



جامعة د.مولاي الطاهر- سعيدة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
والعلاقات الدولية



## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة ميدانية ( محكمة سعيدة )

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
التخصص: إدارة عامة

تحت إشراف:

أ. شاربي محمد

من إعداد الطالبة:

عوني نادية

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ : خداوي محمد ..... رئيسا  
الأستاذ : شاربي محمد ..... مشرفا  
الأستاذ: بن زايد أمحمد..... مناقشا  
الأستاذ : طارق عشور..... مناقشا

السنة الجامعية 2014/2015 م



« تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية ، وطلبه ودراسته  
تسبيح ، والبحث عنه جهاد ، وتعليمه من لا يعلمه  
صدقة ، و بدله إلى أهله قرينة »

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)

# إهداء

إلى الذي علمني كيف يكون الإنسان أكبر من نفسه، إلى أعلى وأحب شخصين إلى قلبي  
أمي وأبي إلى العينين اللتين انطفأتا قبل أن أُلثمهما ، إلى روحهما الطاهرة التي غادرت ، و أنا  
بعد في أول الطريق لكن ظللها ما زال يرفرف فوق سماء حياتي ليسند خطاي ، إلى كل  
إخوتي وأخواتي حفظهما الله وبالأخص الكتاكت الصغار لبينا، خيرة ، باية ، سراج ،  
عبد القادر ، جواد ، وصال و إلى كل زملائي ، و زميلاتي إلى كل من ألتقيتهم في إحدى  
محطات حياتي ولو صدفة ، إلى كل تلك الأسماء التي سقطت سهوا من بين هذه  
الأسطر، إلى كل من كتب إسمه في قاموس حياتي.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة الطيبة.

إلى كل من يحمل لي مشاعر جميلة ، إلى أنبياء الحق زارعي بدور الوثام .  
إلى كل من يدعو إلى السلام ، وينشد القيم السامية .

إلى من يدعو إلى التغيير ، ويطمح إلى مستقبل أفضل إلى كل شاب جزائري .  
إلى كل طالب علم ، إلى كل عامل يسعى إلى كسب معركة الحياة .  
إلى كل من عانى قساوة الدرب .

إلى هؤلاء جميعا أهدي ما أسعفني به إجتهادي وجاد به فكري، ودونه قلبي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني إلى إنجاز هذا البحث المتواضع أحمدته، وأشكره، وأستعين به .  
عملاً بقول الرسول محمد صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنه لا  
يسعني وأنا أختتم بحثي هذا إلا أن أتذكر كل تلك الأسماء التي كانت لها كل الفضل فيما  
وصلت إليه.

إذ يحدوني واجب الوفاء بالجميل أن أتقدم ببالغ التقدير والاحترام وأسمى العبارات الشكر  
وآيات العرفان إلى الأستاذ شاربي محمد ، و الأستاذ خداوي محمد ، الأستاذ عتيق .....  
كما لايسعني أن أتقدم بخالص الثناء ، وعظيم التقدير والعرفان إلى كل الموظفين وموظفي  
دائرة سعيدة و بالأخص بن ديدة الطاهر، هدي بختة، تاهي عبدالحق و زملائي بن دحو  
عبد الكريم ، مصطفى بو عناني،

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين نهلت على أيديهم  
العلم منذ نعومة أظفاري إلى هذه الساعة .

مقدمات

## مقدمة :

يعيش العالم في هذه الفترة ثورة تقنية عالية (High-Technology Révolution) في قرن التقدم العلمي و التكنولوجيا، و هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (ICT) و المعرفة أدى إلى ظهور أساليب و أدوات و طرق و تقنيات جديدة في كل المجالات، و بالأخص مجال الإدارة و وظائفها، فرض كل الدول و الحكومات إعادة تقييم الأداء الحكومي، و إعادة النظر في وظائفها التقليدية و الخدمات التي تقدمها للمواطن، و كذا طرق أداء الأعمال و تنفيذ المعاملات في القطاعات الحكومية المختلفة كخيار استراتيجي رغبة من تلك الحكومات في مواكبة متطلبات هذا العصر التي فرضت على أرض الواقع كخيار قوي لا يمكن الوقوف دون مواكبة بكل متغيراته المادية و المعنوية، عملا بضرورة مواكبة المتغيرات لتطوير أعمال لإدارة التقليدية و جعلها النواة الأساسية للنموذج الإلكتروني في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية بكل ما تحتويه من برامج و وسائل و آليات عمل جديدة أتاحتها تقنيات المعلومات و برامجها، و تجسدت في كيانها كثيرا من الأفكار كالتكامل المعلوماتي و المشاركة بالمعلومات في المؤسسات الحكومية، العمل عن بعد و الخدمات عبر الواب ... الخ، و هو ما فرض عمليا إدخال تقنيات المعلومات في الأعمال الحكومية و ربط المواطن بمختلف أجهزة الحكومية بهدف توفير المعلومات و السلع و الخدمات الحكومية بمختلف أنواعها بشكل آلي، و يجب على الحكومة إنجاز مختلف أنشطتها باعتماد برامج و تطبيقات و شبكات الاتصال و المعلومات عبر مواقعها في الواب وذلك بهدف تحسين الأداء و زيادة سرعة الإنجاز و فعالية التنفيذ، و تخفيض كلفة و نفقات الخدمات و المعاملات، و العمل على الرقي بجودة المخرجات.

و كما يفرض على الحكومة إستخدام كثير من أنظمة المعلومات و الشبكات و قواعد البيانات التي تساعد على إتاحة البيانات و المعلومات و نماذج المعاملات عبر المواقع، و كذا النظم الذكية التي تؤدي وظائفها آليا باستخدام (النظم الخبيرة) كبنية أساسية.

و كذلك اعتماد مواصفات قياسية موحدة لتبادل المعلومات و البيانات بين الوزارات و الوحدات الإدارية و تطوير و تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية و الخدمات الوطنية، و الربط بين كافة الخدمات و الإجراءات الحكومية، بما يكفل سهولة و مرونة التعامل بين الجهات و الوزارات كإستراتيجية جديدة تتبناها الإدارة الإلكترونية.

## 1- أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة، أهمية بالغة إنطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بجهودها، وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية:

- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العمومية
- محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة

## 2- أهداف الدراسة:

إن الهدف من دراسة الإدارة الإلكترونية و تطبيقها في المنظمات العمومية هو إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية و دورها لما تشمله من أنظمة معلوماتية، و آليات عمل تساهم في تحسين أداء الخدمة العمومية و الوصول إلى أهداف يمكن تلخيصها كما يلي:

- أ- إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ب- دراسة تأثير الأعمال الإلكترونية على الأعمال التقليدية.
- ج- بيان دور الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة و التخلص من عيوب الإدارة التقليدية.
- د- محاولة الوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغيرات داخل المنظمات العمومية.

## أدبيات الموضوع:

ورد في هذا الموضوع جملة من الأدبيات والدراسات ، والتي تركز في أغلبها على موضوع الإدارة الإلكترونية ،وتطبيقها في المنظمات العامة ، ومن بين تلك الدراسات يمكن أن نذكر ما يلي:

- رسالة ماجستير للطالب عشور عبد الكريم بعنوان تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، والتي كانت تهدف هذه الدراسة من أجل إزالة الغموض ، والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وتأثيرها على ترشيد الخدمات العمومية في كلتي الدولتين



- رسالة سميرة مطر السعودي تحت عنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، مستعينة بدراسة ميدانية في القطاع الصحي لمدينة مكة المكرمة من أجل التعرف على بعض المعوقات التي تعترض الإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا الموضوع تم معرفة هذه المعوقات فعلا ، والتي تتمثل في ( المعوقات الإدارية ، المعوقات المادية ، المعوقات البشرية ، المعوقات التقنية ، المعوقات المالية )

- مشروع إصلاح قطاع العدل الذي نشر من السيد وزير العدل الطيب بالعيز الذي كان يوضح تقديم الخدمات للمواطنين بالطريقة الإلكترونية في هذا القطاع .

### - مبررات إختيار الموضوع:

#### - المبررات الذاتية :

تتمحور أسباب و مبررات إختيار الموضوع على إعتبرات ذاتية التي تنطلق من إهتمامي الشخصي لموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة ، الذي يؤدي إلى تحديث داخل المنظمات العمومية وهذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات بدرجة عالية من الكفاءة بإستعمال التقنيات الحديثة

#### - المبررات الموضوعية :

فهي تشمل القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى بها، وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاوله إثراء موضوع الإدارة الإلكترونية والذي يبقى موضوعا مهما يستحق البحث والدراسة في جوانبه النظرية والتطبيقية .

#### - الإطار الإيتمولوجي (مفاهيم الموضوع) :

هناك بعض المفاهيم تم التطرق إليها وهي كالتالي:

الإدارة الإلكترونية ، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، الإدارة العامة الإلكترونية ، شبكات المعلومات ، الأنترنت ، الخدمة العمومية.

## إشكالية الدراسة:

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة و التطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الالكترونية مطلب و ضرورة لا غنى عنها في المنظمات العمومية، لما حققته من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء و رفع كفاءتها، و لكن لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات و المعوقات التي تعترض تطبيقها في تلك الإدارة و الاعتماد على إستراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع و مشكلاته قبل الانتقال إلى التقنية الجديدة (الرقمنة) لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة و الجودة.

و من هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن :

إلى أي مدى إستطاعت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ؟

و يتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- 1- ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟
- 2- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المنظمات بعد تطبيق هذا النموذج الجديد؟
- 3- هل نلاحظ هذا التحسين الخدمي في الواقع الملموس؟
- 4- هل يمكن تبني أسلوبا لإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة للتغيير؟ وماهي متطلبات نجاحها ؟

## فرضيات الموضوع:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها كالتالي:

**الفرضية الأولى:** إن الإدارة الالكترونية بمفهومها العام تعتبر أداة فاعلة من الأدوات الحديثة لتطوير و تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

**الفرضية الثانية:** يجب على الدولة أن تسارع في إستكمال إجراءات مشروع الإدارة الالكترونية لتطوير أعمالها من أجل متابعة إجراءات تنفيذية سريعة و مواكبة التطور.

الفرضية الثالثة: نجحت الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في قطاع العدل (محكمة سعيدة).

مناهج الموضوع: تفرض طبيعة الموضوع توظيف عدد من المناهج تتمثل في :

يشكل هذا الموضوع فكرة جديدة في البحوث النظرية، و التي سوف

يساعد على خلق رؤية جديدة في علم الإدارة تدعم استخدام مشروعات الإدارة الالكترونية في العمل على بلورة جهود الإصلاح و التطوير للإدارة في مشروعات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة لعمومية كأسلوب جديد، و قد تم معالجة الموضوع باستخدام

أ. المنهج الوصفي التحليلي : و يهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية قصد الوصول إلى

أعمق الموضوع و التحقيق في كل جزء من أجزاءه، كما تستعين الدراسة

ب. المنهج التاريخي: يقوم برصد أهم التطورات التي مرت بها الإدارة إلى غاية الوصول إلى الإدارة

الالكترونية، و الاستعانة

ج. منهج دراسة حالة : يشمل إسقاط الموضوع على واقع محكمة سعيدة و تطبيقها للأسلوب الجديد

الإلكتروني من أجل الخروج بنتائج حقيقية و واقعية.

صعوبات الدراسة: يكاد لا يوجد في العالم العربي أي باحث إلا واجه الصعوبات، و من الصعوبات التي

واجهتني في هذا البحث كالاتي:

- 1- حداثة الموضوع و قلة المراجع ، و تشابه الطرح في كثير من المفاهيم في الموضوع .
- 2- التطابق في الطرح داخل الكتب و المراجع المتخصصة في الإدارة الالكترونية مما يولد نوعا من الحيرة عند الاقتباس منها.
- 3- ضيق الوقت الممنوح لإنجاز المذكرة.
- 4- قلة المراجع و صعوبة الحصول عليها.
- 5- تلقيت بعض الصعوبات في الجانب الميداني ، حيث لم أتمكن من الحصول على بعض المعلومات التي تخص الموضوع ، إلا على جزء قليل .

## 6- مقتربات الموضوع :

لقد وظفت الدراسة الإقتراب البنائي الوظيفي "دافيد إيستون"، حيث تم الإعتماد على هذا المقترح إنطلاقاً من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظام يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات ، إضافة إلى ذلك الإستعانة بإقتراب صنع القرار الذي يتم إستخدامه في جميع الإدارات بما في ذلك المنظمات العمومية .

**حدود المشكلة البحثية:** حدود هذه الدراسة في شكلها النظري تتطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية و أثرها في تحسين أداء الخدمة العمومية بالتركيز على الجوانب التي تبرز أنشطة مؤسسات الخدمة العامة المقدمة للمواطنين بشكل عام، و من هنا فقد يتجلى الموضوع إلى جوانب متصلة بالتغيير و التطوير الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإرتقاء بنوعية الخدمات، و بالتالي تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة و أثرها كآلية لتحسين أداء الخدمات العامة.

**الحدود المكانية:** موضوع الدراسة يرتبط ببيئة إدارة الخدمة العامة في قطاع العدل وبالخصوص إسقاط الدراسة على محكمة سعيدة كنموذج لتطبيقها أسلوب الإدارة الإلكترونية .

**الحدود الزمانية:** فهو محدد بالفترة الممتدة من شهر مارس 2015 إلى غاية شهر جوان 2015.

**الحدود البشرية :** تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية من موظفي (محكمة سعيدة) يعني نخبة إدارية.

## تصميم الموضوع :

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات أو نفيها ، تم الإعتماد على طريقة التالية: .

تناولت في بداية الموضوع بمقدمة كباقي الدراسات حيث تحتوي على أهم النقاط التي يتضمنها الموضوع بشكل دقيق ومفصل .

فطبيعة الموضوع تفرض عليا تقسيمه إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل ميداني مخصص لدراسة حالة ، إذ يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ، حيث ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث متصلة فيما بينها .وهي موضحة كالتالي:

فالمبحث الأول يتعلق مفهوم الإدارة العامة كتمهيد للموضوع من خلال التعريف، الخصائص الوظائف و مراحل تطورها ، إما المبحث الثاني فيتناول المفاهيم حول الإدارة الالكترونية انطلاقا من التعريف و مراحل تحولها ومبادئها ، أهدافها ، وظائفها و فوائدها .

أما المبحث الثالث تعرضنا فيه على عرض الأسباب الداعية للتحول نحو تبني نموذج الإدارة الالكترونية و أهم معيقاتها.

و فيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار النظري حول الخدمة العمومية و هو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث فتمت معالجة المبحث الأول حول التدقيق المعرفي للخدمة العمومية خصائصه و أهم أنواعها و مبادئها و أما المبحث الثاني كان يركز على تقسيمات الخدمة العمومية و أهم المنظمات المكلفة بالأداء الخدمات و أسباب إقامتها، في حين ينطوي تحت المبحث الثالث أزمة الخدمة العمومية وبعد ذلك تم التطرق إلى مراحل التسيير العمومي الجديد .

ومن أجل إسقاط الجانب النظري خصصت الفصل الثالث لدراسة حالة قطاع عمومي و هو محكمة سعيدة و ذلك لمعرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة الالكتروني في هذا القطاع حيث يتناول

المبحث الأول تقديم شامل لمحكمة سعيده مبادئها و هيكلها التنظيمي و الأنظمة الإلكترونية المطبقة فيها ، أما المبحث الثاني فيتناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

وفي الأخير الخاتمة التي يتم من خلالها الإجابة على الإشكالية وما تقدم من فرضيات بشكل مبسط وتوضيح النتائج و التوصيات المستخلصة من هذا الموضوع .2

- الملاحق : إذ تشكل سند وتقوية للبحث ، وتساعد على إدراج بيانات مختلفة .
- فهرس الجداول والأشكال : تمنح للبحث صيغة تنظيمية تسهل على القارئ مهمة البحث والإطلاع ، والرجوع إلى كل مضامين البحث .
- قائمة المراجع .

**الفصل الأول : إطار نظري حول الإدارة الالكترونية.**

**المبحث الأول**

**ماهية الإدارة، وظائفها واتجاهاتها الحديثة.**

**المبحث الثاني**

**الإدارة الالكترونية تدقيق معرفي.**

**المبحث الثالث**

**دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الالكترونية وأهم**

**معيقاتها.**

**مقدمة الفصل :** أتناول في هذا الفصل بالتحديد ، على المفهوم الدقيق للإدارة العامة وبعد ذلك أتطرق إلى خصائصها، و وظائفها، و تطورها عبر العصور، ثم أنتقل إلى التدقيق المعرفي للإدارة الإلكترونية و كل ما تشمله من عناصر، و وظائف، و مبادئ، و أهداف، و في نهاية المطاف أتطرق إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تحول الإدارة من مفهومها التقليدي إلى المفهوم الحديث الذي يركز على التكنولوجيا.



المبحث الأول: ماهية الإدارة، وظائفها و اتجاهاتها الحديثة.

و كما نعلم أن الإدارة العامة هي المرآة العاكسة للدولة، تقوم بتنفيذ سياسة الحكومة، و تشمل جميع الهيئات العامة، سواء كانت مركزية أو محلية أوكلت لها السلطة السياسية من أجل تلبية الحاجات العامة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة، خصائصها و وظائفها.

**1/ مفهوم الإدارة العامة:**

تقتضي الحاجة العلمية لأي موضوع من المواضيع، العناية بتحديد مسميات الألفاظ و المفاهيم المستخدمة، و نعلم أن هناك معنيين للإدارة:<sup>1</sup>

• **المعنى اللغوي: (Administration)** هي تقديم الخدمة للغير و هي مشتقة من كلمة لاتينية.

**Ad** ، بمعنى **Minister To**، معناها الخدمة **Toserve**، كي يخدم على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، و بذلك تصبح الإدارة نشاطا حيويا مستمرا لخدمة المجتمع و إشباع حاجات أفرادها، باعتبارها جزءا من المجتمع الذي يعيش فيه، و هي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد و توجه جهودهم، و ترشداهم للوصول إلى الهدف بدرجة عالية من الكفاءة.

• **المعنى الاصطلاحي:** الإدارة ليس لها تعريف شامل و محدد، و الدليل على ذلك تعدد التعريفات لأنها ليست مجرد مصطلح بل هي كذلك علم لأنه مرتبط بنظام المؤسسة ليشمل أهدافها و أهداف العاملين، و كذلك طرق العمل و الإشراف على الأنشطة و توطيد العلاقة بين المنظمة و البيئة الداخلية. واضح من التعريف أن صلب العملية الإدارية هو العنصر البشري، و كيف أن يحقق التعاون بين الأفراد و جهودهم المختلفة. و هذا يضيف على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية

د- سعود بن محمد النمر و آخرون .، الإدارة العامة (الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة)، عمان، الأردن : مكتبة الشكري، 2009، ص 120.

اجتماعية و إنسانية من جهة و اقتصادية و سياسية من جهة أخرى، و يتوجب في الإدارة أن تكون رشيدة لكي تحقق أهدافها باستخدام الأمثل والفعال. فيقصد بكلمة عامة هي كلمة حكومية تميز الإدارة العامة عن أنواع الإدارة خاصة و التي تتمثل في إدارة أعمال، إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة ... الخ

### المفهوم العلمي للإدارة :

لقد طرحت عدة تساؤلات على مدى تركز الإدارة في المجال التطبيقي، هل تتركز على الجانب الفني، أم الجانب العلمي؟<sup>1</sup>

-الإدارة هي فن: تتمثل في المجهود الشخصي أو القدرة الشخصية للفرد و التي تشمل المهارات ، الموهبة ، الخبرة، و القدرات الخاصة بالمسؤول لمواجهة المشاكل.

-الإدارة هي علم: تتمثل في مجموعة من أسس علمية، لا بد الإدارة أن تعتمد على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها العامة.

و من هنا نستطيع القول بأن الإدارة فهي مزيج بين العلم والفن في مجال العمل الإداري، هما أحد الأساليب التي تزيد من نجاح رجل الإدارة.

حيث عرفها فيفنر في كتابه التنظيم الإداري " الإدارة أنها تنظيم و توجيه الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف مرغوبة".

و عرفها مدني علاقي في كتابه الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات مع فننر أنها " العملية الخاصة بتنسيق و توحيد جهود العناصر المادية و البشرية في المنظمة من مواد و معدات و أفراد و أموال عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه مراقبة هذه الجهود من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة".

عرفها بيرس بوراب أنها " الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف".

ركز تيد، و سيد الهواري في تعريفهما على أهمية العنصر البشري، حيث يرى تيد أن الإدارة هي عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف مشترك.

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 121

يرى سيد الهواري في كتابه الإدارة العامة " أن الإدارة عبارة عن تنفيذ الأعمال من طرف الآخرين عن طريق تنفيذ و تنظيم و توجيه و مراقبة مجهوداتهم.

بينما يرى البعض بأن الإدارة تتمثل في تلك الإجراءات التي تمر بها عن طريق الخطوات من الخطوة الأولى إلى غاية تحقيق الأهداف المسطرة.

أما محمود عساف في كتابه الأصول الإدارية " نحن قسمنا معيشتهم فيما بينهم في الحياة الدنيا و رفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا " أن الإدارة هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقا لهدف منشود<sup>1</sup>

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة العامة.

#### 2/ خصائص الإدارة العامة :

- 1- النشاط الإداري هو نشاط متميز يختلف عن الأنشطة الأخرى.
- 2- النشاط الإداري ينصب إجمالا على النشاطات الجماعية لا الفردية.
- 3- إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- 4- الإدارة هي وسيلة وأداة علمية يقوم المسؤول من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>
- 5- تمارس الإدارة في جميع المستويات (مستوى القمة، و مستوى المتوسط، و المستوى الإشرافي). 3/ وظائف الإدارة العامة:

- 1- التخطيط: هو الوظيفة الإدارية الأولى، حيث يقوم ببناء المستقبل في ظل معطيات الحاضر و الماضي، و يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها<sup>3</sup>
- 2- التنظيم: وضع القوانين موضع التنفيذ، ينشط الإداري بإجراءات التنفيذ و بالتوفيق بين السلطة المؤهل لها من خلال صلاحيات مركزة، والسلطة المستمدة من ذكائه وخبراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> <http://www.waytostartover.blogspot.com> /Page web Consulté le 08/08/2011

<sup>2</sup> طارق عشور ، مقياس الإدارة العامة ، محاضرات أقيمت على طلبت السنة الثانية ، تخص إدارة عامة ، علوم سياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة ، 2012 .

<sup>3</sup> عزت جودت عطوي، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2014، ص22.

3- التوجيه: يقصد به إصدار التوجيهات، و التعليمات للمرؤوسين لأخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها، و موعد أداءها، و يعد حلقة وصل بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى .

4- التنسيق: هو العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من الأقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه إلى الأقسام الأخرى.

5- الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء للمنظمة، و كذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أكرم شقر، الإدارة الصناعية تنظيم صناعي، إدارة، إنتاج تسويق، دمشق، سوريا: مطبعة طربين، 1973، ص 30.

## المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري.

لقد اختلفت تعاريف الإدارة اختلافا واضحا، و يرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين من جهة و اختلاف العصور التي تم فيها تقديم هذه التعاريف، إذ أن تعريف الإدارة في العصور القديمة ليس نفسه في العصر الحديث، و هذا ما شهدته الإدارة من تطور سواء من حيث تطور الفكر الإداري، أو من حيث تطور التكنولوجيا المستخدمة.

### مراحل تطور الإدارة.

مرت الإدارة بعدة مراحل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة الإدارة في الحضارات القديمة:

- الحضارة السومرية: قامت في بلاد سومر (العراق) عرفت خلالها كيفية ممارسة الرقابة الإدارية من طرف كبير الكهنة.

- الحضارة المصرية: كما أن المصريين القدماء اهتموا باختيار أفضل العناصر الإدارية كتدريب الموظفين على أعمالهم و اهتموا بالتخطيط، إلى جانب استخدام الإحصاء، المعرفة عدد السكان و تقدير الأموال و الثروات، كما نظموا السجلات، الوثائق و وضعوا نظام للأجور. و تميزت في تلك الفترة بتطور أو نهضة مصر في شتى نواحي الحياة.

- الحضارة البابلية: قامت ما بين النهرين القديمة دجلة و الفرات جنوب بغداد، و عرف فيها أقدم قانون في العالم (شريعة حمورابي)، و عرف فيها فن المسؤولية الإدارية.

- الحضارة الصينية: قامت هذه الحضارة في الوديان الثلاث، وهي النهر الأصفر(هوانج) والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ)، و النهر الجنوبي (سي كانغ) و عرفت الصين نظاما لشغل الوظائف على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول للخدمة، كان "كونفوشيوس" فيلسوف الصين العظيم: "ينادي بأن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح"

<sup>1</sup> صباح أسباغ، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 ص 120

- الحضارة الإغريقية: قامت في بلاد الإغريق و قد اشتهرت في هذه الفترة معرفة مبادئ الإدارة كاختيار الموظفين ، وكيفية تفويض السلطة فيها.

- الحضارة الهندية: قامت في الهند القديمة و عرفت بتنظيم إدارة الشؤون الإنسانية و كذلك كيفية الدفاع على الدولة و ماليتها، و الرقابة على الأعمال، و تفويض السلطة.

- الحضارة اليونانية: لقد اتبع اليونان طريقة اختيار موظفين و التي تقوم على إجراء القرعة بصفة دورية في إطار العدالة و الديمقراطية، و من جهة أخرى فقد قام "أفلاطون" بتحديد المستويات الإدارية و توزيع السلطة عليها.

- الحضارة الإسلامية: قدمت هذه الحضارة للمجتمع البشري أهم المبادئ و القواعد من أجل رفع شأنه و لقد ساهم الإسلام بشكل كبير في تطور الإدارة و إرساء قواعدها، و ومبادئها متبينا عدة مبادئ (مبدأ المساواة - الشورى - مبدأ الحوافز - مبدأ تلازم بين السلطة و المسؤولية - مبدأ اختيار القادة - مبدأ الرقابة على الولاة)<sup>1</sup>

### - الإدارة أثناء العصور الوسطى:

كان بذور التغيير في هذه الفترة متميزة، حيث حلت الأموال محل الأرض كمصدر للثروة، مما ساعد على النمو السريع في المراكز الحضارية و هذا مما أدى إلى توسيع الأسواق.

- الحضارة أثناء عصر النهضة: كانوا الأفراد في هذه الفترة يوظفون أموالهم من أجل تحقيق الذات، كما تميزت بظهور أسواق جديدة و تشكيل أسر قوية تؤثر على القرارات التي تتخذ في كل من الكنيسة و الدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. خليل الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد و إدارة الأعمال، عمان، الأردن: 2008، ص13.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و تنظيم المفاهيم و الوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر: ص47.

**- الإدارة أثناء فترة الإصلاح الديني:**

بدأت حركة الإصلاح الديني التي قام "البروتستانت" في أواخر القرن 15، و تميزت بالصراع بين الطبقة المالكة لرأس المال و بين العمال مما أدى إلى اضطهاد المفكرين الذين كانوا يدافعون عن العمال و هذا ما جعلهم يتعرفون أثناء هجرتهم على المبادئ الرشيدة للتنمية الصناعية.

**- بشائر الإدارة الحديثة:**

في منتصف القرن 18 تميزت هذه الفترة بمجموعة من الاختراعات التي غيرت النشاط الصناعي حيث حلت الآلة محل الطاقة البشرية، و في القرن 19م أصدرت العديد من الكتابات ونادت على ضرورة جعل الإدارة العامة كعلم قائم بذاته و نتيجة لهذه الجهود بدأت المدارس الفكرية في الظهور.<sup>1</sup>

نلاحظ أن كل حضارة مضت إلا وتركت بصمة تميزها عن غيرها فقد ورثت الحضارة الغربية من الحضارة القديمة جميع أصول الإدارة و عملياتها، ثم قامت ببلورة الأفكار الإدارية القديمة و عملت على ضمها من أجل استنباط نظريات جديدة ، وكانت هذه الأخيرة تركز على القيم المادية، و للعلماء الغربيين دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري و فلسفته.

---

1د. خليل الشماع ، المرجع السابق ، ص 15.

فانطوت تحت الحضارة الغربية عدت مدارس ننجزها كالتالي:<sup>1</sup>

- المدرسة الكلاسيكية.
- نظرية العلاقات الإنسانية.
- المدرسة السلوكية.
- نظرية X ، Y
- نظرية النظم.
- نظرية A ، Z
- الإدارة بالأهداف.
- لإدارة الاستراتيجية.
- نظرية الجودة الشاملة.
- الإدارة الموقفية.
- إدارة التمييز و إدارة التغيير.
- الإدارة الإلكترونية (رقمنة المعلومات وهو موضوع البحث).

1 د، إيهاب جلال، "الإدارة والتجارة الإلكترونية في ظل العولمة والتحديات الجديدة في العصر الحديث"، الأزارطة، الإسكندرية ، 2011، ص



المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية تدقيق معرفي.

المطلب الأول: مفهومها و مراحل تحولها.

### 1/ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات و الذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماته.

و لقد تناول الكثير من الباحثين لمفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عرفها العولمة (2003) "عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات وتقع كفايتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".<sup>1</sup>

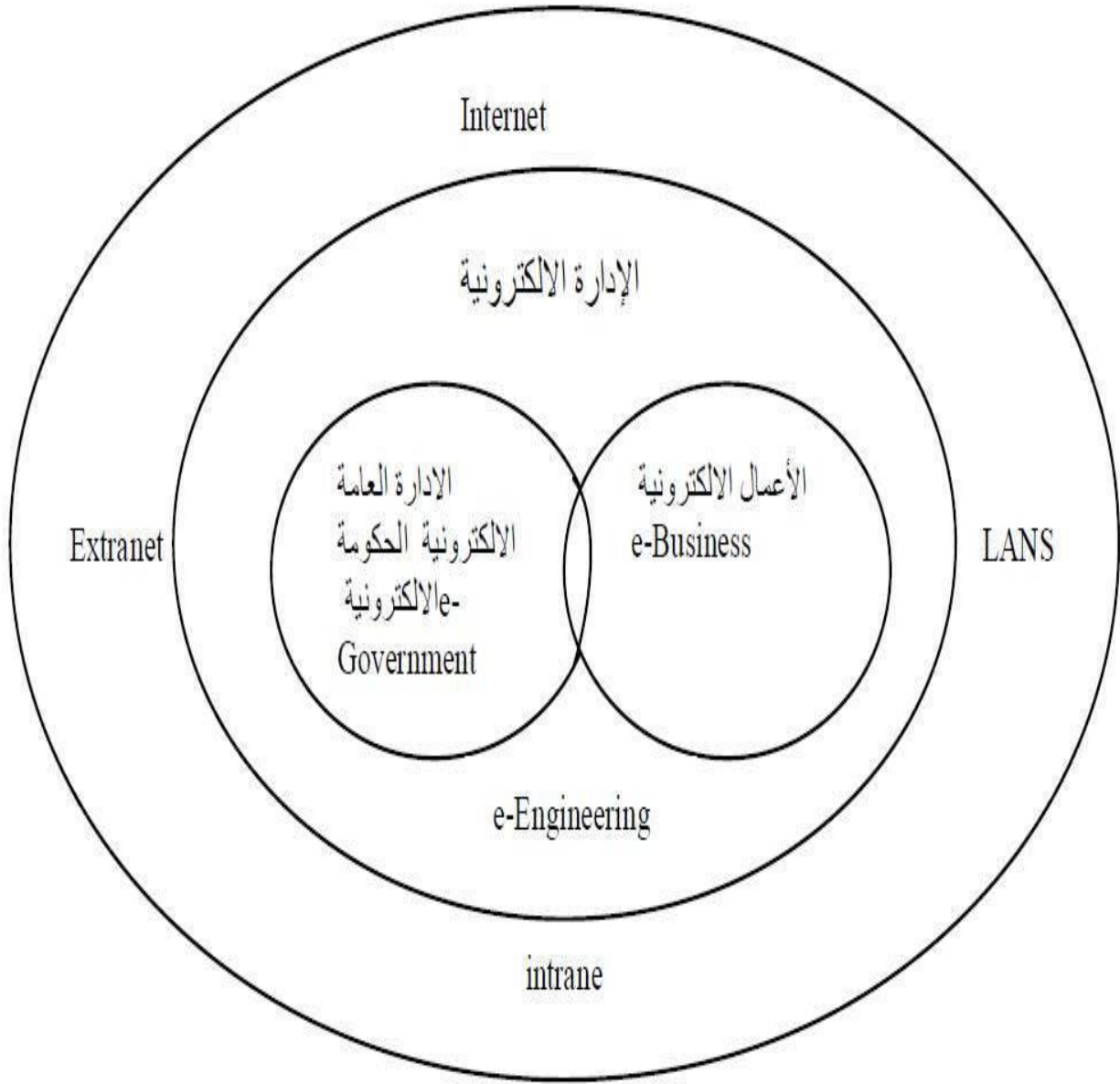
أما غنيم (2004) بأنها " تبادل الأعمال و المعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على الوسائل البدائية الأخرى كاستخدام الوثائق الورقية و الاتصال المباشر". و يعرفها السالمي و السليطي (2008) أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سالفاً<sup>2</sup> و عليه فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم من المجالات التقنية و المعلوماتية و هذا ما جعل الإدارة العمومية تعتمد وسائل تقنية تساعدهم على إنجاز المطلب المناط بها في أسرع وقت ممكن و بصورة جيدة.

<sup>1</sup> أ.د. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية e-management، دار وائل للنشر، 2008، ص 13.

عمان، الأردن

<sup>2</sup> سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010،

ص 89.



شكل رقم (1) أبعاد و مفهوم الإدارة الالكترونية

المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة

العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

و بالتالي فالفضاء الرقمي هو الذي يوحد المعايير و إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع طبيعة المنظمة سواء كانت إدارة عامة أو إدارة إلكترونية.

### 2/مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

#### 1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدم الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

#### 2- تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب و تأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. و هذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

#### 3- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض الإجراءات غير مدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بالطرق النظامية .

#### 4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي و ربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها و تأمين وسائل الاتصال الحديثة.<sup>1</sup>

1 د-محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة،عمان ،الأردن ،2009،ص،ص71-72.

### 5- المبدأ بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (scanners). وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

### 6- المبدأ ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق و على سبيل المثال: نموذج طلب لإجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته و تطبيقه.

## المطلب الثاني: التفكيك المعرفي للإدارة الإلكترونية.

### 1/ عناصر الإدارة الإلكترونية:

و مما تقدم نرى أن على الجهة المعنية، إن أرادت تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها أو تعاملات هيكلها التنظيمي، أن تدرك تلك العناصر والمكونات التي تقوم عليها الإدارات الإلكترونية و التي ينبغي أن تكون نصب أعين المسؤولين و القائمين على شؤون الإدارات بوصفها إمكانات ينبغي توافرها أولاً قبل الخوض في تلك التجربة ومن تلك العناصر<sup>1</sup>

### أولاً: الحواسيب وملحقاتها (hardware):

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها.

1 حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2009، ص

### ثانيا: البرامج (software).

تختار كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، و ربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها.

### ثالثا: الشبكة الإلكترونية (network-communication).

و هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج لشبكات الإنترنت و الإنترنت و الإكسترنات. و على شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين و قرارات و بيانات أفراد و مشروعات و ملفات شخصية و معاملات و غيرها من البيانات و المعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة.

### رابعا: القوى البشرية.

يشكل العنصر البشري المؤهل و التخصص في مجالات تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري في عمل الحكومة الإلكترونية، مما يضيف تحديات تنافسية جديدة للقطاع العام مع القطاع الخاص في الحصول على تلك الموارد.<sup>1</sup>

### خامسا: المجتمع.

و هناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية و التطور، و يجنبها كثيرا من العوائق و العثرات، و من ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارستها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يلفظ وجود تلك الإدارة و ربما يجارها فبعض الثوابت و القيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها و من تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، المرجع السابق، ص 73.

مراعاتها إبان تنفيذ سياستها و ممارستها الإدارية في المجتمع ما: (الدين، القانون، ثقافة المجتمع و تقاليده)<sup>1</sup>.

### سادسا: الأنظمة و التشريعات.

تعد الأنظمة و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة و يتوقف عليه أيضا نجاحها و الوفاء باستحقاقاتها و ضبط ممارستها الإدارية و كذلك تضمن أنظمة الإدارة و تشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات الغير المرغوبة والسيطرة عليها.

### سابعا: الأنظمة الداعمة.

و يقصد بها العوامل و الأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه و الضوابط التي تحكم هذا المشروع، و يستمد منها الإدارة صلاحيته و إستمراريته.

و تشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، و الأنظمة الاجتماعية، و الأنظمة الاقتصادية، و تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها و أساليب عملها وحجمها<sup>(1)</sup>.

و لا يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح أو تراهن عليه قبل أن تستقر على تلك الأنظمة، و تختار أو تستحدث ما يلائمها و يتلاءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما، و التي يستمد منها أسباب بقائه و تطوره و انطلاق إدارة ما إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها دون إنجاز هذه الأسس و التوافق عليها، يعد ضربا من العمل الارتجالي الذي لن تخرج منه الإدارة إلا بمزيد من الأخطاء و الجهد المهدر و الوقت الضائع، فضلا عن تضائل فرص نمو تلك الإدارة، و استمراريتها مستقبلا.

### **2/ مبادئ الإدارة الإلكترونية:**

يرى الأستاذ الدكتور **عمار بوحوش** أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص74.

### 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

و هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، و القيام بتحليلات دقيقة، و صادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و الضعف، و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول لكل مشكلة.

### 2- التركيز على النتائج:

حيث ينص اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لكي تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال، الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثلا دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم و الفواتير المطلوبة.

### 3- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل، العمل، المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

### 4- تخفيض التكاليف:

و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

### 5- التغيير المستمر:

و هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الوم أ و الجزائر، تحت إشراف د، بوريش رياض لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009، ص 15.

### 3/ أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات و المواطنين و الشركاء كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل و من بين هذه الأهداف ما يلي:

تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.

1- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين.

2- قدرة استيعابها على عدد كبير من العملاء في وقت قصير، على عكس الإدارة التقليدية التي

لا تخلو من الطوابير.

3- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد.

4- إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بالأرشيف الإلكتروني، حيث نستطيع نشر الوثائق

لأكثر من جهة أو استحضارها في أي وقت كان.

5- القضاء على البيروقراطية (الحكم المكتبي).

6- إلغاء عامل المكان و هذا ما يساعد في نجاح الاجتماعات كإقامة ندوات مؤتمرات من خلال

الشبكة الإلكترونية.

7- إلغاء تأثير عامل الزمان بحيث الإدارة الإلكترونية موجودة طيلة أيام الأسبوع على مدار 24

ساعة.<sup>1</sup>

فإذا طبقت الخدمات السابقة المذكورة، فنستطيع أن نقول أننا فعلاً أمام إدارة إلكترونية ذات

جودة عالية و شاملة، لأن العميل لبي حاجاته وهو مرتاح في الوقت الذي كان محتاجاً إلى تلك

الخدمة

<sup>1</sup> [http://www.ar.wikibooks.org/wiki Page web Consulté Le 16/05/2012](http://www.ar.wikibooks.org/wiki/Page_web_Consulté_Le_16/05/2012)



#### 4/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإدارية التقليدية، و تشمل هذه الوظائف ما يلي:

##### التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي، و السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بحيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة و إدارتها، و يعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، و نظم الخبرة، و نظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم و إجراءات العمل. بالرغم أن كلتا الإدارتين يشتركان في ميزة واحدة و هي اعتمادهما على التخطيط، إلا أن هناك ثلاث سيمات رئيسية تميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي وهي<sup>1</sup>:

أ- أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة، و متطورة، و متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة، و الآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد و التطوير المستمر.

ب- أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمط بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة بفضل المعومات الرقمية دائمة التدفق.

ج- أن التخطيط الإلكتروني يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

من خلال هذه المميزات يحسم الأمر لصالح الإدارة الإلكترونية، التي تتفوق بجدارة، و يرجع الفضل في ذلك بسبب استعمالها أساليب التخطيط الجديدة التي تعتمد عليها تلك الإدارة.

<sup>1</sup>حسن محمد الحسن، المرجع السابق، ص 81.

1- التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة و المهام، و العلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل و الخصائص التنظيمية الرسمية، إلى منظمة التركيز على الهدف. كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، و التي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

أ- إدارة قواعد البيانات، المعلومات و المعرفة إلكترونياً.

ب- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

ج- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

2- التوجيه الإلكتروني :

إن التوجيه الإلكتروني للمنظمات المعاصرة، يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية، مع الأفراد الآخرين، و القدرة على تحفيزهم و تعاونهم، لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، المتقدمة كشبكة الإنترنت، بحيث يتم إنجاز و تنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها، و إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة و فورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات و قواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة، و لهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها<sup>1</sup>:

أ- القدرة على تحفيز أنفسهم، وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

ب- فهم المنظمة و مساهمتها، و الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

<sup>1</sup> سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: 2010،

ج- البراعة، المهارة و المرونة في التكيف للبيئة المتغيرة، علاوة على ذلك يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر، متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية، و أن يتحلوا بثقافة الإبداع، و الانفتاح، و المرونة و التي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم و الجيد، للدخول إلى عصر الثورة الرقمية، و الاستفادة من إمكانياته لتطوير أداء المنظمات، و رفع كفاءتها الإنتاجية.

### 3- الرقابة الإلكترونية<sup>1</sup>:

إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات، و المسائلة الرسمية، و هذا يغير الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، و الولاء الإلكتروني بين العاملين و الإدارة، مما يجعل الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية، و تدفق مستمر. و هناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية هي :

أ- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

ب- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي، و في الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالقرارات بدلا من الرقابة بالتقارير.

ج- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولا.

د- الرقابة تحفز العلاقات القائمة على الثقة، و هذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

هـ- تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات، أو العمليات، أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.

و- تساعد على انخراط الجميع لمعرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة، و الحد من المفاجآت، و الأزمات في المنظمة.

<sup>1</sup> سميرة مطر، المرجع نفسه ص 33

### 4- مزايا الإدارة الإلكترونية:

- 1- السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات و الإتصالات.<sup>1</sup>
  - 2- المساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
  - 3- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
  - 4- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي، و الزمني.
  - 5- معالجة البيروقراطية و الرشوة.
  - 6- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
  - 7- التخطيط للمشاريع المستقبلية.
  - 8- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة.
  - 9- رفع كفاءة العاملين في الإدارة
- في حين يرى "زايد مراد" أن فوائد الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- 1- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها، وإعطاء خدمة أكثر جودة.
  - 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية.
  - 3- الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة.
  - 4- تسهيل إجراء اتصال بين دوائر المؤسسة، مع المؤسسات الأخرى، داخل و خارج بلد المؤسسة.
  - 5- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، كمعالجة مشكلة حفظ و توثيق المعاملات.

<sup>1</sup> فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة الماجستير (إدارة أعمال)، 2008، ص 20

<sup>2</sup> أ. زاید مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، القبة الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص360.

المبحث الثالث: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية و أهم معيقاتها

المطلب الأول: الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني.

تتمثل الأسباب في النقاط التالية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة توظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة و قد فرض التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات و ضمان سلامة العمليات، فكل هذه الأمور دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية و يمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن التأخر في تنفيذ العمليات، و يمكن ذكر الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني<sup>1</sup> فيما يلي:

- ✓ تعقيد الإجراءات و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات و التوصيات الفورية و التي من شأنها إحداث خلل في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة و أقسامها.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل المؤسسة تسعى للتنافس.
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

<sup>1</sup> أ. زايد مراد، المرجع نفسه، ص 358.

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لان العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع و تنفيذ مشروع الإدارة لالكترونية التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية و ذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها و من هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عمل تطبيقها<sup>1</sup>.

- 1- التخبط السياسي و الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية و في بعض الأحيان تبديل وجهتها و يشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.
- 2- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الالكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية .
- 3- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب و الذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ الإدارة الالكترونية.
- 4- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية.
- 5- المقاومة هائلة من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الحكومية.
- 6- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و الاتصال السريع للبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية و الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- 7- نقص في القدرات على صعيد قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> فارس كريم ، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر ، جامعة قطر، 2008، ص35.

## خلاصة و استنتاجات :

بعد عرضنا لمحتويات الفصل الأول نأتي فيما يلي لعرض أهم النقاط التي تضمنها:

تعتبر الإدارة العامة كمنهج معرفي و علمي للدراسة و البحث، فهي ميدان واسع تمتد جذوره إلى العصور القديمة، ة تشير الكثير من المسلمات و الأدبيات في هذا الحقل المعرفي الخاص بالإدارة العامة حيث بدأ و ترعرع من خلال نظريات تراكمية فالإدارة ما هي إلا تحصيل حاصل من خلال سيرورة تاريخية مرة بها الإدارة العامة من خلال مشوار متصاعد من العمل المعرفي الإنساني الذي توصل إلى مرحلة متقدمة و بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية أو بالإدارة المعلوماتية (الرقمنة) و التي أصبحت ضرورة حتمية للبقاء و الاستمرار ، إذ أدركت جميع المنظمات أن بإمكانها أن تطبق هذا الأسلوب الجديد و الذي يعتمد على وسائل جد متطورة من أجل تقديم خدمات في المستوى للمواطن، و تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبادئ و أسس يجب أن تتبناها أي منظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن باعتباره تمثل تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة رغم وقوعها في جملة من المعوقات.

## **الفصل الثاني : إطار نظري حول الخدمة العمومية .**

### **المبحث الأول**

**تدقيق معرفي حول الخدمة العمومية**

### **المبحث الثاني**

**نظم الخدمة العمومية وأهم منظماتها.**

### **المبحث الثالث**

**أهم عشرات الخدمة العمومية وآليات التحول للتسيير**

**العمومي الجديد.**



## مقدمة الفصل :

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل ومناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية والذي نتطرق فيه عن التدقيق المعرفي للخدمة العمومية، وضبط المفهوم من خلال توضيح مقصود الخدمة العمومية وأهم خصائصها وأنواعها، و النظامين المعمول بهما، و إبراز المنظمات المكلفة بأدائها، وأهم الأسباب التي أدت إلى تعثرها.

### المبحث الأول: تدقيق معرفي حول الخدمة العمومية.

إن اتساع مجال تدخل الدولة و دورها المتزايد في توجيه الاقتصاد أدى إلى تزايد دور القطاع العام حيث أضحى يشغل اهتمام العديد من المنظمات و دوره في دعم الاقتصاد الوطني باعتباره دورا هاما لدخل الدولة و هذا مما أدى إلى اهتمام الباحثين و الدارسين من أجل تطوير كفاءة و مردودية القطاع العام.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وأهم خصائصها.

#### أولا: مفهوم الخدمة العمومية.

يوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين، هذا من أجل إشباع الحاجات المختلفة من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة، و لذلك عرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه "المدخل الحديث في الإدارة العامة" على مفهومين هما:<sup>1</sup>

### 1- مفهوم الخدمة العامة كعملية : (Service a Procès)

الخدمة العمومية هي تلك الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها. إما بشكل مباشر من خلال القطاع العام، أو عن طريق تنظيم لتقديم الخدمات و تتم وفق عمليات تكاملية، تتمثل في مدخلات و تشغيل مخرجات، و بالنسبة للمخرجات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي

<sup>1</sup>د، ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص ، ص 455، 457 .

أ/ الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد المدخلات في عملية الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى فإن عمليات العلاج و الوقاية و مختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، و يجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة الأخرى مثل محاكمة الأفراد في المحاكم، أو أثناء تنقلهم عن طريق المواصلات العمومية وغيرها من الأمثلة.

ب/ الموارد: (**Materials**): حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، و تسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل عمليات رخص السيارات، رخص البناء، و الخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية .

ج/ المعلومات (**Information**): تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة و يطلق عليها تشغيل المعلومات، و يعكس هذا النوع الجانب التقني والحديث للخدمة العامة نتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

## 2/ - مفهوم الخدمة العامة كنظام ( Service as System )

رأينا في المفهوم الأول على مدى تركز تقديم الخدمة العامة، و التي تتمثل في المدخلات على شتى أنواعها، أما في هذا النوع فقد تركز المنظمات العامة على النظام والأجزاء المكونة فيه، و التي تتمثل في فيما يلي<sup>1</sup>:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج خدمة ( service opération system ) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات ( inputs ) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

- نظام تسليم الخدمة ( service delivery ) وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، و إيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين يتمثلان:

<sup>1</sup> د ، عبد الرحمن إدريس ، المرجع السابق، ص 48 .

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة ( المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

( core technical ) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي

بالنسبة للأجزاء المرئية التي يراها المستفيد من الخدمة (front office).

أو المنظورة في نظام الخدمة وتعبير المكتب الخلفي (back office) بالنسبة لأجزاء الغير

المرئية أو الغير المنظورة .

و يظهر مفهوم الخدمة العمومية كنظام عن طريق الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة

للمجتمع، من خلال هذا المثال بحيث يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها فقد يمر

عبر مجموعة من الإجراءات لكي يستفيد في الأخير من هذه الخدمة، حيث بداية الأمر يقوم

بتجميع الوثائق اللازمة و تقديمها لدى المكلف بتقديم تلك الخدمة، و بعد ذلك يسدد ما هو

مطلوب من نقود، قد يكون كمبلغ رمزي لأداء هذه الخدمة، و أخيرا ينتظر مدة من الزمن لكي

يحصل على الخدمة المطلوبة.

وفي نهاية القول يتضح لنا بأن كل هذه الإجراءات التي مر بها هذا المواطن ما هي إلى جزء من

الخدمة التي يراها بنفسه، و تسمى بالجزء المرئي. أما الجزء الثاني الغير المرئي فلا يمكن أن نتفاداه،

حيث يتمثل في المهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العمومية، مثل الفحص في الدفاتر،

و التسجيل، و المراجعة الداخلية فهي كذلك أعمال لا يراها المواطن، و لكنها ضرورية لاستكمال

الخدمة و تقديمها للمستفيد منها.

كما عرفها مرسلي سيد حجازي حسب القانون الإداري الفرنسي "الخدمة هي تلك الخدمة التي

تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة باستجابة لحاجة عامة " <sup>1</sup>

فنستطيع أن نستنتج بأن الخدمة العمومية مرتبطة في تعريفها وتنوعها بالنظام والسياسات

الحكومية، ذلك أنها محصلة نشاط المنظمات العمومية التي تعود في الأغلب ملكيتها للدولة ومن هنا

فإن غالبية تعاريف الخدمة العمومية ترتبط بالمصلحة العامة أو بالسياسات العامة للحكومة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص50.

## ثانيا/ خصائصها.

تفرد الخدمة العمومية بالمقارنة مع السلعة بعدد من السيمات والخصائص تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

## أ- اللاملموسة :

إن الخدمة تتميز عن السلعة بحيث أنها غير ملموسة بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن واحد.

و يترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال الحواس البصر، و الشم، و التذوق قبل شراؤه للخدمة، كما يفعل عند شراؤه سلعة مادية، و لهذا نستطيع أن نقول بأن المواطن يدري بقيمة الشيء عند شراؤه لسلعة، على عكس تقييم الخدمة الغير المحسوسة فيكون قراره أصعب في تلك الخدمة المقدمة له.

## ب- التلازمية:

نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول بأن درجة الترابط تكون كبيرة في الخدمات بالمقارنة مع السلع، ويترتب على خاصية التلازمية ما يلي:

1- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد .

2- ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة ) في إنتاجها.

## ج- عدم التماثل أو عدم التجانس:

إن هذه الخاصية فهي صعبة في عملية تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير، و لهذا يصعب بين طرفي التعامل يعني المورد والمستفيد التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد الطائي، إدارة عمليات الخدمة ، عمان الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص23

## د- تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل بتذبذب من يوم إلى آخر، أو من ساعة إلى أخرى. مثلاً مواسم الحج، الدخول المدرسي، الإعانات الاجتماعية كقفة رمضان، عمرة رمضان... إلخ.

## المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية وأهم مبادئها.

## 1- أنواع الخدمة العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها حسب التقسيمات التالية<sup>1</sup>:

- 1- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع ( الخدمات الصحية، التعليمية... إلخ).
- 2- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته مثل التمويل بالماء والكهرباء هذا النوع من الخدمات لم يعد حكراً على الدولة بل أصبحت المشروعات الخاصة تقدمها حيث إدارتها تخضع للأسس التجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية.
- 3- خدمات ذات منفعة ثقافية وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع مثل خدمات المكتبات العامة، المتاحف، و المنتزهات العامة.
- 4- خدمات ذات المنفعة الاجتماعية بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع عن إمكانياتهم الخاصة، إلا أن دور السلطات العمومية يظل ضروريا لتوفيرها مثل خدمات الإسكان، خدمات رأسمالية مكلفة وهي تتمثل في خدمات البناء وتوفير الهياكل القاعدية مثل: (المدارس، الجامعات، المواصلات..... إلخ).

إلا أن هناك تقسيم آخر فرنسي يقسم الخدمة العمومية إلى ثلاثة أنواع و هي:

- 1- خدمات عامة مرتبطة بسيادة الدولة أي مرتبطة بالدور التقليدي للدولة في مجال العدالة، الأمن، الدفاع، المالية العامة.

<sup>1</sup>د، إتييم محمد، مقياس التسيير العمومي، محاضرات ألقيت على طلبة السنة الثالثة، تخصص إدارة عامة، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2014.

- 2- خدمات الاجتماعية و ثقافية و التي تشمل التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية.
- 3- خدمات ذات طابع اقتصادي مرتبطة بدور الدولة بالحياة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات و الطاقة.

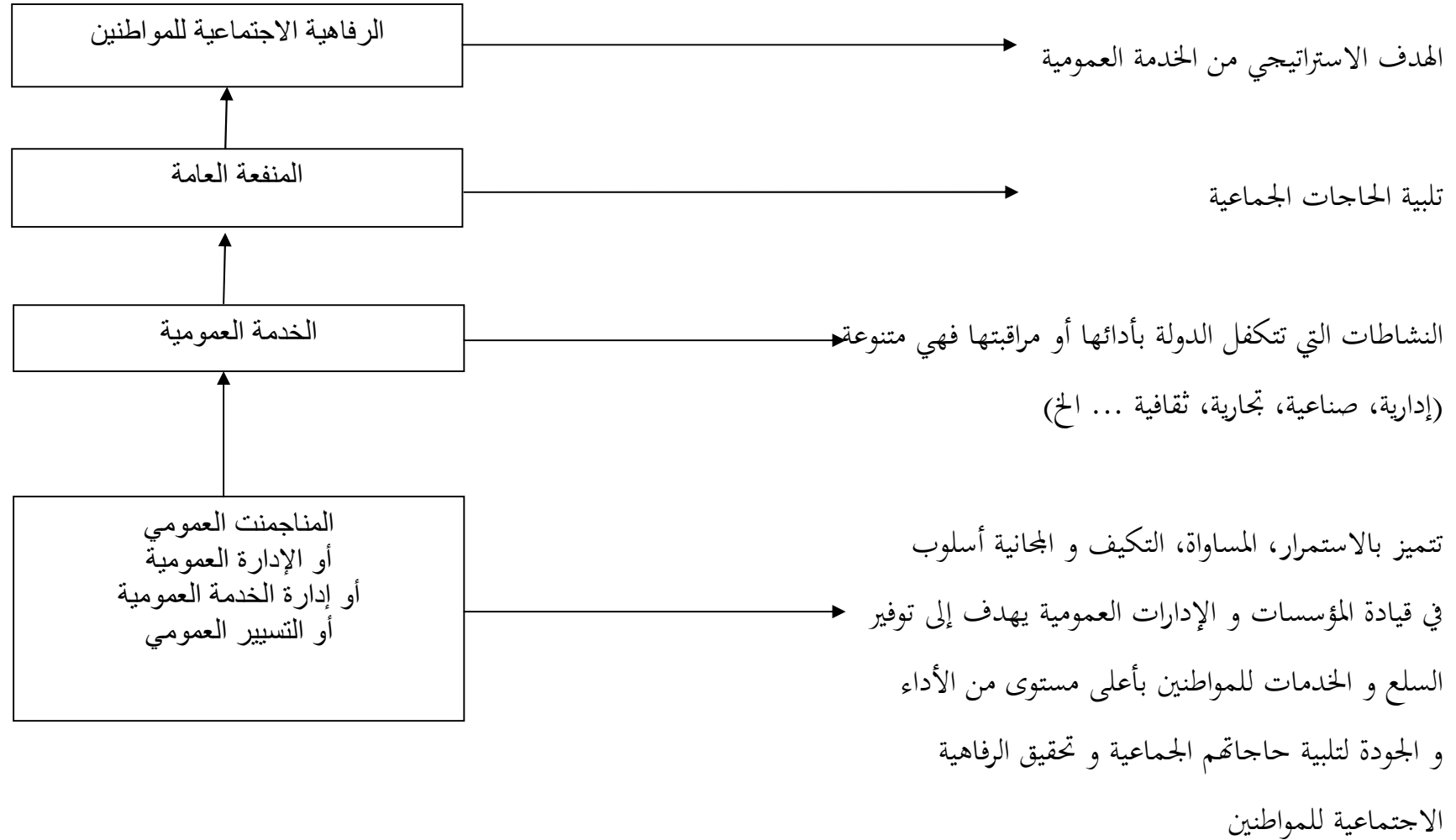
### 1- مبادئ الخدمة العمومية:

تقوم الخدمة العمومية على ثلاثة مبادئ الأساسية وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الاستمرارية: تتسم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام أي إتاحتها لأي فرد وفي ظل ظروف محددة .
- 2- المساواة: مبدأ أساسي وعامل من العوامل الديمقراطية الإدارية حيث تعتمد على أفراد المجتمع على الخدمة العامة دون عوائق و إتاحتها دون استثناء و بصورة عادلة.
- 3- الموائمة: مبدأ الموائمة يستوجب أن يساير تقديم الخدمة والحاجات الضرورية للمواطن، حيث تقدم بكفاءة، و مهارة، و حاجات الفرد تتغير عبر الزمن وتتغير بتغير المحيط.
- إضافة إلى ذلك فإن الخدمة العامة تجمع ما بين عنصرين هما الطابع الخدمي والعمومي، حيث تحكمها المميزات التالية<sup>2</sup>:
- علاقة عدم البيع: حيث تقدم من طرف المنظمات العمومية بشكل مجاني أو بسعر رمزي في صورة رسم أو ضريبة.
- المنفعة العامة وهي هدف الخدمة العامة .
- الرقابة العامة: حيث أنشطة المنظمات العامة تخضع لرقابة من أطراف متعددة نذكر منها الوصاية المباشرة، هيئات الدولة، المجتمع المدني.

<sup>1</sup>د، إتييم محمد، المرجع نفسه .

<sup>2</sup> المرجع نفسه



الشكل (2) يلخص مفهوم الخدمة العمومية و بعدها الاستراتيجي.



### المبحث الثاني: نظم الخدمة العمومية و أهم منظماتها.

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة

إلى نظامين مختلفين هما:

- 1- نظام يعتبر الخدمة العامة كمهنة وهو النظام المفتوح (أمريكي).
- 2- نظام يعتبر الخدمة العامة كمصلحة وهو النظام المغلق (أوربي).

#### المطلب الأول: نظم الخدمة العمومية.

##### 1- نظام الخدمة العامة المفتوحة:

يوجد هذا النظام في الولايات المتحدة و كندا و يعتبر الوظيفة العمومية كمهنة عادية لا تتميز عن المهن الأخرى. فالإدارة العمومية مؤسسة كسائر المؤسسات توظف أعوانها و تسير وضعياتهم الشخصية و الجماعية تحت طائلة الشروط و الإجراءات المعمول بها في عالم الشغل، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة في جملة من الخصائص تتمثل في:

##### 1- البساطة:

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، و تحمّل نفقات هذا الإعداد.

- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ تصنيف الوظائف و تقييمها و الإبقاء على هذا التقويم دوما.
- ✓ تقديم الدراسات حول الرواتب و مقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، التأكيد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

<sup>1</sup> د،عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، دون بلد النشر، منشورات ELGE، 1997، ص164

**2- مرونة النظام:**

تظهر حرية الإدارة في التخلي و إلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام جزء من الحرية للموظف كي يبحث على وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله و استعداده و تضمن له عائدا أكبر.

**3- اقتصادية النظام:**

تشمل اقتصادية النظام الاعتبارات التالية:

✓ التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية لعمل كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، و بذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب.

✓ عنصر الانفتاح على المجتمع و عدم تميز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى. و نعلم بأن هذا النظام بقدر ما له من محاسن فله عيوب تشييه و تتمثل فيما يلي:

عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه لا يمكن تطبيقه في كل مكان و زمان. فالإدارة العامة ليست مجال عمل للمتخصصين فقط، فهي تتضمن مناصب لا يمكن شغلها إلا بعد اكتساب خبرة طويلة في ممارسة الوظيفة و المسؤولية الإدارية.

و من جهة أخرى فإن هذا النظام يعطي الأولوية للإنتاجية و لا يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الأساسية الأخرى التي تعمل من أجلها الإدارة والتي تتمثل في تحقيق الصالح العام.<sup>1</sup>

**2- نظام الخدمة العامة المغلقة:**

يقصد بنظام الوظيفة العمومية المغلق هو ذلك النظام الذي يعتبر الإدارة العامة كمجموعة مستقلة داخل الأمة تتميز عن غيرها من المجموعات المهنية لا من حيث طبيعة المهام، و لا من حيث

<sup>1</sup> هاشمي حربي، "الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية"، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع

الإطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفين الذين يقومون بأداء هذا المهام، و يتكون هذا النظام من عنصرين أساسيين: هما القانون الأساسي و الإطار المهني.

### 1- القانون الأساسي:

حيث يكون الموظف في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها علاقة خاصة بين الموظف والإدارة كالحقوق و الواجبات المعدة في النصوص التشريعية و التنظيمية التي توضح نظام الحالات، نظام التنقل، نظام اشتراك الموظف في هيئات المتساوية الأعضاء.

### 2- الإطار المهني:

مفادها أن الموظف لا يدخل إلى الإدارة ليشغل منصبا معيناً و لمدة معينة، بل يشغل مناصب متنوعة عن طريق الترقية المنتظمة توفق بين مطامحه الشخصية و حاجيات الإدارة، و يقوم هذا النظام بعض المميزات هي:<sup>1</sup>

- يمتاز هذا النظام أن الموظف كلما تقدم في السن كلما زادت امتيازات ومزايا يستفيد منها (الترقية والزيادة في الأجر).
- يخضع الموظف للسلطة الرئاسية خضوعاً تاماً.
- يمتاز بضمان سير المرفق العام والذي يقتضي مبدأ طلب الاستقالة، و حق الإضراب بشرط أن يكون مشروع.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها كالتالي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات، مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية.
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية، و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص (إنتاجية الموظف).

<sup>1</sup>هاشمي حربي ، المرجع نفسه ،ص24 .

- كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول، و الإشكالية، و القضاء على عنصر التجديد و الابتكار، مع إشكالات الرواتب، إمكانية استقطابها للكفاءات، و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.
- يتسم بالاستمرارية و الاستقرار.
- يعتمد على شخصية الموظف و قدراته العقلية.
- يمتاز بالبساطة و عدم الكلفة، عكس النظام المفتوح.

رغم اختلاف النظامان في فلسفتهم، و في أسسهما السياسية و القانونية، فإن تعايشهما أصبح حقيقة يمكن ملاحظتها في جميع البلدان المتقدمة منها والسائرة في طريق النمو<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : المنظمات المكلفة بأداء الخدمة العمومية و أسباب إقامتها.

تضطلع المؤسسات الحكومية بمهام متنوعة، تلبية لرغبات الأفراد، و إشباعا لحاجاتهم المتعددة على اختلاف أنواع المطالب الجماهيرية، مما جعل الأمر يستدعي ضرورة وجود منظمات عامة، تركز نشاطاتها بشكل مباشر على تقديم الخدمات للمواطنين، التي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

#### 1- تعريف المنظمة العامة:

هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز الأفراد والجماعات الخاصة للقيام به، أما لضخامة مما يتطلبه من موارد و إمكانيات أو لقلة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الآجل القصير<sup>2</sup>.

و تعرف بعض الدراسات المنظمة العامة إنطلاقاً من تعريف المرفق العام، إذ ترى في أن المرفق العام "هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة، و تسيطر عليها الدولة، و أن المرفق العام أو المنظمة العامة تمتاز بما يلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د، عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة لنشر، 2002، ص 96.

<sup>2</sup> ثابت، عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 29.

-الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة العامة.  
 -الخضوع للسلطة الإدارية، لا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه ، وموظفيه  
 و تمويله .  
 -يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام، و الخدمات العامة، مع خضوعه لنظام  
 قانوني.

-يأخذ شكل أنواع مختلفة (منظمات إدارية، مهنية، اقتصادية).و بالتالي فالمنظمة العامة هي  
 عبارة عن مرفق عام، يكرس وجود خدمة عامة تقدمه الجهات الحكومية، لتلبية حاجيات الجماهير  
 و كسب رضاهم كما تسيير وفق إطار تنظيمية و قواعد قانونية محددة

## 2- أهداف المنظمة العامة :

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية أهمها:

### 1-2 / الأهداف الإدارية و الاقتصادية:

تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، و تقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية  
 في تحقيق الاستقرار و ضمان السيرورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، عن  
 طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية و بالتالي رفع النمو الاقتصادي القومي.

### 2-2 / الأهداف السياسية :

إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام و الاستقرار السياسي، و حماية الأنظمة الاجتماعية  
 الموجودة، الأفراد و الدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

<sup>1</sup>علي زغدود، المؤسسات العمومية و الدارية، تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية المعنوية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية،

## 2-3 / الأهداف الاجتماعية والدينية :

حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية، و تضبط سلوك الأفراد من الانحراف، و الارتقاء بمستويات التعليم كما يتطلب كذلك إنشاء و تخصيص منشآت عامة، تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات و إصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة مثل وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف، و مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف بالجزائر.

## 3- أسباب إقامة المنظمات العامة :

صحيح أن انتشار المنظمات العامة يجد مبرراته في الدول الاشتراكية، لأن ذلك رديف بفلسفة النظام السياسي القائم في هذه البلدان، إلا انه يمكن القول أن التوسع في إنشاء منظمات عممة تملكها الدولة كلياً أو جزئياً، هو موجود في الأنظمة التي تأخذ فلسفة نظمها السياسة بالرأسمالية التي تؤمن بمبدأ الملكية الفردية، و بذلك فان مبررات إنشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الأمر إلى :

- مبررات تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص عليه، بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل النقل الجوي، السكك الحديدية إما لارتفاع تكاليف تشغيلها و محاولة الحكومة تقييم منتجاتها بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع و أحيانا بسبب انخفاض أو انعدام معدلات العائد و كذلك صافي الأرباح المتوقعة و تقديم مشاريع عامة معينة تقدم خدماتها لفائدة صغار المنتجين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم، مثل تقديم القروض لهم عن طريق صناعية أو بنوك الائتمان العامة.<sup>1</sup>

-دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية فتتولى الدولة إقامة المشروعات التي تكون عرضة لأخطار تجارية عالية.

-أسباب مرتبطة بالأمن القومي مثل انفراد الدولة بإنشاء مشاريع الأسلحة و الطاقة النووية.

<sup>1</sup>علي زغدود، نفس المرجع السابق 15

- أسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها.
- مبررات تتعلق بحماية الموارد التي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع كحماية الممتلكات و الموارد مثل منظمات إطفاء الحرائق والشرطة<sup>1</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن إقامة المنظمات العامة جاء تجسيدا لدور القطاع العمومي كي يلعب دورا رئيسيا في أسلوب إدارة منظمات الخدمة و يتفرد بدور واسع في رعاية الحاجات العامة للمواطنين وفق منطق الدولة المتدخلة غير أن هذا الأسلوب عرف تحديات و أزمات ستم مناقشتها في العنصر الموالي .

<sup>1</sup> ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المرجع السابق ، ص98.

المبحث الثالث: أهم عشرات الخدمة العمومية و آليات التحول للتسيير العمومي الجديد.

### المطلب الأول: أزمة الخدمة العمومية.

يعود تراجع الدور الأساسي للمرافق العمومية إلى جملة من الأسباب، عرقلت سير و كفاءة المرفق العام و قد اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه الأسباب، و تبين مدى تأثيرها في أزمة لخدمة العمومية، و بالتالي فهناك من يرجع أزمة التسيير العمومي إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

#### 1- ضعف الأداء و الفعالية:

دفعت العديد من العوامل إلى ضرورة رفع أداء كفاءة المرافق و القطاعات العمومية، فالعديد من الدول المتقدمة و حتى النامية قد عرفت تغييرا جذريا على مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية باتجاه التقليل، غير أن ذلك لم يحق النتائج المطلوبة بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء، و كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

و قد لعبت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة، و كذا العولمة، إضافة إلى أزمة مالية الدولة، و الأنماط الجديدة في التسيير و تحديد الفكر الليبرالي، دورا أساسيا في دفع القطاع العمومية إلى تبني و رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له، من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

<sup>1</sup>أحمد، عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور إستراتيجي، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص 94.



## 2- تراجع دور الدولة:

لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يأخذ طابع تأمين خدمات الأمن، و الدفاع الخارجي، و القضاء و هو ما يعرف بالدولة الحارسة و أول استعمال لهذا المصطلح كان في سنة 1780، و ابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية، حيث أصبح دورها يشمل على ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.
- ✓ وضع القواعد العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي.
- ✓ وضع نظام قضائي لحماية الحقوق و احترام التعاقدات.

و مع منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات، و بالرغم من كل الإصلاحات إلا أن السياسات المطبقة لم تحقق النتائج المنتظرة إذ مثلت عوامل الأزمة أسبابا حقيقية لدى أغلب المفكرين في بروز عملية تجديد الفكر الرأس مالي في تلك المرحلة، حيث انطلقت بعض الرؤى الفكرية من أن تعاضم دور الدولة، و ما تركه من آثار على مختلف المهام و الأنشطة، قد كان سببا رئيسيا في تفاقم لأزمات التي وصلت إليها اقتصاديات الدول الغربية.

لقد صيغت نظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيارات العمومية، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الوكالة... الخ. فقد عرفت هذه الأفكار الجديدة تطبيقا متزايدا لها في الدول الغربية: بريطانيا، نيوزلندا و الو.م.أ سبابة في هذا المجال غير أن العديد من الدول الأخرى المتقدمة و النامية سارت فيما بعد في نفس الاتجاه الذي أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير المرافق ذات الطابع الإداري البحث و ذلك لاعتبار الطرق التقليدية للتسيير أصبحت غير فعالة،

<sup>1</sup> ليلي، بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، (دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، فرع التسيير العمومي، 2006، ص 42

و على القطاع العام اعتماد أشكال أقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة، و آليات السوق<sup>1</sup>.

و مع المفكر لوفار رومان (Lauffer Romain) نجد أن التسيير العمومي قد مر بالعديد من المراحل إذ يقسمه إلى ثلاثة مراحل:

### المطلب الثاني : مراحل التسيير العمومي الجديد

المرحلة الأولى: 1800 – 1900: سادها عنصر القوة في التسيير<sup>(1)</sup>.

المرحلة الثانية: 1900 – 1945: ساد هذه المرحلة مصطلح الخدمة العمومية، إذ بدأت المجتمعات تهتم بالنوعية ذات المؤسسة العمومية.

المرحلة الثالثة: تمتد من 1945 إلى نهاية الستينات: و يرى لوفار بأن هذه المرحلة سادتها بعض الأزمات التي مست بعض المؤشرات، أو المقاييس الخاصة بالخدمة العمومية (خلال مرحلة الستينات)، أو بما يسمى الأزمة في مؤشر قياس الخدمة العمومية و هو ما أدى إلى بروز أزمة الدولة المتدخلة، و ظهر هذا الصراع في الخطاب السياسي العالمي<sup>2</sup>.

حيث تكلم لوفار رومان حول فكرة التغيير و التحسين في الخدمة العمومية عن صراع تحديد الحدود، و معرفة ما هو القطاع العام وما هو القطاع الخاص، أي البحث على اللغة الإدارية (Language Managériale) و ما شكل من تناقض للآراء حول وجوب أن تنسحب من كل المجالات أو ضرورة أن تتواجد في كل النشاطات و المجالات. هذا الصراع حدث على مستوى نظريات الدولة في إطار وظائفها الحديثة، حيث أثرت هاتين الفكرتين على مفهوم تحسين الخدمة

<sup>1</sup> ليلي بنعيسى المرجع نفسه ، ص، ص، 44،45.

<sup>2</sup> رياض بوريش، محاضرات في الحكم الراشد المحلي، ألفت على طلبية السنة الأولى ماجستير، قسم علوم السياسية، فرع الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، مارس 2007.

العمومية في هذه المرحلة، و ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتسيير الرشيد ( La Rationalisation de Gestion) أو ما يعرف بتحسين إدارة الأعمال داخل المؤسسات. و بالتالي فمصطلح التسيير العمومي الحديث قد جاء نتيجة الأزمات الاقتصادية في السبعينات، و التي كانت أحد الأسباب الرئيسية في ارتفاع مشاريع الإصلاح الإداري في تلك السنوات، الأمر الذي دفع بالحكومات و المنظمات بالبحث عن تغيير جذري في سياساتها، و البحث عن فعالية المردود العمومي من جديد خاصة بعد الوقوع في مشكل الترددي، أو النقص الذي سجل في مجال تقديم الخدمات العمومية، الناتج عن الضعف في الأداء و تدني مستويات تقديم الخدمة بسبب الممارسات الاحتكارية الأمر الذي جعل تقديم الخدمات العمومية من قبل المنظمات لا تهدف للربح، تنشط في إطار قانوني يمتاز بالانضباط، و التحديد المطلق و الدقيق لكل هيئات الخدمة و طرق تمويلها، و هو ما انعكس بشكل كبير

على هامش الحرية لدى المسير العمومي و جعلها أقل مقارنة بما هي عليه لدى القطاع الخاص، و التي كان من نتائجها تقييد ظاهرة الإبداع، و التحديد و من ثم فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بالصرامة و البيروقراطية، التي يفرضها منطق الإطار القانوني الذي ينشط ضمن محيطه مختلف المنظمات، قد انعكس سلبا على أنماط الأداء و التسيير فيها<sup>1</sup>

و في هذا السياق عرف التسيير العمومي الحديث بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ظهر مع بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، و تلاحق انتشاره في معظم دول منظمة التعاون، و التنمية الاقتصادية، و على خلاف التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية، فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص، و من دوافع و أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين

<sup>1</sup> C, Favoreu, « **Réflexions Sur les Fondements de la Stratégie et du Management**

**Stratégique en Milieux Public** », Disponible sur : [www.stratégie-aims.com/monrael](http://www.stratégie-aims.com/monrael)

[/favoreu/.pdf](http://favoreu/.pdf), page web consulté le: 12/10/2008.

و معالجة الاختلالات التي اتسم بها التسيير العمومي التقليدي و التي من بينها التدهور البيروقراطي، و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>.

و يشكل تجهيز القطاعات بمختلف وسائل المعلوماتية مرحلة ضرورية في تحديث و عصنة تسيير الوظائف الإدارية، حيث يشكل كل قطاع من أجهزة الإعلام الآلي، و تكوين الموظفين في استعمال هذه الأداة بشكل يساهم في تحسين تسيير معالجة معلومات كل قطاع، و تحسين مسارات التسيير العمومي بشكل كلي<sup>2</sup>

ضمن جهود التحول الرامي لتطوير التسيير العمومي داخل مؤسسات الخدمة العامة، برزت الحاجة إلى البحث عن بدائل للتسيير و هو تركز في تجارب العديد من الدول على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا بحثا عن أنماط التسيير التي توفر إمكانية رفع أداء المنظمات الخدمية و تزيد من كفاءتها فكانت بذلك فرصة قائمة للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كبديل لإصلاح وظائف و أنشطة القطاع العام، و خاصة داخل مؤسسات الخدمة العمومية.

<sup>1</sup> Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, Disponible sue [www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?d=530](http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?d=530), page web consulté le: 04/10/2009.

<sup>2</sup> عبد القادر خلادي، "التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة" (تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الإدارية و النشر، القاهرة، 14-15/05/2003، ص 07.

### خلاصة وإستنتاجات:

بعد عرضنا لمحتويات الفصل الثاني نأتي فيما يلي لعرض أهم النقاط التي تضمنها: يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة و وموقعها متميزا بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، فتوجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات و مواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية، و منظمات الخدمة العامة بحثا عن سبل تحسينها و لابرز منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة جوانب كما تعتبر سياسة تكنولوجية المعلومات و الاتصال ضرورة لإحداث قلة نوعيته في مجال الإدارة الإلكترونية لا يمكن الحكم على نجاحها أو فشلها و لا بعد النظر فيما تم تحقيقه في الواقع الفعلي و الميداني، و هو ما يدعو إلى حتمية التطرق إلى مستوى الجاهلية الإلكترونية التي تكون محصلة لنوع السياسات التي تتكفل ببرامج تكنولوجيات و الاتصال و هذا ما سيتم تناوله في الفصل التطبيقي، و الذي يؤدي إلى معرفة مستوى أداء الخدمة العمومية.

### مقدمة الفصل :

من خلال دراستنا للإطار النظري الذي تناولناه في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية و هذا لإبراز دور الإدارة الإلكترونية و أثرها في تحسين أداء الخدمة العمومية و معالجتها بواسطة مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، كوصف وتحليل ظاهرة الموضوع للدراسة و الخروج بمجموعة من النتائج و الاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بمحكمة سعيدة .

المطلب الأول: تعريف المحكمة وأهم مبادئها .

1- تعريف محكمة سعيدة:

تقع محكمة سعيدة في حي السلام (02) ، افتتحت بتاريخ 28 مارس 2010 ، كما تتكون من ثلاثة طوابق بإضافة إلى الطابق الأرضي وتحت الأرضي، ولها موقع إلكتروني معنون كالتالي :

[www.mjjustice.dz](http://www.mjjustice.dz) .<sup>1</sup>

ومشكلة من الطاقم الإداري التالي:

- 1- رئيس المحكمة ونائبه .
- 2- القضاة :عشرون قاضيا .
- 3- وكلاء الجمهورية : سبعة وكلاء جمهورية وستة مساعدين لهم .
- 4- أمناء الضبط : واحد وثمانون منهم 53 نساء ،28 رجال .
- 5- تقني سامي : أربعة تقنيين .
- 6- مهندس واحد في الإعلام الآلي.
- 7- أمينة الحفظ الوثائق.

هي محكمة إبتدائية من الدرجة الأولى تفصل في جميع القضايا ،وذلك حسب القسمين التاليين: الأقسام المدنة ومنها الفرع المدني ،فرع الأحوال الشخصية ،الفرع العقاري، الفرع الإجتماعي ، الفرع التجاري والبحري ، الفرع الإستعجالي .أما الأقسام الجزائية منها المخالفات ،جنح و أحداث بموجب أحكام إبتدائية قابلة للاستئناف.

و تفصل بصفة إستثنائية في بعض القضايا في المواد المذكورة بأحكام غير قابلة للاستئناف، إما نظرا لقلة أهمية قيمة النزاع أو قلة خطورة المخالفة و إما لاعتبارات أخرى.

<sup>1</sup> مقابلة السيدة غزلان ، ع، المكلفة بالإعلام لدى محكمة سعيدة ، 2015/05/07.

**2- مبادئها :**

من بين المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام القضائي الجزائري هي:<sup>1</sup>

➤ حق التقاضي مضمون دستوريا.

➤ الكل سواسية أمام القضاء و في متناول الجميع.

➤ إزدواجية القضاء.

في إطار برنامج إصلاح العدالة قامت وزارة العدل بتنصيب مديرية خاصة لهذا الغرض تتكفل بتطوير

أساليب العمل القضائي، و هذا بالانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني.

---

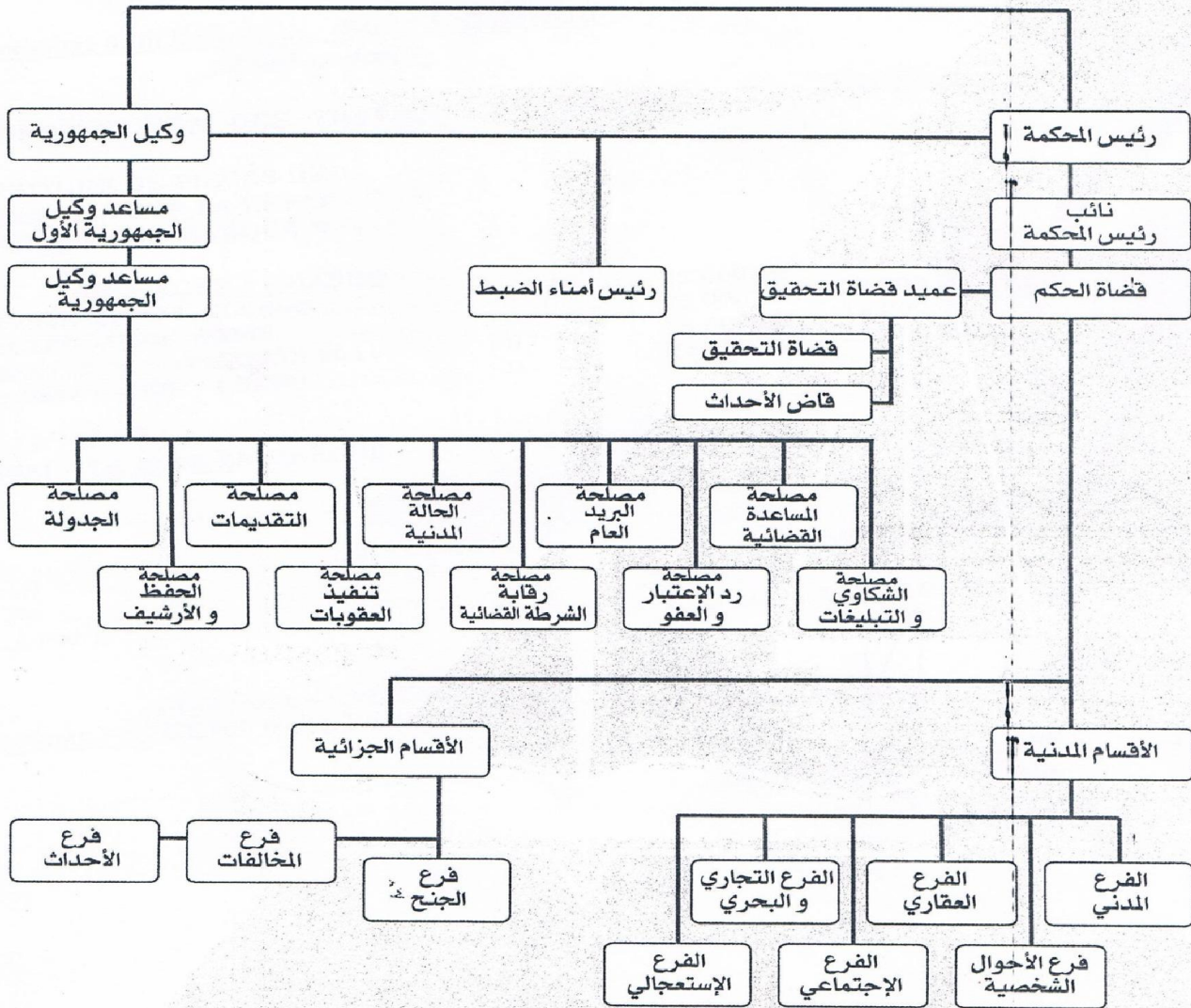
<sup>1</sup> مقابلة السيدة غزلان





المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمحكمة سعيدة .

المحكمة الابتدائية



## الخدمات الإلكترونية في قطاع العدل :

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدل أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية، والذي يرمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة، إقرار العدل و تأسيس لدولة الحق و القانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم<sup>1</sup>.

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم و التسيير، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية و هي توجه قطاع العدل في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهياكل الإدارية و التنظيمية للقطاع، و التي تهدف إلى التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية، و التي يمكن اختصارها.

### 1- / الأنظمة المعلوماتية:

هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن و المتقاضي من أجل تحسين الخدمات العمومية التي يقدمها هذا المرفق و من بين هذه الأنظمة:

#### 1-1 / النظام الآلي لتسيير الملف القضائي: يشمل ما يلي:

أ- تسيير الملف القضائي آليا منذ تسجيل القضية في المدني بمصلحة تسجيل الدعاوى، إلى غاية صدور الحكم أو القرار، و في المادة الجزائية منذ تحريك الدعوى العمومية، و صدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة.

ب- يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تمه من خلال الشباك الإلكتروني و الحصول على المعلومة الخاصة به دون تنقل.

ج- يسمح بإضفاء الشفافية على عمل قضائي (في التعامل مع المتقاضي).

د- المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العالة.

#### 1-2 / النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: يشمل ما يلي:

<sup>1</sup> الطيب بلعيز ،حوار وزير العدل حافظ الأختام ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور خاص بوكالة الأنباء الجزائرية ، الأحد

أ- يتكفل بتسيير نشاط و ملف النزيل (السجن) منذ أول يوم يدخل فيه للمؤسسة العقابية إلى غاية خروجه.

ب- معالجة سريعة و فعالة لإجراءات العفو.

ج- الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج المشروط، أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات.

**1-3/ نظام صحيفة السوابق القضائية:** هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للموطن، و الصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير، و من أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني، و كذلك يتم من خلال هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.

**1-4/ النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي:** يتكفل هذا النظام لفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الوطني، هدفه حفظ الذاكرة الوطنية.

**1-5/ نظام تسيير الأوامر بالقبض:** يهدف هذا النظام إلى ضمان الحريات الفردية من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على كل المبحوث عنهم في إطار القانون، و كذا الذين كف البحث عنهم، و هذا النظام تتكفل به الضبطية القضائية في تنفيذ أوامر القضاء.

**1-6/ الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار و رسم السياسات المستقبلية:** و يشمل ما يلي:<sup>1</sup>

أ- الخريطة القضائية: تسمح بالتعرف على ما تحتاجه الوزارة على المدى القريب و البعيد للقضاة و أمناء الضبط، و مختلف الموظفين إضافة إلى هياكل المؤسسات العقابية.

ب- الجدول التحليلي: يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع و هذا من أجل رسم الإستراتيجية المستقبلية.

- 1 الطيب بلعيز المنشور السابق.

ج- نظام تسيير المسار المهني للقضاة و الموظفين: يهدف للوصول إلى التجسيد العلمي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

د- نظام تسيير ملفات مساعدتي القضاء: يسهل على إعطاء معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدتي القضاء، بمختلف أصنافهم، (الخبراء، الموثقين، المحامين، محافظي البيع بالمزايدة و المترجمين) و ذلك للتعرف على تعييناتهم، حركة تنقلهم، أماكن الممارسة للنشاط و مختلف ما يتعرضون له من عقوبات تأديبية.

و بمحمل هذه الأنظمة المعلوماتية المذكورة فهي مطبقة و تعمل ضمن هيكل قاعدي أساسي يسمى الشبكة القطاعية لوزارة العدل، كما يعتبر هذا الإنجاز دعامة يضمن الديمومة و الاستمرارية لعصرنة قطاع العدل و يضمن الأمن للمعلومات، انطلاقا من كونها شبكة داخلية، تنفرد هذه الوزارة بممول لخدمات الانترنت يشمل مؤسسات قطاع العدل (Fournisseur de Service Internet) و هذا ما يجعله يسير في فضاء الإعلام و الاتصال بالمواطن و المتقاضي.

( أنظر الملحق رقم 01 )

<sup>1</sup> الطيب بلعيز، المنشور نفسه ، ص 11.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

المطلب الأول: منهج البحث.

إن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها تدخل ضمن الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات من المواقع فقط ، و إنما أيضا تحليلها و تفسيرها و إستخلاص نتائجها معتمدة في ذلك على الوصف الكمي و الكيفي للظواهر المختلفة أي أنها بحوث تهدف إلى وصف الظواهر والوقائع من خلال جمع الحقائق و المعلومات لصورة واقعية لهذا الموضوع، و بإهتمام ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء و الظواهر.

يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث لدراسة البحث العلمي " الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث بواسطة خطوات منتظمة من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup>

**المسح الإجتماعي:** تهدف طريقة المسح إلى الحصول على المعلومات اللازمة عن المجتمع المبحوث و الإستعانة بالعديد من أدوات البحث العلمي.

**المطلب الثاني: حدود الدراسة.**

أ- **الحدود الزمنية:** لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة إبتداء من شهر مارس 2015 إلى غاية شهر جوان 2015.

ب- **الحدود المكانية:** تهدف للتعرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية، لقد إخترت محكمة سعيدة كنموذج لهذه الدراسة الميدانية.

ج- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجتمع العينة المدروسة (النخبة الإدارية) وهم موظفي محكمة سعيدة .

<sup>1</sup>صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، القاهرة، مصر: مكتبة غريب، سنة 1983، ص 35

- **مجتمع الدراسة:** إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها، فحسب الموضوع المختار للدراسة فإن لمجتمع المحدد يتمثل في نخبة إدارية و هم موظفي محكمة سعيدة، حيث يبلغ عددهم مئة (100) موظف.

- **عينة الدراسة:** يعتبر اختيار العينة من أهم الأعمال التي يقوم بها البحث نظرا لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل الوصول إلى تعميمات يطبقها على المجتمع، فقمنا باختيار عينة تتكون من خمسين (50) موظف و تم الاعتماد على الطريقة العشوائية و هذا لكونها الطريقة المناسبة للقائم بالبحث نظرا لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل مجتمع الدراسة.

**الملاحظة:** تعتبر من أهم الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحثون الإجتماعيون في جمع المعلومات من الحقل الإجتماعي، لأنها تعطي مجال للباحث للملاحظة سواء كانت على المبحوثين أو على المواضيع التي تحتاج المعاينة، للحصول على المعلومات اللازمة<sup>1</sup>

**المقابلة:** من الأدوات التي تمت الإستعانة بها " و هي محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر، أو مع الأفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لإستخدامها في البحث العلمي، أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه<sup>2</sup>.

**الإستبيان:** يعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، و هو عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة إستقصائية، بحيث يجب عنها كل مشارك بنفسه<sup>3</sup>.

نظرا لنقص الوقت المخصص للدراسة فقد إتجهت إلى إستخدام المسح بالعينة و ذلك وفق الخطة الآتية:

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص 40.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، القاهرة مصر : ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1979، ص 308.

<sup>3</sup> مهدي حسين زويلف، منهجية البحث العلمي، عمان الأردن: دار الفكر و الطباعة و النشر، سنة 1998، ص 55.

**المرحلة الأولى:** المرحلة التمهيديّة و التي تشمل:

أ- تحديد الهدف الأساسي من البحث.

ب- تحديد مجال البحث.

ج- تحديد أداة المسح المتمثلة في الإستمارة.

**المرحلة الثانية:** و هي الخطوة الميدانية و التي تتمثل في:

أ- النزول إلى الميدان لجمع البيانات المطلوبة.

ب- مراجعة البيانات ثم تصنيفها للتعامل معها إحصائيا.

**المرحلة الثالثة:** و هي الخطوة التحليلية و التي تتمثل في:

أ- تحليل البيانات.

ب- عرض النتائج للخروج بمجموعة من الإقتراحات و التوصيات.

يمكن توضيحها كما يلي:

البيانات الأولية : ضع العلامة ( × ) في الخانة المناسبة

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  من 45 فما فوق

3- المؤهل العلمي :

ثانوي  بكالوريا  ليسانس  شهادة عليا

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

5- عدد الدورات التدريبية :

لم ألتحق بأي دورة تدريبية  دورة تدريبية واحدة   
دورتان تدريبيتان  ثلاثة دورات أو أكثر



## أسئلة خاصة بموظفي محكمة سعيدة

جدول رقم 1 :يرجى وضع إشارة ( × ) في المكان الذي تراه مناسباً

الدرجة					الرقم	المجال : التحسينات التي أدخلتها الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					01	كيف تقيم درجة انجاز أعمالكم الإلكترونية (من ناحية التكلفة و الجهد)
					02	ما مدى مساعدة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المحكمة .
					03	درجة مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصاره البعد الجغرافي و الزمني داخل المحكمة
					04	درجة استيعاب الهيكل التنظيمي أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني
					05	نسبة رضا المواطنين أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني
					06	درجة الاتصال بين المحكمة و الأقسام الأخرى
					07	ما هي نسبة اعتمادكم على الوسائل الإلكترونية المتطورة
					08	درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء عملكم
					09	درجة تقليص الإجراءات و المعاملات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية
					10	كيف ترون نوع الخدمة المقدمة للمواطنين

من إعداد الطالبة

## جدول رقم 2: يرجى وضع إشارة ( × ) في المكان الذي تراه مناسباً

الدرجة					المجال : المعوقات التي تأتي من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة	الرقم
عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تأثير عدم معرفة التقنيات الحديثة على الموظفين	01
					أثر نقص التشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية	02
					سرعة التغيير في المعلومات التكنولوجية و صعوبة مسيرتها	03
					ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكتروني	04
					ضعف الدعم المالي من أجل تطبيق الأسلوب الإلكتروني	05
					قلة التكاليف المخصصة للدورات التدريبية	06
					عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية المستعملة	07
					عدم توفير الحماية الأمنية للمعلومات	08
					ارتفاع أسعار البرمجيات و الأجهزة الإلكترونية	09
					كيف تقيم نوع الخدمة المقدمة دون تطبيق الأسلوب الإلكتروني	10

من إعداد الطالبة

## المبحث الثالث : عرض نتائج الإستبيان

بعد عملية المراجعة لقوائم الإستبيان، و إجراء عملية الفرز للإجابات المقدمة من طرف الموظفين، فقد تم الإعتماد بتحليل النتائج على واحد و ثلاثين (31) إستبيان من بين خمسين (50) إستبيان كان موجه لوظفي المحكمة إلا أن بعض الموظفين لم يرجعوا لي إستمارات الإستبيان ، ربما يرجع الأمر إلى عدم توفر الوقت لديهم ، أوعدم رغبتهم في مساعدة الطلاب في إجراء بحوثهم الميدانية تمت معالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية ( S.P.S.S ) بعد ذلك تم التعليق على كل النتائج المحصل عليها بالنسب المئوية.

تحليل كمي ووصفي للإستبيان :

اولا:دراسة صدق وثبات الاستمارة.

تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يلي:

الجدول(03)يوضح معامل الفا كرونباخ " Cronbach's Alpha de "

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباج
20	0.705

$$\sqrt{0,705} = 0.839$$

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات SPSS

نلاحظ ان Alpha de Cronbach قريب من 1 وهذا يدل على ان هناك ثبات في الاستمارة.ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة ، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

## الجنس

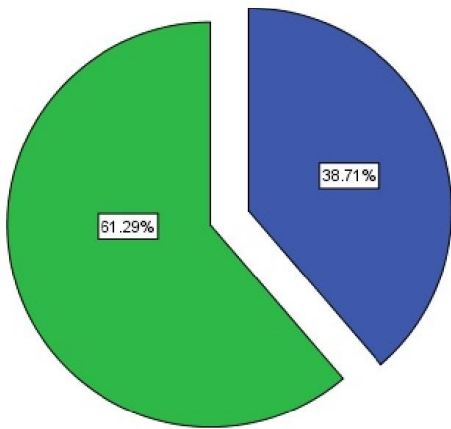
الجدول رقم 04 :الجنس ( من إعداد الطالبة )

	Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributsstand Position	1		
Libellé	<sans>		
Type	Numérique		
Format	F8		
Mesure	Nominales		
Rôle	Entrée		
Valeurs valid	1	12	38,7%
	2	19	61,3%

الشكل رقم 06:الدائرة النسبية للجنس

## إستنتاج:

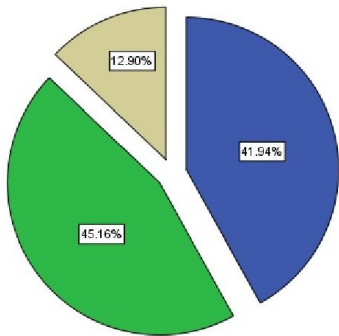
من خلال الجدول المتبين أعلاه نستنتج أن نسبة موظفات لدى محكمة سعيدة تقدر ب 61.3 % من جنس (نساء) فهي مرتفعة جدا مقارنة مع موظفي جنس ( الرجال ) التي تقدر نسبتهم المئوية ب 38.7%



## جدول رقم 05 العمر ( من إعداد الطالبة )

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	moi 25	0	0,0%
	2	25 – 35	13	41,9%
	3	35 – 45	14	45,2%
	4	plus 45	4	12,9%

الشكل رقم 07: الدائرة النسبية للعمر



## الإستنتاج :

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن موظفي هذا القطاع تركز أعمارهم ، المحصورة ما بين 35-45 سنة التي تقدر ب 45.2% وأعمار ما بين 25-35 سنة التي تقدر ب 41.9% ، إذا يمكننا القول أن الموظف في هذا السن يستطيع أن يعطي أكثر من أجل تقديم خدمة للمواطن في أحسن صورة من جهد وتفكير ومثابرة في سبيل هذا القطاع .

أما النسبة التي تقدر ب 12.9% كانت أعمار موظفيها تفوق 45 سنة مقارنة لسن التقاعد . أما فيما يخص نسبة سن الشباب التي تقل أعمارهم عن 25 سنة فهي منعدمة تماما أي 0.0% ، ربما هذا يرجع تفسيره إلى حساسية هذه الوظيفة أو إلى عوامل أخرى .

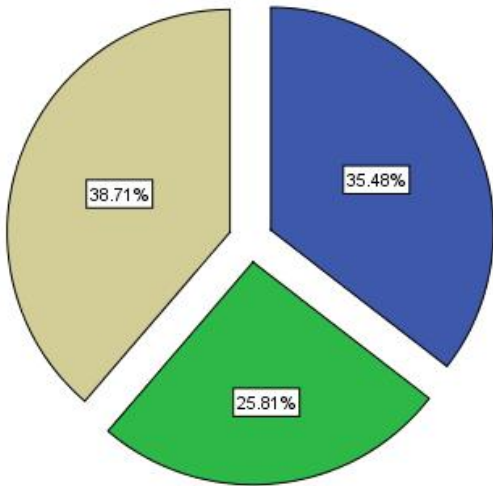
( من إعداد الطالبة )

الجدول رقم 06 المؤهل العلمي

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Seconder	11
	2	Bac	8	25,8%
	3	License	12	38,7%

الشكل رقم 08: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي

الإستنتاج:



بالنسبة للمؤهل نلاحظ نسبة موظفي المحكمة هم حاملي شهادة لسانس التي قدرت ب 38.7% أعلى من الفئات الأخرى وهذا راجع إلى ذوي الكفاءات العليا .

قدرت نسبة 35.5% للموظفي ذو مستوى ثانوي .

أما موظفي التي نسبتهم أقل فهم حاملي شهادة البكالوريا قدرت ب 25.8% وهذا راجع إلى تكملة

مسارهم الدراسي عوض أن يتوجهوا إلى التوظيف خصوصا في هذا القطاع .

جدول رقم 07 الخبرة ( من إعداد الطالبة )

جدول رقم	Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position Libellé Type Format Mesure Rôle	4 <sans> Numérique F8 Ordinales Entrée	
Valeurs valides	1 2 3 4	moi 5 5 - 10 10 - 15 15 plus	3 14 4 10
			9,7% 45,2% 12,9% 32,3%

الشكل رقم 09: الدائرة النسبية للخبرة

## الإستنتاج

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 05-10 سنوات قدرت بـ 45.2% ، ثم تليها نسبة 32.3% للذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة ، وهذا يعني أن أغلب الموظفين لديهم خبرات في المهنة مما يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات .

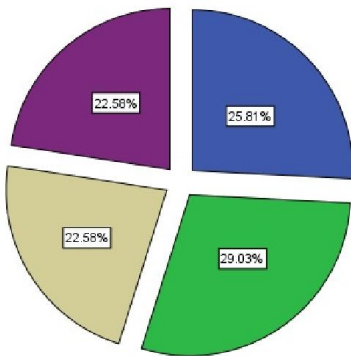
أما نسبة 12.9% و 9.7% التي لا تقل عن 05 سنوات ولا تزيد عن 15 سنة فهي ضئيلة.

## جدول رقم 08 التدريب ( من إعداد الطالبة )

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	5		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	il n'as pas de formation	8
	2	une formation	9	29,0%
	3	deux formations	7	22,6%
	4	Trois plus	7	22,6%

الشكل رقم 10: الدائرة النسبية للتدريب

## الأستنتاج



قدرت نسبة التدريب بالنسبة للأشخاص معدومي التدريب بـ 25.8% . بينما قدرت نسبة التدريب للأشخاص الذين شاركوا في دورة تدريبية واحدة بـ 29%. فيما كانت نسبة التدريب للأشخاص الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين أو ثلاثة دورات فما فوق فقدرتا بنسب متساوية بـ

22.6% ، و هذا ما يوضح لنا أن الحكومة اهتمت بهذا القطاع بمساهمتها في تدريب و تكوين الموارد البشرية من أجل تطوير مهارتهم وكفاءتهم المهنية.



ثالثا: تحليل وتفسير اسئلة الاستمارة - المحور الأول : التحسينات التي أدخلتها الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة

التحسينات		المحور الأول:		
الرقم	عبارات السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	كيف تقيم درجة إنجاز أعمالكم الإلكترونية من ناحية التكلفة و الجهد	4.00	.816	عالية جدا
02	ما مدى مساعدة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية	4.16	.779	عالية جدا
03	درجة مساعدة التطبيق الإلكتروني في إختصاره للبعد الجغرافي و الزمني داخل المحكمة	4.19	.703	عالية جدا
04	درجة إستيعاب الهيكل التنظيمي أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني	3.97	.983	عالية
05	نسبة رضا المواطنين أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني	4.03	.752	عالية جدا
06	درجة الإتصال بين المحكمة و الأقسام الأخرى	4.32	.702	عالية جدا
07	ماهي نسبة إعتماكم على الوسائل الإلكترونية المتطورة	4.10	.746	عالية جدا
08	درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء أعمالكم	4.29	.588	عالية جدا
09	درجة تقليص الإجراءات و المعاملات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.39	.667	عالية جدا
10	كيف ترون الخدمة المقدمة للمواطنين	4.29	.739	عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات spss

## الإستنتاج :

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع متوسطات المحور الأول كلها بدرجة عالية حيث بين الاتجاه التوافقي لآراء افراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد ان هنالك اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات بحيث كان متوسطها جميعا يفوق متوسط أداة القياس (3) وقيم انحرافات المعيارية كانت ضعيفة وهذا يؤكد ان الإجابات كانت متقاربة ومتشابهة الى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات محور التحسينات تتراوح ما بين (3.97 و 4.32)

## المحور الثاني : المعينات التي تأتي من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة

المحور الثاني: المعينات			
الرقم	عبارات السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تأثير عدم معرفة التقنيات الحديثة على الموظفين	2.52	.996
12	أثر نقص التشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.48	1.092
13	سرعة التغيير في المعلومات التكنولوجية و صعوبة مسايرتها	3.16	1.098
14	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني	3.16	1.068
15	ضعف الدعم المالي من أجل تطبيق الأسلوب الإلكتروني	2.58	1.089
16	قلة التكاليف المخصصة للدورات التدريبية	2.48	1.262
17	عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية المستعملة	2.29	1.160
18	عدم توفير الحماية الأمنية للمعلومات	2.13	1.455
19	ارتفاع أسعار البرمجيات و الأجهزة الإلكترونية	2.87	1.360
20	كيف تقيم نوع الخدمة المقدمة دون تطبيق الأسلوب الإلكتروني	1.90	1.136

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات spss

**الإستنتاج :**

حسب النتائج نلاحظ أن جميع متوسطات الفقرات في المحور الثاني تفوق متوسط و حيادية و قيم الانحرافات المعيارية التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لجميع الفقرات المستخدمة وهذه القيم مرتفعة وتدل على أن إجابات كانت متباعدة ومتفاوتة ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات محور المعينات تتراوح ما بين (1,90 و 3,16)

	الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة	التدريب	التحسينات	المعوقات
N Valide	31	31	31	31	31	<b>31</b>	<b>31</b>
Manquante	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>
Moyenne	1,61	2,71	2,03	2,68	2,42	<b>4,1742</b>	<b>2,5581</b>
Mode	2	3	3	2	2	<b>4,00</b>	<b>2,00</b>
Ecart-type	,495	,693	,875	1,045	1,119	<b>,43967</b>	<b>,65410</b>
Asymétrie	-,487	,460	-,065	,148	,139	<b>-,635</b>	<b>,262</b>
Erreur std.	,421	,421	,421	,421	,421	<b>,421</b>	<b>,421</b>
d'asymétrie	-1,889	-,760	-1,726	-1,369	-	<b>1,446</b>	<b>,715</b>
Aplatissement	,821	,821	,821	,821	1,317	<b>,821</b>	<b>,821</b>
Erreur std.	1	2	1	1	,821	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>
d'aplatissement	2	4	3	4	1	<b>5,00</b>	<b>4,10</b>
Minimum	50	84	63	83	4	<b>129,40</b>	<b>79,30</b>
Maximum					75		
Somme							

جدول 08 يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة (محكمة سعيدة

كنموذج)

من إعداد الطالبة

### مقدمة الفصل :

من خلال دراستنا للإطار النظري الذي تناولناه في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية و هذا لإبراز دور الإدارة الإلكترونية و أثارها في تحسين أداء الخدمة العمومية و معالجتها بواسطة مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، كوصف وتحليل ظاهرة الموضوع للدراسة و الخروج بمجموعة من النتائج و الاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بمحكمة سعيدة .

المطلب الأول: تعريف المحكمة وأهم مبادئها .

1- تعريف محكمة سعيدة:

تقع محكمة سعيدة في حي السلام (02) ، افتتحت بتاريخ 28 مارس 2010 ، كما تتكون من ثلاثة طوابق بإضافة إلى الطابق الأرضي وتحت الأرضي، ولها موقع إلكتروني معنون كالتالي : [www.mjjustice.dz](http://www.mjjustice.dz) .<sup>1</sup>

ومشكلة من الطاقم الإداري التالي:

- 1- رئيس المحكمة ونائبه .
- 2- القضاة :عشرون قاضيا .
- 3- وكلاء الجمهورية : سبعة وكلاء جمهورية وستة مساعدين لهم .
- 4- أمناء الضبط : واحد وثمانون منهم 53 نساء ، 28 رجال .
- 5- تقني سامي : أربعة تقنيين .
- 6- مهندس واحد في الإعلام الآلي.
- 7- أمينة الحفظ الوثائق.

هي محكمة إبتدائية من الدرجة الأولى تفصل في جميع القضايا ،وذلك حسب القسمين التاليين: الأقسام المدنة ومنها الفرع المدني ،فرع الأحوال الشخصية ،الفرع العقاري، الفرع الإجتماعي ، الفرع التجاري والبحري ، الفرع الإستعجالي .أما الأقسام الجزائية منها المخالفات ،جنح و أحداث بموجب أحكام إبتدائية قابلة للاستئناف.

و تفصل بصفة إستثنائية في بعض القضايا في المواد المذكورة بأحكام غير قابلة للاستئناف، إما نظرا لقلة أهمية قيمة النزاع أو قلة خطورة المخالفة و إما لاعتبارات أخرى.

<sup>1</sup> مقابلة السيدة غزلان ، ع، المكلفة بالإعلام لدى محكمة سعيدة ، 2015/05/07.

**2- مبادئها :**

من بين المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام القضائي الجزائري هي:<sup>1</sup>

➤ حق التقاضي مضمون دستوريا.

➤ الكل سواسية أمام القضاء و في متناول الجميع.

➤ إزدواجية القضاء.

في إطار برنامج إصلاح العدالة قامت وزارة العدل بتنصيب مديرية خاصة لهذا الغرض تتكفل بتطوير

أساليب العمل القضائي، و هذا بالانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني.

---

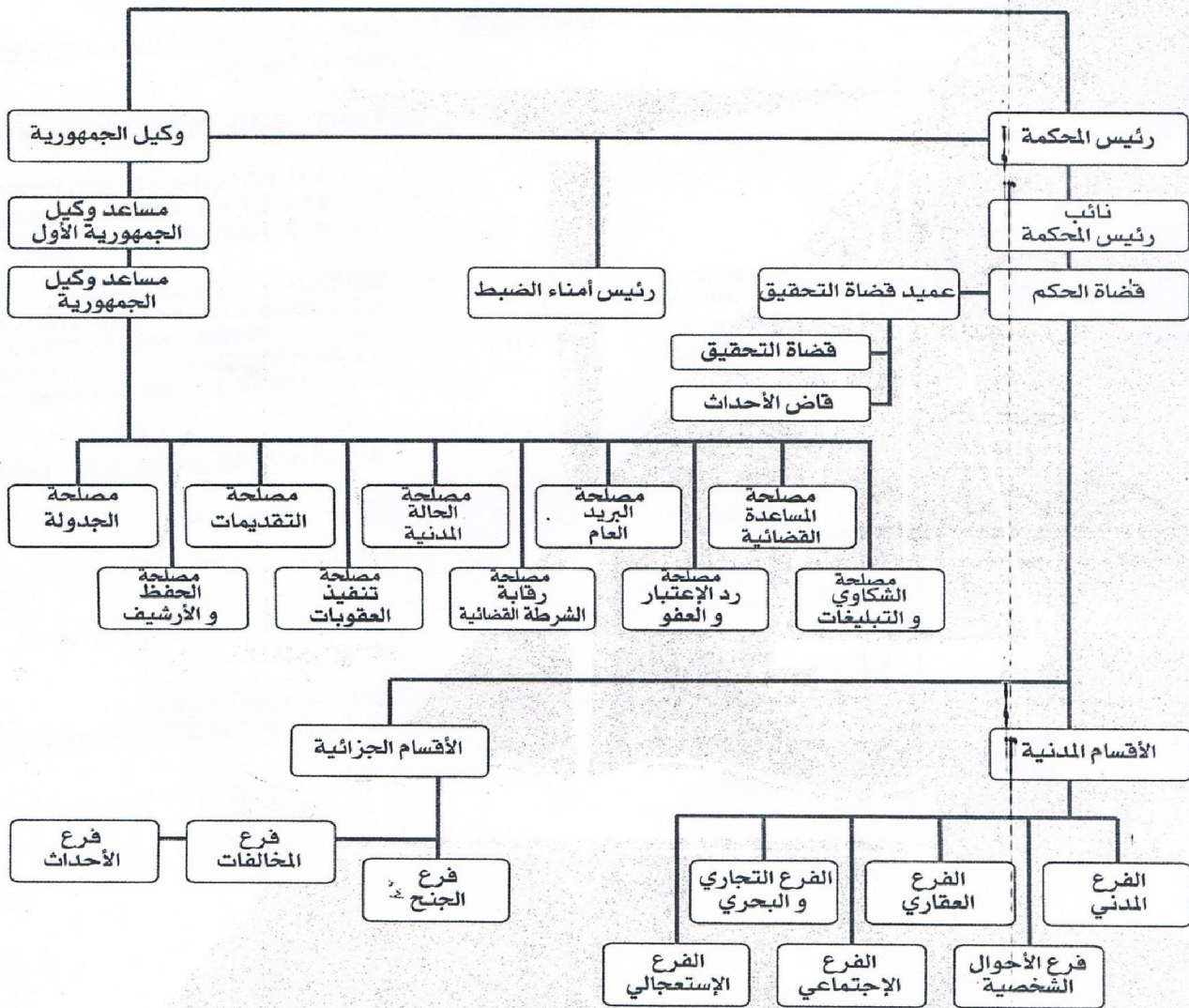
<sup>1</sup> مقابلة السيدة غزلان





المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمحكمة سعيدة .

المحكمة الابتدائية



### الخدمات الإلكترونية في قطاع العدل :

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدل أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية، و الذي يرمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة، إقرار العدل و تأسيس لدولة الحق و القانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم<sup>1</sup>.

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم و التسيير، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية و هي توجه قطاع العدل في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهياكل الإدارية و التنظيمية للقطاع، و التي تهدف إلى التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية، و التي يمكن اختصارها.

#### 1- / الأنظمة المعلوماتية:

هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن و المتقاضي من أجل تحسين الخدمات العمومية التي يقدمها هذا المرفق و من بين هذه الأنظمة:

#### 1-1 / النظام الآلي لتسيير الملف القضائي: يشمل ما يلي:

أ- تسيير الملف القضائي آليا منذ تسجيل القضية في المدني بمصلحة تسجيل الدعاوى، إلى غاية صدور الحكم أو القرار، و في المادة الجزائية منذ تحريك الدعوى العمومية، و صدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة.

ب- يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تمه من خلال الشباك الإلكتروني و الحصول على المعلومة الخاصة به دون تنقل.

ج - يسمح بإضفاء الشفافية على عمل قضائي (في التعامل مع المتقاضي).

د- المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العالة.

#### 1-2 / النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: يشمل ما يلي:

<sup>11</sup> الطيب بلعيز، حوار وزير العدل حافظ الأختام ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور خاص بوكالة الأنباء الجزائرية ،

أ- يتكفل بتسيير نشاط و ملف النزيل (السجن) منذ أول يوم يدخل فيه للمؤسسة العقابية إلى غاية خروجه.

ب- معالجة سريعة و فعالة لإجراءات العفو.

ج- الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج المشروط، أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات.

**1-3/ نظام صحيفة السوابق القضائية:** هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للموطن، و الصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير، و من أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني، و كذلك يتم من خلال هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.

**1-4/ النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي:** يتكفل هذا النظام لفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الوطني، هدفه حفظ الذاكرة الوطنية.

**1-5/ نظام تسيير الأوامر بالقبض:** يهدف هذا النظام إلى ضمان الحريات الفردية من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على كل المبحوث عنهم في إطار القانون، و كذا الذين كف البحث عنهم، و هذا النظام تتكفل به الضبطية القضائية في تنفيذ أوامر القضاء.

**1-6/ الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار و رسم السياسات المستقبلية:** و يشمل ما يلي:<sup>1</sup>

أ- الخريطة القضائية: تسمح بالتعرف على ما تحتاجه الوزارة على المدى القريب و البعيد للقضاة و أمناء الضبط، و مختلف الموظفين إضافة إلى هياكل المؤسسات العقابية.

ب- الجدول التحليلي: يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع و هذا من أجل رسم الإستراتيجية المستقبلية.

- 1 الطيب العيز المنشور السابق.

ج- نظام تسيير المسار المهني للقضاة و الموظفين: يهدف للوصول إلى التجسيد العلمي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

د- نظام تسيير ملفات مساعدي القضاء: يسهل على إعطاء معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء، بمختلف أصنافهم، (الخبراء، الموثقين، المحامين، محافظي البيع بالمزايدة و المترجمين) و ذلك للتعرف على تعييناتهم، حركة تنقلهم، أماكن الممارسة للنشاط و مختلف ما يتعرضون له من عقوبات تأديبية.

و بمحمل هذه الأنظمة المعلوماتية المذكورة فهي مطبقة و تعمل ضمن هيكل قاعدي أساسي يسمى الشبكة القطاعية لوزارة العدل، كما يعتبر هذا الإنجاز دعامة يضمن الديمومة و الاستمرارية لعصرنة قطاع العدل و يضمن الأمن للمعلومات، انطلاقا من كونها شبكة داخلية، تنفرد هذه الوزارة بممول لخدمات الانترنت يشمل مؤسسات قطاع العدل (Fournisseur de Service Internet) و هذا ما يجعله يسير في فضاء الإعلام و الاتصال بالمواطن و المتقاضي.

( أنظر الملحق رقم 01 )

<sup>1</sup> الطيب العيز، المنشور نفسه ، ص 11.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

المطلب الأول: منهج البحث.

إن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها تدخل ضمن الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات من المواقع فقط ، و إنما أيضا تحليلها و تفسيرها و إستخلاص نتائجها معتمدة في ذلك على الوصف الكمي و الكيفي للظواهر المختلفة أي أنها بحوث تهدف إلى وصف الظواهر والوقائع من خلال جمع الحقائق و المعلومات لصورة واقعية لهذا الموضوع، و بإهتمام ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء و الظواهر.

يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث لدراسة البحث العلمي " الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث بواسطة خطوات منتظمة من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup>

المسح الإجتماعي: تهدف طريقة المسح إلى الحصول على المعلومات اللازمة عن المجتمع المبحوث و الإستعانة بالعديد من أدوات البحث العلمي.

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

أ- الحدود الزمنية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة إبتداء من شهر مارس 2015 إلى غاية شهر جوان 2015.

ب- الحدود المكانية: تهدف للتعرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية، لقد إخترت محكمة سعيدة كنموذج لهذه الدراسة الميدانية.

ج- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجتمع العينة المدروسة (النخبة الإدارية) وهم موظفي محكمة سعيدة .

<sup>1</sup>صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، القاهرة، مصر: مكتبة غريب، سنة 1983، ص 35

- **مجتمع الدراسة:** إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها، فحسب الموضوع المختار للدراسة فإن لمجتمع المحدد يتمثل في نخبة إدارية و هم موظفي محكمة سعيدة، حيث يبلغ عددهم مئة (100) موظف.

- **عينة الدراسة:** يعتبر اختيار العينة من أهم الأعمال التي يقوم بها البحث نظرا لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل الوصول إلى تعميمات يطبقها على المجتمع، فقمنا باختيار عينة تتكون من خمسين (50) موظف و تم الاعتماد على الطريقة العشوائية و هذا لكونها الطريقة المناسبة للقائم بالبحث نظرا لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل مجتمع الدراسة.

**الملاحظة:** تعتبر من أهم الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحثون الإجتماعيون في جمع المعلومات من الحقل الإجتماعي، لأنها تعطي مجال للباحث للملاحظة سواء كانت على المبحوثين أو على المواضيع التي تحتاج المعاينة، للحصول على المعلومات اللازمة<sup>1</sup>

**المقابلة:** من الأدوات التي تمت الإستعانة بها " و هي محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر، أو مع الأفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لإستخدامها في البحث العلمي، أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه<sup>2</sup>.

**الإستبيان:** يعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، و هو عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة إستقصائية، بحيث يجب عنها كل مشارك بنفسه<sup>3</sup>.

نظرا لنقص الوقت المخصص للدراسة فقد إتجهت إلى إستخدام المسح بالعينة و ذلك وفق الخطة الآتية:

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص 40.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، القاهرة مصر : ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1979، ص 308.

<sup>3</sup> مهدي حسين زويلف، منهجية البحث العلمي، عمان الأردن: دار الفكر و الطباعة و النشر، سنة 1998، ص 55.

**المرحلة الأولى:** المرحلة التمهيديّة و التي تشمل:

أ- تحديد الهدف الأساسي من البحث.

ب- تحديد مجال البحث.

ج- تحديد أداة المسح المتمثلة في الإستمارة.

**المرحلة الثانية:** و هي الخطوة الميدانية و التي تتمثل في:

أ- النزول إلى الميدان لجمع البيانات المطلوبة.

ب- مراجعة البيانات ثم تصنيفها للتعامل معها إحصائيا.

**المرحلة الثالثة:** و هي الخطوة التحليلية و التي تتمثل في:

أ- تحليل البيانات.

ب- عرض النتائج للخروج بمجموعة من الإقتراحات و التوصيات.

يمكن توضيحها كما يلي:

البيانات الأولية : ضع العلامة ( × ) في الخانة المناسبة

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  من 45 فما فوق

3- المؤهل العلمي :

ثانوي  بكالوريا  ليسانس  شهادة عليا

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

5- عدد الدورات التدريبية :

لم ألتحق بأي دورة تدريبية  دورة تدريبية واحدة   
دورتان تدريبيتان  ثلاثة دورات أو أكثر



## أسئلة خاصة بموظفي محكمة سعيده

جدول رقم 1 :يرجى وضع إشارة ( × ) في المكان الذي تراه مناسباً

الدرجة					الرقم	المجال : التحسينات التي أدخلتها الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					01	كيف تقيم درجة انجاز أعمالكم الإلكترونية (من ناحية التكلفة و الجهد)
					02	ما مدى مساعدة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المحكمة .
					03	درجة مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصاره البعد الجغرافي و الزمني داخل المحكمة
					04	درجة استيعاب الهيكل التنظيمي أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني
					05	نسبة رضا المواطنين أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني
					06	درجة الاتصال بين المحكمة و الأقسام الأخرى
					07	ما هي نسبة اعتمادكم على الوسائل الإلكترونية المتطورة
					08	درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء عملكم
					09	درجة تقليص الإجراءات و المعاملات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية
					10	كيف ترون نوع الخدمة المقدمة للمواطنين

من إعداد الطالبة

## جدول رقم 2: يرجى وضع إشارة ( × ) في المكان الذي تراه مناسباً

الدرجة					المجال : المعوقات التي تأتي من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة	الرقم
عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تأثير عدم معرفة التقنيات الحديثة على الموظفين	01
					أثر نقص التشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية	02
					سرعة التغيير في المعلومات التكنولوجية و صعوبة مسيرتها	03
					ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكتروني	04
					ضعف الدعم المالي من أجل تطبيق الأسلوب الإلكتروني	05
					قلة التكاليف المخصصة للدورات التدريبية	06
					عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية المستعملة	07
					عدم توفير الحماية الأمنية للمعلومات	08
					ارتفاع أسعار البرمجيات و الأجهزة الإلكترونية	09
					كيف تقيم نوع الخدمة المقدمة دون تطبيق الأسلوب الإلكتروني	10

من إعداد الطالبة

## المبحث الثالث : عرض نتائج الاستبيان

بعد عملية المراجعة لقوائم الاستبيان، و إجراء عملية الفرز للإجابات المقدمة من طرف الموظفين، فقد تم الإعتماد بتحليل النتائج على واحد و ثلاثين (31) إستبيان من بين خمسين (50) إستبيان كان موجه لوظفي المحكمة إلا أن بعض الموظفين لم يرجعوا لي إستمارات الإستبيان ، ربما يرجع الأمر إلى عدم توفر الوقت لديهم ، أوعدم رغبتهم في مساعدة الطلاب في إجراء بحوثهم الميدانية تمت معالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية ( S.P.S.S ) بعد ذلك تم التعليق على كل النتائج المحصل عليها بالنسب المئوية.

تحليل كمي ووصفي للإستبيان :

اولا:دراسة صدق وثبات الاستمارة.

تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يلي:

الجدول(03)يوضح معامل الفا كرونباخ " Cronbach's Alpha de "

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباج
20	0.705

$$\sqrt{0,705} = 0.839$$

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات SPSS

نلاحظ ان Alpha de Cronbach قريب من 1 وهذا يدل على ان هناك ثبات في الاستمارة.ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة ، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

## الجنس

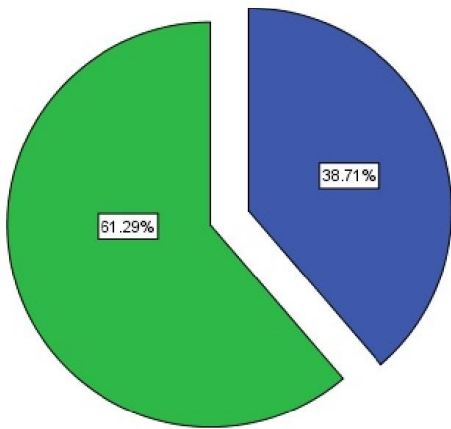
الجدول رقم 04 :الجنس ( من إعداد الطالبة )

	Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributsstand Position	1		
Libellé	<sans>		
Type	Numérique		
Format	F8		
Mesure	Nominales		
Rôle	Entrée		
Valeurs valid	1	12	38,7%
	2	19	61,3%

الشكل رقم 06:الدائرة النسبية للجنس

## إستنتاج:

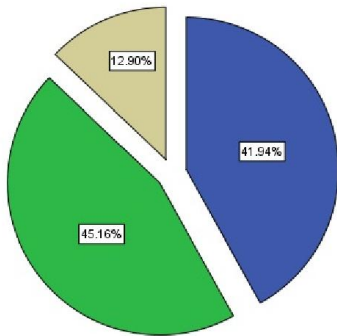
من خلال الجدول المتبين أعلاه نستنتج أن نسبة موظفات لدى محكمة سعيدة تقدر ب 61.3 % من جنس (نساء) فهي مرتفعة جدا مقارنة مع موظفي جنس ( الرجال ) التي تقدر نسبتهم المئوية ب 38.7%



## جدول رقم 05 العمر ( من إعداد الطالبة )

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	moi 25	0	0,0%
	2	25 – 35	13	41,9%
	3	35 – 45	14	45,2%
	4	plus 45	4	12,9%

الشكل رقم 07: الدائرة النسبية للعمر



## الإستنتاج :

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن موظفي هذا القطاع تركز أعمارهم ، المحصورة ما بين 35-45 سنة التي تقدر ب 45.2% وأعمار ما بين 25-35 سنة التي تقدر ب 41.9% ، إذا يمكننا القول أن الموظف في هذا السن يستطيع أن يعطي أكثر من أجل تقديم خدمة للمواطن في أحسن صورة من جهد وتفكير ومثابرة في سبيل هذا القطاع . أما النسبة التي تقدر ب 12.9% كانت أعمار موظفيها فوق 45 سنة مقارنة لسن التقاعد . أما فيما يخص نسبة سن الشباب التي تقل أعمارهم عن 25 سنة فهي منعدمة تماما أي 0.0% ، ربما هذا يرجع تفسيره إلى حساسية هذه الوظيفة أو إلى عوامل أخرى .

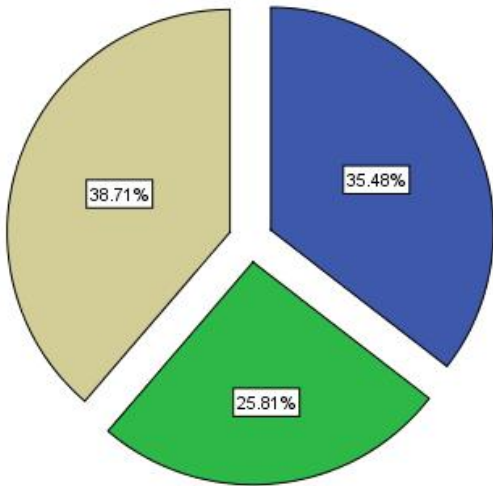
( من إعداد الطالبة )

الجدول رقم 06 المؤهل العلمي

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
Valeurs valides	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
		1	11	35,5%
	2	8	25,8%	
	3	12	38,7%	

الشكل رقم 08: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي

الإستنتاج:



بالنسبة للمؤهل نلاحظ نسبة موظفي المحكمة هم حاملي شهادة لسانس التي قدرت ب 38.7% أعلى من الفئات الأخرى وهذا راجع إلى ذوي الكفاءات العليا .

قدرت نسبة 35.5% للموظفي ذو مستوى ثانوي .

أما موظفي التي نسبتهم أقل فهم حاملي شهادة البكالوريا قدرت ب 25.8% وهذا راجع إلى تكملة

مسارهم الدراسي عوض أن يتوجهوا إلى التوظيف خصوصا في هذا القطاع .

جدول رقم 07 الخبرة ( من إعداد الطالبة )

جدول رقم	Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position Libellé Type Format Mesure Rôle	4 <sans> Numérique F8 Ordinales Entrée	
Valeurs valides	1 2 3 4	moi 5 5 - 10 10 - 15 15 plus	3 14 4 10
			9,7% 45,2% 12,9% 32,3%

الشكل رقم 09: الدائرة النسبية للخبرة

## الإستنتاج

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 05-10 سنوات قدرت بـ 45.2% ، ثم تليها نسبة 32.3% للذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة ، وهذا يعني أن أغلب الموظفين لديهم خبرات في المهنة مما يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات .

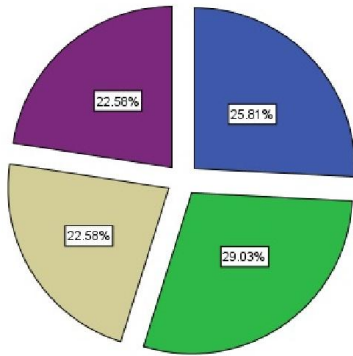
أما نسبة 12.9% و 9.7% التي لا تقل عن 05 سنوات ولا تزيد عن 15 سنة فهي ضئيلة.

## جدول رقم 08 التدريب ( من إعداد الطالبة )

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	5		
	Libellé	<sans>		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	il n'as pas de formation	8	25,8%
	2	une formation	9	29,0%
	3	deux formations	7	22,6%
	4	Trois plus	7	22,6%

الشكل رقم 10: الدائرة النسبية للتدريب

## الأستنتاج



قدرت نسبة التدريب بالنسبة للأشخاص معدومي التدريب بـ 25.8% . بينما قدرت نسبة التدريب للأشخاص الذين شاركوا في دورة تدريبية واحدة بـ 29%. فيما كانت نسبة التدريب للأشخاص الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين أو ثلاثة دورات فما فوق فقدرتا بنسب متساوية بـ

22.6% ، و هذا ما يوضح لنا أن الحكومة اهتمت بهذا القطاع بمساهمتها في تدريب و تكوين الموارد البشرية من أجل تطوير مهارتهم وكفاءتهم المهنية.



ثالثا: تحليل وتفسير اسئلة الاستمارة - المحور الأول : التحسينات التي أدخلتها الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة

التحسينات		المحور الأول:		
الرقم	عبارات السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	كيف تقيم درجة إنجاز أعمالكم الإلكترونية من ناحية التكلفة و الجهد	4.00	.816	عالية جدا
02	ما مدى مساعدة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية	4.16	.779	عالية جدا
03	درجة مساعدة التطبيق الإلكتروني في إختصاره للبعد الجغرافي و الزمني داخل المحكمة	4.19	.703	عالية جدا
04	درجة إستيعاب الهيكل التنظيمي أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني	3.97	.983	عالية
05	نسبة رضا المواطنين أثناء تطبيقكم للأسلوب الإلكتروني	4.03	.752	عالية جدا
06	درجة الإتصال بين المحكمة و الأقسام الأخرى	4.32	.702	عالية جدا
07	ماهي نسبة إعتماكم على الوسائل الإلكترونية المتطورة	4.10	.746	عالية جدا
08	درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء أعمالكم	4.29	.588	عالية جدا
09	درجة تقليص الإجراءات و المعاملات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.39	.667	عالية جدا
10	كيف ترون الخدمة المقدمة للمواطنين	4.29	.739	عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات spss

## الإستنتاج :

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع متوسطات المحور الأول كلها بدرجة عالية حيث بين الاتجاه التوافقي لآراء افراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد ان هنالك اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات بحيث كان متوسطها جميعا يفوق متوسط أداة القياس (3) وقيم انحرافات المعيارية كانت ضعيفة وهذا يؤكد ان الإجابات كانت متقاربة ومتشابهة الى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات محور التحسينات تتراوح ما بين (3.97 و 4.32)

## المحور الثاني : المعينات التي تأتي من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المحكمة

المحور الثاني: المعينات				
الرقم	عبارات السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تأثير عدم معرفة التقنيات الحديثة على الموظفين	2.52	.996	متوسطة
12	أثر نقص التشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.48	1.092	متوسطة
13	سرعة التغيير في المعلومات التكنولوجية و صعوبة مسايرتها	3.16	1.098	متوسطة
14	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني	3.16	1.068	متوسطة
15	ضعف الدعم المالي من أجل تطبيق الأسلوب الإلكتروني	2.58	1.089	متوسطة
16	قلة التكاليف المخصصة للدورات التدريبية	2.48	1.262	متوسطة
17	عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية المستعملة	2.29	1.160	منخفضة
18	عدم توفير الحماية الأمنية للمعلومات	2.13	1.455	منخفضة
19	ارتفاع أسعار البرمجيات و الأجهزة الإلكترونية	2.87	1.360	متوسطة
20	كيف تقيم نوع الخدمة المقدمة دون تطبيق الأسلوب الإلكتروني	1.90	1.136	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى مخرجات spss

## الإستنتاج :

حسب النتائج نلاحظ أن جميع متوسطات الفقرات في المحور الثاني تفوق متوسط و حيادية و قيم الانحرافات المعيارية التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لجميع الفقرات المستخدمة وهذه القيم مرتفعة وتدل على أن إجابات كانت متباعدة ومتفاوتة ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات محور المعينات تتراوح ما بين (1,90 و 3,16)

	الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة	التدريب	التحسينات	المعوقات
N Valide	31	31	31	31	31	<b>31</b>	<b>31</b>
Manquante	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>
Moyenne	1,61	2,71	2,03	2,68	2,42	<b>4,1742</b>	<b>2,5581</b>
Mode	2	3	3	2	2	<b>4,00</b>	<b>2,00</b>
Ecart-type	,495	,693	,875	1,045	1,119	<b>,43967</b>	<b>,65410</b>
Asymétrie	-,487	,460	-,065	,148	,139	<b>-,635</b>	<b>,262</b>
Erreur std.	,421	,421	,421	,421	,421	<b>,421</b>	<b>,421</b>
d'asymétrie	-1,889	-,760	-1,726	-1,369	-	<b>1,446</b>	<b>,715</b>
Aplatissement	,821	,821	,821	,821	1,317	<b>,821</b>	<b>,821</b>
Erreur std.	1	2	1	1	,821	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>
d'aplatissement	2	4	3	4	1	<b>5,00</b>	<b>4,10</b>
Minimum	50	84	63	83	4	<b>129,40</b>	<b>79,30</b>
Maximum					75		
Somme							

جدول 08 يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة (محكمة سعيدة

كنموذج)

من إعداد الطالبة

## الخلاصة و الاستنتاجات :

من الجدول نلاحظ أن نسبة التحسينات قدرت ب 129.40 بينما قدرت نسبة المعوقات ب : 79.30 وهذا يدل على أن جميع الموظفين في المحكمة قد أجمعوا على أنه هناك تحسينات قد مست قطاع العدل بصفة عامة ومحكمة سعيدة بصفة خاصة.

وهذا راجع إلى إرادة الوزارة في مسايرة و مواكبة التطورات التكنولوجية و استخدامها في الإدارة و ذلك للحد من البيروقراطية والفساد والرشوة من أجل تحسين الخدمة العامة.

من خلال النتائج الموضحة نستطيع أن نقول فعلا، محكمة سعيدة قد حققت نجاح كبير في تحسين أدائها الخدمي و هذا راجع إلى الفرق الكبير الذي كان يميز بين التحسينات و المعوقات.

إذن يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا و الآثار الإيجابية يمكن تلخيصها

كالتالي:

- ✓ سرعة أداء الخدمات للمواطنين مع الحفاظ على جودتها.
- ✓ نقل الوثائق الإلكترونية بأكثر فعالية.
- ✓ تقليل التكلفة و ذلك من خلال تبسيط الإجراءات و تقليل معاملات لورقية و تخفيض وقت الأداء.
- ✓ تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة لأخطاء.
- ✓ الوضوح و سهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

الخطمة

أخيرا يمكننا القول أن أسلوب الإدارة الإلكترونية مدخلا من مداخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل إلكتروني بهدف تحقيق سرعة المعاملات الإدارية، و الحفاظ على سرية و سلامة المعلومات و تحقيق فعالية إدارية و ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي.

تعد الإدارة الإلكترونية أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية ، و التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية ، و رغم التحول الكبير الذي سيحصل في سير العمل الإداري بتطبيق هذا الأسلوب إلا أن عملية التحول هذه ليست عملية عشوائية ، و إنما هي عملية معقدة تستلزم توفر عدة معطيات وتمر بسلم مرحلي لعدة خطوات متتابعة في سبيل بلوغ هذا التحول. حصيلة القول أن تحليل مضمون كل هذه الأساليب ضمن لإدارة الإلكترونية هدفها المنشود هو أن تعمل على التحسين المستمر للخدمات من أجل تحقيق رضا المواطن لهذه الخدمة.

وعرفت الجزائر منذ مطلع التسعينات مجموعة من المتغيرات و التطورات التي شملت كل أوجه الحياة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية فالجزائر و باعتبارها نسقا فرعي من النسق الكلي العالمي لم تكن عن معزل عن التغيرات البيئية المصاحبة لقيام النظام العالمي الجديد ، و هيمنة ظاهرة العولمة على مختلف المجالات و هو ما يمثل تحدي جديد أمام حتمية التكيف مع المعطيات الجديدة، و حتمية تبني الأساليب الحديثة بهدف تفعيل العمل الإداري و تحقيق الدور المناط بها لأن في العلوم الاجتماعية هناك فعل ورد فعل.

من الناحية التطبيقية رغم مرور ثلاث سنوات فإن النتائج غير مشجعة، و هو ما يعزز الفرضية القائلة باستمرار عدم التنسيق و الموازنة بين الجانب النظري و التخطيط و فرص النجاح والتطبيق الفعلي على أرض الواقع. هذا دون إغفال الدور المؤثر لعدة معوقات مختلفة تقف حائلا دون التقدم في إنجاز المشاريع.



### النتائج :

-إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المرافق الدولة كلها هو جزء من السعي إلى الولوج في عالم المعلومات والاتصالات الحديثة من أوسع الأبواب ، وجزأ لا يتجزأ من العمل على بناء الدولة .

-إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمثل تحدي حقيقي أمام الحكومات القائمة فيلزم التعامل معها بحذر شديد في إطار تفعيل الإيجابيات وتفادي السلبيات أو حتى معالجة أثارها .

- إن التغيرات الواضحة والتطورات المتلاحقة في البرامج التطويرية لسير العمل في الوزارات والدوائر الحكومية ، فهو دافع قوي للتقدم بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومواكبة هذا الأسلوب الجديد يجب أن لا نغفل عن العنصر البشري الذي يمكنها من نشر الوعي التقني داخل قطاعاتها وتحسين هذه التقنية من أي اختراقات قد تعترضها ، و هذا ما يمنحها إمتياز تقديم الخدمة بجودة وسرعة فائقة

- إن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب جديد يتطلب رؤية ودقة في التخطيط ويحتاج موارد تقنية ومعلوماتية ومادية وبشرية ويتطلب التزام حكومي على أعلى المستويات ودعم ومتابعة صارمة من القيادة السياسية والحكومية العليا ، وينبغي أن ينشأ في إطار إستراتيجية وطنية شاملة للتنمية وإستراتيجية واضحة لإعادة هيكلة وتفعيل الجهاز الإداري للدولة .

- إن تفعيل الإدارة الإلكترونية بمحكمة سعيده أعطت نتيجة جد إيجابية و هذا ما عززت الفرضية القائلة: الإدارة الإلكترونية بمفهومها العام تعتبر أداة فاعلة من الأدوات الحديثة لتطوير و تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

التوصيات : ومن هنا فإن البحث يقدم التوصيات التالية:

- العمل بشكل جاد على التغلب من بعض المشاكل التي تعترض تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- ينبغي الحذر من اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمجرد مواكبة الركب وبدون أن يكون لها فائدة وأهداف واضحة ، و بالتالي قد لا تحقق النجاح المطلوب .
- زيادة الوعي للجهات الحكومية ،الأفراد والمؤسسات بما توفره تقنيات المعلومات والاتصالات من فرص التطوير وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ينبغي أن تكون الدراسة المستقبلية تشمل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كل المنظمات التابعة للحكومة ، و هذا المعرفة نجحها أو فشلها أثناء تطبيقها للأسلوب الجديد ( الإلكتروني )

الملاحق



LE MINISTRE

الوزير  
الوزير  
الوزير

LE MINISTRE

الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير

LES OFFICES

الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير

LES OFFICES

الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير

LES BUREAUX

الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير  
الوزير

Présentation du Ministère



LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES

LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES  
LA COMMISSION DES OFFICES

Communiqués

Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué  
Communiqué



Cliquez ici pour lire le contenu du guide du justiciable.

ملحق رقم : 01  
موقع وزارة العدل الجزائرية على شبكة الانترنت كمنها، اعلامي، تحدي  
المصدر :

# المراجع والمصادر

## قائمة المصادر و المراجع:

- 1- أحمد عثمان طلحة، "إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، المنظور الإستراتيجي" الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 2- أكرم شقر، "الإدارة الصناعية، تنظيم صناعي، إدارة، إنتاج، تسويق"، مطبعة طربين، دمشق، سوريا: 1973.
- 3- إيهاب جلال، "الإدارة و التجارة الإلكترونية في ظل العولمة و التحديات الجديدة في العصر الحديث"، الإسكندرية، 2011.
- 4- بشير العلاق، حميد الصافي، "إدارة عمليات الخدمة"، عمان، الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، بدون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001 .
- 6- حسن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان: 2009.
- 7- خليل الشماع، "مبادئ الإدارة (مع التركيز على دارة الأعمال)" كلية الاقتصاد و إدارة الأعمال، جامعة خضوري، عمان الأردن، 2008.
- 8- زايد مراد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)"، القبة، دار الخلدونية للنشر و الوزيع، 2012.
- 9- سعود بن محمد النمر و آخون، "الإدارة العامة (الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة)"، مكتبة الشقري، 2009
- 10- صلاح مصطفى الفوال، "مناهج البحث في العلوم الاجتماعية"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1983.
- 11- عبد الحميد محمود النعيمي، "مبادئ الإدارة العامة"، دون بلد، 1997.

- 12- عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة و تنظيم المفاهيم و الوظائف و العمليات"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 13- عزة جودة عطوي، "الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، أصولها و تطبيقاتها"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014.
- 14- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم الصليطي، "الإدارة الالكترونية"، عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
- 15- علي زغغدود، "المؤسسات العمومية و الإدارية، تعريفها، تطبيقاتها القانونية (الشخصية المعنوية)"، الجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، دون تاريخ.
- 16- عمار بوحوش "دليل لباحث في المنهجية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 17- محمد عبد الحميد، "تحليل المحتوى في بحوث الإعلام"، ديوان المطبوعات الجامعية، القاهرة، مصر، 1979.
- 18- مهدي حسين زويلف، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر و الطباعة، و النشر، عمان، الأردن، 1998.
- 19- ياسين سعد غالب، "الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية"، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005

## رسائل الجامعية والمحاضرات :

- 1- رياض بوريش، "الحكم الراشد المحلي"، جامعة قسنطينة، 2007.
- 2- سمير مطر السعودي، "معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، جامعة مكة، المملكة العربية السعودية: 2010.
- 3- صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية"، جامعة قسنطينة، 2006.
- 4- عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الوم.أ و في الجزائر"، جامعة منتوري، قسنطينة: 2009.
- 5- فارس كريم، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، إدارة أعمال، 2008.
- 6- ليلي بن عيسى، "أهميات التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي"، (دراسة حالة جامعة محمد خيضر)، بسكرة: 2010.

## محاضرات:

- 1- إتييم محمد، "مقياس التسيير العمومي"، محاضرات قسم العلوم السياسية، طلبة السنة الثالثة تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق و العلم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2014.
- 2- طارق عاشور، "محاضرات مقياس الإدارة العامة"، محاضرات، قسم العلوم السياسية، طلبة السنة الثانية تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق و العلم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2013.



## مقابلات:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، حوار وزير العدل حافظ الأختام الطيب بلعيز، "منشور خاص بوكالة الأنباء الجزائرية " ،الأحد 25 مارس 2107
- 2- مقابلة، غزلان، ع، "المكلفة بالإعلام لدى محكمة سعيدة " الخميس 07 ماي 2015 .

## منشورات:

- 1- عبد القادر خلادي، التكنولوجيات الحديثة، الإعلام و الاصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة للتحدي الاستيمولوجي للإدارة في الوطن العربي، " ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثالث"، بحوث الإدارة و النشر، القاهرة، 14-15 ماي 2003 .

## المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://www.waytostartover.blogspot.com/2011>
- 2- <http://www.ar.wikibooks.org/wiki>.
- 3- C, Favoreu, « Réflexions Sur les Fondements de la Stratégie et du Management Stratégique en Milieux Public », Disponible sur : [www.strategie-aims.com/monrael/favoreu/.pdf](http://www.strategie-aims.com/monrael/favoreu/.pdf), page web consulté le: 12/10/2008.
- 4- Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, Disponible sue [www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530](http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530), page web consulté le: 04/10/2009.
- 5- [www.mjustice.dz](http://www.mjustice.dz) 07/05/2015.

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	خاص بالإستبيان فيه التحسينات	01
63	خاص بالإستبيان فيه المعوقات	02
65	خاص بالجنس	03
66	خاص بالعمر	04
67	خاص بالمؤهل العلمي	05
68	خاص بالخبرة	06
69	خاص بالتدريب	07
71	يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة (محكمة سعيدة كنموذج)	08

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	أبعاد و مفهوم الإدارة الالكترونية	01
43	يلخص مفهوم الخدمة العمومية و بعدها الاستراتيجي	02
63	الهيكل التنظيمي للمحكمة	03
61	البيانات الأولية للإستبيان	04
65	الدائرة النسبية للجنس	06
66	الدائرة النسبية للعمر	07
67	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي	08
68	الدائرة النسبية للخبرة	09
69	الدائرة النسبية للتدريب	10

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	تصميم الموضوع
أ	مقدمة
15	الفصل الأول : الإطار النظري حول الإدارة الإلكترونية
15	مقدمة الفصل
16	المبحث الأول: ماهية الإدارة، وظائفها و اتجاهاتها الحديثة.
16	المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة، خصائصها و وظائفها
20	المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري.
24	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية تدقيق معرفي.
24	المطلب الأول: مفهومها و مراحل تحولها.
27	المطلب الثاني : التفكيك المعرفي للإدارة الإلكترونية
36	المبحث الثالث: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية و أهم معيقاتها
36	المطلب الأول: الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني.
37	المطلب الثاني: معيقات الإدارة الإلكترونية.
38	خلاصة و استنتاجات
40	الفصل الثاني : الإطار النظري حول الخدمة العمومية
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: تدقيق معرفي حول الخدمة العمومية
41	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وأهم خصائصها.
45	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية وأهم مبادئها.
48	المبحث الثاني: نظم الخدمة العمومية و أهم منظماتها.

48	المطلب الأول: نظم الخدمة العمومية.
51	المطلب الثاني : المنظمات المكلفة بأداء الخدمة العمومية و أسباب إقامتها.
55	المبحث الثالث: أهم عثرات الخدمة العمومية و آليات التحول للتسيير العمومي الجديد.
55	المطلب الأول : أزمة الخدمة العمومية
57	المطلب الثاني : مراحل التسيير العمومي الجديد
60	خلاصة وإستنتاجات:
62	الفصل الثالث : تفعيل الإدارة الإلكترونية و أثرها على الخدمة العمومية ( محكمة سعيدة)
62	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول: تعريف محكمة سعيدة .
63	المطلب الأول: تعريف المحكمة وأهم مبادئها .
65	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمحكمة سعيدة .
69	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.
69	المطلب الأول: منهج البحث.
75	المبحث الثالث : عرض نتائج الإستبيان
88	الخاتمة
	الملاحق
	قائمة الأشكال و الجداول
	قائمة المراجع
	الفهرس