة الطاهرة المهندسة بن عبد الله أميرة
- ❖ إلى من علمني الصبر والمثابرة والدي العزيز السيد بن عبد الله الطاهر
- ❖ إلى من تعلمت من حنانها وتربيتها معنى الحياة إلى والدتي العزيزة السيدة حجازي مليكة
- ❖ إلى من علمني أن الحب صانع المعجزات وطريق للنجاح إلى سندي في الدنيا ورفيق دربي مدى الحياة زوجي العزيز المهندس بوقفة محمد أمين
- ❖ إلى معنى حياتي بناتي حبيباتي التوأمن إلين وميليسا
- ❖ إلى إخواني: موسى، عاطف، العربي
- ❖ إلى أخواتي: السيدة كريمة، الدكتورة فوزية، المهندسة أميرة رحمها الله، المحامية رقية
- ❖ إلى الأعمام: حماي السيد بوقفة زبير رحمه الله، حماتي السيدة خروب وردة، عمتي حكيمة، سمية، زهية، رضا، وهيبة، راضية، شمس الدين، خالد، فريال، نور الدين، شريفة، هادية، لامية
- ❖ إلى بسيمات العائلة: إسلام، إياد، عبد الرحمان، إينارهداية، ملاك، سيرين، كازي، زبير، زبير، ريتاج، نورسان، أميرة
- إلى جميع أساتذة وطلبة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة فرحات عباس - سطيف 1 -
- أهدي إلى هؤلاء جميعا هذا الجهد المبذول من أجل أن يكون البحث العلمي غاية كل طالب

شكر وعرفان

الشكر أولاً إلى الله عز وجل على توفيقه لي طيلة حياتي ومشواري الدراسي
كما أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى :

- ❖ الأستاذ المشرف على هذه الأطروحة من بدايتها حتى نهايتها الأستاذ الدكتور العايب عبد الرحمن على تقديمه لي يد المساعدة بتوجيهاته القيمة لإكمال هذه الأطروحة بالشكل المطلوب وكونه مثال للمؤطر المجتهد والمثالي والمشجع على البحث العلمي.
كما أتقدم أيضا بالشكر والتقدير إلى :
- ❖ أعضاء لجنة المناقشة الموقرة أساتذتي الكرام: الأستاذ الدكتور عماري عمار، الأستاذ الدكتور بورغدة حسين، الدكتور أولاد زاوي عبد الرحمان، الدكتور زهيوه عبد الكريم، الدكتور شايب محمد.
- ❖ الأستاذ الدكتور عماري عمار والدكتور زهيوه عبد الكريم على مساعدتهم لي بتوجيهاتهم القيمة.
- ❖ الدكتورة بن عبد الله فوزية على إمدادها لي بالنصائح القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.
- ❖ السيد هني عبد الرزاق المدير العام لعصرنة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية على إستقباله لي إستقبالا جيدا ومحاولته المساعدة بجمع المعلومات التي تخدم البحث.
- ❖ جميع المشاركين في الدراسة الإستكشافية من موظفي البلديات محل الدراسة، وكذا المواطنين الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث.
- ❖ جميع أعضاء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة مونبولي فرنسا - على مساعدتهم لي بجمع الوسائل لجمع المعلومات اللازمة لإعداد دراسة المقارنة.
- ❖ إلى جميع أساتذة وموظفي جامعة فرحات عباس - سطيف -

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث

ملخص الدراسة

ملخص :

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين التنمية الإدارية إنطلاقا من البحث في التجارب الناجحة في هذا المجال. وللوصول إلى ذلك تمت دراسة أحد القطاعات الحيوية وهو قطاع الخدمات العمومية. عن طريق دراسة مقارنة بين دولة نامية في المجال المعلوماتي والإداري والتي تمثلت في الدولة الجزائرية، وبين دولة متقدمة في نفس المجال وهي الدولة الفرنسية كتجربة داعمة لوضع مقترح لإستراتيجية وطنية للإستفادة من التكنولوجيات المعلوماتية لتحسين سبل التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية.

منهج الدراسة : تم إتباع منهجين للدراسة: المنهج الأول تمثل في المنهج المقارن بين الدولتين. والمنهج الثاني تمثل في منهج دراسة الحالة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من المشاركين قدرت بـ 1148 مشارك من موظفين ومواطنين (143 موظف بخمس بلديات من بلديات الشرق الجزائري و 1005 مواطن). وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2019. وتم إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعطيات.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تكمن في أن الرؤية الإستراتيجية للإستفادة الحقيقية من تكنولوجيا المعلومات تتم من خلال التركيز على ثلاث قواعد رئيسية تتمثل في تحسين كل من الإستثمار المدروس في هذه الأخيرة، التركيز أكثر على العملية التدريبية للموارد البشرية، وصولا لضرورة تعزيز الإهتمام بالقوانين والتشريعات التي تحكم إجراءات الأداء وفقا للمنظومة المعلوماتية. كلمات مفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات؛ الخدمة العمومية؛ التنمية الإدارية؛ الإستثمار؛ الموارد البشرية؛ دراسة مقارنة.

Résumé:

Objectif : L'objectif principal de cette étude est de mettre l'accent sur le rôle que jouent les T.I.C dans le développement administratif dans les entreprises des services publics, à travers l'analyse des pratiques réussies en France qui est considérée comme un pays développé dans les TIC et dans le développement administratif, en comparant ce dernier avec l'Algérie tant qu'un pays en voie de développement dans ce domaine.

Méthode : Dans la présente étude, deux méthodes ont été utilisées : la première était celle de l'étude comparative entre les deux pays. La seconde était l'étude de cas de cinq communes de l'Est algérien dont le nombre d'échantillons était 1148 participants (1005 citoyens et 143 employés administratifs). L'outil de questionnaire a été utilisé pour collecter les données. L'étude de cas a été menée en Algérie en 2019.

Résultats : À travers cette étude, plusieurs conclusions ont été tirées dont principalement, la nécessité de mettre l'accent sur l'investissement étudié et également sur la formation des ressources humaines qui constitue l'obstacle principal dans l'application des T.I.C en Algérie, ainsi que la nécessité de renforcer et de garantir les mesures de performance par porter plus d'attention aux textes juridiques et réglementaires en la matière.

Mots-clés : T.I.C, service public, développement administratif, investissement, ressources humaines, étude comparative.

Abstract:

Object: The purpose of this study is to focus on the role played by ICTs in the administrative development in public service companies, through the analysis of successful practices in France, which is considered as a developed country in ICTs, and also in administrative development, comparing it with Algeria as a developing country in this area.

Method: In the present study, two methods were used; the first one was the comparative method between the two countries. The second one consisted in the study case which was conducted in 2019 in five municipalities in eastern Algeria with a sample number of 1148 participants (1005 citizens and 143 administrative employees). The tool used to collect data was the questionnaire.

Results: Through this study, several conclusions have been drawn; mainly, the need to focus on the investment studied and the training of human resources which constitutes the main obstacle in the application of ICT in Algeria, as well as the need to strengthen and ensure performance measures by paying more attention to the relevant legal and regulatory texts.

Key words: I.C.T, public service, administrative development, investment, human resources, comparative method.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
9	الجدول رقم (1-1): الأدوار المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
25	الجدول رقم (2-1): علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الإقتصادية.....
31	الجدول رقم (1-3): التغيرات التي ستطرأ على وظائف مؤسسات الخدمة العمومية فيما لو تمت خصوصتها.....
33	الجدول رقم (4-1): أهم نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد.....
35	الجدول رقم (5-1): مبادئ التسيير العمومي الجديد وفقا لرواده.....
51	الجدول رقم (1-2): مميزات الخدمات العمومية.....
62	الجدول رقم (2-2): الإطار الشمولي للإدارة الإلكترونية الحكومية.....
67	الجدول رقم (3-2): أهداف وتأثير الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الخدمة العمومية.....
70	الجدول رقم (4-2): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنظيم العمل بمؤسسات الخدمة العمومية.....
76	الجدول رقم (2-5): العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمات المتوقعة (<i>Expected</i>) من الجهة الحكومية).....
78	الجدول رقم (2-6): العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمات المقدمة (<i>Perceived</i>) من الجهة الحكومية).....
93	الجدول رقم (1-3): تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر الجاهزية الشبكية.....
94	الجدول رقم (2-3): إشتراكات الهاتف الخليوي المتنقل والثابت في الجزائر لغاية 01-01-2019.....
95	الجدول رقم (3-3): عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر من سنة 2000 – 2019.....
96	الجدول رقم (3-4): مؤشر البنية التحتية للاتصالات في الجزائر لسنة 2018.....
98	الجدول رقم (3-5): واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر وفقا للمؤشرات الأساسية للتكنولوجيا لسنة 2016.....
121	الجدول رقم (3-6): الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الإستثمارات.....
121	الجدول رقم (3-7): المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الإستثمارات.....
121	الجدول رقم (3-8): السلم الثلاثي في تحديد الإجابات في الاستبيان.....

- الجدول رقم (3-9): عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة من البلديات محل الدراسة.....124
- الجدول رقم (3-10): توزيع مفردات العينة حسب السن.....125
- الجدول رقم (3-11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي.....126
- الجدول رقم (3-12): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في الخدمة.....127
- الجدول رقم (3-13): توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية.....128
- الجدول رقم (3-14): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الأول.....130
- الجدول رقم (3-15): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الأول.....134
- الجدول رقم (3-16): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الأول.....137
- الجدول رقم (3-17): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.....140
- الجدول رقم (3-18): توزيع مفردات العينة حسب السن.....141
- الجدول رقم (3-19): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.....141
- الجدول رقم (3-20): توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة العمومية التي تطلبها.....142
- الجدول رقم (3-21): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الثاني.....144
- الجدول رقم (3-22): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الثاني.....147
- الجدول رقم (3-23): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الثاني.....152
- الجدول رقم (4-1): تقرير الأمم المتحدة حول مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في العالم لعام 2018.....172
- الجدول رقم (4-2): مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI لفرنسا لسنة 2018.....173
- الجدول رقم (4-3): مؤشر البنية التحتية للإتصالات لفرنسا لسنة 2018.....173
- الجدول رقم (4-4): واقع تكنولوجيا المعلومات في فرنسا وفقا للمؤشرات الأساسية للتكنولوجيا لسنة 2016.....174

الجدول رقم (4-5): أهم مؤشرات تجسيد التنمية الإدارية الإلكترونية في المؤسسات الإدارية الجزائرية.....	178
الجدول رقم (4-6): مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI للجزائر لسنة 2018.....	184
الجدول رقم (4-7): عدد المقاعد البيداغوجية وطاقة الإيواء لكل مركز من مراكز التكوين في الجزائر.....	194

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
5.....	الشكل رقم (1-1): الركائز الأساسية لنظام المعلومات.....
49.....	الشكل رقم (1-2): القدرة المؤسسية للحكومة.....
64.....	الشكل رقم (2-2): الخدمات التي يعمل على تقديمها القطاع العمومي.....
66.....	الشكل رقم (3-2): محاور أساسية لمفهوم الحكومة الإلكترونية.....
74.....	الشكل رقم (4-2): نموذج السيرفكال "ServQual" لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة.....
82.....	الشكل رقم (5-2): نموذج قياس جودة الأداء SERVPERF.....
95.....	الشكل رقم (1-3): نسب مستخدمي شبكة الأنترنت عبر العالم لسنة 2018.....
97.....	الشكل رقم (2-3): ترتيب الجزائر وفقا لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016.....
112.....	الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للبلدية.....
164.....	الشكل رقم (1-4): تفعيل الإيجابيات والتغلب التحديات لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر.....
183.....	الشكل رقم (2-4): قياس مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية حسب مؤشر E-GDI.....
191.....	الشكل رقم (3-4): مراحل تنفيذ برنامج تسريع التحول العام 2022.....
223.....	الشكل رقم (1-5): مقترح لوضع إستراتيجية وطنية لتفعيل الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية.....
226.....	الشكل رقم (2-5): إستراتيجية مقترحة لتعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات.....
229.....	الشكل رقم (3-5): إستراتيجية مقترحة للإهتمام الجدي بمراكز التدريب والتكوين.....
231.....	الشكل رقم (4-5): إستراتيجية مقترحة لتعزيز النطاق القانوني والتشريعي الإلكتروني.....

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

(WAN) : Wide Area Network

(MAN) : Metropolitan Area Network

(NMP) : Nouveau Management Public

(SERVQUAL) : le service de qualité

(SERVPERF) : le service de performance

(EPI) : e - participation index

(E- GDI) : e - government development index

(OSI) : Online Service index

(TII) : Telecom Infrastructure index

(HCI) : Human Capital index

(TIC) : La technologie de l'information et de la communication

(PAGSI) : Programme d'Action Gouvernemental pour la Société de l'Information

(ADELE) : ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE

(Lof) : la loi organique relative aux lois de finances

(الأونستارل): الجمعية العامة لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي وهي إختصار للكلمة

الإنجليزية :

(UNCITRAL) : United Nations Commission on International Trade Law

(PMMS) : Le ministère publie son programme de modernisation et de simplification

(DGME) : Direction Générale de la Modernisation de l'Etat

(DITP) : La direction interministérielle de la transformation publique

(SGMAP) : Le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

(الأونكتاد): مؤشر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية وهي إختصار للكلمة الإنجليزية :

(UNCTAD) : United Nations Conference on Trade and Development

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I.....	إهداء
II.....	شكر وعرهان
IV.....	ملخص الدراسة
VII.....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
XII.....	قائمة المختصرات
XIV - XIV.....	فهرس المحتويات
أ - س.....	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات- التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية	
2.....	تمهيد الفصل
3.....	المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
3.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
3.....	أولاً- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
7.....	ثانياً- أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
10.....	المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
10.....	أولاً- الأجهزة
10.....	ثانياً- البرمجيات
11.....	ثالثاً- الشبكات والإتصالات عن بعد
11.....	المطلب الثالث: جوانب تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
12.....	أولاً- الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
14.....	ثانياً- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كقيمة مضافة للإقتصاد الوطني
17.....	المبحث الثاني: التنمية الإدارية
17.....	المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية
17.....	أولاً- تعريف التنمية الإدارية

19	ثانيا- أهمية التنمية الإدارية.....
20	المطلب الثاني: عناصر التنمية الإدارية.....
20	أولا- القوى البشرية.....
21	ثانيا- التركيب التنظيمي.....
21	ثالثا- إجراءات وطرق العمل.....
21	رابعا- الإدارة الحديثة.....
23	المطلب الثالث: حاجة المجتمع والإقتصاد الى التنمية الإدارية.....
23	أولا- التنمية الإدارية كآلية لإعادة تشكيل أدوار مؤسسات الخدمة العمومية.....
24	ثانيا- تطوير نظم أجهزة التنفيذ للسياسات الإقتصادية الجديدة تطويرا شاملا.....
25	ثالثا- التنمية الإدارية كإجراء علاجي متكامل للتعامل مع الفساد الإداري.....
26	رابعا- التنمية الإدارية كأسلوب لإصلاح نظم الخدمة العمومية.....
28	المبحث الثالث: مؤسسات الخدمة العمومية.....
28	المطلب الأول: تعريف مؤسسات الخدمة العمومية.....
32	المطلب الثاني: التسيير العمومي الجديد.....
37	المطلب الثالث: الأدوار المختلفة لمؤسسات الخدمة العمومية.....
37	أولا- المنفعة العامة.....
37	ثانيا- الدور الإقتصادي لمؤسسات الخدمة العمومية.....
38	ثالثا- الدور الإجماعي لمؤسسات الخدمة العمومية.....
38	رابعا- الدور السياسي لمؤسسات الخدمة العمومية.....
39	خامسا- الدور البيئي لمؤسسات الخدمة العمومية.....
41	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مؤشرات التنمية الإدارية في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

43	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: أسباب ودوافع اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من طرف مؤسسات
44	الخدمة العمومية.....
44	المطلب الأول: ضعف الأداء الإداري (الفعالية والفاعلية).....
44	أولا- تعريف الأداء الإداري.....

- 45.....ثانيا- الفعالية والفاعلية.....
- 47.....ثالثا- أسباب ضعف كفاءة وفاعلية مؤسسات الخدمة العمومية.....
- 49.....المطلب الثاني: تردي جودة الخدمة العمومية.....
- 54.....المطلب الثالث: تدني ظروف العمل (ضعف كفاءة الموارد البشرية).....
- 55.....أولا- إختلال هياكل العمالة في مؤسسات الخدمة العمومية.....
- 55.....ثانيا- الإختلافات المتعلقة بعنصر العمل.....
- 56.....ثالثا- ضعف المهارات التقنية للموارد البشرية.....
- 57.....رابعا- عدم الإهتمام بسيكولوجية العمل كمقاربة جديدة.....
- 57.....خامسا- عدم الرضاء الوظيفي وسيادة الإحتراق الوظيفي داخل مؤسسات الخدمة العمومية.....
- 59.....المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على التنمية الإدارية.....
- 59.....المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على تحسين الأداء الإداري.....
- 59.....أولا- زيادة الإنتاجية وتحسين العمل الجماعي.....
- 60.....ثانيا- إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على تحسين الأداء العمومي.....
- 61.....ثالثا- الإدارة الإلكترونية.....
- 63.....المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين جودة الخدمة العمومية.....
- 65.....أولا- مفهوم الحكومة الإلكترونية.....
- 68.....ثانيا- طريقة بناء قاعدة معلومات لمتلقي الخدمة العمومية.....
- 68.....المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على كفاءة الموارد البشرية.....
- 69.....أولا- رفع إنتاجية الموارد البشرية وتنمية قوى الإنتاج القائمة.....
- 69.....ثانيا- إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على تنظيم العمل.....
- 71.....ثالثا- أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على التدريب الإداري الإستراتيجي.....
- 73.....المبحث الثالث: مؤشرات قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على التنمية الإدارية.....
- 73.....المطلب الأول: قياس جودة الخدمة العمومية وفقا لأسلوب السارفوكال (SERVQUAL).....
- 81.....المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الإداري وفقا لأسلوب (SERVPERF).....
- 84.....المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية.....
- 84.....أولا- نظم تقدير كفاية أداء الموظفين العموميين.....
- 86.....ثانيا- مؤشرات قياس إنتاجية الموارد البشرية.....

87.....	ثالثا- مقياس الأداء الأساسية.....
89.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية
	مع التركيز على مشروع عصنة البلديات في ظل العمل بالنظام المعلوماتي
91.....	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات- التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر
92.....	المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الجزائر.....
92.....	أولا- ترتيب الجزائر حسب مؤشر الجاهزية الشبكية.....
94.....	ثانيا- التطورات الإجمالية لاشتراكات الهاتف الخليوي المتنقل والثابت في الجزائر.....
97.....	ثالثا- ترتيب الجزائر وفقا للمؤشرات العالمية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.....
100.....	المطلب الثاني: واقع التنمية الإدارية في الجزائر.....
100.....	أولا- مظاهر التخلف الإداري في مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية.....
102.....	ثانيا- عدم وجود تكامل في العلاقات الإدارية بين مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية.....
102.....	ثالثا- الهيئات القائمة على تجسيد مبادئ التنمية الإدارية في الجزائر.....
104.....	المطلب الثالث: واقع مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر.....
104.....	أولا- إستقلالية مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية.....
105.....	ثانيا- أسباب تدني الخدمات العمومية في الجزائر.....
	المبحث الثاني: دراسة إستكشافية حول واقع عصنة البلديات كنموذج عن مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر
108.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للبلدية.....
108.....	أولا- تعريف البلدية.....
110.....	ثانيا- الهيكل التنظيمي للبلدية.....
113.....	المطلب الثاني: ملامح عصنة البلديات الجزائرية مع الإشارة لأهم الخدمات التي تقوم بتقديمها.....
114.....	أولا- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية.....
114.....	ثانيا- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين.....
115.....	ثالثا- التسجيل الإلكتروني للحج.....

115.....	رابعاً- مشروع البطاقة الرمادية ورخصة السياقة الإلكترونية
115.....	المطلب الثالث: الجانب المنهجي للدراسة الإستكشافية حول واقع عصنة البلديات في الجزائر
115.....	أولاً- المناهج المستخدمة في الدراسة
116.....	ثانياً- الأدوات المستخدمة في الدراسة
119.....	ثالثاً- أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة
120.....	رابعاً- مجتمع الدراسة
120.....	خامساً- معدل الإستجابة
122.....	سادساً - مجالات الدراسة
124.....	المبحث الثالث: معالجة بيانات الدراسة الإستكشافية حول واقع عصنة البلديات في الجزائر
124.....	المطلب الأول: تحليل البيانات المتحصل عليها من طرف الموظفين
125.....	أولاً- تحليل البيانات العامة للموظفين
129.....	ثانياً- تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالموضوع
140.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتحصل عليها من طرف المستفيدين (متلقي الخدمة العمومية)
140.....	أولاً- تحليل البيانات العامة لمتلقي الخدمة العمومية
143.....	ثانياً- تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالموضوع
154.....	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا حول التنمية الإدارية في ظل إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
156.....	تمهيد الفصل
157.....	المبحث الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في كل من الجزائر وفرنسا
157.....	المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر
157.....	أولاً- قراءة في خلفية التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر
159.....	ثانياً- النطاق القانوني والتشريعي للإدارة الإلكترونية في الجزائر
161.....	ثالثاً- فعالية تقييم الأداء الإداري لبناء مجتمع جزائري معلوماتي
165.....	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في فرنسا

أولا- البوابة الإلكترونية نحو تحقيق التحديث الإداري في فرنسا.....	165
ثانيا- إعادة هيكلة وتقييم تحديث الأداء الإداري الفرنسي.....	167
ثالثا- النطاق القانوني والتشريعي للحكومة الإلكترونية في فرنسا.....	168
رابعا- ملامح تقدم الدولة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية	171
المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في كل من الجزائر وفرنسا.....	176
المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.....	176
أولا- التنمية الإدارية الإلكترونية نحو تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.....	176
ثانيا- جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق.....	181
ثالثا- موقف المواطن الجزائري من التنمية الإدارية الإلكترونية.....	184
المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في فرنسا.....	185
أولا- إعادة هيكلة الحكومة الفرنسية نحو تحديث الخدمة العمومية.....	186
ثانيا- تطوير الخدمة العمومية في فرنسا ووضع المواطن في دائرة التركيز.....	187
ثالثا- الحكومة الإلكترونية في فرنسا.....	188
المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في كل من الجزائر وفرنسا.....	192
المطلب الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر.....	192
أولا- إعادة تأهيل إطارات الدولة الجزائرية.....	192
ثانيا- رفع كفاءة القوى العاملة التكنولوجية الجزائرية.....	194
المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في فرنسا.....	196
أولا- الخطوات التي تعتمدها الإستراتيجية الفرنسية لإعداد مواردها البشرية.....	196
ثانيا- مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية وفقا للإستراتيجية الفرنسية.....	198
ثالثا- سياسات التوظيف العمومي في فرنسا.....	199
خلاصة الفصل.....	202

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد الفصل.....204
- المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....205
- المطلب الأول: الفرضية الخاصة بتحسين الأداء والفرضية الخاصة بمراحل تجسيد الإدارة الإلكترونية.....205
- أولا- الفرضية الخاصة بتحسين الأداء.....205
- ثانيا- الفرضية الخاصة بمراحل تجسيد الإدارة الإلكترونية.....206
- المطلب الثاني: الفرضية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والفرضية الخاصة بالقوانين والتشريعات...207
- أولا- الفرضية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.....207
- ثانيا- الفرضية الخاصة بالقوانين والتشريعات.....208
- المطلب الثالث: الفرضية الخاصة بدراسة المقارنة.....209
- المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة- الدراسة الإستكشافية ودراسة المقارنة.....211
- المطلب الأول: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....211
- أولا- ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات.....211
- ثانيا- مناقشة نتائج هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة.....213
- المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الدراسة الإستكشافية لواقع عصنة البلديات في الجزائر.....215
- أولا- نتائج الدراسة الخاصة بمجتمع الموظفين.....215
- ثانيا- نتائج الدراسة الخاصة بالمستفيدين (متلقي الخدمة العمومية).....217
- المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء دراسة المقارنة.....218
- أولا- بالنسبة لنتائج دراسة الإستراتيجية الجزائرية في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية.....218
- ثانيا- بالنسبة لنتائج دراسة الإستراتيجية الفرنسية في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية.....220
- المبحث الثالث: مقترح لوضع إستراتيجية وطنية للإستفادة من دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية بناء على نتائج الدراسة.....222
- المطلب الأول: تعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.....224

أولاً- وضع إطار محدد لمجالات الإستثمار الإلكتروني.....	224
ثانياً- ضرورة التمييز بين الأنواع المختلفة للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات حسب درجة الأولوية.....	224
ثالثاً- النظر الجاد في المؤشرات العالمية الواجب دراستها للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	225
المطلب الثاني: الإهتمام الجدي بمراكز التدريب والتكوين.....	227
أولاً- ضرورة توصيف وظيفة الموارد البشرية.....	227
ثانياً- تعزيز مجالات التعليم والتدريب.....	227
ثالثاً- الإهتمام أكثر بالتكوين الإلكتروني.....	228
المطلب الثالث: تعزيز النطاق القانوني والتشريعي الإلكتروني.....	229
أولاً- النظر في قانون التوقيعات الإلكترونية.....	229
ثانياً- ضرورة التوجه نحو قانون حجية التعاقد الإلكتروني.....	230
ثالثاً- سن قانون يحكم التعامل بالوثيقة المعلوماتية على المستوى العام.....	230
خلاصة الفصل.....	232
الخاتمة.....	234
قائمة المراجع.....	241
ملاحق الدراسة.....	261

مقدمة

إن السعي وراء تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية يتطلب النظر برؤية جادة وجوهريّة في حقيقة التنمية الإداريّة، والبحث في واقع تطوير وتأهيل الجوانب الماديّة والمعنويّة لمؤسسات الدولة الإداريّة. مما يستلزم تحقيق تنمية إداريّة تسعى لتحقيق التنمية الشاملة، وبذلك البحث عن سبل تحقيق الإستخدام الكفء للموارد الإقتصاديّة وخاصة الماليّة منها، وتحسين نوعيّة الحياة البشريّة المبنيّة على إكتساب المعرفة، وكذا تحقيق التنمية البشريّة الساعية لتطوير مختلف التفاعلات المجتمعيّة. ولعل كل هذه الركائز التنمويّة هي موضوعة من أجل النهوض بالتنمية البيئيّة وبذلك زيادة أصول الدولة ودعمها نحو أفاق تنمويّة شاملة.

فتواجه مؤسسات الخدمة العموميّة في الجزائر العديد من التحديات الداخليّة والخارجيّة الناتجة عن التحولات التكنولوجيّة والإقتصاديّة والسياسيّة وكذا الإجماعيّة السائدة والساعية نحو تحقيق التنمية المتكاملة في شتى المجالات. مما أدى بمؤسسات الخدمة العموميّة الجزائريّة لضرورة الولوج لعالم الثورة الرقميّة التي إجتاحت العالم، لترسم هويتها كمؤسسات عصريّة تستفيد قدر الإمكان من تطور التكنولوجيات الحديثة. حين أصبح بذلك الإعتماد على الإدارة الإلكترونيّة ضرورة حتميّة لكل مؤسسة خدميّة عموميّة تسعى لتحقيق أداء متميز في ظل إقتصاد معرفي رقمي. ولعل الهدف الأساسي من تبني مختلف التكنولوجيات المعلوماتيّة داخل مؤسسات الخدمة العموميّة هو السعي نحو إحداث نقلات نوعيّة في الأداء. من خلال تحديث مختلف مسارات التدريب والتنمية القائمة على إجراء البحوث في شتى الميادين ووفقا لأحدث الأساليب الإداريّة المتفق عليها عالميا في تحقيق خطط التطوير والإصلاح الإداري لدعم جميع المجالات التنمويّة، وتعزيز مبادئ المساءلة والشفافيّة رغبة منها في تحقيق متطلبات التنمية الإداريّة المستدامة.

لقد أكدت الدراسات المجراة خاصة في الدول المتقدمة والرائدة في مجال التنمية الإداريّة والتنمية الإداريّة الإلكترونيّة على وجه الخصوص، بأنه لا يجب أن يقتصر إدماج مختلف التكنولوجيات على مؤسسة عموميّة خدميّة دون الأخرى فلا بد من أن تشمل القفزة النوعيّة التكنولوجيّة مختلف الميادين والمجالات الإقتصاديّة والإجماعيّة والبشريّة، وذلك من خلال تدعيم مختلف الأنشطة الخاصّة بها. فتحتاج مختلف مؤسسات الخدمة العموميّة باختلاف نشاطاتها إلى تبني مفهوم العصريّة. ولعل هذا الأمر هو الدافع الحقيقي لمحاولة إسقاط الجانب النظري ليأخذ الصبغة الواقعيّة من خلال وضع دراسة مقارنة بين الدولة الجزائريّة والتي تعتبر دولة تصبوا لتحقيق

التنمية وتنتهي إلى العالم النامي، والدولة الفرنسية التي تنتمي إلى العالم المتقدم والتي حققت تنميتها في عدة مجالات على غرار المجال المعلوماتي والتي تتربع فيه على المراكز الأولى في التصنيفات العالمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة خلال السنوات الأخيرة. وستتم المقارنة من خلال إلقاء الضوء على المعوقات، التحديات والإنجازات المحرزة في مجال الدراسة بالنسبة للدولتين.

وقد جاءت هذه الدراسة من خلال دراستها الإستكشافية لواقع عصنة البلديات كمثال عن المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية للمواطنين، للكشف عن حقيقة وواقع التنمية الإدارية المبنية على إستخدام التطبيقات التكنولوجية في مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية باعتبارها واجهة للتنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والتي يمكنها المساعدة فعلا في تدوير عجلة النمو من خلال قيامها بدورها التنموي المحلي، والقدرة على تخطي مختلف التحديات التي تحول دون ذلك من إنتشار جميع أشكال اللامبالاة والفساد بأنواعه والإبتعاد عن الشفافية وعدم القدرة على المساءلة لاسيما وكونها تخدم قطاع عريض من المواطنين؛ أصحاب المصالح ومختلف المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطاتها.

أولا- تحديد مشكلة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات التي تبحث عن معرفة الدور الذي تلعبه مختلف التكنولوجيات الحديثة في تحسين سبل التنمية الإدارية على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية بصفة خاصة، وذلك عن طريق الوضع التدريجي للبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدخول عالم الإدارة الإلكترونية والبحث في التجارب الناجحة في هذا المجال للإستفادة من خبراتها. والتي تتركز على غايات رئيسية تتمثل أهمها في تحسين فعالية تدخل الدولة وتحسين أداء وجودة الخدمة العمومية، وذلك في إطار دعم مختلف الأطراف الداخلة في تحقيق عجلة التنمية الإدارية والتنمية الإدارية الإلكترونية على وجه الخصوص. وبناء على ذلك يمكن طرح السؤال الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في: "ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية؟".

وبناء على المشكلة البحثية المطروحة يمكن تسطير أهم الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة:

- 1- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كنظام معلوماتي؟
- 2- كيف يمكن تحقيق التنمية الإدارية في مؤسسات الخدمة العمومية وفيما تتمثل مختلف أدوارها؟
- 3- هل إمتلاك التطبيقات التكنولوجية بالضرورة يساعد في حل المشكلات الإدارية في عصرنا الحالي؟

4- ماهو واقع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

5- ماهي سبل تكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العمومية وفيما تتمثل متطلبات تطوير أدائه؟

6- كيف يمكن الإستفادة من تجربة التنمية الإدارية الإلكترونية الفرنسية كدولة تنتمي إلى العالم المتقدم؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحسين البناء النظري، الإستكشافي ودراسة المقارنة من خلال التحقق من الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: هناك علاقة إرتباط إيجابية بين إستخدام مؤسسات الخدمة العمومية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وبين فعاليتها في تحقيق معدلات عالية من الأداء.
- الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر على إستراتيجية محكمة لدخول عالم الإدارة الإلكترونية بأسلوب مدروس ووفقا لعدة مراحل.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين إعتداد مؤسسات الخدمة العمومية على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة.
- الفرضية الرابعة: تعتمد مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر على قوانين وتشريعات تتفق مع متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية.
- الفرضية الخامسة: يمكن الإستفادة من إيجابيات التجربة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية من خلال تحديد نقاط القوة في إستراتيجيتها التنموية.

ثالثا- أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من:

- التعرف على مدى المرونة التي تتمتع بها مؤسسات الدولة الإدارية. كونها مؤسسات تعنى بتقديم الخدمات العمومية وتتمثل أهميتها في القدرة على تلبية رغبات ومتطلبات الموظفين من جهة ورغبات ومتطلبات المجتمع الذي تتعامل معه من جهة أخرى؛

- المساعدة على معرفة مدى قدرة التجربة الجزائرية على مواجهة تحديات عصرنة الخدمة العمومية، وبذلك إمكانية تحديد التوجه المستقبلي لمثل هذه المؤسسات الإدارية نحو تحقيق متطلبات التنمية الإدارية القائمة على محاربة الفساد بأنواعه؛
- التمكين من معرفة مدى إمكانية تعزيز جميع أشكال الثقة والشفافية ما بين المواطن ومؤسسات الخدمة العمومية جراء إستخدام الأساليب الحديثة في تقديم الخدمة العمومية؛
- العمل على البحث في قدرة تكنولوجيا المعلومات على تشكيل كفاءات أكثر ديناميكية وحيوية؛
- البحث عن أهم تحديات الإستراتيجية الإلكترونية المتبعة من طرف الدولة الجزائرية، ومحاولة وضع مقترحات لمعالجتها والمبنية على نتائج الدراسة.

رابعا- أهداف الدراسة

- جاءت هذه الدراسة بالدرجة الأولى لتسليط الضوء عن التأثير الذي تلعبه مختلف التكنولوجيات المعلوماتية في تحقيق تنمية إدارية حقيقية لمختلف مؤسسات الخدمة العمومية. وتسعى هذه الدراسة أيضا لتحقيق الأهداف التالية:
- تقييم مدى اعتماد مؤسسات الخدمة العمومية على إستخدام الأساليب التكنولوجية في تقديم خدماتها؛
 - بيان البنية التحتية المعلوماتية الواجب توافرها كركيزة تنمية أساسية داخل مختلف مؤسسات الخدمة العمومية والمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص؛
 - تقييم قدرة الإدارة العمومية على وضع السياسات التنموية في ظل تكنولوجيا المعلومات ومعرفة درجة التحكم في المعاملات التي تتم بين المواطن والدولة؛
 - تشخيص المشاكل الحائلة دون تحقيق سبل التنمية الإدارية الإلكترونية، وأبرزها النطاق التشريعي كعنصر أساسي من عناصر تجسيد المنظومة المعلوماتية؛
 - تبيان أهمية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية العمومية لتقييم مدى فعالية حصول متلقي الخدمة على الخدمة؛
 - لفت الإنتباه لأهم إيجابيات التجربة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية نحو تحقيق نموذج الإدارة الإلكترونية؛
 - لفت نظر الطلبة والباحثين لمثل هذه المواضيع الحساسة والهامة والتي نحن بعيدون عنها في ظل مفاهيم الإقتصاد الرقمي الجديد.

خامسا- أسباب إختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعت إلى إختيار البحث في هذا الموضوع هي :

- الميل الشخصي لمثل هذه الدراسات التي لها علاقة بالواقع العملي؛
- الأهمية القصوى لهذا الموضوع في ظل التطورات الرقمية المتسارعة والمهيمنة في وقتنا الحالي؛
- علاقة الموضوع المدعومة لتخصص الدراسة (إدارة الأعمال والتنمية المستدامة)؛
- ملاحظة نسبة التدني في مستوى الخدمة العمومية وإنجاز هذه الأبحاث كمحاولة لاجتياز أهم المعوقات التي تعترض تحسين الأداء في القطاع العمومي في الجزائر؛
- حب الإستطلاع والفهم لسياسات الدولة التنموية فيما يخص المجال الإداري ودرجة إعتقاد مختلف المؤسسات الخدمية العمومية على التكنولوجيات المعلوماتية في تقديم خدماتها؛
- معرفة درجة الزيادة في كفاءة وفاعلية أجهزة الدولة. والنتائج التي يمكن أن تشبع حاجات المجتمع جراء إستخدام التنمية الإدارية المبنية على الإستخدام الفعال للنظم المعلوماتية؛
- ظهور مفهوم الحوكمة والتنمية المستدامة مما يحتم على الأجهزة العمومية أن تستجيب لرغبات وتطلعات كافة فئات المجتمع وأن تحاول تحقيقها في إطار زمني مناسب؛
- لفت الإنتباه لأهمية التطلع لتجارب الدول المتقدمة في مجال المعلوماتية ووضعها كمرجع أساسي للإستفادة من تجاربها، ومحاولة تكييفها مع الظروف الداخلية للدولة الجزائرية.

سادسا- مناهج الدراسة

تم من خلال هذه الدراسة الإعتداد على خمس مناهج أساسية وهي كالتالي:

- 1- المنهج الوصفي التحليلي: وذلك يظهر من خلال الدراسة الوصفية لمتغيرات البحث، والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها وواقعها في كل من الجزائر وفرنسا. وكذا محاولة الإلمام بجوانب التنمية الإدارية وتسلط الضوء على أهم المؤشرات الواجب دراستها لتحقيقها، وذلك بإتباع الوصف الدقيق لهذه المتغيرات وتحليلها بشكل يضمن الوصول لنتائج واقعية وموضوعية.
- 2- منهج دراسة الحالة: والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات العلمية المتعلقة بالدولتين محل الدراسة، ومحاولة التعمق في دراسة الواقع الملموس لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق سبل التنمية الإدارية من بداية الإهتمام بها إلى وقتنا الحالي وخاصة في الجزائر.

3- المنهج الإحصائي: وذلك للتعرف على طبيعة بيانات الدراسة الإستكشافية وذلك بالإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات والدوائر النسبية...عن طريق إستخدام تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

4- المنهج المقارن: وهو المنهج الظاهر من خلال دراسة نفس المؤشرات في دولتين مختلفتين إحداها نامية والمتمثلة في الدولة الجزائرية والأخرى متقدمة والمتمثلة في الدولة الفرنسية، وذلك بغية الوصول إلى الحكم على إستراتيجية كل دولة ومحاولة الإستفادة من تجربة هذه الأخيرة.

5- المنهج التاريخي: وقد تم إتباع هذا المنهج لإعطاء صورة عن الإهتمامات الأولية بالتطبيقات التكنولوجية وبمجالات التحديث الإداري في كل من الدولتين محل الدراسة.

سابعاً- صعوبات الدراسة

من أبرز الصعوبات التي إعتضت إنجاز هذا البحث ما يلي:

- النقص الفادح للمراجع في هذا المجال من الدراسة ولا سيما الدراسات الميدانية؛

- تشعب الموضوع مما أدى إلى صعوبة القدرة على التحكم في جميع جوانبه؛

- الغياب النسبي للدراسات المماثلة لهذه الدراسة على مستوى الجامعة الجزائرية على وجه الخصوص مما أدى إلى غياب الإطار المرجعي.

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بمؤسسات الخدمة العمومية وذلك راجع لحساسية القطاع العام وتخوف الموظفين من نتائج الأبحاث مما صعب علينا دراسة الحالة. ولكننا حاولنا قدر المستطاع الإعتماد على المراجع المتوفرة لدينا من أجل تقديم هذا البحث في أحسن صورة وبتناج موضوعية.

ثامناً- الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات هذا الموضوع بالبحث والتحليل. ولكن بالرغم من وجود مثل هذه الدراسات إلا أنه يمكن القول عنها بأنها قليلة جداً. وبالنسبة للجزائر وحسب ما أجريناه من بحوث حول الدراسات السابقة والتي تناولت المتغيرات الثلاث لهذه الدراسة تكاد تكون منعدمة إلا ما نجده في بعض المقالات وتكون الإشارة إلى هذه المتغيرات بصورة سطحية.

وتعتبر الأردن ومصر الدولتان الوحيدتان العربيتان اللتان تميزتا في هذا المجال وخاصة مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وعلاقته بالأداء العمومي، ولكن بالرغم من تناول هذه الدراسات لهذه المتغيرات إلا أن هذه الدراسات قد إقتصرت على الإطار المحلي أو الوطني والدراسات الإحصائية

بصفة عامة، ولم تولي أهمية لضرورة مقارنة الوضع الداخلي للدولة مع الدول المتقدمة في نفس المجال للإستفادة من تجربة هذه الأخيرة. كما أن الدراسات السابقة في هذا المجال والتي إعتمدت على وضع مقترح لإستراتيجية وطنية مستنبطة من نتائج الدراسة النظرية ودراسة المقارنة حسب البحث الذي أجريناه هي منعدمة، وبذلك تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للدراسات في هذا المجال، والتي حاولنا من خلالها وضع مقترح بناء على نتائج الدراسة وعلى الوضع الداخلي وواقع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ودورها في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر. ومن خلال الإستطلاع على مختلف البحوث ذات الصلة بالموضوع وقفنا عند أهم الدراسات السابقة والتي تناولت بالبحث والتحليل في هذا المجال ومنها:

1- دراسة أحمد صقر عاشور: "إصلاح الإدارة الحكومية (أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية)"، المنظمه العربية للتنمية الادارية، جمهوريه مصر العربية، 1995.

حيث قام الباحث بدراسة محاور وأفاق جديدة لإعادة هيكلة الجهاز الحكومي وإصلاح إدارته. وقد مثلت هذه الدراسة حصيلة إهتمامات الباحث بهذا الموضوع خلال عدة سنوات، حيث نشرت في ندوات ومؤتمرات بدءاً من عام 1986. وقد تزامن إصدار هذه الدراسات مع التحديات الإقتصادية والتنموية التي واجهتها المنطقة العربية، فتفرض هذه التحديات حسب الباحث ضرورة مراجعة الكثير من التوجهات والسياسات الإقتصادية والتنموية للدول العربية بغرض علاج الإختلالات الإقتصادية الهيكلية وتحسين أداء التنمية. ووفقاً لما جاء في هذه الدراسة فإن هذه العلاجات لن تتحقق بمعزل عن إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وإصلاح إدارته، وتحسين أدائه ويتطلب هذا منظورا وتوجها إستراتيجيا جديدا لجهود الإصلاح الإداري، بما يخرج الإدارة العمومية من دائرة الركود والجمود وضعف الفعالية، إلى آفاق جديدة تستفيد فيها الدول العربية من حصيلة التجارب العالمية في هذا الميدان.

2- دراسة محمد مفضي عثمان الكساسبة: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)"، رسالة دكتوراه، الأردن، 2004.

عالجت هذه الدراسة درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في مجموعة من الشركات، وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها؛ بغية بناء نموذج للدور الذي

يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وإختبار صحة فرضياتها فقد قام الباحث بدراسة ميدانية لجمع البيانات من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد إستوحى الباحث نموذجا لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

3- دراسة مجدي أبو العلا: "استراتيجية نشاط تنمية الإدارة المحلية والبيئية"، مركز البحوث والمعلومات، 2004.

حاولت هذه الدراسة التعمق في كيفية تنمية قدرات العاملين والقيادات بالإدارات البيئية والمحلية، وتعريفهم بالمبادئ الأساسية والتطورات الحديثة في علوم الإدارة البيئية والمحلية وتكنولوجيا المعلومات، بما يؤدي إلى تحسين الكفاية الإدارية للقيادات المعنية وكذا محاولة تنمية المعارف والمهارات وإستخدام تكنولوجيا المعلومات فيما يخص البعد الإقتصادي والمالي والإداري لمفهوم البيئة ونشر الوعي الإقتصادي والإداري البيئي بين الأوساط العلمية والوحدات الإقتصادية المختلفة.

4- دراسة أشرف عبد الرحمن محمد: " دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل إقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مصر، 2006.

قام الباحث بدراسة أثر إقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية من حيث الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية، وكيفية أدائها لوظائفها المختلفة، وكذلك المهارات المطلوب توافرها لشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية. وقد وجد الباحث أن هناك تحول في طبيعة الإقتصاد وخصائصه جعلتنا نصفه بأنه إقتصاد معرفة وفيه تعتبر المعرفة هي المكون الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أدت الخصائص التي تميز بها هذا الإقتصاد إلى حدوث مجموعة من التغيرات كان لها تأثير كبير على بيئة الأعمال مما فرض على المنظمات تحديات يجب مواجهتها وبالتالي إنعكاس ذلك على إدارة الموارد البشرية.

وقد أكد الباحث من خلال دراسته أنه هناك إعتقاد سائد لدى مفردات عينة البحث من المنظمات بأن التنمية الإدارية لها دور رئيسي في تكوين شخصية المدير العالمي في عصر المعرفة، والذي يمكنه مساعدة المنظمات على النجاح في ظل إقتصاد المعرفة والذي يمكن إكسابه مجموعة من الخصائص والمهارات عن طريق التنمية الإدارية. هذه الخصائص والمهارات حددتها عينة البحث

كما يلي:

- الثقافة الإدارية العالمية؛

- القدرة على التخطيط الإستراتيجي؛

- التعاون مع أسواق المال العالمية؛

- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا العالمية؛

- المرونة والسرعة في التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

5- دراسة خالد مصطفى بركات: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، مصر، 2007.

توصل الباحث من خلال دراسته النظرية والتطبيقية إلى:

- إمكانية تقييم الأداء المؤسسي للهيئات العامة باستخدام أربعة مقاييس أساسية وهي: الكفاءة، الفعالية، الجودة والأثر. وأن تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات على هذا الأداء يتطلب تقييم العلاقة بين إنفاق هذه الهيئات على تكنولوجيا المعلومات وبين كل مؤشر من المؤشرات الأربعة السابقة.

- ولقد إختار الباحث مجال المواصلات والنقل البري باعتباره من المجالات الحيوية التي تخدم قطاع كبير من المواطنين، هذا بالإضافة إلى أن النقل بشكل عام والنقل البري بشكل خاص يعتبر من الأنشطة الداعمة للإستثمار في جميع المجالات. فبقدر إتساع شبكة النقل وكفاءتها، والإستغلال الأمثل لمنشآتها، بقدر ما تتسع وتحسن الطاقة الإستيعابية للإقتصاد القومي.

6- دراسة أيتن محمود سامح المرجوشي: "تقييم الأداء في المنظمات العامة الدولية، مع دراسة حالة المكتب الإقليمي للشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، مصر، 2007.

تحدثت الباحثة في هذه الدراسة عن المزايا المقدمة من المؤسسات العامة الدولية، وأن هذه المؤسسات هي أحد الآليات الضرورية التي تقود إلى قيام عالم أفضل. كما أن منظمة الصحة العالمية (المكتب الإقليمي للشرق المتوسط) محل الدراسة تقوم بتقديم الدعم التقني والمالي لدول المنطقة من خلال عقد دورات تدريبية تتعلق بتقييم أداء النظام الصحي، ومجالات البحوث الصحية، وإجراء دراسات تجريبية وتزويد البرامج الصحية بأجهزة ومعدات لتعزيز العملية الإدارية للتنمية الصحية لذلك أكدت الباحثة على أنه:

- يستلزم الأمر في هذه الحالة إلى إجراء تقييم دقيق لأداء هذه المؤسسات. ويكون ذلك من خلال تحديد أهداف المؤسسة للتوصل إلى الإختلاف فيما بين النتائج الفعلية والأهداف الموضوعية بهدف الإرتقاء بالأداء المطلوب تحقيقه.

- ضرورة إلقاء الضوء على بعض المشكلات التي يتعين تصحيحها لتعديل الأداء. كما شملت الدراسة وصفا وتحليلا لمفهوم تقييم الأداء وأهميته في الآونة الأخيرة، وكيف أنه يعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسات العامة الدولية. كما تضمن البحث العوامل البيئية التي تؤثر في تقييم الأداء.

7- دراسة وصفي عبد الكريم الكساسبه: " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية "، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراة فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية خلال الفترة 1996-2005. وقد تم من خلال هذه الدراسة:

- قياس متغيرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة سنويا في ضوء المؤشرات الآتية: "حجم الإستثمار" بمجموع المبالغ المنفقة سنويا على تكنولوجيا المعلومات؛ "الأجهزة" بعدد ونوع الأجهزة التي تملكها المؤسسة؛ "البرمجيات" بعدد ونوع البرمجيات المستعملة؛ "قواعد البيانات" بعدد ونوع قواعد البيانات المستخدمة؛ "الشبكات والإتصالات" بعدد ونوع الشبكات المستعملة؛ "العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات" مجموع عدد العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

- كما تم قياس تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على مدى تحقيق عدة أهداف للمؤسسة تم تحديدها في خطتها الإستراتيجية وهي: جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية؛ توفير فرص عمل للقوى العاملة الأردنية وتطوير مناطق حرة جديدة؛ العائد على الكلفة والعائد على الإستثمار؛ سرعة إنجاز المعاملات وتحسين جذب الموارد المالية وجذب الموارد البشرية؛ تحسين جذب المستثمرين.

- وخلصت الدراسة إلى أنه قد حصل تحسن في جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات، خلال السنوات 1996-2005. كما حققت المؤسسة جميع الأهداف التي تم قياسها، وكانت أكبر نسبة تحسن في هدف العائد على الإستثمار، أما أقل نسبة تحسن فكانت في هدف تحسين الحصول على الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة على أنه توجد علاقة إرتباط معنوية بين كل من حجم الإستثمار والأجهزة، البرمجيات والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف

العائد على الكلفة. كما توجد علاقة إرتباط معنوية بين قواعد البيانات والشبكات والإتصالات مع جميع مؤشرات الأداء المؤسسي.

8 -دراسة عشور عبد الكريم:" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن:

- التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بترشيد الخدمة العمومية. كما عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية، والإستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول؛

- كما أكدت الدراسة على أن تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا تعد تجربة ناجحة إنطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإرتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت في المجتمع إلى %65، وتزايد نسبة الإتاحة المثلى لأجهزة الإعلام الآلي لتصل إلى %70. كما عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الإرتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية. والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في إستهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات.

تاسعا- هيكل الدراسة

نظرا لتعدد فروع الدراسة حاولنا تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية وذلك وفقا

للتقسيم التالي :

الفصل الأول: خصص هذا الفصل لاستعراض أهم المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتنمية الإدارية، وكذا مؤسسات الخدمة العمومية حيث تم من خلاله التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالمتغيرات الثلاث.

الفصل الثاني: بالنسبة لهذا الفصل فأخذ بالتناول أهم المؤشرات المتعلقة بالتنمية الإدارية من أداء وتحقيق للجودة وأهم ما يتعلق بالموارد البشرية. وطرق قياس وتقييم الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا مختلف الفلسفات التي تناولت هذه المفاهيم.

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة لواقع كل من المتغيرات الثلاث التي تناولتها الدراسة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية. كما تناول هذا الفصل دراسة إستكشافية لواقع عصنة البلديات كنموذج لمؤسسات الخدمة العمومية. وتمت هذه الدراسة من خلال إختيار مجتمعين رئيسيين، تمثل المجتمع الأول في مجتمع الموظفين ببعض البلديات المختارة للدراسة؛ أما المجتمع الثاني فقد تمثل في مجتمع المستفيدين أي متلقي الخدمة العمومية التي تقدمها البلديات.

الفصل الرابع: تم في هذا الفصل من خلال دراسة المقارنة محاولة الإلمام بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بالمؤسسات المقدمة للخدمة العمومية في كل من الجزائر وفرنسا. وذلك من خلال التطرق للأثار المترتبة عن إدماج المعلوماتية في مؤسسات الخدمة العمومية وتأثيرها على تحقيق متطلبات التنمية والتحديث الإداري، وهذا من خلال تقييم أثر منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدولتين.

الفصل الخامس: تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة بناء على فرضيات الدراسة الموضوعية؛ وبناء على الدراسات السابقة؛ الدراسة الإستكشافية ودراسة المقارنة. كما تم من خلال هذا الفصل محاولة وضع مقترح إستراتيجية وطنية يمكن إتباعها للإستفادة من التطبيقات التكنولوجية في مجال التنمية الإدارية بناء على إستنتاجات الدراسة الكلية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات-
التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية

تمهيد الفصل

شهد العالم اليوم تغيرات كبيرة تشكل فيه أوجه الرقمنة العامل المؤثر على البيئات التي تعمل فيها المؤسسات عامة والخدمية العمومية خاصة. ومع إزدياد سرعة التغير التكنولوجي في القطاع العام إزديادا كبيرا في الآونة الأخيرة وذلك جراء زيادة تطلعات ووعي الجمهور الذي تتعامل معه من مواطنين وأصحاب مصالح... جعل السلطات أكثر تحفظا وتشددا في وضع السياسات التي تتطلب تسيير مثل هذه المؤسسات؛ وهذا ما أدى إلى الإهتمام الكبير بأسس التنمية الإدارية للتأكد من أن العمل يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهدافها والكشف عن الإنحرافات والعمل على إصلاحها عن طريق تطبيق برامج محددة لتحسين أدائها.

ونظرا للأهمية البالغة لهذه المتغيرات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية. فسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تحديد ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تعريفها والتعرف على أدوارها ومكوناتها. كما سنتناول بالتحليل أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية الإدارية مبيينين أهمية دراسة جميع جوانبها وعلاقتها بمختلف المجالات المجتمعية. ومن جهة أخرى سنحاول أيضا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على مؤسسات الخدمة العمومية كونه أهم متغير تتعلق به الدراسة مع ضرورة الإلمام بمصطلح التسيير العمومي الجديد وما جاء به من مبادئ لخدمة المؤسسات العمومية الإدارية.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موقع الصدارة من حيث الدور الأساسي الذي تلعبه في عملية التنمية في مختلف مجالاتها سواء إقتصادية، إجتماعية، وحتى البيئية. ويدل على ذلك التسارع نحو الإستثمار في مختلف التكنولوجيات الحديثة التي تؤثر على أنماط الحياة بالنسبة لجميع فئات المجتمع، وبالتالي فالاعتماد على المنظومة التكنولوجية كنظام مفتوح للعمل يشكل منهجا بحد ذاته لتحديد إستراتيجية المؤسسات القصيرة وكذا الطويلة المدى والذي يضمن لها البقاء والإستمرارية من خلال تحسين أداؤها. وسيتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهم جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يندمج مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن المجال المعلوماتي الذي يشغل في الوقت الحالي إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في المجال وكذا مختلف المسيرين لما تعرفه التكنولوجيات المعلوماتية من تطورات هامة وجد سريعة، مما يجعل من الصعب على المؤسسات باختلاف نشاطاتها وأحجامها إتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبذلك سيتم من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مبرزين أهمية هذه الأخيرة خاصة من جانبها الإستراتيجي.

أولاً- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر كلمة المعلومات إحدى المفردات المشتقة من المصطلح (علم) وتتسم هذه الكلمة بثراء مفرداتها وتنوع معاني هذه المفردات. فمن معاني هذه المفردات ما يتصل بالعلم، المعرفة، التعليم والتعلم أو الدراية، والإحاطة، والإدراك واليقين... وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل وما يتم الحصول عليه وتلقيه بالبحث أو الدراسة أو التوجيه.¹ فالمعلومات بذلك هي مصطلح مشتق من من كلمة "علم" وتدور مشتقاتها في نطاق العقل ووظائفه، وهي المقابل الأدق لمصطلح information.² ويشير مصطلح المعلومات إلى³ البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها حتى تصبح ذات معنى وتضيف معرفة وتصبح كأساس لعملية إتخاذ القرار. وهناك أيضا من يسند إصطلاح مفردة المعلومة إلى أنها المقومات الجوهرية في أي نظام للتحكم أو هي بيانات مجهزة ومقيمة خاصة إذا تم إستقاؤها من

¹ زكي حسين الورد، جميل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، الأردن، 2006، ص 22.

² محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 161.

³ إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات المعلومات المحاسبية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 15.

الوثائق والأشكال.¹ فهي نتائج عمليات التكوين والتنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي.²

وبالرجوع إلى مختلف هذه التعريفات نجد بأن معظمها يرجع إلى تعريف المعلومات على أنها عبارة عن بيانات يتم معالجتها لتصبح قابلة للإستخدام وذات قيمة. فالإهتمام بظاهرة المعلومات وتطور أهميتها وكذا العمل على تطوير تقنيات تجميعها، ومعالجتها وتخزينها، وخصائصها المعينة المساعدة في التنمية ولأسيما التنمية الإدارية للمؤسسات أدى إلى إعتبار المعلومة كيان طبيعي مثله مثل أي مورد من موارد المؤسسات لذا فإن هذا المورد الهام يحتاج إلى إستغلال ومعالجة كشكل من أشكال تنمية وتطوير الطاقة الفكرية والعلمية والتقنية المتاحة للمؤسسات. فتعتبر المعلومات بمثابة المورد الثالث³ بعد رأس المال والعمل، فبدون المعلومات يصبح إتخاذ القرار إعتباطيا وليس بالضرورة رشيدا. كما تستخدم الإدارة المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة. ويرجع قياس أهمية المعلومة إلى تقدير مدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفة إعدادها ويدخل في هذه التكلفة عنصر الوقت والجهد والمال.

ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق ما يعرف بنظام المعلومات والذي⁴ هو عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية، والبيئة الخارجية لمساعدة المؤسسة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى. فنظام المعلومات إذن هو إطار يتم في ظله التنسيق بين مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية أو غيرها من الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات بهدف تحقيق أهداف معينة. ويحتوي نظام المعلومات على ست ركائز أساسية وهي: الإدخال، النماذج، الإخراج، التكنولوجيا، قاعدة البيانات، أساليب الرقابة. كما هي موضحة في الشكل الموالي:

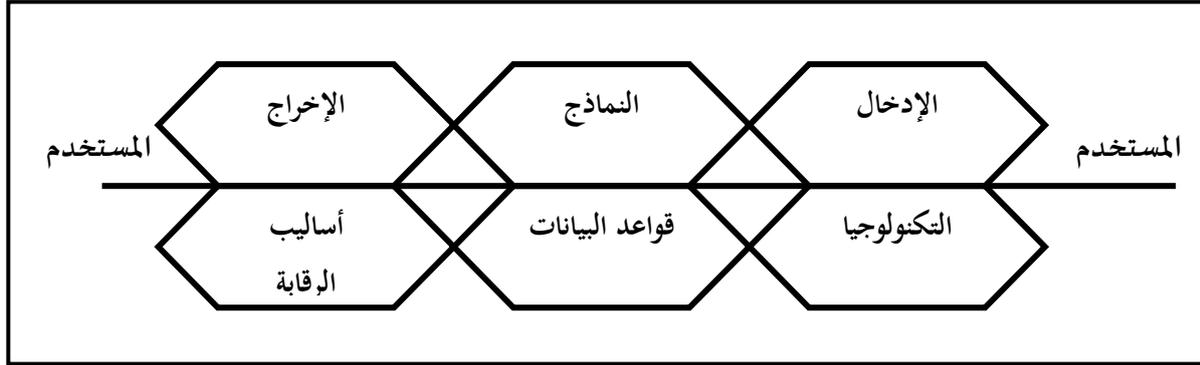
¹ زكي حسين الورد، جميل لازم المالكي، مرجع سابق، ص 24.

² أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 68.

³ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 102.

⁴ علاء عبد الرزاق السالبي، رياض حامد الرباع، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، الأردن، 2001، ص 24.

الشكل رقم (1 - 1): الركائز الأساسية لنظام المعلومات



المصدر: محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، القاهرة، 1993، ص 64.

ويمكن شرح الشكل السابق كالتالي:¹

1- الإدخال: تمثل ركيزة الإدخال كل البيانات، والنصوص، والأشكال، والأصوات التي تدخل نظام المعلومات هذا بالإضافة إلى الطرق والوسائل التي عن طريقها تختار وتجمع المدخلات للإدخال في النظام.

2- النماذج: تشتمل هذه الركيزة على تجميع للنماذج الإجرائية والمنطقية والرياضية التي تتداول فيها البيانات المختزنة طبقاً لأساليب نموذجية محددة سلفاً لإنتاج النتائج، أو لإصدار المخرجات.

3- الإخراج: تمثل هذه الركيزة وظيفة الإنتاج لنظام المعلومات، حيث إن منتجه هو المخرج أي المعلومات والوثائق التي يحتاج إليها مستخدم النظام، وبذلك يجب أن يراعي تصميم النظام منذ البداية هذه الركيزة التي سوف تؤثر على باقي الركائز الأخرى.

4- التكنولوجيا: تعتبر ركيزة التكنولوجيا أساسية لنظم المعلومات المعاصرة، حيث أنها تساعد في تجميع والتقاط المدخلات، وتنتج وتبث المخرجات التابعة وتوصلها إلى المستخدمين وتساعد في الرقابة على النظام وصيانتها.

5- قاعدة البيانات: تمثل قاعدة البيانات المستودع الذي تتواجد فيه كل البيانات الضرورية لخدمة إحتياجات كل مستخدم نظام المعلومات.

¹ محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق للنشر، القاهرة، 1993، ص 64-67.

6- أساليب الرقابة: تتعرض كثير من نظم المعلومات لأخطار كثيرة كالإختلالات والسرقات والتوقف وسوء الإستعمال وتعتمد الضرر... وكل ذلك يحتاج إلى تصميم أساليب رقابة لتأمين وحماية نظام المعلومات من سوء الإستخدام أو أية أخطار متوقعة.

وبعد التطرق للركائز الأساسية التي تشكل في مفهومها نطاق عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنتناول بعض تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها: " مجموعة من الأدوات والمعدات التي تعتمد بصفة أساسية على الحاسب الآلي والإلكترونيات وتقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها وإرسالها واستقبالها".¹

- وليس بعيدا عن التعريف السابق تعرف أيضا على أنها: " حيازة، معالجة، تخزين، وبث معلومات ملفوظة، مصورة، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة".²

- ومن ناحية توصيفية لمجالاتها يرى كل من HASNAOUI & FREEMAN أنها عبارة عن: " مجال للعمل والدراسة، تتضمن هذه الأخيرة تقنيات تتمثل في أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، الأجهزة الطرفية، كما تتضمن وصلات الأنترنت التي تهدف لمعالجة المعلومات والقيام بوظائف الإتصال".³

وبالرجوع إلى التعاريف السابقة نجد بأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يدور في نطاق إعتبار تكنولوجيا المعلومات كمصطلح يندرج تحت العديد من التأويلات نتيجة لتباين وجهات نظر الباحثين المتخصصين في هذا المجال، غير أنه يمكن إعتباره تباينا جزئيا. فرغم تعدد التعاريف فهي تنصب ضمن دائرة كلية واحدة، فهناك من عرف تكنولوجيا المعلومات من جانبها الفني باعتبارها برامج وتطبيقات تقوم بمعالجة المدخلات وفقا لتعليمات وأوامر محددة، وركز البعض الآخر على العلاقة التي تربط بين المتغيرات أو الأبعاد الفنية والمتغيرات التنظيمية في مجال العمل الإداري، وكل ذلك منصب على أهمية هذه الأخيرة في تحريك عجلة التنمية الإقتصادية بالسرعة والدقة المطلوبة في

¹ حصة حسن سالم الخيال، إطار مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الاداء التسويقي، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص 35.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات (IT)، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 19.

³ INA FREEMAN, AMIR HASNAOUI, **rapport information and communication technologies, (a tool to implement and drive corporate social responsibility)**, France, 15/07/2010, p 6.

ظل الإقتصاد الرقمي المبني على السرعة في إكتساب أحدث التكنولوجيات، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن التعريفات في هذا الجانب متعددة والمفهوم واحد.

إنطلاقا من هذه الإستنتاجات يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها:"عبارة عن أجهزة إلكترونية تستخدم لإدخال معلومات في عدة أشكال؛ نصوص، صور، فيديو... أين تعالج هذه المعلومات عن طريق وحدات المعالجة الآلية فتخرج على شكلها النهائي سواء كانت على شكل نصوص، أو مسموعة...وذلك يرجع لنوع المدخلات. أين يتم تخزين هذه المخرجات وإمكانية نشرها عن طريق جهاز الحاسوب أو أجهزة الإتصال وبذلك تساعد على جعل تدفق المعلومات بصورة سهلة، سريعة ومرنة وجاهزة لعملية إتخاذ القرار".

كما يجب التنويه إلى المرحلة المتطورة من هذه التكنولوجيات والتي سميت بالمرحلة الرقمية،¹ حيث أصبح كل شيء صغيرا جدا وأكثر تطورا وسرعة وبذلك أصبح الفرد يتمكن من الوصول للشبكات وخاصة الشبكة العنكبوتية من كل مكان وفي أي وقت باستخدام الحاسوب الشخصي أو الهاتف المحمول. وبذلك فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد من خلال هذه المكونات على جعل تدفق المعلومات سهل ومرن، فتستخدم بذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحد² من إفشاء المعلومة غير الصحيحة وزيادة نسبة المعلومات المفيدة من مجموع المعلومات المنقولة داخل وخارج المؤسسة.

ثانيا- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يحدد بعض الباحثين الأسباب التي تدفع المؤسسات في إتجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كونها:³

- تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء؛
- تحسين مهارات حل المشكلات؛
- زيادة فعالية الموارد؛
- تحسين دور القيادة؛

¹ A.G.watts, rapport rôle des technologies de l'information et de la communication dans un système intégré d'information et d'orientation, united kingdom, novembre, 2001, P 4.

² Mohamed louadi, introduction aux technologies de l'information et de la communication, centre de publication, Tunis, 2005, p 35.

³ ليلي حسام الدين أحمد شكر، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الأزهر، مصر، 2010، ص 16-17.

- إمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب.
 - أما من الجانب الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فهذه الأخيرة أهمية كبيرة سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، فهي تساعد على:¹
 - خفض تكاليف الإنتاج الناجمة عن إقتصاديات الحجم؛
 - زيادة سرعة الإتصال وكفاءته وخفض تكاليفه؛
 - توفير المعلومة الدقيقة والمتجددة وذلك قصد إتخاذ القرارات الصائبة؛
 - تبسيط إجراءات وعمليات المؤسسة وجعلها أكثر وضوحا وفعالية؛
 - الشفافية وتقليل التزوير ووقوع الأخطاء؛
 - توفير وتقديم خدمات أكثر وأفضل للعمال وبالتالي تنظيم أحسن؛
 - إستغلال الوقت بطريقة أفضل، وحسن إستغلال الموارد والمخزونات.
- ويمكن تلخيص أهم أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهدافها المتعددة في الجدول الموالي مع شرح مختصر لهذه الأدوار:

¹ محمد زرقون، زينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في مدينة ورقلة- الجزائر)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد3، 2013، ص 75.

الجدول رقم (1-1): الأدوار المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الدور	كيف ذلك:
1- تحسين إنتاجية ومردودية الموظفين	- يعتبر هذا الدور من أهم أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فتتميز هذه الأخيرة بالسرعة وقدرة كبيرة على تخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وذلك بتخفيض الأخطاء والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بمعالجة المعلومات.
2- دعم عملية إتخاذ القرار	- تلعب تكنولوجيا المعلومات دور معتبر في دعم عملية إتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات المناسبة والملائمة للمسيرين ومتخذي القرار.
3- تحسين العمل الجماعي	- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كنظم دعم العمل الجماعي، من رفع مردودية وفعالية فرق العمل داخل المؤسسات عن طريق تسهيل وتحسين عملية إتصال وتدفق المعلومات ما بين أفراد الفرقة.
4- خلق تحالفات وشراكات عمل	- إن إستعمال تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من العمل والتعامل مع مؤسسات أخرى بطريقة فعالة لتقديم أحسن المنتجات والخدمات في فترة زمنية قصيرة.
5- تسهيل دخول أسواق عالمية	- تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات على تسويق منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم وإقامة شراكات في بلدان متعددة.
6- تسهيل التغيير التنظيمي	- تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تكون فيها والإستجابة للطلبات المتنامية والمتغيرة للمستهلكين. وقد يكون هذا التغيير شامل أو جزئي كتغيير طريقة عرض وتوزيع منتجاتها وخدماتها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: قوراري مريم وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبداع

المؤسسة، مجلة les cahiers du mecas، المجلد 9، العدد 1، ديسمبر 2013، ص 282.

يظهر من خلال الجدول بأن مختلف التكنولوجيات الحديثة قد ساهمت في تحسين جوانب

كثيرة في أداء المؤسسات، وبذلك فتكنولوجيا المعلومات فتحت آفاق جديدة للعمل المعاصر وذلك في

إطار تطبيقات العمل عن بعد المدرجة ضمن ممارسة الأعمال الإلكترونية، وانتشار مفاهيم الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى ضرورة اللجوء للإستثمار في مختلف هذه التكنولوجيات الحديثة.

المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بالرغم من تعدد التعاريف التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات إلا أن معظم المهتمين بدراسة الموضوع متفقون على أهم مكوناتها، فلتكنولوجيا المعلومات عدة مكونات أساسية تدخل في عملية المعالجة فتتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي:¹

أولا- الأجهزة

تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب، وبالتالي فهي تحتوي على عدة عناصر رئيسية هي:

1- تكنولوجيا الإدخال: هي أجهزة متعددة ذات أغراض متنوعة مثل أجهزة التأشير ولوحة المفاتيح والمشيرة الإلكترونية، وأجهزة التعرف على الأصوات وغيرها...

2- تكنولوجيا الإخراج: هي تلك الأجهزة التي تزود المستخدم بمعلومات بأشكال مختلفة، مثل أجهزة عرض الفيديو، أجهزة الطباعة بأنواعها المختلفة وأخرى...

3- تكنولوجيا التخزين: وهي نوعان:

- ذاكرة رئيسية، ومنها أجهزة تخزين البيانات والمعلومات؛

- ذاكرة ثانوية ومنها الأشرطة الممغنطة والقرص الضوئي.

ثانيا- البرمجيات

البرمجيات عبارة عن تعليمات وأوامر تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية تتمثل في إدارة موارد الحاسوب في المؤسسة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المؤسسة والمعلومات المخزنة، وتقسيم برمجيات الحاسوب إلى نوعين رئيسيين يتفرع عنهما عدة أنواع فرعية:

¹ غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة، جامعة الأردن، الأردن، 2004، ص 19.

1- برمجيات التطبيقات Application Software وتقسم هذه البرمجيات إلى قسمين:

- برامج التطبيقات الخاصة: وهي البرامج المختلفة التي تدعم تطبيقات الأعمال والمستخدم النهائي مثل برامج الإدارة العليا والتبادلات وعلاقات الزبائن والتجارة الإلكترونية وغيرها.

- برامج التطبيقات ذات الأغراض العامة: وهي برامج تخص برمجية عمليات المعلومات العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي مثل برنامج معالجة النصوص (Word) وبرامج الجداول الإلكترونية ومنها (Excel) وغيرها.

2- برمجيات النظام System Software وتقسم إلى قسمين:

- نظم التشغيل: وتعتبر من أهم نظم البرمجيات لأي حاسوب لأنها تدير عمليات المعالجة وتراقب المدخلات والمخرجات وموارد التخزين ونشاطات الحاسوب ومن أشهرها Windows بإصدارته المتلاحقة.

- برامج تطوير النظام ولغات البرمجة: هناك أربعة أجيال رئيسة من لغات البرمجة وتتمثل في لغة الآلة ولغات التجميع ولغة الجيل الثالث العالية المستوى ولغات الجيل الرابع الإجرائية أي التي تسمح بالتساؤلات واسترجاع البيانات من قواعدها.

ثالثا- الشبكات والاتصالات عن بعد

الشبكة عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال يتم من خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيسي للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب الصغير مباشرة.

أما فيما يخص أنواع شبكات الاتصالات فلا يوجد إتفاق بين المختصين في تصنيفهم لأنواع الشبكات فمعظمهم حصرها في ثلاثة أنواع رئيسة، وهي الشبكة الموسعة (Wide Area Network (WAN) ، والشبكة الحضرية (Metropolitan Area Network (MAN)، وشبكة الإنترنت Internet التي توصف بأنها أم الشبكات أو الشبكة العملاقة أو العالمية.

المطلب الثالث: جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العصب الحساس والرئيسي للمؤسسات، وهذا ما يجعل الترابط بين التطبيقات التكنولوجية والعمل الإداري ترابطا عميقا. ونظرا لهذه الأهمية إرتأينا من خلال هذا المطلب أن نتناول أهمية الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات مبرزين أثار القيمة المضافة لهذه الأخيرة على الإقتصاد الوطني.

أولاً- الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لاقت التكنولوجيا الحديثة إهتماما كبيرا من طرف المؤسسات بإختلاف أنواعها ونشاطاتها وذلك نظرا لما حققته من تحسين في الأداء. وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى ضرورة الإستثمار في مثل هذه التكنولوجيا. وبذلك سنتطرق في هذا العنصر إلى التحدث عن أهم العوامل التي دعت إلى ضرورة إستخدام هذه التكنولوجيا وأهمية الإستثمار فيها والتي تتركز فيما يلي:

1- الإضطراب في البيئة المحيطة بالمؤسسة :

تتأثر المؤسسات بعدة عوامل خارجية سواء كانت إقتصادية، تكنولوجية، إجتماعية وحتى بيئية بحيث تتفاعل هذه العوامل فيما بينها لتشكل عدة تعقيدات تتطلب التخطيط المعلوماتي الإستراتيجي اللازم لمعرفة كيفية تسييرها أين تصبح المؤسسة بصدد التعامل مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها فيشير الإضطراب البيئي بذلك إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المؤسسات وهو يتضمن كلا من الإضطراب السوقي والإضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة...¹

2- زيادة حدة المنافسة والبحث عن الميزة التنافسية :

يتطلب البحث عن الميزة التنافسية من المؤسسة العمل بمرونة وقابلية على العمل بأسلوب ليس بإمكان المنافسين إتباعه حاليا ومستقبليا، وترتبط حدة المنافسة بقدرة المؤسسة على التميز سواء من خلال الجودة أو من خلال التكلفة أو معرفتها التكنولوجية، بحيث تمثل هذه الميزة مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.²

3- المسؤولية الإجتماعية :

المسؤولية الإجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين، أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الإهتمام بكل المجالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكوين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية. أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة إتجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة

¹ نهي أحمد أبوظه، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 29.

² طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحريريات، مجلة النبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 العدد 10، العراق، 2013، ص 7.

في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها.¹

4- تحسين الأداء:

يعتبر اعتماد العمل وفقا لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملا رئيسيا في تحسين أداء المؤسسة، ويشتمل تحسين الأداء على عدة جوانب أهمها:²

- منح الفريق المسؤول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ؛
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيا المتقدمة والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسؤولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

وعلى المؤسسة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام ومن ثم يجب مراعاة:

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها؛

- الإهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك؛

- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة. كما ويجب أن نشير إلى أن بعض الدراسات قد³ سجلت على هامش التكنولوجيا بأن المؤسسات النشطة على شبكة الأنترنت تتحصل على نمو دخل أعلى وخلق المزيد من الوظائف مقارنة بمنافسيها، كما أن الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على تحسين الإنتاجية مكان العمل، وكنتيجة طبيعية يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، كما وتضمن تحسين الوصول إلى

¹ العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011، ص 52.

² ايمان عبد الفتاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإدارة الإلكترونية ندوة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، 13-16 أبريل 2008، ص 12.

³ Commission européenne, **Rapport de la politique de cohésion européenne 2014-2020 cibler les investissements sur les principales priorités de croissance**, disponible sur le site : http://ec.europa.eu/regional_pfr, consulté le: 07/12/2014, à 19h00.

المناطق النائية بما يدعم تحسين نوعية الحياة للمستهلكين من خلال تسهيل وصولهم إلى بعض المرافق الهامة.

إن النتائج الإيجابية التي تتيحها التكنولوجيا تتطلب¹ إستثمارات طويلة الأجل في إحداث التغيير التنظيمي لذلك يتطلب من المؤسسات أن تهئ كافة المستلزمات للإستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وأن تواكب كل المستجدات التكنولوجية التي قد تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة في السوق. ونظرا لتعدد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والقطاعات المختلفة فإنه يستلزم على هذه الأخيرة تصنيف أدواتها المختلفة بما يمكنها من التعامل مع المعلومات بكفاءة عالية لأن نجاح الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى عوامل مكملة أخرى، وتشمل هذه العوامل البحث والتطوير والتعليم والبنية التحتية.

ثانيا- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقيمة مضافة للإقتصاد الوطني

تتعدد أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية بتعدد مجالاتها ولعل أبرز هذه الأدوار تتمثل في:²

1 - التسريع بعملية التنمية :

ينجم تسريع عملية التنمية عن التطور التكنولوجي في كافة فروع ومجالاته، حيث أن أحد سمات التطور التكنولوجي المعاصر هو سرعة تطوره. ويرتبط بهذا سمة التكامل بين فروع المعرفة والأنشطة الإقتصادية المرتبطة بها، فالتطور المعرفي في مجال الإلكترونيات كان أحد الأسباب الكامنة وراء الثورة التكنولوجية التي مست أنشطة وصناعات الإلكترونيات، مما أدى إلى الإسراع بتطوير العديد من الأنشطة الإقتصادية الصناعية والخدمية، وفي مقدمتها أنشطة الإتصالات والمعلومات والتي تكتسب دورا هاما في تحسين عملية التطوير التكنولوجي ذاتها وتحسين نواتجها مما يسهم في الإسراع بمعدلات التنمية.

2 - تخفيض تكلفة التنمية :

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء، بحث مقدم استكمالا لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، الأردن، 2007، ص 15-16.

² صلاح الدين فهيم محمود، هل تمثل تكنولوجيا المعلومات قيمة مضافة للاقتصاد الوطني؟، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الاداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، مصر، 13-16 أبريل 2008، ص 5.

- توفير بدائل صناعية أرخص من الموارد الطبيعية القابلة للنضوب؛
- رفع عوامل الإنتاج من عمل ورأس المال؛
- خفض تكاليف تبادل المنتجات والخدمات بين الفروع الإنتاجية المحلية؛
- خفض في معدلات إستهلاك الطاقة؛
- خفض في التكلفة الناجمة عن تحسين شروط البيئة وإعادة تدوير مخلفات العملية الإنتاجية.

3 - التغيير الثقافي :

إن التطور التكنولوجي في مجال المعلومات يساهم في تفاعل الثقافات وفي إنجاح ثقافة العولمة مع ضرورة التعامل الحذر مع مفهوم ثقافة العولمة، حتى لا تبني على قمع ثقافات الأمم والشعوب النامية وإحلال الثقافة الغربية محلها. كما أن إكتساب القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات يرتبط بإحداث تغييرات ثقافية وبصفة أساسية في مجالات التربية ونظم التعليم والجوانب المؤسسية المرتبطة بها، وهو ما يفتح المجال أمام التطوير الإقتصادي والإجتماعي والبيئي.

4 - التنمية البشرية :

إن واحدا من المهام الأساسية للمعرفة للمعلوماتية والأنشطة الإقتصادية المرتبطة بها، هي إحداث عملية تنمية بشرية حقيقية تبدأ من عملية التربية. وذلك راجع للتأثير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وثورة المعلومات في إحداث التغيير الثقافي كشرط لإطلاق قوى الإبداع والتحديث من خلال عملية التربية.

5 - توسيع السوق :

يبرز أثر المعرفة (المعلومات وتكنولوجيا المعلومات) في توسيع نطاق السوق من خلال:

- إدخال منتجات جديدة متمثلة في كافة الصناعات المرتبطة بأنشطة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات؛
- توفير مستوى مرتفع من دخول المشتغلين بهذه الأنشطة والصناعات الجديدة والخدمات المرتبطة بها مما يؤدي لخلق قوة شرائية مرتفعة وإحتمالات النمو المتزايد للطلب؛
- التأثير في الوعي الإستهلاكي والأنماط السلوكية الإستهلاكية؛
- فتح المجالات أمام الإستثمارات في أنشطة إنتاج أدوات المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات؛

- تكريس الميزانيات للإنفاق على عمليات البحث (المعرفة) والتطوير في مجال صناعة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومجالات المعرفة والتطبيق الأخرى.

بناء على ما تم تناوله يمكن القول بأن الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس مهما فقط بل أصبح ضروري للغاية، ووجب تطوير هذا المجال الإستثماري في الجزائر عن طريق إستحداث إستراتيجيات فعالة كفيلة بدفع عجلة الإستثمار والإستفادة من ذلك في الإقتصاد الوطني الجزائري.

المبحث الثاني: التنمية الإدارية

أمام التحولات الكبرى السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي ميزت السنوات الأخيرة، وكذا حجم التحديات والرهانات الجديدة التي تواجهها المؤسسات عامة والعمومية الخدمية خاصة. تجد الدولة نفسها مدعوة لمتابعة جهودها في مجال التنمية والتطوير الإداري؛ هذا المصطلح الذي لاقى تشجيعاً ومتابعة من قبل الدارسين خاصة في الآونة الأخيرة بالرغم من قدم المفهوم الذي عرفت به التنمية الإدارية. فيتناول إذن هذا المبحث كل من تعريف التنمية الإدارية، عناصرها وعلاقتها بالإقتصاد والمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف التنمية الإدارية كحركة إصلاحية إدارية مبرزين أهميتها وأهم الخصائص المتعلقة بها. أولاً- تعريف التنمية الإدارية

ترجع جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والإقتصاد في الإنفاق، غير أنها لم تظهر كحركة فكرية ذات مضامين عملية وإتجاهات فلسفية إلا مع مطلع الستينيات بفضل جهود نخبة من علماء الإدارة العامة المقارنة وأساتذتها المعاصرين وعلى رأسهم فريد ريكز Riggs، وليم سفين Siffin، وهيدي Heady، ولابالومبارد Lapalompard، وآخرون.¹

فقد لاقى مفهوم التنمية الإدارية عدة تعريفات فكل عرفه بحسب المدرسة التي ينتمي إليها بالرغم من أن مختلف التعريفات قد عرفت نفس المسار ونفس المفهوم

- عرف إيسنستاد Eisenstad التنمية الإدارية بأنها: "عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية إستجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة".²

- كما عرف Faguet التنمية الإدارية على أنها: "موضوع يعمل على فهم دوافع نمو المؤسسات

¹ عامر الكبيسي، التنمية الإدارية (المدخل والانماط)، ندوة الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للادارة، 1983، ص 5.

² نفس المرجع، ص 8.

الإقتصادية والإجتماعية، وكذلك التحليل الإقتصادي والإجتماعي، فهي تقود سيرورات التغيير نحو مسازيادة الرخاء والحرية"¹.

- وينظر أيضا إلى التنمية الإدارية على أنها:² "العمليات الإدارية التي تستهدف تطوير الإدارة وترشيدها لتكون فعالة في تحقيق أهدافها وواجباتها، بإستثمار الإمكانيات المتاحة لها بأحسن وجه، وتتركز محاورها في ثلاثة إتجاهات رئيسية:

- العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة: الإنسان، الهيكل التنظيمي، القوانين، الأنظمة والأدوات؛
- رفع مستوى الوظائف العامة للإدارة: كالتنظيم والتخطيط، وإتخاذ القرارات، والتحفيز، والتدريب، من حيث تأهيل العاملين لممارستها، أو من حيث توفير الأساليب الحديثة والأدوات المادية اللازمة لها؛
- رفع مستوى المهام الإدارية التقليدية، كما الوظائف العامة كالدراسات والأبحاث والشؤون القانونية..."

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هذه التعاريف تصب في مفهوم واحد وهو أن التنمية الإدارية تعمل على النهوض بالأداء الإداري عن طريق توظيف الأساليب الإدارية الحديثة والتي تتماشى مع المحيط الداخلي وخاصة الخارجي للمؤسسة. وذلك عن طريق تهيئة المناخ اللازم لتطوير المؤسسة الذي يساهم في تنميتها كالإستجابة للأوضاع الحديثة المحيطة بالمؤسسة عن طريق دراسة البيئة التي تعمل فيها، والإهتمام أكثر بالعمل الإداري والمالي. ومحاولة الإستثمار في جميع أصولها لاسيما مواردها البشرية. ولكن نجد بأن مختلف هذه التعريف قد أهملت جانب مهم من تحديث العمل الإداري وهو تطبيق مختلف معايير المساؤلة والشفافية وتعزيز جميع أشكال التدقيق والإفصاح بأنواعه سواء الإداري أو المالي، المحاسبي... وذلك للرفع من ممارساتها الأخلاقية.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف عام للتنمية الإدارية على أنها: "القدرة على تطوير مختلف العوامل المؤثرة في العملية الإدارية والتي تتفاعل بشكل مباشر أو غير مباشر داخل المؤسسة بما في ذلك

¹ J-P. Faguet Development management, **Undergraduate study in economics, management, finance and the Social Sciences**, Published by University of London University of London, 2008, Website: www.londoninternational.ac.uk p 5, consulté le: 22-02- 2018 à 12h00.

² عبد المطلب عبد الحميد، أبعاد العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع (افاق التنمية والإصلاح الإداري في الالفية الثالثة ودور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، ديسمبر 2004، ص 18.

تنمية الموارد البشرية، الإهتمام بالأنشطة الإدارية، التطوير في أساليب وإجراءات العمل وكذا تعزيز الإهتمام بالممارسات الإدارية الأخلاقية..."

ثانيا- أهمية التنمية الإدارية

تهدف عملية التنمية الإدارية إلى السيطرة على مختلف العمليات الإدارية بما يضمن تحقيق الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي والبيئي من ناحية، وإلى تنمية الإنتاجية وزيادة معدلات الفعالية الإدارية من ناحية أخرى. وتتطلب عملية التنمية الإدارية توجهات ومضامين جديدة للتطوير الإداري ولعل أهمها يتعلق بإعادة تشكيل أدوار المؤسسات الإدارية وزيادة الإهتمام بالرفع من مؤشرات الأداء الإداري.¹

وتحتاج عملية التطوير الإداري إلى سعي المؤسسات لإحداث تطوير في نظمها وتنظيماتها الإدارية ويهدف هذا التطوير الإداري لزيادة فاعلية العمليات والأنشطة الإدارية وترشيد الأنماط الإدارية السائدة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تسلحت المؤسسات بالعناصر التالية:²

- التطوير الإداري لابد وأن يحظى باقتناع وتأييد الإدارة العليا وتقبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة حتى يمكن الحد من الآثار السلبية لمقاومة التغيير؛
- يجب أن يهتم التطوير الإداري بتوصيف الواقع الفعلي للمؤسسة وتحديد أهداف التطوير وطرقه النابعة من داخل المؤسسة؛
- كلما كان التغيير متدرجاً ومبرراً ومحددأ بأهداف وأولويات تنفيذ ويحظى بالموافقة الجماعية كلما أمكن تطبيقه بسرعة أكبر؛
- لابد من إعادة تصميم وتطوير إختصاصات ومسؤوليات الوظائف الإدارية أي إعادة تصميم الوظائف في ضوء التطوير المطلوب فلا يمكن تحقيق التطوير الإداري في ظل التصميم الحالي للوظائف والذي يعتبر معوقاً للإبتكار والإبداع؛
- وجود نظم تحفيز مرتبطة بالأداء المتميز ولا ترتبط بالتدرج الوظيفي؛
- رفع الأهمية النسبية لبعض الأنشطة الإدارية والتي بدونها لا يمكن إجراء التطوير الإداري وهي:

• أنشطة التسويق وبحوث التسويق؛

¹ أمل عصفور، تطوير الأداء الإداري، ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2-6 جانفي 2005، ص 5.

² نفس المرجع ، ص 5.

- نظم المعلومات وبحوث التطوير والإبتكار؛
- أنشطة البحث عن أنسب مصادر التمويل وأساليب إدارة الإستثمارات؛
- أنشطة العلاقات الخارجية والتعامل مع الأسواق والمنظمات الأجنبية والدولية؛
- إعادة إستثمار الموارد البشرية والإستفادة القصوى منها مع الإهتمام بتطوير وتنمية القدرات البشرية على التطوير والإبتكار؛
- إعادة تشكيل الهياكل الإدارية لهياكل تتصف بالمرونة والقابلية للتعديل والتطوير، وإستنباط أساليب إدارية تتفق مع الواقع الفعلي للمؤسسات.

المطلب الثاني: عناصر التنمية الإدارية

تتضمن سياسة التنمية الإدارية النظر في كيفية تسيير عناصر العملية الإدارية، ويمكن حصر أهم هذه العناصر فيما يلي:

أولا- القوى البشرية

وذلك من خلال:¹

- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها ونقصد بذلك التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص كما تعني التوزيع المثمر للإستخدام ممثلا بوضع الشخص؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الإستخدام غير السليم للأفراد؛
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير. وتخلو منه السخرية والإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع؛
- إتباع سياسات موضوعية في تحديد الأجور والمكافآت والحوافز وتحقيق العدالة بين الأفراد الذي يؤدي إلى سعادتهم بالعمل؛
- الحفاظ على إستمرار الرغبة في العمل، وإندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل؛
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.

¹ خالد الزعبي، الجوانب القانونية والإدارية لتنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الثالث (إدارة الموارد البشرية – الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 17-21 فبراير، 2008، ص 8.

ثانيا- التركيب التنظيمي

حيث تستهدف التنمية الإدارية ما يلي:¹

- توحيد الأجهزة التي تتولى مهمة واحدة في جهاز واحد وذلك ضمانا للفاعلية ومنعا للإزدواجية والتداخل؛
- تحديد الأهداف بدقة وبكل وضوح لكل جهاز؛
- توفير معايير وأساليب وضوابط التوازن والتكامل والتنسيق بين الأجهزة والهيئات الإدارية المركزية واللامركزية في الدولة؛
- ضرورة التفريق بين الإدارات التنفيذية والإدارات المساعدة في كل جهاز.

ثالثا- إجراءات وطرق العمل

إن تأثير طرق العمل على المؤسسة مرتبطة بزيادة الإنتاجية وزيادة نسبة الكفاءة والفعالية، وكلها عوامل تضيف قيمة مضافة إلى المؤسسة، ولكن كل ذلك لن يتحقق إلا بشروط تتحقق عن طريق:²

- وجود نظام موضوعي ومعلن لقياس وتقييم الأداء؛
- وجود نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية؛
- تفعيل نظام المشاركة في تقييم الأداء؛
- توافر معايير التفضيل الملائمة والكافية؛
- وجود هياكل حقيقية للبرامج والأنشطة والأعمال؛
- تحديد وتوصيف مراكز المسؤولية بالمنظمة؛
- وجود مقاييس حقيقية للأداء ومؤشرات موضوعية لتقييمه؛
- وجود نظام فعال للتقارير الإدارية والمالية.

رابعا- الإدارة الحديثة

إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم والإهتمام الخاص الذي توليه الحكومات بمشاريع تكنولوجيا المعلومات، قد ألزم على كافة أجهزة الدولة الاندماج والتحول إلى تطبيقات تكنولوجيا

¹ نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، ص 33.

² محمد عبد الفتاح العشموي، قياس وتقييم الأداء المؤسسي في إطار تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة 5-9 أوت 2007، ص 5.

المعلومات وفق جدول زمني يتوافق مع متطلبات هذا التحول والذي يختلف من جهاز إلى آخر حسب طبيعة الجهاز ومهامه وطبيعة الخدمات التي يقدمها ومدى تأثير المتعاملين معه من هذا التحول، وهذا ما يستوجب¹:

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الإتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة يتاح لمعظم الناس الحصول عليها؛

- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة؛

- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة إستخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل إستخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة؛

- توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

لقد حاولت العديد من الدراسات التي إنصبت على التنمية الإدارية التوصل إلى إطار محدد يحكم جميع جوانبها. وقد عملت الدراسات على الربط المنطقي بين مختلف جوانب التنمية الإدارية وعوامل عديدة ذات تأثير عليها ولعل أهمها يكمن في الجوانب التكنولوجية والأسلوب الإداري في العمل، كفاءة الموارد البشرية وطرق إدارتها. وكل هذا يدخل ضمن دائرة السياسة العامة المتبعة في

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي وإدارة الاللكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي العدد9، ديسمبر 2014، ص 38.

مختلف مؤسسات الخدمة العمومية وبالتالي يمكن تحديد عملية التنمية الإدارية ضمن ثلاثة محددات أساسية:

- محددات بشرية: وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العملية الإدارية أي العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها.
- محددات تنظيمية: وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.
- محددات تقنية: ويقصد بها السياسات والقوانين والبنية التحتية المؤسسية التي تؤثر على العملية الإدارية في شكلها التقني المتطور.

المطلب الثالث: حاجة المجتمع والإقتصاد إلى التنمية الإدارية

لقد نال مصطلح التنمية الإدارية نصيبه من الغموض على غرار مصطلح التنمية بمعناها الشامل وهذا ما أدى إلى الإختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية على حاجة المجتمع والإقتصاد بصورة جزئية للتنمية الإدارية. فبعضهم يذهب إلى دراستها من جانب الفعالية في السياسة العامة وتنفيذها لاسيما من الناحية المالية. وآخرون يذهبون إلى دراستها بصورة منطوية على الإدارة عن طريق دراسة وتحليل التطوير التنظيمي والبحث عن سبل مقاومة التغيير والبحث عن تطوير القيادات الإدارية. وسيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهم ما يدرس علاقة المجتمع والإقتصاد بالتنمية الإدارية كخيار حتى.

أولا- التنمية الإدارية كآلية لإعادة تشكيل أدوار مؤسسات الخدمة العمومية

تعني سياسات التنمية الإدارية التصحيح الإقتصادي كما تعني أيضا تقليص حجم الجهاز الحكومي، مما يعني إعادة النظر في أدواره ووظائفه والإهتمام بتحسين مؤشرات الإنتاجية والجودة والفعالية للمؤسسات العمومية، وذلك خلافا لبرامج الإصلاح الإداري التقليدي التي لا تولي لنتائج وأنشطة المؤسسات العمومية إهتماما. هذا وحسب العديد من الخبراء والإقتصاديين فإن الإصلاح الإداري يدعم سياسات الإصلاح الإقتصادي من جهة ويركز على قياس وتنمية مؤشرات إنتاجية وكفاءة إستخدام الموارد المتاحة للمؤسسات العمومية من جهة أخرى، كما يذهب إلى الإهتمام بمواصفات

جودة الخدمات العمومية، وبمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها وحسن إدارتها للسياسات والبرامج العامة.¹

ثانيا- تطوير نظم أجهزة التنفيذ للسياسات الإقتصادية الجديدة تطويرا شاملا

يشتمل برنامج التطوير وفقا لبرامج التنمية الإدارية على ما يعرف بتطوير اللوائح والنظم الإدارية، وتعتبر هذه الخطوة أساسية نحو تحقيق التنمية الإدارية بالمؤسسات العمومية. فمن وجهة نظر ريجز فإن المؤسسات البيروقراطية قد تهمل دورها الإداري لصالح دورها السياسي بالمجتمع مما يؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية النظام الإداري بالمجتمع. وفي هذا الصدد يرى ريجز أيضا أن الأسلوب الأفضل لتطوير النظم الإدارية بالدول النامية هو تقوية النظم السياسية لهذه البلدان بحيث تتمكن النظم السياسية من وضع النظم الإدارية في مسارها الصحيح أي القيام بإقتراح وتنفيذ السياسة العامة وليس إقرارها أو تقييمها، وبحيث تصبح المؤسسة العمومية أداة لخدمة النظام السياسي وليس العكس.² ويعزز وجهة نظر ريجز ما جاء به تصنيف معهد نومورا للنشاط الإقتصادي بمراحله الأربعة فحسب ما جاء به هذا التصنيف،³ فالمرحلة الثالثة الأولى تمثلت في المرحلة الزراعية والصناعية والمعلوماتية أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة الإبتكار والإبداع مما أفسح المجال للتفكير المنطلق والتحول من تكنولوجيا المعلومات إلى تكنولوجيا العلاقات وتيسير تدفق التفاعل الخلاق من خلال شبكات الإتصال المعتمدة على الكمبيوتر والعمل الجماعي. وفيما يلي جدول يبين علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الإقتصادية والمبنية على عدة إعتبارات أساسية:

¹ أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية (آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، 1995، ص 37.
² محمد الراوي، مدخل سياسي، مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر، 22-23 جويلية 2008 ، ص 4.
³ محمد العزب، التدريب الإداري الموجه بالأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة ثورة المعلومات وعلاقتها بالتدريب، جمهورية مصر العربية 9-11 جانفي 2005، ص 5

الجدول رقم (1-2): علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية

متطلبات التنمية الإدارية	متطلبات التنمية الاقتصادية
1- دراسة الإمكانيات الإدارية وتحديد مسار تطورها.	1- دراسة الإمكانيات الاقتصادية المتاحة وتحديد مسار تطوره.
2- دراسة مدى التطور الإداري وإمكاناته الحالية والمستقبلية.	2- دراسة مدى التطور التكنولوجي وتأثيراته الحالية والمستقبلية على تطور الإمكانيات الاقتصادية.
3- تحديد المسارات التي تحكم التنمية الإدارية.	3- تحديد المسارات الإيديولوجية التي تحكم عملية التنمية الاقتصادية.
4- دراسة الواقع الإداري وتشخيص إمكاناته والمعوقات التي تواجهه.	4- دراسة واقع التخطيط الاقتصادي وتشخيص إمكاناته والمعوقات التي تتواجهه.
5- تحديد الهيكل الإداري.	5- تحديد الهيكل الاقتصادي.
6- تحديد أطر ودراسات العمليات التقنية.	6- تحديد أطر ودراسات العمليات التخطيطية.
7- تحديد تطوير مسارات التنمية البشرية وتطوير الموارد البشرية.	7- تحديد السياسات السكانية وخطط الموارد البشرية.
8- معالجة القوانين الإدارية وتعديلها.	8- معالجة القوانين الاقتصادية وتعديلها.
9- وضع صيغ وأطر علمية لتحديد حجم الأجهزة الإدارية وتحديد كفاءتها وقدرتها على إتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	9- وضع أطر وصيغ جديدة لحساب معدلات النمو الاقتصادي وحجم التطور في الإمكانيات الاقتصادية المتاحة.

المصدر: قرين علي، علاقة التكامل بين التنمية الادارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة المسيلة 2015، ص 13.

يظهر الجدول السابق علاقة التكامل الواضحة ما بين متطلبات التنمية الاقتصادية ومتطلبات التنمية الإدارية هذه الأخيرة والتي هي نتاج لتحقيق التنمية الاقتصادية في شتى مجالاتها والتي يشرحها الجدول بالتفصيل.

ثالثا- التنمية الإدارية كإجراء علاجي متكامل للتعامل مع الفساد الإداري

تعتبر مشكلة الفساد الإداري أكبر عائق لتنفيذ سياسات الإصلاح الإداري والإقتصادي التنموي. فتهدف التنمية الإدارية بمفهومها الشامل إلى العمل نحو إتخاذ إجراءات علاجية متكاملة تتعامل مع

أسباب الفساد الإداري ولعل هذا ما تسعى إليه بلادنا نظراً¹ لما عرفه القضاء الجزائري في الآونة الأخيرة من معالجة قضايا فساد كبيرة لعل من أهمها والواجب التذكير بها قضية الطريق السريع في العاصمة الجزائرية، ومحاكمة الملياردير السابق رفيق خليفة والتي عقدت في الجزائر العاصمة بعد أن سلمته السلطات في لندن نهاية عام 2013، وذلك إثر فضيحة إفلاس المجموعة التي تحمل إسمه (المصرفية والنقل الجوي، العقارات، وسائل الإعلام وما إلى ذلك). ففي عام 2003 تسبب في خسائر مالية كبيرة قدرت بما يتراوح بين 1.5 و 5 مليارات للدولة الجزائرية. كما فتحت المحكمة الجنائية في الجزائر تحقيقاً على شركة النفط سوناطراك وشركة سايبم والشركات التي تخص Funkwerk الإيطالي والألماني كشكل من أشكال محاربة الفساد.

رابعاً- التنمية الإدارية كأسلوب لإصلاح نظم الخدمة العمومية

يعد الإصلاح الإداري ركناً أساسياً من أركان الإصلاح الشامل، حيث يتكامل² دوره مع مجهودات الإصلاح السياسي والإقتصادي في الدولة من أجل تحقيق التنمية الشاملة والتكامل الإقتصادي والرشادة في الحكم. وهذا لما يتضمنه الإصلاح الإداري من معايير للحوكمة كالمساءلة والشفافية والمشاركة وتحسين الخدمات التي تقدمها الحكومات إلى المواطنين. وبالبحث عن مفهوم الحوكمة في حد ذاتها فإن هيكلها يولد أصولاً أساسية تحكم العلاقات بين المؤسسات مثل الثقة والإحترام، القيم والقواعد المشتركة. هذا ويرى بعض التنظيميين أن إختيار الهيكل الرسمي للعلاقة بين مؤسسات الخدمة العمومية سيعكس ذلك طبيعة الترابط الذي تحاول المؤسسات إدارته من خلال شبكات توصيل الخدمات وذلك من خلال الإجابة عن أهم الأسئلة المشتركة لدى أصحاب المصالح.

وتتشارك المؤسسات هنا لإدارة الحالات، بحيث يتم خدمة العملاء من قبل المؤسسات التي وضعت موظفين أساسيين لعلاج المشاكل من خلال خطة علاج واحدة والتي تشكل أساساً فريق تدخل واحد. وبالرغم من الإختلاف في هياكل الإدارة فلا بد هنا من أن تقوم المؤسسات بتطوير الثقة وتطابق الأهداف وتكرار التعاملات مما يزيد من الشفافية وبالتالي يقوي العلاقات بين هذه الأخيرة.

¹ Farouk Batiche , Le tribunal d'Alger, théâtre de l'un des grands procès de corruption, Disponible sur le site, http://www.france24.com/fr/20150503-algerie-corruption-scandales-justice-proces-sonatrach-autoroute-politique_consulté le : 01-05-2017, à 17 h30.

² عبد النور ناجي، الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 12.

وفي حقيقة الأمر إن الهدف الرئيسي للتنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية هو محاولة إصلاح هذه الأخيرة وهذا تماشيا مع ظهور نظري لإدارة شؤون الدولة والمجتمع أو ما يعرف بالحكم الرشيد. فقد تنوعت مجالات التغيير التي تشهدها الدول والحكومات حاليا في القطاع العام. إلا أن جميعها تسعى إلى خلق ذلك التوازن بين الفعالية التي يتطلبها الإقتصاد الحر وبين العدالة الإجتماعية لتكون بذلك التنمية الإدارية عامل لتنمية الوعي القومي.¹ ويعتبر تجسيد مبادئ النزاهة والإنتفاع والشفافية والمساءلة وسيادة القانون في القطاع العام من خلال تجسيد مبادئ التنمية الإدارية وهو العامل الرئيسي للنمو الإقتصادي والإجتماعي المستدام. والإعتراف بأن هذا القطاع العام هو عنصر هام لتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات العامة.² لذا فإننا نؤكد على أهمية تثقيف وتدريب الموظفين العموميين على مبادئ السلوك الأخلاقي.

¹ رفاع شريفة، نظرية الادارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 5.

² Déclaration sur le renforcement de la bonne gouvernance et sur la lutte contre la corruption, **le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme**, deuxième jour de la dix-neuvième Réunion CM(19), journal no 2, point 7 de l'ordre du jour , Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe ,7 December 2012 ,Dublin 2012, p 2.

المبحث الثالث: مؤسسات الخدمة العمومية

تمثل مؤسسات الخدمة العمومية نمط تنظيمي قائم بحد ذاته ونموذج لتطبيق مشاريع التنمية بمجالاتها المختلفة ولعل هذا ما يجعلها من بين المؤسسات المختلفة من ناحية أهدافها ومسؤولياتها وحتى طريقة عملها ونشاطها، وذلك نظرا لتعدد الأطراف الداخلة في تحديد كيفية تسييرها. فسنتناول بالدراسة في هذا المبحث المفهوم العام لمؤسسات الخدمة العمومية وما يتعلق بها من مفاهيم تسييرية جديدة، كما سنشير أيضا لأهم أدوارها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسات الخدمة العمومية

لقد تأثر مفهوم مؤسسات الخدمة العمومية بالتوجهات السياسية والإقتصادية وكذا الإجتماعية للدولة فبقي مفهوم المؤسسة العمومية الخدمية يمتاز بالغموض وغالبا ما كان يتأثر باختلاف الإطار الإقتصادي والسياسي العام لكل دولة، ففي الإطار الإشتراكي مثلا تعتبر مؤسسات الخدمة العمومية: "وسيلة لتحقيق أهداف معينة ومحددة في مخططات التنمية الوطنية الشاملة، ووفق ظروف معينة وشروط إقتصادية محددة، معتمدة في ذلك على المبادئ الأساسية لهذا النظام".¹ وفي هذا الصدد نالت مؤسسات الخدمة العمومية العديد من التعريفات:

- فمؤسسات الخدمة العمومية تعني في المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE: "المؤسسات التي تخضع لمراقبة الدولة سواء كانت هي المسيرة الوحيدة أو تملك أغلبية الصلاحيات أو صلاحيات قليلة ولكن دالة".²

- كما عرفها هوريو Houriou بأنها: "عبارة عن إدارة عمومية تتمتع بشخصية مستقلة وتتولى إدارة خدمة عامة أو عدة خدمات عامة متخصصة".³

- وقد عرفت أيضا مؤسسات الخدمة العمومية حسب عدة معايير فحسب المعيار العضوي هي مؤسسة أو جهاز إداري عام. أما من الجانب الشكلي؛ فمؤسسات الخدمة العمومية تعتبر من السلطات والإختصاصات التي تكفل القيام بخدمة معينة. ويتضح من خلال هذا التعريف أن هذه المؤسسات هي

¹ بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011، ص 30.

² BOUCHIKHI Aicha, BENDIABDELLAH A, **Gouvernance des entreprises publiques Quel rôle pour l'état actionnaire**, université de tlemcen p 2.

³ علي خطار شنطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

أجهزة مرتبطة بالإدارة العمومية وتتمتع بأساليب السلطة العامة. أما المعيار الثالث؛ فمؤسسات الخدمة العمومية حسب هذا المعيار تعتبر نشاط عام يستهدف تحقيق أهداف عامة¹. وبالتالي فإن تعريف المؤسسة العمومية الخدمية يختلف باختلاف الوضع الإقتصادي والإجتماعي في كل قطر ولكن التعريفات الأكثر شيوعا قد تميزت بالعمومية والشمولية على أن مؤسسات الخدمة العمومية عبارة عن: "مؤسسات تملكها الدولة ذات شخصية إعتبارية مستقلة، مسؤولة أمام السلطات العمومية وتدار بواسطة موظفين عموميين، وتعمل نحو تحقيق أهداف محددة مسبقا". وترتكز مؤسسات الخدمة العمومية على عنصرين أساسيين هما:²

- **العنصر البشري:** ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذي يعد أحد عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها بمهامها المتنوعة. فالوقوف على أفضل قواعد للإدارة واستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العمومية وإنتظام أعمالها؛ ما لم يكن الموظفون فيها ذوي كفاءة عالية وتكوين سليم. ويتعين على الموظفين مراعاة ثلاثة إعتبارات أساسية والتي تتمثل في الحاسة السياسية، أي ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العمومية؛ والصالح العام أي العمل لصالح المجتمع أو مجموع المواطنين أو الدولة؛ وأخيرا العلاقات العامة، أي إعتبار الموظف حلقة وصل بين المواطن والإدارة العمومية.

- **العنصر المادي:** إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت في عقارات أو منقولات. كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية، ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل إستعمالها في ممارسة نشاطها الإداري. وتتنوع مؤسسات الخدمة العمومية بتنوع الخدمات التي تقدمها ومنها إدارة الدولة والتي تمثل كل خدمات الدولة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتشمل رئيس الجمهورية؛ رئيس الحكومة؛ والإدارات المركزية؛ والإدارة المحلية وتنقسم إلى الولاية والبلدية، والهدف منها إدارة مرفق محلي ذو نفع عمومي.

¹ مير أحمد، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي التسويق العمومي والمناجمنت العمومية -حالة المرفق العمومي قطاع السكن العمومي في الجزائر-، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، ص 178.

² بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، المجلد 1، جامعة البليدة 2، ص 396.

وبصدد التحدث عن مؤسسات الخدمة العمومية وطرق تسييرها وعملها فقد عرف مجال تسيير وإدارة هذه الأخيرة العديد من الإنتقادات والتي تبنت فكرة أساسية بضرورة فصل الدولة والحكومة عن تسيير مؤسسات الخدمة العمومية وإبدال دورها بالمؤسسات الخاصة في إطار خصوصيتها ولكن بالرغم من هذه الإنتقادات والمبينة على ضرورة إستقلال مؤسسات الخدمة العمومية، إلا أنه تبقى الآراء متشعبة بالنسبة لمدى ذلك الإستقلال وحدوده في كل من أجهزة الدولة التشريعية والتنفيذية من جهة والجهات الرقابية من جهة أخرى، وهذا ما يبقي الإختلاف القائم على أساس الرأي الأول المؤيد لضرورة التوجه نحو الخصوصية بإعتبارها حجر الأساس بالنسبة للتنمية الإدارية في مؤسسات الخدمة العمومية وفي ممارساتها الإقتصادية والمالية. فيما يذهب الرأي الثاني إلى الحد من التدخل الخاص والذين يرون في الخصوصية إنتقاصا من هيمنة الدولة ومقدرتها على تحقيق الأهداف والمنفعة العمومية الأساسية وعلى القدرة في التحكم في مؤسساتها من خلال التخطيط المركزي. والجدول الموالي يبين أهم التغيرات التي تطرأ على مؤسسات الخدمة العمومية فيما لو تمت خصوصيتها:

الجدول رقم (1-3): التغيرات التي ستطرأ على وظائف مؤسسات الخدمة العمومية فيما لو تمت تخصيصها

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغيرات
1- الوظيفة الإستراتيجية	- التسيير الموجه بالنتائج؛ - الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي؛ - الفصل بين الوظائف السياسية والوظائف الإدارية؛ - تطبيق النظام اللامركزي؛ - إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية؛ - تعميم ثقافة التقييم (ثقافة الأداء)؛ - تبسيط الإجراءات الإدارية.
2- الوظيفة المالية	- التخفيض من العجز المالي؛ - الموازنات التخطيطية؛ - تحقيق شفافية أكبر في النظام المحاسبي (إستعمال المحاسبة التحليلية يسمح بالمقارنة بين النتائج المتحققة والتوقعات).
3- الوظيفة التسويقية	- تطوير التسويق العمومي (إجراء تحقيقات الرضا، صبر الآراء، التشاور مع المستخدمين)؛ - إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الإتصال مع المواطنين.
4- وظيفة إدارة الموارد البشرية	- تقليص حجم موظفي مؤسسات الخدمة العمومية؛ - تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (المكافأة حسب الأداء، مكافأة المرדودية).

المصدر: تيشات سلوى، المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية -دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 41.

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن وظائف مؤسسات الخدمة العمومية سيتغير مفهومها بتغير نمط تسييرها وذلك كون الخصوصية تعمل على تفعيل المبادئ التسييرية الجديدة والتي تعتمد على اللامركزية في إتخاذ القرار؛ وكذا تفعيل أساليب الإفصاح والشفافية والعمل على مبدأ مقارنة النتائج المحققة مع المتوقعة لتحديد درجة الإنحراف في النتائج ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول لأداء أفضل.

المطلب الثاني: التسيير العمومي الجديد

لقد عرفت العملية التسييرية العديد من التيارات سواءا تقليدية كانت أو ما جاء في النظريات الحديثة. ولعل مختلف التيارات التسييرية قد كانت الحجر الأساسي في ظهور ما يعرف اليوم بالتسيير العمومي الجديد أو بصورة أدق المناجمنت العمومي الحديث. وفي هذا الصدد يمكن القول بأن البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية¹ التي تطورت خلال عقد السبعينات عندما إستفحلت الأزمة الإقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الإتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية بشكل مفرط.

أما ميدانيا فقد تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد على بعض مشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأنجلوسكسونية (بريطانيا، نيوزلندا)...، وذلك في بداية الثمانينات. ويعود مصطلح (Nouveau Management Public) إلى الباحثين أوكوين (Aucoin 1990) وكريستوفر هود (Ch- Hood 1991)، حيث إعتبر أن (NMP) تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية والتي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزلندا. وإبتداء من تلك الفترة تم تعميم تسمية المناجمنت العمومي الجديد (Nouveau Management Public) على كل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها.²

فمبادئ التسيير العمومي الجديد أو ما يعرف بالمناجريالية³ managerialists تؤكد على الإنتقال من النموذج البيروقراطي (التسلسل الهرمي والرقابة) إلى نموذج ما بعد البيروقراطية paradigm bureaucratic-post. بمعنى أن التسيير العمومي الجديد يدفع بالدولة نحو التسييرية. كما عبر عن ذلك كلارك ونيومان (1997) في كتابهما الوضع الإداري. the status managerial فالنموذج التقليدي للتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على مبادئ التسلسل الهرمي البيروقراطي Hierarchy، التخطيط، المركزية،

¹ تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 128.

² تيشات سلوى، نفس المرجع السابق، ص 129.

³ عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01، 2011 - 2012، ص 112.

الرقابة المباشرة. والاعتماد على القدرة الذاتية دون إشراك الفواعل الأخرى، إضافة لاعتبار الإدارة فيه أداة في يد السلطة التنفيذية. وهو تعبير عن نظام تقليدي تصبح فيه القواعد أهدافا في حد ذاتها. هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتم إستبدالها بآليات السوق أو ثقافة المقاوله/المؤسسة؛ كأساس لإدارة الخدمات العمومية. فالمرجون للتسيير العمومي الجديد يجادلون بفكرة أن الخط الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص ستتلاشى، لأن أفضل الممارسات التسييرية ستتخذ من طرف القطاع العام. ويوضح الجدول التالي أهم نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد.

الجدول رقم(1-4): أهم نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد

الإدارة التقليدية	التسيير العمومي الجديد	
- إحترام القواعد والإجراءات	- تحقيق النتائج ورضا العملاء	1- الأهداف
- المركزية (بنية هرمية)	- اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية)	2- التنظيم
- يشوبها الخلط وعدم الوضوح	- واضحة	3- تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
- التقسيم، التجزئ، والتخصص	- إستقلالية	4- تنفيذ المهام
- المسابقات	- التعاقد	5- التوظيف
- عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	- التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء	6- الترقية
- مؤشرات المتابعة	- مؤشرات الأداء	7- الرقابة
- تركز على الوسائل	- تركز على الأهداف	8- نموذج الميزانية

المصدر: عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2011/01 – 2012، ص 112.

نلاحظ من خلال الجدول بأنه هنالك إختلاف كبير ما بين النظام التقليدي للتسيير والقائم على بنية هرمية في التنظيم تركز على تجسيد مبادئ المركزية... والنظام الجديد والذي يعتمد على اللامركزية والإستقلالية في تنفيذ المهام والإعتماد على مؤشرات الأداء وهذا الإختلاف يشمل جميع الوظائف التسييرية للمؤسسات.

وبعد إعطاء لمحة بسيطة عن الإدارة التقليدية سنتطرق الآن إلى تعريف مصطلح التسيير العمومي الجديد والذي نال العديد من التعريفات فقد عرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية على أنه: "مقاربة كلية لتسيير التنظيمات العمومية، ظهرت في سنة 1990 في الدول الإنجلوساكسونية، ثم إمتدت تدريجيا إلى معظم دول OCDE، بعكس المقاربة الكلاسيكية للتسيير العمومي الآتية من العلوم الإدارية والتميزة بسيطرة القانون كنموذج تحليلي وكتصرف للفعل العمومي، فالتسيير العمومي الجديد يعطي للإقتصاد وتسيير المؤسسات الخاصة المبادئ الهامة والوسائل المعروفة من أجل معالجة الإختلالات الوظيفية الكلاسيكية التي أنتجها النظام البيروقراطي وخاصة صعوبات تنفيذ إدارة سياسية حقيقية للتنظيمات العمومية"¹.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن عملية التسيير العمومي الجديد شكلت تصميم إستراتيجية جديدة في التسيير، وخطوة مفيدة في توضيح غايات ومناهج الحكومة. إلا أن لهذا النوع من التسيير تكلفته فهو يستلزم الكثير من الإستشارة المكلفة، كما تبطء العملية الإنتقالية من التسيير العمومي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد إذ تزيد من صعوبة إتفاق كل الأطراف المعنية داخل الإطار التسييري. والجدول الموالي يحدد أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا النظام التسييري الجديد وفقا لرواده:

¹ Dictionnaire suisse de politique sociale, disponible sur le site :

www.socialinf.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530 , consulté le : 30/11/2015 à 21h00.

الجدول رقم (1-5): مبادئ التسيير العمومي الجديد وفقا لرواده

الباحث	السنة	الفرضيات
1- ازبورن وجيبيلر Osborne and Gaebler	1992	<p>- تعزيز الحكم اللامركزي والإعتماد على مستويات تنظيمية أقل.</p> <p>- التشجيع على نمط الحكومة التحفيزية القائمة على التوجيه بدل التنفيذ.</p> <p>- المنافسة في تقديم الخدمات العمومية، قد يكون فيما بين المتلقين للخدمة أو بين العديد من مقدمي الخدمات.</p> <p>- التسيير والتحفيز على أساس المهام لا على أساس القواعد.</p> <p>- خدمة العملاء.</p> <p>- توجيه نتائج الحكومة، التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات.</p> <p>- مغامرة الحكومة، الكسب بدلا من الإنفاق.</p> <p>- الحكومة الموجهة نحو السوق.</p> <p>- الحكومة الإستباقية، الوقاية بدلا من العلاج.</p>
2- بورينس وكيمنولث Borins and Cmmonwealth	1996	<p>- تطبيق الحكم الذاتي، ولاسيما من جهة الرقابة المركزية للوكالات.</p> <p>- تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة لمواجهة القطاع الخاص.</p> <p>- خلق نوع من التعاون بين القطاعين العام والخاص.</p> <p>- توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء.</p> <p>- تقييم/عمل المؤسسات والأفراد بناء على أهدافهم وأدائهم.</p> <p>- توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المدراء لأداء أهدافهم وتحقيقها.</p>
3- فارلي وآخرون Farlie and al	1996	<p>- اللامركزية، التفكك التنظيمي، أشكال جديدة لحكومة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة.</p> <p>- الفصل بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.</p> <p>- وضع وتطوير آليات السوق لتخصيص الموارد في القطاع العام.</p> <p>- الفصل بين التمويل العام وإستقلالية مقدم الخدمة.</p> <p>- التأكيد على إستجابة مقدم الخدمة للعملاء، الإهتمام أكثر بجودة الخدمة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إتباع أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء. -الإهتمام أكثر بقيمة ومكاسب الكفاءة مقابل المال. -التقليص في العمالة. 		
<ul style="list-style-type: none"> - لا مركزية السلطة الإدارية في أداء الخدمات العامة. -كسر البيروقراطية التقليدية والتحول إلى نمط الوكالات المستقلة. - إدخال آليات السوق لتشجيع المنافسة. - الفصل بين وظيفة المتلقي والمقدم. - الجودة والإستجابة للعملاء. - الأهداف توضع من طرف المديرين. - ميزانيات ثابتة وفصلية. -تغيير علاقات العمل. 	<p>-1993 1994</p>	<p>4- بوليت Pollitt</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب العملي على التسيير المحترف. - التحول إلى زيادة المنافسة والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، الإنفتاح على المنافسة. - التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية. - زيادة التركيز على الإنتاج. - وضع مقاييس للأداء واضحة وصريحة التأكيد على الإنضباط في إستخدام الموارد، صياغة الميزانيات بشفافية لتسهيل عملية المحاسبة. 	<p>-1991 1994</p>	<p>5- هود ودونليفي Hood and Dunleavy</p>

Source : George A. Larbi , *The New Public Management Approach and Crisis States*, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development-Discussion Paper No. 112, September 1999, p 14.

من خلال الجدول السابق نستنتج بأن معظم مبادئ ونتائج التسيير العمومي تندد بضرورة وجود مسيرين متخصصين لإنجاح عملية الانتقال من التسيير العمومي التقليدي إلى الجديد. وبذلك فإن إدارة برنامج التسيير العمومي الجديد هو قضية معقدة نوعا ما ونادرا ما يمتلك الموظف العمومي المهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير المطلوب.

المطلب الثالث: الأدوار المختلفة لمؤسسات الخدمة العمومية

إن تناول موضوع مؤسسات الخدمة العمومية بهدف معرفة الدور التنموي الذي تلعبه في مختلف المجالات يجعل من المهم معرفة مختلف الأدوار الرئيسية التي تقوم بها وعلينا المؤسسة العمومية الخدمية خاصة. وبذلك فالمؤسسة العمومية الخدمية لما لها من أدوار أساسية تحكم عملية التنمية ككل لا بد أن تقوم على أهداف وخطط علنية. وفيما يلي عرض لأهم الأدوار التي تقوم بها مؤسسات الخدمة العمومية.

أولا- المنفعة العامة

تستهدف المؤسسات الخدمية العمومية تحقيق النفع العام أو أداء خدمة عامة، فالغرض من إنشائها هو إشباع حاجة عامة للأفراد فمن غير المتصور وجود مؤسسة عامة لا ينطوي نشاطها على منفعة عامة، ويستهدف المرفق العام دوماً وفي جميع الأحوال تحقيق النفع العام مما يتوجب على هيئات الإدارة والعاملين والقائمين على إدارة النشاط أن يسعوا إلى تحقيق المنفعة العامة وليس الشخصية.¹

ثانيا- الدور الاقتصادي لمؤسسات الخدمة العمومية

تسهر المؤسسات العمومية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على إحترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين ب:²

- 1 - حفظ الصحة: تعمل المؤسسات العمومية الخدمية على إحتواء التكاليف الصحية الباهضة كشعار وهدف تسعى إليه الدولة لتحقيق النفع العام.
- 2- النظافة العمومية: ولاسيما في مجالات توزيع المياه الصالحة للشرب ومعالجتها، جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها، مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة، الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- 3- النقل العمومي: تقوم مؤسسات الخدمة العمومية بتسخير النقل العمومي بأثمان معقولة وفي متناول الجميع وبذلك تحاول الحكومة تقديم خدمات بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع.

¹ بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الحقوق فرع : قانون المؤسسات، جامعة الجزائر، 2012، ص 20.

² سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مداخلة القيت ضمن اشغال اليوم الدراسي حول الخدمة العمومية في الجزائر (واقع وافاق)، المنظم بكلية، الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص 7.

4- حماية الموارد الاقتصادية: فهناك مؤسسات خدمة عمومية تتعلق بحماية الموارد والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة الاجتماعية وحماية الممتلكات والموارد من القطاع الخاص.

5- التخفيف من حدة البطالة: تعمل مؤسسات الخدمة العمومية على الحد من البطالة نظرا لكبر حجم العمالة التي تحتاجها مختلف هذه المؤسسات.

وقد يقوم القطاع العام أيضا¹ بدور المكمل للقطاع الخاص وذلك بملا الثغرات التي يتركها القطاع الخاص دون استثمار وذلك راجع إما لضعف العائد منها بالمقارنة مع مجالات استثمارية أخرى، أو لأن العائد قليل وغير مجزي أيضا بالمقارنة مع مجالات استثمارية أخرى. ويدخل القطاع العام في هذه الحالة كمستثمر لإقتناع الدولة بأهمية تلك المجالات للإقتصاد القومي أو لمصلحة الجمهور المباشرة. وبالتالي يمكن القول² بأن مؤسسات الخدمة العمومية تشتمل على توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الإستقرار العام، وضمان السيورة المجتمعية إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية، وبالتالي رفع نمو الإقتصاد القومي ككل.

ثالثا- الدور الاجتماعي لمؤسسات الخدمة العمومية

إن المرافق العمومية الاجتماعية هي التي تقوم بنشاط عام اجتماعي. وتطمح إلى تحقيق أهداف عامة اجتماعية ومن أمثلة هذه المرافق العمومية، مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات ومرفق الحماية الاجتماعية للدولة وغيرها... ويخضع هذا النوع من المرافق أيضا لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.³

رابعا- الدور السياسي لمؤسسات الخدمة العمومية

تمتلك مؤسسات الخدمة العمومية برامج سياسية واقتصادية مختلفة. ولها فلسفة خاصة تستخدمها لإدارة السلطة والمجتمع في مختلف المجالات، الأمر الذي يدفعها إلى بلورة تنظيمات المجتمع

¹ ميرغني عبد العال حمور، إدارة مؤسسات القطاع العام: دراسة نظرية وتطبيقية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص 12.

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 45.

³ عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،

الجزائر، 2015-2016، ص 57.

المدني بأدوارها المحددة في معالجة المشاكل المطروحة أمامها بحيث تشكل محورا أساسيا في مراقبة وتقويم أداء السلطة.¹

خامسا- الدور البيئي لمؤسسات الخدمة العمومية

إن تحقيق² الإنسجام بين الأهداف البيئية والأهداف الأخرى المحددة في القطاعات الأخرى وخاصة القطاع الزراعي، والصناعي، والسياحي...، يستلزم تطبيق سياسة بيئية قائمة. فالسياسة البيئية لا تنحصر في رسم المبادئ التوجيهية العامة بل لا بد أن تشمل مجموعة من الأهداف الخاصة المترابطة فيما بينها ترابطا متينا. فالأمر يتطلب إذن سياسات بيئية ملائمة وإستراتيجيات واقعية تسعى لتحقيق هدف وخطط قابلة للتنفيذ مبنية على المعرفة المعاصرة وفي إطار الإمكانيات المتاحة. كما يتطلب صياغة من التشريعات الضابطة والمتعلقة بالسياسات البيئية العامة وفقا لمفهومها الدولي. ومهمة المؤسسات العمومية البيئية والتي لها دور في صياغة السياسة البيئية لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلا وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان. كما تسعى إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته من كافة أشكال التلوث.

كما تجدر الإشارة إلى وجود مؤسسات خدمة عمومية تهتم بالبعد الديني، والتي تنظم الجانب الديني والعقائدي لدى المواطن. وتعمل هذه المؤسسات على المحافظة على سيرورة الحياة الإجتماعية لدى عامة الناس كما تعمل على مساعدة مختلف الفئات المحتاجة من خلال التسيير الكفء لصناديق الزكاة والهبات والتبرعات.

وبناء على ما سبق فالمقصود بالمؤسسات الخدمية العمومية بالإعتماد على أدوارها الرئيسية، هي المؤسسات التي تكون الملكية أو الإدارة فيها للحكومة وتكمن بذلك أهدافها بصفة عامة في الآتي:³

- الوصول إلى العدالة الإقتصادية بالتحكم في وسائل الإنتاج الرئيسية؛

- ضمان الحياة الكريمة لجميع المواطنين؛

¹ بن أحمد نادية، تنظيم السلطة السياسية في الجزائر منذ 1989، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 176.

² بوزرع صالحية، دور السياسات البيئية في ردع وتحفيز المؤسسات الاقتصادية على حماية البيئة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، السداسي الثاني، العدد 17، 2017، ص 98.

³ مصطفى أبو الفتوح، ترجمة محمد عبد السميع علي، تنظيم وإدارة المشروعات العامة في الدول النامية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، ص02.

- منع الإستغلال من جانب الأفراد أو الجماعات؛
 - منع تراكم الثروة إلى الحد الذي تتعارض فيه مع وجود المجتمع اللاتطبيقي.
- ومع تطور الوعي والعمل وفقا لأنماط التنمية بمجالاتها المتعددة ولاسيما التنمية الإدارية تطور مفهوم الإدارة العمومية من إدارة تقليدية في مظاهرها إلى إدارة حديثة تنظم بشكل معين يكون فيه الجمهور واع بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الإقتصادي والإجتماعي، وأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله. كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب:¹

- مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط؛
- مدى تحقيقها لهدف البيئة، الإقليم والأهداف الإيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي؛
- مدى تأثيرها بالمظهر المؤسسي من خلال علاقتها بالجمهور؛
- مدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها، ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.

¹ رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، جامعة عمارثليجي، الأعواط، العدد 6، 2008، ص 1.

خلاصة الفصل

لقد شجع التقدم التقني المؤسسات على ضرورة تبني مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها وذلك لقدرتها على تحسين طرق العمل والإستجابة السريعة للعملاء، بالإضافة إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل. ولعل ما يعكس هذه الأهمية هو الإسراع نحو الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وفي مختلف مكوناتها سواء المادية منها أو البرمجية أو المورد البشري الذي يقوم بتشغيلها رغبة منها في تحقيق أكبر المنافع من خلال تحديد أهم مستلزمات الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولقد إتضح من خلال هذا الفصل أن مختلف مؤسسات الخدمة العمومية تواجه العديد من الصعوبات التي تجعلها عاجزة عن تحقيق الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة في تحسين أدائها المؤسسي نظرا لإنتشار مختلف أشكال الفساد الإداري فيها بدرجة كبيرة، مما يستلزم البحث عن حلول لمختلف المشاكل التي تعترضها.

وكخلاصة لما تم تناوله في ما يخص التنمية الإدارية فما يعترضها من مشكلات على تعددها تجعل من الضروري الخروج من دائرة الإرتجال والتقدير في طريقة العمل إلى إستخدام الأساليب الحديثة في قياس أدائها رغبة منها في تحسين أدائها بصورة دورية ومستمرة في ظل الطلبات المتزايدة على تحسين الأداء لاسيما من السلطات العليا والتي تطمح إلى تحقيق جميع أشكال الإستقرار السياسي، الإقتصادي والإجتماعي.

الفصل الثاني

مؤشرات التنمية الإدارية في ظل تكنولوجيا المعلومات
والإتصالات

تمهيد الفصل

لقد إستنتجنا من خلال الفصل الأول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت جزءا لا يمكن تجزئته من البناء التنظيمي لمؤسسات الخدمة العمومية التي تسعى الآن وبالدرجة الأولى إلى تحقيق نسب متفاوتة من الرضاء الجماهيري، وذلك عن طريق تحسين أدائها من خلال التحسين في طرق عملها والمبنية بالدرجة الأولى على مختلف النظم التكنولوجية. هذا الأداء الذي يعكس السياسات العمومية التي تعتمد الدولة تطبيقها أين أصبح من اللازم على كافة مؤسسات الخدمة العمومية النظر في إشكالية ضعف الأداء الإداري الذي نجم عنه تردي في جودة الخدمة العمومية المقدمة ومحاولة العمل وفق برامج محددة زمنيا تتوافق مع سرعة هذا التحول والذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين وهذا ما أدى إلى ضرورة البحث في أسباب لجوء مؤسسات الخدمة العمومية إلى إستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة وأهمية دراسة مؤشرات قياس أثر التكنولوجيا على الأداء العام للمؤسسة الخدمية العمومية.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تشخيص أسباب لجوء مؤسسات الخدمة العمومية للعمل بمختلف التكنولوجيات الحديثة محاولين إبراز أثر هذه الأخيرة على التنمية الإدارية من جهة ومحاولة تحديد مؤشرات قياس أثر تكنولوجيا المعلومات على التنمية الإدارية وفرص التعديل والتطوير الممكنة من جهة أخرى.

المبحث الأول: أسباب ودوافع اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف مؤسسات الخدمة العمومية

من المعروف والسائد بأن الدول تخصص مبالغ كبيرة جدا لتغطية متطلبات وتكاليف تقديم الخدمات العمومية بشكل جيد. الأمر الذي يعني أن مؤسسات الخدمة العمومية مطالبة بتأدية الخدمات المطلوبة منها بشكل لائق لإرضاء مواطنيها، وذلك تحت ظل القيادات السياسية التي تحرص على حسن معاملة المواطنين وتقديم الخدمات اللازمة لهم بالشكل الذي يحسبهم بإحترامهم ومكانتهم وذلك في ظل الدعم السياسي الموثق بالدعم التشريعي. ومن خلال هذا المبحث سنحاول الوقوف على تشخيص أسباب لجوء مؤسسات الخدمة العمومية لتكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها عن طريق دراسة هذه الأسباب والتمثلة في ضعف الأداء الإداري، تردي جودة الخدمة العمومية وصولاً لضعف كفاءة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ضعف الأداء الإداري (الفعالية والفاعلية)

يتناول هذا المطلب بالدراسة الإطار العام لمفهوم الأداء الإداري والوقوف عند أسباب ضعف فعالية وفاعلية الأداء الإداري.

أولاً- تعريف الأداء الإداري

يعتبر مفهوم الأداء مفهوماً معقداً فلا يوجد هناك تعريفاً محدداً له. غير أن الخبراء يجتمعون حول نقطة واحدة وهي العوامل المؤثرة على الأداء الفردي والتنظيمي وصعوبة قياس الأداء¹. ورغم اختلاف مفهوم الأداء لدى العلماء إلا أن جذور الكلمة الإنجليزية Performance تعود إلى الكلمة اللاتينية Performare ومعناها إعطاء كلية الشكل لشيء ما. أما كلمة Performance فتعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه². أما من حيث المفهوم فيعاني مفهوم الأداء الإداري من مشكل هام في التعريف إنطلاقاً من تعدد الدلالات في الأدب الإقتصادي والتسييري والمالي تحت عدة أشكال (إقتصادي، مالي، تنظيمي، شراكي، علائقي...) وكذلك من حيث الفعالية والعائد والإنتاجية،

¹ Christoph Demmke, **Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE : Méthodes d'évaluation de la performance pour les entretiens avec les collaborateurs et les conventions d'objectifs**, Etude pour la 48e réunion des directeurs généraux des administrations publiques des Etats membres de l'Union européenne, Institut européen de l'administration publique, 2007, p 10.

² عبد المليك مزهدة، الأداء بين الكفاءة والفعالية " مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 86.

هذا ما يضيف للمفهوم غموضاً أكثر. ولكن بصفة عامة فإن مفهوم الأداء الإداري قسم في تعريفه تبعاً إلى الإجابة على أربعة أسئلة مرتبطة إرتباطاً وثيقاً ببعضها البعض: لماذا نقيس الأداء؟، أي نوع من الأداء سيتم قياسه؟، ولماذا سنقيس الأداء؟، وعلى أي صعيد يجب أن نقيس الأداء؟¹ وسيظهر ذلك من خلال التعاريف التي سنتطرق إليها، فمثلاً يجيب Philippe Lorino على هذه الأسئلة بوضوح في تعريفه للأداء الإداري على أنه: "يتعلق الأمر بخلق قيمة للزبائن، أي بمعنى الإستجابة إلى حاجيات ضمن شروط مرضية للتكلفة والمدة والتنوعية"²، أما Denel فيعرفه على أنه: "يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات"، وفي تعريف آخر عرف الأداء الإداري على أنه "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية"³. ويشار عادة إلى الأداء عن طريق مفهومين رئيسيين وهما الفعالية والفاعلية.

ثانياً- الفعالية والفاعلية

إن مبدأ قياس الأداء الإداري يقوم على أن هذا الأداء يتحدد عن طريق قياس كل من فعالية وفاعلية المؤسسة والتي تهدف في الأصل إلى تحقيق كل منها للوصول إلى أهدافها، ونظراً لطبيعة صعوبة قياس الأداء الإداري في مؤسسات الخدمة العمومية نتج عنه صعوبة في تحديد مفهوم وطريقة قياس كل من الفعالية والفاعلية.

1- مقياس الفعالية Efficiency:

إن مقياس الفعالية أو الكفاءة يصف كيفية إستخدام الموارد في المؤسسات العمومية وصولاً للأهداف المحددة، وتعني الكفاءة بتقييم الإنتاج على المستوى الجزئي وتعرف بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتحسب الكفاءة باستخدام العلاقة الآتية:⁴

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

¹ Alain Finet et autres, **Gouvernement d'entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers**, Edition De Boeck Université Bruxelles, 2009, P 43-44.

² Bernard Martory et autres, **La création de valeur par les ressources Humaines**, Edition liaison, France, 2009, P 20.

³ منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد الثاني، 2011، ص 687-688.

⁴ كاسر نصر المنصور، طلال عايد الأحمد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي (مقاييس مقترحة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، -28، 26 نيسان 2004، ص 9.

أي أن هذا المقياس يتناول المؤشرات المالية للجهاز، وبالتالي يقيس مستوى تحقيق النتائج من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ولا يتطرق إلى كفاءة الإدارة أو الجوانب غير المالية في المؤسسات.

2- مقياس الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية بأنها: " الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها"¹. وتشير المراجع المختصة في قياس إنتاجية مؤسسات الخدمة العمومية إلى أن مصطلح الفاعلية في هذه المؤسسات يشير إلى مدلولات عديدة، ويعرف بأشكال مختلفة وهي كما يلي:²

- الفاعلية مؤشر يركز على النتائج، باعتباره يتناول الإجراءات والطرق المناسبة للوصول إلى الحد الأعلى من المخرجات، والمنفعة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

- الفاعلية مؤشريقيس كفاءة العملية الإدارية للجهاز في إستغلال الموارد المتاحة.

- الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية، على أن يتم تقييم الإنتاج على المستوى الكلي، وتحسب من خلال مقارنة المخرجات مع المعايير أو التوقعات.

- تشير الفاعلية في مؤسسات الخدمة العمومية، إلى الفاعلية التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية وإلى الإستخدام الأفضل للموارد أي أن الفاعلية تقيس كيفية الوصول إلى النتائج المتوقعة، وتحسب الفاعلية باستخدام العلاقة الآتية :

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الهدف المحقق}}{\text{الهدف المتوقع}}$$

نخلص مما سبق إلى القول بأنه غالباً ما تكون فرص المؤسسات التي تراعي جانب الفاعلية وتستمر في تحقيقه على المدى الطويل من حيث الإزدهار والنمو والبقاء³ أفضل من تلك التي لا تهتم بهذا الجانب. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن هذه المؤسسات فعالة فقد يكون مستوى فاعلية المؤسسة مرتفعاً ولكن مستوى فعاليتها منخفض كما قد يحدث العكس فيكون مستوى فعاليتها مرتفعاً ولكن فاعليتها منخفضة لأنها لم تتمكن من تحقيق الأهداف أو النتائج المحددة لها سلفاً.

¹ فهد بن معقل العلي، وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية التعليم الجامعي في عصر تقنية المعلومات دراسة حالة، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 5.

² كاسر نصر المنصور، طلال عايد الأحمد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي (مقاييس مقترحة)، نفس المرجع السابق، ص 10-11.

³ سمير اسعد مرشد، مفهوم الكفاية والفاعلية في نظرية الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، المجلد 1، 1988، ص 26.

ثالثاً- أسباب ضعف فعالية وفاعلية مؤسسات الخدمة العمومية

يمكن إبراز أهم أسباب ضعف فعالية وفاعلية الأداء العمومي في النقاط التالية:¹

1- إعداد الموازنات بالوحدات الإدارية بالدولة وعلى كافة المستويات عادة ما يعتمد على الإجهاد والتقدير الشخصي دون التخطيط المبني على الأساليب الكمية والمؤدية غالباً إلى نتائج قياس تتسم بالموضوعية لذلك فالإعداد يتم بصورة روتينية أليه؛

2- رغم إنتهاج الحكومات لبعض المناهج المستحدثة في إعداد الموازنات الحكومية، إلا أن إهمال تطبيق نظام فعال ومحفز للرقابة وتقييم الأداء يعنى عدم تحقيق المراد. لذلك فمن الضروري أن يتم تحليل الإنحرافات موجبة كانت أم سالبة أو حتى صفرية مع بحث الأسباب وإتخاذ اللازم وتحفيز المسؤول عن الإنحراف سواء سلبي أو إيجاباً وذلك تنمية للإنحرافات الموجبة ومنعا للإنحرافات السالبة، مع الإهتمام بمدى دورية التقارير وربطها بطبيعة أبواب وبنود الموازنة وعدم الإنتظار حتى نهاية السنة المالية لتحديد الإنحرافات؛

3- مشكلة السلوكيات غير المنضبطة لبعض من المستويات الإدارية تحقيقاً لمآرب شخصية عادة، رغم النظم الرقابية المعمول بها؛

4- عند قياس كفاءة وفاعلية الأداء في مؤسسات الخدمة العمومية فإننا عند تحديد معيار كفاءة الأداء لهذه المؤسسات يمكن أن نواجه المشكلتين التاليتين:²

- المؤسسات غير الربحية عادةً تتعامل مع مدخلات ومنتجات غير متجانسة ومتعددة، والتي يصعب تماشيها مع النظرية الإقتصادية لمعادلة الإنتاج؛
- علاقة المدخلات بالمخرجات في هذه المؤسسات لا يمكن أن تكون خطية أو مستقلة ولا يوجد نظرية أو إرشادات لتحديد طرق تطبيق النماذج التقديرية الإحصائية عليها.

¹ عادل طه فايد، ضروريات ومبررات القياس الكمي للأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15-17 مارس القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2004، ص 4.

² جمال بدور، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 9-13 يناير 2005، ص 8.

- 5- في السياق نفسه وعلى مستوى التسيير الداخلي تتعرض إدارة الخدمات العامة نفسها إلى ضغوطات تحد من كفاءتها وفعاليتها وتمنعها من تحقيق أهدافها وهي على النحو التالي:¹
- هي إدارة تتبنى أهداف خارجية عن المؤسسة في شكل الصالح العام وتضع نصب أعينها تطبيق القوانين واللوائح لا غير؛
 - غياب مردودية رأس المال. فإدارة الخدمات العامة لا تجبر على تحقيق مردودية مالية ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيار لتحليل الأنشطة المنجزة، لهذا نجد معظم حسابات المؤسسات العمومية ذات أرصدة سالبة؛
 - إنجاز المهام في إطار منافسة معدومة أو غير واضحة المعالم بفعل القوانين واللوائح، فغيبت المنافسة في تحقيق الأنشطة العمومية ورسخت الإحتكارية وشبه الإحتكارية التي عملت بدورها على إلغاء الضبط عن طريق السوق؛
 - خضوع الإدارة العامة التام للسياسة كنتيجة حتمية لدولة القانون تخضع أنشطة الإدارة العامة للقرارات السياسية.
- 6- تأخر الجزائر في مواكبة الأداء التكنولوجي مما جعلها تلجأ إلى الإستثمار في سوق TIC وتطويره في مجال الخدمة العمومية. فبحسب وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال فإن مجمل حجم أعمال سوق TIC في الجزائر تخطى 5 مليار دولار سنة 2011، وحسب تصنيف النادي الإقتصادي العالمي لـ TIC، حصلت الجزائر على المرتبة 118 سنة 2012 والرتبة 129 من بين 143 دولة سنة 2014. وإعتمد التصنيف على ثلاث معايير أساسية تمثلت في المناخ السياسي والإقتصادي للدولة، مستوى تطور التكنولوجيا ودرجة إستخدام TIC.² ورغم الجهود التي تبذلها الدولة في هذا المجال يبدو أن الجزائر لازالت تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، فرغم لجوء الدولة إلى TIC خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك من أجل تحسين أدائها، إلا أن التصنيف الدولي لمؤشر Nations Unies للإدارة الإلكترونية يظهر تأخرا رقميا ملحوظا للجزائر فحسب تقرير هذه الأخيرة³، فالجزائر صنفت في المرتبة 132 في سنة 2012، وفي الرتبة 136 من بين 193 دولة سنة 2014.

¹ رفاعة شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية. مرجع سبق ذكره، ص 107.

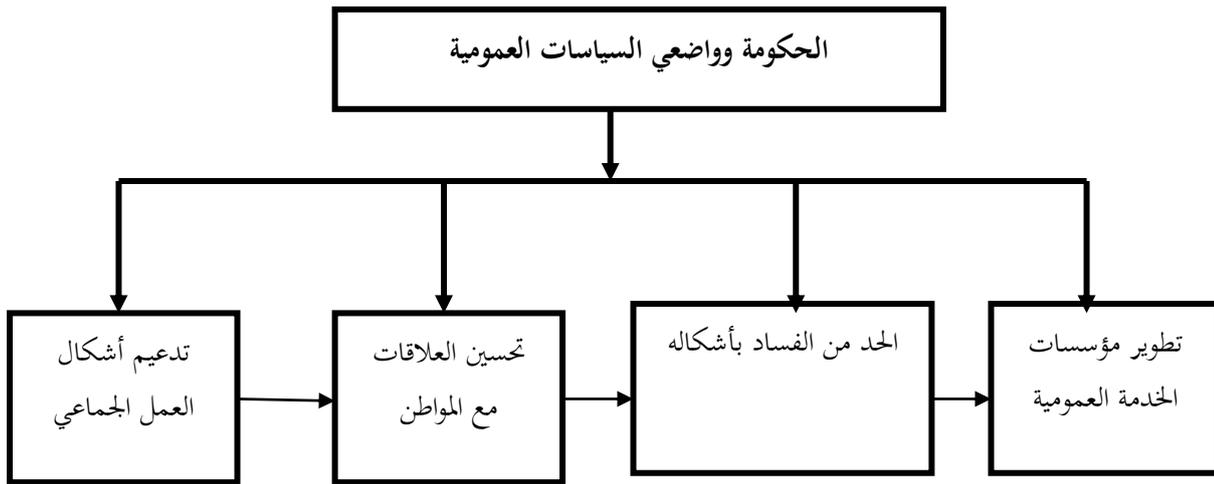
² Rachid JANKAR, Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie Vers une filière euromaghrébine des TIC ?, IPAMED, 2014, p 10.

³La même référence, p 15.

المطلب الثاني: تردي جودة الخدمة العمومية

إن الزيادة في وعي المستهلك وإرتفاع مستوى توقعاته من خلال مقارنة الدرجات المتفاوتة في طلب وتقديم الخدمة العمومية والذي هو راجع في الأساس إلى التقدم التكنولوجي الكبير الحاصل في الآونة الأخيرة، جعل قضية تردي جودة الخدمات العمومية تحتل موقع الصدارة في الوقت الراهن بين إهتمامات جميع الأطراف الفاعلين من متلقي الخدمة والباحثين والإقتصاديين بشكل خاص. فنجد في هذا الصدد بأن المجتمع المدني يقوم بالضغط على السلطات التشريعية للنظر في مسألة تردي جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية الإدارية، وذلك بتوسيع الرقابة المالية على هذه المؤسسات¹. ومن جهة أخرى فإن عدم قيام هذه الأخيرة بأداء الخدمات المطلوبة منها للمواطنين بشكل مرض قد يعرضها للنقد من طرف أجهزة الإعلام والصحافة وغيرها من المنظمات².

الشكل رقم (1-2): القدرة المؤسسية للحكومة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع السابقة

من خلال هذا الشكل يمكن القول بأن الحكومة يقع على عاتقها تطوير مؤسسات الخدمة العمومية عن طريق الحد من الفساد وتحسين العلاقات مع المواطنين والذي يكون نتيجة لتدعيم أشكال العمل الجماعي. وبالتالي فإن مهمة مؤسسات الخدمة العمومية، هي مهمة في غاية التعقيد وذلك راجع لإرتباطها بعدة أجهزة حكومية فهي مرتبطة إرتباطا مركزيا سواء على المستوى المحلي أو

¹ قاسم جميل قاسم، فتحي زيتون، المؤسسات العامة في فرنسا، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981، ص 25.

² أمجد بدر القاضي، قياسات الرأي العام، ورشة عمل إدارة وتطوير أداء مراكز قياس الرأي العام في التأثير على عملية إتخاذ القرار،

المغرب، 19 - 22 أكتوبر 2009، ص 5.

الوطني، وهذا ما يجعل من إتخاذ القرارات في غاية الصعوبة. ولعل هذا ما يؤكد الإتفاق الكبير بين مختلف الباحثين والخبراء حول الطبيعة المعقدة للخدمة العمومية لاسيما من جانبها المركزي الإحتكاري الناتج عن تفشي جميع صور المركزية الإدارية وذلك بتمركز متخذي القرار في يد هيئة إدارية واحدة تتحكم في جميع المؤسسات العمومية بإختلاف نشاطاتها، وهذا ما يفسر عدم وجود هيئات محلية مستقلة تمارس صلاحيات رئيسة ونوعية على مستوى المؤسسات العمومية. وعند التحدث عن الخدمة العمومية لا بد من الإشارة إلى أنه هناك سمات ذات طبيعة عامة تميز الخدمات العمومية عن الخدمات بصفة عامة. وهي سمات يمكن إستخلاصها من طبيعة واقع تلك الخدمات أكثر من إعتبار أنها تقوم على أسس يمكن تعميمها. وهذا ما يلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): مميزات الخدمات العمومية

<p>1- الطبيعة الأساسية والحيوية أو الإستراتيجية للخدمات العمومية</p> <p>- فهي إما أنها تتعلق بخدمات ذات طبيعة أساسية وحيوية من حيث الإحتياج، أو أنها تتعلق بخدمات في جوانب ترمي الدولة من خلالها تحقيق أهداف ذات طبيعة إستراتيجية كلية.</p>	
<p>2- إرتباط تقديم الخدمات العمومية غالباً بتكلفة مالية عالية</p> <p>- هذه سمة ترمي بظلالها على الأبعاد المختلفة لجهود التطوير الممكنة في تقديم تلك الخدمات.</p>	
<p>3- تشير بعض الكتابات للطبيعة الإحتكارية الحكومية</p> <p>- باعتبار أن الوحدات الحكومية هي فقط التي تقوم بتقديم الأنواع من الخدمات ولكن ما تجدر الإشارة له أن صفة الإحتكارية هنا غير دقيقة بشكل مطلق، فالإحتكارية في حالة الوحدات الحكومية الخدمية ليست حالة معنية أو مستهدفة، إبتداءً من قبل تلك الوحدات بقدر ما هي نتيجة للطبيعة الأساسية والحيوية للحاجة لتلك الخدمات أو للطبيعة الإستراتيجية لدورها، وضعاً في الإعتبار محدودية بدائل الإضطلاع بهذه الخدمات خاصة في الدول التي هي في طور النمو.</p>	
<p>4- إتساع إطار المسؤولية الإجتماعية الذي يحيط بالخدمات العمومية وبتقديمها</p> <p>- حيث أن الوحدات التي تقوم بتقديمها فضلاً عن كونها مؤسسات غير هادفة للربح، فهي تضطلع بتقديم تلك الخدمات كمنافع عامة، بدءاً من التخطيط لها وحتى متابعة وتقييم أدائها، وفي إطار إعتبرات كلية ترتبط بشكل عضوي بدور الدولة بأبعاده المختلفة.</p>	

المصدر: واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية (حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، ص 10.

من خلال الجدول السابق والمبين لأهم مميزات الخدمة العمومية فمن المتفق عليه هو أن صياغة وتنفيذ السياسات العامة للدولة يتم عن طريق أطراف مسؤولة وهي التي تقوم بالبحث عن أهم الخدمات الواجب توفرها للمواطنين. فتقوم بحذف أو إضافة أو حتى خلق مؤسسات جديدة

تلبية لمتطلبات المواطنين وتوقعاتهم، وهذا هو المنطقي. ولكن الغير منطقي هو عدم الإهتمام بدرجة جودة أو نوعية تقديم الخدمة العمومية وهو المطالب به في الوقت الحالي.

فالمعروف والمؤكد أن القطاع الحكومي يواجه قوى ضغط كبيرة تتمثل في: المطالبة المستمرة للعملاء بخفض أسعار السلع وتحسين جودة الخدمة في الوقت نفسه، وفي مطالبة العاملين تحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروفهم وأحوالهم.¹ فالواقع إذن يشير إلى تضارب جهود الباحثين فيما يتعلق بمعرفة طبيعة العلاقة بين كل من جودة الخدمة ورضا العميل وبصفة خاصة عما إذا كان الرضا هو أحد المحددات الرئيسية للجودة أم نتيجة مترتبة عليها. وبهذا الصدد ظهرت دراسة الباحثين (1994) Gotlieb et al. فلقد حاول الباحثين من خلال دراستهما شرح وتفسير طبيعة العلاقة بين "عدم تحقق التوقعات" و"الجودة المدركة" و"الرضا"، و"النوايا السلوكية".² كما أرجعت أسباب تردي جودة الخدمة في القطاع العمومي إلى:³

- طبيعة الخدمات الحكومية والتي تحدثنا عنها سابقا؛

- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات؛

- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من المؤسسات العمومية؛

- غلبت الروتين في تسيير العمل الحكومي؛

- غياب المعيار الكمي للمخرجات.

ويضيف محمد الطعمانة في تأييده لأسباب تدني مستويات الأداء إلى صعوبة ودقة قياسه وتقييمه، فإن نظام تقييم الأداء المؤسسي الحكومي يحاول تطوير مجموعة من المعايير لقياس مستوى رضا المستفيدين بغية الوقوف على إتجاهاتهم نحو مستوى الخدمة المقدمة وذلك لتحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين.⁴ وتحدث عادل محمد زايد في هذا الصدد عن ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الإستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء، قياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز، وإعتبار

¹ محمد إبراهيم الدموقي، تحديد معايير الكفاية الإنتاجية في المجتمع الاشتراكي، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 6.

² ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 2002، ص 5.

³ عبد العزيز جميل مخيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مصر، 2000، ص 18.

⁴ محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي القاهرة، 9 - 13 جانفي 2005، ص 14.

مقاييس الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق الغاية، وعدم واقعية خطط الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية.¹ أما سعد بن صالح الرويتع فيرى أن تردي جودة الخدمة العمومية يعود إلى إغفال أنظمة وتعليمات المحاسبة الحكومية لقياس الأداء، وعدم توفر الخبرات وذوي الاختصاص القادرين على تطوير نظام لقياس الأداء، وكذا تداخل الأنشطة والبرامج الحكومية للوحدات المختلفة وتأثير ذلك على إمكانية قياس الأداء.² وقد أضاف الباحثان محمد العزازي وأحمد أبو إدريس بأن الإهمال في الجانب الرقابي أو يمكن القول إنعدامه من أكبر الأسباب التي أدت إلى تردي جودة الخدمة والمقصود بالرقابة هنا هو إتباع الخطوات اللازمة والتي تم حصرها فيما يلي:³

- 1- الإشراف: ويقصد بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بهدف توجيهها الوجهة السليمة، عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية أو الكتابية، ويعد الإشراف في مقدمة الوسائل الرقابية.
- 2- التفتيش: ويقوم التفتيش على فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش من الناحية الشكلية والموضوعية، وفقا للبرامج المعدة مع تسجيل نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة.
- 3- المتابعة: ويقصد بالمتابعة التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية.
- 4- التقارير الإدارية: وهي توضع لبيان كيفية سير العمل الإداري وتقدير كفاية العاملين بالوحدات الإدارية.
- 5- فحص الشكاوى: ويقصد بها شكاوي المواطنين ضد الموظفين، وتشمل التظلمات والبلاغات التي تتعلق بمخالفة اللوائح والقوانين أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم.
- 6- التحديات الإدارية: ويقصد بها معرفة أسباب التعقيدات المكتبية أو الانحرافات القيادية، التي تتمثل عادة في المحاباة والإستغلال والإسراف والإسترشاد وإختلاس الأموال العامة، والواجبات الوظيفية وإساءة إستعمال السلطة الإدارية.

¹ عادل محمد زايد، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 15 - 17 مارس 2004، ص 10.

² سعد بن صالح الرويتع، قياس الأداء في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 16، عدد 2، 2002، ص 24.

³ محمد العزازي، أحمد أبو إدريس، دورة أجهزة الرقابة الحكومية في تفعيل أساليب القياس، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، 15 - 17 مارس 2004، ص 4 - 6.

وفي هذا الصدد يمكن الذهاب بالقول بأنه بالرغم من إثبات التردّي في جودة الخدمة العمومية المقدمة فلا بد من الإقتناع بأن إصلاح القطاع العام الخدمي عملية صعبة جدا، كونها تمس بشكل متزامن¹ أوجه متعددة للإقتصاد والمجتمع. ولكن هنا ليس من الضروري معالجة وضع كل المؤسسات في نفس الوقت فالبعض لا يحتاج إلى معالجة ويمكن ترك بعض الأجهزة لتهتم بأمورها بدون معارضة مالية أو دعم، وبذلك تكون الرقابة على الأداء العام صورة حتمية لكي لا تصل هذه المؤسسات إلى الإنهيار. وبذلك تصبح المؤسسات عاجزة عن تلبية رغبات المواطنين. ولا بد من بناء مؤشرات مبنية على توقعات المستخدمين والعملاء معا، فهذه المؤشرات تؤدي إلى تحديد الأهداف والطموحات المناسبة التي يمكن بلوغها ولا بد² من وضع هذه المؤشرات عبر الشبكات العامة لتكون في متناول جميع الأطراف المدنية لكي تستعمل كأداة لتحسين المرافق وأداة إدارية تشكل خارطة طريق حقيقية وبالرغم من أنه هناك العديد من العقبات نحو تحسين الخدمة العمومية فتتحدث جميع قصص النجاح في الدول المتقدمة على ضرورة توجيه طريقنا نحو ثقافة الأداء.

المطلب الثالث: تدني ظروف العمل (ضعف كفاءة الموارد البشرية)

لقد مرت مؤسسات الخدمة العمومية بمراحل عديدة وهامة من مراحل إصلاحها للرفع من فعاليتها وفعاليتها الإدارية ومحاولة وضع خطط جادة لتجسيد معالم التنمية الإدارية. ولعل إشكالية عدم الإستقرار الإداري لاسيما في جانب القرارات وسن القوانين قد أدى إلى عدم الإستقرار في طرق عملها مما ينعكس سلبا على أدائها العام، والذي ينعكس بدوره على كفاءة مواردها البشرية. مما جعل من المهم والإجباري على حد القول محاولة وضع صورة جادة نحو رسم طريق لتنمية المورد البشري الذي كان ولا يزال محل إهتمام الباحثين والخبراء على حد سواء. فقد عرف المورد البشري إهتماما كبيرا منذ سنين، حيث شهد هذا المفهوم وضع نظريات علمية صريحة من طرف كبراء الباحثين وعلى رأسهم³ فرنهام و بيملوت 1979؛ ستوري 1989؛ و أرمسترونغ 1995، هؤلاء وغيرهم الذين سعوا لمعرفة سبل أفضل للحصول على الموارد البشرية وكيفية الإستفادة من العمالة. فسيتم إذن من خلال هذا المطلب معالجة أهم الأسباب التي أدت إلى تدني كفاءة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

¹ ماري شرلي، ترجمة سعاد نائف برنوطي، إصلاح المشروعات العامة، المنظمة العربية للتنمية، 1995، ص 5.

² Eric Woerth, François Cornut-Gentille, **Rapport de Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs**, Mars 2010, p 47.

³ Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa**, Published by: African Studies Centre, vol 2 , 2011, p 19 .

أولاً- إختلال هياكل العمالة في مؤسسات الخدمة العمومية

توجد العديد من الأسباب التي تحول دون الإمتداد في مواكبة التطور السريع الذي تمر به مختلف المؤسسات ومن أهمها الإختلالات الهيكلية¹ في المجالات الإقتصادية والإجتماعية. ويأتي إختلال هياكل العمالة في الأجهزة الحكومية وذلك حسب الباحث في مقدمة الإختلالات التي تعوق عملية التنمية الإقتصادية. ولعل من الأسباب الأساسية التي أدت إلى حدوث هذا الخلل في هيكل العمالة هو غياب البرامج المدروسة وكذا آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن المطلوب بين أعداد ومواصفات العمالة الوطنية، وإحتياجات سوق العمل منها في مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي. ولعل هذا الخلل هو ما أدى بالفعل إلى سوء إستخدام العنصر البشري، وكذا بداية ظهور البطالة بين العمالة الوطنية، وبذلك تحول الأجهزة الحكومية إلى هياكل هشّة جراء التضخم المؤسسي المقترن بتداخل الإختصاصات وتفاقم مشكلة التنسيق فيها على المستويات كلها.

ثانياً- الإختلافات المتعلقة بعنصر العمل

هناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق كفاءة المورد البشري داخل مؤسسات الخدمة العمومية، وقد تعرض لها الباحث أحمد صقر عاشور في العناصر التالية:²

- التضخم الوظيفي في مثل هذه المؤسسات والأضرار أو السلبيات المرتبطة به؛
- إزدحام الأجهزة الحكومية بالموظفين أشباه العاطلين، والذين يعملون لساعات محدودة، وربما يتعذر علي بعضهم أن يجد عملاً فعلياً يؤديه فيما يعرف بالبطالة المقنعة؛
- إزدواجية المسؤولية الإدارية داخل المؤسسة، نظراً لممارسة الوظيفة الواحدة من خلال أكثر من موظف، مما يؤدي إلي إعاقة أداء العمل الحكومي، بل وضياح المسؤولية بين الأفراد شاغلي الوظيفة الواحدة؛
- خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في هيكل التنظيم الإداري الحكومي وما يستتبعه من تفتيت لأداء الخدمة العمومية بينها؛
- إحداث الوظائف بشكل واسع لأغراض الترقيات واستيعاب التعيينات الجديدة، دون أن تصاحب ذلك زيادة حقيقية في عبء العمل الوظيفي فيتضخم الجهاز الحكومي.

¹ أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 2.

² نفس المرجع، ص 2-3.

وبناء على ما جاء به الباحث من أسباب أدت إلى الإختلال الملحوظ في هياكل العمالة وذلك راجع في السبب الأول والرئيسي إلى إشكالية التضخم الوظيفي بالأجهزة الحكومية مما أدى إلى إنعدام نوعاً ما للمشاركة الفعلية للفرد العامل وبالتالي تسجيل إنخفاض فعلي في درجة إنتاجيته ومخرجاته الفعلية.

إن من أهم أسباب تدني كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإدارية العمومية يرجع إلى عدم وضع معدلات الأداء للعاملين أين يتم من خلال هذه المرحلة¹ حسب الباحثان محمد العزازي وأحمد أبو إدريس تحديد مستويات الإنجاز التي بناء عليها يتم تقييم عمل كل عامل في الإدارة. ومعدل الأداء هذا يشمل كل من كمية العمل وجودته والزمن اللازم لأدائه ويجب أن تعلن هذه المعدلات على العاملين ليعملوا على أساسها. وبالرجوع لهذا المستوى يتم قياس أداء العاملين، فمن يتوافق أدائه مع هذا المستوى فهو متوسط ومن يكون أدائه أفضل فهو ممتاز يستحق الثواب ومن لم يصل إليه يكون ضعيفاً يستحق العقاب، وتعتبر معدلات الأداء من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية الرقابة.

ثالثاً- ضعف المهارات التقنية للموارد البشرية

نتيجة غياب أنظمة التعليم والتدريب المستمرين فلقد أشارت العديد من الدراسات على غرار الدراسة التي جاء بها الباحث محمد حسن شعبان² والذي أكد بأنه نتيجة لضعف إنتاجية المجتمعات العربية ومن ثم الموارد البشرية فيها أدى إلى النقص في الناتج القومي. فقد أكدت الدراسة بأن الناتج القومي للدول العربية مجتمعة يقل عن الناتج القومي لبلد أوروبي واحد. كما خصص الباحث فقرة مطولة تحدث فيها عن عنصر هام ومباشر للموارد البشرية وهو ما يعرف³ بالأمية المعلوماتية والتي تتجسد بعدم إلمام الموارد البشرية لإستخدامات التقنيات التكنولوجية الحديثة والمعتمدة أساساً على الكمبيوتر والإنترنت. وفي هذه الحالة نواجه تحديات كثيرة، ومن أهمها أن علوم الكمبيوتر والإنترنت والاتصالات تفترض التمكن من اللغة الإنجليزية بالدرجة الأولى كشرط أساسي للتعامل معها. ومن ثم فإن نسبة كبيرة من الموارد البشرية ستبقى لفترة ما خارج دائرة الإطلاع على التقنيات الجديدة مما ينقص من المساهمة في التطوير والإبداع المطلوبين.

¹ محمد العزازي، أحمد أبو إدريس، دور أجهزة الرقابة الحكومي في تفعيل أساليب القياس، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الرابع، 2006، ص 11.

³ نفس المرجع، ص 17.

رابعاً- عدم الإهتمام ببيكولوجية العمل كمقاربة جديدة

كشفت دراسة الباحث ممدوح الشحات في إطار بحثه الذي جمع بين كل من الأداء داخل المؤسسات العمومية ودرجة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في هذه الأخيرة¹ أن الإهتمام الوحيد بالموارد البشرية، كان منصب على الإهتمام بالحوافز المادية. وعليه كان يتم قياس كفاءة وفاعلية العامل على هذا الأساس ولكنه بمرور الزمن وجد أن العوامل المعنوية والحوافز المعنوية لها دور كبير في نفسية العامل ومدى القدرة على العطاء وكيفية قياس مدى فاعليته وأدائه، وأن علم النفس يتبع أسسا وأساليب لخصها الباحث في:

1 - تحليل العمل : يهدف تحليل العمل من وراء المعرفة التفصيلية لخطوات العمل إلى تحديد القدرات العقلية من تفكير وتذكر وفهم وللقدرات الإدراكية من تمييز للأطوال والأحجام والألوان والقدرات الحركية والمهارات.

2 -تقويم الوظائف: أي تحديد الأجر المناسب إذ أنه ومن خلال تحليل العمل تأتي ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث لظروف ومخاطر العمل.

3 -الإهتمام بدراسة مشاكل العمال: من إعدادات الغياب والعطل المرضية وذلك لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسمات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل.

خامساً- عدم الرضاء الوظيفي وسيادة الإحتراق الوظيفي داخل مؤسسات الخدمة العمومية

يعرف الرضاء الوظيفي على أنه إتجاه الموظف العام إزاء وظيفته. وقد يكون ذلك الإتجاه حسب ما جاءت به الدراسة سلبيا أو إيجابيا ويمكن توسيع معنى الرضاء الوظيفي ليشمل الإستجابة الوجدانية للفرد للمؤثرات والظروف والخصائص التنظيمية.² وقد ساهم الجهد النظري والمسلك البحثي في إبراز العلاقة الوثيقة بين الرضاء الوظيفي والأداء العملي، حيث أشار عدد من المنظرين إلى وجود إرتباط بين الرضاء النفسي للموظف والأداء العام ومستوى الإنتاجية. أما فيما يخص سيادة الإحتراق الوظيفي والذي يعكس لنا مدى رضا العامل عن وظيفته، والذي عرفه كل من Baron and Greenberg على أنه:³ "درجة الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة الضغوط التي يواجهها في

¹ ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، 5-9 أوت 2007، ص 2.

² محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التظوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 5، عدد 1 نوفمبر 1997، ص 21.

³ ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 14، العدد 1، 2000، ص 5.

عمله والتي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي". وقد وضح في هذا الصدد عدد من الباحثين عدة مظاهر للإحترق الوظيفي وهي: إستنفاد طاقة الفرد النفسية والسيكولوجية، إنعدام الإبداع وإنعدام الولاء والإنتماء، التعامل السلبي والعلاقات غير الجيدة مع المراجعين والزملاء ومع المؤسسة نفسها، وأنه إستجابة لضغوط عمل مرتفعة ومستمرة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه وكنتيجة تم إستخلاصها، يمكن القول بأنه لن يتم تطوير المؤسسات العمومية الإدارية إلا من خلال التركيز على عدد من النقاط والمتمثلة في: ¹ المهمة المطلوب القيام بها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يحدد بدقة تمرکز السلطة والمسؤولية، ودرجة التقنية التكنولوجية المستخدمة في إطار توفر الكفاءات البشرية لإتمام العمل بفعالية.

¹ عادة عوض القط، الإبداع والتجديد والابتكار كمدخل لجودة أداء المنظمات، ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام، القاهرة، مصر، 2-6 جانفي، 2005، ص 5.

المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية الإدارية

تتجه جهودات التنمية الإدارية في الوقت الراهن نحو الإهتمام المتزايد بمفهوم التنمية الإدارية الإلكترونية لاسيما في المؤسسات العمومية. وذلك بالرغم من الصعوبات التي يواجهها هذا المفهوم عند التطبيق الفعلي والذي يستلزم تجسيده البحث عن رؤية جادة وجوهية للتخطيط للتغيير نحو الأحسن والأسرع في نفس الوقت طمعا في الوصول للمؤسسة الإلكترونية بمفهومها الواسع. والتي تذهب في مفهومها إلى تحقيق رضا العميل والعاملين معا بالدرجة الأولى. وبناء على هذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الآثار المترتبة عن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كل من الأداء وجودة الخدمة وفي الأخير على كفاءة الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين الأداء الإداري

من الأهمية في هذا الموضوع الإشارة إلى أن عملية التحول من النمط التقليدي في أداء الخدمة إلى النمط الإلكتروني في تقديمها لا ينبغي النظر إليها بوصفها مشروعا تكنولوجيا بحتا فحسب. بقدر ماهو تغيير إستراتيجي ثقافي ومؤسسي يمس كيان المجتمع وهيكل وطرق عمل المؤسسة. أي أن التكنولوجيا يجب النظر إليها كأحد عناصر التحول والتغيير الذي يتكامل مع العنصر البشري الموجود من حيث طريقة تفكيره وثقافته واستعداده لإستخدام التكنولوجيا. والتأكد من القدرة على إدارة الأداء كعملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وإستخدامها كوسيلة للحصول على نتائج أفضل من إدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه للأهداف المخطط لها والمتطلبات القياسية والكفاءة الواجب العمل وفقها.¹ وسنتطرق في هذا الموضوع إلى أهم مزايا تكنولوجيا المعلومات وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي.

أولا- زيادة الإنتاجية وتحسين العمل الجماعي

لقد تحدث العديد من الباحثين والدارسين في مجال التكنولوجيات الحديثة عن أهمية هذه الأخيرة في إيجاد أهم الحلول للعديد من المشاكل التقنية والفنية للمؤسسة العمومية الإدارية، أين أصبحت هذه الأخيرة قادرة على تخفيض كتلة العمالة مع الإبقاء على نفس مستوى الإنتاج وأحيانا مع إمكانية زيادته. حيث ساهمت هذه الحلول التقنية في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وبالتالي الزيادة

¹ Shehadeh M.A and all, **The Impact of Management Information Systems on the Performance of Governmental Organizations- Study at Jordanian Ministry of Planning International**, Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 17, Special Issue , December ,2013 p 4.

في رفع مستوى أداء المؤسسة. فمثلاً أصبح من الممكن مع تطور تكنولوجيا الاتصالات وتبادل المعلومات أن يقوم عدد أقل من الموظفين بمتابعة عدد أكبر من العملاء والإهتمام بهم بشكل أكثر دقة وأكثر فاعلية، حيث أمنت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبادلاً سريعاً وموثوقاً للمعلومات والأفكار بين كافة عناصر فرق العمل عبر البريد الإلكتروني الذي سمح بتجاوز العوائق الجغرافية بين هؤلاء الموظفين.¹

وقد أكد الباحث نادر أحمد أبو شيخة عند دراسته للكفاية الإنتاجية في مؤسسات الخدمة العمومية² عن أهمية العمل على زيادة الإنتاجية لكونها عاملاً رئيسياً في زيادة الدخل القومي، وهذا ما يسلط الضوء على حقيقة هي أنه لما كان الدخل القومي هو حصيلة الإنتاج فإن الوسيلة إلى زيادته هي إضافة كيانات إنتاجية جديدة تأخذ بأساليب الإدارة والتقنية الحديثة. ومن جهة معاكسة كشفت أحد الدراسات³ وذلك بناء على إختبارات أجريت على عينة من المؤسسات الأمريكية بأن الإعتماد على استخدام الكمبيوتر بمفرده لا يزيد من الإنتاجية، فذلك يتطلب أيضاً إعادة التنظيم. فعند إنعدام وجود ذلك لوحظ إنخفاض في إنتاجية هذه الأخيرة. وبذلك فالتحول التكنولوجي يخلق إضطرابات عميقة داخل المؤسسة فيجعل المؤسسة تختار بين الإستثمار بشراء الآلات أو بإجراء التدريبات.

ثانياً- إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين الأداء المؤسسي العمومي

كما عرفنا من خلال الفصول السابقة أن إعتداد TIC كمنظومة معلوماتية تمثل: "إلتقاء عدة مكونات، فبالإضافة إلى الحاسوب وشبكات الاتصالات فهناك مكون آخر وهو المعروف بالكترونيات المستهلك، وهي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات تستخدم من قبل المستفيدين منها في مجال الحياة كافة".⁴ فلتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدة إسهامات تساعد على الإرتقاء بالأداء المؤسسي العمومي، والتي تتمثل فيما يلي:⁵

¹ ربا حمود، أثر التنوع الثقافي وتكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الحكومية، مؤتمر صناعات تكنولوجيا المعلومات: نحو إنشاء صناعة عربية لأدوات البحث العربية على شبكة الإنترنت، جمهورية مصر العربية، 10-14 أوت 2008، ص 13.

² نادر أحمد أبو شيخة، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العمومية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، ص 18.

³ مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثروة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2006، ص 21.

⁴ علاء السالحي، علاء عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2001، ص 20.

⁵ يحيى الربوي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الحكومي، ورشة عمل إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء

الحكومي، مصر، يومي 25 - 26 أوت 2004، ص 6.

- جعل الفرد أكثر فعالية في تحقيق التنمية؛
- رفع كفاءة الأداء وتحسين نوعيته وبالتالي زيادة فرص التطور الفعال والمتسارع؛
- تسهيل الحصول على الخدمات والمعلومات الحكومية عن بعد أي في أي وقت مع وضع إعتبار للدقة والسرعة في إنجازها؛
- خفض التكاليف المالية على النشاط الإداري والإندماج مع العالم في مجال التكنولوجيا الحديثة؛
- ربط القطاع الخاص بالقطاع الحكومي؛
- خلق أجواء من الشفافية بين المواطن وأجهزة الدولة؛
- تقليل الإعتماد على العمالة الغير مؤهلة؛
- القضاء على مظاهر البيروقراطية والفساد.

ثالثا- الإدارة الإلكترونية

عرف مفهوم الإدارة الإلكترونية عدة تعريفات منصبه مجملها في الإتفاق على المفهوم الواحد لها وهو المختصر في إرتباط الإدارة بمختلف أشكال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ونظم وتطبيقات. فتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها:¹ "تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الإتصال الحديثة، بهدف إيصال الخدمات للمواطن والعميل وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية عاليتين". وتعرف أيضا على أنها:² "عبارة عن مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة أعمال المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية، والنظم المبرمجة والتقنيات الفائقة".

ومما سبق يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم الإدارة الإلكترونية منصب حول: "التحول من النظام التقليدي للإدارة الحكومية إلى النظام الحديث القائم على تكنولوجيا المعلومات، ويمكن إدراج مفهوم الإدارة الإلكترونية ضمن جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات من حواسيب وشبكات لضمان توصيل أفضل للخدمات العمومية وبذلك أداء أفضل للأجهزة الحكومية". والجدول الموالي يوضح الإطار الشمولي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الخدمية:

¹ إيمان عبد الفتاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² أحمد مصطفى ناصف، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المنظمات، المؤتمر الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 9 - 11 ديسمبر 2003، ص 8.

الجدول رقم (2-2): الإطار الشمولي للإدارة الإلكترونية الحكومية

الحكومة المحلية	الخدمات المقدمة	قنوات الخدمة	الوسائل التكنولوجية	المستفيدون
-الولاية	طلبات	هاتف / فاكس	-مواقع الأنترنت	+المواطنون
-البلدية	معلومات	كشك	-الشبكة العنكبوتية	+القطاع الخاص /
-الدائرة	دفع مالي	جهاز حاسوب	العالمية (الويب)	المستثمرون
	تصويت / إنتخاب	تليفون	-الشبكة العنكبوتية	دوائر الحكومة المركزية
	شكاوي		للهواتف المحمولة	جهات خارجية

المصدر: إيمان صالح حسن عبد الفتاح، طرق بناء برامج وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، ندوة تعزيز مهارات القيادة لمديري المؤسسات العامة ودور تكنولوجيا المعلومات بها، مصر، 11-15 ماي 2008، ص 4.

من الجدول السابق يمكن التحدث عن أهم سمات وأهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهناك العديد من السمات التي تميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية، وتتعاظم هذه السمات مع تعاظم أهداف الإدارة الإلكترونية، ويتضح مدى إمكانية تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأجهزة الحكومية حسب ربا حمود في ثلاث نقاط أساسية وهي:¹

1- إحداث تحولات تنظيمية: أحد جوانب تأثير تكنولوجيا المعلومات هو إستخدامها لهياكل تنظيمية جديدة يتم فيها تخفيض عدد المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة. حيث يعتمد أسلوب الإشراف على العاملين على أساس الثقة. كما يقل التعامل المباشر والرقابة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء بعكس ما هو موجود في معظم الأجهزة الحكومية. كما ويتم الإعتماد على البريد الإلكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد الذين يؤدون مهام مشتركة، مما يجعل الأجهزة أكثر إستجابة لعملائها ومنافسها وإمكانية العمل عن بعد.

2- تغيير في الوظائف: يتمثل هذا التأثير في تبلور مفاهيم وطريقة الأداء، وجعل تطبيقاتها أكثر فعالية وبذلك ستطرأ تغيرات جذرية في طريقة أداء الوظائف مما سيؤدي إلى طريقة جديدة للتعامل مع الأجهزة الحكومية. فمع توفر الإتصالات التفاعلية من المنزل وعبر طريق المعلومات فائق السرعة سيكون بالإمكان إنجاز الخدمة من داخل المنزل عبر جهاز إتصال تفاعلي يمكن طالب الخدمة من التعامل مع المؤسسات العمومية الإدارية المختصة.

¹ ربا حمود، إستراتيجية صناعة المعلومات، المؤتمر السنوي الرابع لصناعة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 10 – 14 أوت 2008، ص 30.

وكخلاصة لكل ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن إختلاف الظروف والتحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية يمثل حاجزا كبيرا يحول دون ضمان نجاح هذه الاخيرة في تحسين أدائها الإداري، كما لا يمكن النجاح بإتباع طرق وأساليب إدارية حديثة قد ثبت نجاحها في مؤسسات أخرى، فالنجاح لا بد أن ينبع من تصميمها بشكل يناسب ظروفها وطرق تسييرها. ويجادل في هذا الصدد بعض الباحثين المهتمين¹ والذي يؤكد بأن فرضية الإصلاح هي فرضية مضللة بشكل أساسي لأنها تجمع بين إفتراض حتمية تغيير المؤسسة، ومدى قدرة المؤسسة على الإستعداد لهذا التغيير والمبني على إستخدام تكنولوجيا المعلومات. فتشير الأدلة التجريبية أيضا إلى أنه هنالك أجهزة² لديها من الخبرات والمعلومات الكافية لإدارة مؤسساتها بشكل جيد ولكنها ليست قادرة على تغيير أساليب عملها بما يضمن تكامل نظم المعلومات في إطار تقديم خدماتها.

المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين جودة الخدمة العمومية

تتميز معظم الدول المتقدمة بالقدرة التكنولوجية الهائلة وإرتفاع مستوى المعيشة مع تطبيق نظم سياسية تتميز بدرجة عالية من³ الديمقراطية والمشاركة بين كافة أفراد المجتمع وفئاته في إدارة شؤون الدولة. حيث يتمتع المواطنون بإرتفاع مستوى التعليم والخدمات الصحية العالية، وذلك منذ عام 1969 أين ظهرت الجمعيات الثلاث الكبرى لمراقبة الجودة و المتمثلة في⁴ الجمعية الأمريكية للجودة، والمنظمة الأوروبية للجودة، وإتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. فتقوم الحكومات بتقديم عدة خدمات للمواطنين يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

¹ KENNETH L. KRAEMER , JOHN LESLIE KING, **Information Technology and Administrative Reform: the Time After E-Government Be Different?**, Center for Research on Information Technology and Will Organizations (CRITO), Germany. Septembre 29, 2003, p 6.

² Yves C. Gagnon ,Jocelyne Dragon, **L'impact des technologies sur la performance des organisations Optimum**, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no 1 , (22-36),p 27.

³ Amil jreisat, **comparative public administration**, New York, 2002, p 135.

⁴ Andrei Octavian PARASCHIVESCU, George Bacovia, **The International Dimension of Quality** ,Volume 17, Issue 1/2014,p 104 .

الشكل رقم (2-2): الخدمات التي يعمل على تقديمها القطاع العمومي



المصدر: محمد المحمدي الماضي، إعادة هيكلة الإدارة الحكومية في ظل المستجدات الدولية، ندوة الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية، القاهرة، 18 – 22 جويلية 2006، ص 5.

يلخص الشكل السابق الخدمات التي يعمل القطاع العمومي على تقديمها للمواطنين عن طريق مؤسسات الخدمة العمومية وهي تتعدد وتختلف باختلاف نوع هذه الأخيرة، حيث تنقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية تتمثل في الخدمات الأساسية والتي تمثل خدمات مجانية تعود منافعها على المجتمع ككل. وخدمات إجتماعية تكون مبالغها رمزية وتتكفل الدولة بنفقاتها الكبرى والتي تشمل العديد من الخدمات على غرار التعليم والصحة... وأخيرا الخدمات الإقتصادية والتي يتحمل تكاليفها طالبوا الخدمة في حد ذاتهم كخدمات الإسكان والكهرباء... إلا أن هذه الخدمات أيضا تساهم الدولة في بعض تكاليفها.

وبالرجوع إلى التحدث عن جودة الخدمة فالمقصود بها بصورة عامة هو ما يتعلق بخدمات العملاء والخدمات التقنية كإجراء الإتصالات في الوقت المناسب والإستجابة السريعة للعملاء وشكاويهم، ممارسات الفوترة الفعالة وحماية حسابات العملاء، دقة المعلومات المقدمة لهم وموثوقية الشبكة المستخدمة في تقديم الخدمة.¹

وفي إطار تحقيق الجودة يشير² معظم الباحثين إلى الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا الإتصالات في المجتمع لاسيما في ظل التحول إلى الإقتصاد العالمي وسرعة تبادل المعلومات بين مواقع العمل،

¹ Lynne Holt, **Utility Service Quality- Telecommunications, Electricity, Water**, Public Utility Research Center, University of Florida, March 2004, p 2.

² السيد عاشور، ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية، سلسلة الكتب العلمية المبسطة في المعلوماتية، 1999، ص 36.

وخاصة تقنيات الإعلام الجماهيري وتوسيع تقديم الخدمات إلى المنازل كما يطلق عليه بمصطلح¹ تكنولوجيا الخدمات والتي تتعلق بالطرق أو المناهج المستخدمة في أداء الخدمات المختلفة.

أولاً- مفهوم الحكومة الإلكترونية

يمكن إدراج مصطلح الحكومة الإلكترونية بشكل واسع ضمن دائرة تقديم الخدمات للمواطنين بالإعتماد على جميع أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو بشكل أبسط تقديم الخدمات العمومية إلكترونياً، ويمكن إعطاء بعض المفاهيم التي تناولت الحكومة الإلكترونية:

- الحكومة الإلكترونية هي: "القابلية على تمكين الكوادر والأعمال باستخدام تقنيات الكمبيوتر ووسائل الإتصال لجعل الحكومة أكثر قوة".²

- وعرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحكومة الإلكترونية بأنها: " عملية استخدام المعلومات العريضة والأنترنت والإتصال عبر الهاتف الجوال لإمتلاكها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية".³

- ومن ناحية أخرى تشير الحكومة الإلكترونية إلى: "إستخدام التقنيات الرقمية لتحويل عمليات المؤسسات العمومية من أجل تحسين فعالية وكفاءة تقديم الخدمات".⁴

ومن خلال هذه التعريفات وبالرجوع إلى ما جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن الحكومة الإلكترونية فهي ترمي إلى غايتين⁵ هما تيسير شؤون المواطنين وتحسين كفاءة الإجراءات الحكومية من خلال مواقع حكومية على الأنترنت. وتصنف المواقع حسب طبيعة خدماتها ضمن صنف الإعلامية والتفاعلية ويمثل الشكل الموالي الغايات المختلفة للحكومة الإلكترونية.

¹ محمد بن أحمد بن محمد الفراري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 40.

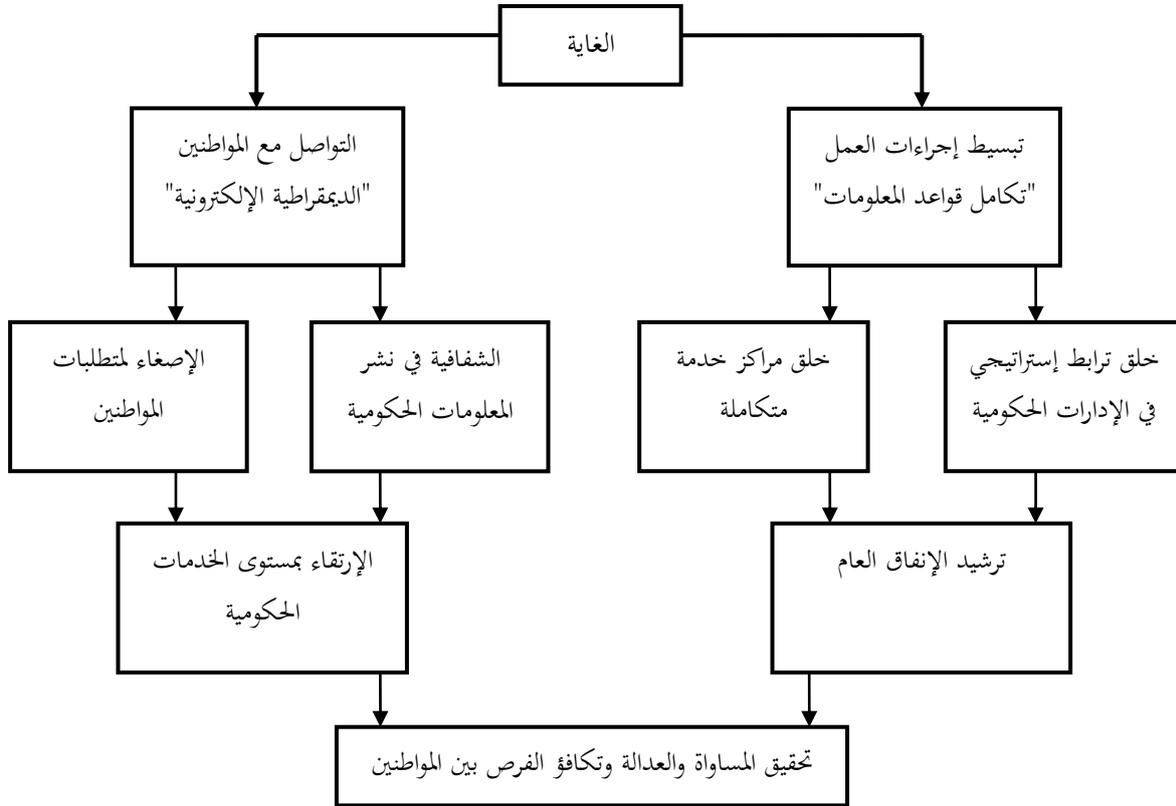
² لمياء عبد الصمد السامرائي، الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا الشبكات، الملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين وأثر تكنولوجيا المعلومات على النشاط القانوني والإداري، مصر، 15 – 17 ديسمبر 2003، ص 65.

³ عبد الرحمن ميرو، راتب البلخي، الخطط الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية على مستوى الحكومات والوزارات والمحليات العربية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السابع حول تطبيقات الحكومة الإلكترونية الموجهة للمواطنين، دمشق، سوريا، 24 – 28 أبريل 2008، ص 5.

⁴ Driss Kettani, Bernard Moulin, **L'e-gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement : l'expérience du Projet eFez**, Centre de recherches pour le développement international, Canada, Dépôt légal 2e trimestre 2014, disponible sur le site: <https://prd-idrc.azureedge.net>, consulté le 10-12-2017 à 11 :30h.

⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2009 نحو تواصل معرفي منتج، الإمارات العربية المتحدة، ص 141.

الشكل رقم (2-3): محاور أساسية لمفهوم الحكومة الإلكترونية



المصدر: محمد إبراهيم مرعي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الحكومة الإلكترونية، مؤتمر تطوير إجراءات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، 25 – 29 ماي 2008، ص 62.

يظهر الشكل السابق أهم المحاور التي تجسد مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي تتركز على تبسيط إجراءات العمل الحكومي وتحسين التواصل مع المواطنين والذي يخلق نوع من الشفافية في التعامل مع المواطنين للإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها من جهة والتخفيف من حدة الإنفاق العمومي من جهة أخرى. ولتقوم الحكومة بتقديم هذه مهامها إلكترونياً لابد من إدخال إستراتيجيات إلكترونية وطنية في تيار خطط العمل الوطنية وتنسيقها معها وفقاً لأولويات التنمية المحلية، وذلك عن طريق إتخاذ تدابير ملتزمة زمنياً والإهتمام بقطاع المعلومات والاتصالات الذي يعتبر قطاعاً إقتصادياً حيوياً، والذي يستمد أهميته¹ نتيجة للنمو المتزايد للشبكة الدولية للمعلومات والتطبيقات المجتمعية المستخدمة لها، مثل تطبيقات كل من: الحكومة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني والأعمال

¹ سعيد محمد الزغبى، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مصر، 2009، ص 8.

الإلكترونية. ولكي تستطيع الحكومات تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية لابد لها من النظر في تأثير فكرة الحكومة الإلكترونية عن طريق طرح بعض الأسئلة المتمثلة في:¹

- من المستهدف بالخدمة؟

- البنية الأساسية؟

- من المسؤول عن التحول؟

ويلخص الجدول التالي أهم الأهداف والتأثيرات التي تلعبها الحكومة الإلكترونية:

الجدول رقم (2-3): أهداف وتأثير الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الخدمة العمومية

أهداف (الحكومة الإلكترونية)	تأثيرها على الأجهزة الحكومية (الحكومة الإلكترونية)
1- تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين ورجال الأعمال بكافة أشكالها وبمستويات عالية الجودة.	1 - التوزيع الجغرافي للخدمات الإلكترونية.
2- تبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً.	2 - حماية الخصوصية الشخصية والملكية الفكرية.
3- شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين بحيث يمكن التعرف باستمرار على الاتجاهات الحكومية.	3 - الشفافية.
4- تحسين الأداء في مرافق الخدمات الحكومية بشكل عام.	4 - تطوير سياسات تنظيمية جديدة.
5- الوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الجغرافية داخل الدولة.	

المصدر: زين عبد الهادي، الحكومة الإلكترونية في العالم العربي، المؤتمر السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 9 - 11 ديسمبر 2003، ص 7 - 8.

يظهر الجدول تنوع الأهداف التي تسعى الحكومة الإلكترونية لتحقيقها والتي يندرج أهمها ضمن دائرة الإهتمام والتركيز على المواطن بدأ بتقديم الخدمات العمومية بجودة عالية عن طريق تبسيط الإجراءات وإمكانية إيصال الخدمة لأكثر نطاق جغرافي ممكن. وصولاً لتحقيق عدة مبادئ إدارية وأهمها تحقيق الشفافية وحماية السرية والخصوصية في التعامل مع المواطنين.

¹ زين عبد الهادي، إستراتيجيات صناعة المعلومات اليوم، المؤتمر العربي الرابع لصناعة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 10 - 14 أوت،

ثانيا- طريقة بناء قاعدة معلومات لمتلقي الخدمة العمومية

- يمكن إدراج أهم النصائح التي ينادي بها أغلب المتخصصين في مجال الحكومة الإلكترونية لبناء قاعدة معلومات أو موقع لتقديم الخدمات إلكترونيا للمواطنين وذلك عن طريق:¹
- 1- بناء نظام للتحقق من إستمرار كفاءة الخدمة على مدار 24 ساعة/7 أيام في الأسبوع،² هذا النظام يجب أن يستجيب لمطالبات الجمهور وذلك بتوفير وتحقيق إتصال دائم ومستمر للمواطن والجهات بالداخل والخارج بكل وسائل وإمكانيات الإتصال المتوفرة؛
 - 2- وجود مكتب إستعلامات رقمي، يقوم بإستقبال البريد الإلكتروني الخاص بالجمهور لتوجيه تفسيراتهم للأشخاص المعنيين سواء من داخل الوطن أو خارجه؛
 - 3- العملاء هم أفضل مصادر للأفكار لتحسين قدرات النظام؛
 - 4- يجب الحذر الشديد عند وضع تسعيرة للخدمات التي يقدمها الموقع لأن ذلك يدفع الجمهور بعيدا عن الموقع؛
 - 5- الإحتفاظ بخطوط الإتصال المفتوحة بين العاملين التنفيذيين، لمناقشة الأنشطة من تصميم وتنفيذ؛
 - 6- الإعلان عن خدمات الحكومة الإلكترونية، فلا يمكن تقديم خدمات لا يعرفها الجمهور دون إعلان؛
 - 7- إستخدام تقنيات متعددة لقياس³ رأي المستفيد (مواطن – مستثمر...) في جودة الخدمة المقدمة وإقتراحات التحسين.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كفاءة الموارد البشرية

تظهر بيانات المسح المتناولة لواقع الموارد البشرية التي تمتلك تأهيلا وتدريبا كافيا على كيفية التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا إدارة المشاريع المتصلة بالجانب المعلوماتي سواء كانت في شكل نظم وبرمجيات أو في شكل أجهزة ومعدات. إلى وجود إشكاليات عديدة في هذا الجانب منها ما يتعلق بالنقص الكبير في أعدادها، ومنها ما يتعلق بعدم التوزيع السليم والمتوازن للمتوفر منها

¹ زين عبد الهادي، طرق وأساليب بناء قاعدة معلومات لمتلقي الخدمة الحكومية، المؤتمر الرابع لتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، مصر، 4 – 8 سبتمبر 2005، ص 2.

² إبراهيم محمد عبد المنعم، نظم إدارة الأداء والتحول إلى المؤسسة الفعالة، ندوة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، 13 – 16 أبريل 2008، ص 5.

³ جلال نديم، وسائل تسويق الخدمات الإلكترونية، ندوة التسويق الإلكتروني لخدمات المؤسسات الحكومية، القاهرة، مصر، 8 – 12 جويلية 2007، ص 18.

وكذا التباين وعدم التوازن في حجم ونوعية الموارد البشرية المتخصصة في مجال المعلوماتية وذلك من ناحية أعداد المتخصصين ونوعية تخصصاتهم والقصور في نوعية ومستوى التدريب والتأهيل لديهم¹. ولتكنولوجيا المعلومات تأثير إستراتيجي كبير على طرق العمل والزيادة من كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة هذا الأخير الذي يعتبر المحدد لنجاحها أو فشلها².

أولا- رفع إنتاجية الموارد البشرية وتنمية قوى الإنتاج القائمة

يقصد برفع الإنتاجية للموارد البشرية³ ذلك الأثر المباشر للتدريب على إستيعاب ثمار التكنولوجيا وكيفية التعامل معها. بل ويقصد بها ما تمد به تكنولوجيا المعلومات والمعرفة العلمية من قدرة على التفكير والإبداع في التعامل مع الظواهر المستجدة في حياتهم وتجديد أساليبهم في مواجهتها وفي تحسين ظروف عملهم وحياتهم بشكل عام. ويعتبر هذا الدور لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة في تنمية المورد البشري دورا مباشرا للمعرفة بصفة عامة والمعرفة العلمية بصفة خاصة في إحداث التنمية البشرية، أو في إمكانية النظر إليها على أنها تمثل قوة إنتاجية في ذاتها إذا ما هيئت الظروف المؤسسية الملائمة لها.

ثانيا- إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنظيم العمل

إن معظم النظم المعرفية والمعلوماتية لها من الخصائص والسمات ما يجعلها ذات فائدة كبيرة، ومع ذلك فهذه الفائدة مرتبطة بالموارد البشرية في الجهاز الحكومي ذلك أن هنالك جانبا كبيرا من العمالة البشرية في الجهاز يمثل مصادر المعرفة في مجالات ثلاث وهي⁴:

- الفهم المعرفي؛
- المهارات المتعلمة؛
- المعتقدات الراسخة لدى الأفراد.

¹ يحيى الربوى، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين الأداء الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² Tristan Klein , Daniel Ratier, **Rapports L'impact des TIC sur les conditions de travail**, Direction générale du travail, n 49 ,france, 2012, p 50.

³ صلاح الدين فهدى محمود، هل تمثل تكنولوجيا المعلومات قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، مصر، 13 - 16 أبريل 2008، ص 4.

⁴ عبد الفتاح القولي، العلاقة بين تطوير الأداء وتكنولوجيا المعلومات، الملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين، مصر، 15 - 17 ديسمبر 2003، ص 19.

وهذه السمات الثلاثة للقوة العاملة في الأجهزة وخاصة الحكومية منها تجعل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متعاظمة ولكن بقدر إرتباطها بالعنصر البشري. حيث أن هذا الأخير هو ما يضي لجانب تكنولوجيا المعلومات إمكانية التنفيذ وإحتمالية التطور والإرتقاء بفعل الإبتكار البشري والثقافة التنظيمية للوصول إلى عمل المعرفة الذي عرف على أنه: "نشاط منظم يشتغل في البيانات ويعالج المعلومات وينمي ويطور المعرفة"¹ وذلك بغية الوصول إلى تطوير الأسلوب المعرفي المبرز للفروق الفردية في أساليب الإدراك والتذكر، التفكير وكذلك التميز في طريقة فهم وإستيعاب وخبز وتحويل وإستخدام المعلومات.²

الجدول رقم (2-4): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنظيم العمل بمؤسسات الخدمة العمومية

الإمكانات	المزايا والفوائد التنظيمية
- جانب العمليات والمعاملات	- قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحويل العمليات والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات ومعاملات مهيكلة مما تتيحه من معلومات.
- الجانب الجغرافي والمكاني	- تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل بسرعة وسهولة خلال مسافات كبيرة.
- الجانب البشري	- تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل على التفوق البشري في العمليات المختلفة على مستوى الجهاز ككل.
- جانب إتخاذ القرارات	- تستطيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقديم طرق التحليل والتغير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

المصدر: محمد الملا، المفاهيم الأساسية لإدارة وصيانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الملتقى السنوي الثالث لمديري تكنولوجيا المعلومات، الكويت، 1 - 3 مارس 2009، ص 4.

يظهر الجدول السابق التأثيرات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنظيمات العمل بمؤسسات الخدمة العمومية حيث يظهر المزايا والفوائد التي تعود على المؤسسة من عدة جوانب على غرار جانب العمليات والجانب الجغرافي والجانب البشري وخاصة جانب إتخاذ القرارات. وبناء على ما سبق تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحديد مدى فاعلية وكفاءة المؤسسة فتساهم بذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحديد جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمة ولعل

¹ أشرف عبد الرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 14.

² خالد حمد أمين مرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيره في التوجه الإستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العراق، 2003، ص 11.

هذا لن يتحقق إلا عن طريق إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة. هذا وفي صدد متابعة مسألة تنظيم العمل داخل المؤسسات لفت إنتباهنا إلى مسألة مهمة والتي تتمثل في التقييم الرقمي للموارد البشرية كأداة تكنولوجية فعالة للتقييم والمراقبة فنجد بأن التقييم أصبح يمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها في:¹

- التقرير اليومي مرتبط تلقائياً مع كل ضغطة إرسال وإستقبال، ويتم إنتاجه دون تدخل من أي طرف وهو يتضمن مخططات بيانية تفصيلية وتجميعية، ويمكن لرئيس المؤسسة الإطلاع كل لحظة على سير العمل؛

- توضيح كمية العمل الواردة لكل إدارة؛

- توضيح كمية العمل الملقاة على عاتق كل موظف ضمن الإدارات؛

- توضيح الإختناقات والإخفاقات لدى كل إدارة؛

- النظام لا يسمح للمدير بإرسال مهمتين متتاليتين لنفس الموظف بل عليه البدء من أول رمز وصولاً للرمز الأخير ومن ثم يعيد الكرة، مما يتيح تكافؤ الفرص ويشعل المنافسة على الإنجاز؛

- الشعور بالرضى من قبل جميع العاملين لتساوي فرصهم.

ثالثاً- أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على التدريب الإداري الإستراتيجي

تنفق المؤسسات ميزانيات هائلة في التدريب الإداري والفني في مراكز التدريب، وتحمل ميزانيات إنتقالات وإقامة ضخمة في سبيل ذلك، لذلك بدأت تظهر أهمية التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو التدريبية والتعليمية وذلك في ظل التقدم في تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والذي أدى حسب فريد النجار إلى:²

- تكامل المعلومات بين جميع إدارات المنظمة؛

- التوزيع المثالي لمنظومة المعلومات؛

- سهولة الوصول إلى المعلومات؛

¹ سامي الجمش، الحكومة الإلكترونية ومنظومة وزارة المغتربين (Front office) التقييم الرقمي كحل لمشاكل تقييم وترقية الموظفين، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السابع، الجمهورية العربية السورية، 24 - 28 أوت 2008، ص 13.

² فريد النجار، ممارسات التدريب الموجه بتكنولوجيا المعلومات، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، مصر، 9-11 جانفي 2005، ص 16.

- المشاركة في البيانات وإعادة الإستخدام.

ومن خلال تزايد الإهتمام بالموارد البشرية، يجدر بنا الذهاب إلى ضرورة الإهتمام بالتخطيط لصياغة سياسة واضحة المعالم للموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العمومية، ووضع أولوية لمختلف أشكال التدريب والتكوين تلبية لمتطلبات التنمية الإدارية القائمة على تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية الإدارية
إن محاولة وضع أسس عملية وعلمية لتقديم الخدمة العمومية هو مهمة معقدة وصعبة للغاية. وذلك في إطار عدم وجود نظم قياس وتقييم لجودة الخدمة. فالغرض إذن من قياس جودة الخدمة هو البحث عن توقعات وطموحات متلقي الخدمة التي إذا ما تحققت بشكل سليم ستحقق أهداف التنمية الإدارية، ولعل هذا لن يتم إلا عن طريق تحليل الإنحرافات وتصحيح الأخطاء في مجال تقديم الخدمة للوصول للرضا الجماهيري من جهة وإرضاء القطاع الخاص ومختلف الجهات التي لها صلة بالدولة من جهة أخرى.

المطلب الأول: قياس جودة الخدمة العمومية وفقا لأسلوب السارفوكال (SERVQUAL)

بالرغم من الاختلاف بين الباحثين حول صعوبة قياس جودة الخدمة في مؤسسات الخدمة العمومية، إلا أن ما قام¹ به Parasuraman ورفقائه عام 1985، يعد هو البداية الحقيقية نحو البحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة. حيث صمم الباحثان مقياسهم الشهير والمعروف باسم مقياس الفجوة أو الإدراكات/ التوقعات SERVQUAL. ولقد حاول الباحثون من خلال تطبيق هذا المقياس معرفة مستوى جودة الخدمة التي يجب أن يحصل عليها المتلقي والتي يمكن تحديدها من خلال إيجاد الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة وبين جودة الخدمة التي حصلوا عليها فعلا. كما استقطب مقياس "السيرفكال"² كثيرا من الإهتمام والإستخدام منذ أن تم تصميمه سنة 1985 والتطوير الذي أدخل عليه حتى سنة 1998، وقد بني على خمسة أبعاد تمثل معايير يقيم العميل جودة الخدمة في ضوءها وهذه الأبعاد هي:

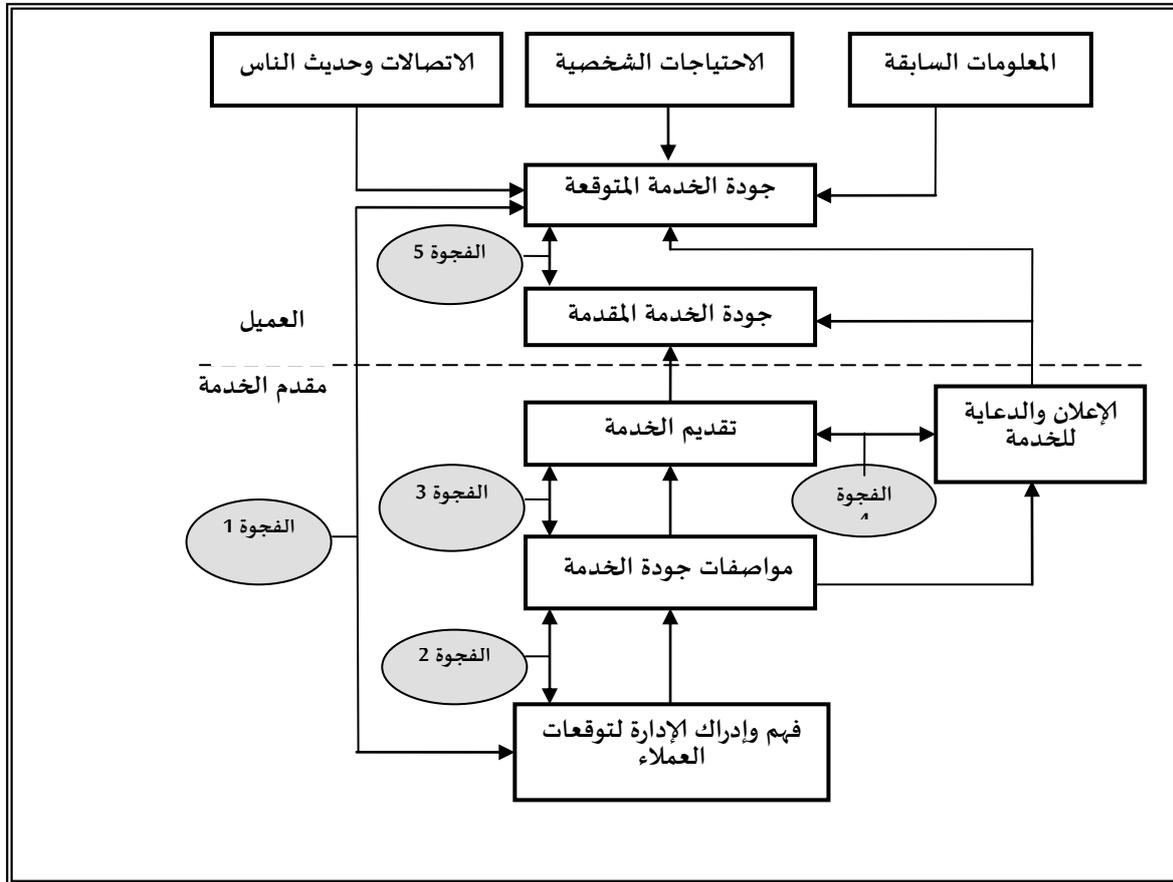
- الأجهزة والمرافق والأفراد والأشياء الملموسة؛
- الإعتمادية والمصدقية في التعامل؛
- سرعة الإستجابة؛
- الثقة في التعامل؛
- الإهتمام.

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، ندوات ومؤتمرات قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 68-72.

² علي أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج (ServQual)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - جمهورية مصر العربية 9-13 جانفي 2005، ص 12.

ومن خلال هذه الأبعاد، قام الباحثون باستنباط إثنين وعشرين محددًا من محددات الجودة وذلك من خلال سلسلة من المقابلات أجروها مع جماعات تمثل عملاء مؤسسات خدمية مختلفة من بينها شركات تأمين ومصارف تجارية، بالإضافة إلى عدد من الخدمات الإستشارية. ويحتوي الـ"ServQual" على مجموعتين من عناصر القياس منها (22) عنصرا لقياس "توقعات العميل" عن المؤسسة و(22) عنصرا لقياس "عناصر جودة الخدمة المقدمة له فعلا" من تلك المؤسسة، ويتم التوصل من خلال ذلك إلى قياس الفجوة في كل بعد من الأبعاد الخمسة، كما يمكن من خلاله دراسة أسباب الفجوات الخمس¹ ويوضح الشكل الموالي نموذج السيرفكال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة.

الشكل رقم (4-2): نموذج السيرفكال "ServQual" لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة



المصدر: علي أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج (ServQual)، نفس المرجع السابق، ص:14.

¹ علي أحمد ثاني بن عبود، نفس المرجع السابق، ص 13.

- يبين الشكل السابق العناصر التي يقوم عليها نموذج السرفوكال أو كما يطلق عليه إسم نموذج الفجوات الخمس أين تحسب هذه الفجوات حسب هذا المقياس بطرح الخدمة المتوقعة من الخدمة الفعلية. ووفقاً لهذا المقياس توجد هناك خمس فجوات تتمثل في:¹
- الفجوة (1): وتمثل الإختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.
 - الفجوة (2): عبارة عن الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك.
 - الفجوة (3): عبارة عن الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً.
 - الفجوة (4): عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين ما وعدت به الإدارة إعلامياً أو من خلال إعلاناتها.
 - الفجوة (5): عبارة عن الإختلاف أو الإنحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة. وقد حظيت كل من الفجوة الأولى والفجوة الخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة، وذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة المصرفية والنقل الجوي، التعليم والوجبات السريعة، الخدمة الصحية والخدمة الهندسية الإستشارية...² وسيتم التطرق لإستبيان مقياس "السيرفكال" ServQual من خلال الجداول التالية:

¹ علي أحمد ثاني بن عبود، نفس المرجع السابق، ص 14.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 4، عدد1، 1996، ص 15.

الجدول رقم (2-5): العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمات المتوقعة (Expected) من (الجهة الحكومية)

العبارات							غير موافق بشدة	موافق بشدة
الأجهزة والمرافق والمعدات								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تتوفر لدى الجهة الحكومية تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تكون المرافق والصالات التي تقدم بها الخدمة بالجهة الحكومية ملائمة وصحية وجذابة.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يتمتع العاملون بالجهة الحكومية بحُسن الهندام والمظهر.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يناسب المظهر العام للمرافق والصالات بالجهة الحكومية نوع وطبيعة الخدمات المقدمة.	
المصداقية في التعامل								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب التزام الجهة الحكومية بتنفيذ المهام والأعمال في الأوقات المحددة والتي تم الوعد بها.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يتعاطف العاملون بالجهة الحكومية مع العملاء ويهتموا بمشاكلهم ويجيبوا على استفساراتهم.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تحرص الجهة الحكومية على تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وبشكل جيد في المقام الأول.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تحرص الجهة الحكومية على تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تكون لدى الجهة الحكومية أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء.	
سرعة الاستجابة								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب على العاملين بالجهة الحكومية إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب على العاملين بالجهة الحكومية تقديم الخدمة بشكل فوري .	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب على العاملين بالجهة الحكومية أن يكونوا دائماً على استعداد لمساعدة العملاء	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب على العاملين بالجهة الحكومية عدم الانشغال أبداً عن العملاء وتلبية طلباتهم فوراً.	

							غير موافق بشدة								موافق بشدة
الثقة في التعامل															
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يولد سلوك العاملين بالجهة الحكومية الشعور بالثقة من قبل العملاء بالعاملين .								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يشعر العملاء بالأمان في تعاملهم مع العاملين بالجهة الحكومية.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب على العاملين بالجهة الحكومية التحلي بالأحاسيس الإنسانية واللياقة والكياسة في التعامل مع العملاء.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن يكون لدى العاملين بالجهة الحكومية المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.								
الاهتمام بالعملاء															
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تولي الجهة الحكومية اهتماماً شخصياً للعملاء.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تكون ساعات العمل بالجهة الحكومية مناسبة لجميع العملاء.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تكون للعاملين بالجهة الحكومية القدرة على منح العملاء الاهتمام الشخصي.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تضع الجهة الحكومية المصلحة العليا للعملاء نصب عينها.								
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	يجب أن تكون الجهة الحكومية على دراية وعلم باحتياجات العملاء.								

المصدر: علي أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج (ServQual)، نفس المرجع السابق، ص

الجدول رقم (2-6): العبارات المكونة لقياس جودة الخدمات المقدمة (Perceived) من (الجهة الحكومية)

العبارات	غير موافق بشدة	1	2	3	4	5	6	7	موافق بشدة
الأجهزة والمرافق والمعدات									
تتوفر لدى الجهة الحكومية تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
المرافق والصالات التي تقدم بها الخدمة بالجهة الحكومية ملائمة وصحية وجذابة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يتمتع العاملون في أماكن تقديم الخدمة بالنظافة وحُسن الهندام والمظهر.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يناسب المظهر العام للمرافق والصالات بالجهة الحكومية نوع وطبيعة الخدمات المقدمة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
المصداقية في التعامل									
تلتزم الجهة الحكومية بتنفيذ المهام والأعمال في الأوقات المحددة ووفقا لما تم الوعد به.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يتعاطف العاملون معك ويهتمون بمشاكلك ويحسبون على استفساراتك.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
تحرص الجهة الحكومية على تقديم الخدمة لك بشكل صحيح من أول مرة وبشكل جيد في المقام الأول	1	2	3	4	5	6	7	8	9
تحرص الجهة الحكومية على تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها	1	2	3	4	5	6	7	8	9
سرعة الاستجابة									
تتوفر لدى الجهة الحكومية أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يقوم العاملون بالجهة الحكومية بإعلامك بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يقدم العاملون بالجهة الحكومية الخدمة لك بشكل فوري.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يكون العاملون بالجهة الحكومية دائماً على استعداد لمساعدتك.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
العاملون بالجهة الحكومية لا ينشغلون أبداً عنك ويلبون طلباتك فوراً.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الثقة في التعامل									
يشعرك سلوك العاملين بالجهة الحكومية بالثقة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
أشعر بالأمان في تعاملي مع العاملين بالجهة الحكومية.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
يتحلّى العاملون بالجهة الحكومية بالأحاسيس الإنسانية واللياقة والكمياسة في التعامل معك.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
تتوفر لدى العاملين بالجهة الحكومية المعرفة الكافية للإجابة على أسئلتك.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالعملاء									
تولي الجهة الحكومية اهتماماً شخصياً بك .	1	2	3	4	5	6	7	8	9

العبارات							غير موافق بشدة	موافق بشدة
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	ساعات العمل بالجهة الحكومية مناسبة لجميع العملاء.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	لدى العاملين بالجهة الحكومية القدرة على منحك الاهتمام الشخصي.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	تضع الجهة الحكومية المصلحة العليا لك نصب عينها.	
⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	الجهة الحكومية على دراية وعلم باحتياجاتك.	

المصدر: علي أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج (ServQual)، نفس المرجع السابق، ص 18.

من خلال الجداول السابقة يتبين لدينا بأن هذين الإستبيانين يتميزان باحتوائهما على خطوط عريضة للباحثين الراغبين في تطوير الخدمة في القطاعات الخدمية. خاصة وأنه سهل الإجابة بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن هوية العميل وسهولته وشموليته في محتواه. ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن تلخيص هدف مدخل قياس فجوة الأداء في مؤسسات الخدمة العمومية إلى:¹

- قياس ومعرفة توقعات العملاء عن الخدمة المطلوبة؛
- دراسة رأي العملاء عن أوجه القصور في الخدمة المقدمة لهم فعلا؛
- دراسة الأهمية النسبية للأبعاد المكونة لجودة الخدمة؛
- دراسة شكاوى ومقترحات العملاء؛
- دراسة أسباب تدني الخدمة عن مستوى توقعات العميل واتخاذ الأساليب المناسبة لتطوير جودة الخدمة.

¹ علي أحمد بن عبود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذج الجودة والتميز وأثر ذلك على قياس الأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 15-17 مارس 2004، ص 26.

وكغيرها من الأبحاث تعرض مقياس السيرفكال لعدد من الإنتقادات،¹ فمعظم الدراسات البحثية لا تدعم هيكل الخمسة فجوات التي جاء بها السيرفوكال. فاعتبرت إدارة البنود التوقعية أيضا غير ضرورية لقياس الجودة. بالإضافة إلى ذلك قام كل من كرونين وتايلور سنة 1992 بتطويرهما المقياس القائم على الأداء والذي يعرف باسم السارفبارفورمنس SERVPERF وقد صرحا بأن هذا المقياس لديه القدرة على تقديم أكثر دقة لنقاط جودة الخدمة من مقياس السيرفكال، وهم يجادلون في أن الأداء الحالي يعكس بصورة أفضل تصور العميل للخدمة وأن التوقعات ليست جزءا من هذا المفهوم. ويمكن الإشارة هنا بأنه على الرغم من الإنتقادات التي وجهت لمقياس السارفكال، كان هذا المقياس ولازال من أهم مقاييس جودة الخدمة التي يستعملها الباحثون في المؤسسات وهو لحد الآن معتمد كمقياس موثوق في استخدامه كأسلوب ومنهج لقياس جودة الخدمة في مختلف قطاعات الأعمال والصناعات الخدمية. على غرار دراسة Zainal Abedin² حول جودة السياحة والتي إعتمدت فيها الباحثة على مقياس السيرفكال وذلك لقياس توقعات وتصورات العملاء حول الخدمة، وإجراء مقارنة بين مجالات مختلفة من الخدمة المقدمة فعلا من قبل المؤسسة. وقد كشفت الدراسة عن مستوى جودة الخدمة المقدمة وعن مجموعة من التوقعات القادرة على زيادة حصة المؤسسة في السوق وكيف تكون هذه الأخيرة قادرة على جعل علامتها التجارية أكثر قوة.

من خلال ما سبق يبدو أن أهمية مقياس السيرفكال تظهر في تعدد إستخداماته، فهذا المقياس لديه مجموعة متنوعة من التطبيقات المحتملة والتي يمكن أن تساعد مجموعة واسعة من المؤسسات في تقييم³ توقعات عملائها حول تصورات جودة الخدمة التي يمكن أن تساعد في تحديد المجالات التي تتطلب الإهتمام الإداري، والعمل على تحسين جودة الخدمة. بالإضافة إلى هذا أكد الباحثون أن هذا المقياس يكون بمثابة تحفيز للبحوث التجريبية التي تركز على جودة الخدمة.

¹ Prabha Ramseook and all, **SERVICE QUALITY IN THE PUBLIC SERVICE, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH** , Volume 3 , Number 1 , 2010, p 4.

² Zainal Abedin, **service quality level and the perception of customers, a study on nijhoom tours, rated travel and tourism company in Bangladesh**, Published by european centre for research training and development, vol.3, No.3.pp.80-100, april 2015,p 1.

³ A.parasuraman, and al, **servqual a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, volume 64, number 1, spring 1988, p 26.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الإداري وفقا لأسلوب (servperf)

لم يكن القطاع العمومي الإداري بعيدا عن كل التطورات التي حدثت في السنوات الأخيرة مع ظهور مفاهيم المناجمنت العمومي الجديد، والتي نادت بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الخاصة في إدارة المؤسسات العمومية مما إستوجب إلى إنتقال عدوى الإهتمام بقياس الأداء إلى داخل الأجهزة الحكومية. فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء والسؤال المطروح هنا هو: يمكن الحكم على هذا الأداء بأي مقياس؟¹ ولعل عدم القدرة على الإجابة على هذا السؤال، هو الذي أدى إلى بروز الجدل حول الأبعاد التي تندرج في عملية قياس جودة الخدمة والمقصود² بأبعاد جودة الخدمة هنا هي مجموعة الخصائص أو الصفات أو المتغيرات التي تشكل بمجموعها جوانب جودة الخدمة، ويجري القياس لكل منها لتقويم مستوى الجودة العام أو الكلي للخدمة.

لقد تحدثنا من خلال المطلب السابق عن مقياس جودة الخدمة والمعروف باسم السارفوكال "SERVQUAL" وسبق وأن أشرنا إلى أنه تعرض لإنتقادات مما أدى إلى البحث والوصول إلى محاولات أخرى للقياس. فأما المحاولة³ الثانية لقياس جودة الخدمة فهي التي قام بها كل من Cronin & Taylor سنة 1992 فلقد ظهر هذا المقياس عندما أظهرت نتائج بعض الدراسات الأخرى صعوبات عديدة تنطوي عليها عملية إستخدام مقياس الفجوة بين التوقعات والأداء "SERVQUAL" حيث شككت نتائج دراستهم في طريقة القياس. ومن ثم فقد إقترحا مقياسا آخر بديلا أطلقا عليه إسم مقياس "SERVPERF"، حيث يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس آراء العملاء وإتجاهاتهم نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم.

¹ محمد المحمدى ماضي، نحو إدارة إقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - جمهورية مصر العربية 15-17 مارس 2004، ص 3.

² رعد عبد الله الطائي وآخرون، تقويم جودة الدراسات العليا في احدى كليات جامعة بغداد في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013، ص 5.

³ ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 2002، ص 3.

فمقياس SERVPERF إذن تم الإعتماد عليه كأسلوب لقياس الأداء الفعلي والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال إتجاهات العملاء، ويتم التعبير عنه بالمعادلة التالية:¹

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

ويعتبر (Cronin & Taylor, 1992) من الأوائل الذين تبنوا مقياس SERVPERF في قياس جودة الخدمة لأن هذا المقياس أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس SERVQUAL. ولم يختلف الأسلوب الجديد عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس جودة الخدمة والمتعلقة بالجوانب الملموسة والإعتمادية، الإستجابة والأمان، وأخيرا التعاطف.

الشكل رقم (2-5): نموذج قياس جودة الأداء SERVPERF

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

حيث :

SQ_i تمثل جودة الخدمة المتوقعة للفرد **i**.

K تمثل عدد العناصر.

P تمثل إدراك الفرد **i** فيما يتعلق بأداء الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

J تمثل العنصر.

Source : Mohd. Adil , and all, **SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research Global Journal of Management and Business Research Marketin, Publisher: Global Journals Inc. (USA), Volume 13, Version 1.0 ,2013 , p 7 .**

يمثل الشكل السابق العناصر الأساسية التي تمثل نموذج قياس جودة الأداء. فبالنسبة للطريقة العملية للقياس في هذا النموذج فهي إستخدام نفس أداة السيرفكال مع الإستغناء عن البنود

¹ أحمد علي أحمد حسين، العلاقة بين إدارة توقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات، ص 12.

الإثنين وعشرين التي تقيس التوقعات ويسمح هذا بلا شك بتسهيل معتبر لعملية القياس. ولكن من جهة ثانية فمقياس السيرفكال أكثر غنى من حيث المعلومات المستخلصة وأفيد للمسير في تشخيص مواقع القوة والنقص، لأنه يظهر ما إذا كانت العلامات المتدنية ناتجة عن توقعات عالية أم عن أداء ضعيف، لكن مقياس الأداء SERVPERF أقدر على تفسير التباين في مقياس الجودة المدركة وأكثر عملية كونه يتجنب المفهوم المعقد للتوقعات والنقائص العملية المترتبة عن مفهوم الفجوة.¹

نموذج SERVPERF هو الآخر وردت عليه تحفظات من البعض وتأييدا من البعض الآخر، ومنهم زيثامل نفسه أحد بناء نموذج الفجوة وتركزت الإنتقادات في هذا النموذج حول محدودية صحة النتائج المتوصل إليها وذلك لاستبعاده لتوقعات العملاء وبذلك فهو يلغي كل الإفتراضات الإيجابية التي جاء بها مقياس السرفوكال.

وكإشارة تعتبر هامة في هذا الموضوع فالجودة عرفت بعدة مقاييس بحثية أخرى، ولعل من أهمها ما عرف بمنهجية Six Sigma. فمنهجية ال Six Sigma² تعتمد التركيز على التحسين المستمر وذلك عن طريق الفهم الجيد لمتطلبات وإحتياجات العمل وكذلك فهم وتحليل العمليات، وعمل المقاييس المناسبة والسعي لتحسين العمليات ومراقبتها المستمرة. وبالرغم من أن هدف ال Six Sigma هو الوصول لنسبة 99.99% خلو من العيوب فإنه ليس المطلوب أن تصل كل عمليات المؤسسة لهذا الهدف، لذلك تقوم المؤسسات التي تطبق مفاهيم ال Six Sigma بتحديد وتعريف أي العمليات التي تستفيد من تطبيق مفاهيم ال Six Sigma وتركز على هذه العمليات بجهود التحسين. وكملاحظة في هذا الصدد تستخدم كلمة³ Sigma للإشارة على المقدرة الحالية للعملية الإنتاجية، وقد ساهم هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين مستويات الأداء، خفض التكاليف وزيادة درجة رضا العملاء.

وبالرغم من تعدد المقاييس التي عرفها مفهوم جودة الخدمة والتي أدت للتأكيد على أهمية البحث في سبل قياس الجودة. فإن إستخدامه في قياس الأداء في المؤسسات الخدمية العمومية يكاد لا

¹ بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر)، جامعة سطيف 1، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، 2014، ص 75.

² أكرم جرجس غبور، خطوات منهجية التطبيق المتبعة في مشروعات التحسين باستعمال مفاهيم ال Six Sigma، ندوة تطبيق مفاهيم six sigma في التطوير الإداري، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 23-27 ماي، 2004، ص 2.

³ Hakan Wiklund et pla Sandvik Wiklund, **widening the six sigma concept**, An approach to improve organisational learning, *Total Quality Management*, vol. 13, 2002, p 234.

يكون، حيث إقتصروا وضع مقاييس لهذا المفهوم على مجرد محاولات من طرف باحثين وإقتصاديين فقط بينما لا توجد هناك قابلية فعلية لتجسيد مختلف هذه المقاييس على مؤسسات الخدمة العمومية واقعياً.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

تشكل الموارد البشرية الركن الأساسي في المؤسسة ولقد أكدت الدراسات عن أهمية هذا المورد في ظل تنامي الدور العلمي والتكنولوجي لها. فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تساهم بشكل إيجابي في رضا كافة أطراف المنظومة، وبالتالي فإن الإرتقاء بقدرات هذه الإدارة يعد الخيار الحاسم لتحقيق النجاحات المقترنة بكفاءتها. ولكن ومن منظور آخر يمكن أن تتحول الموارد البشرية إلى شكلها السلبي في ظل محدودية موازنات التدريب والتأهيل المؤسسي، مما يؤدي إلى إعاقة أداء العمل الحكومي. ولعل هذا مرتبط بعدم وجود معايير نموذجية لقياس أداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمؤسسات العمومية الخدمية الإسترشاد بها في قياس أداء مواردها البشرية. ولقد أدت الصعوبة في توفير معايير لقياس كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الخدمة العمومية إلى وصفها بالحكومات البيروقراطية والحكومة المبددة.¹

ومن هذا المنطلق وبعد البحث في خبايا موضوع قياس أداء الموارد البشرية وجدنا أنه يكاد ينعدم وجود نظام قائم بحد ذاته للقياس على مستوى المادة البحثية ونستثني بذلك بعض الأبحاث التي وردت في أعمال علمية والتي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً- نظم تقدير كفاية أداء الموظفين العموميين

سوف نلقي الضوء على أهم هذه النظم من خلال العناصر التالية:²

1 - نظام الإختبارات الدورية:

يعد نظام الإختبارات الدورية من أحد الوسائل الهامة التي يتم اللجوء إليها لقياس أداء الموظفين العموميين. والإختبارات تتعدد وتتنوع ولكنه يلزم في الإختبار أن يتضمن الوصول إلى الآتي:

¹ سيد أحمد البواب، موازنة الأداء لخدمة الكفاءة في الحكومة، مراكز البحوث الإدارية، 1970، ص 4.

² صلاح الدين فوزي، التنظيم القانوني لقياس كفاية أداء موظفي الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 9-13 جانفي 2005، ص 52.

- مدى إلمام الموظف بالمعلومات المتعلقة بعمله وجهته عمله، أي الجهة التي يعمل بها، وموقعها في الهيكل التنظيمي، الارتباط الوظيفي، أهم واجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها، الإجراءات والخطوات التنفيذية لمهام الوظيفة؛

- مستوى المعارف العامة للموظف، ثقافته العامة، وقدراته الفكرية؛

- مقدرة الموظف على التصرف حيال ما يعرض عليه من موضوعات أو ما يحال إليه من مهام وأعمال؛

- مدى إلتزام الموظف باحترام الشرعية القانونية، ومراعاته لقواعد تدرج الأعمال القانونية؛

- الوقوف على الرغبة في التزود بالمعارف؛

- معرفة كيفية تطبيق النظم واللوائح والقوانين.

2 - معدلات إنتاجية الموظف:

إن نظام معدلات الإنتاجية يلزم ألا ينظر إليه نظرة موحدة بالنسبة للأعمال كافة خاصة أن هناك العديد من الأعمال التي يستعصى إدراجها ضمن هذا النظام، مثال ذلك أعمال وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين والمستشارين والخبراء، وبالجملة كل من يشغل لوظيفة سواء إشرافية أم استشارية. لكنه يمكن تطبيق هذا النظام حالة إمكانية وضع معدل يومي أو أسبوعي للإنجاز.

3- نظام التقارير الدورية:

إن التقارير الدورية هي تلك التقارير التي يضطلع الرؤساء بإعدادها عن أداء وعمل وسلوك مرءوسهم وهذا النظام هو المطبق في أغلب أنظمة الخدمة العمومية. ومن أهم وأشهر الطرق التي تستخدم في تحديد عناصر تقارير الكفاية الطرق الآتية:¹

3-1- طريقة التحديد العام لعناصر تقارير الكفاية: وفي هذا الأسلوب يتم تصميم نموذج موحد لتقارير الكفاية ينطبق على الموظفين كافة باختلاف مجموعاتهم النوعية الوظيفية وفئاتهم الوظيفية وأيضاً درجاتهم الوظيفية.

3-2- طريقة بروسست للقياس: إبتدع هذه الطريقة Probest S.B والذي كان يشغل رئيساً للجنة المتحنيين في لجنة الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتخلص طريقة بروسست في تصميم

¹ صلاح الدين فوزي، نفس المرجع السابق، ص 53.

مجموعة من القوائم تتضمن كل منها صفحات عديدة متعلقة بالعمل والأداء والسمات الشخصية والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والمتعاملين.

وكتعقيب عن هذا الأسلوب في قياس أداء الموارد البشرية نرى أن هذا الأسلوب لا يمكن القول بأنه مقياس كفاء للأداء لأنه يعتبر وكأن الأفراد العاملين كلهم لديهم نفس المعايير والدرجات الوظيفية فمن غير المعقول أن يتم قياس أداء عامل رئيسي بنفس أداء العامل المساعد والبسيط، وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين بأنه عند قياس أداء المؤسسة ينبغي التركيز على نظام الموارد البشرية بأكمله لا فقط على الممارسات الفردية.¹

ثانيا- مؤشرات قياس إنتاجية الموارد البشرية

لقد تعددت الأبحاث حول كيفية قياس إنتاجية الموارد البشرية وقد كان الإتفاق تاما حول معايير القياس وتم جمع أغلبها في ثلاث معايير أساسية والتي تتمثل في:²

1 - معيار الكمية:

ينسب تبعا لهذا المقياس عدد الوحدات المنتجة (المخرجات) إلى عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج (ساعات العمل البشرية، ساعات العمل الآلية، وحدات المواد الخام ووحدات الطاقة).

2 - معيار القيمة:

ونستخدم هنا حاصل ضرب الكمية × السعر.

3- القيمة المضافة:

تستخدم القيمة المضافة للتعبير عن كافة تكاليف الجهود المبذولة في الإنتاج، وكافة العوائد من هذه الجهود وبالتالي فهي الفرق بين المبيعات الإجمالية وتكاليف الخامات والخدمات. وبذلك تمثل القيمة المضافة المساهمة الفعلية في إنتاج السلعة، أي ما تضيفه إلى جانب مستلزمات الإنتاج والأجزاء الوسيطة والإستهلاكات.

كما تعرض الباحث من خلال مداخلته هذه إلى إبراز إيجابيات وسلبيات هذه الطرق وقد خلص إلى أن هذه الطرق المعتمدة في قياس إنتاجية الموارد البشرية وأولها معيار الكمية فيتميز هذا

¹ Gabcanova iveta, **Human Resources Key Performance Indicators**, Journal of Competitiveness Vol. 4, Issue 1, March 2012, pp 117-128 .

² ثناء علي القباني، مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الأول لإدارة الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة والحديثة، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 29 أبريل-3 ماي، 2007، ص 7.

المعيار بالسهولة وإتاحة المقارنة بالنسبة لأداء العمال الذين يقومون بنفس العمل، ولكن مشكلة هذا النوع من المقاييس أنه لا يمكن استخدامه في حالة المنتجات المتعددة، كما يستبعد القدرة على معرفة التحسينات التي تحدث في جودة المنتج.

أما بالنسبة للمعيار الثاني فيتميز هذا المقياس بإمكانية قياس الإنتاجية بالنسبة للمنتجات المتعددة والأجزاء غير تامة الصنع، غير أن هناك من جهة أخرى مشكلة تقلبات الأسعار والفروق بين أسعار التكلفة وأسعار السوق، ومشكلة الاختلاف في الأسعار من سنة لأخرى عند إجراء المقارنة الإنتاجية بين عدد من السنين، كذلك لا يبرز درجات الجودة واختلاف درجات الخبرة والمهارة بين الأفراد العاملين.

أما بالنسبة لمقياس القيمة المضافة فنجد أن لهذا المقياس عدة مزايا وهي الدقة والموضوعية، وتمكين الإدارة من استخدام أدوات التحليل الرياضية للتوصل إلى أفضل البدائل التي تحقق الإستغلال الأمثل للخدمات والآلات والخدمات. ومن جهة أخرى فإن الأخذ بمقياس القيمة المضافة يتطلب وجود بيانات محاسبية دقيقة، وكنقد لهذا المقياس وهو أنه لا يظهر تأثير العوامل الكمية كطبيعة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية...¹

ثالثاً- مقاييس الأداء الأساسية

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية من أهم الوسائل التي عرفت لقياس الأداء. وتعتبر مقاييس الأداء الأساسية نظرة عامة على النقاط الهامة لأي منظمة أعمال مبنية على مقاييس معينة تم تحديدها مسبقاً في شكل تقارير تجميعية أو منشورات أو خرائط تمد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجونها لتقييم أفعالهم السابقة وهذه المؤشرات عادة ما تكون طويلة المدى، على إعتبار أن تعريفها وتحديدها عادة لا يتغير سريعاً وهي تنقسم إلى أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في:²

1- مؤشرات الكفاءة:

تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، فيجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المؤسسة هذه المخرجات. وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن

¹ ثناء علي القباني، نفس المرجع السابق، ص 8.

² شريف عبد المجيد مازن، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 15-17 مارس 2004، ص 2.

تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحزره، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية.

2- مؤشرات الفعالية:

تمدنا هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

3- مؤشرات إنجاز العمل:

تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

4- مقاييس الجودة:

مقاييس الجودة التي تناظر توقعات العميل (مثل: الدقة - سرعة الاستجابة - المسؤولية).

وبعد التطرق إلى أهم المقاييس الشائعة والمستعملة في قياس أداء الموارد البشرية يمكن القول بأنه لا يوجد مقاييس دولية معتمدة لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإدارية. وكخلاصة لكل ما سبق فإن التأثير الأساسي¹ لمقاييس الموارد البشرية لا بد أن يجمع بين درجة المشاركة في العمل ومدى إلتزام العاملين بعملهم ودرجة رضائهم عن العمل. ولا بد من الأخذ بعين الإعتبار تقييم ردود الفعل حول كيفية شغل الدور المتوقع من الموارد البشرية ونوعية الخدمات المقدمة ليكون بالإمكان وضع مقياس واقعي وعملي في نفس الوقت.

¹ Daniel Held, Dr. ès Sc. Econ, **Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines**, paru dans personnel, n 416, Janvier 2001, p 2.

خلاصة الفصل

كإستنتاج لما تمت معالجته من خلال هذا الفصل نجد بأن المستجدات القائمة في مجال الإدارة الإلكترونية تحتم على المؤسسات ولاسيما العمومية الخدمية الإنتقال من أسلوب الحكومة التقليدية إلى الأسلوب الإلكتروني والذي يتطلب إعداد خطة إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته، حتى تتفادى مختلف مؤسسات الخدمة العمومية الوقوع في صعوبات ومشاكل أكبر.

ولقد لاحظنا من خلال هذا الفصل أهم التأثيرات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مختلف مؤسسات الخدمة العمومية، وإنعكاس ذلك على العمليات والأنشطة المطبقة داخل هذه الاخيرة والتي تؤدي إلى تغيير معظم أساليب عملها وطرق تقديم خدماتها. فالإستخدام الفعال للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات يتطلب التعاون والتنسيق بين مختلف الموارد البشرية الداخلة في النظام بغية تخطي الصعوبات التي ستواجهها مختلف هذه المؤسسات جراء تأثيرات التحول إلى الإدارة الإلكترونية التي من شأنها تغيير أساليب وطرق العمل بشكل جذري. ولعل هذا لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإهتمام بمؤشرات وطرق قياس الأداء لتغطي الجوانب الأساسية والمتمثلة في جودة الخدمات التي تقدمها، والكفاءة في إستخدام مواردها البشرية.

الفصل الثالث

واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في
مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية مع التركيز على
مشروع عصرة البلديات في ظل العمل بالنظام
المعلوماتي

تمهيد الفصل

أوضحت الدراسة النظرية من هذا البحث، أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا هاما في تحسين التنمية الإدارية وبذلك تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة. مما يستدعي ضرورة العمل على تبني قواعد الإدارة الإلكترونية في نطاق تكوين حكومة إلكترونية تعنى بتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية وبأداء متميز. ولتكون الدراسة أكثر موضوعية ووفقا لأسلوب علمي بحت؛ سنتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل واقع مشروع عصرنة البلديات وآلية العمل بالنظام المعلوماتي على مستوى مجموعة من بلديات الشرق الجزائري. ومن جهة أخرى سنتناول من خلال هذا الفصل أيضا دراسة على مجموعة من المواطنين المشاركين وذلك لمعرفة مدى تأثير عصرنة البلديات على متلقي الخدمة العمومية كطرف أساسي في تشكيل إدارة إلكترونية فعالة وذلك كون قياس رضا الموظفين والمواطنين عن الإدارة الإلكترونية يعتبر من أهم المؤشرات التي تجسد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية. ولكن قبل ذلك سيتم إلقاء الضوء من خلال المبحث الأول من هذا الفصل على واقع كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر كتمهيد للدراسة الاستكشافية.

المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لدراسة واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر من خلال بعض المؤشرات التكنولوجية المتاحة، كما سنقوم بدراسة لواقع مؤسسات الخدمة العمومية والتنمية الإدارية فيها.

المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر

بالرغم من أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الحل الأمثل والسليم أمام الدول المتخلفة والدول السائرة في طريق النمو بما في ذلك الجزائر لتحقيق التنمية بأشكالها. إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تواجه تبني هذه التكنولوجيات لاسيما في المجال التمويلي. مما يقتضي البحث عن مصادر للتخطيط والتمويل والدعم، وهذا ما يعكسه البطء المسجل في عملية التنمية التكنولوجية ككل. ومن خلال هذا المطلب سنتعرض لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.

أولا- ترتيب الجزائر حسب مؤشر الجاهزية الشبكية

قد لا ترد إحصائيات دقيقة تؤكد واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر ودرجة الإرتفاع في منحى الإستغلال الكامل والوجيه لمختلف التكنولوجيات الحديثة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك مؤشرات عن وجود إهتمام بالتوجه نحو الإستخدام الكامل للتكنولوجيات الحديثة، ولكن يمكن القول هنا بأنه إهتمام غير جاد، أو بصورة أدق غير قائم على إستراتيجية واضحة المعالم. لاسيما وأن الجزائر حسب المواقع الدولية لتكنولوجيا الاتصالات تعد من بين الدول التي مازالت بعيدة عن الواقع الرقمي مقارنة بالدول الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فيمكن القول في هذا الصدد بأن التطور الذي يحدث في الجزائر هو تطور بطيء راجع لطبيعة الإقتصاد الجزائري الغير تنافسي هذا من جهة. ومن جهة أخرى، الظروف الصعبة التي مرت بها الجزائر من أزمة إقتصادية وسياسية جعل إهتمام المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات يبدو أمرا غير مجد لأن المؤسسات كانت مهتدة في بقائها وتصارع من أجل الاستمرار.¹ وهذا ما يظهر من خلال تتبع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر في السنوات الأخيرة.

¹ زهيو عبد الكريم، أثر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات على مكانة وأداء المعلوماتي- دراسة ميدانية لعينة من معلوماتي 77 مؤسسة اقتصادية بولاية قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 47، جوان 2017، ص 74.

الجدول رقم (3-1): تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر الجاهزية الشبكية

السنوات	عدد الدول	ترتيب الجزائر
2004-2003	102	87
2005-2004	104	80
2006-2005	115	87
2007-2006	122	80
2008-2007	127	88
2009-2008	134	108
2010-2009	133	113
2011-2010	138	117
2012-2011	142	118
2013	148	131
2014	144	129
2015	143	120
2016	139	117

المصدر: بالتصرف عن: شايب محمد، هدار لحسن، تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام في الجزائر... بعد عشرية من الإصلاحات، (المؤتمر الدولي تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وإنعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال الفترة 2001-2014)، جامعة سطيف 1، 11-12 مارس 2013، ص 13.

يلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر على مر السنوات الأخيرة تحتل المراتب الأخيرة في الترتيب العالمي مما يدعو إلى التساؤل حول الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج السلبية، والتي تنعكس سلبا على مختلف القطاعات السياسية والإقتصادية وحتى الإجتماعية، في ظل الإصلاحات التي تنتهجها الجزائر منذ عدة سنوات أين برز إنفتاح الجزائر نحو العالم التكنولوجي المتطور في التحقق من خلال إنجاز عدة مشاريع تكنولوجية على غرار مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين الإلكترونيين بداية من سنة 2010، وكذا إقبال مختلف المؤسسات العمومية الخدمية نحو الإدارة الإلكترونية في إطار مشروع عصبتها. ولكن بالرغم من كل هذه المعطيات التي تكشف مدى الإهتمام الحكومي والمؤسسي بمجال المعلوماتية، تبقى الجزائر في المرتبة 117 عالميا بحسب إحصائيات سنة 2016 مما يدعو إلى إعادة النظر في الإختصاص والتمثيل المؤسسي العمومي - الخاص على الشبكة العالمية.

ثانيا- التطورات الإجمالية لإشتركات الهاتف الخليوي المتنقل والثابت في الجزائر

كشفت وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات عن نمو هائل في إشتركات الهاتف المحمول والثابت النشطة في الجزائر مع بداية عام 2019 كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): إشتركات الهاتف الخليوي المتنقل والثابت في الجزائر لغاية 01-01-2019

عدد السكان	عدد إشتركات الهاتف المتنقل	عدد إشتركات الهاتف الثابت
43 377 306	51 490 146	4 158 518

المصدر: هذه الإحصائيات متاحة على مستوى موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة :

disponible sur le site, <http://www.mpttn.gov.dz/>, consulté le :12-08-2019, à 13h30.

من خلال الجدول يبدو من الناحية الإجمالية بأن إنتشار إستعمال الهاتف النقال في الجزائر يتطور بصورة كبيرة ليصل إلى 51 490 146 مليون مشترك كأخر إحصائية أعلن عنها، وذلك مقارنة بعدد سكان الجزائر والذي بلغ¹ 40 606 05 مليون نسمة سنة 2016 و43 377 306 نسمة مع بداية سنة 2019² مما يؤكد أن معدل النمو في عدد مستعملي الهاتف في تزايد كبير وهذا بلا شك يمثل حافزا إيجابيا بالنظر إلى الجهود التي تبذلها الحكومات لنشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محاولين بذلك الإعتماد على تطبيقاتها في الممارسات اليومية. وفي هذا الصدد يؤكد تقرير الإتحاد الدولي للإتصالات³ عن وجود طلب قوي وبشكل مستمر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالميا. فبحسب الإحصائيات التي وردت في تقرير الإتحاد الدولي للإتصالات لسنة 2018 فقد وصل عدد مستخدمي شبكة الأنترنت إلى ما يقارب 82 % في أوروبا كأعلى نسبة عبر العالم وما نسبته 75.9 % على مستوى رابطة الدول المستقلة، ليصل إلى 70.9 % في أمريكا و 53.2 % في آسيا وما نسبته 51.7 % في الدول العربية ليأخذ مجرى أقل في الدول الإفريقية أين تحصل على نسبة 22 % . مما يؤكد مكانة الدول الإفريقية والتي مازالت بعيدة نوعا ما عن المجال التكنولوجي مقارنة بنظيراتها من الدول المتقدمة.

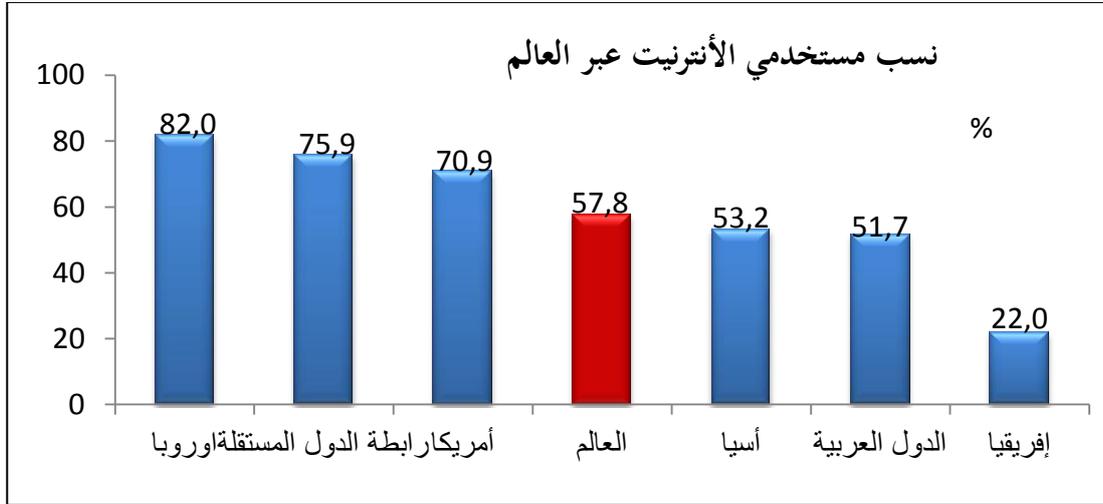
¹ world banq group(us): <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>, consulté le : 17-05-2017, à 16:00h.

² التعداد السكاني للجزائر لسنة 2019:

Disponibile sure site : <https://www.populationpyramid.net>, consulté le 16-09-2019, à 15-09-2019

³ World telecommunication indicators database, **percentage of households with internet, by region**, Disponible sur le site, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx> , consulté le :15-02-2019, à 18 h22.

الشكل رقم (3-1): نسب مستخدمي شبكة الانترنت عبر العالم لسنة 2018



Source : World telecommunication indicators database, percentage of households with internet, by region, Disponible sur le site, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx>, consulté le :15-02-2019, à 18 h22.

نلاحظ من خلال الشكل الإنتشار الهائل لمختلف هذه الإشتراكات في جميع نواحي العالم، وهذا ما يجعل من شبكات الإتصال أداة مثالية لتقديم الخدمات خاصة في البلدان النامية وبالتالي تصبح هذه التكنولوجيا كأداة تنمية جديدة تمكن من تعميم الإستفادة داخل التراب الوطني ككل من المدن إلى القرى. والجدول الموالي يبين عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر مقارنة بعدد السكان.

الجدول رقم (3-3): عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر من سنة 2000 – 2019

البلد	عدد السكان لبداية سنة 2019	مستخدمي الأنترنت سنة 2000	مستخدمي الأنترنت سنة 2019	إختراق السكان من سنة 2000 إلى سنة على مستوى إفريقيا لسنة 2019	الفايسبوك
الجزائر	43 377 306	50.000	25.428.159	%59.6	19.000.000

Source : internet world states, Internet Users Statistics for Africa, web site: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>, consulté le : 13-08-2019, à 17h00.

يبين الجدول السابق أن الجزائر عرفت زيادة هائلة في السنوات الأخيرة في نسبة مستخدمي الأنترنت لتصل إلى 25.428.159 مشترك سنة 2019... وقد قدرت الزيادة في نسبة إستخدام الأنترنت في الجزائر من سنة 2000 إلى سنة 2019¹ بـ 50,76 % بالنسبة لمجموع دول إفريقيا. وتشير الإحصائيات

¹ internet world states, Internet Users Statistics for Africa, web site: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>, consulté le : 13-08-2019, à 17h00.

الأخيرة لسنة 2019 حسب موقع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات إلى أن عدد مشتركى الجيل الثالث قد وصل إلى 19 239 448 مشترك؛ ومشتركى الجيل الرابع إلى 20 621 452 مشترك. وهذا ما يؤكد تطور استخدام شبكات الاتصالات على مستوى الوطن من طرف الجمهور الجزائري، ولكن هذا من الناحية الوطنية. أما عالميا فتبقى الجزائر في التصنيف العالمي من بين الدول التي لا تتمتع ببنية تحتية جيدة للاتصالات وهذا وفقا لما نشرته الأمم المتحدة في تقريرها الأخير حول الحكومة الإلكترونية لسنة 2018 حيث أجرت دراسة عن مؤشر البنية التحتية للاتصالات لـ 193 دولة من بينها الجزائر أين تحصلت الجزائر على قيمة مؤشر متدنية جدا وهذا ما يظهر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): مؤشر البنية التحتية للاتصالات في الجزائر لسنة 2018

البلد	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	إشتراقات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة	إشتراقات الهاتف النقال لكل 100 نسمة	نسبة استخدام الإنترنت الفردي للإنترنت	إشتراقات الإنترنت المنزلي لكل 100 نسمة	نسبة الدخول على الشبكات من الهاتف النقال لكل 100 نسمة
الجزائر	0.3889	8.38	115.85	42.95	7.04	65.7

Source: Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018, p 251, disponible sur le site: <https://publicadministration.un.org>, consulté le: 12-09-2019 à 17h30.

يظهر الجدول السابق تدني مستوى المؤشر الذي قدرت قيمته بـ 0.3889 مقارنة بالقيمة 1 وهي قيمة المؤشر الأعلى والذي تحصلت عليه الدنمارك وفقا لنفس التقرير. كما تحصلت الجزائر² على المرتبة 165 من مجموع 193 بلد حول العالم في ما يخص مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI بمؤشر قدره 0.2022 أين احتلت فرنسا المرتبة 13 بمؤشر قدره 0.9663 وكانت المرتبة الأولى أيضا من نصيب الدنمارك بمؤشر قيمته 1. مما يؤكد مكانة الجزائر التي مازالت بعيدة عن المجال التكنولوجي مقارنة بنظيراتها المتقدمة.

¹ هذه الإحصائيات متاحة على مستوى موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة :

disponible sur le site, <http://www.mptn.gov.dz/>, consulté le :12-08-2019, à 13h30.

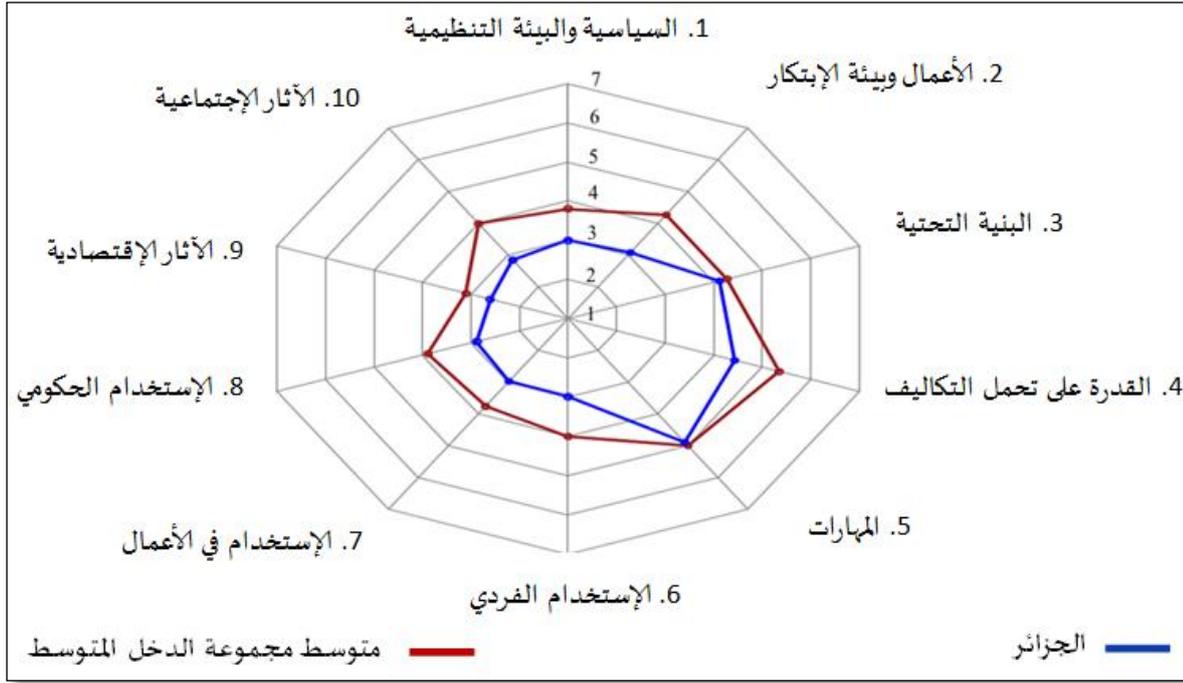
² Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018, p 246.

ثالثا- ترتيب الجزائر وفقا للمؤشرات العالمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يمكن أن نحلل واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر بصورة أدق من خلال عدة

مؤشرات وإستنادا إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): ترتيب الجزائر وفقا لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016



Source : silja baller and al, the global information technology report 2016, ICTs for inclusive growth: world economic forum, inseed, P 57.

يترجم الشكل السابق ترتيب الجزائر وفقا لعدة مؤشرات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي حصرتها التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنة 2016 في عشر مؤشرات رئيسية أين تظهر مكانة الجزائر في أدنى المستويات. حيث احتلت الجزائر المرتبة 117 من بين 139 دولة من حيث مؤشر الإستعداد الشبكي دوليا. مما يؤكد على أن تحول الجزائر من الأساليب التقليدية المعهود العمل بها إلى نظم الرقمنة يستدعي التعرف على مختلف الطرق والأساليب القائمة، وإختيار ما يتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية الجاري عليها التحويل لاسيما في إطار التطورات السريعة التي عرفها قطاع تكنولوجيا المعلومات، والدور الرئيسي الذي يلعبه هذا القطاع كمحرك رئيسي لعملية التنمية بمجالها وسيتم من خلال الجدول التالي إبراز مرتبة الجزائر لكل من هذه المؤشرات وفقا للترتيب العالمي:

الجدول رقم (3-5): واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر وفقا للمؤشرات الأساسية للتكنولوجيا لسنة 2016

المؤشر	الرتبة (من 139 دولة)	القيمة (7-1)
المؤشر الفرعي للبيئة	131	3.1
السياسية والبيئة التنظيمية	123	3.0
الأعمال وبيئة الابتكار	133	2.8
المؤشر الفرعي للجاهزية	95	4.3
البنية التحتية	80	3.9
القدرة على تحمل التكاليف	99	4.4
المهارات	89	4.6
المؤشر الفرعي للاستخدام	125	2.8
الإستخدام الفردي	103	2.8
الإستخدام في الأعمال	133	2.9
الإستخدام الحكومي	130	2.7
المؤشر الفرعي للتأثير	129	2.6
الأثار الإقتصادية	124	2.6
الأثار الإجتماعية	132	2.7

المصدر: من إعداد الباحثة وبالإعتماد على:

silja baller and al, the global information technology report 2016, ICTs for inclusive growth, world economic forum, inseed, P 57.

يبين الجدول ترتيب العناصر التي تقوم عليها إستخدامات تكنولوجيا المعلومات ويكون هذا

الترتيب بناء على عدة مؤشرات وهي كالتالي¹:

1- المؤشر الفرعي للبيئة:

يتضمن المؤشر الفرعي للبيئة كل من:

1-1- السياسية والبيئة التنظيمية: بما في ذلك القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتي تحتل الجزائر فيها المرتبة 131 عالميا. مما يثبت عدم إعطاء المسؤولين الإهتمام الكافي بهذا العنصر الهام، كما

¹ من إعداد الباحثة وبالإعتماد على:

Silja baller and al, the global information technology Report 2016, la même référence, P 57.

تشتمل البيئة على برنامج معدل قرصنة البرمجيات والتي تحتل الجزائر فيها المرتبة 95 عالميا مما يدعو إلى النظر الجاد في هذه القرصنة لاسيما عند تبني الإدارة الإلكترونية كمنهج للعمل العمومي، كما يجدر بنا الإشارة إلى النظر في إستقلال القضاء، كفاءة النظام القانوني في تسوية النزاعات وحماية الملكية الفكرية وغيرها من العناصر التنظيمية الهامة التي تستدعي التدخل الإلكتروني.

2-1- الأعمال وبيئة الابتكار: هنا يجدر الإشارة إلى أن الجزائر بعيدة كل البعد عن مجال بيئة الابتكار والأعمال وهذا ظاهر من رتبة الجزائر في توافر أحدث التقنيات، والذي قارب 133 عالميا مما يدعو للقلق الجدي في عالم العصرية. كما يؤكد ذلك معدل المشتريات الحكومية للتكنولوجيا والذي يرجع لأدنى المعدلات وهذا ما ينعكس سلبا على الأعمال التجارية من جهة وكثافة المنافسة المحلية من جهة وجودة التعليم من جهة أخرى.

2- المؤشر الفرعي للجاهزية:

ويتضمن المؤشر الفرعي للجاهزية مايلي:

1-2- البنية التحتية: وتشمل تغطية شبكة الجوال، خدمات الأنترنت، وعرض النطاق الترددي للأنترنت...

2 2+ القدرة على تحمل التكاليف: بالنسبة للتكاليف فمن المعروف بأن تبني مختلف التكنولوجيات يقوم على تكاليف باهضة مما يستلزم النظر الجاد في الميزانية الخاصة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال النظر في تكاليف التعريفات الخلوية المتنقلة المدفوعة مسبقا والتعريفات الخاصة بالنطاق العريض للأنترنت...

2 3- المهارات: ويظهر ذلك من خلال نظام جودة التعليم ومعدل الإلتحاق بالقراءة والكتابة للكبار من جهة ودرجة الوصول للمعرفة الإستخدامية للتكنولوجيا من جهة أخرى.

3- المؤشر الفرعي للإستخدام:

والذي يشمل كل من الإستخدام الفردي والإستخدام في الأعمال والإستخدام الحكومي:

1 3+ الإستخدام الفردي: ويندرج ضمن الإستخدام الفردي إشتراكات الهاتف المحمول وإستخدام الأنترنت، أجهزة الكمبيوتر الشخصية، إستخدام الشبكات الإجتماعية الافتراضية...

2 3- الإستخدام في الأعمال: إستيعاب المؤسسات للتكنولوجيا بالدرجة الأولى، القدرة على الابتكار، براءات الإختراع، مدى تدريب الموظفين...

3 3- الاستخدام الحكومي: درجة أهمية التكنولوجيات الحديثة بالنسبة للحكومة، دليل الحكومة بالنسبة لخدمة الأنترنت، درجة نجاح الحكومة في تعزيز استخدام التكنولوجيا.

4- المؤشر الفرعي للتأثير:

ويشمل:

4 1 4- الآثار الاقتصادية: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الخدمات والمنتجات الجديدة، تأثير تكنولوجيا المعلومات على النماذج التنظيمية، درجة المعرفة، فرص العمل، القوى العاملة...

4 2- الآثار الاجتماعية: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الوصول للخدمات الأساسية، وصول المدارس للأنترنت، الكفاءة الحكومية في استخدام التكنولوجيا، مؤشر المشاركة الإلكترونية...

في نظرة سريعة لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، يبدو أنه رغم المجهودات التي تبذلها الدولة في مواكبة الاستخدام العالمي لهذه التكنولوجيات وتعميمها على مختلف القطاعات تبقى الجزائر في المراتب الأخيرة مقارنة بالدول المتقدمة التي تصبوا كل الدول النامية لمواكبة تطورها التكنولوجي.

المطلب الثاني: واقع التنمية الإدارية في الجزائر

لقد أثبتت العديد من الدراسات، أن كل دولة لديها مؤسسات خدمة عمومية شفافة تكون دائما مرتبطة بارتفاع كبير في الدخل القومي وبنمو مجتمعي أخلاقي. وعند مستوى معين من النمو يكون النمو الاقتصادي والاجتماعي مرتفعا. كما يساهم في زيادة تحسين مستوى معيشة الأفراد. وهذا ما يطرح إشكالية الوصول إلى هذا المبتغى في بلادنا مما يستلزم إعادة النظر في ضوابط وآليات وطرق تسيير المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب؛ إلا أن الواقع يثبت لنا يوما بعد يوم تدني الخدمات المقدمة للمواطنين وعدم التناسق بين المؤسسات المقدمة لها في شتى الميادين وفي جميع أقطار الوطن ولكن بنسب متفاوتة، وذلك راجع للعديد من الأسباب والمشاكل الظاهرة والتي تعكس بدورها واقع التنمية الإدارية في الجزائر.

أولا- مظاهر التخلف الإداري في مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية

إن عدم وضوح¹ السياسات العامة للإدارة المحلية أدى إلى حدوث ازدواجية وتضارب بين

المسؤوليات داخل الجهاز الحكومي، كما ساعد تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية إلى انخفاض

¹ بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،

مستوى أدائها ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية ويضعف التواصل مع المواطنين. بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة. كما لا تخلو مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية شأنها شأن مختلف المؤسسات الإدارية في الدول النامية من:¹

- عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة، وعدم وضع المواطن في صلب إهتمام الإدارة؛

- ضعف التدريب الإداري وعدم إنتظامه؛

- الإعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة، ودون إعتبار الإختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية؛

- عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير. الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة وضعف الرقابة الإدارية؛

- إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية، نتيجة إنبهار المد القيمي الأخلاقي وتحلل

العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية؛

- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري والرشوة، المحسوبية والوصولية والتحايل على القوانين، الغيابات غير الشرعية وإحتقار العمل كقيمة حضارية؛

- إنتشار ظاهرة التسبب الإداري والذي يعرف على أنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل؛

- عدم الإهتمام بإعادة تشكيل الهياكل الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع وفقا لخطة علمية مسبقة أو وضع برنامج بواسطة جهاز تخطيطي قائم على إعداد وتنفيذ ومتابعة وتصحيح هذه الخطة.

¹ بومدين طاشمة، نفس المرجع السابق، ص 11.

² نوري منير وآخرون، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 4.

³ سعد حافظ محمود صدقي، تقييم دور القطاع العام في التنمية الإقتصادية، ندوة دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، 23-25 أفريل، تونس، 1986، ص 153.

وعلى الرغم من المجهودات المبذولة من طرف القائمين على تجسيد مبادئ التنمية الإدارية في الجزائر إلا أنه توحى دروس الخبرة في هذا المجال إلى أن¹ فشل الجهود المبذولة في التنمية الإدارية لا يعود في المقام الأول إلى خطأ في تشخيص مواطن الضعف في الإدارة وأسبابها وإقتراح حلول مناسبة لها، بل إلى الحدود الكامنة في النماذج التي تم إستخدامها لتوجيه تلك الجهود وتعثر تنفيذ الحول المقترحة لإفتقارها إلى مساندة سياسية قوية.

ثانيا- عدم وجود تكامل في العلاقات الإدارية بين مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية

هنالك إطار عام لتحليل العلاقات بين المؤسسات والذي يولد فرص لإستكشاف المناطق الإيجابية في التعاون ما بين مؤسسات الدولة الإدارية كونها الركيزة الأساسية في تنمية المجتمع من جهة ولها نفس الهدف من جهة أخرى. إلا أن الدراسة لمثل هذه العلاقات توضح بأن هذه المؤسسات تعاني من عدة صعوبات والتي أدت بدورها إلى عدم الإستفادة من مثل هذه العلاقات ولعل أهمها يكمن في عدم تجسيد القدرة والثقة في العلاقات بين المؤسسات جراء عدم الإهتمام بالعوامل القانونية والإجتماعية والتقنية. فالمسألة الإجتماعية القانونية تكمن في كيفية إستخدام أساليب عمل محددة، أما التقنية فتكمن في الطرق التي تستخدم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال المشتركة بين هذه المؤسسات.²

ثالثا- الهيئات القائمة على تجسيد مبادئ التنمية الإدارية في الجزائر

نتيجة لمختلف أسباب وحتميات إتجاه المؤسسات الإدارية الجزائرية نحو التغيير وتبني مفاهيم إدارية جديدة قامت الجزائر بإنشاء مجموعة من الهيئات التي تعمل على متابعة سير مؤسسات الخدمة العمومية في شتى المجالات ولعل أهمها تمثلت في:

1- إنشاء الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد:

وهي فرع من فروع منظمة الشفافية الدولية والتي تقوم³ ببذل جهود معتبرة في مجال مكافحة الفساد والتشهير به والتي أعدت تقارير عن الظاهرة مؤكدة على خطورة الوضع في الجزائر، وهذا جراء الإنتشار الواسع لكافة أشكال الفساد وذلك بإعتبار أن تجسيد النزاهة والإنتفاع والشفافية والمساءلة

¹ محمد صادق، كفاءة دور الدولة والتنمية في البلدان العربية دروس الماضي وآفاق المستقبل، ندوة دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، 23-25 أفريل، تونس، 1986، ص 62.

² Reinhard Bachmann, Arjen van Witteloostuijn, **analysing inter-organizational relationships in the context of their business systems – a conceptual framework for comparative research institute for advanced studies**, vienna reinhard BachmannUniversity of london, , july 2006, p 17 -20.

³ محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل، ص 5.

وسيادة القانون في القطاع العام هو¹ عامل رئيسي للنمو الإقتصادي والإجتماعي المستدام. والإعتراف بأن القطاع العام هو عنصر هام لتعزيز ثقة الجمهور بأجهزة الدولة.

2 - إنشاء الهيئة الوزارية المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي:

وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جويلية 1995 الذي يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وقد حددت المادة 2 منه مختلف مهام الوزير وأهمها:²

- يدرس ويحضر ويقترح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وبتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية لتلبية حاجات المواطنين؛

- يدرس ويقوم سير الإدارة العمومية؛

- يقترح أي تدبير يهدف إلى تحقيق نجاعة الإدارة العمومية؛

- يسهر على التوازن بين متطلبات التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري؛

- يعطي رأيا تقنيا مسبقا لكل مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وبتسييرها.

ويكلف على وجه الخصوص بما يأتي:

- يبادر بكل عمل يهدف إلى تجديد الإدارة العمومية وتحديثها باللجوء إلى إستعمال التقنيات الحديثة في إدارة الشؤون.

- يتصور ويقترح كل التدابير الهادفة إلى إدخال تقنيات تقويم العمل الإداري وتطوير مهام رقابة الحسابات.

- يطور كل تدبير يهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

¹ Déclaration sur le renforcement de la bonne gouvernance et sur la lutte contre la corruption, **le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme**, la même référence, p 2.

² المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جويلية 1995، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية العدد 37، ص 08-07.

3- المديرية العامة للإصلاح الإداري:

والتي أنشأت في أبريل 2003 وتعتبر هذه المديرية بمثابة¹ جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة. ومع أنه هناك إشتراك تام بين مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري والوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي إلا أنه هناك إختلاف على مستوى الهيكل التنظيمي فإن جهاز المديرية العامة المكلفة بالإصلاح الإداري يأخذ شكل مديريات دراسات يكلفون بالعصبة والتطوير الإداري وتنظيمه.

إن توفر عناصر التنمية الإدارية وما تنطوي عليه من تكامل الأدوار لمكونات المجتمع من إدارة عمومية فعالة، ومجتمع مدني سوي من خلال تجسيد مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة بغية تحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين والفئات المختلفة في المجتمع سيؤدي حتما إلى تحقيق النتائج الإيجابية للتنمية الشمولية في الجزائر.

المطلب الثالث: واقع مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر

يعرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الإدارية حسب ما جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية كما يلي:² "يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي". وبذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى البحث في واقع مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر.

أولا- إستقلالية مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية

إن تدخل الدولة في مختلف مجالات الإقتصاد والتنمية لم يكن بالأمر السهل سواء قبل الإستعمار أو بعده، نظرا لمختلف التحديات التي واجهتها الجزائر ولأزالت تواجهها لحد الآن والمتمثلة بشكل خاص في إيجاد الأجهزة الإدارية الكفوءة من جهة، والموارد بأنواعها القادرة على إستيعاب خطط

¹ رفيق بن مرسل، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 147.

² الجريدة الرسمية الجزائرية لسنة 2006، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل: 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، ص 3.

وبرامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية بما فيها توفير الموارد البشرية المدربة من جهة أخرى. ولعل ما زاد من حدة المشاكل والعراقيل التي تواجهها الجزائر الآن هو عدم العمل بأساليب القيادة الإدارية الرائدة المهمة للقيام بالتنمية في شتى المجالات. وبذلك فقد إنتقلت الجزائر من فجوة تحقيق تدخل الدولة في مختلف مجالات النشاط الإقتصادي على الأقل بصورة بسيطة إلى عدم القدرة والسيطرة على تسيير مختلف مؤسساتها الإدارية العمومية بالرغم من مختلف الإصلاحات التي شهدتها الجزائر لاسيما على مر السنوات الأخيرة على غرار المخططات التنموية التي وضعتها السلطات ولاسيما ما عرف بمخطط الإنعاش الإقتصادي 2010-2014 حيث إندرج هذا البرنامج ضمن ديناميكية إعادة الإعمار الوطني التي إنطلقت أول مرة قبل عشر سنوات في إطار برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي الذي تمت مباشرته سنة 2001 على قدر الموارد التي كانت متاحة آن ذاك وتواصلت هذه ببرنامج فترة 2009-2004 الذي تدعمه هو الآخر بالبرامج الخاصة التي رصدت لصالح ولايات الهضاب العليا وولايات الجنوب.¹

ثانيا- أسباب تدني الخدمات العمومية في الجزائر

بالرغم من كل المجهودات التي بذلتها الدولة من أجل إصلاح هيكلها في شتى الميادين بإعتباره خيارا سياسيا حتميا، إلا أن الواقع يثبت لنا يوما بعد يوم تدني الخدمات المقدمة للجمهور في شتى الميادين وفي كل قطر الوطن ولكن بنسب متفاوتة وذلك راجع للعديد من الأسباب الظاهرة ولعل أهمها يكمن في:²

1 - إشكالية نقص الموارد المالية:

من أكبر المعوقات التي تقف وراء تدني الخدمات المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي والتي يؤكد عليها العديد من رؤساء المجالس الشعبية البلدية هي نقص الموارد المالية مقارنة بحجم الإحتياجات المحلية خاصة أن القانون يلزم البلدية بضرورة توفير الموارد قبل المبادرة بأي مشروع.

2 - إنتشار ظاهرة الفساد بمفهومه الواسع:

أخذت ظاهرة الفساد أبعادا خطيرة مست العديد من القطاعات وعلى جميع المستويات، مما أدى إلى إصدار نصوص قانونية عديدة تهدف إلى مكافحة هذه الظاهرة والوقاية منها نظرا لخطورتها على

¹ تقرير برنامج التنمية الخماسي، المنعقد بمجلس الوزراء يوم الإثنين 24 ماي 2010، ص 2.

² سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الإقتصاد الوطني وإستقرار الدولة، فبحسب ما جاء في التقرير العالمي للشفافية فالجزائر¹ احتلت المرتبة 88 عالميا من بين 167 دولة. وهذا ما يؤكد بأن الفساد منتشر في الجزائر وبشكل كبير جدا مما يستدعي تنفيذ إجراءات فعالة ضد الفساد بتحديد وتضمين اللوائح والقواعد القانونية وتوضيح القوانين المعنية وإتباع وتطبيق قانون المشتريات الحكومية الصادر عن "الشفافية الدولية" وتبني عهد منظمة التعاون الإقتصادي للتنمية المضاد للرشوة والإلتزام به².

3 - إنتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات:

لعل السبب في إنتشار ظاهرة البيروقراطية يرجع إلى غياب ثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية، وتقيد الموظف العام بقواعد النزاهة والحياد والموضوعية في علاقته مع المواطنين.

4 - إنتشار ظاهرة الصراعات الحزبية داخل المجالس المنتخبة وإنعكاسها على المواطن، إضافة إلى غياب ثقافة المجتمع المدني في القاموس الجزائري:

فقد عرفت الجزائر بداية من التسعينيات حركية لا مثيل لها في خلق الأحزاب السياسية بعدما كرس الدستور الجزائري لسنة 1989 التعددية الحزبية. غير أن هذه التعددية لم تساهم في تطوير العمل السياسي بهدف تعزيز حقوق الإنسان، بل أدت إلى خلق فتنة بين أبناء الشعب الواحد، وعليه فإن³ المجتمع يجهز الإطارات القادمين من الأحزاب السياسية بصفهم ممثلهم، بعد ترشحهم في الإنتخابات. وللمنتخبين دورا كبيرا في ترقية الخدمة العمومية من خلال إزالة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون التكفل الجيد بالخدمة العمومية. ويحمل المنتخب صفة رسمية بعيدا عن الصفة الحزبية أو بمعنى آخر أن يترك النظرة الحزبية الضيقة ويعمل على تحقيق المصلحة العامة في ظل تطبيق السياسة العامة للدولة وقوانينها.

ويمكن إعتبار مختلف الأسباب السابقة الذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، ويمكن إعتبارها بمثابة عتبة لما يعرف بتحقيق الإصلاح الإداري خاصة في مؤسسات الخدمة العمومية. فمن الضروري الإهتمام بتحديد مراحل الإصلاح والتخطيط له، وفي هذا الصدد قدم برنامج الأمم المتحدة

¹ Generous support for the 2015, **Corruption Perceptions Index** was provided by Ernst & Young, disponible sur le site: www.transparency.org, p 7, consulté le: 17-02-2015 à 13h50.

² **Instituting Corporate Governance in Developing Emerging and Transitional Economies**, Center for International Private Enterprise, 2002, p 27.

³ بلكعبيات مراد، دور الأحزاب السياسية في تفعيل الإصلاحات في الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص 153.

الإيمائي تعريفا لإصلاح الخدمة العمومية ويرى أنها: "تعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمة حاجات الجماهير، وبالتالي فأساس إصلاح الخدمة العمومية، هو خلق قطاع عام كفاء وفعال، يتميز بمعرفة رغبات المستهلكين، قليل الروتين، له مواصفات المرونة، واليسر، في تقديم الخدمات العامة للمواطنين".¹ وبالحدّث عن الإصلاح الإداري فتعطي تجارب السنوات الأخيرة بعض الدروس لتحديد مراحل الإصلاح ولعل أغلب التجارب تقر بضرورة إعطاء أسبقية عالية لعملية الخصوصية؛ فغالبا ما توافق الحكومات مبدئيا على إجراء الإصلاح، بينما تتردد في إتخاذ الخطوة الأكثر وضوحا للدعوى لإستصدار القوانين المساعدة المطلوبة في تعزيز الإصلاح بتدخل الخواص بشكل قانوني ورسمي.

إن المؤسسات الإدارية في الجزائر لديها العديد من المعوقات التي تحول دون الذهاب بالإصلاح الإداري في تقديم الخدمات. وذلك نظرا لوجود ممارسات مناهضة للمنافسة أو الغير نظامية، كعدم القدرة على تأمين الموارد المالية من جهة وكلفة التمويل من جهة أخرى؛ معدلات الضرائب ومشكل تأمين العقارات...² وفي نفس السياق تؤكد التجارب أيضا بأن قطاع التسيير العمومي هو المفتاح الرئيسي للتنمية. كما أن الفعالية والتجديد في هذا القطاع يتأثر بتغيير المفاهيم حول دور الدولة، أما النموذج³ الجديد للتنمية فينصح بالمؤسسة الصغيرة والمجهزة بالخبرة والتي يمكن أن تنتج محيط ملائم لنمو القطاع الخاص لأداء فعال للوظائف الرئيسية مثل تسيير الإقتصاد والحد من الفقر مع إحترام إصلاح الخدمة العمومية. فهذا التغيير لا يركز فقط على تخفيض النفقات وإحتواء التكاليف، ولكن كذلك على تحسين الأداء وتسيير الموارد البشرية.

¹ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 167.

² أندرو وستون، أهمية إدارة الحكم بالنسبة إلى النمو والإستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2000، ص 5.

³ The world Bank , **Governance , the world bank experience**, world bank publication, washington .C .U .S, 1994, P 16.

المبحث الثاني: دراسة إستكشافية حول واقع عصرنه البلديات كنموذج عن مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر

إن محور هذا المبحث هو محاولة الإمام بالمفاهيم المرتبطة بالبلدية وذلك لإعطاء صورة ولو وجيزة للقارئ حول أهم أجهزة الدولة والمتمثلة في البلديات بدأ من تعريفها والوقوف على أهم الخدمات التي تقوم بتقديمها للمواطنين وصولاً لمعرفة فعاليات الدخول في نطاق التعامل الإلكتروني للمؤسسات التي تعنى بتقديم خدمات عمومية، وذلك للمساعدة في بناء منظومة معلوماتية متكاملة داخل الأجهزة الحكومية الهادفة إلى الدعم في استثمار مواردها البشرية والمادية استثماراً أمثل. كما سيتناول هذا المبحث المناهج؛ الأدوات والأساليب التي استخدمت في هذه الدراسة الإستكشافية والتي ساعدت في الوصول إلى نتائج موضوعية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للبلدية

سنتناول من خلال هذا المطلب المفاهيم المرتبطة بالبلدية بدأ بتعريفها ووصولاً لهيكلها التنظيمي المتعدد المستويات.

أولاً- تعريف البلدية

تعتبر البلدية مقاطعة إدارية على المستوى المحلي، فعرفت البلدية على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون¹. وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية². وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه³.

فالبلدية الجزائرية هي مؤسسة دستورية، طبقاً للمادة 16 من الدستور⁴ (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية). فهي الخلية الأساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية. فهي بذلك تمثل نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية. وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم. وبغية توفير

¹ المادة 1 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

² المادة 2 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

³ المادة 3 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

⁴ تنظيم البلدية، منقول عن الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون، تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة. تشمل:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي؛
 - هيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ويتحدد تنظيم إدارة البلدية حسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولاسيما منها المتعلقة بما يأتي¹:
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين؛
 - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها؛
 - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها؛
 - إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية؛
 - النشاط الإجتماعي؛
 - النشاط الثقافي والرياضي؛
 - تسيير الميزانية والمالية؛
 - مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة؛
 - تسيير مستخدمي البلدية؛
 - تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها؛
 - أرشيف البلدية؛
 - الشؤون القانونية والمنازعات.

من خلال ما سبق نخلص إلى أن البلدية عبارة عن جهاز حكومي فعال تتولى مهمة ترقية وتنظيم التعاملات المحلية مع المواطنين. فهي إذن من الأجهزة الحكومية التي تتعدد وتنوع فيها الخدمات المقدمة للمواطنين كونها جهاز هام لممارسة المواطنة. وبالتالي تعتبر تجربة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الوزارة والأجهزة التابعة لها من التجارب المعلوماتية الفعالة التي وجب النظر في طرق تجسيدها بصورة مستمرة وسريعة، كون البلدية

¹ المادة 126 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة - 2011 يتعلق بالبلدية.

كما سبق الذكر تعتبر من الأجهزة الحكومية الهامة والحساسة والتي تتولى مهمة القيام بتقديم عدة خدمات هامة ومباشرة للمواطنين والتي تعنى أيضا بأوجه التسيير المحلي وتنظيم علاقاتها مع المحيط الوطني. هذا ما يستدعي وجوب إتاحة الوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم البلديات وعصرتها ومتابعة إنجاز ذلك وبالتالي ضمان ترقية إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تضمن ضبط مقاييس الإجراءات والوثائق والمستندات المستعملة في الإدارة العمومية. وإدخال المعايير العصرية في مجال الإدارة الإلكترونية والدخول لعالم الأنترنت ووضع شبكات الاتصالات بأنواعها.

ثانيا- الهيكل التنظيمي للبلدية

يتسم الهيكل التنظيمي للبلدية بالتضخم وتعدد مستوياته الإدارية. حيث يقع في المستوى الأول رئيس المجلس الشعبي البلدي. والذي يشكل من بين أعضائه، لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال إختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي¹:

- الاقتصاد والمالية والإستثمار؛

- الصحة والنظافة وحماية البيئة؛

- تهيئة الإقليم والتعمير والسكن والسياحة والصناعات التقليدية؛

- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري؛

- الشؤون الإجتماعية والثقافة والرياضة والشباب.

وتحدث اللجان الدائمة بمداولة، مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي، بناء على إقتراح من رئيسه. وتعد اللجنة نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة. ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة، بناء على إقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال إختصاصه. كما تتم المصادقة على المداولة بأغلبية أعضائه. تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي. وتتبع هيئة المجلس الشعبي البلدي الأمانة العامة والتي تقوم العامة بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها؛

- برمجة إجتماعات المجلس ومعالجة البريد؛

- مراقبة المصالح الإدارية والتقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية؛

¹ تنظيم البلدية، منقول عن الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

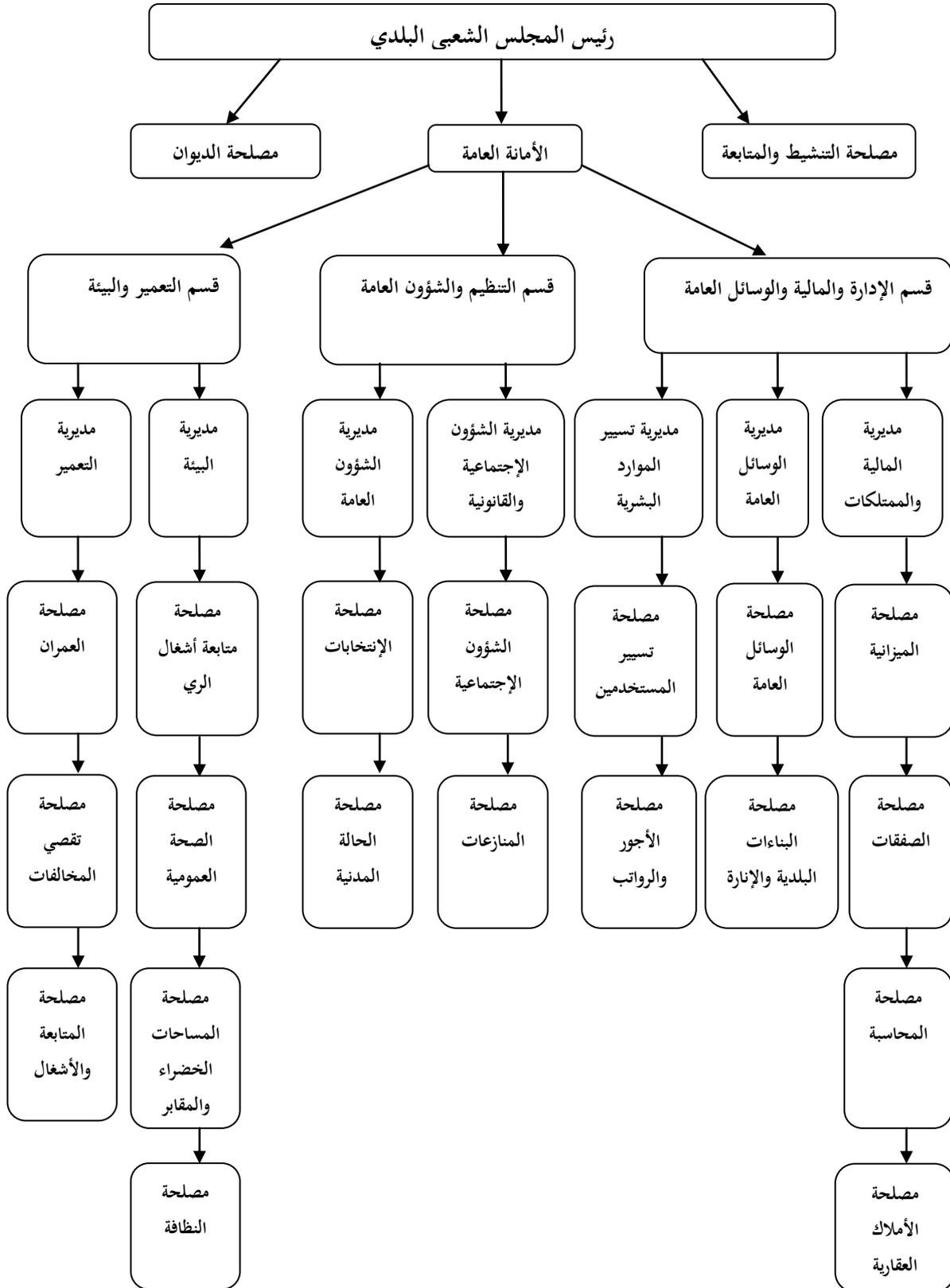
ويندرج تحت الأمانة العامة للبلدية مصلحتين رئيسيتين تتمثل في مصلحة التنشيط والمتابعة والتي بدورها تنقسم لأربعة أقسام متمثلة في مكتب الإعلام الآلي، مكتب المتابعة والعلاقات مع المصالح، مكتب الإحصاء، مكتب الأرشيف. ومصلحة الديوان والتي تنقسم أيضا إلى ثلاثة أقسام متمثلة في مكتب الإعلام والاتصال، مكتب الأمن والوقاية ومكتب كتابة المجلس الشعبي البلدي وهذه المكاتب تنقسم بدورها إلى عدة فروع.

كما تتبع الأمانة العامة ثلاثة أقسام رئيسية يتمثل القسم الأول في قسم التعمير والبيئة والذي تتبعه مديرية البيئة والتي تندرج تحتها مصلحة النظافة التي لديها عدة مكاتب تهتم بنظافة البلدية من قمامة وحماية للبيئة... ومصلحة المساحات الخضراء والمقابر التي تعنى بعدة خدمات على غرار الحدائق وتنظيم الجنائز. ومصلحة الصحة العمومية التي تهتم بمكافحة الأمراض المتنقلة ومكاتب التحليل وفروع أخرى. أما المديرية الرئيسية الثانية فهي مديرية التعمير والتي تحتوي أيضا على أربعة مصالح متمثلة في مصلحة متابعة أشغال الي التي تهتم بمياه الشرب ومكتب التطهير، مصلحة المتابعة والأشغال التي تهتم بالبناء والتهيئة والإستغلال...، مصلحة العمران والتي تتبعها مكاتب المنشآت والرخص المختلفة، وفي الأخير مصلحة تقصي المخالفات والتي تهتم بمخالفات البناء والطرق.

أما القسم الثاني فيتمثل في قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة والذي بدوره ينقسم لثلاث مديريات تتمثل في مديرية المالية والممتلكات، مديرية الوسائل العامة ومديرية تسيير الموارد البشرية هذه المديريات بدورها تنقسم لعدة مصالح والمصالح تنقسم لعدة مكاتب.

وأخيرا القسم الثالث وهو المهم بالنسبة لدراستنا هذه وهو قسم التنظيم والشؤون العامة الذي ينقسم لمديرتين، مديرية الشؤون الإجتماعية والقانونية والتي تتبعها مصلحة الشؤون الإجتماعية ومصلحة المنازعات والتي تتبعها أيضا عدة مكاتب والتي تهتم بالنشاط الإجتماعي ومكتب الفلاحة والشؤون الثقافية والرياضية ومكاتب الإحصاء. والشؤون القانونية والعقارية وكذا المنازعات القضائية. أما المديرية الثانية التي تندرج تحت هذا القسم فهي مديرية الشؤون العامة والتي تتبعها عدة مكاتب رئيسية: مكتب الحالة المدنية المركزي الذي يهتم بوثائق الخدمة الوطنية والحالة المدنية الأصلية. مكتب سجلات الحالة المدنية الذي يحتوي على فرع تسجيل العقود وسجلات الحالة المدنية.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للبلدية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية

المطلب الثاني: ملامح عصرنة البلدية مع الإشارة لأهم الخدمات التي تقوم بتقديمها

تعتبر البلدية من أهم المؤسسات العمومية الخدمية على الإطلاق وذلك راجع لإرتباطها إرتباطا مباشرا مع المواطنين كونها تقوم بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة وذات أهمية بالغة للحياة اليومية فتقوم البلديات بالعديد من الخدمات أهمها:¹

- الحالة المدنية: ويتم من خلالها إستخراج شهادات الميلاد؛ عقد الزواج؛ البطاقة العائلية للحالة المدنية؛ دفتر العائلي؛ شهادة الوفاة؛ شهادة الإقامة؛

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية؛

- رخصة السياقة؛

- جواز السفر البيومتري؛ وخدمات كثيرة أخرى منها جواز السفر الإستعجالي؛ ترقيم المركبات؛ وثائق السكن؛ وثائق النشاطات المقننة؛ الحياة الجمعوية والسياسية...

وبغية عملية تخفيف² الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن، إتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الإدارة والمواطن. وفي هذا الصدد يعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية من أهم آليات تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكليفها مع التقدم التكنولوجي، على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية، حيث إنطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة، قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني.

ففي مجال التسجيل المدني، تم إصدار شهادات الميلاد، جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وعموما كل وثائق الحالة المدنية، وكذلك الأمر في الحالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات الكترونية تسلّم عن طريق المكاتب اللاورقية.

كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرنة بافتتاح أول بلدية إلكترونية بالجزائر، والمرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك بالمقر الفرعي الإداري لحي (500)

¹ الخدمات التي تقدمها البلدية، منقول عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

Disponible sure le site : <http://www.interieur.gov.dz>, consulté le: 12-06-2019 à 19h 30 .

² فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة إقتصاد الجديد، العدد 15 - المجلد 02-2016، جامعة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة، ص 14.

مسكن بباتنة، ليتم تعميمه بعد ذلك بمختلف البلديات. وتجسد هذه التقنية إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية. ويمكن تلخيص ما حققته وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار عصبتها في العناصر التالية:¹

أولاً- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية

يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم إسترجاعها لاحقاً بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين سواء ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها. وكانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010، وأصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني.

ثانياً- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وكذلك بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر من بينها قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر سنة 2010، يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري؛ قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق لـ 26 ديسمبر سنة 2012، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني. إن عصبة مثل هذه الوثائق يهدف لتبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية ومكافحة البيروقراطية؛ حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 7 ملايين بطاقة التعريف البيومترية في نهاية 2017 كما تتوقع الجزائر إجراء إنتخابات إلكترونية ببلوغ سنة 2022.²

¹ إلياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، ص 13.

² سايج فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص 79.

ثالثا- التسجيل الإلكتروني للحج

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل وإستخراج الوثائق والإنتظار لدى شبك البلدية.

رابعا- مشروع البطاقة الرمادية و رخصة السياقة الإلكترونيتين

يتم دراسة إستحداث بطاقة رمادية إلكترونية للمركبات وإستحداث رخصة السياقة البيومترية. فتستعد وزارة الداخلية لإطلاق رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية والتي جاءت كثمره شراكة بين القطاعين العام والخاص.

وقد كشف موقع النهار الإخبارية لأول مرة عن كيفية صنع رخصة السياقة البيومترية من داخل المطبعة الرسمية أين تم شرح مختلف الطرق التي تمر بها العملية. وأوضح جمال زروق نائب المدير العام لشركة HB TECHNOLOGIES الطرق التي تمر بها العملية من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة بالتدقيق، ومن جهته صرح محفوظ قرياج مدير المطبعة أن العمل متكامل بين المطبعة والشركة المكلفة بإنتاج رخص السياقة وأيضا البطاقات الرمادية وهذا من أجل إنجاح العملية وتسليمها للمواطن الجزائري في أحسن صورة وهذا تدعيما لعصرنة الإدارة.¹

المطلب الثالث: الجانب المنهجي للدراسة الإستكشافية حول واقع عصرنة البلديات في الجزائر

من خلال هذا المطلب سيتم تناول الجانب المنهجي للدراسة الإستكشافية الميدانية وذلك بالتعرض للسياق العام للدراسة الميدانية مبرزين بذلك مختلف المناهج المتبعة في الدراسة وكذا مجالاتها لتدخل هذه الدراسة ضمن البحوث الإحصائية الإستكشافية التي تجري بصفة أساسية للحصول على فهم للمشكلة التي تناقشها الدراسة. كما تستلزم هذه الدراسة العديد من أدوات وأساليب التحليل التي سنتناولها بالتفصيل من خلال هذا المطلب.

أولا- المناهج المستخدمة في الدراسة

إن مناهج البحث تختلف من دراسة إلى أخرى فالمنهج هو الذي يؤثر على النتائج المستخلصة من الدراسة. وقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة مناهج أساسية هي:

¹ م. فيصل، مقال بعنوان: هذه هي رخصة السياقة البيومترية التي ينتظرها الجزائريون:

1- المنهج الوصفي:

والذي يهتم بتجميع الحقائق الراهنة فبالنسبة لدراستنا يهتم بتحديد مظاهر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى البلديات عامة وبالتحديد بعض بلديات الشرق الجزائري خاصة.

2- المنهج الإحصائي:

وذلك للتعرف على طبيعة بيانات الدراسة وذلك بالإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات والدوائر النسبية...عن طريق إستخدام تطبيق SPSS.

3- منهج دراسة الحالة:

والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات العلمية المتعلقة بمجتمع الدراسة. ومحاولة التعمق في دراسة الواقع الملموس لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق سبل التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية من خلال دراسة واقع عصرنة البلديات الجزائرية كنموذج لذلك.

ثانيا- الأدوات المستخدمة في الدراسة

طبقا للمناهج المختارة في الدراسة تم الإعتماد على ثلاث طرق أو أدوات للدراسة وفقا لما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر من الأدوات الأساسية في معظم الدراسات وذلك من خلال ملاحظة كل الجوانب المتعلقة بالبحث بطريقة تضمن الموضوعية في المعلومات وقد اعتمدت الملاحظة من خلال هذا البحث أثناء الزيارات المتكررة لميدان الدراسة وتفحص مختلف مواقع البلديات.

2- المقابلة :

إلى جانب الملاحظة إعتمدت الباحثة على المقابلة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتفيد أداة المقابلة في تفسير عدة أسئلة والتي تكون معقدة نوعا ما وتحتاج للشرح من طرف الباحثة. واستعملت هذه الأداة عن طريق إجراء مقابلة مع المدير العام لعصرنة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية- الجزائر العاصمة- وذلك عن طريق التحاور المباشر معه وتقديم الإجابات من طرفه بصفته المسؤول عن إدماج وصيانة مختلف الأجهزة والشبكات المعلوماتية بالجماعات المحلية.

3- الإستبيان:

يعتبر الإستبيان¹ وسيلة علمية للقيام بمختلف الدراسات كأداة مكتملة للملاحظة والمقابلة وبهذا الصدد قامت الباحثة بإعداد إستبيانين، الأول موجه للموظفين بالبلديات والثاني موجه للمستفيدين من الخدمات المقدمة من طرف البلديات.

3-1-1- مرحلة إعداد الإستبيانين: بعد تحديد مجتمع الدراسة (الآتي تفصيله في الفرع الموالي)، قامت الباحثة بغية إعداد الإستبيانين بالإطلاع على نماذج الإستبيانات المختلفة التي لديها إرتباط كبير بمتغيرات الدراسة الأساسية. وللإشارة فقد تم إستنباط وأخذ بعض الأسئلة حرفيا من الإستبيان الذي جاء في أطروحة الباحث خالد مصطفى بركات: "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، مصر، 2007. وكذا أخذ بعض الأسئلة أيضا من نموذج السرفوكال (مقياس جودة الخدمة) والذي تحدثنا عنه بالتفصيل في الفصل الثاني من هذه الأطروحة.

3-1-1-1- الصدق الظاهري (آراء المحكمين): بعد تحديد أسئلة الإستبيانين قامت الباحثة بإستشارة الأساتذة ذوي الإختصاص حول النقاط المعقدة والغامضة نوعا ما لتقييمهما، سواء من الناحية الموضوعية أو الإحصائية أو الشكلية، ومعرفة مدى تناسق عبارات الإستبيانين. وبناء على ذلك تم إجراء بعض التعديلات اللازمة عليهما وهذا بعد مناقشة ملاحظات الأساتذة مع الأستاذ المشرف وذلك كنوع من التحكيم العلمي للإستبيان (أنظر الملحق رقم 1- قائمة الأساتذة المحكمين).

3-1-1-2- الصدق الإستطلاعي: بعد إعادة صياغة الإستبيانين وفقا لملاحظات المحكمين والأستاذ المشرف، تم إجراء دراسة إختبارية لكلا الإستبيانين، وذلك بتوزيع 30 إستمارة على عينة عشوائية لكل من مجتمعي الدراسة. وذلك لمعرفة مدى وضوح وفهم الأسئلة بالنسبة للمجيبين ومن ثم إعتقاد الإستبيانين في شكلهما النهائي. (أنظر الملحق رقم 2 و3 - إستمارات الإستبيانين)

3-1-1-3- إختبار الثبات بالنسبة للإستبيانين: يجرى إختبار الثبات لمعرفة درجة الإستقرار في نتائج الإستبيان، فيما لو تم إعادة تطبيقه مرة أخرى على نفس أفراد العينة خلال عدة فترات زمنية مختلفة. وبذلك تم حساب ثبات الإستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وتم التحصل على

¹ عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص

قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.709 بالنسبة للإستبيان الأول (الخاص بالموظفين في البلديات). وقيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.765 بالنسبة للإستبيان الثاني (الخاص بمتلقي الخدمة العمومية) أي القيمتين أكبر من 0.60 وهي قيمة المعامل المعتاد في العلوم الإجتماعية. فتعتبر هذه القيم مقبولة بحثيا وبالتالي صالحة لأغراض البحث العلمي، نظرا لتحصل الإستبيانين على درجة عالية نوعا ما من الثبات. (أنظر الملحق رقم 4 معامل ألفا كرونباخ وفقا لبرنامج SPSS)

2-3- المحاور الرئيسية للإستبيانين:

3-2-1- بالنسبة لأهم محاور صحيفة الإستبيان الأولى الموجهة للموظفين: إشتمل هذا الإستبيان على "20" سؤال قسمت كما يلي:

- قسم 1 : خاص بالبيانات العامة للموظفين المشاركين والذي تناول أربعة أسئلة من بينها إختيارين مفتوحين.

- قسم 2 : قسم خاص بالأسئلة حول الموضوع والذي تناول ستة عشر سؤال من بينها أربعة أسئلة مفتوحة. وقد تمحورت الأسئلة في معظمها على نسبة الإعتماد على أداء الخدمات عن طريق أجهزة المعلوماتية ونسبة الإرتباط بالشبكات المعلوماتية، بالإضافة إلى التطرق إلى معرفة مدى حرص الإدارة على تنمية مهارات موظفيها في إستخدام التطبيقات التكنولوجية. ومما لاشك فيه فقد تطرقنا إلى معرفة كيفية حل المشكلات التي تؤديها الأعطاب في الأجهزة المعلوماتية. ومدى إلمام الموظفين بالقوانين التي تحكم إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء الخدمات العمومية. وللمزيد من التوضيح قسمت أسئلة الإستبيان إلى ثلاث محاور أساسية وذلك بغية تسهيل إثبات أو نفي فرضيات البحث المطروحة وفقا لما يلي:

- المحور الأول: مدى توافر العوامل الداعمة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى البلديات.

- المحور الثاني: مدى إعتداد البلديات على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية.

- المحور الثالث: المشاكل التي تعترض الإستفادة من التطبيقات الحديثة لتحسين الأداء في البلديات.

3-2-2- بالنسبة لأهم محاور صحيفة الإستبيان الثانية الموجهة للمستفيدين (متلقي الخدمة العمومية): إشتمل هذا الإستبيان على "19" سؤال، وذلك لمعرفة آراء مجموعة من المستفيدين

المشاركين من الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلديات وقد قسمت هذه الأسئلة إلى قسمين:

- قسم 1 : خاص بالبيانات العامة للمستفيدين من الخدمات العمومية والذي تناول أربعة أسئلة.

- قسم 2: خاص بالأسئلة حول الموضوع والذي تناول خمسة عشر سؤال من بينها سؤال واحد مفتوح. فيما يخص التسهيلات التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات ودرجة الجودة في تقديم الخدمة والإهتمام بالإستفسارات والشكاوي التي يقدمها المستفيدون... وللمزيد من التوضيح قسمت أسئلة الإستبيان إلى ثلاث محاور أساسية وذلك بغية تسهيل إثبات أو نفي فرضيات البحث المطروحة وفقا لما يلي:

- المحور الأول: معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وزيادة معدلات الأداء عند تقديم الخدمة العمومية.

- المحور الثاني: معرفة العلاقة بين الإعتماد على تنمية مهارات العاملين التكنولوجية وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة.

- المحور الثالث: معرفة الإهتمام بالمواطنين ومدى العلم بالقوانين والتشريعات التي تتفق مع متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية.

ثالثا- أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت وإحتساب التكرارات والنسب المئوية... حيث عملت الباحثة على إعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

1- معامل الثبات: الذي يعكس إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. بالإعتماد على طريقة ألفا كرونباخ؛

2- التكرارات: وذلك لتحديد تكرار إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان ولمعرفة مدى تشتت الأجوبة عن الإجابة المتوسطة؛

3- النسب المؤوية لإستخراج نسب إختيار بديل من البدائل الموجودة في الإستبيان؛

4- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان؛

5- الإنحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

رابعاً- مجتمع الدراسة

إستهدفت هذه الدراسة مجتمعين متمثلين في:

1- مجتمع الموظفين بالبلديات:

وقد إشتمل على مجموعة من المشاركين عبر العديد من بلديات الشرق الجزائري والمتمثلة في (بلدية سطيف؛ باتنة؛ خنشلة؛ قالمة؛ سوق أهراس). ولقد تم إختيار هذه الولايات بالتحديد جراء قرب إقامة الباحثة من هذه البلديات مما يسهل تنقلها. وكون هنالك علاقات تربطنا مع بعض الموظفين بهذه البلديات والذين سهلوا علينا القيام بتوزيع الإستمارات على عدد من الموظفين والذين بلغ عددهم حوالي 350 موظف الذين يشغلون الوظائف في التخصصات التي تلائم الدراسة؛ حيث تمكنا من توزيع 200 إستمارة على الموظفين الذين قبلوا بدورهم المشاركة بإجاباتهم في هذه الدراسة. كما أن من الصعب أن تشمل هذه الدراسة جميع البلديات عبر كامل التراب الوطني نظرا للعدد الكبير للبلديات.

2- مجتمع المستفيدين (متلقي الخدمة العمومية):

وقد إشتمل على مجموعة من المشاركين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها البلديات عبر كامل التراب الوطني وهذا حتى تكون معبرة عن حقيقة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات. وقد إعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث تتساوى فرص أفراد المجتمع لكي يكونوا أحد مفردات العينة المشاركة نظرا لصعوبة إجراء الدراسة بأسلوب العينة المختارة أو أساليب الحصر الشامل على المواطنين المستفيدين بإعتبار أن جميع المواطنين هم عبارة عن عملاء لدى البلديات حيث قدر عدد سكان الجزائر¹ لسنة 2019 بـ 43.377.306 نسمة. وبالتالي من الصعب جدا العمل وفقا لأسلوب العينة.

خامساً- معدل الإستجابة

1- معدل الإستجابة بالنسبة لمجتمع الموظفين: قامت الباحثة بالتمكن من توزيع 200 إستمارة على الموظفين بالبلديات المعنية بالدراسة خلال الفترة الزمنية (جوان- أوت 2019). وقد تم إسترداد 170 إستمارة وبعد التدقيق والفحص للإستمارات وجد أن هناك 27 إستمارة غير صالحة للتحليل وبذلك قد إعتمدت الباحثة في الدراسة على 143 إستمارة بإعتبارها صالحة للتحليل وبذلك بلغت نسبة الإستجابة 71.5 % وتعتبر نسبة عالية للتحليل مقارنة بعدد الإستمارات المسترجعة.

¹ disponible sure site : <https://www.populationpyramid.net>, consulté le 16-09-2019, à 15-09-2019

الجدول رقم (3-6): الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الإستثمارات

الموزع	المسترجع	المستبعد	الصالح للتحليل
200	170	27	143

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل بيانات الدراسة

2- معدل الإستجابة بالنسبة لمجتمع المستفيدين (متلقي الخدمة العمومية):

قامت الباحثة بتوزيع الإستثمارات على المواطنين بطريقتين: الطريقة التقليدية عن طريق التسليم اليدوي؛ والطريقة الثانية وهي الطريقة الإلكترونية عن طريق نشر الإستبيان عبر مواقع التواصل الإجتماعي وعبر الإيميلات...، وقد تم إسترداد الإستثمارات في فترة زمنية حددت بشهرين ونصف تقريبا (أواخر شهر جوان- إلى أواخر شهر أوت 2019) وذلك نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في المواطنين الجزائريين بصفة عامة. أين إستطاعت الباحثة الحصول على 1056 إستمارة خلال الفترة الزمنية المذكورة سابقا. وبعد فحصها وقراءتها تم إستبعاد 51 إستمارة، وذلك لعدة أسباب منها نقص في الإجابة على فقرات الإستمارة، وإجابات ليست في محلها... وبذلك بلغت عدد الإستثمارات الملائمة للتحليل 1005 إستمارة.

الجدول رقم (3-7): المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الإستثمارات

المسترجع	المستبعد	الصالح للتحليل
1056	51	1005

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل بيانات الدراسة

3- السلم المعتمد لتحديد الإجابات

تم إعتداد السلم الثلاثي في تحديد الإجابات في الإستبيان وفقا لما يلي:

الجدول رقم (3-8): السلم الثلاثي في تحديد الإجابات في الاستبيان

السلم	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

وحددت مجالات الإجابة كما يلي:

- حساب المدى: 3-1=2

- قسمة المدى على عدد خلايا المقياس 3 أي: $0.66=3/2$

- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: $1.66 = 0.66 + 1$ ؛ أي مجال الإجابة الأول هو: [1-1.66] ويشير إلى درجة موافقة عالية.
- الحد الثاني للمجال الثاني هو: $2.32 = 0.66 + 1.66$ ؛ أي مجال الإجابة الثاني هو: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة.
- الحد الثالث للمجال الثالث هو $2.98 = 0.66 + 2.32$ ؛ أي مجال الإجابة الثالث هو: [2.32-2.98] ويشير إلى درجة عدم موافقة عالية.
- المتوسط الفرضي للإجابة يساوي 2، وتم حسابه كما يلي: $(3+2+1)/3 = 2$ ؛ أي أن درجات الموافقة التي قيمتها أقل من المتوسط الفرضي 2 تعبر عن درجة موافقة إيجابية فيما يخص فقرات الإستبيان فيما يكون درجات الموافقة التي قيمتها أكبر من المتوسط الفرضي 2 تعبر عن إتجاهات موافقة سلبية.
- سادسا- مجالات الدراسة الميدانية
- يمكن تلخيصها في ثلاثة مجالات رئيسية:

1- المجال الزمني:

إستغرقت هذه الدراسة حوالي الشهرين والنصف وبالتحديد من منتصف شهر جوان إلى نهاية شهر أوت من سنة 2019. وقد إشتمل المجال الزمني على وقت التعرف على الدور الوظيفي للبلديات وتوزيع الإستبيانات الخاصة بالموظفين والمستفيدين، وتحديد موعد مع المدير العام للعصرنه بغرض إجراء المقابلة.

2- المجال المكاني:

لقد إشتمل المجال المكاني على بلديات الشرق الجزائري الخمس (بلدية سطيف؛ باتنة؛ خنشلة؛ قالمة؛ سوق أهراس). كنموذج لعصرنه مؤسسات الخدمة العمومية بمختلف أجهزتها من جهة. وحتى تكون نتائج الدراسة أكثر موضوعية فقد إرتأينا إلى الإعتماد على المعلومات والبيانات عن طريق توزيع مجموعة من الإستبيانات في مختلف أماكن تجمعات المستفيدين والمتعاملين مع البلديات بصورة فورية.

3- المجال البشري:

كما أوضحنا في السابق فقد إشتمل المجال البشري على الموظفين في البلديات المشاركة في هذه الدراسة (بلدية سطيف، باتنة، خنشلة، قالمة، سوق أهراس) بمختلف تخصصاتهم ولكن إقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الذين لديهم إتصال مباشر مع المواطنين والمعنيين بتقديم الخدمات

العمومية بطريقة إلكترونية. كما وقد إشمطت الدراسة على مجموعة من المشاركين من متلقي الخدمة العمومية.

يتبين لنا من خلال هذا المبحث بأن البلدية كجهاز حكومي إقليمي هام وحساس. يتسم بتعدد الخدمات التي يقدمها والتي تتسم بالتنوع والتعقيد بحسب الهيكل التنظيمي المشار إليه سابقا، مما أدى إلى وجوب عصرنتها تماشيا مع التطورات الإلكترونية الحديثة من جهة وكنوع من تحقيق التنمية الإدارية التي تخدم الموظف والمواطن على حد سواء من جهة أخرى مما يستدعي أيضا ضرورة البحث الإستكشافي عن مثل هذه المؤسسات الإدارية.

المبحث الثالث: معالجة بيانات الدراسة الإستكشافية حول واقع عصبة البلديات في الجزائر سنتناول من خلال هذا المبحث معالجة وتحليل جميع البيانات العامة والبيانات الخاصة بالموضوع لمجمعي الدراسة بدءا بمجتمع الموظفين ووصولاً لمجتمع المستفيدين وذلك من خلال مطلبين أساسيين. سيكون المطلب الأول مخصصاً لمعالجة بيانات مجتمع الدراسة الأول والمتمثل في موظفي البلديات المشاركة في الدراسة، أما المطلب الثاني فسيكون مخصصاً لمعالجة بيانات مجتمع الدراسة الثاني والمتمثل في عينة المستفيدين المشاركين. (نتائج برنامج الـ SPSS موجودة في الملحق رقم 5).

المطلب الأول: تحليل البيانات المتحصل عليها من طرف الموظفين

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات العامة باعتماد نظام التحليل الإحصائي spss والمستقاة من أسئلة الإستبيان التي وجهت للموظفين بالبلديات المذكورة سابقاً. مع العلم بأن بعض الموظفين رفضوا الإستجابة معنا بالرغم من شرحنا لهم بأن هذه الإستمارات موضوعة لغرض البحث العلمي فقط. والجدول رقم (3-9) يبين عدد الإستمارات المتحصل عليها كل حسب البلدية المذكورة. مع إدخال إجابات المقابلة التي أجريت مع المدير العام لعصبة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية لتأخذ الصبغة الموضوعية في التحليل (أنظر الملحق رقم 6 والذي يتضمن أسئلة المقابلة).

الجدول رقم (3-9): عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة من البلديات محل الدراسة

البلديات	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة
سطيف	39	34
باتنة	23	20
خنشلة	72	55
قائمة	40	40
سوق أهراس	26	21
المجموع	200	170

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستمارات

يظهر من خلال الجدول بأن عدد الإستمارات الموزعة قد فاق نصف مجتمع الدراسة والذي قدر بحوالي 350 موظف حيث تمكنا من توزيع 200 إستمارة إلا أننا لم نستطع إسترجاع جميع

الإستمارات وذلك نظرا لخروج بعض الموظفين في عطلة والبعض الآخر لم يعطي أهمية لضرورة الإجابة على مثل هذه الإستبيانات... وبالتالي يمكننا من إسترجاع 170 إستمارة فقط.

أولا- تحليل البيانات العامة للموظفين

سنتطرق إلى تحليل كل من : السن، المستوى العلمي، الأقدمية في الخدمة، الدرجة الوظيفية.

1- السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب السن

الجدول رقم (3-10): توزيع مفردات العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	99	69
40 – 50 سنة	35	25
أكثر من 50 سنة	9	6
المجموع	143	100%

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق بأن 99 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من 40 سنة أي ما نسبته 69% والتي تمثل نسبة الشباب، و 35 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [40 – 50] أي بنسبة 25% ، أما بالنسبة للفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] فقد تحصلت على نسبة 6% أي بمعدل 9 مبحوثين فقط. وبذلك نسجل إنخفاضا في نسبة الموظفين الأكثر من 50 سنة. وهو ما قد يرجع إلى حرص البلدية على التوظيف المستمر لفئة الشباب، وهو ما تشير إليه النتيجة المتحصل عليها بالنسبة للفئة العمرية أقل من 40 سنة. وقد يكون تفسير ذلك أن العمل وفق التطبيقات التكنولوجية الحديثة يستلزم الفئة سريعة الإستيعاب والتي تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة بصورة أسرع، وبالتالي كان معظم الموظفين المتجاوبين مع الإستبيان من فئة الشباب نظرا لحاجة البلديات لموظفين متحكمين في المعلوماتية بشكل كبير.

2- المستوى العلمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم (3-11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية (بالتقريب %)	التكرارات	المستوى العلمي
00	00	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
80	114	مؤهل جامعي (بكالوريا، ليسانس، ماستر)
16	24	تقني سامي في الإعلام الآلي
4	5	مؤهل آخر
%100	143	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه إنعدام لمستوى الموظفين المتحصلين على دراسات عليا أي بنسبة 00% ويمكن تفسير ذلك بأنه يعود لعدم تقديم هذه الفئة لطلبات التوظيف بحثا عن مناصب عليا في جهات أخرى. بالمقابل نجد ارتفاع ملحوظ في المستوى العلمي المقترن بالمؤهل الجامعي بنسبة 80% وذلك مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا ما يعكس تجاوب فئة الجامعيين أكثر مع الباحثين. كذلك تزداد أهمية الدور الذي يلعبه خريجي الجامعات من كفاءات ومؤهلين والتي تخدم مؤسسات الخدمة العمومية أكثر من غيرها، ولما لهم من سرعة في التجاوب مع التطورات التكنولوجية الجديدة من خلال تلقينها وإستغلالها ونقلها. ونفسر ارتفاع هذه النسبة أيضا بطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم إستبعاد الموظفين اللذين ليس لديهم صلة مباشرة بإستخدام التكنولوجيات المعلوماتية، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموظفين في البلديات، وفي نفس الوقت تتسم بانخفاض المستوى العلمي. كما نرجح ارتفاع نسبة هذه الفئة أيضا بأن الدولة وضعت ضمن سياساتها في التوظيف العمومي أولوية توظيف حملة الشهادات الجامعية والتي على رأسها شهادة الماستر وذلك كشكل من أشكال الرفع من مستوى الممارسات الإدارية أما بالنسبة لفئة التقني السامي في الإعلام الآلي فقد قدرت النسبة بـ 16%، وهذه النسب منطقية فهي تتماشى مع الأوضاع التكنولوجية الحديثة الإدماج على مستوى البلديات ما تتطلب توظيف مختصين في الإعلام الآلي لسهولة التحكم في المعلوماتية، وما يؤكد أيضا هذه النتيجة هو تحصيل المؤهلات الأخرى على نسبة 4% فقط. ويمكن القول في هذا الصدد بأن كل من الموظفين بإختلاف مستواهم العلمي الجامعيين والتقنيين... يشكلون المورد البشري الذي يحمل مسؤولية تحسين جودة الخدمة العمومية.

3- الأقدمية في الخدمة:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الأقدمية في الخدمة

الجدول رقم (3-12): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في الخدمة

الأقدمية في الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية (بالقريب %)
أقل من 5 سنوات	19	13
من 5 إلى 15 سنة	84	59
أكثر من 15 سنة	40	28
المجموع	143	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النسب المتحصل عليها في الجدول الخاص بالأقدمية في الخدمة بأن الفئة من [5 – 15 سنة] قد تحصلت على النسبة الأكبر أي نسبة 59% بعدد تكرارات قدره 84 تكرار، وتليه الفئة [أكثر من 15 سنة] بنسبة 28% وبعدد تكرارات قدره 40. وهو ما يعزز تفسير الباحثة لنتيجة الفئة العمرية التي أثبتت بأن غالبية العاملين شباب من جهة، ومن جهة أخرى فإن خبراتهم في العمل التقليدي أي العمل قبل إدماج مختلف تكنولوجيات المعلومات محدودة نوعا ما. أما بالنسبة لفئة أكثر من 15 سنة فقد نالت النسبة الثانية وذلك يمكن تفسيره أيضا بارتفاع سن التقاعد والذي يقدر بـ 65 سنة. أما بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات فقد قدرت النسبة بـ 13% كأقل نسبة متحصل عليها، ولعل ذلك يرجع إلى انخفاض نسب التوظيف في الآونة الأخيرة، والذي يعكس حرص مؤسسات الخدمة العمومية على عدم تنصيب موظفين جدد، إلا في بعض الحالات لمواجهة العجز في عدد من التخصصات، وكذا تجميد مناصب الإدماج المهني وذلك نظرا للاكتظاظ العمالي الذي تشهده هذه الأخيرة.

4- الدرجة الوظيفية:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (3-13): توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية (بالنقريب %)
أمين محفوظات	10	7
إدماج مهني	37	26
تقني سامي في الإعلام الآلي	1	1
رئيس مصلحة	6	5
عون إداري	23	16
عون إداري رئيسي	9	7
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	7	5
متصرف إداري	16	11
متصرف إقليمي	10	5
متصرف رئيسي	2	1
مساعد مهندس	1	1
مفتش رئيسي	4	3
مهندس رئيسي	17	12
المجموع	143	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الملاحظ من الجدول السابق بأن البلديات تحتوي على أنواع عديدة من الوظائف وذلك كون مؤسسات الخدمة العمومية تتصف بكونها بحجم نشاطاتها وإختلاف خدماتها أيضا. فالملاحظ من الجدول بأن نسبة الإدماج المهني قد تربعت على أعلى نسبة قدرت بـ 26%. ونفس ارتفاع هذه النسبة بأن الدولة وضعت ضمن سياساتها أولوية إدماج حملة الشهادات الجامعية خلال السنوات الأخيرة الماضية من حملة شهادتي الليسانس والماستر خاصة، وذلك كأسلوب جديد في التوظيف الغير مباشر وذلك أيضا كشكل من أشكال إمتصاص بطالة حاملي الشهادات الجامعية. تليها نسبة الأعوان الإداريين بنسبة قدرها 16% والذين يتولون في أغلبية الأحيان إصدار الوثائق الرسمية التي يحتاجها المواطنون بصورة يومية من شهادات الميلاد؛ بطاقات الإقامة... تليها مهندس رئيسي بنسبة 12% والذين يتولون في أغلبية الأحيان الوظائف المتصلة بالبيومتری من إصدار بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر... فيما أخذت الوظائف الأخرى نسب مئوية متفاوتة.

ثانيا- تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالموضوع:

من خلال هذا الفرع سيتم تحليل إجابات الجزء الثاني من صحيفة الإستبيان الموجهة للموظفين وذلك لتحديد إلى أي مدى ستعكس الإجابات المتحصل عليها واقع عصرنة البلديات كجهاز تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. ومدى تأثير هذه العصرنة على أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم حول إستخدام التكنولوجيات المعلوماتية.

1- معالجة وتحليل أجوبة المحور الأول من أسئلة الإستبيان الأول (مدى توافر العوامل الداعمة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى البلديات)

الجدول الموالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الأول:¹

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

الجدول رقم (3-14): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الأول

المحور الأول (مدى توافر العوامل الداعمة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى البلديات)									
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	هل سيادتكم على علم بالأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها؟	114	80	00	00	29	20	1.20	0.403
2	هل توجد لدى البلدية خطة واضحة للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها؟	13	9	00	00	130	91	2.09	0.288
3	هل شاركت المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد هذه الخطة؟	03	2	11	8	129	90	2.88	0.384
4	هل يتم أداء العمل داخل البلدية بطريقة إلكترونية؟	142	99	01	1	00	00	1	0.084
5	هل يتم الإعتماد على الشبكات الداخلية والخارجية والتطبيقات المعلوماتية في أداء أعمالكم؟	133	93	10	7	00	00	1	0.256

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- خصصت العبارة رقم (1) لمعرفة إن كان الموظفون على علم بالأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها أم لا. فقد كانت إجابات الموظفين إيجابية أين نالت نسبة المجيبين بـ "نعم" 80% بتكرار قدره 114 من

مجموع قدره 143 موظف أما المجيبين بـ "لا" فقد نالوا نسبة قدرها 20.3% وبتكرار قدره 29. وهذا يعكس مدى وعي الموظفين بالأهداف الأساسية التي وضعت من أجلها مؤسسات الخدمة العمومية وهذا ما يؤكد إجابات الموظفين للسؤال الكيفي المدرج في العبارة رقم (1-1) والذي مفاده (إذا كانت الإجابة بنعم، أو إلى حد ما ماهي هذه الأهداف؟)، فقد إنحصرت أجوبة الموظفين في 5 أجوبة رئيسية كالتالي:

- التسيير الجيد للإدارة العمومية بنسبة 23%
- تحقيق التنمية المحلية بنسبة 21%
- تحسين الخدمة العمومية بنسبة 19%
- تقريب الإدارة من المواطن بنسبة 13%
- تسهيل التعامل مع المواطنين بنسبة 4%

وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها في توزيع مفردات العينة بخصوص المستوى العلمي الذي كان معظمهم من خريجي الجامعات والذين لهم دراية بالأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية الخدمية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فتدل قيمته التي قدرت بـ 1.20 على موافقة كبيرة للمبحوثين فهو يندرج ضمن مجال الإجابة الأول [1-1.66] ويشير إلى درجة موافقة عالية. فالعبارة قيمتها أقل من المتوسط الفرضي الذي قيمته 2 والذي يعبر عن درجة موافقة إيجابية وبالتالي يشير إلى اتجاهات إيجابية للموظفين. أما بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري 0.403 فهو أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين.

- جاءت العبارة رقم (2) لتغطي معرفة إن كانت لدى البلدية خطة واضحة للإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها أم لا حيث كانت نسبة المجيبين بـ "لا" أكبر من نسبة المجيبين بـ "نعم" و "إلى حد ما" حيث أخذت نسبة 91% وهذا ما يعكسه إرتفاع المتوسط الحسابي إلى 2.09 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة. وبالتالي فالموظفون بالبلديات لا يوافقون على أن البلدية تتبع خطة واضحة للإستفادة من التطبيقات التكنولوجية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة أيضا أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين حيث قدر بـ 0.288. وتدعيما لنتائج إجابات المبحوثين أكد المدير العام لعصرنة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية بإجابته عن سؤال المقابلة

رقم (1) بأنه لا توجد خطة واضحة المعالم - مدرجة في وثائق رسمية - للإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قائلا: " نحن نحاول أن نواكب التطورات الأخيرة لإستخدامات التكنولوجيات الحديثة بما يتماشى مع الوضع الداخلي للوزارة من حيث الميزانية المخصصة لها وتوفر الموارد البشرية المتحكمة فيها خاصة وغيرها من الأمور... وبالتالي محاولة إدماج مختلف التكنولوجيات بصورة تدريجية ووقت ما كانت الظروف متاحة لذلك".

- جاءت العبارة رقم (3) كتكملة للسؤال الذي سبقها وذلك لمعرفة إن كانت هنالك مشاركة من طرف المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة التي تنتهجها البلديات للإستفادة من التكنولوجيات الحديثة أم لا. فقد كانت الإجابة متقاربة مع الإجابة التي سبقتها فقدرت نسبة الإجابة بـ "لا" 90%، أما نسبة الإجابة "إلى حد ما" فقد أخذت النسبة 8% فيما أخذ الإختيار "نعم" أدنى نسبة والتي قدرت بـ 2% ويعود تفسير هذه النتائج إلى زيادة درجة المركزية في إتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة وإعداد الخطط وبالتالي عدم الأخذ بمبدأ تفويض السلطة، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة. وبالتالي فهذه العبارة تنحصر ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.32-2.98] والذي يشير إلى درجة غير موافقة عالية، فقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 2.88 أي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعكس درجة الموافقة السلبية للموظفين، ودرجة إنحراف تدل على تقارب أجوبة المبحوثين أين قدر الإنحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0.384.

- العبارة رقم (4) وضعت لتعكس درجة الإعتماد على الطريقة الإلكترونية في أداء الخدمات العمومية على مستوى البلديات ويظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة الموظفين الذين يعتمدون في عملهم على الأجهزة المعلوماتية عالية جدا، وهذا ما تعكسه النسبة التي تحصلت عليها الإجابة "نعم" والتي قدرت بنسبة 99%، وإتضح من خلال النتائج أيضا إنخفاض درجة المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 1 أي ضمن المجال الأول والذي يشير إلى إيجابية العبارة نظرا للموافقة الشديدة للموظفين. وهذا ما تدعمه قيمة الإنحراف المعياري والتي تكاد تصل إلى 0 بقيمة قدرها 0.084. وهذه النتيجة أيضا تعكس مدى إهتمام البلديات بإدماج التكنولوجيات المعلوماتية والإصرار على تعميم إستخدامها. وكما ذكرنا سابقا بأن الدراسة إستهدفت الموظفين الذين لديهم إتصال مباشر نوعا ما مع المواطنين والمعنيين بتقديم الخدمات العمومية. وفي سؤالنا للمدير العام لعصبة الأرشيف عن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى البلدية (سؤال المقابلة رقم 2) كانت إجابته "تتوفر العديد من التكنولوجيات على مستوى الجماعات المحلية ككل وخاصة البلديات كونها أهم مؤسسة عمومية تتعامل مع

المواطنين بصورة مباشرة...فتعتمد البلديات في أداء خدماتها على مختلف أجهزة الإعلام الآلي وبرامج وتطبيقات إلكترونية خاصة بالبلدية، كما تتصل أيضا بـ ثلاث شبكات رئيسية متمثلة في شبكة الأنترنت، الأنترانت، والإكسترانت".

- العبارة رقم (5) جاءت كتكملة للعبارة التي سبقتها وذلك لمعرفة درجة الإعتماد على الشبكات الداخلية والخارجية والتطبيقات المعلوماتية في أداء الأعمال. فيتضح من خلال النتائج بأن نسبة الإعتمادية على الشبكات والتطبيقات المعلوماتية في أداء العمل مرتفعة جدا بنسبة قدرها 93% وذلك بإختيار المبحوثين للبدل "نعم" بتكرار قدره 133، مقارنة بالبدل الثالث "لا" الذي نال نسبة 00%، ما يفسر بأن أغلبية الموظفين مرتبطين بالشبكات المعلوماتية والتطبيقات ما عدا عدد قليل من العاملين الذين كانت إجابتهم بـ "إلى حد ما" بتكرار قدره 10 وبنسبة قدرها 7% ربما يكون سبب عدم تعاملهم بالتكنولوجيات الحديثة يعود لنوع أعمالهم التي لا تستدعي توفر شبكات وتطبيقات معلوماتية. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي تنحصر أيضا ضمن المجال الأول [1-1.66] بقيمة 1.07 والذي يشير إلى درجة موافقة عالية. أما قيمة الإنحراف المعياري فقدت بـ 0.256 والتي تدل على التقارب الكبير لإجابات المبحوثين. أين أكد في هذا الصدد المدير العام بأن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت في رفع نسبة أداء العاملين مقارنة بالسنوات الماضية...ولكن عندما طلبت منه الباحثة إعطاء أرقام واقعية عن نسبة إرتفاع الأداء كانت الإجابة بأنه لا توجد أرقام تؤكد ذلك بقوله "لمسنا هذا الإرتفاع من السرعة في تلبية خدمات المواطنين في أوقات قياسية مقارنة بالسنوات الماضية أين كانت تتم الخدمات بطرق تقليدية، وعدم معارضة الموظفين لزيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة بل بالعكس سجلنا تقبلا عاليا لطرق العمل إلكترونيا".(سؤال المقابلة رقم 3)

عموما فأفراد عينة الدراسة كانت إتجاهاتهم إيجابية نوعا ما مع أسئلة المحور الأول الذي يعكس مدى توافر العوامل الداعمة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى البلديات ويميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول، وهذا ما أكدته قيم المتوسط الحسابي الذي أنحصر في أغلبية الأجوبة ضمن المجال الأول الذي يعكس درجة الموافقة المرتفعة. كما لاحظنا بأن الإنحراف المعياري بالنسبة لجميع إجابات أسئلة المحور الأول قد أخذ قيمة أقل من 1 وعليه فأفراد العينة يميلون إلى نفس الإجابات.

2- تحليل أسئلة المحور الثاني من أسئلة الإستبيان الأول (مدى إعتماد البلديات على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية).

الجدول الموالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الأول:¹
الجدول رقم(3-15): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الأول

المحور الثاني (مدى إعتداد البلديات على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية)									
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
6	هل توافقون على زيادة الاعتماد في أداء أعمالكم على الطرق المعلوماتية الحديثة؟	100	143	00	00	00	00	1.00	0.000
7	هل تحرص إدارة البلدية على تنمية مهاراتكم على استخدام التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟	00	00	18	25	82	118	2.83	0.381
8	هل يختلف تقييم وقياس أدائكم بإدخال التكنولوجيات الحديثة مقارنة مع عملكم بالطرق التقليدية؟	00	00	00	00	100	143	3.00	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

- العبارة رقم (6) خصصت لمعرفة مدى موافقة الموظفين في البلديات على زيادة الاعتماد في أداء أعمالهم على الطرق المعلوماتية الحديثة فتبين النتائج المتحصل عليها بأن الإجابة "نعم" نالت نسبة 100% بتكرار قدره 143، وهذا ما يدل على إرتفاع درجة قبول أفراد العينة لأداء أعمالهم وفقا للطرق المعلوماتية. وهذا ما يؤكد بأن الموظفين ليسو معارضين على زيادة الإعتماد على الطرق التكنولوجية والتي من شأنها إكسابهم مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية. وبالتالي يمكن القول بأن إستخدام البلديات لتكنولوجيا المعلومات قد ساهم في رضا الموظفين عن الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم مما يعكس تحكمهم في المعلوماتية من جهة وعدم تعودهم على العمل بالطرق التقليدية وعدم مقاومتهم للتغيير. هذه النتيجة يعكسها المتوسط الحسابي الذي قيمته 1 وبالتالي ينحصر ضمن المجال الأول [1-1.66] والذي يشير إلى درجة موافقة كلية أي لجميع أفراد عينة الدراسة. وهذا ما تؤكد القيمة المتحصل عليها للانحراف المعياري بقيمة 0.000 تشتت في إجابات المبحوثين...ولمعرفة سبب رضا الموظفين على إعتمادهم الطرق المعلوماتية في أداء أعمالهم كانت إجابات الموظفين عن السؤال الكيفي المدرج في العبارة رقم (6-1)، (سواء كانت إجابتك بنعم، إلى حد ما علة إجابتك؟) ونظرا لأن إجابة المبحوثين عن سؤال العبارة رقم 6 كانت جميعها بالإجابة "نعم" فقد إنحصرت إجابات الموظفين في 4 أجوبة رئيسية كالتالي:

- تسهيل طرق العمل بنسبة 53 %

- السرعة والدقة في العمل بنسبة 22 %

- تجنب الأخطاء بنسبة 15 %

- إمكانية العمل عن بعد بنسبة 10 %

إن هذه الإجابات تعكس درجة دعم الموظفين للتطور التكنولوجي في مؤسسات الخدمة العمومية وبالتالي تطوير الموظفين لمهاراتهم ومعارفهم وتوجيه ميولاتهم المهنية نحو مسار الإدارة الإلكترونية.

- جاءت العبارة رقم (7) لمعرفة درجة حرص إدارة البلدية على تنمية مهارات الموظفين على إستخدام التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد إتجهت أغلبية الإجابات نحو السلبية أين نال الإختيار "لا" أعلى نسبة وقدرت بـ 82 % وبالتالي لا يوافقون على أن البلدية تعمل على تعميق إستخدام أساليب العمل المعلوماتي وبذلك فإن معظم الموظفين على مستوى البلدية لا تتم تنمية مهاراتهم على إستخدام التكنولوجيا المعلوماتية بالرغم من أن البلدية يتوافر لديها موارد بشرية يمكن

الإستفادة منها في تحسين الأداء إذا ما تم الإهتمام بتدريبها وتكوينها. وهذا ما تعكسه أيضا قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 2.83 أي تقع ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة غير موافقة عالية والتي تترجم في الموافقة السلبية لأغلبية المبحوثين وتقارب في أجوبتهم وذلك بإنحراف معياري قيمته 0.381. وهذا ما يترجم عدم إهتمام مؤسسات الخدمة العمومية بأنشطة التدريب والتكوين وانخفاض المخصصات المالية لها. أما الإختيار "إلى حد ما" فقد تحصل على نسبة 18 % تليه نسبة الإختيار "نعم" بـ 00 % أي أن بعض العاملين فقط الذين يتم تدريبهم والذين كانت إجاباتهم بـ "إلى حد ما" وهم ينحصرون ربما في تخصصات نوعية في مجال المعلوماتية كالمهندسين وتقنيو الإعلام الآلي والمسؤولين عن تصليح الأعطاب التي تمس أجهزة وتطبيقات المعلوماتية وقد كانت إجاباتهم عن الطرق التي يتم بها تدريبهم وتكوينهم في العبارة رقم (7-1) كالتالي:

- عن طريق دورات تدريبية من طرف خبراء في مجال المعلوماتية

إن هذه الإجابات تعكس درجة عدم الإهتمام بتنمية مهارات الموظفين مجال المعلوماتية بالرغم من أن إستراتيجية التدريب والتكوين للموظفين تمثل إستراتيجية هامة للنهوض بمهاراتهم والرفع من كفاءتهم لزيادة معدلات أداءهم. وعند سؤالنا للمدير العام عن مدى حرص المديرية العامة للعصبة على تنمية مهارات الموظفين على إستخدام التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، وكيف يتم ذلك، كانت إجابته بأن التكوينات تستلزم مبالغ باهضة والحالة المالية للجزائر اليوم لا تسمح بفتح معاهد تكوينية خاصة لتنمية المهارات المعلوماتية للموظفين ولكن رغم ذلك نحن نحاول وضع ذلك ضمن سياسات وزارة الداخلية والجماعات المحلية في أقرب الآجال". (سؤال المقابلة رقم 5).

- العبارة (8) خصص سؤالها لمعرفة كيفية تقييم وقياس أداء موظفي البلديات بإدماج التكنولوجيات الحديثة مقارنة مع عملهم بالطرق التقليدية وقد كانت إجابات المبحوثين جميعها سلبية بنسبة 100 % بتكرار قدره 143 ما يعكس إتفاق جميع الموظفين على الإجابة نفسها بإنحراف معياري قيمته 0.000 ومتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي قيمته 3 أي ينتهي إلى المجال الثالث بموافقة عالية سلبية لأفراد العينة. وهذا ما يؤكد بأن مؤسسات الخدمة العمومية لا تعير إهتمام بمؤشرات قياس الأداء ولا بأسس متابعة سير العمل والإشراف على الأداء بما يتوافق مع المنظومة المعلوماتية، وهذا ما يؤدي حتما إلى إنخفاض قدرة مثل هذه المؤسسات على الإستفادة من الموارد المختلفة والمتنوعة المتاحة لها ولاسيما مواردها البشرية. ولعل هذه النتيجة يندرج ضمنها ضعف مستويات الحوافز لزيادة معدلات

رضا الموظفين عن عملهم، وهو ما يؤدي إلى تسرب العمالة الماهرة إلى الخارج. وبطبيعة الحال تم سؤال المدير العام عن كيفية تقييم أداء الموظفين منذ إدماج المعلوماتية في الإدارات العمومية أين أكد بأنه لا توجد طرق لقياس الأداء في الوقت الحالي مبررا ذلك بأن إدماج مختلف التكنولوجيات يتم بصورة تدريجية ولم نصل حتى الآن للمستوى الإلكتروني المطلوب حتى نفكر في طرق لقياس الأداء... (سؤال المقابلة رقم 6). وفقا للعبارة رقم (8-1) التي تحتوي على السؤال الكيفي (إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم ذلك) فهي بطبيعة الحال ستكون سلبية لأن الإجابة على العبارة التي قبلها كانت جميعها ضمن الإختيار "لا".

عموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على عبارات المحور الثاني، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية سلبية في أغلب الأسئلة مما يعني أن المحور سلبي، وبالتالي فأفراد العينة يعانون نوعا ما من نقص في الإهتمام بأدائهم ومحاولة تنمية مهاراتهم وزيادة مستوى خبراتهم. 3- معالجة وتحليل أسئلة المحور الثالث من أسئلة الإستبيان الأول (المشاكل التي تعترض الإستفادة من التطبيقات الحديثة لتحسين الأداء في البلديات)

والجدول الموالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الأول:¹ الجدول رقم (3-16): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الأول

المحور الثالث (المشاكل التي تعترض الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتحسين الأداء في البلديات)									
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
9	هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى نقص في الأداء؟	143	100	00	00	00	00	1.00	0.000
10	هل أنت على علم بالقوانين التي تحكم تعاملكم إلكترونيا مع المواطنين؟	13	9	04	3	126	88	2.79	0.592

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

- العبارة رقم (9) تناولت الإشارة إلى الأعطاب في أجهزة المعلوماتية فقد كانت الإجابة بدرجة موافقة كلية أي بتكرار قدره 143 أي بنسبة مئوية قدرها 100% ما يعكس إتفاق جميع الموظفين على الإجابة نفسها بإنحراف معياري قيمته 0.000 ومتوسط حسابي أقل من المتوسط الفرضي قيمته 1 أي ينتمي إلى المجال الأول [1-1.66] والذي يشير إلى درجة موافقة كلية على أن الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى نقص في الأداء. وبسؤال المدير العام عن المعوقات التي تحد من قدرة البلدية على الإستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء كانت إجابته بأنه "هناك العديد من الأعطال التي تؤثر على إنتظام عمل الإدارات العمومية وعلى جميع الإدارات التابعة لها، هذه الأعطال التي يمكن تسميتها بالأعطاب الإلكترونية يمكن تقسيمها إلى الأعطاب التي تمس الأجهزة أو الأعطاب التي تمس التطبيقات المعلوماتية، والأعطاب التي تمس الشبكات المعلوماتية سواء الداخلية أو الخارجية، وهي تندرج ضمن المعوقات التقنية" (سؤال المقابلة رقم 7). ولمعرفة كيفية التعامل معها وإستمرارية سير العمل في هذه الحالة خصص سؤال العبارة رقم (9-1). (إذا كانت الإجابة بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم التعامل مع الأعطاب التي تمس الأجهزة والتطبيقات المعلوماتية على مستوى البلدية؟) وقد كانت الأجوبة كالتالي:

- إستدعاء مهندسين مختصين في مجال المعلوماتية بنسبة 43%

- الرجوع للعمل بالطرق التقليدية بنسبة 33%

- توقف العمل بنسبة 24%

إن هذه النسب تشير إلى ضرورة إعتداد مبدأ الصيانة والمتابعة المستمرة لأجهزة المعلوماتية تفاديا للوقوع في دائرة الأعطاب التقنية والتي تؤدي إلى نقص في فعالية الأداء. وقد أكد المدير العام للعصرنه على توفير الإعتمادات المالية اللازمة لشراء وتحديث وصيانة أجهزة وبرمجيات الحاسب لأنها تعتبر من أساسيات الدخول في دائرة تحقيق أسس سليمة للإدارة الإلكترونية في الجزائر... (سؤال المقابلة رقم 8). من جهة أخرى إعتذر المدير عن قدرته لإعطائنا تكاليف الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى البلديات قائلا بأنه لا يملك ولا وثيقة تصرح بذلك وليس لديه صلاحيات بذلك مما يدعو إلى إستنتاج بعد الجزائر عن جميع أوجه الإفصاح والشفافية في الإدارات العمومية (سؤال المقابلة رقم 9).

- العبارة رقم (10) خصصت لسؤال في غاية الأهمية وهو مدى إلمام موظفي البلديات بالقوانين التي تحكم تعاملهم إلكترونيا مع المواطنين حيث كانت نسبة المجيبين بـ "لا" أكبر من نسبة المجيبين "بنعم"

و"إلى حد ما" حيث أخذت نسبة 88% بتكرار قدره 126 مما يعكس الإتفاق الكبير للموظفين على عدم إلمامهم بالقوانين التي تدعم المنظومة المعلوماتية على مستوى البلديات كمؤسسات خدمة عمومية باللغة الأهمية حيث بلغ الإنحراف المعياري ما قيمته 0.592 أي أقل من 1 وذلك راجع لعدم تشتت أجوبة المبحوثين، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فهو ينتمي للمجال الثالث وهو المجال: [2.32-2.98] والذي يشير إلى درجة غير موافقة عالية. وهذا ما يعكس عدم وجود ثقافة مراجعة القانون المنظم لعمل الإدارات إلكترونيا وعدم وضوح القوانين والتشريعات التي تحكم التعامل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين مما يشكل قيود وعراقيل في تجسيد حلم الحكومة الإلكترونية التي تصبوا الجزائر لتحقيقها. أما نسبة المجيبين بـ "نعم" فقد قدرت بـ 9% تليها نسبة الإختيار "إلى حد ما" بـ 3% ولمعرفة ماهي القوانين والتشريعات التي يلم بها الموظفون جاء سؤال العبارة رقم (10-1). (إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فيما تتمثل هذه القوانين؟). وقد كانت إجاباتهم منحصرة في إجابة واحدة مفادها قانون الجريمة الإلكترونية بنسبة قدرت بـ 12%. وبطبيعة الحال قمنا بسؤال المدير العام لعصبة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية عن القوانين وتشريعات تتفق مع متطلبات العمل وفقا لتكنولوجيا المعلومات، وكيف يتم التعامل مع هذه القوانين فكانت إجابته منحصرة في تأكيده عن أهمية هذا الموضوع بالرغم من أنه لا توجد إتفاقيات بين وزارة العدل ووزارة الداخلية والجماعات المحلية لدراسة مثل هذه المواضيع ولكن لا بد أن تكون مستقبلا مع زيادة الإعتماد على التطبيقات التكنولوجية والتي تتم بصورة سريعة. (سؤال المقابلة رقم 10).

من خلال هذا المحور تبين بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على نقص الأداء الذي تسببه الأعطاب في أجهزة وتطبيقات المعلوماتية، كما تؤكد نتائج المحور الثالث عن عدم إلمام المبحوثين بالقوانين والتشريعات التي تحكم التعامل إلكترونيا مع المواطنين.

لقد بين القسم الأول من هذه الدراسة الإستكشافية بأن إدماج مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات قد ساهم في الزيادة في تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين ولو بصورة بسيطة وخاصة كون جودة الخدمة العمومية الإلكترونية مرتبطة بدرجة قبول الموظفين لهذه التكنولوجيات الحديثة. هذا وقد بينت نتائج الدراسة أيضا نقص الإهتمام الفادح المرتبط بعدم حرص البلديات على تنمية مواردها البشرية في مجالات المعلومات. وكذا إهمال جميع وسائل وسبل تقييم أداء الموظفين بالطرق الجديدة والتي تتماشى مع تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتحصل عليها من طرف المستفيدين (متلقي الخدمة العمومية)

سيتناول هذا المطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الإستبيان التي وجهت لعينة من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها البلدية. وبالتالي سيتم من خلال هذا المطلب معالجة البيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي spss والمأخوذة من أسئلة الإستبيان التي أجاب عنها عينة من متلقي الخدمة العمومية عبر كافة التراب الوطني.

أولا- تحليل البيانات العامة لمتلقي الخدمة العمومية

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى تحليل كل من متغير: الجنس؛ السن؛ المستوى الدراسي؛ نوع الخدمة العمومية التي يطلبها.

1- الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-17): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (بالتقريب %)
ذكر	622	62
أنثى	383	38
المجموع	1005	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الذكور قد بلغت 62 % وهي الغالبة على نسبة الإناث والمتمثلة في 38 %. ما يمكن تفسيره بأن الخدمات العمومية مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى. كما أن ارتفاع نسبة الذكور نوعا ما في العينة مقارنة بالإناث قد يرجع إلى الظروف التقليدية للإستفادة من الخدمة في الإدارات العمومية والتي تقتضي نوع من الإختلاط والإزدحام والإنتظار... والتي قد تناسب الذكور بصورة أكبر من الإناث.

2- السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (3-18): توزيع مفردات العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية (بالتقريب %)
أقل من 20 سنة	193	19
من 20 إلى 40 سنة	708	71
أكثر من 40 سنة	104	10
المجموع	1005	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول بأن 193 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من 20 سنة أي ما نسبته 19%، و 708 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [20 – 40] أي بنسبة 71% ، أما بالنسبة للفئة العمرية [أكثر من 40 سنة] فقد تحصلت على نسبة 10%. فيتضح من الجدول بأن الفئة التي نالت أكبر نسبة هي الفئة العمرية [من 20 إلى 40 سنة] وهذا يعد أمرا منطوقيا فالفئة التي تتعامل بصورة مستمرة مع الإدارات العمومية هي فئة الشباب. ومن جهة أخرى نجد أن نسبة الشباب تكون كبيرة في طلب مختلف الشهادات الإدارية...كوتها شهادات واجب توفرها في ملفات التوظيف، طلب السكن... وهذا ما يدل أيضا على تعاون فئة الشباب مع الباحثين وذلك على أمل إيجاد حلول علمية للمشاكل التي يواجهها الشباب مع مختلف الإدارات العمومية وكون موضوع الدراسة يبحث في تكنولوجيا المعلومات وهي الأقرب إستيعابا من طرف الشباب. ولكن هذا لا يلغي تفاعل الفئة أكثر من 40 سنة مع هذا الموضوع كونه يمس تعاملاتهم اليومية مع أجهزة الحكومة.

3- المستوى الدراسي :

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (3-19): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية (بالتقريب %)
ليس لدي مستوى دراسي	45	5
إبتدائي	36	4
متوسط	99	10
ثانوي	218	21
جامعي	607	60
المجموع	1005	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر للمتعاملين مع البلدية هم فئة الجامعيين بنسبة قدرت بـ 60% تليها الثانوي بنسبة 21% فالإرتفاع الملحوظ في المستوى الدراسي لأفراد العينة قد يرجع إلى طبيعة الدراسة كونها تهتم بوضع معاصر وحساس. كما أن هذه الفئة تمثل نسبة كبيرة من المتعاملين بالطرق الإلكترونية والتي أمكنهم الإجابة عن الاستبيان، أما الفئات التي تتسم بانخفاض المستوى الدراسي فقد تجاوزت أيضا مع أسئلة الاستبيان ولو بصورة بسيطة حيث تراوحت نسب هذه الفئات بين 10% بالنسبة لفئة مستوى متوسط 4% بالنسبة لمستوى الإبتدائي، و 5% بالنسبة للذين ليس لديهم مستوى دراسي.

4- نوع الخدمة المطلوبة :

الجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب نوع الخدمة المطلوبة

الجدول رقم (3-20): توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة العمومية التي تطلبها

نوع الخدمة العمومية التي تطلبها	التكرارات	النسبة المئوية (بالقريب %)
إستخراج شهادات (ميلاد، إقامة...)	309	31
إستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية	505	50
إستخراج جواز السفر البيومتري	139	14
خدمات عمومية أخرى	52	5
المجموع	1005	100%

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أنه يمثل إستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية النسبة الأعلى، أي بتكرار قدره 505 ونسبة مئوية قدرها 50% وذلك يمكن تفسيره بأنه في الآونة الأخيرة تشدد وزارة الداخلية على ضرورة تعميم إستخراج بطاقات التعريف الإلكترونية وتداولها بدلا عن التقليدية لإلغاء التعامل بهذه الأخيرة في الآجال القريبة القادمة. تليها نسبة إستخراج شهادات (ميلاد، إقامة...) بنسبة قدرها 31% وهذا يعتبر منطقي بما أن البلدية خدماتها الأساسية هي الشهادات المدنية بجميع أنواعها. أما النسبة الثالثة فتؤول لمستخرجي جوازات السفر البيومترية بنسبة قدرها 14%. أما النسبة الأقل فتعود للمستفيدين من الخدمات الأخرى وذلك بنسبة قدرها 5%. ويعود تفسير قلتها كون هذه الخدمات تمس فئة معينة من المواطنين كالمقاولين، رؤساء الجمعيات؛ التجار والحرفيين...

ثانيا- تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالموضوع

بعدها تناولنا في السابق تحليل إجابات الموظفين سنتناول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات الخاصة بمتلقي الخدمة العمومية. كونه طرفا أساسيا من أطراف الأداء المؤسسي الحكومي من جهة ولمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في الرفع من أداء ونوعية الخدمة المقدمة للمستفيد ومدى تأثيرها على طرق الإتصال معه من جهة أخرى.

1- معالجة وتحليل أجوبة المحور الأول من أسئلة الإستبيان الثاني (معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وزيادة معدلات الأداء عند تقديم الخدمة العمومية)

يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الثاني:¹

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

الجدول رقم(3-21): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول من الإستبيان الثاني

المحور الأول (معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وزيادة معدلات الأداء عند تقديم الخدمة العمومية)								
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	
1	هل ترى أن البلدية تعتمد في تقديم خدماتها على تجهيزات تقنية متطورة؟	25	250	64	644	11	111	0.583
2	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدية أدى إلى سهولة في اتصالك معها؟	48	484	40	403	12	118	0.683
3	هل هنالك سهولة في أخذ المواعيد أو إلغائها عند طلب الخدمة؟	4	37	41	412	55	556	0.569
4	تلتزم البلدية بتنفيذ خدماتها في الأوقات المحددة؟	5	48	16	161	79	796	0.535

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- تناولت العبارة رقم (1) من الإستبيان إهتمام المستفيدين بالجوانب المادية التكنولوجية في تقديم الخدمة العمومية، فقد كانت إجابة المواطنين أو متلقي الخدمة العمومية سلبية إلى إيجابية نوعا ما حيث حددت نسبة المجيبين بـ "نعم" 25% في حين تحصل الإختيار "إلى حد ما" على نسبة قدرها 64% بتكرار قدره 644. ما يعكس درجة رضا متوسطة لأفراد العينة نوعا ما عن مستوى البلديات التي

يترددون عليها ومن ثم يمكن القول بأن استخدام المؤسسات العمومية لخدمة تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في رضا نوعي لمتلقي الخدمة العمومية عن مستوى بعض الجوانب المادية المتعلقة بإدماج التكنولوجيات الحديثة في تقديم الخدمة. ومن جهة أخرى تحصل البديل "لا" على نسبة قدرها 11% ويفسر هذا بأن هذه النسبة من مؤيدي التجديد والتطوير المستمر في الأجهزة المعلوماتية ومتبعين للتكنولوجيات الحديثة المتطورة والذين ليسوا راضين عن التقنيات الحالية التي تعتمد عليها البلديات في تقديم خدماتها. وهذه النسب تعكس قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليه والمقدر بـ 1.86 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة وبالتالي فالمستفيدون راضون نوعا ما عن مختلف التقنيات التكنولوجية التي تعتمد عليها البلديات. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين حيث قدر بـ 0.583.

- العبارة رقم (2) وضعت لتقييم درجة السهولة في الإتصال مع البلدية. وحسب الجدول رقم (3-21) فإن 48% من المستفيدين كانت إجاباتهم بـ "نعم" و 40 كانت إجاباتهم بـ "إلى حد ما" وبالتالي يرون أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى البلديات قد أدى إلى سهولة في الإتصال معها، ويمكن تفسير هذه النسب بأن الإعتماد على الطرق المعلوماتية قد سهل من الحصول على الخدمة وبالتالي الإتصال مع مقدم الخدمة يكون أسهل مقارنة بالعمل التقليدي الذي يتطلب وقت أكبر لتحصيل الخدمة. وهذا ما يعكسه إنخفاض المتوسط الحسابي إلى 1.64 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة أيضا أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين حيث قدر بـ 0.683. وبالرغم من الحصول على هذه النسب فقد نال الإختيار "لا" نسبة لا بأس بها قدرت بـ 12% مما يعكس نوع من عدم الرضا لدى بعض المستفيدين.

- جاءت العبارة رقم (3) لمعرفة السهولة في أخذ المواعيد أو إلغائها عند طلب الخدمة العمومية فتشير النسب المتحصل عليها إلى تسجيل نوع من عدم الرضا عن السهولة في التعامل مع البلدية في ما يخص المواعيد حيث بلغت نسبة المجيبين بـ "لا" 55% بتكرار قدره 556 أي أكبر من نصف العينة والمقدر مجموعها بـ 1005. كما قدرت نسبة المجيبين بـ "إلى حد ما" 41%. في حين نال الإختيار "نعم" على أدنى نسبة قدرت بـ 4%. مما سبق، يمكن القول بأن استخدام البلدية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في أخذ المواعيد وإلغائها لا يخدم جميع المستفيدين من خدمات البلدية، بصرف النظر عن بعض الخدمات التي تستدعي أخذ المواعيد كاستخراج جوازات السفر البيومترية... وبالتالي فهذه الإجابة

تنحصر ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.32-2.98] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية. فقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 2.52 أي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعكس درجة عدم الموافقة على العبارة، ودرجة إنحراف تدل على تقارب أجوبة المبحوثين أين قدر الإنحراف المعياري لهذه العبارة ب 0.569.

- العبارة رقم (4) خصصت لمعرفة درجة إلزام المحكمة بتنفيذ خدماتها في الأوقات المحددة في ظل عصرنتها وقد إتجهت أغلبية الإجابات نحو السلبية أين نال الإختيار "لا" أعلى نسبة وقدرت ب 79 % وبالتالي لا يوافقون على أن البلدية تلتزم بتقديم خدماتها في الوقت المحدد. وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 2.74 أي تقع ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.32-2.98] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية والتي تترجم في الموافقة السلبية لأغلبية المبحوثين وتقارب في أجوبتهم وذلك بإنحراف معياري قيمته 0.535. إذن فهناك علاقة عكسية بين عصرنة البلدية والإلتزام بتنفيذ الخدمات في الأوقات المحددة، وهذا ما يعكسه عدم رضا المستفيدين بالنسب المرتفعة التي تحصل عليها كل من الإختيارين "لا" و "إلى حد ما" بنسبة كبيرة أيضا قدرت ب 16%. فيما أخذ الإختيار "نعم" النسبة الأدنى ب 5 %.

عموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية سلبية في أغلب الأسئلة مما يعني أن المحور سلبي، وبالتالي فأفراد العينة ليسوا راضون عن أداء البلديات وبالتالي هم يعانون نوعا ما من نقص في جودة الخدمة العمومية بالرغم من عصرنتها. في المقابل يمكن القول بأن إستخدام البلدية لتكنولوجيا المعلومات قد ساهم نوعا ما في تقديم بعض الخدمات والتسهيلات للمستفيدين من خدماتها.

2- معالجة وتحليل أسئلة المحور الثاني من أسئلة الإستبيان الثاني (معرفة العلاقة بين الإعتماد على تنمية مهارات العاملين التكنولوجية وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة)

يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف

المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الثاني:¹

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

الجدول رقم (3-22): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الإستبيان الثاني

المحور الثاني (معرفة العلاقة بين الإعتماد على تنمية مهارات العاملين التكنولوجية وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة)									
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
5	تتسم المعلومات التي تصدرها البلدية بالدقة؟	36	364	22	225	42	416	2.05	0.880
6	تتوفر لدى البلدية أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء؟	5	51	66	664	29	290	2.24	0.532
7	هل تشعر بالأمان على وثائقك عند تقديمها للبلدية للحصول على الخدمة؟	8	84	18	178	74	743	2.66	0.627
8	هل هنالك إمكانية للاستعلام والاستفسار عن الخدمة عن بعد، أي عن طريق الهاتف أو المواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية؟	5	47	15	154	80	804	2.75	0.529
9	المرافق والصالات التي تقدم بها الخدمة العمومية ملائمة؟	7	70	24	245	69	690	2.62	0.613
10	يتعامل الموظفون بالبلدية مع المواطنين بشكل لائق؟	13	130	62	626	25	249	2.12	0.603

11	في رأيك هل يحرص الموظفون بالبلدية على حل المشكلات التي قد تواجه المواطن؟	73	7	270	27	662	66	2.59	0.623
----	--	----	---	-----	----	-----	----	------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (5) تناولت الإشارة إلى درجة جودة ودقة المعلومات التي تقدمها البلديات ووفقا لآراء أفراد العينة، هناك تشتت نوعا ما في الإجابات ما بين مؤيدين ورافضين. فتؤكد النتائج المتحصل عليها على إرتفاع نوعا ما في نسبة الإختيار "لا" بنسبة 42 %، أما الإختيار "نعم" فقدرت نسبته بـ 36 % في حين نال الإختيار "إلى حد ما" النسبة 22 %، مما يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت نوعا ما في دقة المعلومات ولكنها لا تستخدم بطريقة فعالة نظرا لأن المعلومة هي أساس الخدمة مما يوجب توفرها بدقة. وقد عكس المتوسط الحسابي هذه الإجابات بقيمة قدرها 2.05 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة. كما أن الإنحراف المعياري لهذه العبارة أيضا أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين حيث قدر بـ 0.880 ولكن نسبته تقارب الـ 1 مما يعكس تشتت نوعا ما في الإجابات.

- العبارة رقم (6) خصصت لمعرفة مدى توافر البلدية على أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء وقد إتجهت أغلبية الإجابات نحو الموافقة السلبية أين نال الإختيار "إلى حد ما" أعلى نسبة وقدرت بـ 66 %، تليها الإجابة بـ "لا" بنسبة 29 % وبالتالي لا يوافقون على أن البلدية لديها سجلات خالية من الأخطاء بالرغم من أن من فوائد تكنولوجيا المعلومات هي الحصول على دقة في المعلومات. ولكن يمكن ترجيح هذه الإجابات إلى أن إدخال البيانات في التطبيقات المعلوماتية لا يتم بصورة دقيقة وبالتالي المخرجات تكون خاطئة. وأيضا بالنسبة لبعض الخدمات العمومية التي لم تمسها العصرنة إلى حد الآن ولازالت تتم بطريق يدوية تقليدية. وبالتالي هذه الإجابات أيضا تعكس إنخفاض الرضا عن تقديم الخدمات وبالتالي النقص في جودة الخدمة العمومية. وهذا ما يعكسه إرتفاع المتوسط الحسابي إلى 2.24 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.60-2.32] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة. أما الإنحراف المعياري لهذه العبارة فقيمته 0.532 مما يعكس التقارب في إجابات المبحوثين كون قيمته أقل من 1.

- العبارة رقم (7) والتي جاءت لتقييم درجة الأمان عن المعلومات السرية عند تقديمها للحصول على الخدمة العمومية من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن المبحوثين لا يشعرون بالأمان عن معلوماتهم

ووثائقهم وذلك كون الإختيار "لا" تحصل على النسبة 74 % وبذلك نستطيع القول بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لدعم نظم الأمان، لم يساهم بشكل كاف في جذب ثقة المستفيدين وهذا ما تؤكده أيضا النسبة التي تحصل عليها الإختيار "إلى حد ما" بنسبة 18%، ولكن هذه النسبة تعبر أيضا عن عدم الثقة الكلي في البلدية ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود أجهزة فائقة التطور لإتاحة كل الخدمات كالتوقيع الإلكتروني الغير موجود على مستوى البلديات بصفة عامة والتي أثرت بشكل سلبي على مدى شعور أفراد العينة بالثقة والأمان. فهذه الإجابة تنحصر ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية بمتوسط حسابي قيمته 2.66 وإنحراف معياري قيمته 0.627 أي أقل من 1.

- العبارة رقم (8) خصصت لمعرفة درجة الإعتماد على العمل عن بعد والتي تعبر عن التسهيلات التي تقدمها تكنولوجيا الإتصالات حيث كانت نسبة المجيبين بـ لا أكبر من نسبة المجيبين بنعم وإلى حد ما حيث أخذت نسبة 80% بتكرار قدره 804 مما يعكس الإنفاق الكبير لأفراد العينة على عدم إمكانية الإستعلام والإستفسار عن الخدمة عن بعد، أي عن طريق الهاتف أو المواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية...وبالتالي هذه النسبة تعكس درجة عدم الإستخدام الفعال لمختلف تكنولوجيايات الإتصالات المتوفرة لدى البلدية والتي تم التحدث عنها في الشق الخاص بالموظفين حيث تتاح العديد من الشبكات للموظفين على غرار شبكة الأنترنت والشبكات الداخلية...وبالتالي بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة ما قيمته 0.529 أي أقل من 1 وذلك راجع لعدم تشتت أجوبة المبحوثين، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فهو ينتمي للمجال الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية بقيمة 2.75. وتجدر الإشارة في هذا الصدد بأن نسبة البديل "نعم" قدرت بـ 5% والبديل "إلى حد ما" بـ 15% وهي تدل ربما على آراء مستخرجي جوازات السفر البيوميتري أين يتم أخذ المواعيد والإستفسار عن الملفات عن طريق الهاتف وذلك نظرا لقلّة المتعاملين مع هذه الخدمات بالمقارنة مع الخدمات الأخرى.

- العبارة رقم (9) وضعت لتعكس درجة الرضا عن المرافق والصالات التي تقدم بها الخدمة العمومية. ويظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة المستفيدين الغير راضين أكبر من نسبة المستفيدين الراضين وذلك وفقا لنسب الإختيار "لا" 69% والإختيار "إلى حد ما" بـ 24% أما الإختيار "نعم" فقد تحصل على نسبة ضئيلة قدرها 7%. ولعل هذه النسبة ترجع لرضا بعض المستفيدين عن البلديات ذات البنايات الجديدة، أو المعاد ترميمها حديثا... وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت

ب 2.62 أي تقع ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية، والتي تترجم في الموافقة السلبية لأغلبية المبحوثين وتقارب في أجوبتهم وذلك بإنحراف معياري قيمته 0.613.

- العبارة رقم (10) تناولت معرفة طبيعة التعامل مع المواطنين من طرف الموظفين وذلك لمعرفة مدى تطبيق أسس الجودة في تقديم الخدمة العمومية، وقد أسفرت النتائج عن درجة عدم موافقة متوسطة حيث كانت معدلات الإجابة بالإختيار" إلى حد ما "هي الأعلى بنسبة 62% تليها الإجابة ب "لا" بنسبة 25%. وهذا ما يعكس إنخفاض درجة الرضا عن مستوى تعامل الموظفين مع المواطنين مما يؤدي إلى صعوبة في تلبية الخدمة بالشكل اللائق وهذا ما يسفر أيضا عن نقص في جودة الخدمة العمومية. وبالتالي فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة يندرج ضمن المجال الثاني وهو المجال: [2.32-1.60] ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة. وإنحراف معياري قيمته 0.603 أي أقل من 1 وهو ما يعبر عن تقارب إجابات المبحوثين.

- العبارة رقم (11) تعكس مدى رضا المستفيدين عن طرق حل المشكلات التي قد تواجههم في تلبية خدماتهم، حيث أكد أغلب المبحوثين أن البلدية لا تستجيب إلى شكاويهم وإستفساراتهم وذلك بنسبة تفوق النصف 66%، وهذا يفسر إما بأن الموظفين على مستوى البلدية لا يؤدون عملهم بكفاءة، أو ليس لديهم إطلاع مستمر على مواقع الشكاوي والإستفسارات المقدمة من قبل متلقي الخدمة العمومية ولا يعيرونها أي إهتمام، ولكن على العموم يوجد رضا إلى حد ما من قبل أفراد العينة وهذا ما أكدته النسبة التي تحصل عليها الإختيار" إلى حد ما" بنسبة 27% وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 2.59 أي تقع ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية، والتي تترجم في الموافقة السلبية لأغلبية المبحوثين وتقارب في أجوبتهم وذلك بإنحراف معياري قيمته 0.623.

بالنسبة لعبارات المحور الثاني بصفة عامة، هناك عدم رضا إلى حد ما من قبل أفراد العينة عن درجة إستجابة البلدية لإحتياجاتهم، وهذا ما أسفرته نتائج المتوسط الحسابي الذي كان في أغلبية العبارات سلبية. أي أكبر من المتوسط الفرضي. مما يؤكد درجة إنخفاض جودة الخدمة العمومية وعدم رضا المستفيدين عن طرق تقديمها بالرغم من إدماج مختلف التكنولوجيات المعلوماتية على مستوى هذه الأخيرة. ومن ثم يمكن القول بأن إستخدام البلديات لتكنولوجيا المعلومات لم يساهم في رضا

المستفيدين، عن مستوى بعض الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة وبالتالي فهناك خلل لابد من معالجته.

3- معالجة وتحليل سؤال المحور الثالث من أسئلة الإستبيان الثاني (معرفة الإهتمام بالمواطنين ومدى العلم بالقوانين والتشريعات التي تتفق مع متطلبات تجسيد الإلكترونية) يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الثاني:¹

¹ ت: تشير إلى تكرار العينة للإجابة
%: تشير إلى النسبة المئوية بالتقريب

الجدول رقم (3-23): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الإستبيان الثاني

المحور الثالث (معرفة مدى الإهتمام بالمواطنين ومدى العلم بالقوانين والتشريعات التي تتفق مع متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية)									
رقم العبارة	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
12	يحرص الموظفون في البلدية على معرفة آراء واحتياجات المواطنين؟	20	2	148	15	837	83	2.81	0.438
13	إذا كانت الإجابة بنعم أو إلى حد ما، هل يتم ذلك عن طريق مواقعها الإلكترونية؟	168	17	00	00	00	00	3.00	0.000
14	هل أنت على علم بالقوانين والتشريعات التي تحدد حقوقك وواجباتك عند التعامل إلكترونيا مع البلدية؟	30	3	06	1	969	96	2.93	0.348

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (12) خصصت لسؤال في غاية الأهمية وهو مدى معرفة درجة الإهتمام بالمواطنين وبآرائهم كونهم محور الخدمة العمومية. وقد كانت إجابات العبارة سلبية حيث نسبة المجيبين بـ "لا" 83%، "وإلى حد ما" 15%، في حين تحصل الإختيار "نعم" على نسبة قليلة جدا قدرت بـ 2%. مما يعكس الإتفاق الكبير للمستفيدين على عدم الإهتمام بآرائهم وإستفساراتهم. وبالتالي هناك إنخفاض في إهتمام البلديات وموظفيها بتحسين أدائهم وفقا لما يطلبه المواطنين. ويعتبر عدم إهتمام البلدية بشكل كاف بمعرفة آراء وإحتياجات المواطنين من أهم العوامل التي أثرت بشكل سلبي على تحقيق الإدارة

الإلكترونية. وبالتالي فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمته 2.81 وهي تدل على درجة عدم موافقة عالية، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة أيضا أقل من 1 بقيمة 0.438 والتي تدل على تقارب أجوبة المبحوثين.

- العبارة (13) جاءت كتكملة للعبارة التي سبقتها وذلك لمعرفة آراء واحتياجات المواطنين للمجيبين بنعم وهل يتم ذلك بصورة إلكترونية فكانت إجاباتهم سلبية تماما حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 168 وإجاباتهم عن السؤال الموالي كان بنسبة 100 % عدم موافقة على أن الطرق التي يأخذ بأرائهم فيها إلكترونية. وعند البحث عن هذه الطرق تبين بأن البلديات تضع سجلات داخلية لمعرفة آراء المواطنين عن طريق الكتابة يدويا. وتعكس النتائج المتحصل عليها أيضا إتفاق جميع المواطنين على الإجابة نفسها بإنحراف معياري قيمته 0.000 ومتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي قيمته 3 أي ينتهي إلى المجال الثالث بموافقة عالية سلبية لأفراد العينة.

- العبارة رقم (14) تناولت مدى إلمام المواطنين بالقوانين التي تضمن حقوقهم وواجباتهم إلكترونيا حيث كانت نسبة المجيبين بـ "لا" أكبر من نسبة المجيبين بـ "نعم" و"إلى حد ما" حيث أخذت نسبة 96% مما يعكس عدم إلمام المواطنين بالقوانين التي تخص تعاملهم مع البلديات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمته 2.93 فهو ينتمي للمجال الثالث وهو المجال: [2.98-2.32] والذي يشير إلى درجة عدم موافقة عالية. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.348 أي أقل من 1 وذلك راجع لعدم تشتت أجوبة المبحوثين. أما نسبة المجيبين بنعم وإلى حد ما فقد تراوحت ما بين 3 % للإختيار الأول و 1 % للإختيار الثاني. وبالرجوع إلى توزيع آراء العينة المجيبة بنعم ولمعرفة ماهي القوانين والتشريعات التي يلمون بها من خلال سؤال العبارة (14-1). (إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فيما تتمثل هذه القوانين والتشريعات). وقد كانت إجاباتهم منحصرة في أكثر من إجابة مفادها:

- قانون الجريمة الإلكترونية 3 %

- قانون التوقيعات الإلكترونية 0.5 %، ويمكن إرجاع إلمامهم هذا إلى تخصص هؤلاء المبحوثين في هذا المجال.

مما سبق، يمكن القول بأن إستخدام البلدية للتطبيقات التكنولوجية في تقديم الخدمات تحظى برضا متوسط نوعا ما من قبل أفراد العينة. كما تؤكد نتائج المحور الثالث من هذه الدراسة عن عدم إلمام المبحوثين بالقوانين والتشريعات التي تحدد حقوقهم وواجباتهم وبالتالي فهذه التكنولوجيات لم تساهم في تحسين التنمية الإدارية بالشكل المطلوب.

خلاصة الفصل

بعد محاولتنا لدراسة واقع كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التنمية الإدارية ومؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر مبرزين أهم نقاط ضعفها لتداركها. حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على معدلات التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية. وقد أخذنا حالة البلديات كنموذج للأداء الخدمي العمومي. لاسيما في ظل العصرنة التي شهدتها الجماعات المحلية. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الخدمات التي يحتاجها المواطن والتي تقوم بتلبيتها مختلف البلديات على مستوى الوطن، والذي إستوجب التغييرات التي أحدثتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإدماج التكنولوجيا الحديثة كركيزة أساسية لزيادة معدلات الأداء وتحقيق الأهداف المجتمعية.

هذا وقد بينت الدراسة الإستكشافية حول عصرنة البلديات بأن توظيف تكنولوجيا المعلومات قد زادت من تحسين مستويات الأداء في بعض الجوانب؛ لاسيما الجوانب الخاصة بجودة الخدمة العمومية. وقد بينت نتائج الدراسة أيضا عدم حرص البلديات على تنمية مواردها البشرية في مجالات المعلومات والدراسات المرتبطة بقضايا التنمية الإدارية الإلكترونية وذلك لإهمال المشاركة الفعالة في الأنشطة الوطنية والمحلية والتعاون مع الجهات المختصة في مجال المعلوماتية. وقد أكدت النتائج أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات قد زاد من تحقيق نسبة ولو بسيطة من رضا المجتمع المستفيد، جراء تحقيق سرعة في رد الفعل والإستجابة لمتطلباته وتوفير البيانات والمعلومات لهم مقارنة بالخدمات التقليدية السابقة التي كانت تقدم لهم.

الفصل الرابع

دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا حول التنمية الإدارية
في ظل إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

تمهيد الفصل

لقد أصبح الإهتمام بمجالات التنمية الإدارية ولاسيما التنمية الإدارية الإلكترونية كركيزة أساسية في تقديم الخدمات العمومية، غاية أساسية تسعى إليها جميع مؤسسات الخدمة العمومية على المستوى الدولي، وذلك بغية تحقيق معدلات عالية من الرضاء الجماهيري. فأصبحت بذلك مختلف التكنولوجيات الحديثة ضرورة حتمية لكل بلد يسعى للدخول في الدائرة المعلوماتية. مما يجعل الإتجاه نحو تبني مختلف التكنولوجيات الحديثة من الضروريات التي من شأنها تحسين أوجه تقديم الخدمة العمومية كمحاولة للوصول إلى تحقيق جميع أوجه المساءلة والشفافية في طلب وتقديم الخدمة العمومية.

ومن المعروف بأن الدولة الجزائرية تخصص ميزانية كبيرة لضمان تقديم الخدمات العمومية بطريقة سهلة وسريعة. الأمر الذي يعني أن مؤسسات الخدمة العمومية مطالبة بتأدية الخدمات المطلوبة منها بشكل متميز لإرضاء مواطنيها والمحافظة على علاقاتها معهم وذلك في ظل إستراتيجية معينة وواضحة المعالم هذا من جهة، ومن جهة أخرى وفي نفس السياق لعل الحكم على نجاعة الإستراتيجية الإلكترونية الجزائرية يبقى في حيز ضيق مقارنة بنظيراتها من الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتنمية الإدارية الإلكترونية على غرار الدولة الفرنسية. هذه الأخيرة التي اجتاحت مختلف التكنولوجيات جميع إداراتها العمومية أين أصبحت تصنف من بين أحسن الدول في مجال الحكومة الإلكترونية وهذا وفقا لمختلف التقارير التي تصدر عن الجهات الرسمية للدولة نفسها.

سنحاول إذن من خلال هذا الفصل الأخذ بالوصف والتحليل الإستراتيجيات المتبعة في كلا البلدين، بغية إلقاء الضوء عن واقع التنمية الإدارية الإلكترونية في بلد متقدم وهي الدولة الفرنسية وبلد متأخر أو نامي إن صح القول وهي بطبيعة الحال الدولة الجزائرية.

المبحث الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في كل من الجزائر وفرنسا

يعد هذا المبحث إمتدادا للدراسات التي تهتم بمعرفة واقع عصرنة الإدارات العمومية في كل من الجزائر وفرنسا. بين سعي الحكومتين إلى تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية ومحاولة تجنب معوقات تطبيقها، وتحقيق معدلات عالية من الأداء الإداري. هذا الأداء الذي يعكس مختلف السياسات والإستراتيجيات التي تعتمد الحكومتين تطبيقها في هذا المجال. أين أصبح من اللازم على كافة مؤسسات الخدمة العمومية التحول إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وفق جدول زمني مدروس، والذي لا بد وأن يكون تحولا مسنودا بقوة سن القوانين والتشريعات المنظمة له. وسنحاول من خلال هذا المبحث بالتطرق لمختلف مراحل العصرنة الإدارية بالنسبة لكل من الجزائر وفرنسا كل حسب إستراتيجيته المتبعة.

المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر

لقد واجهت مؤسسات الخدمة العمومية في جميع الدول العديد من التحديات التي تمنعها من الدخول في الدائرة الإحترافية الإلكترونية في تقديم خدماتها لجمهورها، ولم تكن مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية بعيدة عن هذه التحديات والتطورات التي حدثت في السنوات الأخيرة مع ظهور مفاهيم التسيير العمومي الجديد المبني على تكنولوجيا المعلومات. وذلك راجع لعدة أسباب سواء التنظيمية منها أو التشريعية أو غير ذلك. وستبرز من خلال هذا المطلب مختلف السياسات التي مرت بها المحاولة الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية بمفهومها الواسع.

أولا- قراءة في خلفية التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر

لقد كان إرتباط المؤسسات العمومية في الجزائر بشبكة الأنترنت بداية من سنة 1994 عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي كان دوره آنذاك العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بالشبكات الدولية. وقد عدد الهيئات المشتركة في الأنترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة ليصل عددها سنة 1999 إلى 800 هيئة منها 100 في القطاع الجامعي و 50 في القطاع الطبي و 500 في القطاع الإقتصادي و 150 في القطاعات الأخرى. وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 307-2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 والذي يحدد شروط وكيفيات وضع إستغلال خدمة الأنترنت، ما أدى إلى ظهور

مزودين خواص وعموميون إلى جانب مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مما أدى إلى زيادة مستخدمي الشبكة.¹

ومع عام 2000 بدأت² الجزائر في خلق بيئة المنافسة وتحسين الوصول إلى خدمات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، بما في ذلك إنتشار المهاتفة المتنقلة. ولكن لم يكن لديها إستراتيجية واضحة المعالم لبناء مجتمع معلوماتي فعلي، وإقتصاد رقمي مبني على مؤشرات لتقييم التقدم المحرز في بناء مجتمع المعلومات وواقع التطبيقات التكنولوجية بشكل عام.

ومنذ ذلك الحين أكدت الجزائر على ضرورة إعادة النظر في مختلف سياساتها التنموية مع ظهور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية والتي يمتد تحقيقها لسنة 2013. أين أصدرت في تقرير رسمي إستراتيجية وطنية للدخول حيز الخدمات الإلكترونية. ولقد ركزت إستراتيجية الجزائر الإلكترونية على عدة أهداف تمثلت في:³

- تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية؛
- تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الشركات؛
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛
- دفع تطوير الإقتصاد الرسمي؛
- تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة؛
- تطوير الكفاءات البشرية؛
- تدعيم البحث، التطوير والإبتكار؛
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني؛
- الإعلام والإتصال؛
- تثمين التعاون الدولي؛
- آليات التقييم والمتابعة؛

¹ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الإنسان والمجال – مجلة دولية علمية محكمة-تصدر عن معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية- المركز الجامعي نور البشير بالبيضاء-الجزائر العدد02، أكتوبر2015، ص 11.

² République Algérienne Démocratique et populaire, **commission d'E-Algérie 2013**, p 07.

³ إلياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- إجراءات تنظيمية؛

- الموارد المالية.

ولقد أكد المحور الرئيسي الأول لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية على إلزامية تسريع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الإدارة العامة. فإدخال تكنولوجيا المعلومات وتعزيز إستخدامها في الإدارة سوف يولد لديها تحولا كبيرا في أساليب عملها. وسيقود ذلك الإدارة العامة إلى إعادة التفكير في طريقة عملها وتنظيمها وخدمة المواطن بطريقة أكثر ملاءمة. ولاسيما عن طريق وضع برامج الخدمات عن بعد أو كما تعرف بإسم خدمات على الخط، وهذا ما أكدته تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1478 بخصوص إعادة تأهيل المرافق العمومية التابعة للقطاع والمؤرخة في 30 سبتمبر 2013 (أنظر الملحق رقم 7). وفي هذا السياق تم وضع أهداف محددة لكل قسم وزاري تتعلق بالجوانب التالية:¹

1- تسطير برامج للإنتهاء من وضع الشبكات والأنظمة على مستوى الشبكات الداخلية والشبكات المحلية؛

2- محاولة إنشاء نظام المعلومات المتكامل؛

3- زيادة المهارات البشرية؛

4- تطوير الخدمات عبر الأنترنت للمواطنين، الشركات والموظفين والإدارات الأخرى.

ثانيا- النطاق القانوني والتشريعي للإدارة الإلكترونية في الجزائر

في إطار تدعيم الصيغ القانونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكيفية تجسيد الحكومة الإلكترونية صادقت الجزائر على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة بالمرسوم الرئاسي رقم 12-415. وقد أكدت المادة 5 منه على واجب الإدارة العامة في ضمان وصول كل الأفراد إلى الخدمة العامة. كما تضمنت المادة 6 منه إلزام الإدارة العامة بتوفير المعلومات الضرورية للمستخدمين. وهذا ما يلزم الدولة بضرورة العمل على توفير الوسائل والآليات الكفيلة لإلتزام الإدارات الجزائرية بمبدأ الشفافية في علاقتها مع الجمهور، ثم إلزامها بالمبدأ.²

¹ commission d'E-Algérie 2013, la même référence, p 8 .

² ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 8، الجزء 2، جوان 2017، ص 9.

وقد قيد المشرع الجزائري الإدارة في إبرامها للعقود الإدارية بضرورة مراعاة المبادئ الأساسية في التعاقد والمتمثلة في مبدأ العلانية والشفافية وحرية الوصول للطلبات العمومية وحرية المنافسة الشريفة، والإستعمال الحسن للمال العام، ومبدأ المساواة بين المتنافسين من خلال المادة 9 من قانون الوقاية من الفساد. كما يضع هذا القانون إلتزامات على عاتق الإدارات والهيئات العمومية تطبيقاً لمبدأ الشفافية، يلاحظ على هذه المواد السالفة الذكر أنها مماثلة لنصوص القانون الأوروبي والفرنسي.¹

كما دعم المشرع الجزائري مظاهر التحول الرقمي بإصدار القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين ضمن القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل أول فبراير سنة 2015، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.²

أما في مجال الجريمة الإلكترونية وأمام الفراغ القانوني الذي يعرفه هذا المجال. تم إصدار القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الإعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع للأنظمة المعلوماتية وتغيير أو إتلاف المعطيات ... وفي سنة 2009 تم سن قانون الجريمة الإلكترونية رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009 والذي يتضمن القاعدة الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.³

إن من أهم الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر هو النهوض بالإطار القانوني الوطني في هذا المجال. فدراسة الإطار المرجعي القانوني الخاص بتجسيد مبادئ الإدارة الإلكترونية يجعلنا نستنتج بأنه لا يوجد نظام قانوني جزائري يغطي بشكل كامل القضايا القانونية التي يثيرها إستخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء مجتمع المعلومات. ومن هذا المنطلق، من الضروري تحديث الإطار القانوني المعلوماتي بما يتماشى مع الممارسات الدولية ومتطلبات تحقيق مجتمع المعلومات، مع مراعاة الظروف الداخلية للدولة والمتمثلة في جميع أوجه القصور التي تم تحديدها والصعوبات التي تواجهها. لذلك فالهدف الرئيسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية هو تعزيز الثقة في الحكومة الإلكترونية وتحقيقها والذي يتطلب الوقوف عند هدف محدد ألا وهو تعريف الإطار

¹ ربيع نصيرة، نفس المرجع السابق، ص 10.

² متاح على البوابة الإلكترونية للمواطن <http://www.elmouwatin.dz> ، تم الإطلاع على هذا الموقع في 16-04-2018 على الساعة 12:00.

³ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 15.

التشريعي والتنظيمي المناسب.¹ ولعل تعزيز الإطار القانوني للمنظومة المعلوماتية يبدأ أولاً من محاولة وضع مديرية خاصة تعنى بعمليات الإنتقال نحو التحديث الإداري على مستوى المؤسسات العمومية الإدارية وهذا ما تجسد من خلال وضع مديرية عامة للعصرنة الإدارية كبداية موثقة لتجسيد أسس الرقمنة الإدارية في الجزائر (أنظر الملحق رقم 8).

كما تجدر الإشارة هنا بأن الجزائر وضعت المواطن أيضاً حيز العمل الحكومي ليتم إدراجه كعنصر هام لسن القوانين بناء على متطلباته نحو تحقيق أسس سليمة للتنمية الإدارية وهذا ما نلمسه من برقية الوزير الأول إلى السيدات والسادة أعضاء الحكومة والتي جاء في محتواها التأكيد على ضرورة الأخذ برأي المواطن في التنظيمات التي تؤثر مباشرة على حياته. وذلك من خلال مراسلة الوزير الأول لأعضاء الحكومة بخصوص إشراك المواطن والمؤرخة في 3 مارس 2013 (أنظر الملحق رقم 9).

ثالثاً- فعالية تقييم الأداء الإداري لبناء مجتمع جزائري معلوماتي

تعتبر المعلومات في وقتنا الحالي ضماناً لنجاح الخطة الإدارية الإستراتيجية الجزائرية لما لها من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة هذه الأخيرة، وترافق هذه الأهمية جميع الخطوات العملية لوضع وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية المزمع تحقيقها مع نهاية سنة 2013. والهدف الرئيسي من هذا المحور هو تحديد مؤشرات لتقييم وقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على التنمية الإقتصادية والإجتماعية من جهة، وتقييم التنفيذ الدوري والمستمر لخطة الإستراتيجية الجزائرية 2013 من جهة أخرى. وينقسم هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين محددين يتمثل الهدف الأول في تطوير الإطار المفاهيمي لنظام مؤشرات الجودة، والهدف الثاني في وضع قائمة بالمؤشرات ذات الصلة بالأداء. ويتطلب تنفيذ إستراتيجية تطوير مجتمع المعلومات في الجزائر دعماً مؤسسياً هاماً مع الأخذ في الإعتبار الجانب المتعدد لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.²

وفي هذا الصدد ركزت مطالب الجزائر في المنتدى العالمي لسياسات الإتصالات بالجزائر في أفريل 2009 على ضرورة نقل المعرفة والخبرة لصالح البلدان النامية، التي هي بأمس الحاجة لتحسين مستواها بهدف إقامة مجتمع معلومات عالمي شامل. كما إلتزمت بمبادرة وخطة جنيف وبرنامج عمل تونس بشأن

¹ commission d'E-Algérie 2013, la même référence, p 10.

² commission d'E-Algérie 2013, la même référence, p 11.

مجتمع المعلومات، وبالتالي سعت فيه الجزائر إلى وضع لجنة قيادة لمجتمع المعلومات والتي كان هدفها البحث عن آفاق تنمية التكنولوجيا في الجزائر، والتي تتكون من مختلف القوى المؤثرة في هذا المجال للتأكيد على العمل المشترك بما يخدم أهداف السياسة الوطنية.¹

إن تحقيق الفعالية في الأداء يضع إلزامية وضع مؤشرات وأساليب لقياس وتقييم الأداء في مؤسسات الخدمة العمومية ويعتبر كضرورة حتمية لا بد منها وذلك راجع لطبيعة التنظيم الإداري البيروقراطي في الجزائر، والذي يكشف عن مدى إرتباطه الفعلي بوجود إنحرافات وفساد إداري يعد في كل الأحوال السبب الرئيسي وراء الفشل في إيجاد إطار مؤسسي وقانوني يحمي ويرتقي بمستوى هذا التحول خاصة من حيث:²

- غياب مخطط إداري هيكلي في الدولة، وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة المحلية، بما ينتج معه إزدواجية وتضارب في المسؤوليات تؤدي إلى تكبير أو تقييد الجهاز الإداري؛

- تضخم حجم العمالة في الهيئات الإدارية المحلية والمركزية وانخفاض مستواها بسبب ضعف التدريب الإداري وعدم إنتظامه، بما من شأنه أن يعقد الإجراءات الإدارية ويضعف التواصل مع المواطنين، عدا عن كونه إهدار لموارد الدولة؛

- بطء حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية التي تسير التغيرات والتطورات المجتمعية والإدارية محليا ووطنيا ودوليا، بسبب الإعتماد على الحلول الجاهزة للمشاكل وتقبل المستورد منها دون مراجعة أو تجديد ودون إعتبار للإختلاف في ظروف البيئة الثقافية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية لكل دولة؛

- غياب الرقابة الإدارية الفعالة على المستويين المحلي والمركزي أدى إلى تفشي ظواهر سلبية للبيروقراطية، مثل: الفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية والوصولية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية عن العمل، والتهرب من المسؤولية، وإنتشار أساليب الإتكال... وغيرها.

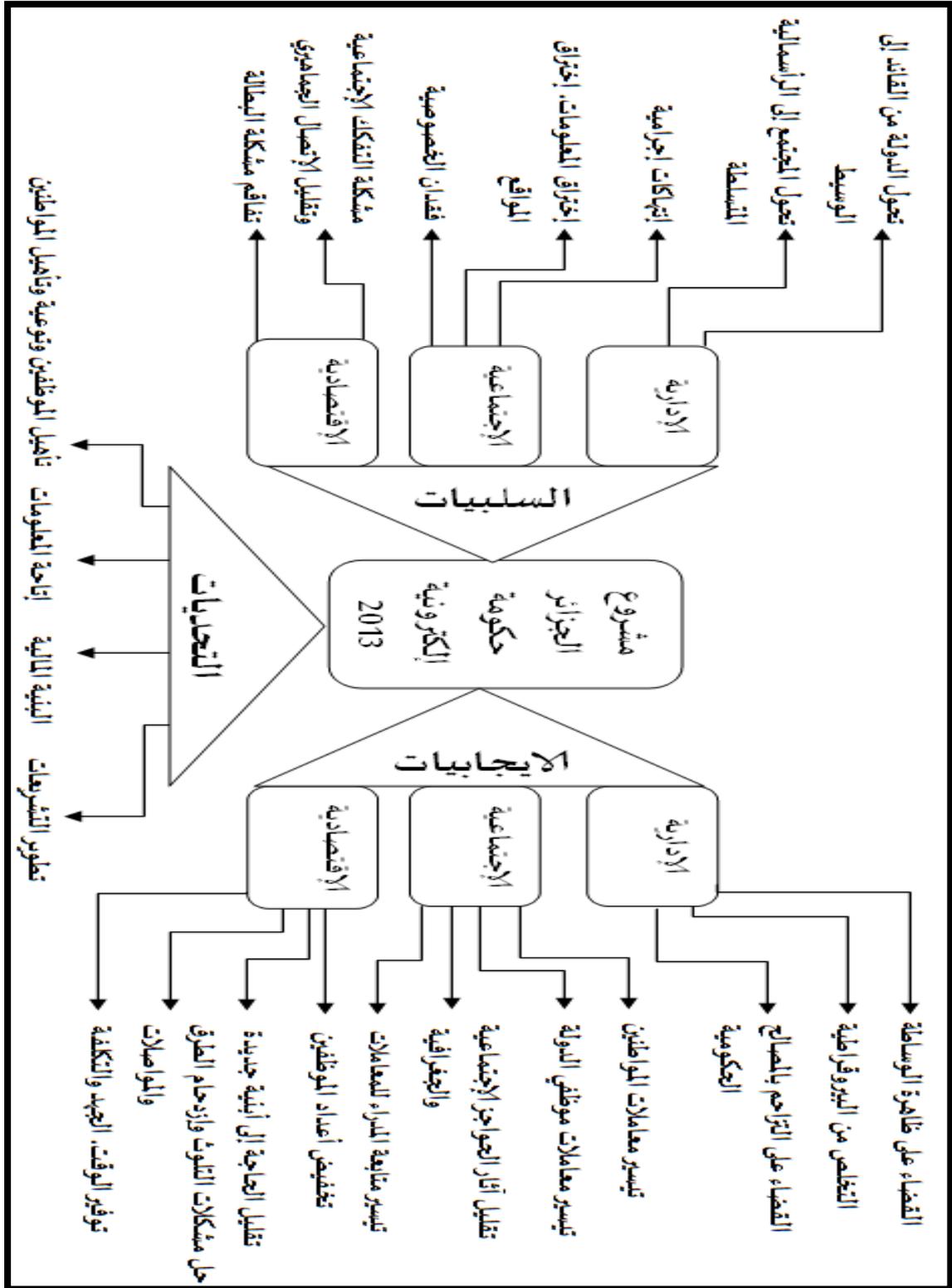
وبالرغم من تعدد الأسباب التي تحول دون بناء إدارة جزائرية فعالة، نلمس نوعا ما وجود مجهودات تبذلها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تحسين نظم الإتصال عن طريق إنشاء قنوات

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 جوان 2015، ص 20.

إتصال ما بين المواطن والإدارات العمومية. ولعل هذا واضح من خلال مراسلة الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للولاية والمتظمنة وضع حيز الخدمة لمركز نداء لوزارة الداخلية والجماعات المحلية المؤرخة في 30 ديسمبر 2014 (أنظر الملحق رقم 10). ويمكن إختصار أهم التحديات؛ السلبيات والإيجابيات التي تندرج ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-1): تفعيل الإيجابيات والتغلب على التحديات لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر



المصدر: لعرج مجاهد نسيم، طويطي مصطفى، إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية" المحاولة الجزائرية"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 3، جوان 2016، ص 18.

يحدد الشكل أعلاه أهم الإيجابيات التي تمس الجوانب الإدارية، الإجتماعية وحتى الإقتصادية فيما لو تحققت أسس الحكومة الإلكترونية... فيمكن القول بأن الإستعداد لتحقيق الجزائر الإلكترونية والتخطيط الجدي لهذا المشروع يبرز من خلال الإستراتيجية التي تضعها الدولة في مجال الإدارة والحكومة الإلكترونية، ومحاولة وضع معايير للإهتمام أكثر بمجالات تدعيم هذه الإستراتيجية من بنية تحتية تكنولوجية وصولاً إلى الموارد المالية اللازمة لتجسيد هذه الإستراتيجية.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسات الخدمة العمومية في فرنسا

لقد غيرت التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرق تقديم الخدمة العمومية. فأصبحت مديريات العصرية جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لمؤسسات الخدمة العمومية، والتي تسعى لتحقيق أداء أكثر فعالية وأحسن فاعلية في عصر مرتبط إلكترونياً، والجدير بالذكر هنا هو التحدث عن التجربة الفرنسية في مجال الإنتقال للعمل وفقاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعتبر من الدول المتقدمة في مجال الحكومة الإلكترونية.

فبالنظر إلى ما أفصحت عليه السلطات الفرنسية في مختلف تقارير المعلومات المنشورة والتي تناولت تأثير تكنولوجيا المعلومات على التنمية الإدارية. نجد بعض التقارير التي ركزت على الأهمية الإستراتيجية لتطبيقها وإتسمت بالتعاون الكبير بخصوص مقدرة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التنمية الإدارية بتحقيق كفاءة وفعالية عاليتين في أداء الخدمة العمومية، في حين ركزت بعض التقارير الأخرى على القوانين والتشريعات التي تحكم الأداء وفقاً للمنظومة المعلوماتية. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً- البوابة الإلكترونية نحو تحقيق التحديث الإداري في فرنسا

في إطار الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الدولة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية. تم الإعتماد على مختلف التكنولوجيات المعلوماتية في تقديم الخدمة متبنين بذلك فكرة الإدارة والحكومة الإلكترونية ومحاولة تجسيدها على عدة مراحل¹. وبدأ بذلك التنسيق مع الهيئة المعنية ببرنامج العمل الحكومي بشأن مجتمع المعلومات وذلك عام 1998 (PAGSI) Programme d'Action Gouvernemental pour la Société de l'Information، أين تم من خلال هذا

¹ Jean-Marc Lalier, **Développement de l'administration électronique : où en est-on ?**, Dossier élaboré par la documentation française, 7-04-2005 disponible sur le site : <http://www.vie-publique.fr>, consulté le : 17-04-2018 à 16 h35.

البرنامج إختيار ستة مشاريع ذات أولوية من قبل متخذي القرار وواضعي التقرير. تمحور أهمها حول التكنولوجيا والتعليم، التكنولوجيا وتجسيد السياسات الثقافية، التكنولوجيا وتقديم الخدمة العمومية، التكنولوجيا ومؤسسات الإبتكار الصناعي والتكنولوجي، وأخيرا تحدث التقرير عن المجال التنظيمي للمؤسسات.¹ وإستمرت الدولة الفرنسية في الولوج لعالم التنمية الإدارية الإلكترونية من خلال خطة أديلي² ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE (ADELE) . والتي تعني خطة التنمية الإدارية الإلكترونية المخطط لها للفترة 2004-2007 والتي تناولت أربعة أهداف أساسية تمحورت في كيفية تبسيط حياة المواطن وكيفية تبسيط أساليب عمل الأعوان، وتبسيط إجراءات عمل المؤسسات العمومية الإدارية، وأخيرا تبسيط حياة المجتمعات المحلية عن طريق الإدارة الإلكترونية والذي تحدث عنها التقرير بشكل مفصل.

وفي ظل التقدم التكنولوجي وما له من إيجابيات على تحسين أداء الخدمة العمومية ألزم إصلاح الدولة الفرنسية ولاسيما في التسعينات تعيين إجراءات لتحسين أداء الإدارات العمومية. ومنذ سنة 2000 أصبح يتم إستخدام إصطلاح "تحديث الدولة" بالتزامن مع "إصلاح الدولة" وذلك سعيا منها لزيادة كفاءة إدارتها العمومية من جهة ومحاولة تخفيض تكاليفها التشغيلية من جهة أخرى، والتي تشكل مصدر قلق كبير لدى السلطات العامة التي عملت بدورها على محاولة وضع إستراتيجيات نحو التنفيذ الحقيقي لعصرنة الخدمات العمومية عن طريق وضع برنامج سمي بالمراجعة العامة للسياسات العامة (Révision Générale des Politiques Publiques) ويقوم هذا البرنامج حول اعتماد عملية التحديث في مجال الإدارات العامة الفرنسية والتي أعلنت من قبل رئيس الجمهورية الفرنسي في ذلك الوقت. هذه الحملة التي أطلقت في 20 جويلية 2007 هدفت إلى التغيير الجذري للمؤسسة العمومية وهيكلها الإداري. وذلك بهدف تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية تمثلت في:

- تبسيط الإجراءات الإدارية بتنظيم العمل الإداري من قبل الجهات العامة؛

- تعزيز عمل موظفي الخدمة العمومية؛

¹Alain His, **Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information**, Synthèse des débats au sein de VECAM ,disponible sur le site : <https://vecam.org/archives/article143.html>, consulté le : 17-04-2018 à 17 h00.

² **Projet AD LE, pour vous simplifier la vie ! Administration Electronique 2004 – 2007**, disponible sur le site : www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf, consulté le : 17-04-2018 à 17 h30.

- الحد من مستوى الإنفاق العام. وهو الأعلى على مستوى منطقة اليورو وثاني أعلى إنفاق على مستوى الدول المتقدمة، وقد إنتهى هذا البرنامج رسميا في عام 2012 بعد أن حقق أهم أهدافه الأساسية.¹

ثانيا- إعادة هيكلة وتقييم تحديث الأداء الإداري الفرنسي

لقد أصبح التركيز على قياس وتقييم الأداء باعتباره عنصرا من عناصر الرقابة غير كاف للحكم على كفاءة أداء مؤسسات الخدمة العمومية في فرنسا. فاستمر البحث عن برامج تحديث دور الدولة الفرنسية، وهذا ما أكدته مبادرة إتحاد الديمقراطيين ومجموعة المستقلين في أكتوبر 2014. أين قررت لجنة تقييم ومراقبة السياسات العامة الفرنسية إجراء تقييم لبرامج التحديث الرقمي للدولة. وقد كان البرنامج قائما على المادة رقم 5-132 من قانون الولايات القضائية المالية الفرنسي وقد قدم هذا التقييم بمساعدة محكمة مراجعي الحسابات. بحيث قدم تقرير مفصل من طرف المحكمة إلى لجنة الإنتخابات المركزية في 4 فيفري 2016، وقد أسفر هذا التقييم عن عدة نتائج أكدت مايلي:²

- ساهمت التكنولوجيا في تطور تنظيم الخدمات العمومية. ولكن هذه النتائج لا يمكن أن تلخص في حد ذاتها النهج الأوسع والواعد للتحويل الرقمي للدولة الفرنسية؛
- وضع الدولة لكل إمكانياتها لمواجهة معوقات المشاريع الإستثمارية الطويلة الأجل، ومحاولة تجديدها بما يتناسب مع العصرية.

فإذا كانت الفلسفة الإدارية الفرنسية وراء تقييم كفاءة الأداء تستهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها والموضوعة مسبقا. فهذا التحويل الذي تسعى إليه الدولة الفرنسية يتضح أيضا من خلال التقدم المحرز في وضع القوانين لتجسيد جمهورية رقمية والقائم على تحسين أداء الخدمات العمومية بتجسيد أساليب الرقمنة. وبذلك فالدولة الفرنسية هدفها ليس في المقام الأول البحث عن المدخرات وتقليل الإنفاق الحكومي بشكل عام. ولكن هدفها الأساسي هو تحقيق التحويل التكنولوجي العالمي. وعلى هذا الأساس وعلى أساس تحليل المحكمة ومراجعي الحسابات أيضا حاول الدارسون الفرنسيون في المجال تلخيص ما يعتبرونه مفتاح نجاح التحويل

¹ La révision générale des politiques publiques (RGPP) ,p :5 , disponible sur le site : www.viepublique.fr/actualite/dossier/rgpp/revision-generale-politiques-publiques-coup-accelerateur-pour-reforme-etat, consulté le : 17-04-2018 à 19 h00.

²Rapport d'information, déposé en application de l'article 146-3, alinéa 6, du Règlement par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation de la modernisation numérique de l'État, présenté par Mme Corinne ERHEL et M. Michel PIRON Députés, disponible sur le site : <http://www.assemblee-nationale.fr.tat>, consulté le : 17-04-2018 à 19 h45.

الرقمي للدولة الفرنسية في مجتمع ديمقراطي يريد أن يكون أكثر تشاركية وتفتحا بفضل الإمكانيات التي تتيحها الرقمنة.¹

كما تقع على عاتق السياسة الفرنسية مسؤولية ضمان أن الطريقة المعتمدة لدفع التحول الرقمي لا يجب أن يتم على الصعيد الداخلي فحسب. بل أيضا لا بد أن يمس وبشكل كبير جانب المستخدمين - وبالأخص الأطراف المهمشة من المواطنين - وذلك عن طريق ضمان المساواة في الوصول إلى الخدمات العامة الرقمية في جميع أنحاء البلد. حتى لا يكون هناك أي شخص مهما كان وضعه محروما من تبسيط إجراءات الخدمة العمومية. وحتى تتحول قضية التحول الرقمي إلى قضية حقيقية تدرس مدى شمولية التحول التكنولوجي العام. وهذا ما يضع على عاتق السياسة الفرنسية مسؤولية كبيرة في تحقيق هذه المساواة على المدى القصير. فهدف السلطات الفرنسية ليس الوصول للنتيجة بقدر ما هو الوصول لتحقيق الهدف الرئيسي الذي وضعت لأجله سياسات الرقمنة.

وفي دراسة قامت بها أحد البعثات البرلمانية في فرنسا أكدت هذه البعثة بأن ثقافة الدولة الفرنسية في مجال المعلوماتية هي ثقافة مبنية على هدف الوصول للنتيجة، وهو مطلب ومنطق مقبول على نطاق واسع ويعد مطلبا لا بد من تحقيقه. ومع ذلك لم تساهم هذه الثقافة في تطوير أداء الإدارة الفرنسية إلا بصورة قليلة. كما أكدت نفس الدراسة على أن المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء في فرنسا كثيرة ولكن نادرا ما تستخدم الدولة هذه المؤشرات على الرغم من أنها تختارها لتوجيه أداء المؤسسات العمومية. وهذا ما يؤكد بأن الإدارة الفرنسية أيضا لازالت تعمل في عزلة عن تقييم أداؤها، ففي توصيات البعثة ركزت هذه الأخيرة على أهمية تحديث مؤشرات لتقييم الأداء العمومي والتي يتم إستنباطها من محددات أساسية تتمثل في كيفية الإستقبال ووثائق إثبات الهوية، كما أكدت البعثة على ضرورة الإهتمام بأهمية ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف التحول الرقمي.²

ثالثا- النطاق القانوني والتشريعي للحكومة الإلكترونية في فرنسا

في إطار توضيح المسؤوليات للقائمين على إنجاح عصنة الدولة الفرنسية والبحث عن الإحترافية والريادة في مجال الإدارة الإلكترونية. فقد تم وضع لجنة لمتابعة التحول الرقمي الإداري في فرنسا،

¹ La même référence , disponible sur le site : <http://www.assemblee-nationale.fr>, consulté le : 17-04-2018 à 19h45.

² Rapport de Monsieur François Cornut Gentile, **Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs**, député de Haute-Marne, parlementaire en mission auprès de Monsieur Eric Woerth, Ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat Mars, 2010, p 3, disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics>, consulté le : 18-04-2018 à 10 h45.

فإصلاح الإدارة الفرنسية أصبح من مسؤولية وزير الدولة وذلك فمند 3 جويلية 2014. أما الأمانة العامة لتحديث الإجراءات العامة فترجع مسؤوليتها لوزير الخارجية الفرنسي والذي يخضع بدوره لسلطة رئيس الوزراء والتي تحدد تنظيمها الجديد في المرسوم رقم 1165-2015 المؤرخ في 21 سبتمبر 2015. وتتألف هذه اللجنة من مديرتين:¹

- المديرية المشتركة بين الوزارات لمرافقة التحولات العامة؛
- المديرية المشتركة بين الوزارات لمتابعة النظام الرقمي ونظام المعلومات والإتصالات في الدولة، وهي تسعى من خلال تحديث الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية ونوعية الإدارة العامة؛
 - تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين؛
 - تبسيط الاجراءات / إعادة تنظيم إدارة الدولة.

إن مقياس كفاءة وفاعلية التنمية الإدارية في الإدارة العامة الفرنسية يخضع لحتمية ديمقراطية يعترف بها القانون الفرنسي. وهذا ما أكده القانون الأساسي المتعلق بالقوانين المالية المؤرخ في 1 أوت 2001 في إطار الإصلاح المتعمق للميزانية وإدارة الدولة. فتتسم الدولة الفرنسية بقوة سن القوانين بصورة دورية ومستمرة وهي تضع قوانين مالية أكثر وضوحا وشفافية توضح بالتفصيل مختلف السياسات العامة المقدمة في برامج التغيير، وتطمح لتحقيق إدارة أكثر كفاءة من خلال محاولة إدخال مؤشرات الأداء وأيضا من خلال تطوير ثقافة النتائج. وقانون لولف² (la loi organique relative aux lois de finances أكبر دليل على ذلك. وهو ما يعرف بالقانون العضوي المتعلق بالقوانين المالية والذي وضع أساسا لیساعد الدولة الفرنسية على تسيير إنفاقها بشكل أفضل، مع تحسين فعالية القطاع العام لصالح جميع أطراف المجتمع، بما في ذلك المواطنين ومستخدمي الخدمات العامة وعملاء الدولة بشكل عام... وقد أعد هذا القانون بين عامي 2002 و 2005 وبدأ تنفيذه بالكامل في إعداد الميزانية العامة ومناقشتها والتصويت عليها عام 2006. ووقف قانون لولف على أربع أهداف رئيسية تمثلت في تحسين إدارة الدولة لصالح الجميع؛ البحث عن المزيد من الديمقراطية؛ تحسين الأداء وأخيرا السيطرة على الإنفاق العام قدر الإمكان.

¹ Textes législatifs et réglementaires, disponible sur le site : <https://www.legifrance.gouv.fr> , consulté le :12-02-2018 à 14 h55.

²La gestion financière en mode LOLF, disponible sur le site :www.performance-publique.budget.gouv.fr, consulté le :11-02-2018 à 15 h30.

يعتبر التشريع الفرنسي من النماذج التشريعية التي إعتمدت على تعديل القواعد العامة للإثبات في القانون الخاص بها. دون اللجوء إلى وضع نصوص خاصة لتنظيم الوثيقة المعلوماتية باعتبارها دليل إثبات وتحديد مفهومها. فقد تم تعديل النصوص المتعلقة بالإثبات في القانون المدني الفرنسي بالقانون رقم 022-032 لتشمل الوثيقة المعلوماتية. وتحديد الشروط المتطلبة لإعتبارها دليل إثبات من أجل مواجهة المشكلات القانونية في قبول التعامل بمثل هذه الوثائق، ومدى قيمتها القانونية إستجابة لتوجيهات الإتحاد الأوروبي بشأن الإعتراف بالوثيقة المعلوماتية في إثبات المعاملات وتداولها. وبالتالي مواجهة المشكلات التي كانت موجودة من قبل فيما يخص الإرتباط بين مدى قبول الوثيقة المعلوماتية وتقدير حجيتها في الإثبات بالسلطة التقديرية لقضاء الموضوع في إطار نصوص القانون المدني. وبذلك أخذ المشرع الفرنسي بمبدأ "النظير الوظيفي" الذي أقره قانون الأونستارل حول التجارة الإلكترونية، حيث تؤدي الوثيقة المعلوماتية نفس وظيفة الوثيقة الورقية وإن إختلفت الدعامة الحاملة للمعلومات.¹

ومن بين الفقهاء الفرنسيين الذين دعموا فكرة التوثيق الإلكتروني الفقيه الفرنسي " LORENTZ الذي أكد ضرورة إزالة كل الشكوك فيما يخص قيمة الوثيقة المعلوماتية. كما طالب بتعديل نصوص الإثبات بحيث تصبح الوثيقة المعلوماتية مساوية للوثيقة الورقية، وإلا فإن المحررات التقليدية تبقى أعلى درجة من المحررات الإلكترونية وهذا يعرقل تطور التعامل بالوسائط الإلكترونية. كما إجتهد القضاء الفرنسي في تحديد هذه القيمة، فقد أكدت الغرفة التجارية لمحكمة النقض الفرنسية أن الكتابة لم تعد قاصرة على الوثائق الورقية وإنما يمكن أن تكون مقبولة كدليل إثبات حتى لو دونت على دعامات أخرى متعارف عليها في التعامل بين المتخصصين في مجالات متعددة، ومنها على سبيل المثال الفاكس مادام محتوى الوثيقة يمكن نسبته إلى من أنشأه مع إمكانية التحقق منه دون منازعة. وتعتبر هذه النصوص تطبيقا لنصوص قانون الأونستارل النموذجي وكذا التوجيه الأوروبي حول التجارة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني التي ساوت بين الوثيقة المعلوماتية والوثيقة الورقية من حيث القيمة القانونية في الإثبات.²

وفي صدد إكمال اللوحة عن أهم الخطوات القانونية والتشريعية التي قامت بها الدولة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية. أكد المرسوم المتعلق بإدارة الحسابات المالية

¹ براهي حنان، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الادارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص قانون جنائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 84-88.

² نفس المرجع، ص 122-123.

والمحاسبية العامة المؤرخ في 7 نوفمبر 2012 والمتضمن القواعد المتعلقة بإدارة الحسابات والميزانية. على التغييرات التي طرأت على الإدارة المالية العامة والناجمة عن القانون الأساسي المؤرخ في 1 أوت 2001 خاصة بشأن قوانين التمويل العام.

وكما حدد برنامج تحديث وزارة الإقتصاد والمالية ووزارة التجارة الخارجية (PMMS) (Le ministère publie son programme de modernisation et de simplification) والمعلن عنه في 17 فيفري 2014 إستراتيجية التحديث والتبسيط للوزارتين المعنيتين كجزء من تحديث القطاع العام والذي يهدف إلى تعزيز كفاءة الخدمات العامة في سياق ترشيد الحسابات العامة.¹ وقد وضع برنامج PMMS لوزارة الإقتصاد ووزارة التجارة الخارجية ستة مجالات ذات أولوية تتمثل في:²

- إتخاذ خطوة جديدة في التعامل مع متلقي الخدمة العمومية؛
- المساهمة بقوة في مشاريع التبسيط التي تقوم بها الحكومة ككل؛
- تمكين الإدارات العمومية من خلال إطلاق مشاريع إستراتيجية متوسطة الأجل؛
- السعي إلى تكييف متضافر للشبكات غير المنتظمة للوزارتين؛
- متابعة وتوسيع إصلاحات وظائف دعم الدولة؛
- جعل التحديث موضوعا دائما ومستمرا للحوار الإجتماعي الوزاري.

رابعا- ملامح تقدم الدولة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية

تعتبر عملية عصرنه الإدارة الفرنسية عملية شديدة الإنضباط مما ساعد على تطوير وتحديث مختلف إدارتها ومؤسساتها العمومية. فتؤكد جميع المداخل الإدارية الفرنسية الحديثة على أهمية الدور الذي تلعبه العصرنه في تحقيق معدلات عالية من التنمية الإدارية والمبنية على مختلف التكنولوجيات الحديثة. فلا شك أن العنصر الرئيسي لنجاح الدولة الفرنسية يكمن في مدى قدرة الدولة على تحقيق أداء أكثر كفاءة وأحسن فعالية وتقديم خدمة عمومية بجودة عالية. وهذا ما أكده الإستطلاع الذي قامت به الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية ودور الدولة الفرنسية في دعم

¹ Le ministère publie son **programme de modernisation et de simplification**, publier le :19/03/2014 disponible sur le site : www.economie.gouv.fr/ministere-publie-programme-modernisation-et-simplification, consulté le :11-02-2018 à 23 h00.

² La même référence, disponible sur le site : www.economie.gouv.fr/ministere-publie-programme-modernisation-et-simplification, consulté le :11-02-2018 à 23 h15.

العصرنة والتحول الإلكتروني على مدار السنوات الأخيرة، بحيث إحتلت المرتبة العاشرة في دعم الحكومة الإلكترونية بمؤشر قيمته 0.8456 وذلك خلال سنة 2016 والمرتبة التاسعة بمؤشر قيمته 0.8790 خلال سنة 2018 كآخر إستطلاع.

ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة الفرنسية قد تراجعت نوعا ما في مرتبتها خلال السنوات الأخيرة أين إحتلت المرتبة الرابعة بعد كوريا وأستراليا وسنغافورة خلال سنة 2014 والمرتبة السادسة في 2012 والمرتبة العاشرة في 2010 لتعاود الإرتفاع للمرتبة 09 لسنة 2018. كما إحتلت فرنسا المرتبة 12 كأفضل 50 أداء للمشاركة الإلكترونية لعام 2016 بحسب نفس التقرير لسنة 2016.¹ وإحتلت المرتبة 13 من بين 193 دولة بحسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2018.² والجدول الموالي يبين أفضل عشر دول في العالم في مجال تنمية الحكومة الإلكترونية لعام 2018:

الجدول رقم (4-1): تقرير الأمم المتحدة حول مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في العالم لعام 2018

الدولة	المؤشر
الدنمارك	0,9150
استراليا	0,9053
الجمهورية الكورية	0,9010
المملكة المتحدة	0,8999
السويد	0,8882
فنلندا	0,8815
سنغافورة	0,8812
نيوزيلاندا	0,8806
فرنسا	0,8790
اليابان	0,8783

Source: The United Nations, E-Government Survey 2018, disponible sur le site :<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>, consulté le :13-07-2019 à 12 h00.

¹ United nations E-Government survey 2016, **E-Government in support of sustainable development**, New York, 2016, Department of Economic and Social Affairs, p 56 disponible sur le site :<https://publicadministration.un.org>, consulté le :11-02-2018 à 23 h00.

² Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, p 247.

يظهر من خلال الجدول السابق تحصل الدولة الفرنسية على المراتب الأولى في ما يخص الحكومة الإلكترونية ولعل ما يؤكد تطورها هو تحصلها على المرتبة التاسعة في ما يخص مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI بمؤشر قيمته 0.879 وهي قيمة عالية جدا مقارنة بالقيمة 1 والتي كانت من نصيب الدنمارك.

الجدول رقم (4-2): مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI لفرنسا لسنة 2018

البلد	الرتبة من مجموع البلدان 193 بلد	مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI	مؤشر الخدمات عبر الأنترنت OSI	مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII	مؤشر رأس المال البشري HCI
فرنسا	9	0.879	0.9792	0.7979	0.8598

Source: Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018, p 247.

والجدول الموالي أيضا يظهر قيمة مؤشر البنية التحتية للاتصالات والذي قيمته 0.7979 وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس التطور الشبكي لفرنسا وهذه القيمة ناتجة عن مجموع القيم الخاصة بإشتراكات الهاتف الثابت والنقال؛ نسبة الإستخدام الفردي للأنترنت وكذا نسبة إشتراكات الأنترنت المنزلي وعبر الهاتف النقال.

الجدول رقم (4-3): مؤشر البنية التحتية للاتصالات لفرنسا لسنة 2018

البلد	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	إشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة	إشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة	نسبة استخدام الفرد للأنترنت	إشتراكات الأنترنت المنزلي لكل 100 نسمة	نسبة الدخول على الشبكات من الهاتف النقال لكل 100 نسمة
فرنسا	0.7979	60.27	104.4	85.62	42.74	82.45

Source: Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018, p 252.

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع قيمة مؤشر البنية التحتية للاتصالات لفرنسا وذلك مقارنة بالقيمة 1 أين تحصلت على القيمة 0.7979 وهذا ما يترجم إرتفاع معدلات إستعمال الهواتف النقالة، الهاتف الثابت والإستخدام الفردي للأنترنت أين نالت نسبة عالية قدرت بـ 85%. وسنحاول

من خلال الجدول الموالي تحديد مرتبة فرنسا لكل مؤشر من مؤشرات تكنولوجيا المعلومات عالميا بحسب تصنيف التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لسنة 2016.
الجدول رقم (4-4): واقع تكنولوجيا المعلومات في فرنسا وفقا للمؤشرات الأساسية للتكنولوجيا لسنة 2016

المؤشر	الرتبة (من 139 دولة)	القيمة (7-1)
المؤشر الفرعي للبيئة	26	5.0
السياسية والبيئة التنظيمية	23	5.1
الأعمال وبيئة الابتكار	35	4.8
المؤشر الفرعي للجاهزية	27	5.8
البنية التحتية	22	6.3
القدرة على تحمل التكاليف	76	5,2
المهارات	18	5.9
المؤشر الفرعي للاستخدام	20	5.4
الإستخدام الفردي	25	6.0
الإستخدام في الأعمال	19	5.0
الإستخدام الحكومي	15	5.3
المؤشر الفرعي للتأثير	19	5.2
الآثار الإقتصادية	20	4.9
الآثار الإجتماعية	17	5.5

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على:

silja baller and al, the global information technology report 2016, ICTs for inclusive growth, world economic forum, inseed, P 95.

يبين الجدول ترتيب العناصر التي تقوم عليها إستخدامات تكنولوجيا المعلومات ويكون هذا الترتيب بناء على عشر مؤشرات كما هو مبين في الجدول وتظهر فرنسا في مراتب لا بأس بها مقارنة بترتيب الدول أين احتلت أيضا المرتبة 26 من بين 139 دولة فيما يخص مؤشر الإستعداد الشبكي مما يتيح فرصة أكبر لإعتماد تقديم الخدمات عن بعد.

وفي الأخير يمكننا القول بأن المفهوم والهدف العام لعلمية التحديث للإدارات العمومية في فرنسا أو في الجزائر، لا يختلف باختلاف المجال. بل هو عملية شاملة ومستمرة لمختلف المجالات

والقطاعات العمومية لمحاولة الحصول على نسيج مترابط تسوده جميع سمات الديمقراطية والشفافية ومحاربة الفساد الإداري بأشكاله. ولكن يجدر القول بأن الإختلاف قد يبدو في الميادين التمويلية والتي تختلف باختلاف درجة وأهمية الخدمة العمومية المقدمة.

المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في كل من الجزائر وفرنسا

على الرغم من الجهود المبذولة في مجال تحسين جودة الخدمة العمومية فما زالت هذه القضية من أهم القضايا الصعبة التي تواجه الحكومات سواء في الدول النامية وحتى المتقدمة ولكن بدرجات متفاوتة. ولعل هذا الأمر يعود إلى صعوبة وضع تعريف محدد وثابت لمعايير الحكم على الجودة وكيفية إخضاعها لعملية القياس والتقييم. مما أدى إلى تضارب وتباين في آراء الدارسين حول القيمة المضافة التي تقدمها مختلف التكنولوجيات الحديثة إلى الخدمة العمومية فيما يتعلق بطرق تقديمها وأجال تقديمها والحكم على نوعيتها. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء عن أهم ما يتعلق بجودة الخدمة العمومية في كل من الجزائر ونظيرتها في فرنسا في ظل إنتشار مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية.

المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر كما هو الحال بالنسبة للمطالب السابقة فهذا المطلب عبارة أيضا عن تسليط للضوء عن واقع جودة الخدمة العمومية في الجزائر بعد تبني هذه الأخيرة لطرق العمل وفقا للمنظومة المعلوماتية، ومحاولة معرفة أين وصلت الدولة الجزائرية في مجال المعلوماتية وأهم الصعوبات والمشاكل التي تواجهها في هذا المجال.

أولا- التنمية الإدارية الإلكترونية نحو تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

لقد أكد المحور الرئيسي التاسع لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية عن أهمية المعلومات والإتصالات، وقد كان الهدف الرئيسي لهذا المحور هو التوعية بأهمية دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين نوعية حياة المواطن وتحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية للوطن.¹

ففي سنة 2011 ضمن مشروع الجزائر الإلكترونية تم إطلاق موقع إلكتروني سمي بـ "بوابة المواطن الجزائري" وبالتحديد في يوم 13 أوت 2011. ويعتبر هذا الموقع الإلكتروني وسيلة إتصال بين المواطن والإدارة، والذي أطلق من قبل وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال. وقد كان الهدف من هذه البوابة هو تسريع إستخدام تكنولوجيا الإتصال بين الإدارة العامة والمواطن وهي عبارة عن نافذة موجهة لتسهيل الإستعلام عن كل المعلومات والبيانات الإدارية عبر خدمة الأنترنت، وتتضمن

¹ commission d'E-Algérie 2013, la même référence, p 10.

هذه البوابة خدمات إخبارية، القوانين السارية المفعول، الدلائل والإستمارات والروابط، كما تتضمن أخبار ذات أهمية بالنسبة للمواطن من إستفسارات، أسئلة وأجوبة.¹

وفي إطار تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية 2009 - 2013 بادرت الجزائر للقيام بعدة مشاريع خصت بعض المناطق في البداية ليتم تعميمها فيما بعد. ولا أحد ينكر أن وزارة الداخلية كانت من أكثر الوزارات التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع، والتي سبق ذكرها بالتفصيل في الفصل الثالث من هذه الدراسة. كما يبين الجدول الموالي أهم المشاريع التي قامت بتجسيدها الجزائر في إطار عصنة إدارتها العمومية:

¹ أمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الادارة العمومية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 8، أكتوبر 2015، ص 12.

الجدول رقم (4-5): أهم مؤشرات تجسيد التنمية الإدارية الإلكترونية في المؤسسات الإدارية الجزائرية

القطاع	التنمية الإدارية الإلكترونية التي مسته
1 - الإدارة العمومية	-التحول نحو أتمتة أنشطة الإدارة العمومية عن طريق تغيير مفاهيم الخدمة العامة من خلال إدراج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تنصيب شبكة حكومية داخلية وهي نظام شامل يتضمن مجموع الوسائل الحديثة للإتصال ووضع برنامج (IDARA) في مصلحة الموارد البشرية على مستوى الوظيف العمومي. وتنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالتسيير التنبئي للموظفين العموميين.
2 - البريد والإتصالات	- توفير خدمات السحب والإطلاع على الرصيد وطلب الصكوك البريدية عن طريق إستخدام بطاقة السحب الإلكتروني والشباك الإلكتروني، وتوفير خدمات الاطلاع على الرصيد وطلب الصكوك البريدية والحصول على كشف العمليات الحسابية عن طريق شبكة الأنترنت.
3 - التعليم العالي والبحث العلمي	- العمل على الإرتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، وتوفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين مثل: التعليم الإلكتروني، والجامعة الافتراضية، والتعليم عن بعد، وتوفير التغطية الكاملة للجامعات والمخابر ومراكز البحث بشبكة الأنترنت...
4 - العدالة	- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الهياكل الإدارية والتنظيمية في قطاع العدالة بهدف التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية على مستويين: 1- مجموع الخدمات الإلكترونية الموجهة للمتقاضى التي يمكن تصنيفها ضمن الأنظمة المعلوماتية التالية : - النظام الآلي لتسيير الملف القضائي، من خلال: تسجيل الدعاوى القضائية ومتابعتها إلى غاية صدور الحكم أو التنفيذ العقوبة، المتابعة الدورية والإطلاع على القضايا. - النظام الآلي لتسيير مؤسسات إعادة التربية والتأهيل، من خلال: متابعة المسجون طوال فترة تنفيذه للعقوبة عن طريق بطاقة إلكترونية خاصة، والمعالجة السريعة لإجراءات العفو. نظام صحيفة السوابق العدلية، من خلال إمكانية تسليم الصحيفة العدلية رقم 03 للمواطن ورقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير، ومن أي جهة قضائية على مستوى التراب الوطني، كما تتم عملية رد الإعتبار بقوة القانون وبصفة آلية. نظام تسيير الأوامر بالقبض، من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية متاحة بأيدي الضبطية القضائية تسمح بالتعرف على كل

<p>المبحوث عنهم في إطار القانون. 2- إستحداث خدمة الشباك الإلكتروني لتطوير قطاع العدل وتقريبه من المواطن. وتتجسد في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الإلكترونية تمكن المواطن من الحصول على إجابة مباشرة عن طريق بريده الإلكتروني وذلك بعد التشخيص القانوني للقضية، أو الإستفسار من قبل خلية مشكلة من قضاة ورجال قانون وإطارات من وزارة العدل.</p>	
<p>1- التربية الوطنية: إستحداث مبادرات الخدمة العامة الإلكترونية كمدخل لتربية ما يقدم للتلاميذ خاصة من حيث: - مستوى التعليم النظامي، من خلال خدمات ظرفية تتعلق بالإعلان عن نتائج شهادتي التعليم الأساسي والبيكالوريا على شبكة الهاتف النقال أو على شبكة الأنترنت. - مستوى التعليم عن بعد، من خلال تلقي الطلبة المسجلين خدمات إلكترونية عبر الديوان الوطني للتعليم عن بعد، تتعدد بين إمكانية التسجيل وسحب الإستمارة الإلكترونية، وتوفير الدروس المقررة وفق المنهج التربوي، وفتح فضاء إلكتروني للإتصال والإستعلام، بالإضافة إلى تقديم خدمات تعلم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية ومجموعة من الفروض والإمتحانات للتحميل إلكترونياً. 2- التكوين المهني: إستفادة أغلبية مؤسسات التكوين المهني من شبكة الأنترنت. ويهدف الربط الشبكي بين مؤسسات القطاع في برنامج واحد إلى بناء قاعدة معطيات بها شقان : - المعلومات الإدارية والتجهيزات والموارد المالية والبشرية؛ - المعلومات البيداغوجية المتعلقة بتسيير وهندسة التكوين، وكذا رزنامة التكوين والمتربين وقاعات الدراسة والمحاضرات.</p>	<p>5- التربية الوطنية والتكوين المهني</p>
<p>- عملية إعادة التقييم للمشاركين، في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية للضمان الإجتماعي. - إستحداث بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الإجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن إجتماعياً وذوي الحقوق وتسهيل دفع مستحقاتهم وتعويضاتهم...</p>	<p>6- الضمان الإجتماعي</p>

المصدر: يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مرجع سبق ذكره، ص

يظهر الجدول السابق أهم المشاريع الإلكترونية التي قامت بها الجزائر في إطار تنفيذ الإدارة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة للحكومة الإلكترونية، وفي هذا الصدد أيضا شرعت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعداد عدة مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى. وتتمحور هذه المشاريع أساسا حول:¹

1 - تطوير ووضع قاعدة لتقديم الخدمات عبر الأنترنت لصالح القطاعات الوزارية:

ويتمثل هذا المشروع في تطوير ووضع عبر الأنترنت مواقع خاصة بعشر قطاعات وزارية. لاسيما وزارة الشؤون الخارجية ووزارة التجارة ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف. بحيث يهدف هذا المشروع للسماح للمواطن بامتلاك واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارات والخدمات العمومية والإجراءات الإدارية المتعلقة بها من جهة، وتشجيع العمل التعاوني وإدراج الخدمات عن بعد والإجراءات عن بعد من جهة أخرى.

2 - تصميم وتطوير بوابة المواطن:

ففي سنة 2011، أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على الأنترنت بوابة المواطن " el Mouwatine "، من أجل السماح للمواطن بامتلاك نفاذ مباشر وواضح إلى مجمل الإجراءات الإدارية والوصول بسهولة إلى قائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة وإلى كل المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة له.

ونظرا للعدد الكبير من المعلومات الواردة في هذه البوابة، فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في طريقة عرض هذه المعلومات. وفي هذا الصدد فقد تقرر إعادة التفكير في تقديم البوابة بالإعتماد على وجهة نظر المواطن لا الإدارة (ولعل ما يعزز حقيقة الإهتمام بالمواطن في الآونة الأخيرة هو محاولة وضع بطاقة تقنية لخلية الإصغاء على مستوى الولايات، وتحرير تقارير حول المقابلات والحصائل الأسبوعية لإستقبالات المواطنين والتي ترسل إلى وزارة الداخلية لتقييمها) (أنظر الملاحق رقم 11، 12). وعليه ستعرض الإجراءات بناء على الأسئلة التالية:

- متى يجب فعل ذلك؟

- إلى من نتوجه؟

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى:

- ما الذي يجب تقديمه؟

- كم يستغرقه من وقت؟

- ما النتيجة التي يمكن التحصل عليها؟

3 - تطوير ووضع موقع أنترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بكيفية إنشاء مؤسسة في الجزائر:

ويهدف هذا المشروع الذي تم إطلاقه في عام 2015 بالتعاون مع القطاعات الوزارية المعنية، إلى تسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات في الجزائر وتحسينها وجعلها أكثر ليونة، وذلك لتحسين مناخ الأعمال وجعل الإقتصاد الوطني أكثر جاذبية ويتمثل هذا المشروع في وضع بوابة أنترنت تحتوي على مخطط إنشاء مؤسسة منذ أول خطوة إلى آخرها، مرحلة بمرحلة.

4 - نشر مشروع الطب عن بعد:

ويتمثل هذا المشروع الذي تم إنجازه في جويلية 2015، في ربط خمسة مراكز إستشفائية جامعية و 12 مؤسسة عمومية إستشفائية من أجل التمكين من الوصول إلى خدمات العلاج والتداوي عن بعد، بدءا من مجرد تحويل الملفات الطبية، ووصولاً إلى الفحص عن بعد. كما سيسمح هذا المشروع بتقديم خدمات الإعانة والخبرة والتكوين عن بعد، وهذا ما سيجنب تنقل المرضى من مستشفى لآخر لمجرد فحص أو إستشارة طبيب مختص.

5 -تطبيق التصديق الإلكتروني:

ولكونه يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية. فإن التصديق الإلكتروني يجب أن يسبق كل عملية إخلاء من الوثائق الرسمية و/أو القيام بالإجراءات عن بعد. ولهذا الغرض صادق المشرع الجزائري على القانون رقم 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني والذي يخول لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي.

ثانيا- جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق

لقد تباينت الآراء التي أوردها الباحثون والمهتمين بموضوع التنمية الإدارية في الجزائر في وضع أسس لتقييم ما إستطاعت الدولة الجزائرية تحقيقه فيما يخص جودة الخدمة العمومية وما يرتبط بها من مجالات إلكترونية متعددة وصعبة التحقيق نوعا ما. لذلك فقد يكون من الصعوبة الوقوف

على كافة جوانب جودة الخدمة العمومية وما يرتبط بها، وقد يكون ذلك بسبب جملة من العقبات ومن أهمها ما يلي:¹

1- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تلبية طلبات العملاء في إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الأنترنت؛

2- التأخير في إستكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى. وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية لدول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

3- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الإقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من إستعمال البطاقة المغناطيسية لسحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم؛

4- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية؛

5- بطء عملية إتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والإندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وإنخفاض مستوى الثقة في الحكومة ومعاملاتها؛

6- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم إرتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني؛

7- نسبة مستخدمي تقنيات تكنولوجيا المعلومات الواسعة الإنتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال 36,14% في حين لا تتعدى نسبة 33,5% فقط في الجزائر.²

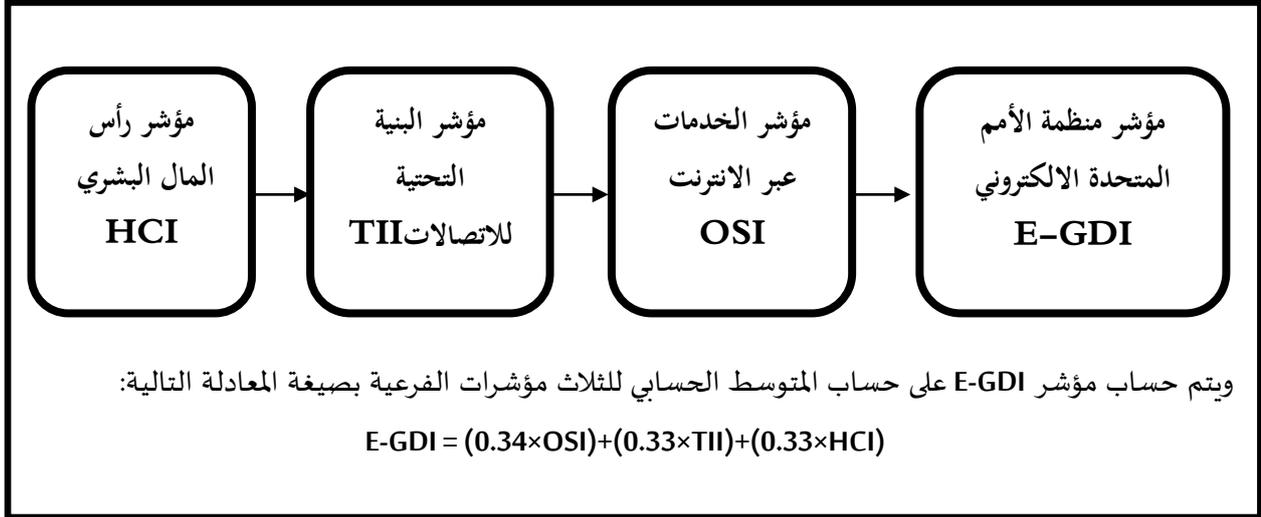
وفي إطار قياس مدى تحقيق جودة الخدمة العمومية وضعت لجنة الأمم المتحدة للشؤون الإقتصادية والإجتماعية، مؤشرا لقياس ذلك، وهو المؤشر العالمي E-GDI، ويعد هذا المؤشر سجل شامل لإستعدادية وقدرة الإدارات الوطنية لإستخدام تكنولوجيا الأنترنت وتكنولوجيا المتجولة في

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2015-2016، ص 103-104.

² أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث – العدد 2009/07-2010، ص 7.

إنجاز الوظائف الحكومية. وتقوم منظمة الأمم المتحدة، كل سنتين بترتيب 193 دولة حسب هذا المؤشر وهو معدل للمؤشرات الثلاث يقيس مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية من خلال هذه المؤشرات الفرعية.¹

الشكل رقم (2-4): قياس مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية حسب مؤشر E-GDI



المصدر: آمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار إستراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة العمومية، نفس المرجع السابق، ص 16.

يظهر الشكل السابق مؤشر E-GDI وهو المؤشر الذي يعنى بقياس مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية وهو متكون من مجموعة من القيم. وتمثل هذه القيم نسبة مئوية مقسمة بين ثلاث مؤشرات، 33 % لكل من البنية التحتية للاتصالات والخدمة عبر الخط، ونسبة 34 % لمؤشر رأس المال البشري للتشكل في الأخير النسبة 100% للمؤشر الكلي لجاهزية الحكومة الإلكترونية. أما المؤشرات الفرعية فهي تتكون من قيم ونسب تعبر عن معطيات كيفية يمكن من خلالها قياس جاهزية الإدارة الإلكترونية وتمثل في:²

1- مؤشر الخدمات عبر الأنترنت OSI : وضع هذا المؤشر لقياس حضور البلدان عبر الأنترنت (أون لاین). من خلال بوابتها الإلكترونية الوطنية، المواقع الحكومية الرسمية إلى جانب مواقع وزارة التعليم، العمل، الخدمات الإجتماعية، الصحة، التمويل على الأنترنت...

¹ آمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار إستراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² آمال بوقاسم، نفس المرجع السابق، ص 16-18.

2- مؤشر البنية التحتية للإتصالات TII : وهو مؤشر يشمل خمس مؤشرات فرعية وهي مؤشر عدد الحواسيب الشخصية لكل 100 شخص، مؤشر عدد مستخدمي الإنترنت من بين كل 100 شخص، مؤشر خطوط الهواتف لكل 100 شخص، مؤشر عدد المشتركين في الهواتف الجواله من بين كل 100 شخص ومؤشر المشتركين في حزم إشارة النطاق العريض من بين كل 100 شخص. ويتم حساب مؤشر البنية التحتية بحساب كل مؤشر فرعي على حدى، ثم حساب المتوسط بجمع القيم التي تم التوصل إليها للمؤشرات الفرعية قسمة خمسة.

3- مؤشر رأس المال البشري HCI: وهو مؤشر مركب يتضمن معدل معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين والمجموع المركب لمعدل الإلتحاق بالمدارس الإبتدائية والثانوية والجامعات، وتم إضافة مؤشر فرعي للسنوات المتوقعة للدراسة ومتوسط سنوات الدراسة.

والجدول الموالي يمثل ترتيب الجزائر حسب مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI لسنة 2018:

الجدول رقم (4-6): مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI للجزائر لسنة 2018

البلد	الرتبة من مجموع البلدان 193 بلد	مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI	مؤشر الخدمات عبر الإنترنت OSI	مؤشر البنية التحتية للإتصالات TII	مؤشر رأس المال البشري HCI
الجزائر	130	0.4227	0.2153	0.3889	0.6640

Source: Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018, p 228- 229.

يظهر من خلال الجدول السابق قيمة مؤشر الأمم المتحدة الإلكتروني E-GDI للجزائر بقيمة 0.4227 أين إحتلت الجزائر المرتبة 130 من مجموع الدول 193 التي أخذتها الأمم المتحدة كعينة في دراستها مما يؤكد درجة تخلفها نوعا ما في المجال الإلكتروني. وقد إحتلت فرنسا المرتبة 9 بمؤشر قيمته 0.879؛ وتجدر الإشارة بأن المرتبة الأولى كانت من نصيب الدنمارك بمؤشر قيمته 0.9150 والمرتبة الأخيرة كانت لدولة الصومال بمؤشر قيمته 0.0566.

ثالثا- موقف المواطن الجزائري من التنمية الإدارية الإلكترونية

بالرغم من ضرورة توفر الإرادة السياسية والإمكانيات المادية لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، فلا يمكن إهمال نوعية المستخدمين لأن أهم عنصر في هذا المشروع هو الفرد. كونه هو الذي

سيتعامل مع هذه الحكومة عن طريق طلب مختلف الخدمات التي يقترحها المشروع. لذا يجب على الحكومة أن توفر كل متطلبات تبني المواطن الجزائري للحكومة الإلكترونية مثل:¹

- خطوط الإتصالات من أقمار صناعية وهواتف ثابتة وخلوية من أجل إكمال عملية الشبك بالإنترنت؛
- خدمة الإشتراك بالإنترنت، حيث يجب أن يكون هناك أعداد كافية من الشركات التي تقوم بتزويد خدمة الإنترنت أو ما يعرف بمزود خدمة الإنترنت من أجل تمكين المواطنين من الحصول على حسابات إشتراك بالإنترنت؛

- أسعار مناسبة للإشتراك بالإنترنت بحيث تتمكن كل طبقات المجتمع من الشبك بالإنترنت؛
- الأمن والحماية والثقة والخصوصية، توفر هذه العوامل الأربعة من أهم شروط نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية. يجب على الزبون أن يشعر بثقة تامة وكبيرة وأمنة لتحفيزه على إجراء التحويلات المالية وإرسال المعلومات الخاصة؛

- سرعة وفعالية الإتصال؛ فسرعة الإنترنت تؤدي إلى تخفيض كلفة الشبك بالإنترنت وتوفير وقت الإنتظار لإنزال الملفات والصفحات.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة الخدمة العمومية في فرنسا
يعتبر مدخل الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو تحقيق معدلات عالية من الجودة في تقديم الخدمة العمومية من المداخل الثورية التي عرفت الإدارة العمومية الفرنسية وذلك خلال أكثر من 23 سنة. وقد خلفت النتائج الإيجابية لهذا التحول من رفع في كفاءة الأداء وتحسين نوعيته وخلق أجواء من الشفافية بين المواطن والدولة، كما خلقت هذه التحولات حافزا لدى كل الفاعلين على مستوى الدولة الفرنسية في تحسين الخدمة العمومية.

كما أن التطور الحاصل في القطاعات الأخرى أصبح مرهونا بالتطورات التي تحدث على مستوى القطاع العمومي وبالأخص قطاع الخدمات العمومية وبالتالي فإن ضعف القدرة على تقديم الخدمات العمومية في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة يعد بمثابة فيروس يؤثر تأثيرا قويا على سير النظام العام ولاسيما النظام الإقتصادي الوطني ككل. وسنتناول من خلال هذا المطلب الإستراتيجية المتبعة

¹ لعرج مجاهد نسيمية، طويطي مصطفى، إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية" المحاولة الجزائرية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 3، جوان 2016، ص 13.

من الدولة الفرنسية في عصرنة الخدمة العمومية نحو تحقيق معدلات قياسية من الجودة في تقديم الخدمة العمومية.

أولا- إعادة هيكلة الحكومة الفرنسية نحو تحديث الخدمة العمومية

لقد تطور مفهوم إصلاح الخدمة العمومية في فرنسا من خلال تقييم أساليب معينة أستنبطت في الأساس من أساليب عمل القطاع الخاص وهذا ما أدى بالسلطات الفرنسية إلى¹:

- تجديد أساليب تقديم الخدمة العامة وذلك منذ 23 فيفري 1989.
- في عام 1994 تم إصدار تقرير تحت عنوان الدولة في فرنسا (خدمة أمة مفتوحة للعالم). وقد مثل هذا التقرير علامة فارقة في أساليب إصلاح الخدمة العمومية، وقد أوضح هذا التقرير مفاهيم التحول من الإصلاح الإداري إلى إصلاح الدولة بشكل أوسع.
- كما شهد عام 1995 إنشاء اللجنة المشتركة بين الوزارات لإصلاح الدولة. وفي عام 2007 بدأ الإستعراض العام للسياسات العامة بهدف إصلاح جميع مهام الدولة للتكيف مع إحتياجات المواطنين من خلال مراجعة السياسات في جميع الوزارات. ونتيجة لهذه العملية، تم تقديم مقترحات لإصلاح الخدمة العمومية بما يخدم تحسين فعالية السياسة وبالمقابل المحاولة في خفض معدلات إنفاق الدولة.

- المرسوم الصادر في 30 أكتوبر 2012 والذي نص على إنشاء أمانة عامة لتحديث الخدمة العامة والذي يجمع بين المديرية العامة للإدارة العامة (DGME) Direction Générale de la Modernisation de l'Etat والتي أصبحت الآن المديرية الوزارية لتحديث الخدمة العامة، والإدارة المشتركة بين الإدارات لنظم المعلومات والاتصالات.

- لقد بذلت الإدارات الفرنسية منذ عدة سنوات جهودا كبيرة لتحسين علاقة الدولة بمستخدميها، وتقديم خدمات أفضل لهم والتكيف مع توقعاتهم الجديدة. وقد قامت بالفعل الوزارات ومشغليها والمجتمعات المحلية والمبادرات المشتركة بين الوزارات بدعم نهج التحول الرقمي وذلك إستجابة للدرغبة في تضخيم هذه الديناميكية للتحول فتحددت خطة العمل المشتركة بين الوزارات للعمل لعامي 2016

¹Les grandes étapes de la réforme de l'Etat, Site Vie publique. Nov. 2012, disponible sur le site : <http://www.vie-publique.fr>, consulté le :10-03-2018 à 18h45.

و2017، من أجل تحسين الخدمات العامة التي تراعي العصر الرقمي، وتولت تسييرها الهيئات المشتركة بين الوزارات القائمة على إنجاز هذه الخطة.¹

وتنص خطة العمل لتحسين الخدمة العمومية (2016-2017) على²:

- تحويل الخدمة العامة إلى الخدمة العامة الإلكترونية، وذلك بالرغم من الضغوط المتزايدة المفروضة على الميزانية والقيود التنظيمية. وقد أصرت اللجنة الواضحة للخطة أن ينظر بصورة أكثر جدية إلى " المواطن " باعتباره ممولا للخدمة، والتعامل مع المواطن كمشروع للحكم على التوزيع السليم لموارد الإدارة ومستوى الخدمة المقدمة له.

- كما نص البرنامج أو خطة العمل على العديد من التوصيات الوزارية التي تشترك فيها جميع الوزارات وللسنوات 2016 و 2017 وهي تتمحور حول قاعدة مشتركة من عشر توصيات مقسمة إلى تدابير ملموسة لتطبق من قبل مختلف الجهات الفاعلة (أنظر الملحق رقم 13). لا يختلف الرأي حول أن إدخال أسس الرقمنة يمكن من تحسين نوعية الخدمة فتتضمن أنشطة تحسين جودة الخدمة العامة في فرنسا الحاجة لإقامة التحسين المستمر بمجاله القصير والطويل الأجل. وهناك أمثلة عديدة على تحسين نوعية الخدمة العامة وخاصة في مجال إدخال المساواة الحقيقية في معاملة المواطنين، فالواقع أن وضع الخدمات العامة على الخط يغير جذريا العلاقة بين المواطن والدولة، وبالتالي فالتكنولوجيا الرقمية تحسن من نوعية الخدمات عن طريق ما يعرف بشفافية تقديم الخدمة العامة.³

ثانيا- تطوير الخدمة العمومية في فرنسا ووضع المواطن في دائرة التركيز

إن اعتماد طرق العمل الجديدة هي من الإلتزامات التي أكدها رئيس الوزراء الفرنسي من خلال إجتماعه الأخير مع جميع مديري الحكومات المركزية وذلك في فيفري 2018. أين أطلق رئيس الوزراء إدوارد فيليب رسميا المشروع الأساسي لتحويل أساليب العمل الجماعي والتي تعد بمثابة مصدر هام للكفاءة كإقرار العمل التعاوني للمديرين، وتأكيد من خلال رسم خريطة تسيير من طرف الوزير الأول

¹ Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique, plan d'action interministériel de la relation de service 2016-2017, Mai 2016, disponible sur le site : <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le :10 -03-2018 à 18h59.

² la même référence, disponible sur le site : <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le :10 -03-2018 à 19h20.

³ Yann Algana, et autres, **Administration numérique**, Les notes du conseil d'analyse économique, n° 34, septembre 2016 p 5, Disponible Sur le site : <http://www.cae-eco.fr/Administration-numerique.html>, consulté le :14-03-2018 à 19h19.

وبمساعدة 180 مديرا لعدة مؤسسات عمومية. وبعد عدة أسابيع من العمل الجماعي، أسفر هذا الإجتماع عن طرق جديدة لتأدية الخدمات العمومية بما يكفل تحسين كفاءة العمل. ففي هذا الإجتماع والمنعقد بالضبط في 15 فيفري 2018، قدم الأطراف المعنيون بالإجتماع أكثر من أربعين إقتراحا، تم التحقق من صحتها من قبل رئيس الوزراء إدوارد فيليب. وفي ختام هذا الإجتماع الهام... وضعت مجموعة من الأهداف المهمة والتي تغطي جميع مجالات عمل الإدارة العمومية بتدابير دقيقة وذلك لتنفيذها في أقرب وقت ممكن مع إلزامية تسجيل إجراءات ملموسة.¹

وقد كانت الفكرة المهيمنة على هذا البرنامج هي: المزيد من الثقة، والمزيد من الحرية، والتقييم بناء على النتائج والمزيد من الحرية للمديرين الميدانيين في إتخاذ القرار. ومحاولة الخروج بذلك من منطق الوصول إلى منطق النتيجة والتأثير. ونظرا للأهمية البالغة لهذا البرنامج فقد خصص مبلغ 700 مليون يورو للمشاريع الإستراتيجية والإبتكارية التي تدخل حيز تنفيذ هذا البرنامج.²

وعلى الرغم من صعوبة وضع أسس دقيقة لجودة الخدمة العمومية في فرنسا على مر السنوات، فإن الخطط التي وضعتها الدولة الفرنسية في هذا المجال تقر بإلزامية فهم مختلف الإدارات العامة أن الجودة تحدد بواسطة المواطن وبالتحديد المستخدم أو متلقي الخدمة العمومية وليس بواسطة مقدم الخدمة فقط.

ثالثا- الحكومة الإلكترونية في فرنسا

لقد ركزت الحكومة الإلكترونية في فرنسا على أسلوب دقيق في وضع المعلومات على الأنترنت من النصوص التشريعية والتنظيمية والإجراءات الإدارية... وهكذا تضاعفت المواقع الشبكية العامة الفرنسية والتي تقدم هذا النوع من الخدمات والمعلومات من أواخر التسعينات إلى يومنا هذا، فهناك ما يقرب من 100 موقع فرنسي لتقديم الخدمة العمومية.³ فقد بدأت بوادر الإدارة الرقمية وتجسيد الحكومة الإلكترونية في فرنسا من خلال التجسيد الفعلي للمواقع الوزارية الأولى وذلك خلال عام 1996 أين عملت هذه المواقع أساسا على تعزيز العمل الحكومي. وقد وضعت أول الخدمات العامة المقدمة عبر شبكة الأنترنت بداية من عام 1997. وفي عام 1998 تم إطلاق أول موقع إداري فرنسي

¹ [laction-publicque-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/](http://www.modernisation.gouv.fr) publier le :09.04.18, disponible sur le site :<http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le :14-03-2018 à 23h19.

² La même référence, disponible sur le site : <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le :14-03-2018 à 23h45.

³ Jean-Marc Laliér, **Développement de l'administration électronique : où en est-on ?** Dossier élaboré par la documentation française, 7- 04- 2005 disponible sur le site :<http://www.vie-publique.fr>, consulté le :14-03-2018 à 00h20.

"أدميفرانس" « Admifrance » الذي يوفر المعلومات اللازمة للمستخدم حول الخدمة العمومية والذي يسمح أيضا بتحميل الوثائق الرسمية عبر البوابة الإلكترونية service-public.fr، والذي كلل بالنجاح في عام 2000. أين سمح هذا الموقع بوصول المستخدمين إلى جميع الخدمات العامة عبر الأنترنت.¹

ومشروع « e-bourgogne » هو أيضا مثال على العمل المتبادل والمنسق بين الهيئات العامة الفرنسية، وهو عبارة عن منصة تهدف إلى تسهيل تقديم الخدمات من طرف جميع المؤسسات المكلفة بمهمة تقديم الخدمة العامة. أما بالنسبة للفوائد التي لمستها الدولة الفرنسية عن طريق التحول الرقمي في تقديم الخدمة العمومية فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:²

1 - بالنسبة للمستخدمين / المواطنين:

- الحصول على خدمة أفضل (سريعة، وموثوق بها، وبسيطة ومتوفرة ومبتكرة)؛
- توفير الحد الأدنى من الجهد (السفر والفهم والوقت الذي يقضيه المواطن لتلبية حاجاته)؛
- تعزيز علاقة الثقة والقرب مع الإدارة.

2 - بالنسبة للعاملين:

- التكيف مع تطور صور تقديم خدماتهم ومهنتهم (تعزيز المهارات، أدوات أكثر كفاءة، الدعم الإداري...):

- الإعتراف بخدمتهم وتقييمهم في إطار ممارستهم لمختلف مهامهم (تتبع المسارات الوظيفية، وتسييل الضوء على النتائج التي تم الحصول عليها وتقييمهم بناء على أدائهم وجودة تقديمهم للخدمة).

3- بالنسبة للمؤسسة العمومية الخدمية نفسها:

- الحد من الإنفاق الناجم عن "عدم الجودة في تقديم الخدمات" أو عدم التطابق بين ممارسات الإدارة وتوقعات المستخدمين؛

- الإستفادة من الزيادة في تدفق المعلومات وتسهيل عملية الإتصالات وتركيز الموارد المتاحة لزيادة الإهتمام بالحالات والجماهير التي تتطلب إهتماما أكثر (حالة معقدة، شخص ذو إعاقة، الرقمية النائية...):

- وأخيرا، تحسين صورة المؤسسة العمومية الإدارية لدى المواطنين.

¹Administration numérique, la même référence, p 3.

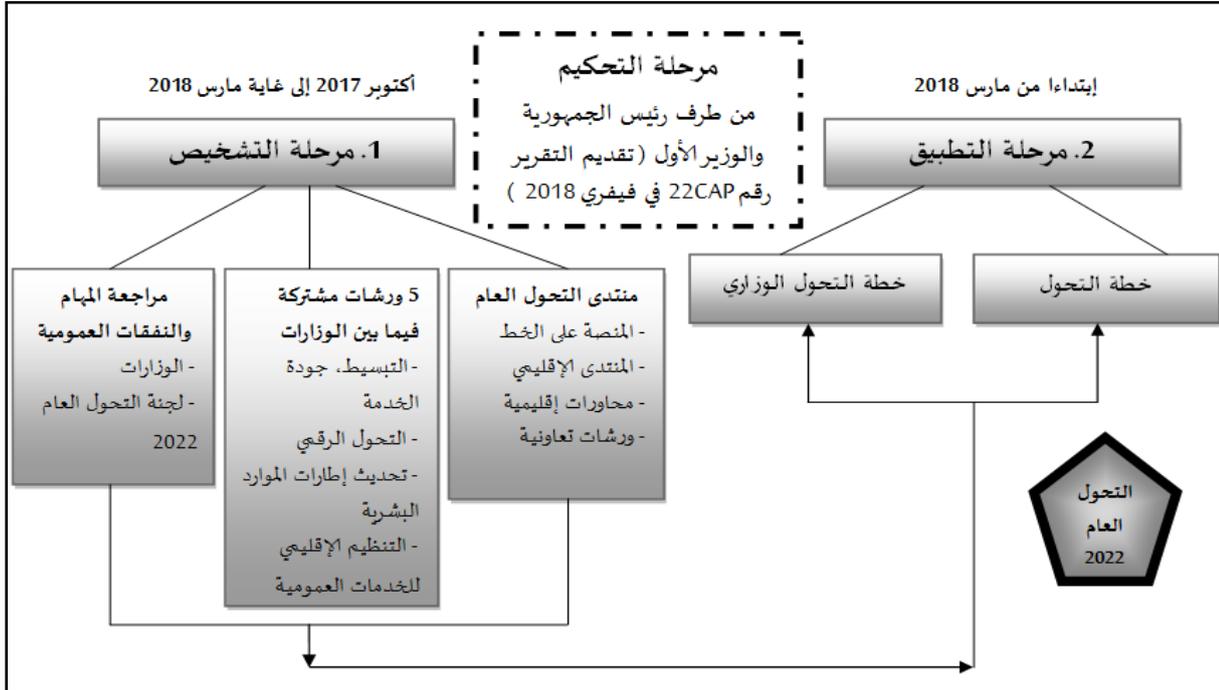
² Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique, la même référence, p 4, disponible sur le site : www.modernisation.gouv.fr, consulté le :17-03-2018 à 15h00.

ولتدعيم مختلف برامج العصرية على مستوى الدولة الفرنسية تم وضع برنامج لتسريع التحول العام (ACTION PUBLIQUE 2022 : UN PROGRAMME POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION PUBLIQUE) ويهدف هذا البرنامج لعام 2022 الذي أطلقه رئيس الوزراء الفرنسي في 13 أكتوبر 2017 إلى تحويل الإدارة العمومية للعمل لتحقيق ثلاثة مجالات وهي:¹

- تحسين نوعية الخدمات العامة؛
 - توفير بيئة عمل حديثة للموظفين العموميين؛
 - مراقبة الإنفاق العام من خلال الإستفادة المثلى من الوسائل والموارد المتاحة.
- ولتجسيد هذا البرنامج على الصعيد العملي تم تحديد لجنة مكونة من 34 عضواً، معظمهم من كبار موظفي الخدمة العمومية والعالم السياسي والإقتصادي. هذه اللجنة هدفها إقتراح سبل جديدة وواقعية للإصلاح الإداري والتي وضعت على شكل 21 مقترح للسياسة عامة. ويقوم هذا البرنامج على ستة مبادئ رئيسية، تنبع بشكل خاص من تجربة حركات الإصلاح الإداري الفرنسي السابقة والتي تمثلت في:
- إيجاد محيط شامل لجميع الإدارات العامة: الدولة ومشغليها، وإدارات الضمان الإجتماعي، والسلطات المحلية...؛
 - تعزيز أسس المساءلة للمسؤولين على الوزارات؛
 - إعطاء الأولوية للإدارات في تجسيد سبل التحول الرقمي، ومحاولة تحقيق الهدف الذي حدده رئيس الجمهورية وهو الوصول لنسبة 100٪ من الخدمات العامة غير المادية بحلول عام 2022؛
 - تعبئة صندوق مخصص قدره 700 مليون يورو على مدى السنوات الخمس المقبلة لتحسين أسس التحول الرقمي، بما في ذلك 200 مليون يورو بداية من 2018؛
 - إشراك الموظفين العموميين ومستخدمي الخدمة العامة في جميع مراحل عملية التحول الرقمي لجمع مقترحاتهم؛
 - يعد هذا البرنامج بمثابة حمل سياسي رفيع المستوى يتابع من قبل رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء.

¹ Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique, La même référence, p 5, disponible sur le site: www.modernisation.gouv.fr, consulté le :14-03-2018 à 21h20.

الشكل رقم (3-4): مراحل تنفيذ برنامج تسريع التحول العام 2022



Source : Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique, la même référence, p 4, disponible sur le site : www.modernisation.gouv.fr, consulté le :14-03-2018 à 21h20.

يظهر الشكل السابق مراحل تحقيق مشروع التحول العام والمزعم تحقيقه إلى غاية سنة 2022 كحد أقصى وهذا ما يبين اعتماد الدولة الفرنسية على خطط عمل محددة وذلك ما يساعدها في تحديد درجة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا.

يتضح لنا مما سبق الإهتمام المتزايد للدولة الفرنسية بجميع أشكال تحقيق الجودة في تقديم الخدمة العمومية على إعتبار أن المواطن يشكل الجزء الأهم عند وضع برامج الإصلاح والتطوير والتحديث الإداري والتي تسهم فيها بدرجة كبيرة جميع الوزارات باختلاف نشاطاتها وأهدافها. ولا تختلف المفاهيم المتبعة لتحقيق الجودة في مجال الخدمة العمومية في فرنسا عن باقي الدول المتقدمة في هذا المجال، وحتى الدول النامية في المجال نفسه على غرار الجزائر. فتؤكد الدراسات في هذا المجال على أن جودة الخدمة ترتبط إرتباطا وثيقا بمستوى رضا المستخدمين، وما قد ينتج عنه من ولاء يترجم درجة شفافية الإدارات العمومية في البلد.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في كل من الجزائر وفرنسا

تؤكد الدراسات اليوم على أن العالم يعيش حالة من التغير الجذري في طرق إدارة الأعمال العمومية. فيتصف هذا التغير بزيادة الإتجاه نحو التركيز على المورد البشري وزيادة الإهتمام به وبطرق تدريبه وتكوينه لاسيما مع ظهور ما يعرف بالعمالة الإلكترونية. ولعل الطبيعة الخاصة لهذه التغيرات في مفهوم العمالة تجعل هناك صعوبة في وضع إستراتيجية محددة لتسيير الموارد البشرية، مما يجعل الجهات الخاصة في بحث متواصل عن مختلف المفاهيم المرتبطة بالمورد البشري، على غرار الجزائر التي تهتم حاليا بكيفيات خلق القيمة من تكامل هذه الموارد مع الموارد المادية داخل مؤسساتها العمومية، وكما هو الحال في فرنسا والتي تعتبر من بين أهم الدول الرائدة في مجال الإستثمار في المورد البشري. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لإستراتيجيتي الدولتين في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر

يتعين على إدارة الموارد البشرية في الجزائر أن تحدد بوضوح خصائص القوى العاملة التي يمكنها أن تسير التطور الحاصل داخل الإدارات العمومية وذلك جراء إجتياح مفاهيم التنمية الإدارية الإلكترونية بمفهومها الواسع؛ فمن المتوقع أن يكتسب التدريب والتطوير أهمية كبيرة في الإدارة الجزائرية وذلك إستجابة لمتطلبات التغيير السريع والمستمر في طرق العمل وتأدية الخدمة.

أولا- إعادة تأهيل إطارات الدولة الجزائرية

لقد أكد المحور الرئيسي السادس لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية على أهمية تنمية المهارات البشرية لتحقيق أهداف الإستراتيجية الرقمية الموضوعية. فقد أكد تقرير الإستراتيجية الإلكترونية في الجزائر على أنه يجب أن يقترن تعزيز البنى التحتية الرقمية بتدابير جوهريّة فيما يخص المورد البشري وذلك من حيث التركيز أكثر على أسس التدريب وتنمية المهارات البشرية وذلك للوصول أكثر لتعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وطنيا، وضمان تخصيصها على جميع المستويات محليا.¹

¹ commission d'E-Algérie 2013, la même référence, p 9 .

وقد سطرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في هذا الخصوص إستراتيجية تتعلق بتدريب الموارد البشرية بالقطاع العمومي وذلك إبتداء من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019.¹ فقد عملت الجماعات المحلية منذ عام 2003 على تعيين 7500 إطار جامعي من تقنيين إداريين وإعادة تشكيل جهاز التكوين عبر إسترجاع 5 مراكز للتكوين المهني بكل من وهران والجلفة، ورقلة، بشار وقسنطينة. وإنجاز ست مؤسسات تكوينية أخرى في كل من الجزائر، البليدة، عنابة، سطيف، تيارت، وتلمسان. وكذا إعادة هيكلة وإسترجاع المدرسة الوطنية للإدارة منذ 2005 ومحاولة إدراج إصلاحات على النظام التكويني ككل. وقد سعت الوزارة بذلك إلى:²

1- تحسين كفاءة أداء الإطارات بفضل:

- عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة وتكوين أزيد من 216 رئيس دائرة موزعين على 9 مجموعات بيداغوجية؛

- عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط وتكوين 425 أمين عام للبلدية، 1500 إطار تقني وطائفة من مدراء الإدارة المحلية ورؤساء مكاتب الصفقات و 1557 مفتش عام ومفتش ولاية؛

- عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل وتكوين 1541 رئيس بلدية وإطلاق برنامج تكميلي للتسيير الحضري في سنة 2009.

2- إعداد نظام الإعلام الآلي الخاص بالموارد البشرية:

والذي سمح بعصرنة تسيير الموارد البشرية وإدراجها في إطار التسيير الإستشراقي للمستخدمين وإدخال المعلوماتية في أعمال التسيير الروتينية. وهو الأمر الذي سينجم عنه توجيه الجهود نحو الأبعاد الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. ويوضح الجدول التالي عدد المقاعد البيداغوجية وطاقة الإيواء لكل من مراكز التكوين الثلاثة الرئيسية في الجزائر:

¹ بن ازواو سارة نسرين، استراتيجية تكوين الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مذكرة نهاية التكوين، المدرسة الوطنية للإدارة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 1.

² نفس المرجع، ص 5.

الجدول رقم (4-7): عدد المقاعد البيداغوجية وطاقة الإيواء لكل مركز من مراكز التكوين في الجزائر

مراكز التكوين	عدد المقاعد البيداغوجية	طاقة الايواء
مركز وهران	400	180
مركز بشار	450	228
مركز ورقلة	200	146
المجموع	1050	554
الفئات المستهدفة	عدد موظفي البلديات (كمؤسسات إدارية عمومية): 300.854	
	عدد موظفي الولايات (كمؤسسات إدارية عمومية): 49.625	
	الإدارة المركزية: 1068	
الوظائف العليا	الإدارة المركزية: 166	
	الإدارة المحلية: 1159	
المناصب العليا	الإدارة المركزية: 61	
	الإدارة المحلية: 2818	

المصدر: من إعداد الباحثة وبالتصرف عن: بن ازواو سارة نسرين، استراتيجية تكوين الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 9.

إن الملاحظ من معطيات الجدول، هو وجود إهتمام من طرف الوزارات بالتكوين والتدريب في القطاع العمومي وذلك بالنظر إلى مجموع الفئات المستهدفة للتكوين وعدد الموظفين المعنيين بالتكوين والموزعين على جميع الإدارات بإختلاف مستوياتها. ولكن من جهة أخرى نجد وجود عجز كبير من حيث عدد مراكز التكوين مما يؤدي إلى عجز في طاقة الإستيعاب والإيواء. وهذا ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية التكوين المتبعة من طرف الوزارات وذلك لضمان تأهيل الكوادر البشرية داخل الإدارات العمومية في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

ثانيا- رفع كفاءة القوى العاملة التكنولوجية الجزائرية

إن رفع كفاءة القوى العاملة التكنولوجية والتي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الإلكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه. وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر على تطوير الكفاءات الإستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى والهيكل التحتية - وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال - بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير

الموارد البشرية. وهي تهدف إلى تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة. إذ تتجه الإستراتيجية الإلكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الإجتماعية.¹ والوقوف على مشاريع أخرى تسمح بالإستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات العمومية، وقطاع التربية، الصحة، وأصحاب المهن الحرة، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجها في النشاط الإقتصادي، والسياسي والإجتماعي للبلد إضافة إلى إدراج مادة الإعلام الآلي في الجزائر كمادة تعليمية جديدة في مرحلة السنة الأولى ثانوي وكتوجه إيجابي ومبادرة مهمة في القضاء على الأمية الإلكترونية وتكوين موارد بشرية في مجال التكنولوجيا.

من جانبها أيضا شرعت وزارة التربية الوطنية في تدريب المكونين والأساتذة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد تم تخصيص دورات تدريبية للمؤطرين، كما يتم التدريب على محو الأمية المعلوماتية بتقديم دروس ومبادئ أولية في الإعلام الآلي. وفي إطار تدعيم أسس وأساليب التكوين المعلوماتي إستضافت الجزائر العديد من المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية والتي تدخل ضمن إطار الحكومة الإلكترونية، كما تم إطلاق برنامج تكويني واسع لترقية الثقافة الرقمية وتحسين إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال داخل المؤسسات في إطار برنامج الجزائر الإلكترونية ويشمل هذا البرنامج الذي يدوم 3 سنوات في مرحلة أولى 3600 مكون تابعين لقطاعات التربية والتكوين المهني والعمل والشباب والرياضة. ولضمان نجاح العملية لجأت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى خبرة ومهارة مؤسسات مختصة وذات خبرة عالمية.³

ومن هذا المنطلق وبناء على ما جاء به هذا المطلب فتؤكد جميع المعطيات على الأهمية البالغة لدور الموارد البشرية في تحسين عملية التنمية الإدارية المبنية على تكنولوجيا المعلومات. ولعل هذا يبرر الدرجة العالية التي تتمتع بها مجالات التكوين والتدريب لمختلف العناصر العاملة من طرف الهيئات الخاصة. فيجب أن يسير التوجيه الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع

¹ عشور عبد الكريم نفس المرجع السابق، ص 135.

² نفس المرجع، ص 136.

³ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الإنسان والمجال - مجلة دولية علمية محكمة-تصدر عن معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية-المركز الجامعي نور البشير بالبيضاء-الجزائر العدد:02 أكتوبر 2015، ص 12.

العمومي الإداري جنباً إلى جنب مع مختلف أساليب التكوين والتدريب في مجال المعلوماتية لتحقيق نتائج أفضل.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية الإدارية الإلكترونية في فرنسا
قد لا يختلف إثنان حول تنامي دور الموارد البشرية في ظل الثورة التكنولوجية وإقتصاد المعرفة، أين أصبح المورد البشري عنصراً هاماً في نجاح أي مؤسسة باختلاف نوعها ونشاطها. وعلى أثر هذه الأهمية قامت الدولة الفرنسية بإجراء تغييرات ذات أهمية كبيرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخاصة بقطاعاتها العمومية. أين أصبح ينظر للمورد البشري على أنه من أهم العوامل المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسساتها الخدمية.

فالفكرة الأساسية للإستراتيجية الفرنسية للموارد البشرية تدور حول القيمة الإجتماعية الإقتصادية التي تقدمها الموارد البشرية، ومحاولة التعامل مع هذه الموارد كأصول لها قيمتها الإيجابية والتي تؤثر بدورها على قيمة الإدارة العمومية وما تقدمه من خدمات مرتبطة بنسق متوازن من التطوير والإبداع والمهارة الناتجة عن تكثيف مختلف البرامج التكوينية والتدريبية في مجال تقديم الخدمة العمومية.

أولاً- الخطوات التي تعتمدها الإستراتيجية الفرنسية لإعداد مواردها البشرية

لقد إتخذت الدولة الفرنسية إجراءات صارمة لوضع مسؤولي الإدارات العمومية في ظل قانون عام يحدد حقوقهم وإلتزاماتهم، وذلك في إطار كفاءات تقديم الخدمة العامة المصممة باحترافية لضمان العمل وفقاً لمبادئ الولاء والنزاهة والشفافية.

ونظراً لأن القيمة المضافة في عصر تكنولوجيا المعلومات تكمن في درجة التمكن الإلكتروني للموارد البشرية فإن التحدي بالنسبة للدولة الفرنسية الآن هو في كيفية وضع أسس لإدارة الموارد البشرية والتي تساعد الدولة على تحقيق مستويات عالية من الأداء وتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية تتناسب مع توقعات المستخدمين. وقد وضعت الدولة الفرنسية في هذا الصدد إستراتيجية منسجمة ومدروسة بدقة تضمن إعداد مورد بشري فعال بناءً على عدة خطوات هامة تمثلت في:¹

¹ **Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique** Présenté par Bernard PÉCHEUR, Président de section au Conseil d'Etat Réalisé avec l'assistance de Pascal TROUILLY, maître des requêtes Et Nicolas LABRUNE, auditeur au Conseil d'Etat 29 octobre 2013 p 2- 7, disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>, consulté le : 11-04-2018 à 11h00.

1- إصلاح الدورات التدريبية وإعطاء أهمية للخدمة العمومية:

وذلك عن طريق برمجة هيكل توجيهي واضح لتحديد أولويات المشاريع العمومية الكبرى وتنفيذها عن طريق تسهيل مختلف الإجراءات العمومية، وهذا ما يؤدي إلى رسم حقيقي لقيم المصلحة العامة وربطها بقيم المستقبل في تقديم الخدمة العامة.

2- ضمان ثقة المواطن في الموظفين العموميين:

وذلك عن طريق:

- جعل طرق التوظيف أكثر شفافية وموضوعية:

- ضمان الوصول للمعلومات بدقة حول سلوكيات الموظفين، وذلك لممارسة السلطة التأديبية في المكاتب العامة.

3- تحسين إدارة الخدمة العامة القائمة على المورد البشري:

وذلك بتطوير كفاءات وطرق التوظيف العمومي، ومحاولة رسم إستراتيجية واضحة لإشراك الموظفين ومرؤوسهم في المفاوضات وإعداد القرارات.

4- الإستمرار في تجديد إطار الإدارة العامة وجوانب الخدمة العمومية:

وذلك عن طريق:

- وضع دليل مشترك لكفاءات توصيف الوظائف العامة؛

- إنشاء أطر مهنية مشتركة لبعض الخدمات العامة؛

- تنظيم أفضل لإجراءات إدماج الموظفين غير المنصبين ذوي الخبرة في ميدان الخدمة العمومية.

5- تحديد إطار للحوافز لضمان مسارات وظيفية عالية الجودة وإعادة النظر في الهياكل الوظيفية والتصنيفات:

وذلك عن طريق:

- وضع مستويين من التوظيف، المستوى الأول يخصص للأشخاص الذين ليس لديهم خبرة مهنية سابقة، أما المستوى الثاني فيخصص للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية في العمل بالقطاع العام أو الخاص؛

- وضع مقاييس محددة للأجور من خلال الإعتماد على مؤشرات خاصة بتقديم الخدمات العمومية؛

- وضع المبادئ التوجيهية الأساسية لسياسة المرتبات؛

- الإهتمام أكثر بالنتائج المتعلقة بأداء الموارد البشرية ومناقشتها مع النقابات المختصة وذلك كل ثلاث سنوات لتحسين أدائهم.

ثانيا- مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية وفقا للإستراتيجية الفرنسية

مع إزدياد الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات العمومية الإدارية الفرنسية في الآونة الأخيرة، ومحاولة التركيز على الإيجابيات التي يمكن أن يحققها العنصر البشري بما يكفل زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة والتركيز والتعامل معه على أساس مورد لابد من الإستثمار فيه وليس على أساس أنه عامل من عوامل الانتاج. أطلقت الإدارة المشتركة بين الوزارات للتحويل العام¹ مسحا في ديسمبر 2017 لـ 3755 موظفا في جميع المؤسسات التي تقدم خدمات عامة، وذلك بغية الوقوف على درجة التعقيد المهني الذي يواجه الموظفين العموميين. وقد إهتمت هذه الدراسة بمعايير معينة تمثلت في الصحة والتطوير المهني وغيرهما. وقد جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء حول الصعوبات اليومية والمتكررة التي تنشأ إلى حد ما وفقا لأحداث الحياة العملية للموظفين العموميين والمرتبطة بمشاكل الروتين الإداري ونقص المعلومات التي تتدفق إلى العاملين...

وقد تم من خلال هذه الدراسة الإهتمام بنقاط حساسة لابد من دراستها لتحسين إستراتيجية الموارد البشرية. حيث لوحظ حسب النتائج المتحصل عليها بأن 46٪ فقط من متلقي الخدمة العمومية يرون أن إدارتهم تستمع إليهم؛ و65٪ يرون عكس ذلك وهذا ما يؤكد أن جهات الإتصال بين مقدمي ومتلقي الخدمة غير محددة بشكل منهجي من قبل المؤسسات. وعليه وبناءا على طلب من الإدارة المشتركة بين الوزارات للتحويل العام، نفذت هذا المسح Kantar Public أحد مخابر البحث المتخصصة، على عينة من 3755 موظفا يعملون في قطاع الخدمة العامة وقد كان الإختيار كما يلي:

- 1603 موظف حكومي؛

- 1000 ضابط في المستشفيات العامة؛

- 1152 من وكلاء الوظيفة العامة الإقليمية.

تم تصميم هذا المقياس كوسيلة لإدارة المؤسسات العمومية الخدمية بهدف الوصول لتحسين رضا المستخدمين عن جودة الخدمة. وذلك بغية توصيف الغرض من الإتصال عن طريق تحديد

¹ La qualité des services publics s'améliore une « première », les agents de la fonction publique s'expriment sur la complexité des démarches administratives internes, disponible sur le site: [HTTP://WWW.MODERNISATION.GOUV.FR/LA-QUALITE-DES-SERVICES-PUBLICS-SAMELIORE](http://www.modernisation.gouv.fr/la-qualite-des-services-publics-sameilore) , consulté le: 17-05-2018 à 12h00.

الوضع الدقيق للخدمة، وطرق الإتصال المستخدمة... وذلك من خلال قياس التعقيدات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالخدمة المقدمة. وذلك للوقوف على أهم الجوانب التي تحول دون تلبية رغبات متلقي الخدمة العمومية.

ونظرا لتطور التعقيد التي واجهها الموظفون العموميون فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية خلال سنتي 2014-2016 أعيد تنفيذ هذا المقياس مع تغيير في أسئلته، وقد كان السؤال الرئيسي في هذا المقياس متمحورا حول: ما إذا كانت إجراءات الخدمة العامة التي كان عليك القيام بها بسيطة للغاية أو بسيطة إلى حد ما أو معقدة أو معقدة للغاية ولا يمكن إكمالها¹؟ وذلك بغرض معرفة السير العام لإجراءات تقديم الخدمة العمومية ومحاولة الفهم العام للصعوبات التي تعترض مقدميها باختلاف أدوارهم ونشاطاتهم بغية الوقوف على حل يضمن تبسيط وتسهيل طرق تأدية خدماتهم.

ثالثا- سياسات التوظيف العمومي في فرنسا

على مدى ما يقارب ثلاثة عقود، جذب التوظيف العمومي إنتباه خبراء الإقتصاد الفرنسي في سوق العمل، أين تزايد الإهتمام بدراسة هذا السوق بالذات. فقد وضعت سياسات صارمة للعمالة العمومية نتيجة للدراسات التي قام بها كل من الباحثين (رونالد إهرينبرج وجوشوا شوارتز) أين ركز الباحثان على وجه الخصوص على التحليلات التجريبية لعدد من المسؤولين. ويأتي الإهتمام بالتوظيف العمومي في فرنسا كنتيجة لما تغطيه العمالة العمومية من إجمالي نسبة العمالة الفرنسية. فحوالي 25 % من العمالة في فرنسا هي عمالة في القطاع العمومي، مما يؤدي إلى ضرورة دراسة إستراتيجية سير عمليات التوظيف العمومي.²

ويمكن أن نلمس التأثير الإيجابي للموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العمومية من النجاح الذي مس العديد من الدول المتقدمة في مجال التنمية الإدارية. أين يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها الفعالة في تسيير مواردها البشريه وقدرتها على الحصول والإحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والخبرة اللازمة.

¹ Rapport de résultats, **Baromètre de la complexité des démarches administratives vue par les agents de la Fonction Publique** DITP, Janvier 2018, disponible sur le site : <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le: 17-05-2018 à 15h00.

² Maya bacache- beauvallet, **Ou va le management public ? reformes de l'état et gestion de l'emploi public**, p 19.

وتقوم إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في فرنسا على عدة مرتكزات تتمثل باختصار في:¹

1- البحث عن مهارات جديدة:

تقوم الرؤية الإستراتيجية في فرنسا على جذب المهارات البشرية والتي يكون أغلبها من الجامعات. فهناك إقتناع كبير بأن التغييرات في وظائف الدولة وكذلك الزيادة في تطلعات المواطنين تتطلب تغييرات في الصفات المطلوبة من كبار المسؤولين، ويتم توظيف كبار المسؤولين العموميين حسب السياسة الفرنسية عن طريق توظيف خريجي المدرسة العليا للإدارة، والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات. وعادة يكون لهؤلاء المسؤولين خبرة في مجال معين.

2- القدرة على تولي الوظائف التنفيذية:

إن التكيف اللازم مع السياق المتغير، وتجديد التوقعات التي يطمح إليها متلقي الخدمة العمومية هي خيارات سياسية يمكن أن تتقلب إلى حد كبير في السنوات القادمة مما يجعل من اللازم البحث عن موظفين لهم قدرة عالية على تولي الوظائف التنفيذية.

3 – التدريب:

في جميع البلدان تقريبا وخاصة فرنسا، تتجاوز مشكلة التدريب مجرد إدخال عملية التدريس لإكتساب المهارات المطلوبة لتنفيذ الخدمة. مما يستدعي اللجوء إلى سياسات محكمة للتدريب. وتجدر الإشارة هنا بأن فرنسا هي الدولة الوحيدة في أوروبا التي تنظم تدريباً صارماً لموظفي الخدمة العمومية قبل توليهم أول منصب، ومن ناحية أخرى لم يكن التعليم المستمر هاجس الدولة الفرنسية على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه مؤخرا في هذا المجال. وهذا ما أكدته وتحدث عنه التقرير الصادر في 31 مارس 2008 والذي تحدث على ضرورة رسم صورة دقيقة وموثقة لجهاز التدريب العام الفرنسي.²

وكخلاصة لما سبق فإن البحث عن الموارد البشرية التي تتفق مع متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون قائما على عدة دراسات تطبيقية. والتي تهتم بمعرفة الآثار المترتبة عن إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العمومية وذلك بغية تحديد درجة الإستفادة من هذه الأخيرة، وما لها من إيجابيات في ترشيد الخدمة العمومية من جهة

¹ Rapport au ministre de la fonction publique, **de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire Moderniser l'Etat**, l'encadrement supérieur Présenté par la commission sur la réforme de l'Ena et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques présidée par Monsieur Yves-Thibault de Silguy, Décembre 2003 , p 14-17, disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>, consulté le: 17-05-2018 à 16h00.

² Rapport au ministre de la fonction publique, La même référence, p 27 , disponible sur le site :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>, consulté le: 17-05-2018 à 20h00.

وزيادة كفاءة الموارد البشرية من جهة أخرى. وذلك كنتيجة حتمية للإهتمام المتزايد في توفير معايير أداء متميزة ومحاولة البحث عن سبل عصنة الأجهزة الإدارية للدخول في دائرة الإحترافية في تقديم خدماتها لمواطنيها.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء عن واقع التنمية الإدارية الإلكترونية في كل من الجزائر وفرنسا. وذلك بأخذنا لدولة متقدمة نوعا ما في هذا المجال وهي الدولة الفرنسية محاوليين بذلك تحليل أهم إستراتيجياتها المتبعة في تحقيق حكومة إلكترونية ناجعة بغية الإستفادة من تجربتها. لقد مكنتنا المعلومات التي جاءت في هذا الفصل من معرفة كيف ساهمت مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كل من الأداء وجودة الخدمة العمومية المقدمة للجمهور المستفيد، كنموذج للوصول للأداء الحكومي المتميز لكل من الجزائر وفرنسا. فنجد بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل جزءا هاما من تطور الإدارة بمؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر وفي فرنسا على حد سواء. فكلاهما لديهم نفس المؤشرات التي تقاس بها درجة الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة والتي تعتبر عوامل مشتركة لقياس مستوى الأداء الذي وصلت إليه الدولتين والذي يعكس درجة جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف مؤسساتهما الإدارية العمومية. وبالرغم من التفاوت الكبير والواضح بين الدولتين محل الدراسة في المجال التكنولوجي المرتبط بطرق عمل الإدارات العمومية تبقى الدولة الجزائرية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون إدماج التكنولوجيا الحديثة كركيزة أساسية لزيادة معدلات الأداء وتحقيق الأهداف المجتمعية في الجزائر، إلا أنها تحاول الولوج لعالم الإدارة الإلكترونية وهذا ما يظهر من خلال تزايد معدلاتها التكنولوجية خلال السنوات الأخيرة. ولكن هذا لا يغير من حقيقة النقص في إستراتيجية الجزائر التكنولوجية والراجع لعدم وضوح خطة الإستفادة من هذه الأخيرة ولا إرتباطها بمدة زمنية معينة لتحديد درجة الوصول للأهداف المرجوة، والذي توليه الدولة الفرنسية أهمية كبيرة عن طريق صياغة خطط محددة وبفترات زمنية محددة أيضا. وهذا ما يؤدي إلى ضرورة بحث الدولة الجزائرية عن حلول لمختلف المشاكل التي تعترضها في تبني أسس الإدارة الحديثة والتي يمكن إستنباطها من إستراتيجية الدولة الفرنسية. وبالتالي أصبح من الضروري محاولة إعداد خطة إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته والإهتمام أكثر بالإستخدام الفعال للتكنولوجيات الحديثة والذي يتطلب نوعا من التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية. وكمحاولة لتدارك النقص في إستراتيجية التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر حاولنا صياغة مقترح لإستراتيجية وطنية من خلال إيجابيات التجربة الفرنسية وذلك في الفصل الخامس من هذه الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد الفصل

يستعرض هذا الفصل معالجة فرضيات الدراسة وكذا ملخصا للنتائج النهائية للدراسة الكلية؛ وذلك بناء على ضوء أهم الدراسات السابقة، الدراسة الإستكشافية وكذا أهم نتائج دراسة المقارنة والتي مست إستراتيجية الدولة الجزائرية المتبعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وعلاقتها بتحقيق التنمية الإدارية. والإستراتيجية المتبعة من طرف الدولة الفرنسية في تفعيل الإصلاح الإداري بالإستفادة من التطبيقات التكنولوجية.

ولقد تم أيضا من خلال هذا الفصل محاولة بناء مقترح لإستراتيجية وطنية تضم أهم جوانب الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين كل من الإستثمار في هذه الأخيرة، التركيز أكثر على العملية التدريبية والتكوينية للموارد البشرية كونهم أهم عنصر في عملية تقديم الخدمة، وصولا لضرورة تعزيز الإهتمام بالقوانين والتشريعات التي تحكم إجراءات الأداء وفقا للمنظومة المعلوماتية.

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بالنسبة للإنتاجات المرتبطة بتأكيد أو نفي الفرضيات وذلك وفقا لنتائج الدراسة الكلية والتي تعالج علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية مع إلقاء الضوء على واقع الجزائر وفرنسا في هذا المجال، فقد كانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: الفرضية الخاصة بتحسين الأداء والفرضية الخاصة بمراحل تجسيد الإدارة الإلكترونية

سيتم من خلال هذا المطلب تأكيد أو نفي الفرضيتين الأولى والثانية لهذه الدراسة

أولا- الفرضية الخاصة بتحسين الأداء

➤ تأكيد صحة الفرضية الأولى: هناك علاقة إرتباط إيجابية بين إستخدام مؤسسات الخدمة العمومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين فعاليتها في تحقيق معدلات عالية من الأداء وذلك لتحقق مايلي:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين مختلف التكنولوجيات الحديثة مع كل من نسب الفعالية والفاعلية والإنتاجية على حد سواء، وهذا ظاهر من خلال الإزدياد الهائل لسرعة الإنتشار التكنولوجي والإعتماد عليه في طرق العمل والأداء إزديادا كبيرا في السنوات الأخيرة لاسيما على مستوى الإدارات العمومية. وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات تفتح مجالا كبيرا للإبتكارات والتحسينات في مجال الأداء العمومي.

- كما لا يتناقض إثنين حول دور تكنولوجيا المعلومات في المساعدة على زيادة معدل تقديم الخدمات في الوقت المطلوب وبالسرعة المرغوبة، وزيادة فعالية إستخدام الموارد وتحسين دور المسؤولين. ولاسيما لقدرتها على تحسين وتبسيط إجراءات وطرق العمل التي كانت في السابق معقدة نوعا ما.

- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على الخروج من دائرة الإرتجال والتقدير في تقديم الخدمة العمومية إلى الإعتماد على ما هو ملموس من برمجيات وتطبيقات مجسدة والتي تخفف من نسب الأخطاء، التزوير... تحسينا لكفاءة الأداء داخل أجهزتها ورغبة منها في تحقيق جميع أشكال التنمية في مجالاتها المختلفة.

- هنالك دعم نوعا ما وتأييد للوزارة الوصية على مؤسسات الخدمة العمومية، وإقتناعها بأهمية الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء. إلا أنه يجدر بنا القول أن هذا الدعم لا يتم بشكل متكامل، ولا في ضوء خطة واضحة ومعلنة من قبل الوزارة. ومن ثم نرى أن إستخدام

تكنولوجيا المعلومات لم يساهم في تحسين الأداء لدى مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر بالشكل المطلوب.

ثانيا- الفرضية الخاصة بمراحل تجسيد الإدارة الإلكترونية

➤ نفي الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر على إستراتيجية محكمة لدخول عالم الإدارة الإلكترونية بأسلوب مدروس ووفقا لعدة مراحل

- بناء على نتائج الدراسة فمن الصعوبة جدا القول بأن الدولة الجزائرية تعتمد على إستراتيجية محكمة في تفعيل الإدارة الإلكترونية وتحقيق جميع أشكال التطور التكنولوجي الإداري على وجه الخصوص. وبالتالي مدى تحقيق كل من الإدارة الإلكترونية والتي هي نتيجة حتمية تنتج عن تحقيق الحكومة الإلكترونية بمفهومها الواسع، فنلمس لدى الإستراتيجية الجزائرية:

- عدم نشر تقارير معلومات حول مدى تجسيد إستراتيجية للإدارة الإلكترونية بصورة مستمرة ودورية؛
- إغفال دور المواطنين في إعطاء رأيهم حول الخطط الإستراتيجية الموضوعة من طرف المسؤولين؛
- عدم توفر ذوي الإختصاص في ميدان دعم التطبيقات التكنولوجية وكيفية تجسيدها تماشيا مع البيئة الجزائرية والقادرين على تطوير نظام المعلومات على مستوى المؤسسات العمومية وحتى الوزارات؛
- عدم وجود تنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الحكومية لتجسيد إدارة إلكترونية منسجمة مع متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية؛
- معاملة الموظفين العموميين على أنهم عامل من عوامل الإنتاج لا على أنهم موارد لا بد من تفعيل دورها في إتخاذ القرارات، وبالتالي تفعيل أسس المشاركات الجماعية؛
- عدم وجود مؤشرات تعتمد عليها الوزارات وخاصة القائمة منها على تجسيد الإدارة الإلكترونية للتأكد من أن العمل يسير وفقا للخطط والأهداف الموضوعة مسبقا.
- النتائج تؤكد أن مؤسسات الخدمة العمومية أقل إستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات فالوزارة الجزائرية تهتم بالإعتبرات السياسية أكثر من الإعتبرات الإقتصادية والإجتماعية، التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة.

- عدم إهتمام الإدارة بإجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية التي تتناسب مع التطبيقات التكنولوجية المستخدمة.
 - عدم توافر الإعتمادات المالية اللازمة لإقتناء وصيانة وتحديث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بما يتماشى مع ضرورة الإسراع بتجسيد الإدارة الإلكترونية الحقيقية.
- المطلب الثاني: الفرضية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والفرضية الخاصة بالقوانين والتشريعات سيتم من خلال هذا المطلب تأكيد أو نفي الفرضيتين الثالثة والرابعة لهذه الدراسة
- أولا- الفرضية الخاصة بتنمية الموارد البشرية
- تأكيد صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين إعتداد مؤسسات الخدمة العمومية على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة
- بحيث:
- أدى إقتصاد المعرفة إلى ضرورة تحول مفهوم إدارة المستخدمين أو العاملين إلى إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع وبالتالي إنتقل العامل من قيامه بمجرد دور بسيط يتمثل في محاولة تقديم الخدمة إلى دور إستراتيجي يتدخل فيه المورد البشري ويشارك في العملية الإنتاجية ككل من بدايتها حتى نهايتها. بغية تقديم خدمة بجودة عالية ولعل دوره الأساسي يكمن في أنه:
- يعطي صورة إيجابية عن الكيفية التي تسير بها الإدارات العمومية وكيفية تعاملها مع المواطنين؛
 - السرعة والإستجابة والإعتمادية في تقديم الخدمة؛
 - إعطاء قدرة للمؤسسة على تقديم حلول إبتكارية من جهات داخلية هي أدرى بمشاكل المؤسسة وغيرها.
- لعل السبب الذي يؤدي إلى حدوث خلل في هيكل العمالة هو سوء إستخدام العنصر البشري. وعدم عمل المؤسسات على تحفيز الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة سواء بطرق العمل أو التقييم وحتى الرقابة.
- في ظل إنتشار ما يعرف بعمالة المعرفة تنظر المؤسسات الآن للموارد البشرية على أنها العنصر الأساسي للتطوير في المؤسسة، ولا بد أن يحظى بكل أساليب التطوير والتدريب والتكوين المستمر

تزامنا مع السرعة في التكنولوجيا وزيادة توقعات المواطنين بخدمة أكثر جودة وإستجابة لرغباتهم. فالمعروف أن قطاع الخدمات العمومية يواجه ضغوطات بصورة دورية ومستمرة تتمثل أغلبها في تحسين طرق تقديم الخدمة.

-توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على فهم وإستيعاب التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، والإستفادة منها في تحقيق الأهداف المنشودة. فهناك وفرة في أعداد الموظفين في بعض التخصصات، والمتخرجين من الجامعات بمؤهلات عليا والتي يمكن إعادة تأهيلها وتدريبها والإستفادة منها في المجالات المعلوماتية. وهو ما قد يساهم في زيادة قدرة المؤسسات الخدمية العمومية على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداءهم.

-زيادة في مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والفوائد التي تنجم عنها.

ثانيا- الفرضية الخاصة بالقوانين والتشريعات

➤ نفي الفرضية الرابعة: تعتمد مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر على قوانين وتشريعات

تتفق مع متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية

بالنسبة لهذه الفرضية:

- من الصعب جدا إثبات صحتها أو نفيها. فنجد في هذا الصدد محاولات مستمرة من طرف الجهات القانونية والتشريعية في سن القوانين التي تتفق وتتماشى مع التطور التكنولوجي الكبير، ولكن هنالك صعوبة كبيرة تعترض ذلك ولعل أهمها يكمن في التغير المستمر في أساليب وطرق تأدية الخدمة نظرا للتغير المستمر في البيئة التكنولوجية. كما تعود صعوبة سن القوانين إلى:

- طبيعة الخدمات العمومية وتعددتها؛
- تعارض أهداف بعض الأطراف في الدولة مع الشفافية التي تفرضها الطرق التكنولوجية؛
- غياب التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات الكثير من المؤسسات العمومية بسبب التداخل في تقديم الخدمات.
- فيما يخص قوانين كفاءات تقييم الأداء تزامنا مع التكنولوجيات، فلا يوجد ولا حتى مقياس واحد للأداء يتوافق مع المنظومة المعلوماتية.

- عدم إعتداد جميع المؤسسات العمومية الإدارية على التطبيقات التكنولوجية في تأدية الخدمة مما يجعل من الصعوبة سن قوانين تخضع لها مؤسسات معينة ولا تخضع لها أخرى.
 - عدم معرفة وإلمام الموظفين في مؤسسات الخدمة العمومية بالقوانين التي تحكم تعاملهم إلكترونيا سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يجعل صعوبة في تحديد العقوبات اللازمة عند حدوث الأخطاء.
 - عدم معرفة وإلمام المواطنين بالقوانين التي تحكم تعاملهم مع مؤسسات الخدمة العمومية مما يعرقل معرفة حقوقهم وواجباتهم.
- المطلب الثالث: الفرضية الخاصة بدراسة المقارنة
- سيتم من خلال هذا المطلب تأكيد أو نفي الفرضية الخامسة لهذه الدراسة
- تأكيد صحة الفرضية الخامسة: يمكن الإستفادة من إيجابيات التجربة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية من خلال تحديد نقاط القوة في إستراتيجيتها التنموية
- تبرز علامات نجاح الدولة الفرنسية في تحقيق التنمية الإدارية وبصورة أدق عصنة جميع إدارتها العمومية، في الإيجابيات المدروسة التي حققتها الدول الفرنسية منذ أكثر من ربع قرن على تحسين أداء الخدمة العمومية. مما ألزم إصلاح الدولة الفرنسية ولاسيما في التسعينات من خلال تعيين إجراءات لتحسين أداء الإدارات العمومية.
 - عملت الإستراتيجية الفرنسية على تحقيق ثلاث متطلبات أساسية تمثلت في:
 - تبسيط الإجراءات الإدارية بتنظيم العمل الإداري من قبل الجهات الفاعلة العامة؛
 - تعزيز عمل موظفي الخدمة العمومية؛
 - الحد من مستوى الإنفاق العام.
 - من أبرز مقومات نجاح الإستراتيجية الفرنسية هو إستمرارها في البحث عن برامج تحديث دور الدولة الفرنسية. أين قررت لجنة تقييم ومراقبة السياسات العامة الفرنسية إجراء تقييم لبرامج التحديث الرقمي للدولة، فههدف السلطات الفرنسية ليس الوصول للنتيجة بقدر ماهو الوصول لتحقيق الهدف الرئيسي الذي وضعت لأجله سياسات الرقمنة.

- يعد البحث عن الموارد البشرية من الأساسيات التي تقوم عليها إستراتيجية التنمية الإدارية في فرنسا وهو إمتداد لعدة دراسات تطبيقية، والتي إهتمت بمعرفة الآثار المترتبة عن إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العمومية وذلك بغية تحديد درجة الإستفادة من هذه الأخيرة لما لها من إيجابيات في ترشيد الخدمة العمومية من جهة وزيادة كفاءة الموارد البشرية من جهة أخرى.

- إن إعتقاد طرق عمل جديدة في تقديم الخدمة العمومية من الأهداف الدائمة التطور والقائم عليها العديد من الوزارات المشتركة، وذلك بغية الوصول لإستراتيجية حكومية متناسقة وعامة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة-الدراسة الإستكشافية ودراسة المقارنة

سنتناول من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على ضوء كل من الدراسات السابقة، الدراسة الإستكشافية ودراسة المقارنة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم النتائج الخاصة بهذه الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة والتي لها علاقة إتفاق أو إختلاف مع هذه الدراسة. وكما أشرنا سابقا في مقدمة البحث بصفة عامة إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم العناصر التي تميز هذا البحث عن باقي البحوث وأوجه التشابه والإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وذلك للتأكيد بأن هذه الدراسات تشترك في متغيرات الدراسة ولكنها مختلفة تماما من جهة الإشكالية والفرضيات ونوعية الدراسة والمنهج المتناول.

أولا- ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات

تتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات في:

- تناولت هذه الدراسة أحد القطاعات الحيوية أو يمكن القول أهم قطاعات الدولة وهو قطاع الخدمات العمومية والذي لديه أثر مباشر على جميع قطاعات الدولة. والذي ينعكس بصورة مباشرة على المجتمع بجميع أطرافه.
- تشمل هذه الدراسة جميع الجوانب المتعلقة بعلاقة المواطن بالدولة والتي تتجسد في العلاقة التي تربط المواطن بمؤسسات الخدمة العمومية.
- تتناول هذه الدراسة أغلب مؤشرات قياس جودة وأداء الخدمة العمومية فلم تقتصر هذه الدراسة على مؤشر قياس واحد فقط مثل أغلب الدراسات السابقة.
- وضع دراسة إستكشافية ميدانية لدراسة واقع عصنة مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر والتي تعتبر غائبة في المراجع المكتبية.
- إتباع المنهج المقارن والذي له أثر إيجابي جدا لمعرفة الفجوة الرقمية بين الدول النامية والدول المتقدمة. ومحاولة الإستفادة من تجربتها في نفس المجال مع ضرورة دراسة الواقع لتفادي التضارب بين الإستراتيجية الموضوعية وبين ما هو واقعي.

وبالمقارنة مع أهم الدراسات السابقة نجد:

- بالمقارنة مع دراسة الباحث أحمد صقر عاشور، فقد إكتفى الباحث بتناول التحديات الإقتصادية والتنموية التي واجهتها المنطقة العربية. والتي تفرض حسب الباحث ضرورة مراجعة الكثير من التوجهات والسياسات الإقتصادية والتنموية للدول العربية بغرض علاج الإختلالات الإقتصادية الهيكلية وتحسين أداء التنمية. وأهم الباحث المؤشرات التي تسمح بالتعرف عن مدى تحلي الإدارة العمومية بالتكنولوجيات الجديدة.

- بالمقارنة مع الباحث خالد مصطفى بركات، فقد تناول الباحث دور التكنولوجيا في تحسين الأداء بأحد القطاعات الهامة والحساسة وهو قطاع النقل، وقد إستنتج الباحث أنه هنالك إمكانية لتقييم الأداء المؤسسي للهيئات العامة باستخدام أربعة مقاييس أساسية وهي: الكفاءة، الفعالية، الجودة والأثر، وأن تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات على هذا الأداء يتطلب تقييم العلاقة بين إنفاق هذه الهيئات على تكنولوجيا المعلومات وبين كل مؤشر من المؤشرات الأربعة السابقة. ولكنه أهمل وضع نموذج مقترح لتحسين الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة وكيفية ذلك وفقا لهذه المؤشرات بالرغم من أنه الوحيد تقريبا الذي تناول خدمة عمومية مباشرة مع المواطن.

- بالمقارنة مع دراسة الباحث وصفي عبد الكريم الكساسبه، فقد قام الباحث في هذه الدراسة بقياس الأثر الفعلي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة سنويا في ضوء المؤشرات الآتية: "حجم الإستثمار"؛ "الأجهزة"؛ "البرمجيات"؛ "قواعد البيانات"؛ "الشبكات والإتصالات"؛ "العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات" والتي تناولتها أيضا هذه الدراسة ولكن الإختلاف الوحيد يكمن في منهج الدراسة حيث إعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة محليا فقط. أما هذه الدراسة فزيادة على المنهج الإحصائي الذي إعتمدته الدراسة من خلال الدراسة الإستكشافية التي أجريت على مجتمع الموظفين بالبلديات ومجتمع المستفيدين فقد إعتمدت أيضا على المنهج المقارن لمعرفة واقع تطبيق هذه المقاييس والمؤشرات في كل من الدولتين محل الدراسة.

أما وطنيا وبالنسبة للدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة بصفة عامة والتي تمثلت في دراسة الباحث عشور عبد الكريم، فتتشابه وتتفق الدراسات على:

- وجود إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر والتي تمثلت في نموذج الإدارة الإلكترونية. ولكنها تبقى بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بشكل أكبر في مؤسسات الخدمة العمومية؛

- كما تتفق الدراسات على نجاح إستراتيجية الدول المتقدمة في مجال الإدارة والحكومة الإلكترونية بأخذ الباحث للولايات المتحدة الأمريكية كنموذج.
- ولكن تختلف هذه الدراسة عن نظيرتها في أن:
- هذه الدراسة قد تحدثت عن أهم المؤشرات الواجب الإطلاع عليها لتحقيق التنمية الإدارية بمفهومها الواسع ولم تقتصر هذه الدراسة على جودة الخدمة العمومية فقط؛
- إتمدت دراستنا على دراسة واقع التنمية الإدارية الإلكترونية في الجزائر من خلال الدراسة الإستكشافية التي مست البلديات والمواطنين فيما نجدها غائبة في الدراسة السابقة.
- كما تناولت هذه الدراسة وضع مقترح لتبني إستراتيجية وطنية بالإستعانة من إيجابيات تجربة الدولة الفرنسية المتقدمة في مجال المعلوماتية والتي نجدها غائبة على مستوى الدراسة السابقة للباحث.
- ثانيا- مناقشة نتائج هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة
- بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها بناء على نتائج الدراسات السابقة وأهمها المذكورة في مقدمة البحث بالتفصيل والتي لها صلة بأحد المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة، فقد توصلنا إلى أنه لا توجد نقاط اختلفت فيها جميع الدراسات المتناولة بالبحث عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية الإدارية في مؤسسات الخدمة العمومية بجميع جوانبها، وتتفق جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة على النقاط التالية:
- 1- إن التغير الجذري الطارئ على طبيعة الإقتصاد بجوانبه، جعلته إقتصادا رقميا مبنيا على أهمية المعلومة وعلى نظم المعلومات باختلاف أنواعها.
 - 2- عرف مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العديد من التعاريف. ويدور معظمها في نطاق إعتبار تكنولوجيا المعلومات كمصطلح يندرج تحت العديد من المفاهيم والتأويلات نتيجة لتباين وجهات نظر الباحثين المتخصصين في هذا المجال. غير أنه يمكن اعتباره تباينا جزئيا، فرغم تعدد التعاريف فهي تنصب ضمن دائرة كلية واحدة.
 - 3- تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موقع الصدارة من حيث الدور الإستراتيجي الذي تلعبه في تنمية مختلف القطاعات سواء إقتصادية، إجتماعية أو بيئية.
 - 4- التركيز على دائرة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرا لأهمية التعامل بها.

5- تؤكد أغلبية الدراسات بأنه بالرغم من أن تبني تكنولوجيا المعلومات والإتصالات هو الحل الأمثل أمام الدول النامية لتحقيق التنمية بأشكالها، إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تواجه تبني هذه التكنولوجيا .

6- تتنوع الآثار المترتبة عن ادماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسات الخدمة العمومية فمنها الإيجابية أين حفزت هذه التكنولوجيات على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحفيز إدارة الموارد البشرية. ومنها ما هو سلبي نوعا ما كالإستغناء عن بعض العمالة البشرية وعدم تحمل تكاليفها الباهضة مما يجعل الدول في تبعية مستمرة للدول المنتجة لمثل هذه التكنولوجيات وهي في أغلبها دول متقدمة.

7- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم العمالة بمفهومها التقليدي وصولا لمفهومها المعاصر أين سميت بالموارد البشرية، أو بعمالة المعرفة، التي أصبحت ترتبط دائما بالرأسمال الفكري وما يمكن أن يقدمه من ثروة للمؤسسة.

8- تتفق معظم الدراسات على أن مؤسسات الخدمة العمومية تمثل نمط تنظيمي لتنفيذ وتطبيق خطط ومشاريع التنمية بمجالاتها وهذا ما يجعلها من أكثر أشكال المؤسسات المثيرة للجدل والإختلاف من ناحية أهدافها ومداخلها، وحتى طريقة تسييرها لما لها من علاقة بمختلف الأجهزة التنفيذية والتشريعية التي تحدد نسق عملها.

9- بحسب ما وصلت إليه هذه الدراسة وأغلبية الدراسات السابقة فإن مفهوم وتعريف مؤسسات الخدمة العمومية يمتاز بالغموض وغالبا ما كان يتأثر باختلاف الإطار الإقتصادي والسياسي العام لكل دولة.

10- عرفت العملية التسييرية العديد من التيارات سواء تقليدية كانت أو ما جاء في النظريات الحديثة ولعل مختلف التيارات التسييرية قد كانت الحجر الأساسي في ظهور ما يعرف اليوم بالتسيير العمومي الجديد الذي شكل تصميم إستراتيجية جديدة في التسيير، وخطوة مفيدة في توضيح غايات ومناهج الحكومة.

11- تتفق جميع الدراسات على أن تحقيق المنفعة العامة يعتبر من أهم الأدوار المختلفة لمؤسسات الخدمة العمومية. فتستهدف المؤسسات الخدمية العمومية تحقيق النفع العام أو أداء خدمة عامة فالغرض من إنشائها هو إشباع حاجة عامة للأفراد، وتتكفل المؤسسات العمومية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن في حدود إمكانياتها، بتهيئة المناخ الإجتماعي والبيئي اللازم لتحسن طرق معيشتة.

12- يتحدد الأداء الإداري عن طريق قياس كل من فعالية وفاعلية المؤسسة والتي تهدف في الأصل إلى تحقيق كل منها للوصول إلى أهدافها، ونظرا لطبيعة صعوبة قياس الأداء الإداري في مؤسسات الخدمة العمومية قد نتج عنه صعوبة في تحديد مفهوم وطريقة قياس كل من الفعالية والفاعلية للأداء.

13- لقد زاد الإهتمام بدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء على مستوى المؤسسات عامة. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات التي أجريت بغرض وضع مقاييس للأداء وطرق لتقييمه لم تتمكن من وضع مؤشرات أساسية يمكن قياس بها أثر التكنولوجيا على الأداء ولعل ذلك راجع لنقص في الدراسات والأبحاث في هذا المجال بالرغم من أهميته البالغة.

14- تحتل قضية جودة الخدمات العمومية في الوقت الراهن موقع الصدارة بين إهتمامات الخبراء والإقتصاديين والباحثين علي حد سواء، ويرجع ذلك لعدة إعتبارات، أهمها هو زيادة وعي المستهلك عموما وإرتفاع مستوى طموحاته وتوقعاته، والتقدم التكنولوجي الهائل خصوصا.

15- من الأهمية في هذا الموضوع الإشارة إلى أن عملية التحول من النمط التقليدي في أداء الخدمة إلى النمط الإلكتروني في تقديمها لا ينبغي النظر إليها بوصفها مشروعا تكنولوجيا بحثا فحسب، بقدر ما هو تغيير إستراتيجي ثقافي ومؤسسي يمس كيان المجتمع وهيكل وطرق عمل المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الدراسة الإستكشافية لواقع عصرنة البلديات في الجزائر

من خلال تحليل بيانات الدراسة الإستكشافية لواقع عصرنة البلديات في الجزائر توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا- نتائج الدراسة الخاصة بمجتمع الموظفين

- التوصل إلى علاقة طردية وأدلة تعكس المساهمة الحقيقية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين الأداء المؤسسي.

- هناك وعي على مستوى المسؤولين عن إدماج مختلف التكنولوجيات الحديثة من جهة وعلى مستوى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى، بالدور الإيجابي الذي يعكسه إستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

- هناك قبول كلي من طرف الموظفين محل الدراسة لتبني مناهج التغيير القائمة على زيادة الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في أداء أعمالهم.

- عدم توافر خطة واضحة تحدد كيفية الإستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء فقد أكد معظم الموظفين موضع الدراسة.
- القدرة على التحكم في إستخدام التطبيقات التكنولوجية على مستوى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- هناك شعور بالرضا الوظيفي للموظفين جراء إدماج شبكات الإتصال المعلوماتية وعدم معارضة زيادة الإعتماد عليها وتحسين بيئة العمل.
- الإعتماد على قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي على مستوى المؤسسة محل الدراسة مما أدى إلى تعزيز ثقافة التفكير وتدفق المعرفة والنتائج عن مدى توافر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، مثل: شبكات الاتصالات والأجهزة الذكية بأنواعها.
- عدم تغيير سياسة تقييم الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة من التقييم التقليدي إلى التقييم الحديث بناء على درجة الكفاءة والفعالية في إستخدام المعلوماتية. وبالتالي عدم وجود مكافآت خاصة لشاغلي الوظائف النوعية.
- الحرص على دقة البيانات وتحديثها والتعامل معها بسرية وتمكين الموظفين من الوصول إليها بسهولة.
- عدم تماشي نظام التكوين وتنمية مهارات الموظفين مع الواقع المعلوماتي الجديد، وهذا ناتج على عدم حرص الإدارة على تنمية مهارات موظفيها تماشيا مع الأوضاع التكنولوجية المتطورة. وبالتالي عدم الاهتمام المستمر بتدريب وتنمية مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- الإهتمام بإكتساب وتوليد المعرفة في المجال التكنولوجي من المصادر الخارجية أكثر من المصادر الداخلية، بالرغم من أن القدرة على التغيير والإبداع تكون في المعرفة الضمنية لدى الموظفين.
- الإعتماد في تطوير الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على البرامج التدريبية أكثر من التركيز على البحث والتطوير.
- بالرغم من التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات على مستويات الأداء إلا أن هناك سلبيات تعترضها عند حدوث أعطاب على مستوى الأجهزة المعلوماتية أو دخول الفيروسات مما يؤدي إلى تراجع في الأداء جراء عدة عوامل منها التعرض لسرقة البيانات، تعطيل الأعمال...

- أكدت نتائج الدراسة القصر الذي تشكله المنظومة التشريعية والقانونية في سن القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجال الإداري وذلك راجع لعدم معرفة الموظفين بالقوانين التي تحكم التعامل إلكترونياً.

ثانياً- نتائج الدراسة الخاصة المستفيدين (متلقي الخدمة العمومية)

- وضح تأثير مباشر وطردي على المستفيد من الخدمة العمومية عكسته نتائج الدراسة الإحصائية حول التعامل مع البلديات بإدماج مختلف التكنولوجيات الحديثة. كذلك ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى ونوعية الخدمات، وزيادة رضا المواطنين.

- بالرغم من الإيجابيات التي يتيحها التعامل الإلكتروني إلا أن هنالك صعوبة في الإتصال مع المؤسسة عند طلب الخدمة أو الحصول عليها. على الرغم من حرص البلديات إلى حد ما على الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، والإرتقاء بمستوى أداء الموظفين فلا تزال إستفادة البلديات من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات قاصرة على عدد محدد من الخدمات وطريقة تأديتها.

- إن الإعتماد على تقديم الخدمة العمومية بإستخدام الطرق المعلوماتية لم يؤدي بصورة كلية إلى زيادة ثقة المستفيدين في المؤسسة محل الدراسة على معلوماتهم السرية فهناك تحفظ نوعاً ما على درجة الثقة في المعلومات والتعامل مع البلديات؛ وهذا ما يعكس درجة عدم الموثوقية في أداء الخدمة العمومية ومحدودية الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء .

- بالرغم من أن هناك علاقة إيجابية بين الإستجابة لشكاوي وإستفسارات متلقي الخدمة العمومية وبين الطرق المعلوماتية في إستلام هذه الشكاوي والإستفسارات مما يزيد من درجة الرضا العام وسهولة التعامل مع المشكلات إلا أن نتائج الدراسة أسفرت عن صعوبة التواصل مع البلديات لحل مشاكلهم وإستفساراتهم.

- وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين رضا المستفيدين محل الدراسة، عن مستوى بعض الجوانب المتعلقة بدرجة الاعتمادية على الخدمات التي تقدمها البلدية وذلك من خلال الإستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات بسهولة ودقة أكثر مقارنة بتقديم الخدمات سابقاً. عدم رضا المستفيدين محل الدراسة عن مستوى بعض الجوانب المتعلقة بسرعة الإستجابة لإستفساراتهم وذلك من خلال الإستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات

والإتصالات والتي تمكن من توفير إمكانية الرد الفوري على إستفسارات المواطنين وإمكانية تعديل أو إلغاء المواعيد.

- عدم إلمام المواطنين بالقوانين والتشريعات التي تضمن تعاملهم إلكترونيا مع البلديات والتي تحدد حقوقهم وواجباتهم.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء دراسة المقارنة

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج على مستوى دراسة المقارنة بين الإستراتيجية الجزائرية والإستراتيجية الفرنسية. فيما يخص الدور الذي تلعبه مختلف تكنولوجيات المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسساتها الخدمية العمومية ويأتي في مقدمتها:

أولا- بالنسبة لنتائج دراسة الإستراتيجية الجزائرية في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية

1- على الرغم من حرص الدولة الجزائرية على مواكبة التكنولوجيات السائدة في العالم ومحاولة العمل وفق تطبيقاتها والإستفادة منها. تعد الجزائر من بين الدول التي مازالت بعيدة عن الواقع الرقمي مقارنة بالدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وهذا ما يظهر من خلال تتبع تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الجزائر في السنوات الأخيرة. فمنذ سنة 2003 إلى غاية 2016 فالجزائر في تراجع مستمر من حيث الجاهزية الشبكية بالرغم من أنها قد إرتبطت بشبكة الأنترنت سنة 1994 أي لديها حوالي 24 سنة أو أكثر. مما يدعو إلى التساؤل حول الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج السلبية والتي تناولتها هذه الدراسة بالتفصيل.

2- تؤكد نتائج هذه الدراسة على ضرورة إعادة النظر في مختلف سياسات الجزائر التنموية. أين أصدرت في تقرير رسمي إستراتيجية وطنية للدخول حيز الخدمات الإلكترونية والمزعم تحقيق نتائجه مع نهاية سنة 2013. والتي ركزت على عدة أهداف أهمها تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية؛ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات؛ تطوير الكفاءات البشرية؛ تدعيم البحث، التطوير والابتكار؛ ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني؛ والموارد المالية.

3- نستنتج من خلال تتبع النظام التشريعي الإلكتروني في الجزائر بأن هنالك محاولات لوضع قوانين ترتبط بهذا المجال. إلا أنه لا يوجد نظام قانوني جزائري يغطي بشكل كامل القضايا القانونية التي يثيرها إستخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وبناء مجتمع المعلومات.

4- نلاحظ بأنه هنالك غياب تام لأدوات قياس وتقييم الأداء في مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر والتي أصبحت الآن تعتبر كضرورة حتمية لا بد منها. وذلك راجع لطبيعة التنظيم الإداري البيروقراطي في الجزائر الذي يكشف عن مدى إرتباطه الفعلي بوجود إنحرافات وفساد إداري، وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة المحلية، وغياب الرقابة الإدارية الفعالة على المستويين المحلي والمركزي ويعود ذلك إلى غياب إستراتيجية واضحة المعالم للإدارة الإلكترونية في الجزائر.

5- علي الرغم من الجهود المبذولة في مجال تحسين جودة الخدمة العمومية، فما زالت هذه القضية من أهم القضايا التي تواجه الجزائر. ولعل هذا الأمر يعود إلى صعوبة وضع تعريف محدد وثابت لمعايير الحكم على الجودة وكيفية إخضاعها لعملية القياس والتقييم.

6- لقد بادرت الجزائر للقيام بعدة مشاريع إلكترونية خصت بعض المناطق في البداية ليتم تعميمها فيما بعد، بالرغم من النقص الفادح في إقامة المشاريع الإلكترونية في الجزائر مقارنة بما يحدث عالميا. فلا أحد ينكر أن وزارة الداخلية كانت من أكثر الوزارات التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع على غرار عصرنه بطاقات الهوية من جواز السفر، لبطاقة التعريف وصولا لرخصة السياقة والبطاقة الرمادية. كما تجدر الإشارة هنا إلى النقص الفادح لعدد المواقع الإلكترونية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات العمومية لمختلف القطاعات الخدمية.

7- لقد تباينت الآراء التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع التنمية الإدارية في الجزائر في وضع أسس لتقييم ما إستطاعت الدولة الجزائرية تحقيقه فيما يخص جودة الخدمة العمومية وما يرتبط بها من مجالات إلكترونية متعددة وصعبة التحقيق نوعا ما، وذلك بسبب جملة من العقبات وأهمها عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء، وكذا التأخير في إستكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى.

8- فيما يخص إدارة الموارد البشرية فلا يوجد تحديد واضح لخصائص القوى العاملة التي يمكنها أن تسير التطور الحاصل داخل الإدارات العمومية جراء إجتياح مفاهيم التنمية الإدارية الإلكترونية بمفهومها الواسع. فمن المتوقع الآن أن يكتسب التدريب والتطوير أهمية كبيرة في الإدارة الجزائرية، وذلك إستجابة لمتطلبات التغيير السريع والمستمر في طرق العمل وتأدية الخدمة وهذا ما أقره أهم المسؤولين في المجال. فقد سطرت مثلا وزارة الداخلية والجماعات المحلية في هذا الخصوص إستراتيجية تتعلق بتدريب الموارد البشرية بالقطاع العمومي إبتداء من سنة 2015 إلى غاية 2019.

ثانيا- بالنسبة لنتائج دراسة الإستراتيجية الفرنسية في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية

1- الجدير بالذكر كنتيجة أساسية لهذه الدراسة هو التحدث عن التجربة الفرنسية في مجال الانتقال للعمل وفقا لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تعتبر رائدة في مجال الحكومة الإلكترونية. فبالنظر الى ما أفصحت عليه السلطات الفرنسية في مختلف تقارير المعلومات المنشورة، ركزت على الأهمية الإستراتيجية لتطبيق مختلف التكنولوجيات الحديثة في مجال تحسين التنمية الإدارية في مؤسساتها العمومية. وينعكس ذلك من خلال تحقيق كفاءة وفعالية عاليتين في أداء الخدمة العمومية، وذلك منذ عام 1998 في إطار تحقيق البرنامج الحكومي لمجتمع المعلومات.

2- من أهم النتائج البارزة والهامية في هذه الدراسة هو ملاحظة تركيز الهيئات الفرنسية على مسألة الوصول لكيفية قياس وتقييم الأداء وهو ما نجده غائبا تماما عند بعض الدول أو لا يعبرونه إهتماما بالغا بالرغم من أهميته في تجسيد دولة إلكترونية قائمة على نهج صحيح، باعتباره عملا من أعمال الرقابة.

3- إن أهم ما تلاحظه الباحثة في التجربة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية هو التقدم المحرز في وضع القوانين والتشريعات التي تحكم العمل تماشيا مع أسس الرقمنة الإدارية وذلك بغية تجسيد جمهورية رقمية متناسقة. ففي إطار توضيح المسؤوليات للقائمين على إنجاح عصرنة الدولة الفرنسية والبحث عن الإحترافية والريادة في مجال الإدارة الإلكترونية أصبح الآن إصلاح الإدارة الفرنسية من مسؤولية وزير الدولة شخصيا.

4- تعتبر عملية عصرنة الإدارة الفرنسية عملية شديدة الانضباط مما ساعد على تطوير وتحديث مختلف إدارت مؤسساتها العمومية فتؤكد جميع المداخل الإدارية الفرنسية الحديثة على أهمية الدور الذي تلعبه العصرنة في تحقيق معدلات عالية من التنمية الإدارية والمبنية على مختلف التكنولوجيات الحديثة. وهذا ما أكده الإستطلاع الذي قامت به الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية، ودور الدولة الفرنسية في دعم العصرنة والتحول الإلكتروني على مدار السنوات الأخيرة، بحيث إحتلت المرتبة التاسعة عالميا في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية لسنة 2018.

5- لقد تطور مفهوم إصلاح الخدمة العمومية في فرنسا من خلال تقييم أساليب معينة قادمة من القطاع الخاص مما أدى بالسلطات الفرنسية إلى تجديد مفاهيم الخدمة العامة. وإلى غاية الآن لازالت الدولة الفرنسية في تطور مستمر في مجال الخدمة العمومية، وذلك يتأكد من خلال إصدار تقارير في ما يخص هذا المجال الحيوي والمهم.

6- من خلال دراستنا لأهم الأطراف الفاعلة في تحقيق الدولة الفرنسية الإلكترونية وجدنا بأن الفكرة المهيمنة على برامج التحديث الإداري الفرنسي هو الإهتمام المتزايد بالمواطن وجعله المحور الرئيسي للتغيير وذلك بغية الوصول لمزيد من الثقة، والمزيد من الحرية، وتحقيق معدلات عالية من الرضاء العام.

7- تهتم الإستراتيجية الفرنسية إهتماما كبيرا بمجال التنمية الإدارية ويبرز ذلك خاصة من ناحية تخصيص الموارد المالية لتحقيق ذلك فعلى سبيل المثال خصص مبلغ 700 مليون يورو خلال فترة الخمس سنوات للمشاريع الإستراتيجية والإبتكارية ويسمح لهذه الأهداف الطموحة بتحسين الخدمة العامة وتخفيض النفقات العامة لتقديم خدمة أفضل للمستخدم.

8- مع إزدياد الإهتمام بالعنصر البشري في العالم ككل وفي محاولة منها ركزت الإستراتيجية الفرنسية بشكل خاص على الإيجابيات التي يمكن أن يحققها المورد البشري بما يكفل زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة والتركيز والتعامل معه على أساس مورد لا بد من الإستثمار فيه. وتعود بوادر إهتمام الإستراتيجية الفرنسية بالعنصر البشري إلى مختلف الدراسات والأبحاث التي تتعلق بهذا المجال ضمانا لمعرفة أهم التغيرات التي تطرأ على قدراته جراء كل أشكال التدريب والتكوين المستمرين. وكذلك الإهتمام بنوعية الخدمة التي يقدمها وأهم المشاكل والصعوبات التي تعترضه في هذا المجال.

المبحث الثالث: مقترح لوضع إستراتيجية وطنية للإستفادة من دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية بناء على نتائج الدراسة في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة القائمة على كل من الدراسة النظرية والدراسة الإحصائية ودراسة المقارنة بين واقع الجزائر وفرنسا حول المتغيرات الرئيسية لهذا البحث والمتمثلة في كل من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، التنمية الإدارية وكذا مؤسسات الخدمة العمومية. حاولنا وضع إستراتيجية تدخل يمكن القول بأنها إستراتيجية نوعا ما علاجية والتي تجسد العلاقة بين كل من تكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، وبالتالي إدراج الإجراءات التي تراها الباحثة من الواجب الإهتمام بتجسيدها لتحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر، وذلك بإدماج مختلف جوانب تكنولوجيات المعلومات والإتصالات. هذا المقترح قد تم بنائه على ثلاث قواعد أو بصورة أدق ثلاث مقترحات أساسية مستنبطة من واقع المنظومة المعلوماتية في الجزائر وأهم فجواتها كون الإستراتيجية الجزائرية الحالية:

- تنظر إلى الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها على أساس أنها وسيلة لا بد من حيازتها لتقديم الخدمة من طرف القطاع العام بمختلف مؤسساته. لا على أنها غاية أساسية لتحسين نوعية الخدمة وبالتالي يتم الحصول عليها دون إتباع إستراتيجية هادفة ومحددة:

- عدم إيلاء إهتمام كافي ببرامج التدريب والتكوين المعلوماتي وتقييم العاملين وفقا لتكوينهم في مجال المعلوماتية. وعدم فتح طريق مشترك بين العاملين ومراكز البحث والتطوير في المجال المعلوماتي للإستفادة القصوى من هذه الأخيرة:

- القصور الفادح في وضع نظام قانوني محكم ومتكامل الجوانب يحكم العملية المعلوماتية من بدايتها حتى نهايتها ويعزز الطابع التكنولوجي للحكومة سواء على المستوى العام أو على مستوى المؤسسات العمومية.

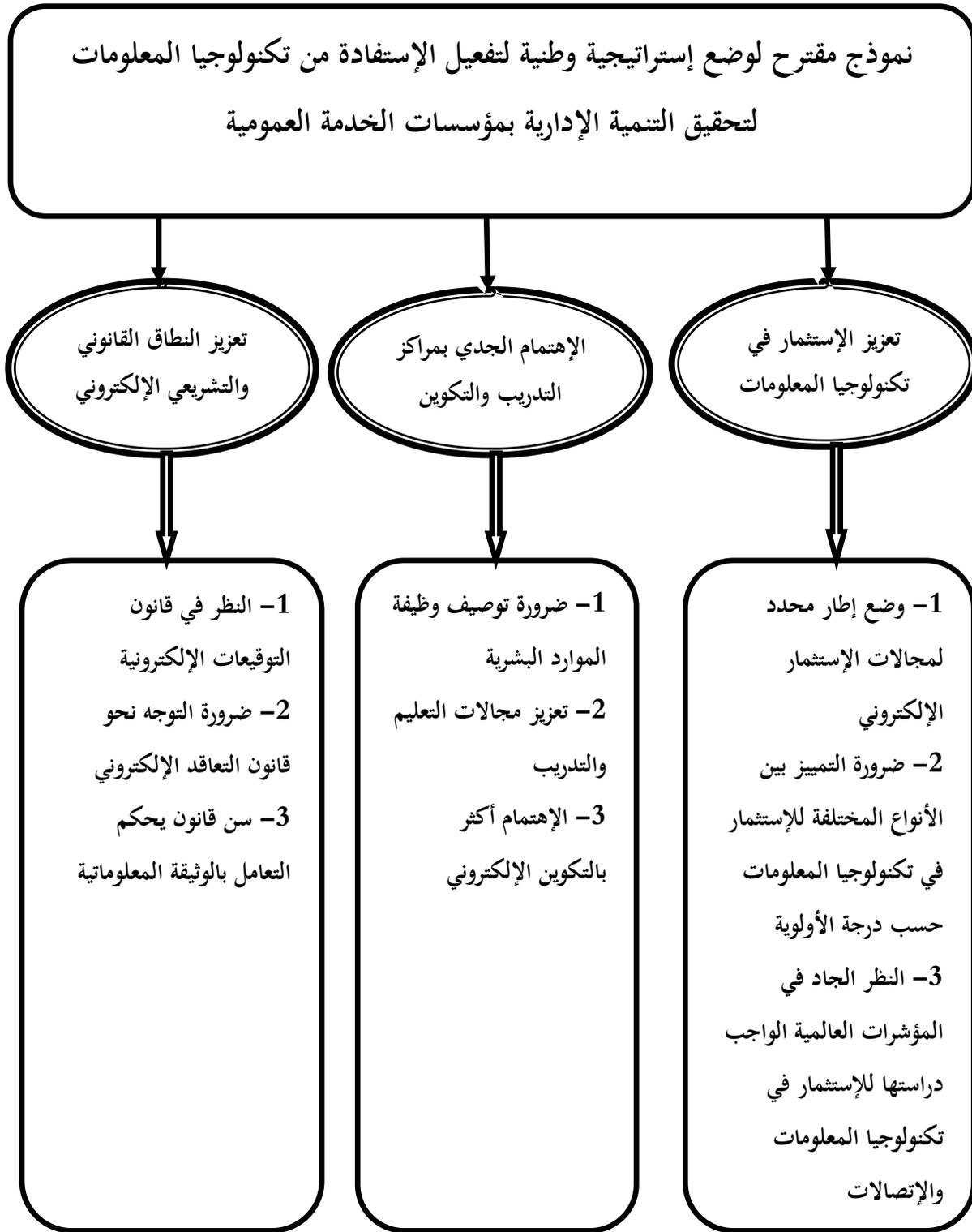
والشكل الموالي يلخص مقترح هذه الإستراتيجية المبنية على ثلاث نقاط أساسية وهي:

- تعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:

- الإهتمام الجدي بمراكز التدريب والتكوين:

- تعزيز النطاق القانوني والتشريعي نحو حكومة إلكترونية فعالة.

الشكل رقم (5-1): مقترح لوضع إستراتيجية وطنية لتفعيل الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على النتائج الكلية للدراسة

المطلب الأول: تعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وذلك عن طريق:

أولا- وضع إطار محدد لمجالات الإستثمار الإلكتروني

فلا بد في هذا الصدد من:

- تحديد مجالات الإستثمار حسب الأولوية بداية بتوفير بنية تحتية تكنولوجية مدروسة ومتمثلة في جميع جوانب تكنولوجيا المعلومات من أجهزة ومعدات؛
 - توفير مختلف شبكات الإتصال بأنواعها سواء الداخلية أو الخارجية منها وذلك كهدف أساسي؛
 - يتم تعميم أوجه هذا الإستثمار بعد ذلك بالإهتمام بوضع مشاريع لبناء مواقع إلكترونية خاصة بالمؤسسات العمومية الجزائرية بداية بمؤسسات الجماعات المحلية كونها المؤسسات الأكثر تعاملًا مع المواطنين والمؤسسات الخاصة وكذا أصحاب المصالح. وتعميم إستخدامها على النطاق الواسع لضمان وصول الخدمات لأكبر شريحة ممكنة من المواطنين كهدف رئيسي؛
 - خلق مكاتب معلوماتية على مستوى المؤسسات العمومية لتشجيع إستخدام التكنولوجيا من طرف المواطنين الذين ليس لديهم معرفة إلكترونية لضمان تعميم المعلوماتية،
 - وضع خطة محكمة لتقييم أساليب الإستثمار بصورة دورية للحكم على مدى نجاعتها؛
 - خلق برنامج وطني لبحث المؤسسات العمومية الإدارية على وضع برامج خاصة بها تضع فيها أهم المجالات الواجب الإستثمار فيها كل حسب نشاطها وظروفها الداخلية وميزانيتها.
- ثانيا- ضرورة التمييز بين الأنواع المختلفة للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات حسب درجة الأولوية
- يؤكد هذا النموذج على ضرورة إستشارة مختصين في مجال المعلوماتية للتمييز بين الأنواع المختلفة للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسات العمومية الإدارية وذلك حسب درجة الأولوية والإستحقاق. وعليه لا بد وأن تتصف هذه الأنواع من الإستثمارات في تكنولوجيا المعلوماتية في مجملها بمجموعة من الخصائص والصفات حسب التقسيم الإداري المتعارف عليه والذي يجعل المؤسسة تدخل حيز التسيير العمومي الجديد الذي له مسارات وقواعد مختلفة عن المسارات التسييرية التقليدية أين أصبح لزاما على المؤسسات إتباع مايلي:

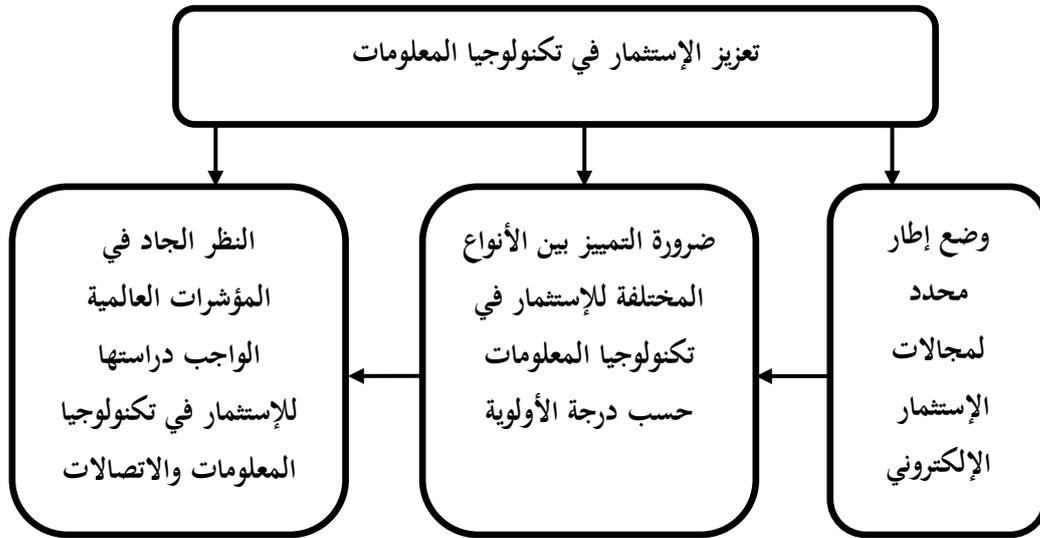
- الإستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ووضعها كهدف معنوي أكثر منه مادي، وذلك لوصول المؤسسة لهدفها العام وهو تعزيز وضعها الإستراتيجي وكسب ثقة الجمهور؛
- تعزيز سبل الإستثمار التشغيلي والتنفيذي فتصبح بذلك التكنولوجيات الحديثة أداة من أدوات العمل. ويقيم المورد البشري بناء على نجاعته في العمل وفقا لها بإعتبارها المكون الأساسي لبناء فرق العمل الجماعي أو ما يعرف الآن بفرق العمل الشبكية والذي أصبح العمل وفقا لها الركيزة الأساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- ترشيد الإستثمار في الشق التكنولوجي الذي يضمن العملية التسييرية اليومية وتبسيط طرق العمل وأداء الخدمات، وذلك عن طريق وضع تطبيقات توفر المعلومات اللازمة بصورة دقيقة، سريعة ودورية وذلك بغية تماشي طرق العمل مع المستجدات الحالية والمستقبلية وتعزيز طرق العمل التكنولوجية بما يتماشى وتطبيقات الإدارة الإلكترونية عامة والحكومة الإلكترونية خاصة؛
- تعزيز الإستثمار الشبكي بوضع نظام شبكي معلوماتي يربط جميع الوزارات بالمؤسسات العمومية الإدارية التابعة لها لتسهيل تدفق المعلومات منها وإليها.

ثالثا- النظر الجاد في المؤشرات العالمية الواجب دراستها للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

فوفقا لهذه القاعدة :

- يشير هذا المقترح إلى ضرورة مراعاة واضعي السياسات العمومية في المجال التكنولوجي والإستفادة قدر الإمكان من التطبيقات التكنولوجية، ومحاولة الإعتماد على ما جاء به تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والذي وضع مجموعة من المؤشرات الهامة التي تسهل النظر لأهم المجالات الواجب الإستثمار فيها للقدرة على رسم السياسات العامة التي تخدم المجال التكنولوجي حسب نطاق الدولة الجزائرية وسياستها وظروفها الداخلية والخارجية؛
- ضرورة البحث في إدارة التغيير في طرق الإستثمار في التكنولوجيات الحديثة وجعلها أكثر توسعا لتشمل النطاق الداخلي والخارجي للدولة، وبالتالي إنعكاس ذلك على الخطة الموضوعية من طرف صانعي القرار في المجال التسييري المبني على إستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة.

الشكل رقم (5-2): إستراتيجية مقترحة لتعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة

- يدعم هذا المقترح نظرية هامة مفادها أنه بقدر ما تتوفر مؤسسات الخدمة العمومية على موارد تكنولوجية، إلا أن التطبيقات الإدارية تبقى في حاجة مستمرة إلى البحث عن الإمكانيات التكنولوجية اللازمة بأقل تكلفة وأحسن جودة وفقاً لما تقتضيه ميزانية الدولة مقارنة مع ميزانيات الدول الرائدة في مجال المعلوماتية.

- يتمثل الهدف الأساسي من التركيز على تعزيز الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات ووضع هذا المقترح للمشروعات التكنولوجية في دائرة الإهتمام، هو القدرة على توفير خدمات عمومية عالية الجودة، وموارد تقنية تساعد على تحقيق التفاعل الإيجابي مع ما يطمح إليه المواطن وهذا تجسيدا للرؤية الواقعية فإن المردود المتوقع من الإستثمار في التكنولوجيات الحديثة يتمثل بشكل رئيسي في تحسين نوعية الأداء.

المطلب الثاني: الإهتمام الجدي بمراكز التدريب والتكوين

وذلك بإتباع الإجراءات التالية:

أولا- ضرورة توصيف وظيفة الموارد البشرية

وذلك بـ:

- تغيير الشكل التقليدي لوظيفة الموارد البشرية نتيجة لإستجابة المؤسسات للمؤثرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات. حيث يصبح وفقا لهذا المقترح المورد البشري في المؤسسة العمومية الخدمية الجزائرية أهم أصول المؤسسة، لدخول حيز المؤسسات الذكية؛

- قيام الجهات المختصة بتوظيف الموارد البشرية على جذب وتعيين العمالة صاحبة المهارات المرتفعة في شتى مجالات التكنولوجيا ويتم تصميم وتحليل الوظيفة عن طريق تحديد العديد من المجالات أهمها تخطيط القوى العاملة عن طريق الإستقطاب ثم الإختيار وصولا لتقييم الوظائف. وذلك لا على سبيل التوظيف العشوائي أو المبني على المصالح والرشوة كما هو سائد في المؤسسات العمومية الجزائرية بل على أساس الكفاءة؛

- تعزيز الدراسات في مجال تكنولوجيا الموارد البشرية، والذي أتاحتها فرصة العمل وفقا للتطبيقات التكنولوجية الحديثة. وبالتالي فتح مجال العمل عن بعد مما يتيح المجال لكل فئات المجتمع العمل عن بعد لاسيما بالنسبة للفئات المهمشة نوعا؛

- وضع برامج لقياس وتقييم أداء العاملين لمعرفة درجة التفاوت في إنتاجية كل فرد منهم، وتطبيق مبدأ الحوافز كل حسب نوعية الأداء الذي يقدمه.

ثانيا- تعزيز مجالات التعليم والتدريب

وذلك عن طريق:

- البحث في تعزيز مجالات التعليم والتدريب وذلك بفتح المجال للمؤسسات الخاصة في دعم مجالات التدريب في مجال المعلوماتية والتنمية الإدارية. فيؤكد هذا النموذج على ضرورة وجود أثر لإدراك المؤسسات العمومية بأنها ملزمة الآن بالعمل في ظل إقتصاد جديد والتأكيد على ضرورة إنتقاء العاملين على أسس موضوعية كل حسب درجة تفوقه؛

- معالجة القصور في البرامج التدريبية داخل المؤسسات العمومية الخدمية. وضرورة وضع برامج دورية في شكل ملتقيات ومؤتمرات على المستوى الداخلي تهتم بالتنمية الإدارية وبفلسفة النظام الإداري وما يرتبط به من مفاهيم معلوماتية جديدة؛

- محاربة جميع أشكال المركزية في إتخاذ القرار والذي أدى إلى غياب تام في روح المشاركة بين الأطراف الداخلية للمؤسسة العمومية من مسؤولين وعاملين والذين هم على دراية أكبر بوضع المؤسسة ومتعاملها؛

- محاولة رسم طريق جدي للتدريب الإلكتروني القائم على عدم وجود فعلي لأطراف العملية التعليمية التقليدية والذي يفرض وجود مكان محدد وفترة زمنية محددة وتواجد في نفس المكان. وهذا ما يبينه التفوق الواضح لقطاع الإستثمار في الدول المتقدمة في مجال التدريب الإلكتروني.

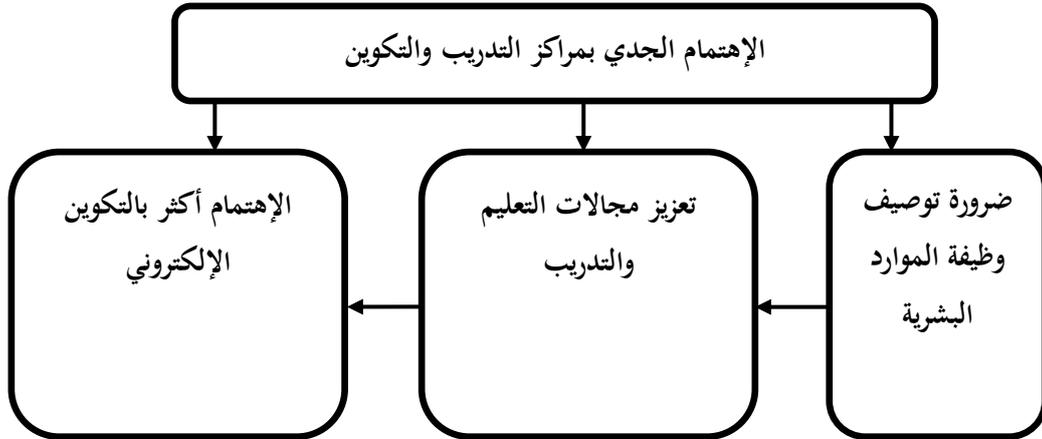
ثالثا- الإهتمام أكثر بالتكوين الإلكتروني

- يتمثل الهدف الرئيسي للتكوين الإلكتروني في هذا النموذج، في التعرف على المستجدات في دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في ظل تكنولوجيا المعلومات بصورة دورية، وذلك من خلال التعرف على مدى إستجابة المؤسسات لمتطلبات الثورة المعلوماتية؛

- بناء برنامج وطني يسمح بالتكوين الإلكتروني بأسعار مناسبة وعلى المؤسسة المشاركة في تسديد مصاريف مثل هذه التكوينات. والتي تؤدي بصورة مباشرة إلى الزيادة من فاعلية وكفاءة العملية التكوينية. كما تسمح بإتاحة الفرصة لشريحة كبيرة من الموارد البشرية سواء موظفين، أو ماكين في البيت... فالرابط الوحيد بين هؤلاء المتكونين هو شبكة الإتصال والمتمثلة في الشبكة العنكبوتية؛

- جعل العملية التكوينية أكثر مرونة وأقل حواجز وأكثر تشعبا وذلك بعدم الإعتماد على مصدر تكويني واحد. فالإعتماد على التكوين القائم على شبكة الأنترنت يتيح العديد من المواقع التي تتناول نفس إطار التكويني وفي بلدان مختلفة وبمستويات مختلفة مما يسهل العملية التكوينية كل حسب درجة إستيعابه والقدرة على تلقيه للمعلومة. وهذا ما يعزز سبل التكوين الجماعي ويتيح فرص للتشغيل كل حسب درجة إستحقاقه.

الشكل رقم (5-3): إستراتيجية مقترحة للإهتمام الجدي بمراكز التدريب والتكوين



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة

- هذه الإستراتيجية المقترحة لدعم أسس التدريب وتكوين الموارد البشرية تذهب بالمؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية إلى البحث عن نقاط القوة في جميع جوانبها في المجال البشري. مما يستدعي ضرورة لكسر القواعد التقليدية التي كان يعامل على أساسها العاملون في المؤسسة الجزائرية والتي تقيد تحسين الأداء والدخول لعالم الإحترافية في تقديم الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: تعزيز النطاق القانوني والتشريعي الإلكتروني

وذلك عن طريق:

أولا- النظر في قانون التوقيعات الإلكترونية

فلا بد من:

- الإسراع بوضع قوانين تتماشى والمنظومة المعلوماتية. فالأداء الإداري الآن لم يعد يقتصر على مؤسسة عمومية دون الأخرى بل أصبح أمرا سائرا على جميع مؤسسات الدولة الخدمية العمومية. ومع إتساع مجالات تدخل الدولة والذي أدى إلى زيادة عدد المؤسسات العمومية أخضعت الدولة نشاط هذه المؤسسات لنظم وتعليمات يحكمها القانون والتشريعات، مما أصبح من اللازم صياغة قوانين جديدة تحكم هذه المؤسسات ولكن في ظل التحول الإلكتروني الذي تعرفه مختلف مؤسسات الدولة الآن؛

- وضع القرار في سن القوانين والتشريعات الخاصة بتجسيد الحكومة الإلكترونية في يد مسؤولين على دراية كافية بطرق وإجراءات العمل في ظل المنظومة المعلوماتية الإلكترونية تفاديا لسن القوانين العشوائية والمتناقضة مع المنظومة التسييرية الجديدة؛

- تعميم نماذج المصادقة والتوقيعات الإلكترونية وذلك عبر تعزيز التشريع الذي ينظم ويطبق العمل الرسمي بالتوقيعات والمصادقات الإلكترونية ويجيز التعامل بها بصورة تضمن حقوق المتعاملين.

ثانيا- ضرورة التوجه نحو قانون التعاقد الإلكتروني

- يلتزم هذا النموذج المقترح وضع قوانين وتشريعات تحكم سرية وأمن المعاملات والتعاقدات الإلكترونية والتي يفتقر إليها المشرع الجزائري. ففي ظل تنامي العمل بمختلف التكنولوجيات الحديثة المبنية على المعرفة والمعلومات أصبحت الإدارة الإلكترونية والتعاملات الإلكترونية حجر أساس في نجاح المنظومة المعلوماتية على النطاق الداخلي للمؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية والخارجي بطبيعة الحال.

ثالثا- سن قانون يحكم التعامل بالوثيقة المعلوماتية على المستوى العام

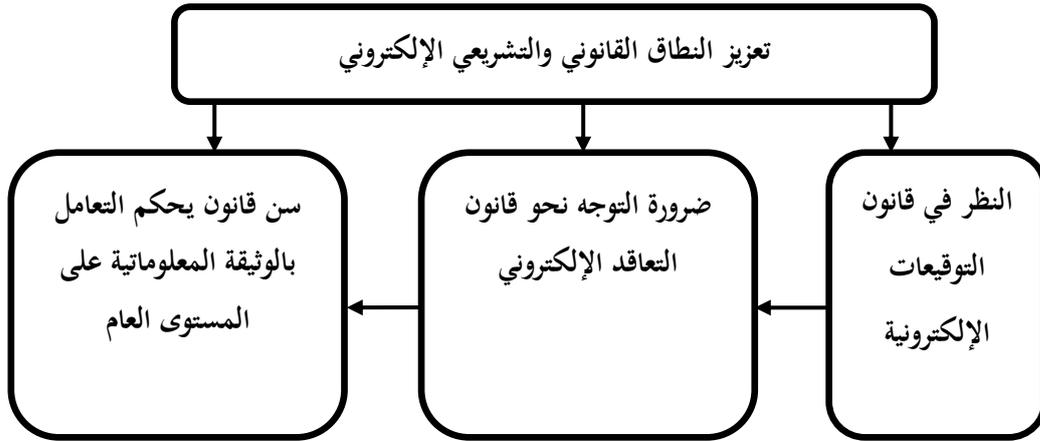
وبالتالي لأبد من اللجوء إلى:

- تسريع العملية القانونية للمعاملات بالوثائق الإلكترونية كسبيل للنهوض بالعملية التنموية الإدارية وتحسين نوعية الأداء، وهذا نظرا للنقص الفادح في وضع تشريعات وقوانين تحكم التعاملات الإلكترونية بالوثائق المعلوماتية،

- القيام بصورة دورية ومستمرة في وضع القوانين والتشريعات التي تخص عمل مؤسسات الخدمة العمومية تماشيا مع المتغيرات الأساسية في البيئة التكنولوجية الجديدة. والتي تتسم بالتطور والتجدد الدوري وذلك من خلال الإطلاع على أهم القوانين السائدة في دول العالم والخاصة بسير التنمية الإدارية نحو العصرية مع مراعاة الإطار العام للدولة وظروفها الداخلية؛

- هذا النموذج يستدعي ضرورة بناء قانوني متكامل ومنظم يضبط طرق العمل ومجرياته بصفة عامة وخاصة، وذلك من بدايته حتى نهايته لضمان ممارسة الإدارة العمومية الجزائرية لنشاطها وتحقيق أهدافها بطريقة مرنة ونظامية في نفس الوقت.

الشكل رقم (4-5): إستراتيجية مقترحة لتعزيز النطاق القانوني والتشريعي الإلكتروني



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة

وفي الأخير لابد من الإشارة إلى أن هذا المقترح قد تم تدعيمه أيضا في خاتمة هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات المهمة ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوصيات ذات الصلة بالتنمية الإدارية في المؤسسات العمومية الخدمية والتي تدعم تجسيد هذه الإستراتيجية المقترحة.

خلاصة الفصل

تقدم هذه الدراسة أفقا مستقبلياً للبحث أكثر في خبايا متغيرات هذا الموضوع. فقد كانت هذه الدراسة بمثابة دعم للإستثمار أكثر في المجال الإلكتروني نحو فتح آفاق جديدة لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية نحو تحقيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. وذلك بالإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيقات الحكومة الإلكترونية على غرار الدولة الفرنسية. وقد وقفت هذه الدراسة على خمسة فرضيات أساسية تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية، والتي تم وفقاً لها محاولة إقتراح خطة لدراسة أهم الجوانب الداخلة في تحقيق العلاقة بين التطبيقات التكنولوجية وزيادة معدلات الأداء.

الخاتمة

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية، مع تدعيم هذا الدور بدراسة مقارنة بين الدولة الجزائرية والتي يمكن تصنيفها كدولة نامية نوعا ما في هذا المجال وبين دولة متقدمة في مجال المعلوماتية والتحديث الإداري وهي الدولة الفرنسية. ومحاولة الخروج بمقترح إستراتيجية وطنية بالإستفادة من إيجابيات إستراتيجية الدولة الفرنسية في هذا المجال لمحاولة إسقاطه على الجزائر مع الأخذ بطبيعة الحال الإطار العام لواقع القطاع الخدمي العمومي الجزائري والذي لمسناه من الدراسة الإستكشافية لواقع عصنة البلديات في الجزائر.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقع التنمية الإدارية وكذا واقع مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر. ومعالجة مختلف المفاهيم المرتبطة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة. وقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو لفت الإنتباه لأهمية هذا الموضوع لاسيما بإبراز القصور الملحوظ في تحقيق التنمية الإدارية الإلكترونية مقارنة بالدول المتقدمة في هذا المجال.

وعلى الرغم من سرعة إنتشار مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تأدية الخدمات العمومية، سجلت الجزائر صعوبة في تجسيد إستراتيجية قائمة بحد ذاتها للإدارة الإلكترونية تتماشى وفق منحى زمني يتوافق مع سرعة إنتشار مختلف هذه التكنولوجيات. وبالتالي إيجاد صعوبة في التقييم الدقيق للعائد من الإستثمار على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الخدمة العمومية، وبالتالي صعوبة تحديد مايلي:

- البنية التحتية اللازمة لتجسيد بؤادر الإدارة الإلكترونية نحو تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية؛

- مدى إختصاص القائمين على تجسيد الإستراتيجية الإلكترونية ومعرفتهم وإلمامهم بكيفيات تجسيدها على أرض الواقع؛

- النطاق التشريعي الملثم للعمل وفقا للمنظومة المعلوماتية وما يترتب عنه من تنظيم وإستقرار في طرق وإجراءات العمل؛

- مدى توافر الموارد البشرية المدربة والحاصلة على تكوين في مجال التطبيقات المعلوماتية؛

- القدرة على التعامل مع التكنولوجيات على أنها استثمار يترتب عنه إيجابيات كبيرة بدلا من التعامل معها على أنها تكاليف باهضة تسبب خسارة للخزينة العمومية؛
- مدى توعية المجتمع المدني بضرورة الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل وفقا للأساليب الإلكترونية، ووضع المواطن كشريك فعال في تحقيق التنمية الإدارية؛
- لا يمكن أخذ نموذج من نماذج الدول المتقدمة ومحاولة وضع إستراتيجية طبق الأصل عليها، ولكن الإستراتيجية المطبقة لا بد أن تكون بدراسة الواقع الداخلي للهيئات والمؤسسات ومدى القدرة على تطبيق هذه الإستراتيجية بأحسن الطرق وأقل الخسائر؛
- عدم توافر إستراتيجية مستقبلية لمؤسسات الخدمة العمومية بأجال محددة توضح كيفية الإستفادة التدريجية من التكنولوجيات الحديثة ومساهمتها في تحقيق الجودة في تقديم خدماتها.

وختاما فإن دراستنا هذه جاءت لتقدم محاولة للنهوض بالإقتصاد الرقمي في الجزائر خاصة فيما يخص القطاع الخدماتي العمومي كونه القطاع الحساس المرتبط بجميع أشكال الدعم من دعم سياسي، تشريعي، إعلامي، وجماهيري على وجه الخصوص. وفيما يلي مجموعة من التوصيات التي تجدها الباحثة مهمة للخروج من دائرة التخلف التكنولوجي والإداري:

أولا- توصيات ذات الصلة باستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسات الخدمة العمومية

وتتحقق هذه التوصيات عن طريق:

- 1- إلزامية وضع خطة طويلة المدى، معلنة من قبل الوزارات تحدد فيها أهداف إدماج وإستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك امعرفة أثر هذا الإدماج على الموظفين من جهة والمتعاملين مع مؤسسات الخدمة العمومية من جهة أخرى.
- 2- ضرورة البحث عن سبل عديدة لتمويل قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تفاديا للدخول في دائرة التبعية الإلكترونية أو دائرة التخلف الإلكتروني وذلك جراء التكاليف الباهضة لشراء وصيانة مثل هذه التكنولوجيات. وهذا ما يدعو إلى ضرورة تشجيع ومنح الحوافز للإستثمار في هذا القطاع سواء من طرف الدولة نفسها أو إتاحة الفرصة للقطاع الخاص.
- 3- ضرورة دعم جميع أوجه الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها على أساس أنها وسيلة لتحسين الخدمة المقدمة من طرف القطاع، لا على أنها غاية لا بد من الوصول إليها بأي طريقة حتى لو

كانت على حساب باقي القطاعات. ولعل هذا مرتبط بدرجة البحث عن أهمية الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات العمومية.

4- ضرورة الإعتماد على وضع إستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى تحدد فيها بشكل معلن الأهداف التي يجب الوصول إليها فيما يخص الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة ولا بد أن تكون مرتبطة بأهداف محددة وبمدة زمنية محددة.

5- لا بد من محاولة تفادي النقص الفادح في نشر تقارير المعلومات الخاصة بالإستفادة من التطبيقات التكنولوجية لمساعدة الباحثين في معرفة مدى وصول الحكومة للأهداف الموضوعية مسبقا بطريقة سهلة بسيطة وشفافة. ولتكون كدعم للباحث العلمي في الخروج بنتائج لا تتنافى مع الواقع الملموس فيما يخص هذا المجال.

6- الإهتمام بتوثيق البرامج والإستراتيجيات المسطرة لاستخدامات نظم المعلومات لتكون واضحة لدى الوزارات الوصية من جهة، ومؤسسات الخدمة العمومية من جهة، والمواطن من جهة أخرى.

7- البحث عن مؤشرات أساسية لقياس درجة الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة لتقييم التكاليف والمجرى العام لاستخدام مختلف هذه التقنيات. ودعم الهيئات المسؤولة عن سير هذه التكنولوجيات في إتخاذ القرارات السليمة، وإعداد الإستراتيجيات بناء على بيانات ومعلومات مستنبطة من الواقع.

8- محاولة تفادي النقص الفادح في برامج التكوين والتدريب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك عن طريق الإهتمام أكثر بمراكز التكوين والبحث وتخصيص ميزانية مدروسة للتربصات بالخارج وبالتحديد في الدول المصدرة لمثل هذه التكنولوجيات لتعزيز الإستفادة التكوينية بشكل أكبر.

9- الإهتمام بوضع طرق لتقييم العاملين وفقا للمنظومة المعلوماتية ومحاولة وضع برامج لدعم وتحفيز العاملين على الإستخدام الحسن لمثل هذه التكنولوجيات.

10- تعزيز برامج الرقابة على العاملين وطرق إستخدامهم لمثل هذه التكنولوجيات تفاديا للأعطاب الباهضة الثمن وإعداد برامج للصيانة الدورية والمستمرة للتطبيقات المستخدمة.

11- فتح قنوات للإتصال بين مختلف مراكز البحث والتطوير وربطها مع صناعات القرار وواضعي الإستراتيجيات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية بغية تعزيز وتوثيق النتائج.

12- ضرورة تفادي القصور في سن القوانين والتشريعات والمحددات الرئيسية الخاصة بتجسيد إستراتيجية الحكومة الإلكترونية على المدى القصير والبعيد.

13- العمل على زيادة الوعي التكنولوجي لدى مديري مؤسسات الخدمة العمومية ومحاولة تعميمه على كافة المستويات الإدارية.

14- دعم جميع وسائل الإعلام بغية نشر وزيادة الوعي المجتمعي بضرورة التغيير في أساليب تأدية الخدمات لوصولها لأكبر شريحة ممكنة من المواطنين.

15- التكتيف من إعداد المنتقيات وخاصة المؤتمرات الدولية في ما يخص مجال تكنولوجيا المعلومات للإستفادة القصوى من تجارب الدول خاصة الرائدة في المجال.

16- ضرورة إقتناع المسؤولين عن وضع الإستراتيجيات للإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بأهمية مشاركة المديرين والعاملين على حد سواء في صياغة مثل هذه الإستراتيجيات.

ثانيا- توصيات ذات الصلة بالتنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية

تأكد هذه الدراسة على:

1- ضرورة تفادي غياب البرامج التنموية التي تساهم في تحسين مجريات التنمية الإدارية على مستوى الوزارات الوصية أولا ومؤسسات الخدمة العمومية ثانيا.

2- معالجة مشكل محدودية الموارد المالية اللازمة لتحقيق سبل التنمية الإدارية الإلكترونية من بنية تحتية تكنولوجية أساسية.

3- معالجة القصور في البرامج التدريبية على إستخدام مفاهيم التسيير العمومي الجديد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وخارجها. وضرورة وضع برامج تهتم بالتنمية الإدارية بجميع جوانبها وبفلسفة النظام الإداري وما يرتبط به من مفاهيم. والإعتماد على إتفاقيات مع الدول الرائدة في مجال التنمية الإدارية لتعزيز دور العاملين في تجسيدها.

4- أدى الإعتماد على المركزية في إتخاذ القرار إلى غياب تام في روح المشاركة من أطراف المؤسسة الخدمية العمومية سواء الداخلية من مسؤولين وموظفين، أو الخارجية من تعدد أصحاب المصلحة من مواطنين وقطاع خاص... وبالتالي وجب إعادة النظر في طرق إتخاذ القرار.

5- صعوبة قياس درجة التفاوت في الأداء من طرف العاملين لمعرفة درجة التفاوت في الإنتاجية لكل فرد مما يجعل تطبيق مبدأ الحوافز والتشجيع على الأداء الحسن من الصعب جدا تطبيقه وذلك إن وجد على مستوى جميع المؤسسات الخدمية العمومية.

6- المحاولة قدر الإمكان لتوفير ظروف وأجواء عمل مناسبة تتطابق مع محددات التنمية الإدارية من مراكز للمعلومات وأجهزة خاصة بكل عامل ومساحات للإستراحة لضمان أداء أفضل.

7- محاولة تجسيد رؤية إستراتيجية دقيقة لدور التنمية الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية ومحاولة وضع إستراتيجية وطنية تتماشى مع المتغيرات الدولية في تحسين التنمية الإدارية الإلكترونية.

8- إتاحة الفرصة لمديري مؤسسات الخدمة العمومية ذوي الخبرة في المشاركة في إختيار أنسب الموارد البشرية التي ستساعد بصورة سريعة في تجسيد مبدأ التحديث الإداري .

9- ضرورة محاربة جميع أشكال البيروقراطية والفساد الإداري المتفشى على مستوى الإدارات العمومية والتي كانت السبب الرئيسي وراء تردي جودة الخدمة العمومية بالرغم من المجهودات المبذولة في مجال عصرنة القطاع العمومي.

10- وضع خطة مسبقة لكيفية التعامل مع مقاومة التغيير بإدماج الطرق الحديثة في تسيير العمل العمومي لاسيما من قبل المسؤولين في الإدارات العليا.

11- الإستغناء عن اللوائح والتعليمات التي لا تتماشى مع عصرنة القطاع العمومي الخدمي والإهتمام أكثر بضرورة المشاركة في سن القوانين الجديدة والتي تتماشى مع الوضع التكنولوجي الجديد.

12- التأكيد على خلق فرق العمل الجماعي في ظل العمل الشبكي المبني على تقديم الخدمة العمومية عن بعد.

13- سعي المؤسسة لمعرفة درجة إنفاقها على تكنولوجيا المعلومات وذلك للمساعدة على تنفيذ المشاريع التكنولوجية بصورة واضحة المعالم والتكاليف تفاديا للدخول في دائرة التأخير لاسيما مع الزيادة في التطور التكنولوجي يوما بعد يوم.

14- محاولة وضع نظام معلومات شبكي يربط جميع المؤسسات العمومية الإدارية لتسهيل عمل الموارد البشرية على مستوى جميع المؤسسات التابعة للقطاع العمومي وإعتبار ذلك كشكل من أشكال تحقيق الجودة والسهولة على المتعاملين مع هذه المؤسسات .

ثالثا- آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة آفاقا بحثية كثيرة والتي سنحددها بالعناصر التالية:

1- لقد توجهت هذه الدراسة عن البحث في دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية بشكل عام حيث إعتمدت الدراسة على المقارنة بين دولة نامية ودولة متقدمة. ودراسة لواقع عصرنة بعض البلديات على مستوى الشرق الجزائري لذا نرجوا أن تكون من الإهتمامات البحثية لاحقا البحث في هذا الدور وطنيا فقط عن طريق تعميم دراسة ميدانية إحصائية لمعرفة التفاوت في الإعتماد على هذه التكنولوجيات من ولاية إلى أخرى عبر كامل التراب الوطني.

2- الإهتمام أكثر بدراسات المقارنة بين الإستراتيجيات التي تعتمدها الدول المتقدمة في تبني الإدارة والحكومة الإلكترونية للإستفادة من إيجابيات كل دولة على حدى.

3- محاولة وضع دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في القدرة على تلبية رغبات المواطنين بالجودة والسرعة المطلوبة كتحفيز لسياسات الإستثمار في تقديم الخدمة العمومية المبنية على تكنولوجيا المعلومات.

- 4- البحث في أثر حجم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تقليص تكاليف الخزينة العمومية.
- 5- إجراء أبحاث حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء وجودة الخدمة العمومية، وخاصة قياس أثر ذلك على أبعاد التنمية المستدامة فبالرغم من البحث في هذا الموضوع إلا أنه لازال في حاجة للبحث في شتى مجالاته الكثيرة والمهمة والمتشعبة نوعا ما.
- 6- محاولة بناء نماذج مقترحة لقياس الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية.
- 7- التركيز على البحوث الخاصة بشتى مجالات الإقتصاد الرقمي كونه الإقتصاد المعاصر.
- 8- البحث في الدور الذي تلعبه مراكز البحث والتطوير في المساعدة على صياغة إستراتيجية وطنية للحكومة الإلكترونية في الجزائر.

قائمة المراجع

1- الكتب :

- 1) إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات المعلومات المحاسبية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 2) أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3) أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية (آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، 1995.
- 4) أحمد علي أحمد حسين، العلاقة بين إدارة توقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات.
- 5) زكي حسين الورد، جميل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، الأردن، 2006.
- 6) زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
- 7) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 8) سيد أحمد البواب، موازنة الأداء لخدمة الكفاءة في الحكومة، مراكز البحوث الإدارية، 1970.
- 9) السيد عاشور، ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية، سلسلة الكتب العلمية المبسطة في المعلوماتية، 1999.
- 10) عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 11) عبد العزيز جميل مخيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مصر، 2000.
- 12) علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2001.
- 13) علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الرباع، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 14) محمد محمد الهادي : التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق للنشر، القاهرة، 1993.

قائمة المراجع

- 15) علي خطار شنطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1990 .
- 16) قاسم جميل قاسم، فتحي زيتون، المؤسسات العامة في فرنسا، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981.
- 17) ماري شرلي، ترجمة سعاد نائف برونوطي، إصلاح المشروعات العامة، المنظمة العربية للتنمية، 1995.
- 18) محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات (IT)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 19) محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20) مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثروة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، 2006.
- 21) ميرغني عبد العال حمور، إدارة مؤسسات القطاع العام: دراسة نظرية وتطبيقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 22) نادر أحمد أبو شيخة، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العمومية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982.
- 2- المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة:
- 1) أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث – العدد 2009/07-2010.
- 2) إلياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3.
- 3) أمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الادارة العمومية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 8، أكتوبر 2015.
- 4) أندرو وستون، أهمية إدارة الحكم بالنسبة إلى النمو والاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2000.

قائمة المراجع

- 5) بلكعبيبات مراد، دور الأحزاب السياسية في تفعيل الإصلاحات في الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 7، العدد2، 2014.
- 6) بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، المجلد 1، جامعة البليدة 2.
- 7) بوذريع صالحية، دور السياسات البيئية في ردع وتحفيز المؤسسات الاقتصادية على حماية البيئة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، السداسي الثاني، العدد 17، 2017.
- 8) توجي سامية، أطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 جوان 2015.
- 9) تيشات سلوى، المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية –دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية المجلد 5، العدد 1، 2018.
- 10) ثابت عبد الرحمان إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 4، عدد1، 1996.
- 11) ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 8، الجزء 2، جوان 2017.
- 12) رعد عبد الله الطائي، صبيحة قاسم، محمود حسين الوادي، تقويم جودة الدراسات العليا في احدى كليات جامعة بغداد في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013.
- 13) رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، جامعة عمارثليجي، الأغواط، العدد6، 2008.
- 14) زهيوه عبد الكريم، أثر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات على مكانة وأداء المعلوماتي- دراسة ميدانية لعينة من معلوماتي 77 مؤسسة اقتصادية بولاية قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد47، جوان 2017.

- 15) سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2018.
- 16) سعد بن صالح الرويتع، قياس الأداء في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 16، عدد 2، 2002.
- 17) سعيد محمد الزغبي، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مصر، 2009.
- 18) سمير اسعد مرشد، مفهوم الكفاية و الفعالية في نظرية الادارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد 1، 1988.
- 19) ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 14، العدد 1، 2000.
- 20) طه علي نايل، علاقة ذرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحريبات)، مجلة النبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5 العدد 10، العراق، 2013.
- 21) عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، الإنسان والمجال - مجلة دولية علمية محكمة-تصدر عن معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية- المركز الجامعي نور البشير بالبيّض -الجزائر العدد:02 أكتوبر 2015.
- 22) عبد المليك مزهددة، الأداء بين الكفاءة والفعالية " مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 23) العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي العدد 9، ديسمبر 2014.
- 24) عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01، 2011 - 2012.
- 25) فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة إقتصاد الجديد، العدد 15 - المجلد 02-2016، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة.
- 26) فهد بن معيقل العلي، وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية التعليم الجامعي في عصر تقنية المعلومات دراسة حالة، مقال غير منشور جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، 2011.

قائمة المراجع

- (27) قرين علي، علاقة التكامل بين التنمية الادارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة المسيلة 2015.
- (28) لعرج مجاهد نسيم، طويطي مصطفى، إستراتيجية إقامة الحكومة الالكترونية" المحاولة الجزائرية"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 3، جوان 2016.
- (29) ليلي حسام الدين أحمد شكر، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، 2011.
- (30) محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الادارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الرابع، 2006.
- (31) محمد زرقون، زينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في مدينة ورقلة- الجزائر)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 3، 2013.
- (32) محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنطبي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 5، عدد 1 نوفمبر 1997.
- (33) قوراري مريم وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إبداع المؤسسة، مجلة les cahiers du mecas، المجلد 9، العدد 1، ديسمبر 2013.
- (34) منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الاداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد الثاني، 2011.
- (35) مير أحمد، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي التسويق العمومي والمناجمنت العمومية -حالة المرفق العمومي قطاع السكن العمومي في الجزائر-، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة.
- (36) يتوجي سامية، أطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 جوان 2015.

3- مقالات منشورة :

- (1) أحمد علي أحمد حسين، العلاقة بين إدارة توقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات.
- (2) سيد أحمد البواب، موازنة الأداء لخدمة الكفاءة في الحكومة، مراكز البحوث الإدارية، 1970.
- (3) قاسم جميل قاسم، فتحي زيتون، المؤسسات العامة في فرنسا، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981.
- (4) محمد إبراهيم الدموقي، تحديد معايير الكفاءة الإنتاجية في المجتمع الاشتراكي، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (5) محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل.
- (6) نوري منير، بارك نعيمة، بن داودية وهيبة، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

4- الرسائل الجامعية :

- (1) أشرف عبد الرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2006.
- (2) براهي حنان، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الادارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة طكتوراه علوم تخصص قانون جنائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- (3) بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الحقوق فرع : قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 2012.
- (4) بن أحمد نادية، تنظيم السلطة السياسية في الجزائر منذ 1989، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012-2013.
- (5) بن ازواو سارة نسرین، استراتيجية تكوين الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مذكرة نهاية التكوين، المدرسة الوطنية للإدارة، السنة الجامعية 2015-2016.
- (6) بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.

- (7) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر)، جامعة سطيف 1، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، 2014.
- (8) تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- (9) حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013.
- (10) حصة حسن سالم الخيال، إطار مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الاداء التسويقي، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
- (11) خالد حمد أمين مرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيره في التوجه الإستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العراق، 2003.
- (12) رفيق بن مرسل، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011.
- (13) ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2002.
- (14) العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011.
- (15) عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

قائمة المراجع

- 16) عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015-2016.
- 17) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010.
- 18) غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة، جامعة الأردن، 2004.
- 19) ليلي حسام الدين أحمد شكر، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الأزهر، مصر، 2010.
- 20) محمد بن أحمد بن محمد الفراري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 21) نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 22) نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
- 23) وصفي عبد الكريم الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، الأردن، 2007.
- 5- المداخلات في المؤتمرات، المنتقيات، الندوات، والأيام الدراسية :
- 1) إبراهيم محمد عبد المنعم، نظم إدارة الأداء والتحول إلى المؤسسة الفعالة، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، 13 - 16 أبريل 2008.
- 2) أحمد مصطفى ناصف، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المنظمات، المؤتمر الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 9 - 11 ديسمبر 2003.

قائمة المراجع

- (3) أكرم جرجس غبور، خطوات منهجية التطبيق المتبعة في مشروعات التحسين باستعمال مفاهيم Six Sigma ، ندوة تطبيق مفاهيم six sigma في التطوير الإداري، القاهرة – جمهورية مصر العربية، 23-27 ماي، 2004.
- (4) أمجد بدر القاضي، قياسات الرأي العام، ورشة عمل إدارة وتطوير أداء مراكز قياس الرأي العام في التأثير على عملية إتخاذ القرار، المغرب، 19 – 22 أكتوبر 2009.
- (5) أمل عصفور، تطوير الأداء الإداري، ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام القاهرة – جمهورية مصر العربية، 2-6 جانفي 2005.
- (6) إيمان صالح حسن عبد الفتاح، طرق بناء برامج وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، ندوة تعزيز مهارات القيادة لمديري المؤسسات العامة ودور تكنولوجيا المعلومات بها، مصر، 11-15 ماي 2008.
- (7) إيمان عبد الفتاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية الادارة الالكترونية، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الاداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة، 13-16 أبريل 2008.
- (8) ثناء علي القباني، مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الأول إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة والحديثة، شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، 29 أبريل-3 ماي، 2007.
- (9) جلال نديم، تطبيقات نظم المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، القاهرة – جمهورية مصر العربية، 2-6 سبتمبر 2007.
- (10) جلال نديم، وسائل تسويق الخدمات الإلكترونية، ندوة التسويق الإلكتروني لخدمات المؤسسات الحكومية، القاهرة، 8 – 12 جويلية 2007.
- (11) جمال الدين محمد علي، تقييم كفاءة مواقع الأنترنت، المؤتمر السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، مواقع الخدمات الإلكترونية للقطاع الحكومي والخاص على الأنترنت، الإمارات العربية المتحدة، 9 – 11 ديسمبر 2003.
- (12) جمال بدور، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، 9-13 يناير 2005.
- (13) خالد الزعبي، الجوانب القانونية والإدارية لتنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الثالث (إدارة الموارد البشرية – الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 17-21 فبراير، 2008.

قائمة المراجع

- (14) ربا حمود، أثر التنوع الثقافي وتكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الحكومية، مؤتمر صناعات تكنولوجيا المعلومات: نحو إنشاء صناعة عربية لأدوات البحث العربية على شبكة الإنترنت، جمهورية مصر العربية، 10-14 أوت 2008.
- (15) ربا حمود، إستراتيجية صناعة المعلومات، المؤتمر السنوي الرابع لصناعة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 10 – 14 أوت 2008.
- (16) زين عبد الهادي، إستراتيجيات صناعة المعلومات اليوم، المؤتمر العربي الرابع لصناعة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 10 – 14، أوت، 2008.
- (17) زين عبد الهادي، الحكومة الإلكترونية في العالم العربي، المؤتمر السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 9 – 11 ديسمبر 2003.
- (18) زين عبد الهادي، طرق وأساليب بناء قاعدة معلومات لمتلقي الخدمة الحكومية، المؤتمر الرابع لتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، مصر، 4 – 8 سبتمبر 2005.
- (19) سامي الحمش، الحكومة الإلكترونية ومنظومة وزارة المغتربين (Front office) التقييم الرقمي كحل لمشاكل تقييم وترقية الموظفين، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السابع، تطبيقات الخدمات الحكومية الإلكترونية الموجهة للمواطنين (الإعلان عن جائزة أفضل موقع حكومي عربي على شبكة الإنترنت)، الجمهورية العربية السورية 24 - 28 أوت 2008.
- (20) سعد حافظ محمود صدقي، تقييم دور القطاع العام في التنمية الاقتصادية، ندوة دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، 23-25 أبريل، تونس، 1986.
- (21) سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مداخلة القيت ضمن اشغال اليوم الدراسي حول الخدمة العمومية في الجزائ (واقع وافاق)، المنظم بكلية، الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015.
- (22) شريف عبد المجيد مازن، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة – جمهورية مصر العربية 15-17 مارس 2004.
- (23) صلاح الدين فهمي محمود، هل تمثل تكنولوجيا المعلومات قيمة مضافة للاقتصاد الوطني؟، ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الاداء التنافسي للمؤسسات العامة، القاهرة 13-16 أبريل 2008.

- (24) صلاح الدين فوزي، التنظيم القانوني لقياس كفاية أداء موظفي الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 9-13 جانفي 2005.
- (25) عادل طه فايد، ضروريات ومبررات القياس الكمي للأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15-17 مارس القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2004.
- (26) عادل محمد زايد، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، 15 - 17 مارس 2004.
- (27) عامر الكبيسي، التنمية الادارية (المدخل و الانماط)، ندوة الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، 1983.
- (28) عبد الرحمن ميرو، راتب البلخي، الخطط الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية على مستوى الحكومات والوزارات والمحليات العربية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السابع حول تطبيقات الحكومة الإلكترونية الموجهة للمواطنين، دمشق، 24 - 28 أبريل 2008.
- (29) عبد العزيز جميل مخيمر، عبد المحسن عبد المحسن، جودة ناجي محمد فوزي خشبة، ندوات ومؤتمرات قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
- (30) عبد الفتاح القولي، العلاقة بين تطوير الأداء وتكنولوجيا المعلومات، الملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين، مصر، 15 - 17 ديسمبر 2003.
- (31) عبد النور ناجي، الإصلاح الإداري كألية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- (32) عبد المطلب عبد الحميد، أبعاد العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الادارية والاصلاح الاداري والاصلاح الاقتصادي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع (افاق التنمية و الاصلاح الاداري في الالفية الثالثة ودور أكاديمية السادات للعلوم الادارية، مركز البحوث والمعلومات، ديسمبر 2004.
- (33) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري.

- (34) على أحمد ثاني بن عبود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذج الجودة والتميز وأثر ذلك على قياس الأداء الحكومي، ندوة الأساليب للحدیثة فی قیاس الأداء الحكومي، القاهرة، 15-17 مارس 2004.
- (35) علي أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج (ServQual)، ندوة الأساليب الحديثة فی قیاس الأداء الحكومي، القاهرة – جمهورية مصر العربية 9-13 جانفي 2005.
- (36) غادة عوض القط، الإبداع والتجديد والابتكار كمدخل لجودة أداء المنظمات، ندوة تطوير الأداء فی مؤسسات القطاع العام، القاهرة، 2-6 جانفي، 2005.
- (37) فريد النجار، ممارسات التدريب الموجه بتكنولوجيا المعلومات، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء فی ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة 9-11 جانفي 2005.
- (38) كاسر نصر المنصور، طلال عايد الأحمدی، قیاس إنتاجية الإدارة الحكومية فی الوطن العربي (مقاييس مقترحة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة فی العالم العربي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية 26-28 نيسان 2004.
- (39) لمياء عبد الصمد السامرائي، الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا الشبكات، الملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين وأثر تكنولوجيا المعلومات على النشاط القانوني والإداري، مصر، 15 – 17 ديسمبر 2003.
- (40) محمد إبراهيم مرعي، تكنولوجيا المعلومات ودورها فی تطوير الحكومة الإلكترونية، مؤتمر تطوير إجراءات العمل بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، 25 – 29 ماي 2008.
- (41) محمد الراوي، مدخل سياسي مؤتمر اصلاح الخدمة المدنية فی مصر، مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية فی مصر، 22-23 جويلية 2008.
- (42) محمد الطعمانة، معايير قیاس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، ندوة الأساليب الحديثة فی قیاس الأداء الحكومي القاهرة، 9 – 13 جانفي 2005.
- (43) محمد العزازي أحمد أبو إدريس، دورة أجهزة الرقابة الحكومية فی تفعيل أساليب القیاس، ندوة الأساليب الحديثة فی قیاس الأداء الحكومي، القاهرة، 15 – 17 مارس 2004.
- (44) محمد العزب، التدريب الإداري الموجه بالأداء فی ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة ثورة المعلومات وعلاقتها بالتدريب، جمهورية مصر العربية 9-11 جانفي 2005.

قائمة المراجع

- (45) محمد المحمدي ماضي، نحو إدارة إقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص: ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي القاهرة - جمهورية مصر العربية 15-17 مارس 2004.
- (46) محمد المحمدي الماضي، إعادة هيكلة الإدارة الحكومية في ظل المستجدات الدولية، ندوة الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية، القاهرة، 18 - 22 جويلية 2006.
- (47) محمد الملا، المفاهيم الأساسية لإدارة وصيانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الملتقى السنوي الثالث لمديري تكنولوجيا المعلومات، الكويت، 1 - 3 مارس 2009.
- (48) محمد حسن العزازي، الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ورضاء العملاء، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي وورشه عمل نماذج عربية ناجحة في قياس الاداء المؤسسي، المملكة المغربية 9-12 نوفمبر 2008.
- (49) محمد شايب، هدار لحسن، تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الاعلام في الجزائر...بعد عشرية من الاصلاحات (المؤتمر الدولي تقييم اثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014)، جامعة سطيف 1، 11-12 مارس 2013.
- (50) محمد صادق، كفاءة دور الدولة والتنمية في البلدان العربية دروس الماضي وأفاق المستقبل، ندوة دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، 23-25 أفريل، تونس، 1986.
- (51) محمد عبد الفتاح العشماوى، قياس وتقييم الاداء المؤسسي في إطار تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والانتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة 5 - 9 أغسطس 2007.
- (52) ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والانتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، 5 - 9 أوت 2007.
- (53) واعروسيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية(حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات.
- (54) يحيى الربوي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الحكومي، ورشة عمل إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الحكومي، مصر، يومي 25 - 26 أوت 2004.

6- التقارير:

1) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2009 نحو تواصل معرفي منتج، الإمارات العربية المتحدة.

2) تقرير برنامج التنمية الخماسي، المنعقد بمجلس الوزراء يوم الإثنين 24 ماي 2010.

3) مصطفى أبو الفتوح، ترجمة محمد عبد السميع علي، تنظيم وإدارة المشروعات العامة في الدول النامية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية.

7- القوانين:

1) الجريدة الرسمية الجزائرية لسنة 2006، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل: 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46.

2) المادة 1 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة - 2011 يتعلق بالبلدية.

3) المادة 2 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة - 2011 يتعلق بالبلدية.

4) المادة 3 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة - 2011 يتعلق بالبلدية.

5) المادة 126 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة - 2011 يتعلق بالبلدية.

6) المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جويلية 1995 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي الجريدة الرسمية العدد 37.

1- الكتب-

2- المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة :

- 1) A.parasuraman, valarie A. zenthaml, leonard L. Berry, servqual a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, volume 64, number 1, spring 1988.
- 2) Alain Finet, C. Bughin, C.CHATELIN, M.H.Depret, A. Hamadouch, F. Missonier-Piera, C.Piot, , Gouvernement d'entreprise, Nouveaux défis financiers et non financiers, Edition de boeck Université, Bruxelles, 2009.
- 3) Alain His, Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information, Synthèse des débats au sein de VECAM ,disponible sur le site : <https://vecam.org/archives/article143.html> .
- 4) Amil jreisat, comparative public administration, new york, 2002.
- 5) Andrei Octavian paraschivescu, george bacovia, the international dimension of quality , volume 17, issue 1/2014.
- 6) Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguiet, piloter les performances RH, La création de valeur par les ressources Humaines, Edition liaison, France, 2009.
- 7) BOUCHIKHI Aicha, BENDIABDELLAH A, Gouvernance des entreprises publiques Quel rôle pour l'état actionnaire, Université de Tlemcen.
- 8) Daniel Held, Dr. ès Sc. Econ, Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines, paru dans personnel, Janvier 2001, no 416.
- 9) Déclaration sur le renforcement de la bonne gouvernance et sur la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, deuxième jour de la dix-neuvième Réunion CM(19), journal no 2, point 7 de l'ordre du jour , Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe ,7 December 2012 ,Dublin 2012.
- 10) Driss Kettani ,Bernard Moulin: L'e-gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement, l'expérience du Projet eFez, Centre de recherches pour le développement international , Canada ,Dépôt légal 2e trimestre 2014, disponible sure le site : <https://prd-idrc.azureedge.net>.
- 11) Gabcanova iveta, human resources key performance indicators, journal of competitiveness vol. 4, issue 1, march 2012 .

- 12) George A. Larbi, The new public management approach and crisis states , geneva: united nations research institute for social development- discussion paper No. 112, september 1999.
- 13) Hakan Wiklund et pla Sandvik Wiklund, widening the six sigma concept, An approach to improve organisational learning, *Total Quality Management*, vol 13, 2002.
- 14) Jean-Marc Lalier, Développement de l'administration électronique : où en est-on ? Dossier élaboré par la documentation française, 7- 04- 2005, disponible sur le site : <http://www.vie-publique.fr>
- 15) Jean-Marc Lalier, Développement de l'administration électronique : où en est-on ? Dossier élaboré par la documentation française, 7- 04- 2005 disponible sur le site : <http://www.vie-publique.fr>.
- 16) Josephat Stephen Itika, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, Published by: African Studies Centre, vol 2 , 2011.
- 17) J-P. Faguet Development management, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences Published by: University of London University of London, 2008, Website: www.londoninternational.ac.uk.
- 18) KENNETH L. KRAEMER , JOHN LESLIE KING, Information technology and administrative reform: will the Time After E-Government be different?, center for research on information technology and organizations (CRITO), Germany. September 29, 2003.
- 19) La qualité des services publics s'améliore une « première », les agents de la fontion publique s'expriment sur la complexité des démarches administratives internes, disponible sur le site : [HTTP://WWW.MODERNISATION.GOUV.FR/LA-QUALITE-DES-SERVICES-PUBLICS-SAMELIORE](http://WWW.MODERNISATION.GOUV.FR/LA-QUALITE-DES-SERVICES-PUBLICS-SAMELIORE)
- 20) Le ministère publie son programme de modernisation et de simplification, publier le :19/03/2014 disponible sur le site : www.economie.gouv.fr/ministere-publie-programme-modernisation-et-simplification.
- 21) Les grandes étapes de la réforme de l'état, site vie publique. Nov. 2012, disponible sur le site : <http://www.vie-publique.fr>.
- 22) Lynne Holt, Utility service quality—telecommunications, electricity, water, public utility research center, university of florida, march 2004.

- 23) Maya bacache- beauvallet, Ou va le management public ? reformes de l'état et gestion de l'emploi public.
- 24) Mohamed louadi, introduction aux technologies de l'information et de la communication, centre de publication, Tunis, 2005 .
- 25) Mohd. Adil ,Odai Falah Mohammad Al Ghaswyneh ,Alaa Musallam Albkour servqual and servperf, A review of measures in services marketing research global journal of management and business research marketin, Publisher: Global Journals Inc. (USA), volume 13, version 1.0, 2013.
- 26) Prabha Ramseook-Munhurrun, Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee, service quality in the public service, international journal of management and marketing research, volume 3 , number 1 , 2010.
- 27) Rachid JANKAR, Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie Vers une filière euromaghrébine des TIC ?, IPEMED, 2014.
- 28) Reinhard Bachmann, Arjen van Witteloostuijn , Analysing inter-organizational relationships in the context of their business systems – A conceptual framework for comparative research institute for advanced studies, vienna reinhard Bachmann university of London, July, 2006.
- 29) Yann Algana, Maya Bacacheb et Anne Perrotc, Administration numérique, Les notes du conseil d'analyse économique, n° 34, septembre 2016 p 5. Disponible Sur le site :<http://www.cae-eco.fr/Administration-numerique.html>
- 30) Yves C. Gagnon ,Jocelyne Dragon, L'impact des technologies sur la performance des organisations optimum, la revue de gestion du secteur public, vol 28, no 1 .
- 31) Zainal Abedin, service quality level and the perception of customers, a study on nijhoom tours, rated travel and tourism company in Bangladesh, Published by european centre for research training and development, vol.3, No.3.pp.80-100, april 2015.

3- الدراسات:

- 1) Christoph Demmke , evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE : Méthodes d'évaluation de la performance pour les entretiens avec les collaborateurs et les conventions d'objectifs, Etude pour la 48e réunion des directeurs généraux des administrations publiques des Etats membres de l'Union européenne, Institut européen de l'administration publique, 2007.

- 2) Shehadeh M.A.AL-Gharaibeh, Nazem M.M. Malkawi, the impact of management information systems on the performance of governmental organizations- study at jordanian ministry of planning international, journal of business and social science, vol. 4 no. 17, special issue , december ,2013 .

4- تقارير المعلومات :

- 1) A.G.WATTS, rapport rôle des technologies de l'information et de la communication dans un système intègre d'information et d'orientation, united kingdom, novembre, 2001.
- 2) Autorité de régulation de la poste et des télécommunications ARPT, rapport annuel de l'ARPT DOSSIER DE PRESSE ,27 DE CEMBRE 2014.
- 3) Generous support for the 2015 corruption perceptions index was provided by Ernst & Young, p : 7, disponible sur le site: www.transparency.org.
- 4) Commission européenne : Rapport de la politique de cohésion européenne 2014-2020 cibler les investissement sur les principales priorités de croissance, http://ec.europa.eu/regional_pfr.
- 5) Eric Woerth, François Cornut-Gentille, rapport de modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs, Mars 2010.
- 6) INA FREEMAN, AMIR HASNAOUI, rapport information and communication technologies, (a tool to implement and drive corporate social responsibility), France, 15/07/2010.
- 7) Instituting corporate governance in developing, emerging, and transitional Economies, Center for International Private Enterprise, 2002.
- 8) La révision générale des politiques publiques (RGPP), disponible sur le site : www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rgpp/revision-generale-politiques-publiques-coup-accelereur-pour-reforme-e.
- 9) Rapport d'information déposé en application de l'article 146-3, alinéa 6, du Règlement par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation de la modernisation numérique de l'État et présenté par Mme Corinne ERHEL et M. Michel PIRON Députés, disponible sur le site : <http://www.assemblee-nationale.fr/tat>.
- 10) Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique, plan d'action interministériel de la relation de service 2016-2017, Mai 2016 , disponible sur le site : www.modernisation.gouv.fr.
- 11) Président de section au conseil d'etat réalisé avec l'assistance de pascal TROUILLY, maître des requêtes et Nicolas LABRUNE, auditeur au

- conseil d'état 29 octobre 2013, disponible sur le site :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>.
- 12) Projet AD LE: pour vous simplifier la vie ! administration électronique 2004 – 2007, disponible sur le site :
www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/IMG/pdf/projet_ADELE.pdf.
- 13) Rapport à monsieur le premier ministre sur la fonction publique Présenté par bernard pêcheur, rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire Moderniser l'Etat, l'encadrement supérieur Présenté par la commission sur la réforme de l'Ena et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques présidée par monsieur Yves-Thibault de silguy Décembre 2003, disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>.
- 14) Rapport de Monsieur François Cornut Gentile, Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs, député de Haute-Marne, parlementaire en mission auprès de Monsieur Eric Woerth, Ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat Mars, 2010, disponible sur le site :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics>
- 15) Rapport de résultats, baromètre de la complexité des démarches administratives vue par les agents de la Fonction Publique DITP Janvier 2018, disponible sur le site : <http://www.modernisation.gouv.fr> .
- 16) Report of united nations, e-government survey 2018, united nations, department of economic and social affairs, new York, 2018.
- 17) République algérienne démocratique et populaire, commission d'E-Algérie 2013.
- 18) The global information technology report 2016, ICTs for inclusive growth, world economic forum, inseed.
- 19) The world Bank, Governance, the world Bank Experience, world Bank publication. Washington .C .U .S,1994.
- 20) Tristan Klein , Daniel Ratier, Rapport l'impact des TIC sur les conditions de travail, direction générale du travail, n 49 ,france,2012.
- 21) United nations E-Government survey 2016, E-Government in support of sustainable development, New York, 2016 Department of Economic and Social Affairs, disponible sur le site : <https://publicadministration.un.org> .

5- القواميس:

- 1) Dictionnaire suisse de politique sociale,
www.socialinf.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530.

6- المواقع الإلكترونية :

- 1) <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>
- 2) <http://www.france24.com/fr/20150503-algerie-corruption-scandales-justice-proces-sonatrach-autoroute-politique,consulté>
- 3) <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx> .
- 4) <http://www.mpttn.gov.dz/>.
- 5) <http://www.mpttn.gov.dz//>
- 6) <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>.
- 7) <https://www.ennaharonline.com> .
- 8) <https://www.legifrance.gouv.fr> .
- 9) <https://www.populationpyramid.net>
- 10) <https://www.mpttn.gov.dz> .
- 11) internet world states, web site:
<http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>.
- 12) l'action publique se transforme/avec les administrations et les opérateurs publics/ publier le :09.04.18, <http://www.modernisation.gouv.fr>.
- 13) world banq group(us) :
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>.
- 14) www.performance-publique.budget.gouv.fr .
- 15) البوابة الإلكترونية للمواطن <http://www.elmouwatin.dz> .

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1)

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	العايب عبد الرحمان (الأستاذ المشرف)	01
جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	عماري عمار	02
جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر قسم أ	زهيوه عبد الكريم	03
جامعة خنشلة	أستاذ محاضر قسم أ	بلقيدوم صباح	04
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم أ	تومي إبراهيم	05

الملحق رقم (2)

إستمارة الإستبيان الخاص بالموظفين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - إطار الدراسة: دكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

*****إستبيان موجه للموظفين في البلدية*****

موضوع البحث:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية
دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا

الهدف من الإستبيان:

يهدف هذا الإستبيان للحصول على المعلومات الضرورية حول الموضوع لإثرائه فالرجاء الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية. نعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات وإن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم إستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

يقصد بموضوع البحث مختلف الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية التي تستخدم لإدخال المعلومات الخاصة بالمواطنين ومعالجتها أين يتم تقديم الخدمة العمومية والتي تقوم بتقديمها مختلف أجهزة الحكومة بطريقة إلكترونية .

تحت إشراف:

أ.د/ العايب عبد الرحمان

من إعداد الطالبة:

بن عبد الله أسماء

للإجابة عن أي إستفسار يرجى الإتصال بالباحثة عن طريق البريد الإلكتروني: asma-benabdallah@hotmail.fr

أولاً: بيانات عامة

الرجاء الإجابة على كل الأسئلة المطروحة بوضع علامة (✓) في الإجابة الصحيحة

I. السن:

أقل من 40 سنة

40 – 50 سنة

أكثر من 50 سنة

II. المستوى العلمي:

دراسات عليا (ماجستير – ماجستير – دكتوراه)

مؤهل جامعي (بكالوريا، ليسانس)

تقني سامي في الإعلام الآلي

مؤهل آخر (أذكره):

III. الأقدمية في الخدمة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

IV. الدرجة الوظيفية:

ثانياً: بيانات حول الموضوع

(المحور الأول: مدى توافر العوامل الداعمة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى البلديات)

1- هل سيادتكم على علم بالأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها؟

لا

إلى حد ما

نعم

1-1- إذا كانت الإجابة ب نعم أو إلى حد ما، فما هي هذه الأهداف؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- هل توجد لدى البلدية خطة واضحة للإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها؟

نعم إلى حد ما لا

3- هل شاركت المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد هذه الخطة؟

نعم إلى حد ما لا

4- هل يتم أداء العمل داخل البلدية بطريقة إلكترونية؟

نعم إلى حد ما لا

5- هل يتم الإعتماد على الشبكات الداخلية والخارجية والتطبيقات المعلوماتية في أداء أعمالكم؟

نعم إلى حد ما لا

(المحور الثاني: مدى إعتماد البلديات على إستراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على

مختلف التطبيقات التكنولوجية)

6- هل توافقون على زيادة الإعتماد في أداء أعمالكم على الطرق المعلوماتية الحديثة؟

نعم إلى حد ما لا

6-1- سواء كانت إجابتك بنعم، إلى حد ما أو لا علل إجابتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

7- هل تحرص إدارة البلدية على تنمية مهاراتكم على استخدام التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

نعم إلى حد ما لا

7-1- إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم ذلك؟

- عن طريق دورات تدريبية

- ندوات وملتقيات على مستوى الجامعة

- دورات تكوينية على مستوى الخارج

8- هل يختلف تقييم وقياس أدائكم بإدخال التكنولوجيات الحديثة مقارنة مع عملكم بالطرق التقليدية؟

نعم إلى حد ما لا

1-8- إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

(المحور الثالث: المشاكل التي تعترض الإستفادة من التطبيقات الحديثة لتحسين الأداء في البلديات)

9- هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى نقص في الأداء؟

نعم إلى حد ما لا

1-9- إذا كانت الإجابة بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم التعامل مع الأعطاب التي تمس الأجهزة والتطبيقات المعلوماتية على مستوى البلدية؟

- إستدعاء مهندسين مختصين في مجال المعلوماتية
- الرجوع للعمل بالطرق التقليدية
- توقف العمل

10- هل أنت على علم بالقوانين التي تحكم تعاملكم إلكترونياً مع المواطنين؟

نعم إلى حد ما لا

1-10- إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فيما تتمثل هذه القوانين؟

.....

.....

.....

.....

*** أشكركم على تعاونكم ***

الملحق رقم (3)

إستمارة الإستبيان الخاص بالمستفيدين
(متلقي الخدمة العمومية)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إطار الدراسة: دكتوراه

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

إستبيان موجه لمتلقي الخدمة العمومية

موضوع البحث:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية
دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا

الهدف من الإستبيان:

يهدف هذا الإستبيان للحصول على المعلومات الضرورية حول الموضوع لإثرائه فالرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية. نعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات وإن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.
ملاحظة:

يقصد بموضوع البحث مختلف الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية التي تستخدم لإدخال المعلومات الخاصة بالمواطنين ومعالجتها أين يتم تقديم الخدمة العمومية والتي تقوم بتقديمها مختلف أجهزة الحكومة بطريقة إلكترونية .

تحت إشراف:

أ.د/ العايب عبد الرحمان

من إعداد الطالبة:

بن عبد الله أسماء

للإجابة عن أي إستفسار يرجى الإتصال بالباحثة عن طريق البريد الإلكتروني: asma-benabdallah@hotmail.fr

أولاً : بيانات عامة

الرجاء الإجابة على كل الأسئلة المطروحة بوضع علامة (√) في الإجابة الصحيحة

I. الجنس:

ذكر

أنثى

II. السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

III. المستوى الدراسي :

ليس لدي مستوى دراسي

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

IV. نوع الخدمة العمومية التي تطلبها

إستخراج شهادات (ميلاد، إقامة...)

إستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

إستخراج جواز السفر البيومتري

خدمات عمومية أخرى

ثانياً: بيانات حول الموضوع

(المحور الأول: معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وزيادة معدلات الأداء عند تقديم الخدمة)

1- هل ترى أن البلدية تعتمد في تقديم خدماتها على تجهيزات تقنية متطورة؟

لا

إلى حد ما

نعم

2- إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدية أدى إلى سهولة في إتصالك معها؟

لا

إلى حد ما

نعم

3- هل هنالك سهولة في أخذ المواعيد أو إلغائها عند طلب الخدمة؟

لا

إلى حد ما

نعم

4- تلتزم البلدية بتنفيذ خدماتها في الأوقات المحددة؟

نعم إلى حد ما لا

(المحور الثاني: معرفة العلاقة بين الإعتماد على تنمية مهارات العاملين التكنولوجية وبين جودة

الخدمة العمومية المقدمة)

5- تتسم المعلومات التي تصدرها البلدية بالدقة؟

نعم إلى حد ما لا

6- تتوفر لدى البلدية أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء؟

نعم إلى حد ما لا

7- هل تشعر بالأمان على وثائقك عند تقديمها للبلدية للحصول على الخدمة؟

نعم إلى حد ما لا

8- هل هنالك إمكانية للإستعلام والإستفسار عن الخدمة عن بعد، أي عن طريق الهاتف أو المواقع

الإلكترونية الخاصة بالبلدية؟

نعم إلى حد ما لا

9- المرافق والصالات التي تقدم بها الخدمة العمومية ملائمة؟

نعم إلى حد ما لا

10- يتعامل الموظفون بالبلدية مع المواطنين بشكل لائق؟

نعم إلى حد ما لا

11- في رأيك هل يحرص الموظفون بالبلدية على حل المشكلات التي قد تواجه المواطن؟

نعم إلى حد ما لا

(المحور الثالث: معرفة مدى الإهتمام بالمواطنين ومدى العلم بالقوانين والتشريعات التي تتفق مع

متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية)

12- يحرص الموظفون في البلدية على معرفة آراء وإحتياجات المواطنين؟

نعم إلى حد ما لا

13- إذا كانت الإجابة بنعم أو إلى حد ما، هل يتم ذلك عن طريق مواقعها الإلكترونية؟

نعم إلى حد ما لا

14- هل أنت على علم بالقوانين والتشريعات التي تحدد حقوقك وواجباتك عند التعامل إلكترونيا مع

البلدية؟

نعم إلى حد ما لا

1-14- إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فما هي هذه القوانين والتشريعات؟

.....

.....

.....

.....

.....

*** أشكركم على تعاونكم ***

الملحق رقم (4)

نتائج إختبار الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة
للإستبيانين

ا. نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمجتمع الدراسة الأول (مجتمع الموظفين في البلديات)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	15

اا. نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمجتمع الدراسة الثاني (متلقي الخدمة العمومية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	18

الملحق رقم (5)

نتائج برنامج SPSS للإستبيانين

1. نتائج برنامج الحزمة الإحصائية Spss لمجتمع الدراسة الأول (مجتمع الموظفين في البلديات)

سن الموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	40-20 سنة	99	69,2	69,2
	40-50 سنة	35	24,5	93,7
	أكثر من 60 سنة	9	6,3	100,0
	Total	143	100,0	100,0

المستوى العلمي للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤهل جامعي - بكالوريا - ليسانس - ماستر	114	79,7	79,7
	تقني سامي في الإعلام الآلي	24	16,8	96,5
	مؤهل آخر - أذكره	5	3,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0

الدرجة الوظيفية للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أمين محفوظات	10	7,0	7,0
	إدماج مهني	37	25,9	32,9
	تقني سامي في الإعلام الآلي	1	,7	33,6
	رئيس مصلحة	6	4,2	37,8
	عون إداري	23	16,1	53,8
	عون إداري رئيسي	9	6,3	60,1
	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	7	4,9	65,0
	متصرف إداري	16	11,2	76,2
	متصرف إقليمي	10	7,0	83,2
	متصرف رئيسي	2	1,4	84,6
	مساعد مهندس	1	,7	85,3
	مفتش رئيسي	4	2,8	88,1
	مهندس رئيسي	17	11,9	100,0
	Total	143	100,0	100,0

هل سيادتكم على علم بالأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	114	79,7	79,7
	لا	29	20,3	100,0
	Total	143	100,0	100,0

إذا كانت الإجابة بنعم، أو إلى حد ما فما هي هذه الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التسيير الجيد للإدارة العمومية	28	19,6	19,6
	تحسين الخدمة العمومية	33	23,1	42,7
	تحقيق التنمية المحلية	27	18,9	61,5
	تسهيل التعامل مع المواطنين	30	21,0	82,5
	تقريب الإدارة العمومية من المواطن	6	4,2	86,7
	Total	19	13,3	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل توجد لدى البلدية خطة واضحة للإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	130	90,9	90,9	90,9
Validé نعم	13	9,1	9,1	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل شاركت المستويات الإدارية في إعداد هذه الخطة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	3	2,1	2,1	2,1
Validé إلى حد ما	11	7,7	7,7	9,8
لا	129	90,2	90,2	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل يتم أداء العمل داخل البلدية بطريقة إلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	142	99,3	99,3	99,3
Validé إلى حد ما	1	,7	,7	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل يتم الإعتماد على الشبكات الداخلية والخارجية والتطبيقات المعلوماتية في أداء أعمالكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	133	93,0	93,0	93,0
Validé إلى حد ما	10	7,0	7,0	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل تواففون على زيادة الإعتماد في أداء أعمالكم على الطرق المعلوماتية الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	143	100,0	100,0	100,0

إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé عن طريق دورات تدريبية من طرف خبراء في مجال المعلوماتية	25	17,5	100,0	100,0
Manquante Système manquant	118	82,5		
Total	143	100,0		

هل يختلف تقييم وقياس أداكم بإدخال التكنولوجيات الحديثة مقارنة مع عملكم بالطرق التقليدية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé لا	143	100,0	100,0	100,0

إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فكيف يتم ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	143	100,0	100,0	100,0

هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى نقص في الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	143	100,0	100,0	100,0

كيف يتم التعامل مع الأعطاب التي تمس الأجهزة والتطبيقات المعلوماتية على مستوى البلدية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إندعاء مهندسين مختصين في مجال المعلوماتية	62	43,4	43,4	43,4
الرجوع للعمل بالطرق التقليدية	46	32,2	32,2	75,5
توقف العمل	35	24,5	24,5	100,0
Total	143	100,0	100,0	

هل أنت على علم بالقوانين التي تحكم تعاملكم إلكترونياً مع المواطنين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	9,1	9,1	9,1
إلى حد ما	4	2,8	2,8	11,9
لا	126	88,1	88,1	100,0
Total	143	100,0	100,0	

إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فيما تتمثل هذه القوانين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قانون الجريمة الإلكترونية	126	88,1	88,1	88,1
	17	11,9	11,9	100,0
Total	143	100,0	100,0	

ii. نتائج برنامج الحزمة الإحصائية Spss لمجتمع الدراسة الثاني (متلقي الخدمة العمومية)

جنس متلقي الخدمة العمومية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	622	61,9	61,9	61,9
أنثى	383	38,1	38,1	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

سن متلقي الخدمة العمومية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 20 سنة	193	19,2	19,2	19,2
من 20 إلى 40 سنة	708	70,4	70,4	89,7
أكثر من 40 سنة	104	10,3	10,3	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

المستوى الدراسي لمتلقي الخدمة العمومية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليس لدي مستوى دراسي	45	4,5	4,5	4,5
ابتدائي	36	3,6	3,6	8,1
متوسط	99	9,9	9,9	17,9
ثانوي	218	21,7	21,7	39,6
جامعي	607	60,4	60,4	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

نوع الخدمة العمومية المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إستخراج شهادات؛ ميلاد، إقامة، ...	309	30,7	30,7	30,7
إستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية	505	50,2	50,2	81,0
إستخراج جواز السفر البيومتري	139	13,8	13,8	94,8
خدمات عمومية أخرى	52	5,2	5,2	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

هل ترى أن البلدية تعتمد في تقديم خدماتها على تجهيزات تقنية متطورة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	250	24,9	24,9	24,9
إلى حد ما	644	64,1	64,1	89,0
لا	111	11,0	11,0	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدية أدى إلى سهولة في إتصالك معها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	484	48,2	48,2	48,2
إلى حد ما	403	40,1	40,1	88,3
لا	118	11,7	11,7	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

هل هنالك سهولة في أخذ المواعيد أو إلغائها عند طلب الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	3,7	3,7	3,7
إلى حد ما	412	41,0	41,0	44,7
لا	556	55,3	55,3	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

تلتزم البلدية بتنفيذ خدماتها في الأوقات المحددة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	48	4,8	4,8	4,8
إلى حد ما	161	16,0	16,0	20,8
لا	796	79,2	79,2	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

تتسم المعلومات التي تصدرها البلدية بالدقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	364	36,2	36,2	36,2
إلى حد ما	225	22,4	22,4	58,6
لا	416	41,4	41,4	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

هل تشعر بالأمان على وثائقك عند تقديمها للبلدية للحصول على الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	84	8,4	8,4	8,4
إلى حد ما	178	17,7	17,7	26,1
لا	743	73,9	73,9	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

هل هناك إمكانية للإستعلام والإستفسار على الخدمة عن بعد، أي عن طريق الهاتف أو المواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	47	4,7	4,7	4,7
إلى حد ما	154	15,3	15,3	20,0
لا	804	80,0	80,0	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

يتعامل الموظفون في البلدية مع المواطنين بشكل لائق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	130	12,9	12,9	12,9
إلى حد ما	626	62,3	62,3	75,2
لا	249	24,8	24,8	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

المرافق و الصالات التي تقدم بها الخدمة العمومية ملائمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	70	7,0	7,0	7,0
إلى حد ما	245	24,4	24,4	31,3
لا	690	68,7	68,7	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

في رأيك هل يحرص الموظفون في البلدية على حل المشكلات التي قد تواجه المواطن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	73	7,3	7,3	7,3
إلى حد ما	270	26,9	26,9	34,1
لا	662	65,9	65,9	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

يحرص الموظفون في البلدية على معرفة آراء واحتياجات المواطنين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	2,0	2,0	2,0
إلى حد ما	148	14,7	14,7	16,7
لا	837	83,3	83,3	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، هل يتم ذلك عن طريق مواقعها الإلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	168	16,7	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	837	83,3	
Total		1005	100,0	

تتوفر لدى البلدية أنظمة توثيق وسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	51	5,1	5,1	5,1
إلى حد ما	664	66,1	66,1	71,1
لا	290	28,9	28,9	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

هل أنت على علم بالقوانين والتشريعات التي تحدد حقوقك وواجباتك عند التعامل إلكترونيا مع البلدية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	3,0	3,0	3,0
إلى حد ما	6	,6	,6	3,6
لا	969	96,4	96,4	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

إذا كانت إجابتك بنعم أو إلى حد ما، فما هي هذه القوانين والتشريعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قانون التوقيعات الإلكترونية	969	96,4	96,4	96,4
قانون الجرائم الإلكترونية	5	,5	,5	96,9
قانون الجرائم الإلكترونية	31	3,1	3,1	100,0
Total	1005	100,0	100,0	

الملحق رقم (6)

أسئلة المقابلة التي أجريت مع المدير العام
لعصرنة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية
والجماعات المحلية

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية
-دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا-

1. هل توجد خطة لدى البلدية للإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الخدمة العمومية؟
2. ما هي تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى البلدية؟
3. ما هو تقييمكم لمستوى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل البلدية؟
4. هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء البلدية؟
5. هل تحرص المديرية العامة للعصرنة على تنمية مهارات العاملين على استخدام التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، وكيف يتم ذلك؟
6. هل تقييمكم للأداء داخل البلدية يختلف بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟
7. من وجهة نظر سيادتكم، هل توجد معوقات تحد من قدرة البلدية على الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء؟
8. هل تحرص المديرية العامة للعصرنة على توفير الاعتمادات المالية اللازمة لشراء وتحديث وصيانة الأجهزة والبرمجيات؟
9. بكم قدرت تكاليف الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى الجماعات المحلية بصفة عامة والبلديات خاصة لحد الآن؟
10. هل هنالك قوانين وتشريعات تتفق مع متطلبات العمل وفقا لتكنولوجيا المعلومات؟ وكيف يتم التعامل مع هذه القوانين؟

الملحق رقم (7)

تعليمية وزير الداخلية والجماعات المحلية
رقم 1478 بخصوص إعادة تأهيل المرافق
العمومية التابعة للقطاع مؤرخة في 30

سبتمبر 2013

N=12721

30 SEP. 2013

1530

30 سبتمبر 2013

1530

المختبر 273



49827

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية



2013

دزم الردة

الصحبة والصحابة الولاية

1478

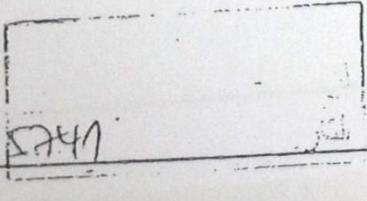
الموضوع: بخصوص إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.
المرفقات: برنامج عمل إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية

عكفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تنفيذ برنامج عمل واسع النطاق لإعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية التابعة للقطاع بالولايات، المقاطعات الإدارية، الدوائر والبلديات، وهو ما يكرسه الإطار التنظيمي المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، الذي ينص عليه المرسوم 131-88 المؤرخ في 04 جويلية 1988.

ضمن هذا المسعى، تم إصدار التعلية الوزارية رقم 1599 المؤرخة في 25 ماي 2011، التي تم بموجبها التخفيف من الإجراءات الإدارية المتعلقة بتشكيل العديد من الملفات، لاسيما لطلب الحصول على جواز السفر، بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة وبطاقة ترقيم السيارات، فحذفت العديد من الوثائق التي كانت مفروضة سلفا على المواطن وقلصت آجال معالجة طلبات المواطنين.

على صعيد آخر عمد القطاع لزقمنة سجلات الحالة المدنية والشروع في إصدار مستخرجات عقود الميلاد بواسطة الإعلام الآلي، إضافة إلى اعتماد جواز السفر البيومتري الإلكتروني المزمع تعميمه قبل نهاية سنة 2013 على مستوى كل الولايات والدوائر، وهو ما يشكل في حد ذاته نقلة نوعية مهمة في الخدمات المقدمة، والتي سمحت لنا بالوقوف على أهمية عصرنه المرافق العمومية الإدارية والدور الذي يمكن أن تلعبه في هذا المجال.

وبالموازاة مع ذلك، وسعيا لتعميق مسار إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، فقد تم موافاتكم بمنشور وزاري (المنشور الوزاري رقم 2102 المؤرخ في 14 نوفمبر 2012) يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، حيث تضمن لمجاور الأساسية التالية:



- تحسين الأداء على مستوى شبابيك الحالة المدنية ومصالح التنظيم العام من خلال انتقاء أفضل للعاملين في هذه المصالح الحساسة والعمل على تكوينهم لضمان خدمة إدارية ذات نوعية، وإلزامهم بضرورة حمل شارات تعريفية من شأنها أن تساهم في الحد من التصرفات البيروقراطية المشينة ومن حالات تجاوز السلطة والرشوة والمحسوبية. وشملت نفس تلك الإجراءات المسؤولين المحليين أيضا ومكاتبهم، وذلك حتى تكون العلاقة مع المواطن مبنية على المساواة وتتسم بالشفافية والحياد والعدالة.
- تجدر الإشارة إلى أن المصالح المركزية هي في طور الانتهاء من إعداد نص تنظيمي يحدد توزيع مناصب الشغل الخاصة بمفوضي الحالة المدنية وأعاون شبابيكها، مما سيساعد على إعادة تنظيم هذه المصالح وتحفيز العاملين بها.
- استقبال وتوجيه المواطنين بتكليف الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط التنظيمية للقيام بهذه المهام في انتظار صدور النصوص الخاصة بتحديد المعايير اللازمة لفتح هذه المناصب على مستوى كل ولاية، دائرة وبلدية، والتي هي في طور المصادقة.
- الاتصال، الإعلام والتوجيه، بتكثيف علاقات التواصل مع المواطن وتسخير الإمكانيات اللازمة من أجل تحسين نوعية الخدمات في مجال الإعلام، الاتصال والتوجيه، نظرا لانعكاساتها المباشرة على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

ولما كان من الضروري مراقبة هذه الإجراءات بنظام تقييم وتقويم دوريين، فقد تم التأكيد في مضمون هذا المنشور على الدور المحوري الذي يجب أن تلعبه عمليات التفتيش والمراقبة التي تقوم بها المصالح المعنية (المفتشية العامة للولاية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الإدارة المحلية،...)، وإدراج مسائل إعادة تأهيل المرفق العام عموما والإداري خصوصا ضمن اهتمامات المجلس التنفيذي الولائي واللجان التقنية للدوائر وجداول أعمال اجتماعاتهم.

كل هذه التدابير إن عكفنا على وضعها حيز التنفيذ، فإن ذلك من باب الحرص على قطع الطريق أمام ظاهرة ماقتنت تستفحل في هياكلنا الإدارية وأصبحت تمس بأسس التنظيم والعمل الإداري، والمتمثلة في الرشوة، المحسوبية والبيروقراطية وهي كلها من المعوقات التي لا تسمح بدعم أسس دولة الحق والقانون وتمس بهيبتها ومصداقية مصالحها.

لذلك فمن الضروري أن تحظى هذه الجهود، بالاهتمام والعناية اللازمين، ويتعين على الجميع العمل على تثمينها على المستوى المحلي بالمثابرة في محاربة هذه الآفات.

إن الجهود المبذولة محليا في هذا المجال، لم ترق بعد للديناميكية المرجوة، وتقاريركم الدورية أسهبت في سرد بل وفي تحديد العديد من النقائص بدقة، دون أن تتخذ بشأنها إجراءات نوعية من شأنها التغلب عليها، وهو ما يدل على اهتمام لم يرق بعد، عند البعض، إلى التحكم في هذا الملف وعدم التزام البعض الآخر بتجسيد التعليمات المعطاة.

لهذا الغرض، فإنني أؤكد بأن عمليات التقييم التي ستشمل مستقبلا أداء هياكلنا الإدارية على المستوى المحلي والقائمين عليها، سترتكز لا محالة على فعاليتها في تحسين نوعية خدمات الإدارية والتخفيف من وطأة التصرفات البيروقراطية.

إن الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ملتزمة بتذليل كل الصعوبات التي قد تعترضكم في هذه المهمة وقد أنشأت لجنة مركزية لهذا الغرض، تشمل جميع المصالح المعنية، إلا أن تعبئة الموارد المادية البشرية والتنظيمية من طرفكم ومتابعة العملية على مستوى مختلف الإدارات الموضوعية تحت سلطتكم، هما أمران ضروريان للاضطلاع بهما على أحسن وجه.

ليس من الضروري التذكير من جديد بورقة عمل القطاع المرسومة في هذا المجال والتي كانت محل تعليمات سابقة هي دائما سارية المفعول، لكن الوضعية الحالية لمصالح الحالة المدنية، التنظيم العام وباقي المرافق الإدارية، تستدعي تركيزكم في المرحلة القادمة على:

- ضمان التأطير الحسن للمصالح الإدارية التي تتعامل مباشرة مع المواطن باستخدام أعوان دائمين ومؤهلين والتعيين في المناصب النوعية المنشأة بالتنسيق مع المصالح المركزية.
- تكثيف نشاطات تفتيش المرافق العمومية الإدارية مع إشراك كل المصالح المعنية، قصد الوقوف على النقائص في مرحلة أولى ومعاينة مدى تطبيق الإجراءات الرامية لرفع التحفظات المسجلة في تقاريركم، مستعينين بالبطاقة الاستدلالية لعمليات التفتيش التي ووفيتم بها بموجب الإرسال رقم 170 المؤرخ في 31 جانفي 2013.

- يجب أن تكون تقارير التفتيش والتقييم المعدة محل دراسة على المستوى المحلي من طرف خلية ولانية برئاسة والي الولاية ومشاركة:

- الأمين العام للولاية
- المفتش العام للولاية
- مدير التنظيم والشؤون العامة
- مدير الإدارة المحلية
- رئيس الدائرة، ورئيس البلدية المعنيين، إضافة إلى كل إطار يمكنه أن يثري أعمال هذه الخلية والمشاركة في نشاطاتها.

الهدف من إحداث هذه الخلية هو إرفاق استنتاجات هذه التقارير بإجراءات فعلية سريعة من شأنها تدارك النقائص المسجلة.

على المستوى المركزي، سيتم اتخاذ تدابير من أجل متابعة نشاطات هذه الخلايا، بناء على التقارير الشهرية لنشاطات الخلية الولائية و الواجب إرسالها في بداية كل شهر (قبل العاشر من الشهر الذي يلي).

اعتبارا بأن نشاطاتكم تشكل امتدادا لبرنامج العمل المسطر من طرف الإدارة المركزية في هذا المجال، فستجدون طي هذه التعليمات نسخة عن هذا البرنامج لتمكينكم من متابعة عملية تحقيق أهدافه.

لذلك، يتوجب عيكم تجنيد كل المسؤولين المحليين من أجل إنجازهم في الآجال المحددة، و كثيف نشاطات فرق التفتيش والمراقبة المحلية مع التركيز على تحسين العلاقة بين الإدارة المواطن، تذليل العراقيل البيروقراطية، تحسين ظروف استقبال المواطن والإصغاء لطلباته انشغالاته.

وإلحاقاً بهذه الإجراءات، تجدر الإشارة إلى أن الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أخذت على عاتقها متابعة أعمالكم في هذا المجال، وتقييمها بصفة دورية، وستنفذ برنامج واسع النطاق لتفتيش المرافق العامة الإدارية على غرار ما شرعت فيه في مستهل السنة الجارية، لكن بتعزيز فرق التفتيش المركزية بهياكل التفتيش المحلية التي ستقوم بمهام تفتيش خارج أقاليم تعيينها لضمان تغطية أشمل والاستفادة من قدرات أكبر للمتابعة الدورية المستمرة.

المفتشيات العامة الولائية ستواصل بالطبع تولي مهامها التفتيشية على المستوى المحلي مع تركيزها على المحاور المذكورة أعلاه.

في الأخير أود أن أذكر بأن هذا الملف هو أحد أهم ملفات الإصلاحات التي أعلن عنها فخامة رئيس الجمهورية في فيفري 2011 والذي تم التأكيد عليها ضمن برنامج عمل الحكومة، وبالتالي فوزارة الداخلية والجماعات المحلية ماضية لا محالة في التكفل به، ولن تترك المجال لأي ارتياب، أو تردد في هذا الشأن، لهذا الغرض أطلب من الجميع التعبئة الكاملة والعمل دون هوادة من أجل تحسين خدمات المرفق العام الإداري وهياكله، والتقيد بتدابير هذه التعليمات.

وزير الدولة وزير الداخلية
والجماعات المحلية

الطبيب - بلعيز



الملحق رقم (8)

المديرية العامة للعصرنة الإدارية كبداية
موثقة لتجسيد أسس الرقمنة الإدارية في
الجزائر

المديرية العامة للعصرنة و الوثائق و الأرشيف



المصدر: تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-

104 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق 12 مارس سنة 2014. متاح على الموقع:

<http://www.interieur.gov.dz/index.php>, consulté le : 12-06-2019 à 19h55

الملحق رقم (9)

مراسلة الوزير الأول لأعضاء الحكومة
بخصوص إشراك المواطن مؤرخة في 3 مارس
2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



3 ن مارس 2013

رقم 7 6 5 4

الوزير الأول

إلى
السيدات والسادة
أعضاء الحكومة،

الموضوع: بخصوص استشارة المواطنين.

في إطار تنفيذ مخطط عمل الحكومة، ولاسيما في مجال تجسيد الحكم الرشيد ووضع سياسات عمومية وجبهة وفعالة، فإنه من المفيد ضمان استشارة أوسع قدر الإمكان من أجل تسيير أفضل وضبط حاجيات المواطنين.

وهكذا، فإن الحكومة في تسييرها العادي لشؤون الدولة، مدعوة إلى تنظيم وضبط الحياة الاقتصادية والاجتماعية من خلال الأدوات التي تتوفر عليها، والمتمثلة تحديدا في المبادرة بقوانين وتنظيمات تمثل بطبيعة الحال، إلى إجراءات في إعدادها، والإستشارة والموافقة المكرستين بموجب الدستور.

وبغرض التوفيق بين ضرورات العمل الحكومي وتطلعات المجتمع الذي ما انفك يتطور، فإنه من المفيد بل ومن الأساسي أن يتكفل عملها بانشغالات السكان على نحو يضمن انضمام المواطن بشكل أوسع.

وللقيام بذلك، وخارج الاستشارات المسبقة التي يملئها الدستور والقوانين، يدعى السيدات والسادة أعضاء الحكومة، كلما كان ذلك ممكنا، إلى استصدار رأي المواطن في التنظيمات التي تؤثر مباشرة على حياته (تنظيم الحياة الاجتماعية الثقافية).

وزارة الشؤون
للمتعلقين

رقم: 320

13

2
وجدير بالذكر ان الهدف المتوخى يتمثل في إضفاء الشفافية
على العمل الحكومي، وتحسينه ونجاعته، من خلال الحث على إقحام
المواطنين وإشراكهم، وبالتالي، كسب انخراطهم في السياسات
العمومية التي يتم تصورها ووضعها. واني واثق بأن ذلك من شأنه أن
يسمح بتفادي الاختلالات الناتجة عن بعض التنظيمات غير المتكيفة
والمتباينة أحيانا مع الواقع الميداني.

الدكتور عبد الصمد سلال



نسخة إلى:
فخامة السيد رئيس الجمهورية.

الملحق رقم (10)

مراسلة الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات
المحلية للولاء والمتظمنة وضع حيز الخدمة لمركز
نداء لوزارة الداخلية والجماعات المحلية المؤرخة
في 30 ديسمبر 2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

الوزير العام

30 DEC. 2014

السادة الولاية

الموضوع : وضع حيز الخدمة لمركز النداء لوزارة الداخلية والجماعات المحلية .

في إطار تحسين المرفق العام و التكفل الفعلي بانشغالات المواطنين و تبعا لتعليمات السيد وزير الدولة وزير الداخلية و الجماعات المحلية، يشرفني أن أنهي إلى علمكم أن مركز النداء لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، سيدخل حيز الخدمة يوم الأربعاء 31 ديسمبر 2014.

و الجدير بالذكر أن مركز النداء المشار إليه هو نظام إعلام و اتصال يهدف إلى إنشاء قناة اتصال مباشرة بين المواطن و الإدارة ، تضمن له :

- الاطلاع و الاستفسار عن بعد و مجانا على كل الإجراءات الإدارية ،
 - طرح الشكاوى و العرائض سواء على الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية أو على الولايات للتعبير عن انشغالاتهم.
 - إبداء الاقتراحات في إطار مسعى تشاركي .
- بهذا الصدد و من أجل إنجاح هذه العملية الهامة ذات البعد الوطني يطلب منكم :
- السهر على أن تكون الخلايا المنصبة على مستوى الولايات عملية كل الأيام المفتوحة ابتداء من الساعة الثامنة و نصف صباحا (سا 8 و 30 د) إلى غاية السابعة مساء (سا 19).

- التأكد من حسن سير الترتيبات المتخذة.

- متابعة المعالجة اليومية و التكفل بانشغالات المواطنين .

إنني أولي عناية خاصة للاحترام الدقيق للتعليمات الواردة بالملحق رقم

الملحق رقم (11)

بطاقة تقنية لخلية الإصغاء على مستوى
ولاية الجزائر

الجزائر، يوم :

ا.خ.ت.

رقم :

بطاقة تقنية لخلية الإصغاءلولاية الجزائر .

1 - إنشاء خلية الإصغاء :

- الإنطلاق الرسمي لعمل خلية الإصغاء لولاية الجزائر ، شهر فيفري 2011 ، حيث تم إنشاؤها بمبادرة من ولاية الجزائر ، كما تم وضعها تحت تصرف ديوان والي الولاية ، تلبية لمتطلبات الوضع آنذاك الذي استدعى وضع إطار جديد للإصغاء لانشغالات المواطنين مهما كانت طبيعتها (احتجاجات المواطنين ضد غلاء المواد الغذائية) .

تم تكريس هذا الإجراء بعد ذلك بواسطة نصوص تنظيمية ممتثلة في :

- صدور المنشور الوزاري رقم 2102 المؤرخ في 2012/11/14 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية .
- صدور التعلية الوزارية رقم 1587 المؤرخة في 23 أكتوبر 2013 ، المتعلقة باستقبال المواطنين في مقابلات والتكفل بتظلماتهم وانشغالاتهم .

2- مهام خلية الإصغاء :

- تقوم خلية الإصغاء لولاية الجزائر باستقبال المواطنين ، كل يوم اثنين ، ومتى اقتضت الضرورة إلى ذلك ، من خلال إعداد بطاقات استقبال تتضمن المعلومات الشخصية للمواطن ، ثم الإنشغال الذي يطرحه خلال المقابلة ، مع تدوين الجهة المعنية ، وإعلام المواطن بالوجهة التي أرسل إليها انشغاله للتكفل به .
- متابعة الردود التي ترسل إلى خلية الإصغاء من طرف الهيئات المختلفة التي تمت مراسلتها واستغلالها بغرض الرد على المواطن مرة أخرى.

- إعداد تقارير أسبوعية ، شهرية وسنوية توجه إلى مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، تتضمن حوصلة عن عملية الإستقبال .

3- تنظيم خلية الإصغاء :

- يشرف على عمل الخلية 05 إطارات ، تتوزع مهامهم حسب المحاور التالية :

- طلبات السكن بجميع صيغه والطعون المقدمة في هذا المجال .
- الطعون المقدمة في إطار عمليات إعادة الإسكان المختلفة وفي إطار إخلاء السكنات الوظيفية التابعة لقطاع التربية .
- تسوية الوضعية الإدارية للسكنات و النزاعات المطروحة في هذا المجال .
- طلبات التعويض عن عمليات هدم المحلات التجارية في إطار عمليات إعادة الإسكان المختلفة .
- طلبات تهيئة وترميم البنايات الآيلة للسقوط .
- طلبات تسوية ملفات البناءات الفردية (في إطار القانون 08-15) وطلبات تسوية الوضعية الإدارية للعقارات .
- تحسين الإطار المعيشي للمواطن ، البيئة ، نظافة المحيط ...إلخ .
- المهن المنظمة والمؤسسات المصنفة .
- قضايا تتعلق بالنشاط التجاري .
- طعون تتعلق بنزاعات علاقات العمل .
- طلبات إنجاز مشاريع استثمارية .
- طلب الإستفادة من إعانات اجتماعية .

مذكرة التخرج: علاقة الإدارة بالمواطن
مكان التبرص: ولاية الجزائر
من 13 مارس إلى 19 ماي 2016

روابحي عبد الرحمن
السنة الثالثة
تسيير الجماعات المحلية

تقرير حول مقابلات المواطنين

التاريخ: الإثنين 21 مارس 2016

المقر: ولاية الجزائر

المصلحة: خلية الإصغاء

الموضوع: جلسات استقبال المواطنين

مرفقات: بطاقة تقنية لخلية الإصغاء لولاية الجزائر.

بعد حضور مقابلات المواطنين على مستوى خلية الإصغاء بالتاريخ المذكور أعلاه أعدنا التقرير الآتي الذي يشمل النقاط الآتية:

- 1- تنظيم خلية الإصغاء.
- 2- إجراءات الاستقبال.
- 3- المكلفون بالاستقبال.
- 4- ملاحظات عامة.

بحسب بطاقة تقنية سلمت إلينا من قبل السيدة خلال فتحة موظفة بالخلية، انطلق عمل الخلية رسميا شهر فيفري 2011 حيث أنشأت بمبادرة من ولاية الجزائر ووضعت تحت تصرف ديوان الوالي، تقوم الخلية باستقبال المواطنين كل يوم إثنين للإصغاء للانشغالات التي يطرحونها أثناء المقابلة،

1- تنظيم الخلية:

تشرف على عمل الخلية مفتشة و يساعدها في ذلك 5 إطارات تتوزع مهامهم بحسب مجموعة محاور كطلبات السكن، طلبات تهيئة و ترميم البنايات الآيلة للسقوط، طعون تتعلق بنزاعات علاقات العمل...إلخ

الملحق رقم (12)

المقابلات والحصائل الأسبوعية لإستقبالات
المواطنين والتي ترسل إلى وزارة الداخلية
لتقييمها

Wilaya d'Alger

Le Wali

N°:..... /SPW



Alger le : 14 جاني 2016 : الجزائر، يوم :

إلى
السيد : وزير الداخلية و الجماعات المحلية
- الأمانة العامة -

الموضوع: ف/ي استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم.
المرجع : - التعلية الوزارية رقم 1587 المؤرخة في 23 أكتوبر 2013 .
- المذكرة رقم 1445 المؤرخة في 2014/10/29 .

المرفقات: جدول تفصيلي.

عملا بالإجراءات المحتواة في النصوص التنظيمية المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أوافيكم بالحصيلة الأسبوعية للاستقبالات التي خصصت للمواطنين خلال الفترة الممتدة ما بين 10 و 14 جانفي 2016 ، على مستوى خلية الإصغاء المنصبة بمقر ولاية الجزائر، و البالغ عددهم مئتين و اثنين و سبعين (272) مواطنا، تتناول انشغالاتهم المواضيع التالية :

- . طلبات السكن و الطعون المقدمة في إطار عمليات إعادة إسكان الأحياء الهشة و البنايات القديمة و شاغلي السكنات الوظيفية التابعة لقطاع التربية الوطنية : 256 ؛
- . طلبات الترميم، احترام قواعد التعمير و مطابقة البنايات : 06 ؛
- . النشاط التجاري و الاستثمار: 05 ؛

- . نزاعات مهنية : 01 ؛
- . طلبات مختلفة : 04 .

تفضلوا، سيدي الوزير، بقبول فائق عبارات التقدير والاحترام.



طلب (01) تم توجيهه إلى ديوان الزرقية والتسيير العقاري لبر مراد رئيس.		طلب (01) تم توجيهه إلى ديوان الزرقية والتسيير العقاري لبر مراد رئيس.	د - طلب تسمية وضعية سكنية لدى مصالح ديوان الزرقية والتسيير العقاري لبر مراد رئيس على أبر الطراد من الشقة . ج - مستغنية من سكن تقدمت بشكوى ضد زوجها الذي يطالبها بالسكن (فضية أعمار المعالة).	
طلب (01) تم حفظه.		(04) طلبات تم توجيهها إلى المقاطعات الإدارية المختصة.	ر - مطالبة تقدمت بشكوى ضد زوجها المستفيد من سكن اجتماعي لتأيمه بتطليعها.	
طلبات يقص أصحابها تقديم موافق الطرد من المسكن الوطنية		طلب (01) تم توجيهه إلى مديرية إعادة هيكلة الأحياء لولاية الجزائر .	3- <u>طمنون في إطار عملية إخلاء السكنات الوطنية التابعة لنطاق الزرقية الوطنية : 04</u> 2- <u>هيكلة وتوزيع سكنات آيلة للسقوط : 01</u> - طلب ترميم سقف مسكن بلدية باب الرادي .	
بعض العرائض مطروحة على مستوى الهيئات القضائية لا يمكن البت فيها.		طلب (01) تم توجيهه إلى المقاطعة الإدارية المختصة. طمن (01) تم توجيهه إلى لجنة الطمنون لولاية الجزائر. طمن (01) تم توجيهه إلى المقاطعة الإدارية المختصة. طلب (01) تم توجيهه أثناء المقابلة إلى مديرية التسيير الهندسة المعمارية و البناء لولاية الجزائر لإعطاء المعلومات اللازمة	3- <u>فضلا تتعلق بتأريعات ذات طابع عقاري وطلبات تتعلق باحترام قواعد التسيير والمران ومطابقة البنائات في إطار القانون 05/15/08</u> - طلب تنفيذ التزال الصادر عن بلدية القبة المتضمن عدم بناء فوضوي قام بإجازه أحد الأشخاص . - طمن في حجة السكن المكتسب ملكيته في إطار عملية التنازل عن أملاك الدولة . - طمن في حجة التعويض عن عمل تجاري تم هيكلة بلدية الأبار . - شكوى عن قيام أحد الأشخاص بأخبار بناء فوضوية . - مقاول عقاري بلدية اسطوالا يقص توجيه لإمكان إنجاز مشروعه .	

الملحق رقم (13)

خطة العمل المشتركة بين الوزارات
الفرنسية للعمل لعامي 2016 و 2017



Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique

PLAN D'ACTION INTERMINISTÉRIEL
DE LA RELATION DE SERVICE 2016-2017

Mai 2016

LA TRANSFORMATION DE LA RELATION DE SERVICE PUBLIC À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Le développement du numérique a entraîné de profonds bouleversements dans les rapports quotidiens entre les usagers et l'administration. Se propageant dans toutes les sphères de la société, il a contribué à modifier les attentes des usagers en renforçant leur degré d'exigence vis-à-vis d'une administration jugée à l'aune des standards qualité des plus grandes entreprises et en créant des modèles plus équilibrés, positionnant le citoyen comme co-constructeur du service et de la relation.

Dans un même temps, sous la pression de contraintes budgétaires et réglementaires de plus en plus fortes, "l'utilisateur citoyen" se vit de plus en plus comme un financeur du service, légitime à juger de la bonne allocation des ressources de l'administration et du niveau de service offert.

Répondre à une demande de service public ne se résume donc plus à délivrer le service dans les délais et avec politesse, il s'agit à présent de :

- comprendre et anticiper le besoin de l'utilisateur pour lui proposer un service et une relation adaptés,
- proposer une expérience fluide, simple et agréable,
- associer l'utilisateur et les agents aux améliorations et aux évolutions,
- optimiser les dépenses en s'appuyant sur le développement du numérique,
- être garant de la performance du service et en rendre compte au citoyen,
- et, plus généralement, être capable de mobiliser toutes les ressources de l'institution en faveur de l'utilisateur et des agents qui les servent au quotidien.

FOCU

« Relation de Service ou Relation Usagers »

Par convention, le terme de "relation de service " est préféré ici au terme de relation usager pour élargir le champ de vision et d'intervention à la délivrance du service public dans toutes ses acceptions ainsi qu'à toutes les formes de relations.

LES RECOMMANDATIONS INTERMINISTERIELLES

Le présent Plan d'Action fixe les ambitions et les priorités communes partagées par l'ensemble des ministères et le SGMAP pour les années 2016 et 2017. Elles sont structurées autour d'un socle commun de dix recommandations, déclinées en mesures concrètes et illustrées par des projets et démarches programmés par les différents acteurs³.

Les 10 recommandations du Plan d'Action Interministériel Relation de Service 2016-2017



Ce Plan d'Action Interministériel implique chacun des ministères à la mesure des enjeux que représente la Relation de Service dans l'exercice de ses missions ou de celles des opérateurs dont il assure la tutelle. Si les recommandations concernent tous les ministères, il appartient à chacun d'adapter les mesures à son contexte propre et de les décliner en objectifs auprès des structures dont il assume le pilotage.

³ Une synthèse des recommandations et des mesures est proposée en fin de document

MODALITES DE SUIVI ET D'ANIMATION DU PLAN D'ACTION

Le suivi du plan d'action sera partagé en Comité de Pilotage de la Relation de Service et lors des réunions des Correspondants Modernisation animés par le SGMAP.

D'autres dispositifs interministériels¹² pourront être actionnés pour animer et accompagner le déploiement de ces recommandations en faveur d'une relation de service public réinventée, plus attentionnée, à l'ère du numérique.

¹² Par exemple : animation au sein des communautés de pratiques « 100% Contacts Efficaces », « Ecoute usagers » ; accompagnement possible au travers des exercices de contractualisation entre le SGMAP et les SG

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES

RECOMMANDATIONS	MESURES ASSOCIEES
 <p>A - Connaitre et comprendre ses usagers</p>	<p><u>Mesure A1</u> : Communiquer systématiquement les études disponibles sur le site « modernisation.gouv.fr » et en accroître la visibilité [SGMAP]</p> <p><u>Mesure A2</u> : Prendre connaissance de ces études et les diffuser au sein de l'organisation [Ministères et Opérateurs]</p>
<p>B - Penser les parcours usagers</p>	<p><u>Mesure B1</u> : S'engager dans une démarche « parcours usagers » [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure B2</u> : Concevoir un kit « Parcours Usagers » (du diagnostic à la re-conception) [SGMAP]</p> <p><u>Mesure B3</u> : Poursuivre la cartographie des parcours interministériels prioritaires et accompagner les acteurs dans les actions d'amélioration nécessaires [SGMAP]</p>
<p>C - Concevoir, en co-construction avec les usagers et les agents, des offres de service adaptées aux différents publics</p>	<p><u>Mesure C1</u> : Formaliser une offre de service adaptée à chaque public, en associant à la démarche, autant que possible, les usagers et les agents [Ministères et Opérateurs]</p>
<p>D - Systématiser les démarches qualité intégrant la dimension « relation usager »</p>	<p><u>Mesure D1</u> : Déployer la nouvelle version du Référentiel Marianne et mettre à disposition de tous, les outils associés [SGMAP]</p> <p><u>Mesure D2</u> : S'engager dans une démarche qualité intégrant les dimensions de l'accueil et de la relation usager [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure D3</u> : Mettre en place les dispositifs de captation et d'exploitation en continu de la « voix de l'utilisateur » [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure D4</u> : Mettre en place les dispositifs permettant aux agents de remonter les dysfonctionnements et les « irritants » rencontrés et de faire des suggestions d'amélioration [Ministères et Opérateurs]</p>
<p>E - Développer les compétences relationnelles et numériques des agents au contact des usagers</p>	<p><u>Mesure E1</u> : Mettre en place des actions d'accompagnement des agents en relation avec les usagers pour développer leurs compétences numériques et relationnelles (formation, coaching, ...) [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure E2</u> : Mettre à disposition des acteurs de la relation de service des outils communs, adaptables, pour aider les agents dans leur rôle d'accompagnement vers le numérique [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]</p>

F - Reconnaître et professionnaliser les métiers de la Relation de Service	<u>Mesure F1</u> : Intégrer dans le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat les évolutions préconisées par le groupe de travail interministériel relatif aux métiers de la Relation de Service [DGAFP et SGMAP]
---	---

RECOMMANDATIONS	MESURES ASSOCIEES
G - Partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de relation usager	<p><u>Mesure G1</u>: Evaluer la diffusion des bonnes pratiques « 100% Contacts Efficaces » au sein des ministères et organismes de la communauté [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]</p> <p><u>Mesure G2</u> : Créer un site web communautaire dédié à la Relation de Service dans l'administration facilitant le partage en dehors des temps de rencontres, en présentiel [SGMAP]</p> <p><u>Mesure G3</u> : Participer et contribuer aux différents dispositifs de partage les concernant [Ministères et Opérateurs]</p>
H - Continuer à innover et expérimenter dans la Relation de Service	<p><u>Mesure H1</u> : Continuer à mener des expérimentations dans le domaine de la Relation de Service, dans le cadre du programme « 100% Contacts Efficaces » et/ou d'autres démarches, en portant une attention particulière à la mesure des effets obtenus [SGMAP]</p> <p><u>Mesure H2</u> : Mener au moins une expérimentation dans le domaine de la Relation de Service en 2016/2017 [Ministères et Opérateurs]</p>
I - Piloter la Relation de Service	<p><u>Mesure I1</u> : Elaborer la nouvelle version du Baromètre de la Qualité de l'Accueil, en conformité avec les évolutions du Référentiel Marianne [SGMAP]</p> <p><u>Mesure I2</u> : Intégrer à la gouvernance interministérielle des actions en faveur de la Relation de Service le suivi du plan d'action 2016-2017 [SGMAP et Ministères]</p> <p><u>Mesure I3</u> : Promouvoir le Kit de Satisfaction Usager [SGMAP]</p> <p><u>Mesure I4</u>: Mesurer les indicateurs de la Relation de Service et les intégrer aux dispositifs de pilotage existants [Ministères et Opérateurs]</p>
J – Développer la culture de service et valoriser les résultats obtenus	<p><u>Mesure J1</u> : Communiquer les résultats obtenus dans les actions d'amélioration de la Relation de Service [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure J2</u> : Nommer des ambassadeurs (ou des responsables) de la Relation de Service au sein des services modernisation des SG [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure J3</u> : Proposer de nouvelles actions innovantes/immersives pour mieux sensibiliser des décideurs à la Relation de Service [SGMAP]</p> <p><u>Mesure J4</u> : Concevoir et promouvoir des événements dédiés à la Relation de Service durant la semaine de l'Innovation [SGMAP]</p>

تم بحمد الله
والله ولي التوفيق