جامعة العربي التبسي ـ تبسة ـ الجزائر
UNIVERSITE DE TEBESSA

كلية الحقوق والعلوم السياسة
قسم الحقوق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماســـتر

تخصص : تنظيم إداري

بعنوان :

طرق و أساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

من إعداد الطالبين:
*سماعل خالد
* قربوسي بلال

إشراف الأستاذ :
عشي علاء الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نويوة نوال	أستاذ مساعد أ	رئيسا
عشي علاء الدين	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
مباركي التهامي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية:2018/2017

جامعة العربي التبسي ـ تبسة ـ الجزائر
UNIVERSITE DE TEBESSA

كلية الحقوق والعلوم السياسة
قسم الحقوق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماســـتر

تخصص : تنظيم إداري

بعنوان :

طرق و أساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

من إعداد الطالبين:
*سماعل خالد
* قربوسي بلال

إشراف الأستاذ :
عشي علاء الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نويوة نوال	أستاذ مساعد أ	رئيسا
عشي علاء الدين	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
مباركي التهامي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية:2018/2017

الكلية لا تتحمـــل أي

مسؤولية على ما يرد

في هذه المذكرة من آراء

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

سورة المجادلة آية ١١

شكر و عرفان

الحمد لله و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده.

محمد- صلى الله عليه وسلم- وبعد:

لا قيمة لشكر يستهل دون شكر الخالق سبحانه و تعالى، فالله لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد أن ترضى.

أشكر كل من الأستاذ: عشي علاء الدين الذي أفادنا بمعلوماته النيرة

وتخصيصه جزء من وقته والذي كان عونا لنا بنصائحه وتوجيهاته.

و نشكر كذلك أساتذتنا الكرام في كلية الحقوق

كما نشكر كل من ساهم معنا من بعيد أو قريب

إهداء

إلى أبي رحمة الله عليه...

إلى أمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من دعمتني في دراستي وصبرت معي أيام محنتي زوجتي

إلى قرة عيني ابنتي جنة الرحمان وألاء الرحمان حفظهم الله.

إلى زملائي في الدراسة دفعة ماستر 2018

خالـــــد

إلى والدي الكريمين

إلى زوجتي و أبنائي - ساجد و تيم الله-

إلى كل أفراد عائلتي

إلى أساتذتي الكرام

إلى أحبائي و أصدقائي

بـــلال

قائمة المختصرات

باللغة العربية:

- د، ط : دون طبعة
- د، ت، ن : دون تاريخ نشر
- ط، طبعة
- د، ب، ن : دون بلد نشر

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
جدول رقم 01	التقسيم الإداري في العهد العثماني	23
جدول رقم 02	وحدات الإدارة المحلية في الجزائر سنة 1959	25

مقدمة

لقد عرف العالم تحولات وتطورات كبيرة في عدة مجالات سياسية واجتماعية واقتصادية وحتى إدارية وتطورا مهولا في كل المنظومة القانونية للدولة، ما فرض إجراء العديد من البحوث والدراسات من أجل التوصل إلى حلول لكل المتطلبات الإنسانية التي فرضتها تطورات الحياة بما يكفل للإدارة تحقيق خدمة عمومية متميزة ويلبي حاجات الجمهور التي تزيد اطرادا وكما بزيادة مجالات النشاط الإنساني والتطور العلمي والتكنولوجي الذي يعرفه العالم، الأمر الذي استدعى بعد جملة الأبحاث والدراسات إلى وضع مبادئ وقوانين نادت بها منظمات دولية عديدة.

فظهرت بذلك اتفاقيات وقوانين دولية تبنتها عدة دول وجعلتها أهم مصادر قوانينها الداخلية على غرار الجزائر التي اهتمت بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن والسهر على تقديم خدمات عمومية تسعى بها لإشباع حاجاته، فبذلت العناية في البحث عن طرق وأساليب تعتمدها لتحسين الخدمة العمومية بما يكفل إرضاء المواطن وحل المشاكل وفك القيود التي يعاني منها في علاقته مع الإدارة العمومية، فسعت إلى تقريب الإدارة من المواطن تماشيا مع مقتضيات مبادئ الحكم الراشد، وذلك عن طريق إحداث وحدات إدارية محلية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن إقليم الدولة تتمثل في الإدارة المحلية (الولاية والبلدية)، التي تشكل مرفقا عموميا لا مركزيا يتميز بالشخصية المعنوية ويساهم في تسيير دواليب الإدارة المركزية، حيث اهتمت الجزائر بتنظيمها وتبنت مبدأ مشاركة المواطنين وسيادة القانون، واعتماد مبادئ الشفافية والكفاءة والفعالية تجسيدا للحكم الراشد.

إلى جانب ذلك عمدت الجزائر إلى إصلاح الإدارة من خلال تطوير منظومة الحكم في الجزائر مند الاستقلال وتتبع هيكليا وتنظيميا لوزارة الداخلية والجماعات الإقليمية، وتحاول الدولة بذلك تجاوز الأسلوب الكلاسيكي في التسيير ومسايرة العصر والتطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، من خلال عصرنة الإدارة عن طريق التحول التدريجي نحو الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية.

ويطرح هذا الموضوع أهميته من زاويتين: الأولى **علمية** تتمثل في تأثير مبدأ تكيف المرفق العام مع التطورات والتحولات الراهنة على الخدمة العمومية باعتباره أحد دعائم تحسين الخدمة العمومية إلى جانب مؤشرات الحكم الراشد والإصلاح الإداري اللذان يعتبران من الدعائم الأساسية التي تؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية.

أما **العملية** تتمثل في دور مبدأ التكيف والحكم الراشد والإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية في عصرنة الإدارة المحلية.

2- **دوافع اختيار الموضوع:**

ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى البحث في مثل هذا الموضوع، وذلك نظرا لحداثته من جهة ومحدودية النصوص القانونية وجهله من طرف الأفراد من جهة أخرى.

ولعل من أهم الأسباب المؤدية لاختيار موضوع طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية هو:

- القيمة العلمية والتطبيقية التي يحظى بها هذا الموضوع.
- معرفة السياسة المتبعة من طرف السلطات العمومية في الجزائر من اجل تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.
- حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- معرفة النصوص القانونية والتنظيمية التي أصدرتها السلطة في إطار السعي لعصرنة قطاع الجماعات المحلية.
- محاولة كشف التغييرات التي طرأت على مصالح الجماعات الإقليمية.

3- الإشكالية: انطلاقا مما سبق، فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول:

إلى أي مدى شكلت عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر آلية محورية لتحسين الخدمة العمومية؟

4- المنهج المتبع: إن البحث في هذا الموضوع تطلب تبني كلا من:

- المنهج الوصفي من خلال سرد معلومات عن الإدارة المحلية سواء من حيث المفهوم والتنظيم المعتمد والعلاقة بينها وبين الهيئات ذات الصلة.
- المنهج التحليلي: وذلك بتحليل النصوص القانونية، والبحث في التشريعات والتعليمات والمذكرات الصادرة عن وزارة الداخلية ومدى التزام الإدارة المحلية بتطبيقها.

5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المؤكدة لأهمية موضوع طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية وتنقسم هذه الأهداف إلى علمية وعملية.

العلمية: منها فتتمثل في معرفة كافة الجوانب النظرية لطرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية.

أما **العملية** فتتمثل في مدى نجاح المنظومة الإدارية في الدولة بمختلف هياكلها لتنفيذ مختطاتها الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية على ارض الواقع.

6- الدراسات السابقة:

يكاد لا يخلو بحث من دراسة سابقة وبالنسبة لموضوعنا هذا تعد قليلة على قدر بذلنا لعناية الباحث في طلب المعلومة خاصة وان جزءا كبيرا من بحثنا يتناول الإدارة الالكترونية كأسلوب جديد بدأ التعامل به إداريا حديثا.

وهذه المراجع وإن وجدت فإنها تسلط الضوء على جانب من الموضوع دون الجوانب الأخرى منها:

- دراسة عبان عبد القادر: بعنوان "**تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**" دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه- ل م د- في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل بجامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016/2015، وتتمحور الدراسة حول محاولة إيجاد تشخيص لظاهرة البلدية الإلكترونية في المجتمع الجزائري و تحليلها كما وكيفيا وملاحظة العمل الإداري التقليدي والإلكتروني، والمقارنة بين الطرفين من خلال الاستعانة بالأدوات المنهجية والتقنيات الإحصائية.

- **مذكرة ماجستير** للباحث **عشور عبد الكريم** بعنوان:" **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية**"، حيث عالج فيها الباحث فرضية ترشيد وإصلاح الخدمة العمومية انطلاقا من تحول الإدارة العمومية بشكل عام إلى الإلكترونية.

– مقال علمي للباحثة فرطاس فتيحة بعنوان: "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، وهو منشور في العدد الخامس عشر لمجلة الاقتصاد الجديد، حيث عالجت الباحثة فيه سبل عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر وربطها بالميادين التي مسها مسار الإصلاحات في الجزائر، إلى جانب التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية والفوائد المرجوة منه.

7- الصعوبات:

ومن هذا المنطلق ففي ككل بحث علمي فهناك بعض الصعوبات أهمها :

– ندرة الدراسات المتخصصة في موضوع بحثنا هذا وخصوصا المؤلفات وإن وجد البعض منها فهي في الغالب تتعلق بجانب محدد الأمر الذي يقتضي بذل جهد لتحليل المعلومات الواردة فيها للوصول للغاية المرجوة منها.

– تشعب التشريعات المتعلقة بموضوع دراستنا وتنوعها في قوانين كثيرة ومتفرقة.

وعليه بالرغم من النقائص التي لا يخلو منها بحث أكاديمي إلا أننا عملنا على بذل عناية الطالب المجتهد لإخراج دراسة أكاديمية متميزة.

وعلى ضوء أهمية البحث ارتأينا تقسيمه إلى فصلين فرضتهما طبيعة الموضوع، نتناولهما في ما يلي:-

الفصل الأول: الخدمة العمومية والإدارة المحلية مقاربة مفاهمية، الذي تناولنا من خلاله وفي ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية أما المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية أما المبحث الثالث ماهية الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: التصور النظري والعملي لطرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تناولنا عوامل تحسين الخدمة العمومية أما المبحث الثاني فتناولنا الإدارة الإلكترونية وآلية تحسينها للخدمة العمومية وسلطنا الضوء بالتفصيل في المبحث الثالث دراسة ميدانية عن موضوعنا كنموذج بلدية الشريعة ولاية تبسة .

الفصل الأول: الخدمة العمومية والإدارة المحلية مقاربة مفاهمية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية

إن التقدم العلمي الكبير الذي شهده العالم نتج عنه تغير كبير في عدة مجالات فزادت حاجات المواطنين، وبزيادة عدد السكان تشعبت وظائف ونشاطات الدولة مما إظطرت الدولة للتنازل عن بعض وظائفها لهيئات محلية من إقليم الدولة تنوب عنها وتكون تحت إشرافها، حيث تعتبر الإدارة المحلية تنظيم الإدارة العمومية هذه الأخيرة هي العمود الفقري لكل النشاطات التي تمارسها الدولة وتهدف بها لتقديم الخدمات العمومية على أحسن وجه، وهذا ما جعل الإدارة المحلية تكتسي أهمية بالغة للدولة باعتبارها أداة لتقريب المواطن من الإدارة وبالتالي تسهل معرفة حاجاته وتقديم الخدمات بجودة أفضل.

من هذا المنطلق ارتأينا في هذا الفصل إلى تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالأتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية.

المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية

تمارس الدولة نشاطاتها التي تهدف إلى خدمة المجتمع وإشباع حاجات الأفراد عن طريق الإدارة العمومية التي تلعب دورا هاما في نظام أي دولة لذلك أوجدت الدولة إدارات عمومية تحقق بها المصلحة العامة، وعليه يمكن التطرق في هذا المبحث إلى كل من تعريف الإدارة العمومية وخصائصها، ثم مبادئ الإدارة العمومية وأهميتها، ثم معرفة بيئة الإدارة العمومية وكذا العناصر البيئية المؤثرة فيها وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها

للإدارة العمومية عدة مفاهيم وخصائص تميزها عن مفاهيم إدارة الأعمال، كونها متصلة بالحكومة والسياسة العامة، من خلال هذا المطلب سوف نستعرض كل من مفاهيم وخصائص الإدارة العمومية عن طريق الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية

يطلق على الإدارة العامة في اللغة الانجليزية اسمpublic Administration، وفي اللغة الفرنسية اسمAdministration publique وتعني كلمة publique أو public العموم أو جميع أفراد الشعب، أو الشيء العام أو الرسمي[1].

نظرً التعدد وجهات النظر واختلافها بين عدة مفكرين وكتاب حول تحديد مفهوم الإدارة العمومية واتصاف هذه التعاريف بالتباين، كما سنرى.

- يعرف ويلسون(wilson) الإدارة العمومية بأنها "الغاية والهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإنفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم"[2].

1- طارق المجذوب، **العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**، (د ط)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، (د ب ن)، 2000، ص 116.

2- فرطاس فتيحة، "**عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، 02-2016، ص 307.

• يعرف كلا من نايجرو ونايجيرو(Nigroard Nigro) الإدارة العمومية على أنها مجهودات جماعية تعاونية تشمل فروع السلطات الحكومية الثلاث القضائية التشريعية والتنفيذية وعلاقتها مع بعضها وهي تلعب دورا مهما في صناعة السياسات العامة وأخيرا تختلف اختلافا جوهريا عن الإدارة الخاصة[1] والشكل رقم(1)[2] يوضح شمولية الإدارة العامة لكل من السلطات الثلاث.

`الشكل رقم (1): الادارة العامة كإطار يربط بين السلطات الثلاثة

• كما تعرف بأنها "تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها"[3].

• تعرف الإدارة العمومية على "أنها نظام جديد تنتهجه المؤسسة التابعة للقطاع العام والذي يتميز عن القطاع الخاص بالغرض والذي يتمثل في إدارة الخدمة العمومية"[4].

• وتعرف أيضا على "أنها ممارسة الخدمة الحكومية المعقدة"[5].

• ويقول الدكتور محمد توفيق رمزي إن الإدارة العامة هي "نشاط الجماعات المتفاوتة في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة"[1].

1- طلق عوض الله السواط، وآخرون، **الإدارة العامة:** المفاهيم، الوثائق، الأنشطة، (د ط)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، (د ت ن)، ص 5 .

2- مجدي عريف، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة**، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية، رسالة أعدت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2008، ص 34.

3- مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 35.

4- Romain LauFer ,Alain BurLaud, management public : gestion et légitimité , Dalloz paris , 1980, p 31.

5- RichardD.Binhun and aw,Managinglocal Government : pubic Administration in practic P1, SAGE PUBLICATION , New Delhi,1991, P4.

من خلال التعاريف السابقة ووجهات النظر المختلفة والتي لم تجتمع حول مدلول واحد، يمكن أن تعرف الإدارة العمومية على أنها نشاط تمارسه جماعات من الأفراد داخل هيئة عامة مركزية أو محلية تهدف إلى تقديم خدمات عمومية بما يكفل تحقيق السياسة العامة للدولة.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية

تتمثل خصائص الإدارة العمومية فيما يلي[2]:

1- تعتبر الإدارة العامة ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف إيديولوجياتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها؛

2- قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياستها بالقوة القانونية؛

3- تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة؛

4- تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات تقدم طائفة واسعة من الخدمات والسلع؛

5- تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسة العليا في الدولة؛

6- خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة بما في ذلك من محددات وفرص؛

7- ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع مستوى الأداء.

وللتوضيح أكثر ومن خلال تعاريف الإدارة العامة والخصائص المذكورة أعلاه سنحاول استنباط الخصائص التالية:

- الإدارة العمومية إدارة بشرية تعتمد على الجماعات؛
- إدارة الخدمة العمومية لأنها تهدف بشكل عام إلى تقديم الخدمات العمومية؛
- إدارة قانونية لأنها تمارس سلطتها وفق القانون؛
- إدارة السياسة العامة التي تستهدفها الحكومة.

1- طارق المجذوب، **المرجع السابق**، ص 119 .

2- أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 23، 24.

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة العمومية

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى مبادئ الإدارة العمومية التي تعتبر خلاصة الحكمة والتفكير الطويل والتجارب والدراسات من قبل مفكري الإدارة والتي بواسطتها يستطيع المديرين حل الكثير من المشكلات الإدارية، ونتطرق أيضا إلى أهمية الإدارة العمومية في تحقيق السياسة العامة التي تستهدفها الدولة، وذلك من خلال الفرعين التالين:

الفرع الأول: مبادئ الإدارة العمومية

يمكن تلخيص مبادئ الإدارة العامة التي بموجبها تتم إدارة الهيئات العمومية بما يأتي[1]:

1- يجب أن يكون هنالك تحديد واضح لواجبات المديرين؛

2- يجب أن تكون هنالك مهمة واحدة لكل فرع أو قسم؛

3- يجب أن يمثل كل فرع، أو إدارة، وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد؛

4- يجب أن تتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين 5-8؛

5- يجب أن تكون تفرقة بين المدير المباشر والمسؤوليات الوظيفية المتخصصة بحيث تكون سبل ومسارات الاتصال الخاصة بالمتخصصين الاستشاريين واضحة ومحددة؛

6- يجب أن تكون هنالك درجة كبيرة جدا من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية كافية تستخدمها الإدارة في رقابة الأداء، إلى جانب ذلك نجد مبادئ أخرى نوجزها كالأتي[2]:

أ- **الشرعية القانونية:** أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة.

ب- **المؤسسية:** وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد المحايدة عن التأثيرات والأحكام والأمور الشخصية المتغيرة.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة العامة المقارنة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

2- مريزق عدمان، **المرجع السابق**، ص 38.

ج- **الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس كمنصب للممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المطالب الذاتية والعائلية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية

إن الإدارة العمومية تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للدولة فأهميتها تكمن في تزايد وظائف الدولة وبالتالي زيادة أهمية الإدارة كأداة لتنفيذ سياساتها وأدى نمو دور الدولة على هذا النحو إلى زيادة عدد الوزارات وتشعب فروع كل وزارة، ونشأت الهيئات العامة المستقلة بجوار الإدارة التقليدية ووصل عدد الموظفين إلى أرقام كبيرة دخلت في إطار الملايين في كثير من الدول وأصبح من المحتم ترتيب العمل في وزارات الدولة وهيئاتها وتنظيم العلاقات بينهما وداخل كل منها[1].

إن الإدارة العامة تعتبر بمثابة همزة وصل بين الحكومة والموظفين ويترتب على هذه الوظيفة أنها تلعب دورا أساسيا في اتخاذ المقررات الإدارية فهي في آن واحد مصدر إعلام، حيث تتولى جمع المعلومات الضرورية للتعرف على كيفية تسير جهاز الدولة وعلاقته بالمواطنين ورغبات هؤلاء وحاجياتهم، وهي بالتالي مكلفة بتوزيع هذه المعلومات وجعلها تحت تصرف السلطات السياسية لتمكينها من البث في أمهات المشاكل عن دراية وتتجلى أهمية الإدارة أيضا في كونها تساهم إلى حد كبير في إعداد مقررات السلطة السياسية، إذا أنها تحكم موقفها وسيطرتها الفنية، كثيرا ما تمارس سلطة الإقرار بصفة مباشرة[2].

1- ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، (د ط)، منشأة المعارف، جلال حزي وشركائه، الإسكندرية، 2005، ص ص 10، 11.

2- هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 9، 10.

المطلب الثالث: بيئة الإدارة العمومية وعناصرها

تتطلب الإدارة العمومية الإلمام بالظروف البيئية المحيطة بها لان هذه الظروف تقوم بالتأثير على قرارات الإدارة العمومية وبالتالي تؤثر على أداء الخدمة العمومية، وعليه سوف نقسم هذا المطلب إلى فرعين، فرع نذكر فيه بيئة الإدارة العمومية بالتطرق إلى تصنيفاتها، وفرع ثاني نتطرق فيه إلى ذكر العناصر البيئية المؤثرة على الإدارة العمومية.

الفرع الأول: بيئة الإدارة العمومية

يمكن تصنيف بيئة الإدارة العمومية حسب التصنيفات الآتية[1]:

أولاً: تصنيف عبد الحميد ربيع ورفعت جاب الله 2000.

اعتمد على أربعة تصنيفات للبيئة التي تعمل بها المؤسسة:

1- **بيئة اقتصادية:** وتتمثل في الهيكل المتكامل والمتداخل للمؤسسات مدخلاتها وسائل الإنتاج من قوى عاملة، رأس مال، ثروات طبيعية، ومعلومات، أما مخرجاتها تتمثل في السلع الرأسمالية كالآلات والمعدات، والسلع الوسطية والسلع الاستهلاكية، والخدمات بأنواعها.

2- **بيئة تربوية:** باعتبار أن نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدث نوعية الطبقة الإدارية في أي مؤسسة.

3- **البيئة السياسية والقانونية:** يجب أن تؤخذ العوامل السياسية والقانونية بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار في المؤسسات.

ثانياً: تصنيف محمد الصرفي 2003:

تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.

1- **البيئة العامة:** تعبر عن مجموعة قيود لا تخضع لسيطرة المؤسسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية.

1- السعيد قاسمي، **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباسي، سطيف، 2011، 2012، ص ص 125، 127.

2- **البيئة الخاصة:** وهي مجموعة القيود الداخلية التي تخضع السيطرة المؤسسة كقطاع البحث والتطوير، وقطاع الصناعة.

اعتمد هذا التصنيف على البيئة التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على نشاط المؤسسة وأخرى تؤثر فيها بطريقة مباشرة.

ثالثاً: تصنيف عايدة سيد خطاب 2009.

وتم تقسيم البيئة إلى ثلاث أقسام:

1- **بيئة خارجية:** وتتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير غير الحالي وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

2- **بيئة خاصة بالمنظمة:** وتتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية والإنتاجية والاجتماعية.

3- **البيئة الداخلية:** وتتمثل في إمكانية المؤسسة المالية والقيم،

إلى جانب ذلك يوجد من يصنف البيئة على أساس بيئة الصناعة وهي البيئة الخاصة، حيث يرى أنها مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، وهي تضم المجموعات التالية (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة[1] ...)

1- الهاشمي بن واضح، "**تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008، 2011)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014، ص 55.

الفرع الثاني: عناصر بيئة الإدارة العمومية

تقوم الإدارة العمومية بتنفيذ السياسة العمومية للدولة وترتكز في ذلك على عنصرين أساسيين هما[1]:

أولا: العنصر البشري

يشمل العنصر البشري كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذين يخضعون لنظام قانوني متميز ومختلف عن النظام القانوني الساري على عمال القطاع الخاص، أي أن العنصر البشري يعد أحد عناصر تقدم الإدارة العمومية وحسن اضطلاعها بأعبائها الثقيلة ومهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذات كفاءة عالية وتكوين سليم.

ثانيا: العنصر المادي

إذا كانت الإدارة العمومية تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة، فإنها لابد وأن تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت هذه الماديات في عقارات أو منقولات وسواء أكانت متكررة الاستعمال كالأثاث والآلات، أو مواد استهلاكية كالأوراق ومستلزمات المكاتب، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العمومية، أو الأملاك الوطنية، وهنا يبرز دور الميزانية العمومية في تحريك عجلة الإدارة العمومية، ويمكن القول أنه لإدارة عمومية بدون قاعدة مالية تتبعها في كل عملياتها.

ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني إلى العنصرين السابقين البشري والمادي، والذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري، حيث أنه من غير الممكن قيام أي إدارة عمومية في نطاق دولة من دون وجود هيكل قانوني محكم، يحدد الصلاحيات والسلطات ويبرز الحدود، ويلزم الواجبات أو تسليط العقوبات... الخ.

---

[1]- ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص ص 14، 15.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

نظرا لتزايد وظائف الدولة وتشعبها بزيادة عدد السكان وتوسع الإقليم الجغرافي لدولة وبالتقدم العلمي وزيادة حاجات المواطن في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأدبية ..الخ كان لزاما على الدولة أن تتنازل ببعض من وظائفها المركزية لهيئات محلية تمنح لها استقلالية إدارية وتمثل مصالح متميزة عن المصالح القومية مع بقائها تحت رقابتها الإدارية، مما أدى إلى ظهور الإدارة المحلية وذلك للتحكم في الوظائف وتسهيل توفير الحاجات للمواطن وتقديم الخدمات العمومية بما يحقق الرفاه والمصالح المرجوة، وهكذا ازدادت أهمية الإدارة المحلية ضمن بيئتها الجغرافية.

المطلب الأول: نشأة نظام الإدارة المحلية ومبررات ظهورها

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الإدارة المحلية ومبررات ظهورها في الفروع التالية:

الفرع الأول: نشأة نظام الإدارة المحلية

أجمعت كل الدراسات أن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم بالمعنى الحقيقي وبالصورة التي نراها الآن والمتمثلة في الاستقلالية كمنظمة إدارية إلا في نهاية القرن 18 خاصة بعد أن تبلورت الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية ومن أسسها وأحكامها للوسط الإداري.

وإذا كانت النظم القانونية قد اختلفت فيما سبق بشأن الأساس الفلسفي الذي تعتمد عليه لإقرار حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه عن طريق منتخبيه في المجالس المحلية، فإنها أجمعت على الاستعانة بالإدارة المحلية[1].

ففي الدولة التي تبنت الاتجاه الاشتراكي القوى الاجتماعية في السلطة وخاصة العمال والفلاحين وذلك في المرحلة الانتقالية وصولا إلى المرحلة الأخيرة (تحقيق

1- عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط3، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص 226، 227.

الشيوعية)، وفي ظل النظم الغربية تعتبر الإدارة المحلية عنوانا للديمقراطية وأسلوبا فعالا للمشاركة في التسيير.

الفرع الثاني: مبررات ظهور نظام الإدارة المحلية

إن من أسباب ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزء من الهيكل الإداري العام للدولة ما يلي[1]:

أولا: الأسباب الإدارية

1- التحقيق من أعباء موظفي الإدارات المركزية وقصرها على الأعمال الإدارية المهمة؛

2- التنسيق فيما بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلاءم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق؛

3- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفعالية، والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات؛

4- استخدام الأساليب الإدارية المختلفة عن تلك التي تتطلبها الإدارة المركزية التي تراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل؛

5- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار؛

6- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات.

ثانيا: الأسباب السياسية.

1- تحقيق مشاركة السكان المحلين للسلطة المركزية إذ يلتزم المواطن بتحقيق الأهداف وإنجازها فلا يظهر للجوء إلى ممارسة العنف أو خلق الاضطرابات؛

2- إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين لان عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي، الأمر الذي يعتبر تدريبا على ممارسة العمل السياسي واحترامه، ويرى البعض أن القرن التاسع عشر يعتبر بحق قرن الديمقراطية والحريات العامة، الأمر الذي رفع عديد الدول إلى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتجة؛

3- إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفؤ تتفوق في ممارسة أعمالها سواء في المجالس المحلية أو النيابية في الدولة، ولقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت

1- أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2010، ص ص 19، 21.

للوقوف على الخبرات السابقة لا أعضاء مجلس العموم البريطاني أن تلتهم كأنوار أعضاء مشجعين في المجالس المحلية؛

4- إعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها بما يناسب ظروفهم الخاصة ويساهم في دعم الوحدة الوطنية ويبعد شبح التجزئة؛

5- زيادة قدرة الدولة على مواجهة الظروف الطارئة ومعالجتها بفاعلية أكبر فيساعد ذلك على تماسك السكان، ومجابهة المخاطر التي قد يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث ويعمل على تدعيم الوحدة الوطنية، فعلى الرغم من الدمار الشامل الذي أصاب مدينة لندن خلال الحرب العالمية الثانية خلل الجهاز الإداري يمارس أعماله بكفاءة عالية نتيجة لوجود المجالس المحلية في البلاد واطلاعها بمسؤولياتها؛

6- ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية.

إلى جانب ذلك توجد أسباب اقتصادية نوجزها كالأتي[1]:

1- تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وتوفير الوقت والسرعة لإنجاز وتوحيد الأنماط ودقة تنفيذها وسلامة إجراءاتها؛

2- تعمل على توفير مصادر محلية، وهي بذلك إنما تحقق العبء عن الخزينة المركزية والمحلية على السواء؛

3- تؤدي الى تنشيط الاقتصاد القومي بالإضافة لخلق نشاط اقتصادي محلي؛

4- تؤدي إلى القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية، وتعمل على تنمية استغلال ما يتوفر لها من موارد طبيعية، وهي بذلك إنما تعمل على تنمية وتقدم المجتمعات المحلية، وترسخ مفهوم التنمية المحلية لديها.

1- حسناء قاسم محمد حسيبا، **واقع واستراتيجية تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية**، مذكرة درجة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص 33.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للإدارة المحلية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإدارة المحلية حسب الوجهات المختلفة للنظر المفكرين ونتطرق أيضا إلى تميزها عن باقي المفاهيم المشابهة لها وكذا مقوماتها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمذكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب ولكن بالنهاية نجد أن أولئك المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية، ولا شك أن اختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، تدعونا إلى التعرف على بعض هذه التعريفات ذات العلاقة بمفهوم الإدارة المحلية، فيعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي (ModieGrame) "أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين لمكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة"[1].

كما عرفتها الهيئة التأسيسية لصياغة مشروع دستور ليبيا على "أنها شكل من أشكال التنظيم المحلي يتم توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة ومستقلة تقوم بعملها تحت إشراف الحكومة المركزية[2]".

وتعرف الإدارة المحلية أيضا على "أنها نظام الإدارة يتمثل في السماح لجماعة إنسانية بالإدارة الذاتية تحت رقابة الدولة مع منحهم الشخصية القانونية وسلطات وموارد خاصة بهم"[3].

1- محمد محمود الطعامنة، "**نظم الإدارة المحلية**"، المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 2003، ص 8.

2- أنظر الموقع الالكتروني للهيئة التأسيسية لصياغة مشروع الدستور الليبي،http://www.cdalibya.org تاريخ الاطلاع: 2018/04/01.

3- سامي حسن نجم عبد الله، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في العراق والدول المقارنة**، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014، ص 86.

وفي ضوء التعاريف السابقة وقواسمها المشتركة يمكن أن نستخلص التعريف الأتي:

تعرف الإدارة المحلية على أنها نشاط وظيفي تقوم به هيئة عمومية في دائرة جغرافية إقليمية تتمتع بالاستقلالية وتكون منتخبة وتحت إشراف السلطة المركزية.

الفرع الثاني: التميز بين الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة

سنتحدث في هذا الفرع عن تمييز الإدارة المحلية عن الحكم المحلي ثم عن تمييز الإدارة المحلية عن عدم التركيز الإداري.

أولا: الإدارة المحلية والحكم المحلي

من المفاهيم القريبة من مفهوم الإدارة المحلية مفهوم الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية، حيث يستخدم بعض الكتاب هذين المفهومين بشكل مترادف معتبرين أنهما يشيران إلى أسلوب واحد من أساليب الإدارة يتباين تطبيقه من دولة إلى أخرى.

فالحكم المحلي هو أحد صور اللامركزية السياسية ويأخذه طابعا سياسيا ودستوريا أما الإدارة المحلية فهي إحدى صور اللامركزية الإدارية ولا علاقة لها من حيث المبدأ بتركيبة الدولة أو بتكوينها السياسي، فقد تظهر الدولة من حيث تكوينها في صورة بسيطة مثل الأردن بحيث تكون السيادة فيها موحدة ومتجانسة داخليا وخارجيا، بمعنى أن يكون لها تمثيل سياسي واحد في الخارج ولها دستور واحد يطبق في كل أنحاء الدولة ولها سلطة تشريعية واحدة وحكومة واحدة وسلطة قضائية واحدة يخضع لها جميع الأفراد في الدولة، وقد تظهر في صورة مركبة أو فيدرالية مثل أمريكا وسويسرا، بحيث تتكون كل منهما من دويلات أو ولايات ولكل دويلة منها دستور مستقل وسلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية مختلفة عن سلطات الدولة الفيدرالية.

ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي في النقاط التالية[1]:

1- محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 55، 57.

1- الحكم المحلي يطبق فقط في الدول الاتحادية، بينما يمكن تطبيق الإدارة المحلية في جميع الدول البسيطة والمركبة؛

2- الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية هي أسلوب من أساليب التنظيم السياسي في الدولة في حين أن الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، ولذلك فإن موضوع الحكم المحلي يدرس عادة في مادة القانون الدستور، في حين أن موضوع الإدارة المحلية يدرس في مادة القانون الإداري؛

3- الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية يقوم على أساس توزيع مظاهر السيادة الداخلية بين الدولة الاتحادية والدويلات الأعضاء، بينما يقتصر نظام الإدارة المحلية على مجرد نقل مباشرة بعض الاختصاصات الإدارية، وليس السياسية من يد السلطات المركزية إلى هيئات محلية؛

4- الهيئات المحلية يتحدد اختصاصها بقانون يصدر عن البرلمان بينما الدستور الاتحادي في الدول المركبة هو الذي يحدد اختصاص الولايات؛

5- الولايات في الدول الاتحادية لا تخضع لرقابة وإشراف الدولة الاتحادية، في حين أن الهيئات المحلية – كما رأينا- تخضع لرقابة وإشراف الحكومة المركزية.

ثانيا: الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري

يعرف عدم التركيز الإداري على أنه أداة تكفل تخفيف مظاهر المركزية الإدارية، فيعد أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري يقضي بتوزيع السلطات والاختصاصات الإدارية بين الحكومة المركزية وممثليها على الصعيد المحلي[1]، الأمر الذي لا يتعدى تعويض بعض اختصاصات الوزير إلى تلك الأجهزة فهم يتبعون خاضعين لسلطته الرئاسية، وله أن يصدر إليهم القرارات الملزمة وله أن يعدل قراراتهم أو يلغيها، وكل ما فيه إذن هو تخفيف العبء عن الوزارات والإدارات المركزية، لذا فهما يتشابهان من حيث أنهما أسلوبان من أساليب التنظيم الإداري للدولة، إلا أنهما يختلفان من حيث أن الإدارة المحلية تسمح بتعدد السلطات الإدارية فيما لا يستلزم ذلك في عدم التركيز، وما لذلك من أثار سواء في التصرف أو المسؤولية، كما أن الإدارة المحلية تمارس تلك السلطات

1- علاء الدين عشي، **مدخل القانون الإداري:** الجزء الأول، التنظيم الإداري، (د ط)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، (د س ن)، ص 53.

والاختصاصات أصالة بقوة القانون وليس نيابة عن السلطات المركزية، وباستقلالية عنها، في الحدود التي ينص عليها القانون، في حين تكون بمثابة التعويض لا غير في الثانية، بالإضافة إلى اعتبار الإدارة المحلية ذات بعد سياسي، في حين تعتبر الأخرى ليست أكثر من مجرد تطبيقا" لقانون الفن الإداري[1].

فيما يلخص الفرق بينهما الدكتور محمد علي الخلايلة قائلا هنالك فوارق بين عدم التركيز الإداري والإدارة المحلية منها أسلوب عدم التركيز الإداري يندرج تحت مظلة المركزية الإدارية في حين أن الإدارة المحلية تندرج تحت مظلة اللامركزية وأيضا في نظام الإدارة المحلية تخضع المجالس المحلية للوصاية الإدارية، وهي مجرد عملية رقابة وإشراف من قبل الحكومة المركزية، في حين يخضع الموظفون في الأقاليم في ظل عدم التركيز الإداري للسلطة الرئاسية[2].

الفرع الثالث: مقومات الإدارة المحلية

تتمثل مقومات الإدارة المحلية فيما يلي:

1- **وحدات إدارية مستقلة:** تمثل مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية يتركز نظام الإدارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نظام جغرافي معين من إقليم الدولة، وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئيها، وممثليها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني، الموحد هو حل للإشكالات الناجمة، عن قيامها بنشاطاتها، واعتبرت تلك النشاطات، وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي أعتبر أهلا للالتزام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية، بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات، وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة للأشخاص المعنوية، بما يسمح

1-إسماعيل فريحات، **مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2014/2013، ص 17.

2- محمد علي الخلايلة، **المرجع السابق**، ص ص 58، 59.

لها القيام باختصاصاتها، ومن الأمثلة على تلك الأشخاص المعنوية، المحافظات، والبلديات[1].

2- **الاستقلال المحلي:** ويعني ذلك أن يكون للوحدة المحلية شخصيتها القانونية المتميزة كما يعني وجود ممثل لهذه الوحدة المحلية يعبر عن إرادتها ويمارس الاختصاصات المختلفة المرتبطة بسكان الوحدة المحلية ولا يتم ذلك إلا بتوفر الموارد المالية والبشرية والفنية التي تسمح للوحدة بذلك.

3- **المشاركة الشعبية:** وتعني مساهمة المواطنين في التصميم والإشراف على سياسة التنمية المحلية سواء بجهودهم الذاتية أو بالتعاون مع الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية من خلال ممثليهم في المجالس المحلية[2].

4- **رقابة السلطة المركزية على الإدارة المحلية:** إن الرقابة الإدارية تفرضها طبيعة العلاقات بين السلطة المركزية والإدارة المحلية، ويدرج بعض العلماء في فرنسا على استعمال اصطلاح الوصايا الإدارية على العلاقة بين السلطة المركزية والإدارة المحلية إلا أن البعض قد اعترض على تسمية تلك العلاقة بالوصايا لأنه لا يجوز اعتبار الدولة الوصية على الإدارة المحلية، وإلا نكون قد اعتبرنا الإدارة المحلية بمثابة قاصر يحتاج إلى الوصايا كما هو الحال في نظام الوصايا بالقانون المدني[3].

المطلب الثالث: نظام الإدارة المحلية في الجزائر

يعتبر نظام الإدارة المحلية في الجزائر قديم النشأة ذلك أنه مر بمراحل منذ العهد العثماني وحدثت له تطورات وتغيرات سنوردها في هذا المطلب وفق فرعين الفرع الاول نتحدث فيه عن التطور التاريخي لهذا النظام والفرع الثاني سنركز فيه على هذا النظام وفق التعديلات الجديدة.

1- سناء قاسم محمد حسيا، **واقع وإستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ص 34.

2- ناصر رشوان، **التكامل بين المجالس الشعبية المحلية**، (د ط)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، (د ت ن)، ص 62.

3- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الشروف للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 53.

الفرع الأول: التطور التاريخي لنظام الإدارة المحلية في الجزائر

عرف نظام الإدارة المحلية في الجزائر بتعاقب زمني وفق مرحلتين، مرحلة ما قبل الاستقلال ومرحلة ما بعد الاستقلال.

أولا: مرحلة ما قبل الاستقلال

بدأت هذه المرحلة في العهد العثماني حيث دام الحكم العثماني في الجزائر ثلاث قرون(1518-1830) ومر بأربع مراحل وهي البايلربايات- مرحلة الباشوات، مرحلة الدايات، مرحلة الأغوات، ففي مرحلة البايلربايات عرفت نظام مركزيا شديدا من خلاله يصدر الباي أوامر إلى ولاة المناطق حيث يتولى صلاحية تعينهم وعزلهم[1]، أما في مرحلة الباشوات في هذه المرحلة أيضا ظل النظام مركزيا، يعين الباشا لمدة 3 سنوات غير قابلة لتجديد من طرف السلطان[2].

وفي مرحلة الأغوات تميزت هذه المرحلة بالطابع العسكري الذي عرف به الحكام ولعل ما يميز هذا النظام أنه بمثابة محاولة لإيجاد نوع من الديمقراطية داخل الطبقة العسكرية الحاكمة وذلك بتنويع القيادات، أما المرحلة التي تأكد فيها الوجود الحقيقي للحكم العثماني في الجزائر هي مرحلة الدايات التي امتدت من 1771-1830، تولد فيها تنظيم إداري محلي في إطار محدود إلى جانب السلطة المركزية، فكانت أجهزة الدولة المركزية تتكون من الداي، الديوانيين، ديوان خاص، ديوان عام[3].

تتمثل في دار السلطان، بايلك الشرق، بايلك، التطيري، بايلك الغرب، الخليفة، قائد الدار، أي الدار، الباش كاتب، الباش يار.

والخلاصة أن التقسيم الإداري في الجزائر إبان العهد العثماني يضم عدد كبير من الأقسام (533 قسما) كما يتضح ذلك في الجدول الأتي[4]:

1- علي محمد، **مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون الإدارة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص 10.

2- إسماعيل فريجات، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 36.

3- رفيق لوعيل، **أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 21.

4- علي محمد، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 12.

جدول رقم 01: التقسيم الاداري في العهد العثماني

المقاطعات الاقسام	دار السلطات	بايلك التيطري	بايلك الغرب	بايلك الشرق	مجموع الاقسام
أصل المخزن	19	44	46	47	126
الرعية	11	23	56	14	104
الأقسام المتحالفة مع الحكومة المركزية	20	12	29	25	86
الأقسام المستقلة	30	13	36	138	217
المجموع	80	62	167	224	533

بعد نهاية العهد العثماني سنة 1830 م مباشرة جاءت مرحلة الاستعمار الفرنسي حيث تم تقسيم البلاد إلى ثلاث أقاليم وهي: الجزائر، قسنطينة، وهران.

وفي كل منطقة من هذه المناطق تضم ثلاث أنواع من الأقاليم بحيث نوعية السكان وهي أقاليم مدنية تتمركز في المدن الشمالية وتطبق فيها نفس النظم والقوانين الفرنسية، وأقاليم مختلطة، مناطق مختلطة يخضع فيها الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية، وأقاليم عسكرية تكون مناطق ذات إدارة عسكرية يخضع لها المواطنين الجزائريين فقط[1]، وبصدور القانون الفرنسي سنة 1848م، والذي قضى بضم الجزائر إلى فرنسا، قسمت الجزائر إداريا إلى ثلاث ولايات: الجزائر، وهران، قسنطينة، وعين على رأس كل منهما والي، كما تشكل فيه المجلس الولائي على غرار النمط الذي كان سائد في فرنسا، وفي سنة 1860 قام نابليون الثالث بإلغاء المناطق العسكرية وإخضاع الجزائر كلها للنظام المدني[2].

ومنذ 1844 م أقام الاحتلال الفرنسي، على المستوى المحلي، هيأة إدارة عرفت "بالمكاتب العربية" مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي

1- محمد الصغير بعلي، **الولاية في القانون الإداري الجزائري**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2014، ص 46.

2- علي محمد، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 16.

والسيطرة على مقاومة الجماهير، وبعدما عمدت السلطات الاستعمارية إلى تكييف وملائمة التنظيم البلدي تبعا للأوضاع والمناطق.

وهكذا، ومنذ 1868، أصبح التنظيم البلدي الجزائري يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات.

1- **البلديات الأهلية:** وجد هذا الصنف في مناطق الجنوب (الصحراء) وفي بعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال إلى غاية 1880.

وقد تميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري، إذ تولى تسيرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي تم تعينهم تحت تسميات مختلفة.

2- **البلديات المختلطة:** وقد كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين (الفرنسيين) بالقسم الشمالي من الجزائر[1]، ويطبق عليها مرسوم 08 فيفري 1919 ويوجد على رأسها إداري مدني تسميه السلطة المركزية ويساعده عدد من القادة[2]، ترتكز إدارة البلدية المختلطة على هيئتين رئيسيتين: المتصرف واللجنة البلدية.

3- **البلديات ذات التصرف التام:** توجد في مناطق التواجد المكثف للأوربيين(الفرنسيين) بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، ولقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 5 أفريل 1884، والذي ينشئ بالبلدية هيئتين هما المجلس البلدي والعمدة[3]، بعدها أحدثت مجالس محلية لكن تكوينها حسب نوعية السكان وتم صدور المرسوم رقم 1082/55 في 17 أوت 1955 يقضي بإنشاء ولاية بون (عنابة حاليا) وفي 28 جوان 1956 صدر مرسوم رقم 601/56 المتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر، الذي يقسم شمال الجزائر إلى إثني عشرة ولاية كما أنشأت ولاية سعيدة في 07 نوفمبر وبذلك

1- محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، (د ط) ،دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص 37.

2- أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 129.

3- محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، المرجع السابق، ص ص 38، 39.

أصبحت وحدات الإدارة المحلية في الجزائر منذ سنة 1959 م كما هو مبين في الجدول التالي[1]:

جدول رقم (02): وحدات الإدارة المحلية في الجزائر سنة 1959

الجهات	الولايات
الجزائر	الجزائر، تيزي وزو، شرق المدينة، المدية
وهران	وهران، تلمسان، مستغانم، سعيدة، تيارت
قسنطينة	قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة

ثانيا: بعد الاستقلال

بعد أن خرجت الجزائر منتصرة في ثورتها ضد المستعمر الفرنسي ودحره، هذا الذي عمل جاهدا طيلة فترتها الاستعمارية إلى تفويض الإدارة عموما عن وظائفها الأصلية، وجعلها دعامة وسندا لوجوده، ذلك باستخدامها كأداة لتحقيق طموحاته الاستعمارية من خلال فرض الهيمنة والنفوذ وخنق حريات الجزائريين، كما كانت في خدمة المعمرين الأوروبيين.

على إثر ذلك وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال مجبرة على القيام بمهام الإدارة لتلبية حاجات المواطنين، إلا أنها وجدت فراغ إداري كبير نتاج الهجرة الجماعية للموظفين والإداريين الأوروبيين مع وجود الهياكل الموروثة عن النظام الاستعماري وبالرغم من هذه المرحلة التي يمكن وصفها بالانتقالية، والتي امتدت من سنة 1962 إلى سنة 1967، لم تشهد تنظيما إداريا جديدا، حيث تم الإبقاء على الإطار القانوني الفرنسي بموجب الأمر(157/62) المؤرخ في 1962/12/31 والذي قضى بتمديد تطبيق النصوص الفرنسية التي كان معمول بها إلا مع ما يتعارض مع السيادة الوطنية حيث يمكن تلخيص نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال على النحو التالي:

1- رفيق لوعيل، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص ص 30، 31.

1- تجميع البلديات على إثر صدور المرسوم (189/63) المؤرخ في 1963/05/16 المتضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات، لتصبح بعدد (676) بلدية، بعد أن كانت في حدود (1984) بلدية.

2- إحداث المكتب السياسي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1965 مشروع للتنظيم البلدي إلا أن أحداث 1965/06/19 جعلته يتوقف لمدة لم تستمر طويلا[1].

3- إحداث أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية وهو الأمر(24/67) المؤرخ في 1967/01/18، والذي يتعلق بقانون البلدية حيث كانت البلدية حسب هذا الأمر تقوم على الهيئات التالية[2]:

أ- **المجلس الشعبي البلدي:** وهو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية، ويتألف من 9 إلى 39 حسب عدد سكان البلدية.

ب- **المجلس التنفيذي البلدي:** ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ج- **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، وهو يتمتع بازدواجية الاختصاص، حيث يمثل الدولة تارة، ويمثل البلدية تارة أخرى.

4- أما بالنسبة لقانون الولاية فقد صدر بعد قانون البلدية وذلك بالأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 فطبقا لهذا الأمر، قام التنظيم الولائي على ثلاث أجهزة أساسية هي[3]:

- المجلس الشعبي الولائي.
- المجلس التنفيذي للولاية.
- الوالي.

5- وفي دستور 1976 اهتم بالتنظيم الإداري المجلس حيث عرفت البلدية على أنها المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في القاعدة[1]، كما اهتم

1- إسماعيل فريحات، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص ص 41، 43.

2- محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013، ص ص 133، 134.

3- نصت المادة 3 من **قانون الولاية** (لأمر رقم 38/69) على أن: " يتولى إدارة الولاية: مجلس شعبي منتخب بطريق الاقتراع العام وهيئة تنفيذية يعين من قبل الحكومة، ويديرها والي".

بالولاية حيث نص في المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية.

6- بصدور دستور 1989 والاخذ تشكيلا بالتعددية السياسية، تم إصدار قانون بلدي جديد هو القانون رقم 08/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990[2].

وتم إصدار قانون جديد للولاية هو القانون 09/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990 يتماشى مع نظام التعددية السياسية[3]

7- بعدما تم إصدار قانون البلدية والولاية الجديدين وهما قانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية وقانون 07/12 المتعلق بالولاية.

الفرع الثاني: نظام الإدارة المحلية في ظل التعديلات الجديدة

أولا: البلدية في القانون الجديد 10/11

1- **تعريف البلدية:** تعرف البلدية حسب ق 10/11[4] "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"، ونشأت طبقا للمادة الأولى من القانون المذكور بموجب قانون.

وهذا ما يضفي عليها طابعا خاصا يميزها حتى على الوزارة حيث تعتبر الوزارة تنظيم إداري أعلى وتتمتع بسمو المكانة، إلا أنها لا تنشأ بقانون بل بتنظيم، ولا تتمتع بالشخصية الاعتبارية بل تستعمل الشخصية الاعتبارية للدولة[5]، وتتمتع البلدية قانونا بإسم ومقر رئيسي[6]، ويجوز تغيير إسمها ومقرها بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير من

1- المادة 36 (الفقرة الثانية) من دستور 76.م

2- محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري، المرجع السابق**، ص 134.

3- محمد الصغير بعلي، **الولاية في القانون الإداري الجزائري**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2014، ص 51.

4- المادة 01 من قانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، المؤرخ في 2011/07/03.

5- عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 107.

6- المادة 6 من قانون رقم 10/11، **المصدر السابق**.

وزير الداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي، ويخطر المجلس الشعبي البلدي بذلك[1].

2- **أسباب ظهور قانون البلدية الجديد:** اعترف بيان الأسباب لقانون البلدية الجديد بأهمية البلدية باعتبارها القاعدة الإقليمية واللامركزية للدولة، وأنها جوهر الديمقراطية المحلية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، وفاعلا لا يمكن الاستغناء عنه في إدارة الإقليم وتحقيق انشغالات التنمية المحلية، وأشاد بيان الأسباب بتمسك الدولة الجزائرية بمبادئ اللامركزية والاعتراف بأن تطبيق قانون 1990 لمدة 20 سنة أوصل الجهات المعنية للقناعة أنه غير قادر على استيعاب كل التوترات التي تحدث على مستوى البلدي، وبالتالي وصف بالعبارات التالية "بأنه منظومة غير قادرة على تفكيك التوترات...".

فوجود جماعة مصالح تحاول الاستحواذ على البلدية لصالحها ومحاولة استخدام لعبة التحالفات على حساب المنطق إلى جانب طغيان العقلية القبلية على الحقائق الاجتماعية للبلاد والغموض الكبير الذي يخيم على صلاحيات المنتخبين وعلاقتهم بالإدارة[2].

3- **أهداف قانون البلدية الجديد:** كما جاء القانون بمبدأ حرية المجالس المحلية البلدية في المبادرة التي يمكنها توفير مداخيل البلديات ومنح حق التصرف في ميزانيات ومخططات التنمية، وبالإضافة إلى تعزيز دورها في الاختبارات التنموية المحلية من خلال التأكيد على رأيها ومواقفها بشأن بعض أنواع المشاريع التي تقام على إقليم البلديات، فترقية دور ومكانة المجالس المحلية بصفتها الفاعل الأولى في تجسيد التنمية المحلية وضمان الاستمرارية وفعالية المرفق العام المحلي، كما يسمح هذا القانون للجمعيات المحلية والبلديات على وجه التحديد القدرة على إنشاء مؤسسات بمعايير اقتصادية حقيقية تسمح بتوفير موارد مستدامة للبلديات تسمح لها بتغطية جزء مهم من التزاماتها الاجتماعية والمشاركة بفعالية في التنمية الوطنية، كما يتضمن القانون الجديد مجموعة من النقاط الايجابية التي تسمح بدعم التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي

1-المادة 7 من قانون 10/11، **المصدر السابق**.

2- عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية، المرجع السابق**، ص ص 114، 115.

والجهوي، تظهر من خلال تمكين البلديات من خلق مؤسسات اقتصادية في العديد من قطاعات النشاطات الفلاحية منها والصناعية والخدماتية، فهذا القانون يهدف إلى تمكين المجالس الشعبية من القدرات التي تتوفر عليها كل بلدية حسب طبيعتها وموقعها الجغرافي[1].

ثانيا: الولاية في القانون الجديد

1- **تعريف الولاية:** تعرف الولاية حسب قانون 07/12[2] على أنها الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وفصلت المادة الأولى بالقول أن الولاية هي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وأسندت إليها بهذه الصفة بتنفيذ السياسات العمومية في شتى المجالات التي يعود إليها الاختصاص، وأضافت المادة الأولى شعار الولاية وهو بالشعب وللشعب لتأكيد مكانة السلطة الشعبية في التنظيم الإداري الجزائري، ونشأة الولاية طبقا للمادة الأولى من القانون 07/12 بموجب قانون وهو ما يضفي عليها طابعا خاصا[3].

وتملك الولاية قانون إسم ومقرر رئيسي ويجوز تغير اسمها ومقرها بموجب مرسوم ويعدل بذات الكيفية[4].

2- **أسباب ظهور قانون الولاية الجديد:** يمكن سرد الأسباب على النحو التالي[5]:

- وجود عدة فراغات قانونية ازدادت حدتها مع تعاقب الأحداث منذ 1990 م؛

- ظهور مجالس شعبية ولائية متعددة الانتماءات الحربية بأغلبيات منبثقة عن تشكيلات سياسية في أوج التحول من جهة أخرى فإنه غالبا ما يعمل منتخبو هذه المجالس حسب مفهومهم على تفسير السكوت القانوني في القانون رقم 90-19 على حساب تجانس الجماعة الإقليمية في مجموعها؛

1- عبير غمري، **إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011 ص ص 98، 99.

2- المادة 01 من قانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فبراير2012، يتعلق بالولاية، **الجريدة رسمية** رقم 12 مؤرخة في 29/ 02/ 2012.

3-عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 117.

4- المادة 09 من قانون رقم 07/12، **المصدر السابق**.

5- **نفس المرجع السابق**، ص ص 128، 129.

- الخلط الذي يقع فيه المنتخبون بين مجال المداولة وما يخوله القانون كالرغبة التي يبديها بعض المنتخبين في تحديد جدول الأعمال في حين أن هذه الصلاحية مخولة لرئيس المجلس الشعبي الولائي، تدخلهم في مجالات التسيير التي تعود في حقيقة الأمر إلى إدارية الولاية...الخ، مسببة في اختلافات تصل أحيانا إلى حد الانسداد في سير المجلس؛

- محاولة مواصلة النقاش على مستوى المجلس لقضايا خاصة بالتكتلات السياسية التي ينتمي إليها المنتخبون مما عقد العلاقات بين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة؛

- قيام القانون09/90 بحذف المجلس التنفيذي للولاية وتعدد الحدود المعروضة على سلطة الوالي وسلطته للتنسيق على المصالح الخارجية للدولة المتواجدة على تراب الولاية؛

- إعادة مركزة تسيير بعض المرافق العمومية كتسيير المياه التطهير، والنقل الحضري؛

- تزايد الصعوبات الناجمة عن تفسير القانون رقم 09/90 وتطبيقه.

3ـ أهداف قانون الولاية الجديد: يهدف مشروع هذا القانون إلى[1]:

- تمكين الولاية ذات الطابع المزدوج من القيام بدورها على أكمل وجه؛

- تعويض السلطات لفائدة الولاية باعتبارها جماعة لامركزية، مع إعطائها استقلالية مالية واستقلالية في التسيير؛

- تقاسم المهام والموارد بين الدولة والجماعة الإقليمية؛

- تعزيز تنسيق النشاط الحكومي على المستوى المحلي؛

- التحديد بدقة لسير المجلس الشعبي الولائي كهيئة مداولة للجماعة الإقليمية لا سيما فيما يتعلق بتنظيم الدورات مع الاجتماع بقوة القانون في حالة الكوارث ومدتها المحددة بخمسة (5) أيام على الأكثر، ومكان إنعقادها الذي يتم وجوبا بمقر الولاية وطريقة إستدعاء المجلس بما في ذلك في حالة الانسداد، أو عندما يكون الرئيس مرفوضا أو عند رفضه أو عجزه عن جمع المجلس وتحديد جدول الأعمال وتاريخ الدورة من قبل الرئيس بالتشاور مع الوالي (المواد 14، 15، 17، 19-21،22-13 30)؛

- إعادة تحديد صلاحيات المجلس لتمكينه من أن يصبح قوة اقتراح ومشاركة؛

1-عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية، المرجع السابق**، ص ص 130، 131.

- مشاركة المجلس الشعبي الولائي في تنفيذ السياسات المقررة على المستوى الوطني.

المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية

سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على ماهية الخدمة العمومية وذلك بالتطرق إلى تعريف الخدمة العمومية (المطلب الأول)، ثم المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية (المطلب الثاني)، ومن ثم تبيان تعريف تحسين الخدمة العمومية والية تحسينها (المطلب الثالث).

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

في هذا المطلب يمكن أن تعرف الخدمة العمومية من جانبين تعريف الخدمة العمومية كعملية (الفرع الأول)، وتعريف الخدمة العمومية كنظام (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية كعملية

يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هنالك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي[1]:

أولا: الأفراد

إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجرى عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العمومية، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

1- بن أم السعد فتيحة ويحياوي نعيمة، "**دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية**"، المجلة الدولية للبحوث الاسلامية والانسانية المقدمة، العدد 4، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص ص 7، 8.

ثانيا: الموارد

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ثالثا: المعلومات

تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، وبعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية كنظام

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر الى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي[1]:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛

- نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

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

- خدمات عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية، أو

1- عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة إستكمال شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2010، ص ص 41، 42.

المنظورة في نظام الحكم، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

ترتكز عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي[1]:

1- معيار الاستمرارية: حيث يرتكز مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية وإرساء شرعيتها على أساس متين، وعلى إشباع حاجات المواطنين، ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية.

2- معيار المساواة: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوافر فيهم شروطا لاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين، والمركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

3- معيار التطور: يسمح هذا المعيار بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

4- معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

5- معيار الفعالية: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستقلال غير المتوازن بين مناطق الوطن.

فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن ...الخ، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى.

1- مريزق عدمان، **المرجع السابق**، ص ص 17، 20.

5- **معيار التضامن:** الخدمة العمومية ماهي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.

المطلب الثالث: تعريف تحسين الخدمة العمومية وآلياتها

في هذا المطلب نتطرق لتعريف تحسين الخدمة العمومية في الفرع الأول ومن ثم سنوجز الأساس القانوني لتحسين الخدمة العمومية (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف تحسين الخدمة العمومية

يعرفها بوينBoyne: على أنها أقرب المراسلات بين تصورات المعايير الفعلية والمعايير المطلوبة للخدمات العامة، وفيهم من يعرفها على أساس أنها نهج يركز على النتائج للخدمة العمومية إلى التحسين في الأداء فيصبح الأداء متغي[1] ويفرض وجود آليات سببية لزيادة التحسين على سبيل المثال ولماذا وكيف يمكن التخطيط العقلاني أن يؤثر على الأداء[2].

يعرف برنامج الأمم المتحدة الألماني(vnap) تحسين الخدمة العمومية باعتماد على مرادف للتحسين وهو إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة الجمهور[3].

1- Rochel and auther public srviclinprovement, ox ford , new york , 2010, p3.
2- lbid , p6

3- عشور عبد الكريم، **مذكرة ماجيتسر سابقة**، ص 60.

الفرع الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية

برجوع للمرسوم 131/88 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن نجد آنه بين آليات تلزم الإدارة بإتباعها وذلك حرصا على تحسين نوعية خدماتها، حيث جاء في مادتها 1/21 ما يلي: يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيرا على السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها، وطرقها، ودوائر تنظيم عملها وعلى تحقيق ذلك ومن بين آليات تحسين هذه الخدمة نجد[1]:

تعد مطبوعات واستمارات مقننة بسيطة وتصميمها مختصر ومفهوم في مضمونها، وجذابة في شكلها، وتقرأ بسهولة؛

– يجب آن تطور أي إجراء ضروري للتلائم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير..... [2]؛

– تتخذ الإدارة أي إجراء من شأنه أن يساعد قدر الإمكان على استعمال سبيل البريد والهاتف في علاقاتها بالمواطن؛

– يجب البحث عن أنجع السبل لتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات الأكثر ملائمة في مجال تسليم الوثائق والأوراق الإدارية؛

– يجب على كل مصلحة أو هيئة آن تراعي خاصيات مهامها فتحدد مواقيت انسب لفتح أبوابها واستقبال المواطنين؛

– يجب على المواطنين لا سيما المكلفون منهم بالشبابيك معروفين الهوية بارتداء بدلة موحدة والزي ويحمل إشارة؛

– يجب على الموظفين القيام بواجباتهم طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ولا يقبل منهم أي تذرع.

1– المواد من21 إلى 30 من **المرسوم 131/88** المؤرخ في 1988/07/04 بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، عدد27 المؤرخ في 1988/07/06، ص 1013.

2– أنظر المواد من 22 إلى 25 من المرسوم السابق الذكر.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم في هذا الفصل يتضح لنا أن الإدارة العمومية تهدف في نهاية المطاف إلى تقديم الخدمة العمومية بما يتفق مع السياسة العامة للدولة، ولتحقيق ذلك وضعت همزة وصل بين الحكومة والمواطن تتمثل في الإدارة المحلية، حيث عمدت في تشريعاتها المختلفة على تطوير الجماعات المحلية وإعطائها استقلالية أكبر في تسيرها وجعلها أداة لتنفيذ سياستها العامة بما يتماشى مع التطورات الراهنة، ووضع تشريعات للتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن بينت فيها آليات لتحسين الخدمة العمومية مثل مرسوم 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

الفصل الثاني: التصور النظري و العملي لطرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

المبحث الأول: عوامل تحسين الخدمـــــة العموميـــــة

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية و آلية تحسينها للخدمة العمومية

المبحث الثالث: دراسة ميدانية بلدية الشريعة ولاية تبسة

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعًا إداريًا جديدًا، تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقًا، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت.

وبفعل ذلك تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعيًا لإنجاز تعاملاتها متعدية حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة وهو ما دفع إلى تبنيها وتفعيل دورها في تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة المحلية والاستجابة لتطلعات المواطن.

سنحاول في هذا الفصل إبراز آلية تحسين الخدمة العمومية في ظل انتهاج أسلوب الإدارة الإلكترونية من أجل عصرنة قطاع الجماعات المحلية ومواكبة التحولات الدولية في عالمنا اليوم، ومن خلاله قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: عوامل تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية وآلية تحسينها للخدمة العمومية.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية بلدية الشريعة ولاية تبسة.

المبحث الأول: عوامل تحسين الخدمة العمومية

تهدف السلطات العمومية دوما إلى تأهيل الخدمة العمومية وتجديدها بصفة مستمرة ومتواصلة لضمان تكيفها المتواصل مع التغيرات والتطورات التي تشهده معظم الدول ومع تطور حاجيات المواطنين وتطلعاتهم.

المطلب الأول: مبدأ تكييف المرفق العام

باعتبار أن المرفق العام يتضمن مبادئ وهي مبدأ المساواة ومبدأ الاستمرارية ومبدأ التكيف واهتمام هذا الأخير بالصورة التي تخدم بها الخدمات العمومية لذلك سنتطرق إلى مفهوم مبدأ تكييف المرفق العام وكذا دوره في تحسين الخدمة العمومية حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم مبدأ تكييف المرفق العام

يمكن إعطاء تعريف لمبدأ تكيّف المرفق العام على أنه: "تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية، في كل مرة، مع تطور الحاجات العامة ومتطلبات المصلحة العامة، وهو ما يتحتّم معه إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقّق هذا التأقلم".

وتأسيسا على ذلك فإن لمفهوم مبدأ تكيّف المرفق العام بالغ الصلة بمفهوم تحسين الخدمة العمومية الذي تعرضنا له آنفا، إذ ينصب اهتمام كل منهما على طرق وإجراءات وأساليب تقديم الهيئات الحكومية للخدمات العمومية في ظل مراعاة التطورات الحاصلة في العديد من المجالات بُغية تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور، الذي ينتج عن التأقلم المستمر لدور المرافق العامة أو الدولة بشكل عام مع تطور الحاجات العامة[1]، فتكيّف المرفق العام مع احتياجات المرتفقين يساهم بشكل كبير في التقدم كمّا ونوعا في الخدمة المقدمة، فضلا عن تمتين أداء الإدارة من أجل مواكبة العولمة

1 - M.CBelmihoub**, la reforme adminitrative en alger,** Innovation proposées et contraintes de mise en oeuvref**,** orum euro-mediterraneen sur les innvations et les bonnes pratigues dans ladministrationL**,** tunis 15 -17 juinr 2005**,** P 14.

والتنافسية[1]، إذ لا يمكن والحال أن السلطات العمومية تسعى لإرساء دولة القانون وتحقيق العدالة الاجتماعية، تصور تعزيز ذلك دون مرافق عامة ناجعة وفعالة.

الفرع الثاني: دور مبدأ تكييف المرفق العام في تحسين الخدمة العمومية

ينبني تحقيق مبدأ التكيّف في المرافق العامة على جملة من المعطيات، أهمها[2]:

- تحديد مسؤوليات المرفق العام وجعل مشاركته تدريجيا في إدارة الطلب الاجتماعي نحو تحقيق دولة الرّفاه (l'Etat providence) ؛
- إزالة الغموض في تقديم المرفق العام لخدماته، بما يضمن إعادة توجيه دور الدولة على نحو يدعم حصول المرتفقين على خدمة عمومية ذات جودة وبصورة مستمرة؛
- الإسراع في تنفيذ الطرق الحديثة الكفيلة بالرفع من أداء الإدارة العامة.

المطلب الثاني: تجسيد مؤشرات الحكم الراشد

ان هناك العديد من المؤشرات التي كانت وراء تبني فكرة تحسين الخدمة العمومية من طرف السلطات العمومية، وجعل إعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية في صلب اهتمامات السلطات العمومية، مع السهر على تعزيز تجسيد مبادئ الحكم الراشد والتحسين الدائم للخدمة العمومية.

ولهذا أصبح الحكم الراشد أحد أهم العوامل المؤثرة في ضرورة تحسين الخدمة العمومية من خلال هذا سنتطرق إلى مفهوم الحكم الراشد ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الفروع التالية:

1- قنان نهاد، **المفهوم الأوروبي للخدمة العامة و تأثيره على المرفق العمومي في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، جامعة قسنطينة، 2012 /2013، ص 36.

2 - M.CBelmihoub**, forum cite,** P 14.

الفرع الأول: مفهوم الحكم الراشد

عرف الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بأنه" ذلك الحكم الذي تنهجه قيادات سياسية شرعية، أي منتخبة بصورة نزيهة وحرة، تشكل في سياق عملها، كوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وتحرص على تحسين نوعية حياة المواطنين ورفاهيتها، وذلك في تبادل الثقة والرضا بينها وبين الرعية على أساس قيام شراكة فيما بينهما"[1].

وعرف أيضا على أنه "التسيير العقلاني لأجهزة ومؤسسات الدولة ومختلف مواردها البشرية والمالية، في إطار التعاون والشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في سبيل خدمة المصلحة العامة والتقيد التام باحترام القانون، دون الإخلال بالقواعد والشروط البيئية والذهنية المحلية، مع الاستفادة من إيجابيات النماذج الخارجية التي لا تتعارض مع الخصوصيات المحلية"[2].

ووفقا لتعريف البنك الدولي فإن الحكم الراشد"هو التقاليد والمؤسسات التي تمارس بها السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام"[3].

وهذا يشمل ما يلي:

- عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم (البعد السياسي)؛
- قدرة الحكومة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفعالية (البعد الاقتصادي)؛
- احترام كل المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهن (البعد المؤسساتي).

التعريف القانوني: ورد مصطلح الحكم الراشد في القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية، حيث عرفه على أنه: "هو الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل

1- أمين عواد المشابقة، المعتصم بالله داود علوي، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد**، (إطار نظري)، (د ط) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 54.

2- ابرادشة فريد، **الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر ،2014، ص 20.

3- بن نعوم عبد اللطيف، **دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية**، (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2016/2015، ص 20.

للمصلحة العامة في إطار الشفافية"[1]، كذلك نص عليه في المادة 11 من نفس القانون، وذلك في إطار تسيير المدينة، حيث نص عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق[2]:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة؛
- توفير وتدعيم الخدمات العمومية باستعمال الوسائل الحديثة؛
- توفير وتدعيم الخدمات العمومية وتحسين نوعيتها.

مما سبق يتبين أن هناك اختلافا في مفهوم الحكم الراشد ينبع من الاختلاف في توجهات الباحثين والمفكرين.

الفرع الثاني: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية

يشكل الحكم الراشد منظومة متكاملة كفيلة بتحقيق التحسين المرجو في نوعية الخدمات العمومية المختلفة، إذ أن ضمان هذه الأخيرة يقتضي القيام بسلسلة من التغييرات الكبيرة في الفكر الإداري نحو التنمية والتطوير[3]، على عنصر تحسين الخدمة العمومية.

حيث يمكن اعتبار الشفافية والمسائلة والمشاركة إلى جانب الكفاءة والفعالية، أهم مداخل تحقيق ذلك.

1- الشفافية: يجب على المرفق العام أن يسير بكل شفافية حتى يقدم للمواطنين جميع حقوقهم في المعلومة، وفي تقييم القرارات وسلوكيات الموظفين العموميين، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسات العمومية لإضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العمومية أن تلتزم أساسا ب[4]:

1- المادة 02 من قانون 06/06 المؤرخ في 2006/02/20 يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، **الجريدة الرسمية**، العدد15، الصادر بتاريخ 2006/03/12.

2- المادة 11 من قانون 06/06، المصدر نفسه.

3- عشور عبد الكريم، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 60.

4- المادة 11 من قانون 01/06 المؤرخ في 2006/02/20 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، **الجريدة الرسمية**، العدد 14.

- اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وسيرها، وكيفية اتخاذ القرارات فيها؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- نشر معلومات تحسيسية عن مخاطر الفساد في الإدارة العمومية؛
- الرد على عرائض وشكاوى المواطنين؛
- تسبيب قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطن، وتبيين طرق الطعن المعمول بها.

2- المساءلة: تمكن هذه الآلية من تفادي الوقوع في الفساد والرشوة والمحسوبية إلى جانب قطع الطريق أمام الاستئثار بالمال العام، وحماية المصالح العامة، ويتحقق ذلك من خلال القيام بجلسات الاستماع للمسئولين وإنشاء لجان للفحص والتفتيش وتقوية أجهزة الصحافة، ووسائل الإعلام، والى جانب الوقاية من الفساد، تعمل هذه الآلية أيضا على ضمان سير الإدارة في الطريق الصحيح من خلال وضع نظام للرقابة يعتمد على[1]:

- **الرقابة الإدارية:** والتي ترتكز على رقابة مشروعية نشاط الإدارة طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية.

- **الرقابة المالية:** تتم على نفقات الإدارة وتكون من اختصاص المحاسب العمومي وكذا من مهام وهيئات مختلفة كمجلس المحاسبة والبرلمان .... الخ.

- **التقييم:** ويتمثل في التقييم الدوري للموظفين وتقييم الانجازات التي تم تحقيقها للأهداف المسطرة من اجل إصلاح الخلل إن وجد.

3- المشاركة: وهي أسلوب يتيح للمواطنين والأفراد تقديم إسهاماتهم ضمن جمعيات منظمة لتقديم الآراء والاقتراحات التي تمكن من اتخاذ قرارات سليمة من خلال تعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية أو ما يعرف بالديمقراطية التشاركية التي تبنى على تكريس مبدآ المواطنة في خدمة الأمة عبر وضع إجراءات شفافة وقنوات دائمة للحوار والتشاور حول تنفيذ القرارات والمشاريع الموجهة لتلبية طلب المواطن.

1- عبد العزيز جراد، **ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية**، المدرسة الوطنية للادارة، حيدرة، الجزائر، 2006، ص 20.

4- الكفاءة والفعالية: إن مساهمة آليات الحكم الراشد في تحسين وعصرنة الخدمة العمومية يتطلب أن تتصف الإدارة أو المرافق العمومية بالكفاءة والفعالية، من خلال تجنيد كل إمكانيات الإدارة من هياكل ومعدات وتقنيات تكنولوجية وموارد بشرية بشكل يضمن سرعة الاستجابة للخدمات التي يطلبها المرتفقون، وتكون الكفاءة والفعالية من خلال تقليل تكاليف الخدمات وأجال الحصول عليها وتحقيق جودتها ومن اجل الوصول إلى هذا الهدف يجب تبسيط قدر المستطاع الإجراءات الإدارية، وتحرير الإدارات والمنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة ولا يمكن الوصول إلى الكفاءة والفعالية إلا من خلال تطبيق آليات تحسين وعصرنة الخدمة العمومية ومواكبة التطورات التكنولوجية والمجتمعية.

المطلب الثالث: تجسيد مبادئ الإصلاح الإداري

إن الإصلاح الإداري ظاهرة من ظواهر العلم وتطور أنشطة الدولة ومهامها، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة، وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تحسين الخدمة العمومية طبقا لهذا سنحاول التطرق إلى تطور الإصلاح الإداري وتعريفه ودوره في تحسين الخدمة العمومية حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر

قامت الجزائر بإصلاح المنظومة الإدارية، والتي كانت تعاني من أوضاع متدهورة بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني[1]:

- 1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
- 1968: تحولت المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.

1- فرطاس فتيحة، **المجلة السابقة**، ص 310.

- 1976: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث نيابات مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية والبحث الإداري.
- 1982: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
- 1983: إنشاء لجنة الإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي من وظائفها تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة ...الخ.
- 1984: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، والتي حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي ومن مهامها :تقريب الإدارة من المتعامل، وتكيف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.
- 1988: صدور مرسوم رقم 88/131 بتاريخ 1988، والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- 1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
- 1996: عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاث إدارات أخذت كعينات البلدية، مركز البريد، ومصالح الضرائب.
- 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 2000/11/22 والتي تتولى مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظمة الإدارية والقانونية[1].

1- فرطاس فتيحة، **المجلة السابقة**، ص 311.

- 2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط للإصلاح الإداري في كل المستويات وكل القطاعات.
- 2006: إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

الفرع الثاني: تعريف و خصائص الإصلاح الإداري

أولا: تعريف الإصلاح الإداري

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإصلاح الإداري من زوايا متعددة يرتبط بعضها أحيانا بالهياكل التنظيمية وأحيانا يرتبط بالسلوك الإداري، والبعض من الكتاب ذهب إلى أبعد من ذلك، اعتبر الإصلاح الإداري مرادفا للتطوير الإداري أو التنمية الإدارية ويعتبرا أيضا مرادفا لمكافحة للفساد الإداري، ولقد وضع تعريف للإصلاح الإداري في مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته الأمم المتحدة في جامعة ساسكس بالمملكة المتحدة عام 1971 يتمثل في: "المجهودات التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات على مستوي النظام أو من خلال وضع معايير لتحسين الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية".

أما أحمد رشيد فيعرف الإصلاح الإداري على "أنه عملية تغيير مقصود في عمل الأجهزة الإدارية سواء عن طريق التغيير في التنظيم أو أساليب العمل أو في سلوكيات العاملين أو في كل هذه معا".

أما بالنسبة للأستاذ ناجي البسام: "الإصلاح الإداري هو إحداث تغييرات في أجهزة الدولة الإدارية لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وعلى أعلى مستوي من الكفاية، كما انه ـ الإصلاح الإداري ـ يعني العملية التي بمقتضاها يتم تأهيل الجهاز لأداء دوره في المجتمع والتغلب على المشاكل التي تواجهه"[1].

1- ناجي عبد النور، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة**، (د ط)، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص ص 24، 25.

تعريف آخر: "الإصلاح الإداري يعني إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانيين واللوائح اللازمة لذلك"[1].

تعريف آخر: "يعتبر الإصلاح الإداري من المتطلبات الأساسية لتوجيه سياسات وبرامج التنمية، فالإصلاح الإداري هو إعادة تنظيم الأنظمة الإدارية بشكل صارم لتصبح التنمية الناجحة، وذلك عن طريق إحداث التغييرات الهيكلية والعملية والتحسينات"[2].

يتضح من التعريف السابقة أن الإصلاح الإداري يهدف إلى تحسين وتطوير وتنظيم الجهاز الإداري الذي يتولى الوظيفة الإدارية في الدولة، وذلك لإصلاح وتقويم ما بهذا الجهاز من اختلالات تحتم التدخل لإصلاحها.

ثانيا :خصائص الإصلاح الإداري

ترتبط عملية الإصلاح الإداري بجملة من الخصائص يمكن أن نجملها في ما يلي [3]:

- تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم؛
- عملية هادفة مخططة ومرسومة؛
- عملية شاملة وليست جزئية وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري؛
- عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية، من تخطيط وتوجيه ورقابة، حيث تكشف العملية الإدارية كثيرا من المشاكل قبل تراكمها أو بما لا يعوق عملية الإصلاح الإداري؛
- عملية جماعية تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كممثل ومؤطر مع الآخرين بجانب العاملين (قادة، موظفين، جمهور)؛

1- زيد بن محمد الرماني، **منهج إبن تيمية في الإصلاح الإداري**، دار الصميعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 39

2 - Ali FARHAND "**Administrative Reform in developing Nation**، "PRAEGER، London، P06.

3- سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الإصلاح الإداري**، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على شهادة ماجيستر، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011، ص 33

- الاهتمام بالتشريعات والنظم والتأكيد على ضرورة مرجعيتها وتعديلها وإزالة الغموض والتداخل والتضارب في نصوصها؛
- المراجعة الدورية للهياكل الإدارية وللخرائط التنظيمية ومحاولة جعلها معبرة عن الواقع ومنسجمة مع نصوص القوانين وتقليل الفجوات بين مختلف هياكل الإدارة؛
- التركيز على تبسيط الإجراءات والتحقيق من المركزية إلى الإدارية ووضع النماذج وإصدار الأدلة التوضيحية والإرشادية التي تسهل انجاز المعاملات للمواطنين، والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة التي تعتمد على الخدمة الذاتية للزبون في انجاز معاملاته؛
- الإصلاح ليس علاجا فقط لسلبيات إدارية بل له مضامين سياسية واجتماعية، ووسائل وطرق، فهو عملية شاملة مستمرة وجماعية تتأثر بالبيئة الاجتماعية وتستهدف الإنسان وتقوم عليه، ولها مضامين متعددة سياسية واجتماعية واقتصادية، وثقافية[1].

إذ يمكن القول أن من خصائص الإصلاح الإداري انه جهد واعي وعلمي، الهدف منه تحسين أداء الجهاز الإداري بما يؤدي إلى تحسين الخدمات العامة المقدمة للجمهور ويقضي على السلبيات التي تعرفها الأجهزة الحكومية.

الفرع الثالث: دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية

يكمن دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية وفقا النقاط التالية[2]:

- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري؛
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين؛
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم؛

1- علي بقشيش، "**أهمية و دور الإصلاح الإداري في التنمية**"، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الإقتصادي، العدد 26، جامعة الأغواط، جوان 2016، ص ص 102، 103.

2- عبد الفتاح محمد الفرجاني، **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، بحث مقدم للحصول على شهادة ماجيستر، الأكاديمية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 21

- مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين؛
- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد؛
- مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا.

بالإضافة إلى الأدوار التالية[1]:

- القدرة الإدارية على تطوير الحوافز التنظيمية؛
- جعل المرونة وعمليات التنفيذ والتغيرات التنظيمية الأخرى؛
- القدرة على التكييف مع التغيرات مما يؤدي إلى تحسين الخدمات.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية وآلية تحسينها للخدمة العمومية

سيتم التركيز في هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الالكترونية ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعريف وخصائص.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل الإدارات إلى مؤسسات الكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية ولهذا يجب التعرف على نشأة وتعريف وخصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها والمبادئ التي ترتكز عليها حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية

جاءت فكرة الإدارة الإلكترونية، والتي بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية

1 - Ali FARHAND, "IBID, P 06.

ما طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT/ST)* ويعني (الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استخراجها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح، وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم[1].

ويرى أخر أن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تحولا في عمليات الإنتاج والعمل الخاصة بالفرد، وحررت العاملين من العمليات الورقية البطيئة العديمة المرونة، فضلا عن أن استبدال العمليات الورقية بعمليات رقمية تتيح للعاملين التفرغ لأداء عمل منتج، ويطلق على مكان العمل الرقمي بالكامل عادة اسم المكتب اللاورقي وهي تسمية يعود تاريخها إلى عام 1973[2].

وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم[3].

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية.

أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل الكلف لذا نجد من الضروري التطرق

1- علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، (د ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32.

2- خالصة بنت ناصر بن محمد الهنائي ، **واقع توظيف البوابة التعليمية الالكترونية في الإدارة المدرسية في سلطانة عمان**، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى، عمان، 2010 ، ص 31.

3- سعيد بن معلا العمري، **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية**، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 15.

إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية الذي يعتبر أهم عناصرها تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة ولذا يتطلب من دوائرنا ومؤسساتنا الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الحديثة المعتمدة على هذه التقنيات بأسرع ما يمكن لنستطيع إن نسد فجوة التقنيات بيننا وبين دول العالم المتقدم.

عرفت الإدارة الإلكترونية "على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا"[1].

– **كما عرفت أيضا:** على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"[2].

– عرفها الدكتور ياسين سعد غالب على أنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وهي وظيفة إنجاز الأعمال بواسطة استخدام النظم والوسائل الإلكترونية"، كما عرفها على أنها "عملية ديناميكية مستمرة لإنجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات"[3].

تعريف آخر: "هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارات الحكومية أثناء القيام بوظائفها، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات وإنجاز المعاملات التي تقدمها للمواطنين"[4].

وتبعا لهذا وعلى العموم، يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإلكترونية وهي "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية إلى الشكل

1– علاء عبد الرزاق السالمي، **المرجع السابق**، ص ص 31، 32.

2– نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**،(د ط)، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 127.

3– ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية**، (د ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

4– أحمد باي، رانية هدار، "**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، جوان 2017، ص 121.

الإلكتروني من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، في إطار التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها، من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد" أي "هي استراتيجية إدارية عصرية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات الخاصة، مستغلة في ذلك التطور التكنولوجي الهائل في نظام المعلومات والاتصالات".

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن هدف اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها في الآتي[1]:

1- **صفة التواصل الدائم:** فهي إدارة بلا زمان، إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

2- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عميلات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

3- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج هذا النموذج من شأنه أن يوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

4- تبسيط الإجراءات: إن الحاجة للتحديث وعصرنة الإدارة جعل كل الإدارات تحرص على الاستخدام الأمثل للمعلومات من أجل تلبية حاجات الأفراد بشكل مبسط وسريع.

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في ما يلي:

5- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية على أنها "الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة،

1- عشور عبد الكريم، **مذكرة ماجيستر سابقة** ، ص ص 18، 19.

والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية[1].

6- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانات الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

7- السرية والخصوصية :من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة[2].

إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني، في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانات، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

الفرع الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ والأهداف والتي سيتم تناولها في الآتي:

1- أحمد درويش، **الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة**، (د ط)، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 03.

2- العوض احمد محمد الحسن، "**الإدارة الإلكترونية المفاهيم ـ السمات ـ العناصر**"، المؤتمر العالمي الأول للإدارة اللإلكترونية، للإدارة، المركز القومي للبحوث، الخرطوم، السودان، 2010، ص 12.

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية: إن من أهم مبادئ الإدارة الحكومية الإلكترونية ما يلي[1]:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizem Oriented): هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج (Rusults oriented): حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى المراكز المعنية (الهاتف، الغاز، تسديد الرسوم ...الخ).

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة العامة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4 - **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

وبذلك يمكن القول أن مبادئ الإدارة الإلكترونية المذكورة سلفا ساهمت في تطور التقنيات التكنولوجية المعتمدة عليها وهذا باعتماد إستراتيجية إدارية غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية في إطار إلكتروني حديث.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

1- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، (د ط)، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال وتحول جذري من أساليب الإدارة التقليدية إلى العمل الإلكتروني لتجسيد عدد من الأهداف نوجزها فيما يلي[1]:

- إدارة الملفات بدلا من حفظها واستعراض المحتويات بدلا من القراءة؛
- مراجعة محتوي الوثيقة بدلا من كتابتها و البريد الالكتروني بدلا من الصادر و الوارد؛
- الإجراءات التقليدية بدلا من محاضر الاجتماعات و الانجازات بدلا من المتابعة؛
- التجهيز الناجح للاجتماعات؛

وتهدف أيضـا[2]:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية؛
- تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير؛
- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.

ومما سبق ذكره نلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الإلكترونية عرضة للتهديد ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي[3].

1- علاء عبد الرزاق السالمي، **المرجع السابق**، ص 39.

2- أحلام محمد شواي، "**الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**"، مجلة جامعة بابل، عدد 04، جامعة بابل، الجزائر، 2016، ص 3393

3- بدر بن محمد المالك، **الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية**، دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 13.

المطلب الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق التقنيات ونظم المعلومات، هذه التكنولوجيا تساعد في توسيع نطاق توزيع ونشر المعلومات واتخاذ القرار غير أن التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية يجب أن يمر بعدة مراحل وبناء على متطلبات وهذا ما سوف نستعرضه من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية دوافع ومتطلبات سنتطرق إليها كالآتي:

أولا : دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

دفعت موجة التغييرات في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية وهذا على حساب دوافع كل دولة ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي[1]:

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

2- **توجهات العولمة:** تعتبر دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبحت الإدارة الالكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

3- **التحولات الديمقراطية:** ومرافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة المحلية، أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية

1- عمار بوحوش، **المرجع السابق**، ص 183.

والدولية وان تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

4- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:** تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

5- **حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي:** من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث[1].

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

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

8- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقدم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

9- **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.

10- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين،

1- عمار بوحوش، **المرجع السابق**، ص 184.

والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع واستقرارا أكبر.

ثانيا: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

1- المتطلبات الإدارية والأمنية:

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية[1]:

أ- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني، بها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

ب- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها للأفراد والمؤسسات.

ج- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** وهذا بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم

1- عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل، جامعة بسكرة، 2016، ص 73.

ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

د- **متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

إلى جانب ذلك توجد متطلبات أخرى نذكرها في مايلي:

هـ- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكييف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة[1].

و- متطلبات الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق انتقال ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يقترح الدكتور "على السيد الباز" ضرورة الإصلاح الإداري والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية[2].

2- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

1- موسي عبد الناصر، محمد قريشي، "**مساهمة الإدارة اللإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**" **(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)**، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 91.

2- علي السيد الباز، "**الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية**"، مقال منشور متاح في: www.arablawinfo.com تاريخ الاطلاع 2018/03/19.

يساهم الجانبان الاجتماعي والاقتصادي بشكل فعال ومؤثر في إنجاح عملية رقمنة الإدارة، خاصة من حيث العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول الإلكتروني وعلى دراية كافية بفوائد تطبيق التقنية في الأجهزة الإدارية خاصة حال الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني، توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية تكاليف الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية بما فيها عمليات التغيير والتأهيل والتدريب الرقمي، الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل جديدة على المستويين المركزي والمحلي تمتاز بالديمومة والثبات[1].

3- المتطلبات القانونية:

من خلال وضع ما يمكن أن يعتبر بمثابة بنية تحتية قانونية، تتضمن إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول الإلكتروني لنظام الإدارة التقليدية، الذي يستلزم واقعا استنباط قواعد قانونية جديدة واستخدام مفاهيم مستحدثة إلكترونيا لإضفاء المشروعية والمصداقية على العمل الإداري على أن المتطلبات القانونية الأساسية لرقمنة الإدارة تتباين في جملة من التشريعات تتولى تنظيم مواضيع منها: نشر المعلومات والسر المهني، رسوم استخدام الموقع الإلكتروني، ضمان حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني، تجريم انتهاك التوقيع الإلكتروني.

من خلال ما سبق نجد أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية هي توفير بنية تحتية قوية وسريعة للاتصالات وتكون أمنة، بإضافة إلى كادر بشري مدرب.

الفرع الثاني: مراحل ومعوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وفي نفس الوقت توجد عوائق تحد من فرص التطبيق.

أولا: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

1- يتوجي سامية، "**أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013**"، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، العدد 18، جامعة البويرة، جوان 2015، ص 216.

هناك عدة خطوات لتحول الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية والتي سيتم تناولها في الآتي[1]:

1- **إعداد الدراسة الأولية:** لإعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى احد القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- **وضع خطة التنفيذ:** عندٌ إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- **تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطة بشكل غير محدود وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- **تحديد المسؤولية:** إن تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

5- **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة

1- علاء عبد الرزاق السالمي، **المرجع السابق**، ص 64.

الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية[1].

ثانيا: معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1- المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب التالية[2]:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها؛
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية؛
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

2- المعوقات البشرية

تتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا موظفين داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين المعوقات ما يلي[3]:

1- علاء عبد الرزاق السالمي، **المرجع السابق**، ص 65.

2- عشور عبد الكريم، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 38.

3- جمانة عبد الوهاب شلبي، **واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي**، شهادة ماجيستر، الأكاديمية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 22.

– ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛

– تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛

– قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛

– انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المنظمات؛

– خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد؛

– ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية وأحيانا انعدامها مما يؤجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل انخفاض حماس الموظفين لاكتساب المهارات؛

– عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل لدى المؤسسات الحكومية بسبب شحها في إنفاقها على الجانب التقني وتوجه هذه الكفاءات للعمل لدى مؤسسات القطاع الخاص التي تدفع بسخاء لجذب هذه الخبرات والاحتفاظ بها، وربما تلجأ هذه الكفاءات إلى الهجرة.

3- المعوقات التقنية:

إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات، وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المؤسسات نحو البيئة الإلكترونية، ومن أهم المعوقات التي تعيق الإستفادة من هذا الأسلوب ما يلي[1]:

– عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛

– اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما؛

– عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين؛

– تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة؛

1- شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 42.

– ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال الحديثة في الدول النامية، كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة أو هجرتها؛

– ضعف القدرة الفنية والتقنية لدى الكوادر البشرية؛

– إشكالية الأمن الخاص بالمعلومات (المخاطر التي تواجه المواقع الإلكترونية)؛

– ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

4- المعوقات المالية

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم مالي كبير يتلائم مع هذا الأسلوب الحديث من الإدارة لتوفير كافة المستلزمات والمتطلبات ليؤمن له فرصة الاستمرارية، إلا أن هناك عوائق مالية تحول دون تطبيق هذه التقنية على الإدارات أو تؤخر في تنفيذ هذا المشروع ومن بينها[1]:

– تدني العائدات المالية الحكومية، مما يؤدي إلى عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية؛

– ارتفاع تكلفة الشبكة العالمية للأنترنت؛

– الميزانيات الثابتة والمحدودة المتاحة لدى الإدارات العليا وعدم كفايتها لتمويل هذا الأسلوب؛

– كما تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها وغيرها من العمليات المكلفة، فضلا عن أجور القائمين على صيانة الأجهزة والشبكات؛

– عدم توافر الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير وسائل التكنولوجيا، وتقنية المعلومات، وإعداد الكوادر البشرية[2].

5- المعوقات التشريعية

1- فداء محمود حامد، **الإدارة الإلكترونية**، (د ط)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 97.

2- صلاح الدين محمد شيخ ديب، "**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**"، **(دراسة مسحية على شركات الاتصالات في اللاذقية)** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، عدد 2، 2015، ص 204.

إن وضع أو إيجاد تشريعيات وقوانين وأنظمة من شأنها أن تنظم المعاملات الإلكترونية لكن بعض المعوقات تحول دون تعميم هذه التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية، وهي معوقات تحتاج إلى التدخل ونذكر من بينها[1]:

– احتياج الواقع الإداري والإلكتروني إلى جهد ووقت طويل لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارسته، وتحدد القواعد الضابطة لمعاملاته فضلا عن الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي أو الاعتراف بها دوليا؛

– عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛

– تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتحقق من شخصية صاحب الخدمة؛

– قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصداقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها؛

– صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على السلوكيات المرتبطة بالبيئة التقنية ومن ذلك التزوير التقني وجرائم الاختلاس والسرقة وإساءة الائتمان وإساءة استعمال السلطة والتعسف بها عندما ترتبط بنشاط تقني إلكتروني.

6- المعوقات الأمنية:

أدت ثورة المعلومات إلى أنماط جديدة من التحديات والجرائم، منها لصوص الحاسب الذين يدخلون إلى أنظمة الحاسب وقواعد المعلومات ويسرقونها أو يعبثون بها، وهذه المعلومات تشكل مصدر وتهديد أمني نظرا لأنها تمثل رابطا تعتمد القطاعات الاجتماعية عليها، لذا يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه

1- أحمد عمراني وآخرون، "**نظم المعلوماتية في القانون الجزائري، واقع وآفاق**"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول بيئة المعلوماتية الأمنية، الرياض، 2010، ص 03.

مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استعمالها في أعمال غير مشروعة[1].

مما سبق ذكره فكل هذه المعوقات لها عدة أسباب أهمها طبيعة النظام السياسي، إذ أن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي خاصة في الدول العربية، وهو أمر أغفله أو يجهله الكثير من الناس، إذ أن الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي وبما أن هذا الأخير في معظم البلدان العربية مشلول فقد أدى هذا إلى شل الإدارة وعدم تطويرها بما يتماشى والتطورات الحاصلة في جميع الميادين والمجالات.

المطلب الثالث: آلية تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية في ظل الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية في قطاع الجماعات المحلية بغرض تحسين أنشطتها التي تظطلع بالأنشطة والمهام الخدمية العمومية، ورفع مستوى الأداء من حيث عمليات تقديم الخدمة وهذا حسب الفروع التالية:

1- عبد السلام جويدة سالم المبروك، "**الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والتعريفات**"، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي 1-2010/09/4، ص 12.

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية وتسهيل المعاملات اليومية

باعتبار المجتمع عبارة عن مجمل العلاقات الإنسانية فإن للموظف كذلك مزايا يستفيد منها انفراديا من الإدارة الإلكترونية التي يكمن هدفها الأول والأساسي في تقديم خدمات ذات جودة، ومن بين هذه الخدمات نذكر ما يلي[1]:

– الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية والتي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل على شبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة يوميا دون إجازات أو عطل؛

– تساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم؛

– تلبية احتياجات الأفراد دون الحاجة لخوض رحلة التعب بين دواوين الحكومة وعناء التنقل بين المكاتب وأروقة الإدارات وتقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الرفوف.

– تفضيل مبدأ مساواة الأفراد أي أن الإدارات العمومية تقدم خدماتها إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة، دون تمييز بينهم؛

– يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية في نظام الإدارة التقليدية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انتشار الفساد الإداري؛

– للإدارة الإلكترونية آثار إجابيه على ممارسة الديمقراطية من خلال تطبيق الحرية في التغيير والإدلاء بمختلف الآراء وهذا يمثل الجانب السياسي لتأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فعن طريق ذلك يتيسر استطلاع رأي المواطنين في الشؤون اليومية بل وفي مختلف المشاكل العمومية عن طريق رصد أصواتهم بسرعة ودقة.

1– نعيمة يحياوي، "**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية**"، ملتقى وطني يومي 29–30 أكتوبر، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 11.

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية والرفع من التواصل الإداري.

حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الإدارة أساس عملها باستعمالها لعدة أشكال ووسائل بين مختلف فروعها وبين الإدارات الأخرى التي تدخل معها في علاقات متعددة قصد تسهيل وضمان عملية التواصل، وهذا من خلال[1]:

1- الاستجابة الآلية للاحتياجات الإدارية: إلى جانب الأشكال والوسائل المستعملة في التواصل الإداري من رسائل مكتوبة ومذكرات ونشرات، كان لزاما على الإدارة القيام بدور التنشيط المنوط بها كأداة فاعلة وفعالة للرقي بعملية التسيير الإداري أن تهتم أكثر بمجال بيئة التواصل بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية أوبين هذه الوحدة والوحدات المماثلة، وذلك باستعمال تقنيات حديثة للتواصل متمثلة بالخصوص في نظم المعلوماتية المبنية على استخدام الحواسيب.

2- التنسيق بين مكونات الإدارة: تعد الهواة والمسافة المتزايدة والمتناهية داخل الإدارات العمومية والمترابطة في الوقت ذاته بظاهرة حجمها الكبير ومركزيتها أصبحت تشكل عائقا رئيسيا أمام تماسك وفعالية التسيير فيها إذ أن الفعالية تتطلب التعاون والإتحاد بين أطراف الإدارة العمومية ومكوناتها، كما أن التعاون الداخلي يبدو ضروريا، وهو وسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة لتكوين إطار موحد، فالتماسك هو تلك الاستجابة للمشاكل الداخلية ليس فقط بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بل بهدف تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات الضرورية.

وعليه فالتنسيق بين الجهود والأنشطة المختلفة داخل إدارة عمومية أو بينها وبين إدارات عمومية أخرى أمر ضروري ومؤكد، إلا أن تسهيل عملية التنسيق هذه تتطلب تواصل فعال يسمح بتنميته وهذا لن يأتي إلا بالاستعانة بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنقل المعلومات والبيانات، هذه الأخيرة تتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية التواصل بين رجل الإدارة المسؤول وبين أولئك الذين يسعون للتأثير فيهم والتغيير من سلوكهم.

1- نعيمة يحياوي، "**ملتقى سابق**، ص 12.

3- سهولة الرقابة والتوجيه: تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها السلطات المختصة بغية التحقق من أن العمل المخطط يسير وفق الأهداف المسطرة، بكفاءة وفي الوقت المحدد، وهي بذلك ضرورية لا غنى عنها لاستكمال الأعمال، فالرقابة يمكن إدخالها إلى البوابات الإلكترونية الخاصة مثلا بالإدارة العمومية وموظفيها، حيث يسمح ذلك بمراقبة نوع المعلومات التي تتم، فيتأكد من أن معلومة معينة قد أضيفت أوقد ضاعت، أو أن معاملة قد تمت أم لا، وتبعا للتطور التي عرفته تقنيات الإدارة فإن الرقابة يمكنها أن تنصب على ملائمة القرارات المتخذة وكفاءة وفعالية العمل المنجز أكثر من انصبابها على مسألة مطابقة القانون، وهذا يعني أن تكون الرقابة آنية في كل وقت ومن أي مكان وليس قبلية أو بعدية[1].

والأمر المسؤول عن تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية والرضا الوظيفي التي تأمل إليه الإدارات العمومية يكون عن طريق اتخاذ إجراءات وتدابير في هذا الميدان منها على الخصوص تصميم الشبكات الداخلية للجماعات المحلية، وتطوير الأجهزة الأساسية للاتصال بالشبكة العالمية.

4- **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:** فبوجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة للارتقاء بتحسين الخدمات العمومية إلى مستوى رفيع.

الفرع الثالث: زيادة كفاءة الإدارة المحلية في ظل الإدارة الإلكترونية

إن أوضح مظهر للرقي الإداري أن تبدو الخدمات العمومية شاملة ومحكمة الأداء، وإن استلزم ذلك حدوث تغيير جذري في آليات تقديم الجماعات المحلية لخدماتها بشكل يتماشى مع التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أفرزته من

1- نعيمة يحياوي، **ملتقى سابق** " ص ص 13-14.

ضرورة التنسيق والتكامل بين الإدارات العمومية في تقديم الخدمات والشفافية في الأداء ويزداد وضوحا من خلال ما يلي[1]:

1- الارتقاء من خلال التكامل بين الجهات الإدارية لحصول المواطن على خدمة سريعة ودقيقة: فالمواطن هو حجر الزاوية في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية باعتبار أنه المستحق الرئيسي للخدمة وأن رأيه فيها ورضاه عنها هو معيار تحقيق التحسين من عدمه، ومن ثمة فإن إنجاح الإدارة الإلكترونية يتوقف على رأي المستفيد من الخدمة والذي تتطلع الإدارة الإلكترونية إلى نيل رضاه وكسب ثقته وتحقيق رغباته، وسوف تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير نظرة الإدارات العمومية على راحته ورضاه، على اعتبار أن المستفيد من خدمات الإدارة الإلكترونية يشكل المحور الأساسي في عملية تسيير إجراءات وتكامل وتحسين الخدمات، فالمطلوب من الإدارة الإلكترونية أن تحسن العلاقة بين المواطنين والإدارات العمومية، على النحو الذي يجعل هذه الأخيرة أكثر تجاوبا مع المتطلبات الجديدة للمواطن،ولعل أكثر طريقة لجعل الإدارات العمومية أكثر تجاوبا مع المتطلبات الجديدة للمواطن هي التكامل والتنسيق والتواصل والتفاعل بين الإدارات العمومية وتبادل المعلومات والبيانات المخزنة لديها، بصورة تظهر للمواطن وكأنه يتعامل مع إدارة واحدة، وتجعله لا يحتاج إلى الذهاب الى جهة أخرى إدارية.

2- الارتقاء من خلال تحقيق الشفافية: تعمل الإدارة الإلكترونية على إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات بسهولة، والشفافية كذلك في الحصول عليها، وهذا أمر يؤدي إلى تعزيز روح الديمقراطية الإدارية ويساهم في تطوير العلاقة بين الإدارة العمومية والمتعاملين معها إلى تعاون أفضل في نشر المعلومات التي تساعد المختصين على إصدار القرارات السليمة، حيث تعمل الشفافية في مجال المعلومات على تجاوز المفاهيم القديمة التي تنطلق من قاعدة أن كل معلومات سرية ما لم يشير إليها بغير ذلك، وأن الملفات والوثائق الإدارية تعد مملوكة للإدارة ملكية خاصة، ومن ثمة لا يجوز لأحد أن يطلع عليها إمعانا في الالتزام بعدم إفشاء المعلومات السرية التي يحصل عليها الموظف

1- محمد سعداوي، **انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية**، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة و أعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 59.

بمناسبة وظيفته، كما أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى اعتبار السرية مجرد ميراث تاريخي للإدارة العمومية، وأن مواكبة هذا التطور يستدعي العمل من خلال الإدارة لتتحول فيها العلاقات بين الإدارات العمومية والمواطنين إلى علاقات ذات شفافية ونقاء، بدلا من السرية، أي أن الشفافية تعد مبدأ أساسيا في إتمام كل المعاملات الإدارية، وهي من المزايا المهمة التي يوفرها نظام الإدارة الإلكترونية[1].

الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية

إن تحسين الخدمة العمومية يدفع بالضرورة إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته بما في ذلك تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال إلى إدارة أخرى لمتابعة معاملاته. وبذلك يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أفاق تحسين الخدمة العمومية يرتكز على وجوب تحقيق العناصر التالية[2]:

1- تحسين مردودية الخدمة العمومية: حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من الحد من الفساد الإداري والبيروقراطية مما ينعكس إيجابا على مردودية مشاريع الخدمة العمومية، سواء من حيث عدد الخدمات المقدمة أو نوعيتها.

2- تقليص تكاليف الخدمة العمومية: فمن خلال الاتصال عبر وسائل الاتصال الحديثة دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف.

3- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: من خلال اعتماد تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وكذا التزام الإدارة بالقيام بالالتزامات دون تأخير.

4- الدقة: إنجاز الأعمال من خلال انظمة معالجة معلوماتية يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء أداء الخدمة.

1- محمد سعداوي، **مذكرة ماجيستر سابقة**، ص 58.

2- بلال شيخي، مداخلة بعنوان "**الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية، حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، الملتقى الوطني يومي 29-30 أكتوبر، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الإعلام والاتصال، جامعة بومرداس، 2014، ص 10.

5- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة العمومية: فانطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء وتحسين الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، بحيث يصبح لا مجال لإخفاء المعاملات أو خدمة جهة دون أخرى.

6- القضاء على صفوف الانتظار والذهاب إلى المؤسسات العمومية طلبا للخدمات: كما لن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسات.

7- التقليل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية: الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي، وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة، وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت، ارتفاع التكاليف وتدني مستوى الأداء.

8- خلق مؤسسات عمومية تتصف بالفعالية والكفاءة: تستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن العدالة الاجتماعية والمساواة في الحصول على الخدمات العمومية[1].

ولقد سعت الحكومة الجزائرية جاهدة وإلى حد هذا الوقت إلى إرساء الإدارة الإلكترونية في مختلف المرافق العمومية من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والوصول بالإدارة الإلكترونية إلى أرقى المستويات لتكوين ما يسمى "بالجزائر الإلكترونية" عبر العديد من القطاعات التي نذكر من بينها:

9- قطاع الجماعات المحلية: من أهم هذه التطبيقات: جواز السفر البيومتري الإلكتروني، وأيضا إمكانية استخراج شهادة الميلاد 12 و12s ومشروع بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والبطاقة الرمادية ورخص السياقة البيومتريين والإلكترونيين.

1- بلال شيخي، **الملتقى السابق** " ، ص 11.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية بلدية الشريعة ولاية تبسة

تعد بلدية الشريعة من أهم واكبر البلديات التي رسمت في التقسيم الإداري على مستوى ولاية تبسة وذلك عام 1967 والتي نظمها التشريع الجزائري.

وعليه سنتناول في هذا المبحث دراسة ميدانية تطبيقية حول بلدية الشريعة كنموذج.

المطلب الأول: تقديم بلدية الشريعة

سنتطرق إلى تعريف بلدية الشريعة والهيكل التنظيمي لها حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: التعريف ببلدية الشريعة

الشريعة هي بلدية تقع في غرب ولاية تبسة، نشأة بموجب الأمر رقم[1] 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، يحدها كل من بلدية بئر مقدم شمالا، وبلدية الماء الأبيض شرقا، وبلدية العقلة غربا، أما جنوبا فتحدها بلدية ثليجان التابعة إداريا لدائرة الشريعة، وتبعد عن عاصمة الولاية بحوالي 50 كيلومتر، تشتهر بجبل الجرف ويرمز لها بالرمز 1203، تتربع على مساحة تقدر بـ: 314 كيلومتر مربع، ويقطنها حوالي 100 ألف نسمة.

كما عرفت بلدية الشريعة منذ سنة 2013 انطلاقة فعالة في عصرنة وتحسين الإدارة وكذا فتح عدة مشاريع داخلية وخارجية في مختلف القطاعات وهذا من أجل تحسين الخدمة في مصلحة الحالة المدنية فمن بين هذه الإنجازات: رقمنة سجلات الحالة المدنية، عقود الميلاد، عقود الزواج والوفاة.

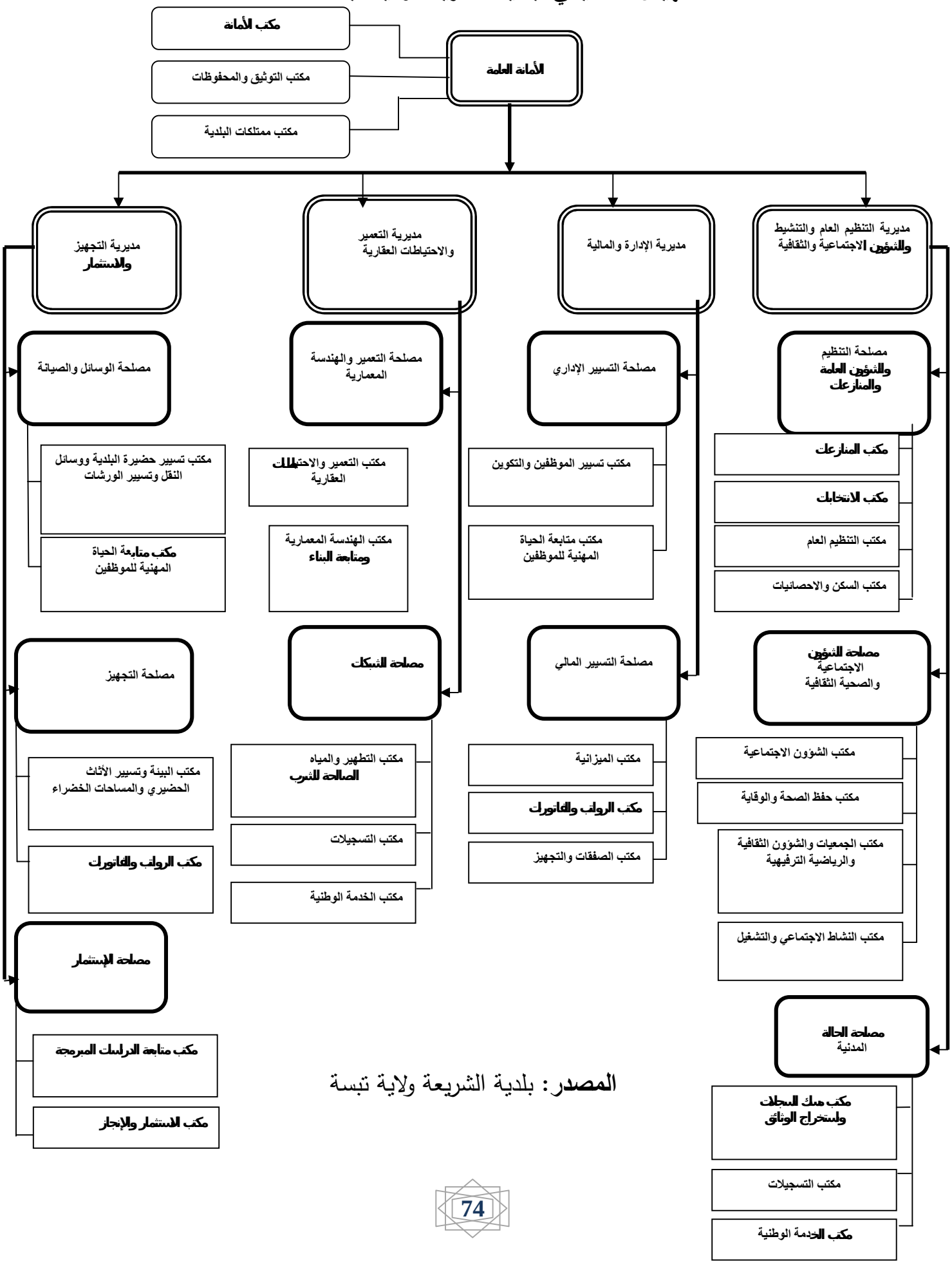
– كما استفادت بلدية الشريعة من مصلحة بيومترية على مستوى إدارة البلدية، لاستخراج بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومتريين الإلكترونيين حيث سيتم التطرق إليهما في المباحث القادمة.

1- أنظر المرسوم التنفيذي 24/67 المؤرخ في1967/01/18

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة

استفادت بلدية الشريعة في الآونة الأخيرة من مقر جديد يتربع على أكثر من 8000 متر مربع، مما أدى إلى تسهيل عمليات جمع جميع المصالح في مقر واحد، ويتفرع الهيكل التنظيمي للبلدية إلى عدة مديريات ومصالح ومكاتب. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة:

الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة ولاية تبسة



المصدر: بلدية الشريعة ولاية تبسة

المطلب الثاني: عصرنة إدارة بلدية الشريعة ولاية تبسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى رقمنة سجلات الحالة المدنية، والإصدار الآلي لوثائق الحالة المدنية وكذا المصلحة البيومترية الإلكترونية والمصلحة التقنية وفقا للفروع التالية:

الفرع الأول: على مستوى مصلحة الحالة المدنية

أولا: رقمنة سجلات الحالة المدنية

إن نظام الحالة المدنية يكتسي أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته ومنها الولادة الزواج والوفاة ويبقى الإنسان في حاجة لخدمات مصلحة الحالة المدنية طيلة حياته القانونية.

إن عملية رقمنة سجلات وعقود الحالة المدنية تم الانتهاء منها في بلدية الشريعة وهذا بفضل جهود الكفاءات والطاقات البشرية من مهندسين في الإعلام الآلي وأعوان الإدارة سخرت من أجل إنجاح العملية وتطبيق المشروع الذي أولته الدولة الجزائرية عناية كافية حسب التوصيات المقررة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية. ونتج عن عملية الرقمنة إنشاء السجل الوطني الإلكتروني.

ثانيا: استخراج وثائق الحالة المدنية آليا

يتم استخراج وثائق الحالة المدنية في بلدية الشريعة آليا ويتعلق الأمر لحد الآن بشهادة الميلاد العادية وشهادة الميلاد الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف البيرمترية S12، سواء بالنسبة للقاطنين والمولودين ببلدية الشريعة أو خارج البلدية على مستوى وطني وذلك راجع لرقمنه سجلات الحالة المدنية (سجل عقود الولادات، سجل عقود الوفيات، سجل عقود الزواج) لإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وكذلك يتم استخراج بطاقة الإقامة وشهادة الإقامة وشهادة الحالة العائلية وفق نماذج موحدة وطنيا، وهذا يتم على مستوى الشباك الإلكتروني المربوط بشبكة الإعلام الآلي المحلية المربوطة بشبكة الولاية والمربوطة كذلك بالموزع الرئيسي على مستوى وزارة الداخلية.

أما بالنسبة لوثائق ومستندات الحالة المدنية الأخرى تبقى تستخرج بطريقة يدوية ليتم مستقبلا استخراجها آليا.

الملاحق الإدارية

تحتل بلدية الشريعة المرتبة الثالثة على مستوى ولاية تبسة من حيث عدد السكان، وبهذا تم إنشاء خمسة فروع إدارية قصد التكفل الجيد بخدمات المواطنين وتقريب الإدارة منهم، أسند إليها مهام:

- استخراج جميع وثائق الحالة المدنية آليا، من خلال ربطها بالموزع الرئيسي على مستوى البلدية الأم.
- استخراج بطاقات الإقامة وشهادات البطالة، شهادات الحياة، شهادات عدم تكرار الزواج.

ومن أساليب تحسين الخدمة العمومية التي باشرتها وزارة الداخلية في السنوات الأخيرة على إدارات البلديات:

- إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق على نسخ الوثائق طبق الأصل المسلمة من طرف الإدارات العمومية وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي 363/14[1] المؤرخ في 2014/12/15 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية.
- إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
- التقليص من عدد الوثائق الحالة المدنية حيث أصبح عددها الإجمالي 14 وثيقة بدلا من 36 وثيقة كما في السابق وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي 75/14[2] المؤرخ في 2014/02/17 الذي يحدد قائمة الوثائق الحالة المدنية.

1- المادة 01 من المرسوم التنفيذي 363/14 المؤرخ في 2014/12/15، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية **الجريدة الرسمية**، العدد 72، الصادر بتاريخ 2014/12/16.

2- أنظر المرسوم التنفيذي 75/14 المؤرخ في2014/02/17 الذي يحدد قائمة الوثائق الحالة المدنية، **الجريدة الرسمية**، العدد 11، الصادر بتاريخ 2014/02/26.

– تمديد صلاحية عقد الميلاد إلى 10 سنوات بدلا من سنة طبقا لنص المادة 02/63 من القانون رقم 08/14 المتعلق بالحالة المدنية[1].

– عدم تحديد صلاحية شهادة الوفاة التي كانت في السابقة محددة بسنة وهذا طبقا للمادة 80[2] من نفس القانون.

– إعفاء المواطنين من تقديم الوثائق المسجلة ضمن السجل الآلي للحالة المدنية[3] وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 204/15 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا لتخفيف العبء التنقل على المواطن والقضاء على البيروقراطية وتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية.

الفرع الثاني: على مستوى المصلحة البيومترية ببلدية الشريعة

تم إنشاء هذه المصلحة بالبلدية حديثا بعد تحويلها من مقر الدائرة، تحت إدارة الأمين العام للبلدية ويشرف عليها رئيس المصلحة من الجانب الإداري ومهندسة في الإعلام الآلي من الجانب التقني وتم تسميتها: المصلحة البيومرتية لجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومرتيين الإلكترونيين، ومن مهامها الأساسية تقديم الخدمات العمومية المتمثلة في تزويد المواطنين بوثائق الهوية (ببطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري)، وكانت بداية عمل هذه المصلحة بتاريخ 2016/08/01 باستقبال الملفات الخاصة بجواز السفر البيومتري وبتاريخ 2016/10/01 تم استقبال الملفات الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية البيومترية لجميع المواطنين.

وهذه بعض التحسينات المسجلة على بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين:

– تقليص عدد الوثائق المطلوبة.

1– المادة 02/63 من القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية، **الجريدة الرسمية**، العدد 49، الصادر بتاريخ 2014/08/20.

2– المادة 80 من القانون رقم 08/14، المصدر نفسه.

3– المادة 02 من المرسوم التنفيذي 204/15 المؤرخ في 27 يوليو 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، **الجريدة الرسمية**، العدد 41، الصادر بتاريخ 29 يوليو، 2015.

– إعفاء كل مواطن يحوز جواز سفر يتضمن معطيات بيومترية من إجراء التقاط هذه المعطيات عند طلبه بطاقة التعريف الوطنية[1].

– تسليم بطاقة التعريف أو جواز السفر فور إعداده.

– وكذلك استحدثت تطبيقية جواز السفر للخدمة السريعة.

*بالنسبة لرخصة البطاقة الرمادية: إلغاء مراقبة المطابقة من قبل خبراء المناجم المركبات المستعملة التي بيعت أو حولت من ولاية إلى أخرى. طبقا لنص المادة 5 من المرسوم التنفيذي 18–05 المؤرخ في 15 يناير 2018 الذي يحدد تنظيم مراقبة مطابقة المركبات وكيفيات ممارستها[2] وهذا لتخفيف معناة تنقل المواطن من ولاية إلى آخرى في إنتظار إنجاز هذه الوثيقة بيومترية.

*بالنسبة لرخص السياقة: إنشاء السجل الوطني المتعلق برخص السياقة: مما ساهم في طلب شهادات الكفاءة الخاصة برخص السياقة المسجلة خارج الولاية آليا، أدى هذا إلى القضاء تماما على مشكل التنقل من جهة، وطول مدة إنجاز الوثيقة من جهة أخرى، في انتظار إنجاز هذه الوثيقة بيومترية.

الفرع الثالث: على مستوى مصلحة البناء والتعمير

شهدت هذه المصلحة أيضا حدوث تغيرات جوهرية في مجال تحسين الخدمة العمومية الصادرة عن البلدية، تتمثل في تغيير طريقة دراسة ملفات طلب رخص وشهادات التعمير بحيث سمح استحداث شباك وحيد يختص بدراسة ملفات الطلب بإضفاء نوع من الفعالية والشفافية على هذه العملية، إذ يضم هذا الشباك ممثلي الهيئات العمومية المستشارة بخصوص الرخص والشهادات، ويتم إبداء الآراء ضمن هذا الاجتماع وليس بإرسال هذه الآراء فقط كما كان في السابق، بما يسمح بتقريب وجهات نظر مختلف الهيئات العمومية حول ملف الطلب وإزالة الغموض الذي قد يعتري الآراء المرسلة كتابيا.

1–المادة 15 من المرسوم الرئاسي143/17 المؤرخ في 2017/04/18، الذي يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها و تجديدها، **الجريدة الرسمية**، العدد25، الصادر بتاريخ 2017/04/19.

2– المادة 05 من المرسوم التنفيذي 05/18 المؤرخ في 2018/01/15، الذي يحدد تنظيم مراقبة مطابقة المركبات وكيفيات ممارستها، **الجريدة الرسمية**، العدد03، الصادر بتاريخ2018/01/24.

تقليص آجال إصدار عقود التعمير، بحيث تم إلزام الإدارات المُستشارة بتقديم آرائها ضمن اجتماعات الشباك الوحيد في أجل 8 أيام فقط من تاريخ تسلمها لطلب الرأي، بما ساهم في تقليص أجل الفصل في ملف الطلب إلى أجل 15 يوما من تاريخ إيداع الطلب، وهو ما استتبعه تقليص أجل تبليغ صاحب الطلب إلى22 يوما أو شهر واحد من تاريخ إيداع الطلب بدل أجل 3 أشهر المقررة في السابق[1].

من خلال ما سبق، يمكن القول أن بلدية الشريعة ولاية تبسة رفعت تحدي كبير بإدخال تقنيات الإدارة الإلكترونية على مصالحها وبالخصوص المصلحة البيومترية.

1- أنظر المرسوم التنفيذي 19/15 المؤرخ في 2015/01/25، يحدد كيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها، **الجريدة الرسمية**، عدد 07 الصادر بتاريخ 2015/02/12.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يمكن القول بأن الجزائر تسعى دائما لإيجاد آليات جديدة وطرق حديثة لتحسين الخدمة العمومية في مختلف إداراتها العمومية تسهيلا للنشاط الإداري وما يفرزه ذلك من نوعية أفضل لأداء الموظفين في الإدارات العمومية.

والمشرع الجزائري من خلال تبنيه فكرة الإصلاح الإداري وما يلزم لإنجاحها من ضرورة توفر نصوص قانونية حديثة تخدم فكرة تطور المرفق العمومي وتحسين الخدمة العمومية، عمدا إلى إصدار العديد من التشريعات التي ساهمت بشكل فعال في تحسين النشاط الإداري وتطويره بما يرقى إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة والاستفادة بأفضل شكل ممكن من القدرات التقنية والتكنولوجية المتوفرة.

والإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، ولها مبادئ وخصائص وأهداف تتجه كلها نحو الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن، لأن الجماعات المحلية من أهم المؤسسات التي تتعاظم حاجتها يوما بعد يوم لتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية وذلك بحكم علاقتها الكثيفة والمتبادلة والقريبة من المواطنين، وهو ما يتطلب منها ضرورة العمل الجاد على الارتقاء بمعالم الإدارة الإلكترونية التي أصبحت تواكب اليوم مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة، وذلك من خلال توفير مختلف المتطلبات الضرورية لإنجاح هذا التطبيق.

الخاتمـــة

لقد اشتملت هذه الدراسة على فصلين لمعالجة أحد أهم المواضيع الإدارية، والتي تسعى الدولة للإحاطة بكل جوانبها، وهو طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية باعتبار أن تحسين الخدمة العمومية له تأثير كبير على الوظيفة الإدارية في الدولة.

فالجزائر كما سبق وذكرنا تسعى جاهدة لإيجاد أفضل الطرق والأساليب لتحسين الخدمة العمومية، من خلال تقريب الإدارة من المواطن عن طريق الحكم المحلي وكذا الاهتمام بالمرافق العامة، بإتباع أحد أهم مبادئها وهو التكيف مع الظروف والتطورات الراهنة لتكون خدمة الجمهور ذات جودة وأداء حسن، مواكبة بذلك التطورات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، إلى جانب ذلك السعي إلى جعل الإدارة ذات حكم رشيد، تماشيا مع مؤشرات الحكم الراشد والاعتماد أكثر من ذلك على الإصلاح الإداري الذي نادت به في تشريعاتها القانونية، باعتباره يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية، ولكي يتكيف المرفق العام مع التغيرات الراهنة ويسهل تجسيد الحكم الراشد وتبلور فكرة الإصلاح الإداري، وجب اعتماد أسلوب الإدارة الالكترونية كأحد أهم الإجراءات والآليات التي تساعد الإدارة على تحقيق ذلك وبالتالي الوصول إلى أفضل السبل لتحسين الخدمة العمومية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي يمكن استخلاص جملة من النقاط يتم ذكرها في ما يلي:

- تعتبر الإدارة المحلية نظام الإدارة العمومية الذي يقوم بنشاط وظيفي من طرف هيئة عمومية في دائرة جغرافية من إقليم الدولة تتمتع بالاستقلالية وتكون منتخبة وتحت إشراف السلطة المركزية.

- نظام الإدارة المحلية في الجزائر يتمثل في الولاية والبلدية كجماعة إقليمية قاعدية للدولة.

- تحسين الخدمة العمومية هو بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة الجمهور.

- إن مبدأ تكييف المرفق العام بالغ الصلة بمفهوم تحسين الخدمة العمومية إذ ينصب اهتمام كل منهما على طرق وإجراءات وأساليب تقديم الهيئات العمومية للخدمات في ظل

مراعاة التطورات الحاصلة في العديد من المجالات بغية تحقيق الجودة في نوعية الخدمات للجمهور.

– إن تكييف المرافق العامة مع احتياجات المرتفقين يساهم في إزالة الغموض في تقديم المرفق العام لخدماته مما يؤدي إلى تحسين كبير في الخدمة العمومية.

– يشكل الحكم الراشد منظومة متكاملة كفيلة بتحقيق التحسن المرجو في نوعية الخدمات العمومية المختلفة، حيث يمكن اعتبار الشفافية والمسائلة والاستجابة وكذا الكفاءة والفعالية أهم مداخل تحقيق ذلك.

– يؤدي الإصلاح الإداري إلى تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري وكذا مواكبة التغييرات المستمرة والسريعة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا.

– تعتبر الإدارة الالكترونية أسلوب فعال في تحسين الخدمة العمومية فهي تساعد في تكييف المرفق العام مع التطورات السريعة كما تساعد في تحسين سرعة الاستجابة وتزيد من مستوى الكفاءة والفعالية لدى الأجهزة الإدارية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر صادفته صعوبات وتحديات أهمها:

– ضعف في التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

– عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية.

– غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو متطلبات المستقبل الالكتروني.

– ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات.

– تنامي شعور المديرين وذوي السلطة بأن التغير يشكل تهديد للسلطة.

– انعدام وجود ثقافة الحاسوب.

– وجود صعوبات مالية خاصة ارتفاع التجهيزات المطلوبة لذلك.

إن على مستوى بلدية الشريعة ولاية تبسة شهدت العديد من الجوانب التحسينية نذكر منها:

– القيام برقمنة سجلات الحالة المدنية نتج عنه إنشاء السجل الوطني الالكتروني.

– عملية استخراج وثائق الحالة المدنية يكون بطريقة آلية ويتعلق الأمر بشهادة الميلاد العادية وشهادة الميلاد الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف الالكترونيين.

– إنشاء المصلحة البيومترية لجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية في نهاية سنة 2016، وذلك من خلال المنتوج الخدماتي المتميز والمتمثل في بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وما يميزها من جودة عالية ذات معايير عالمية، وهذا كله لأجل تحسين الخدمة وتطوير وعصرنة سبل تقديمها للمواطن.

– على مستوى مصلحة البناء والتعمير شهدت تغير طريقة دراسة ملفات طلب رخص وشهادات التعمير بحيث سمح استحداث شباك وحيد يختص بدراسة ملفات الطلب بإضفاء نوع من الفعالية والشفافية على هذه العملية.

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا القول أن الجزائر من الدول التي عمدت إلى عصرنة الإدارة المحلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية إلا أنها صادفت معوقات وتحديات جعلت من عصرنة الإدارة المحلية تشوبها نقائص وصعوبات، ورغم ذلك فان عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر شكلت إلى حد بعيد آلية محورية لتحسين الخدمة العمومية.

التوصيات والاقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في الرفع من عصرنة الإدارة المحلية وهي:

– العمل على وضع قوانين وتنظيمات لائحية تلائم ما هو حاصل في مجال التطور الإداري.

– وضع رؤية إستراتجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

– وضع برامج خاصة بالدائرة الالكترونية بانتهاج تخطيط وتنسيق فعال من السلطة المركزية.

– التكوين المستمر والتأطير للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

– تزويد الإدارة المحلية بالتجهيزات اللازمة وتوفير الدعم المادي لمعرفة كافة التكاليف التقنية.

– إرساء ثقافة الحاسوب داخل المجتمع.

– جعل وثائق الحالة المدنية تستخرج من الحاسوب المنزلي للمواطنين بطريقة آمنة وذلك بإنشاء موقع الكتروني لكل بلدية.

– إنشاء موقع الكتروني خاص بتقييم الموظفين، يكون تحت تصرف المواطنين وذلك بوضع سلم تنقيط لكل موظف كل حسب دوره الوظيفي بحيث يستطيع كل مواطن له مصلحة أن يضع ملاحظته بعد أداء الخدمة، وذلك بإبداء رد فعله اتجاه الموظف بعلامة (+) أو (–) مع وضع حوافز للموظفين في حالت جمع نقاط معينة والعكس عند وضع علامات سلبية مما يرفع من كفاءة وفعالية الموظفين وبالتالي تكون الخدمة ذات جودة وأداء حسن.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملاحق	العنوان	الصفحة
ملحق رقم 01	استمارة ملئ المعلومات الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.	**86**
ملحق رقم 02	استمارة طلب جواز السفر ألاستعجالي.	**88**
ملحق رقم 03	الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة ولاية تبسة.	**89**
ملحق رقم04	نسخة ممسوحة لنموذج شهادة الميلاد البيومترية.	**90**
ملحق رقم 05	الوجه الأمامي و الخلفي لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية.	**91**
ملحق رقم 06	الموزع الرئيسي للحالة المدنية.	**92**

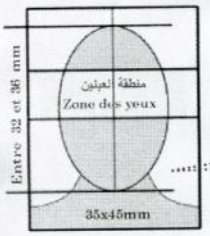
الملحق رقم (01): إستمارة ملئ المعلومات الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

الجمهـــورية الجـزائـــرية الديمقـــراطيـــة الشعبيـــة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INTERIEUR, ET DES COLLECTIVITES LOCALES

وزارة الداخلية والجماعات المحلية



استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية الالكترونيين و البيومتريين

FORMULAIRE DE DEMANDE DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

يجب أن تكون الصورة بيومترية و بدون إطار ، ذات خلفية موحدة و بيضاء
Le fond de la photo biométrique doit être **uni**, **sans contour** et de couleur **blanche**

الوثيقة المطلوبة DOCUMENT DEMANDÉ

☐ جواز السفر PASSEPORT ☐ بطاقة التعريف الوطنية CARTE NATIONALE D'IDENTITE

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT — أ) الحالة المدنية لطالب الوثيقة

1. اللقب
2. الاسم
3. Nom
4. Prénom (s)
5. الجنس Sexe: ☐ ذكر Masculin ☐ أنثى Féminin
6. تاريخ الميلاد Date de naissance: Jour/اليوم Mois/الشهر Année/السنة
7. مكان الميلاد Lieu de naissance
   - Pour les personnes nées en Algérie — بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر
     - بلدية Commune
     - ولاية Wilaya
   - Pour les personnes nées à l'étranger — بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج
     - سفارة أو قنصلية التسجيل Ambassade/Consulat de transcription
     - بلد الميلاد Pays de naissance
8. الحالة العائلية Situation familiale: ☐ أعزب/عزباء Célibataire ☐ متزوج(ة) Marié(e) ☐ مطلق(ة) Divorcé(e) ☐ أرمل(ة) Veuf(ve)
9. لقب الزوج
10. اسم الزوج
11. Nom de l'époux
12. Prénom de l'époux
13. القامة Taille
14. لون العينين Couleur des yeux
15. لون الشعر Couleur des cheveux
16. فصيلة الدم Groupe sanguin
17. علامات خصوصية Signes particuliers
18. الجنسية الحالية Nationalité actuelle
19. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة) Année d'obtention de la nationalité Algérienne *(si nouvellement acquise)*
20. الجنسية الأصلية Nationalité d'origine
21. العنوان Adresse
    - الرمز البريدي Code Postal
    - البلدية/ المدينة Ville/Commune
    - البلد Pays
22. سنة بداية الإقامة به Début de résidence à cette adresse *(Année)*
23. مهنة المعني بالأمر Profession
24. صاحب العمل Employeur

Remarque importante : — **ملاحظة هامة :**

1. Renseigner les rubriques nom et prénom en Arabe et en Français.
2. Renseigner les autres rubriques en Arabe ou en Français (utiliser une seule langue).
3. Pour les femmes mariées, remplir les rubriques nom et prénom du conjoint.
4. Pour les personnes mineures ayant un tuteur autre que les parents, remplir l'annexe « Tuteur Légal ».

1. ملء الخانات الخاصة بالإسم و اللقب بالعربية و الفرنسية.
2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
3. بالنسبة للمتزوجات ملء الخانات المتعلقة بلقب و اسم الزوج.
4. بالنسبة للقصر ذوي ولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

1

B) INFORMATIONS PERSONNELLES DU PERE — ب) المعلومات الشخصية للأب

25. لقب الأب

26. اسم الأب

27. Nom du père

28.Prénom(s) du père

29. الجنسية الأصلية للأب
Nationalité d'origine du père

30. الجنسية الحالية للأب
Nationalité actuelle du père

31. تاريخ ميلاد الأب
Date de naissance du père
Année / السنة — Mois / الشهر — Jour / اليوم

32. مكان ميلاد الأب
Lieu de naissance du père

Pour les personnes nées en Algérie (le père) — بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأب)

ولاية
Wilaya

بلدية
Commune

Pour les personnes nées à l'étranger (le père) — بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأب)

بلد الميلاد
Pays de naissance

C) INFORMATIONS PERSONNELLES DE LA MERE — ج) المعلومات الشخصية للأم

33. لقب الأم

34. اسم الأم

35. Nom de la mère

36.Prénom(s) de la mère

37. الجنسية الأصلية للأم
Nationalité d'origine de la mère

38. الجنسية الحالية للأم
Nationalité actuelle de la mère

39. تاريخ ميلاد الأم
Date de naissance de la mère
Année / السنة — Mois / الشهر — Jour / اليوم

40. مكان ميلاد الأم
Lieu de naissance de la mère

Pour les personnes nées en Algérie (la mère) — بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأم)

ولاية
Wilaya

بلدية
Commune

Pour les personnes nées à l'étranger (la mère) — بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأم)

بلد الميلاد
Pays de naissance

أصرح بشرفي عن صحة المعلومات الواردة في الاستمارة
Je déclare solennellement que les renseignements contenus dans cette demande sont authentiques.

حرر بتاريخ Année / السنة — Mois / الشهر — Jour / اليوم	توقيع طالب الوثيقة أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر Signature du demandeur ou du tuteur légal pour les mineurs	خـــاص بالإدارة التوقيع والختم الشخصي للعون الاداري الذي صادق على الملف

بـ .....

ان تصريح كاذب من طرفي يعرضني للعقوبات الواردة في المادتين 222 و 223 من قانون العقوبات
Toute fausse déclaration de ma part m'expose aux sanctions prévues par les articles 222 et 223 du code pénal
www.interieur.gov.dz

الملحق رقم (02): إستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INTERIEUR
ET DES COLLECTIVITES LOCALES

وزارة الداخليـــة
و الجماعـــات المحليـــة

إستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي
FORMULAIRE DE DEMANDE DE PASSEPORT D'URGENCE

الصورة (Photo)

Wilaya : ..... ولاية: .....

Numéro d'identification national (s'il existe) : ..... الرقم التعريفي الوطني (في حالة وجود)

Nom : ..... (Epouse) ..... اللقب ..... (زوجة)

Prénom (s) : ..... الإسم .....

Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الميلاد

Sexe : ☐ féminin أنثى ☐ masculin الجنس: ذكر

Situation familiale : Célibataire أعزب/عزباء ☐ Marié(e) متزوج(ة) ☐ veuf (ve) أرمل(ة) ☐ Divorcé(e) مطلق(ة) ☐ الحالة العائلية:

Adresse : ..... العنوان

CNI N° : ..... بطاقة التعريف الوطنية رقم

Tél : ..... رقم الهاتف

Prénom (s) du père : ..... إسم الأب

Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد

Nom et prénom (s) de la mère : ..... لقب و إسم الأم

Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد

Nom et prénom du tuteur légal (le cas échéant) : ..... لقب و إسم الولي الشرعي (عند الإقتضاء):

Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد

Motif de l'urgence : ..... سبب الإستعجال

Familial عائلي ☐ professionnel مهني ☐ administratif إداري ☐ santé صحي ☐

Pièce(s) justificative(s) : ..... الوثائق الثبوتية

Date de la demande : ..... / ..... / ..... تاريخ تقديم الطلب

لقب و إسم و توقيع صاحب الطلب أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر

Nom, prénom et signature du demandeur ou du tuteur légal pour les mineurs

.....

.....

أصرح بشرفي على صحة المعلومات الواردة في الإستمارة

Je déclare sur l'honneur que les renseignements contenus dans ce formulaire son authentiques

بصمة السبابة اليسرى
Empreinte index gauche

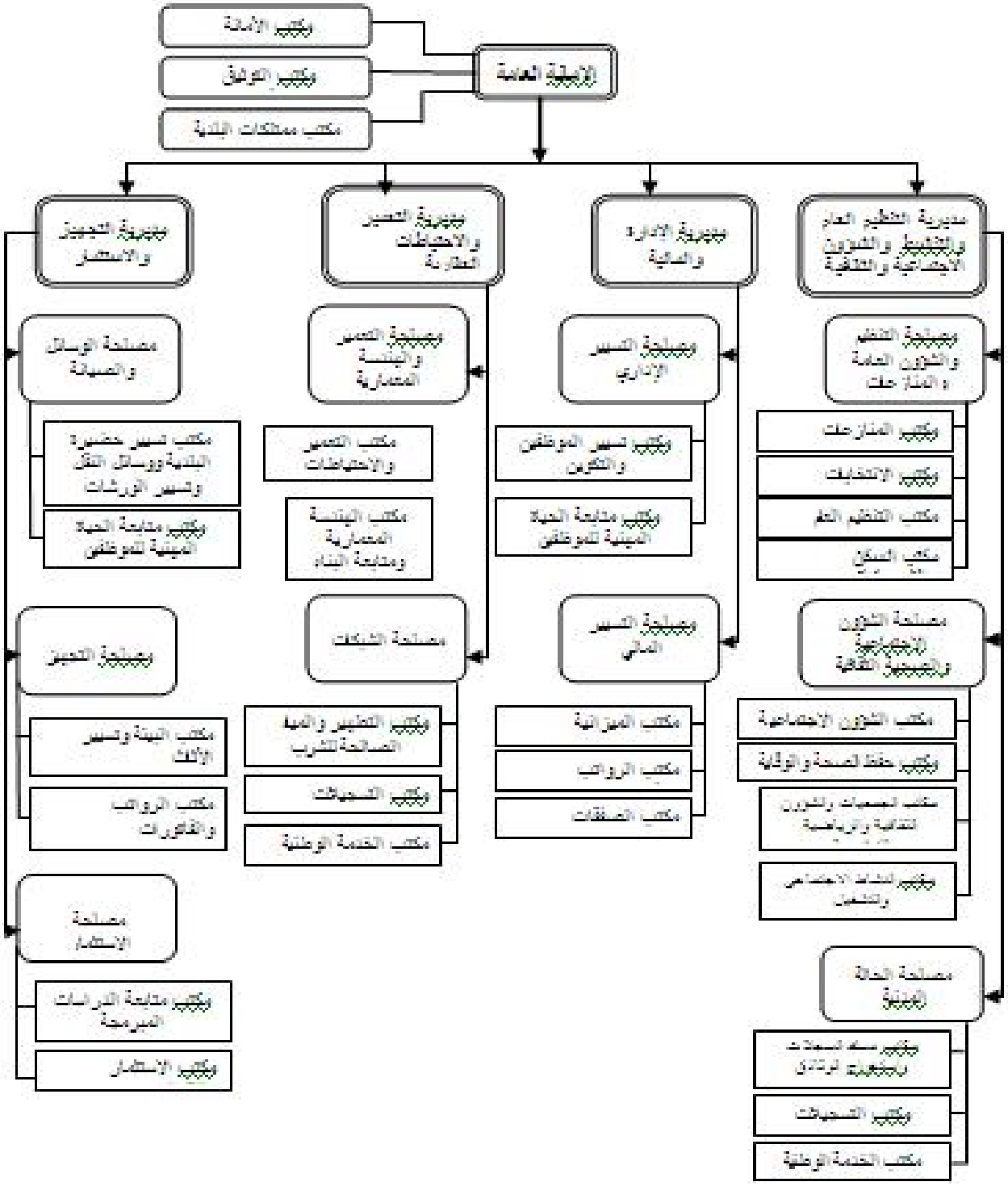
قرار السلطة المكلفة بإصدار جواز السفر الإستعجالي
Décision de l'autorité chargée de la délivrance du passeport d'urgence

توقيع و ختم مسؤول المصلحة المكلفة بفحص الملف
Signature et cachet du responsable du service chargé de vérifier le dossier

N.B : le passeport d'urgence ne peut être délivré que dans les cas extrêmement urgents, et à titre exceptionnel, conformément aux dispositions du décret exécutif n°16-58 du 03 février 2016 fixant les conditions d'établissement et de délivrance du passeport d'urgence.

ملاحظة: لا يسلم جواز السفر الإستعجالي إلا في الحالات الطارئة و بصفة استثنائية، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 16- 58 المؤرخ في 03 فبراير 2016 المحدد لشروط إعداد و إصدار جواز السفر الإستعجالي.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة ولاية تبسة



الملحق رقم (04): نسخة ممسوحة لنموذج شهادة الميلاد البيومترية **S12**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

ملخص شهادة الميلاد رقم: [redacted] / 00 / [redacted]

خاص ببطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر

Numéro Identifiant National: [redacted]

الرقم التعريفي الوطني: [redacted]

7DI4U3S9ED6QKW63L48D

ولاية: **تبسة**

دائرة/المقاطعة الإدارية: **الشريعة**

بلدية: **الشريعة**

اللقب: [redacted]

Nom : [redacted]

الإسم: [redacted]

Prénom : [redacted]

الجنس: **ذكر**

المولود(ة) بتاريخ: [redacted]

التوقيت: [redacted]

بـ: **الشريعة** البلدية: **الشريعة** الولاية: **تبسة**

إبن: [redacted]

و: [redacted]

الجنسية: **جزائرية**

Nationalité : **Algérienne**

البيانات الهامشية:

[redacted]

نسخة صادرة طبقا للسجل بتاريخ: [redacted]

ضابط الحالة المدنية

الإسم واللقب والإمضاء والختم

الملحق رقم (05): الوجه الأمامي والخلفي لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية

الملحقرقم (06): **الموزع الرئيسي للحالة المدنية**

قائمة المصادر والمراجع

أولا: قائمة المصادر

I . الدساتير:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996 المعدل والمتمم.

II. النصوص القانونية

أ- القوانين

1. القانون رقم 06-01 المؤرخ في 2006/02/20 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، **الجريدة الرسمية**، العدد 14.

2. القانون رقم 06-06 المؤرخ في 2006/02/20 يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، **الجريدة الرسمية**، العدد15، الصادر بتاريخ 2006/03/12.

3. قانون رقم11-10 المؤرخ في 2011/06/22، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، المؤرخ في 2011/07/03.

4. قانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير2012، يتعلق بالولاية، جريدة رسمية رقم 12 مؤرخة في 29/ 02/ 2012.

5. القانون رقم 14-08 المؤرخ في 2014/08/09 يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية، **الجريدة الرسمية**، العدد 49، الصادر بتاريخ 2014/08/20.

ب- المراسيم الرئاسية

1.المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 1988/07/04 بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، المؤرخ في 1988/07/06

2.المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 2017/04/18 الذي يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، **الجريدة الرسمية**، العدد25، الصادر بتاريخ 2017/04/19.

ج- المراسيم التنفيذية

1. المرسوم التنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في 2014/02/17 الذي يحدد قائمة الوثائق الحالة المدنية، **الجريدة الرسمية،** العدد 11، الصادر بتاريخ 2014/02/26.

2. المرسوم التنفيذي رقم 14-363 المؤرخ في 2014/12/15، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية،** العدد 72، الصادر بتاريخ 2014/12/16.

3. المرسوم التنفيذي رقم 15-19 المؤرخ في 2015/01/25 ، يحدد كيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها، الجريدة الرسمية، عدد 07، الصادر بتاريخ 2015/02/12.

4. المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 يوليو2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، **الجريدة الرسمية،** العدد 41، الصادر بتاريخ 29 يوليو 2015.

5. المرسوم التنفيذي رقم 18-05 المؤرخ في 2018/01/15 الذي يحدد تنظيم مراقبة مطابقة المركبات وكيفيات ممارستها، **الجريدة الرسمية،** العدد03، الصادر بتاريخ 2018/01/24.

ثانيا: المؤلفات

I- المؤلفات باللغة العربية

1. أحمد درويش، **الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة،** وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

2. أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية،** ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

3. أمين عواد المشابقة، المعتصم بالله داود علوي، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد،(**إطار نظري)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

4. أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2010.

5. أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

6. زيد بن محمد الرماني، **منهج إبن تيمية في الإصلاح الإداري**، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

7. زيد منير عبودي، سامي محمد هشام، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

8. سامي حسن نجم عبد الله، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في العراق والدول المقارنة**، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014.

9. طارق المجذوب، **العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**، (د ط)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، (د ب ن)، 2000.

10. طلق عوض الله السواط، وآخرون، **الإدارة العامة:** المفاهيم، الوثائق، الأنشطة، (د ط)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، (د ت ن)

11. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة العامة المقارنة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

12. علاء الدين عشي، **مدخل القانون الإداري:** الجزء الأول، التنظيم الإداري، (د ط)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.

13. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

14. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

15. عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، ط1، جسور للنشر التوزيع، الجزائر، 2012.

16. عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط3، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015

17. فداء محمود حامد، **الإدارة الإلكترونية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

18. ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

19. ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، (د ط)، منشأة المعارف، جلال حزي وشركائه، الإسكندرية، 2005.

20. محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004

21. محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013.

22. محمد الصغير بعلي، **الولاية في القانون الإداري الجزائري**، (د ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2014.

23. محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

24. مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

25. ناجي عبد النور، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة**، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

26. ناصر رشوان، **التكامل بين المجالس الشعبية المحلية**، (د ط)، دار العلم والايمتان للنشر والتوزيع، مصر، (د ت ن).

27. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**، دار المريخ، الرياض، 2004.

28. هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

29. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

II. المؤلفات باللغة الأجنبية

1.Ali FARHAND "**Administrative Reform in developing Nation**, "PRAEGER, London.
2.M.CBelmihoub-" **la reforme adminitrative en algerie**:" Innovation proposées et contraintes de mise en oeuvre, forum euro-mediterraneen sur les innvations et les bonnes pratigues dans l administrationL tunis 15-17 juinr 2005.
3.Richard D.Biny Run and aw, Managinglocal'Government: pubic Administration P1, SAGE PUBLICATION, New Delhi, 1991.
4.Rochel and awther public srvice inprovement,ox ford, new York, 2010.
5. Romain LouFer, AlainBur Laud, management public : gestion et legitimite, Dalloz paris, 1980.

III – الرسائل العلمية

أ- **أطروحات دكتوراه**

1. ابرادشة فريد، **الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر2014.

2. السعيد قاسمي، **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عبادي، سطيف، 2011، 2012.

3. الهاشمي بن واضح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008، 2011)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014،

4. عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2016.

ب- رسائل ماجيستير

1. إسماعيل فريحات، **مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2013، 2014

2. بدر بن محمد المالك، **الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية**، دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

3. بن نعوم عبد اللطيف، **دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية**،(دراسة حالة الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية الجهوية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2016/2015.

4. جمانة عبد الوهاب شلبي، **واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي**، شهادة ماجيستر، الأكاديمية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

5. حسناء قاسم محمد حسيبا، **واقع وإستراتيجية تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية**، مذكرة درجة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

6. خالصة بنت ناصر بن محمد الهنائي، **واقع توظيف البوابة التعليمية الالكترونية في الإدارة المدرسية في سلطانة عمان**، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى، عمان، 2010.

7. رفيق لوعيل، **أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

8. سامي محمود أحمد البحيري، **واقع استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، شهادة ماجيستر، الأكاديمية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

9. سعيد بن معلا العمري، **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية**، (دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

10. شائع بن سعد مبارك القحطاني، "**مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون**، (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

11. عبد الفتاح محمد الفرجاني، **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، بحث مقدم للحصول على شهادة ماجيستر، الأكاديمية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

12.عبير غمري، **إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011 ص ص 98، 99.

13. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر**، "مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية"، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

14. علي محمد، **مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون الإدارة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.

15. قنان نهاد، **المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، جامعة قسنطينة، 2013/2012.

16. مجدي عريف، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة**، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية، رسالة أعدت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2008.

17. محمد سعداوي، **انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية**، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة وأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.

IV. مجالات و الدوريات:

1. أحلام محمد شواي، "**الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه**"، مجلة جامعة بابل، العدد 04، جامعة بابل، الجزائر، 2016 .

2. أحمد باي، رانية هدار، "**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، جوان 2017.

3. بن أم السعد فتيحة ويحياوي نعيمة، "**دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية**"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المقدمة، العدد 4، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.

4. صلاح الدين محمد شيخ ديب، "**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**"، (دراسة مسحية على شركات الاتصالات في اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، عدد 2، 2015.

5. علي بقشيش، "**أهمية و دور الإصلاح الإداري في التنمية**"، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الإقتصادي ،العدد 26، جامعة الأغواط، جوان 2016.

6. فرطاس فتيحة، "**عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 02، 2016.

7. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، "**مساهمة الإدارة اللإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**" (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر،2011.

8. يتوجي سامية، "**أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013**"، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، العدد 18، جامعة البويرة، جوان 2015.

V- المداخلات والملتقيات العلمية والمؤتمرات

1. أحمد عمراني وآخرون، "**نظم المعلوماتية في القانون الجزائري، واقع وآفاق**"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول بيئة المعلوماتية الأمنية، الرياض، 2010.

2. العوض احمد محمد الحسن، "**الإدارة الإلكترونية**"، **المفاهيم ـ السمات ـ العناصر**، المؤتمر العالمي الأول للإدارة اللإلكترونية، للإدارة، المركز القومي للبحوث ،الخرطوم، السودان، 2010.

3. بلال شيخي، مداخلة بعنوان "**الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية، حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، ملتقى وطني يومي 29-30 أكتوبر، جامعة بومرداس 2014.

4. عبد السلام جويدة سالم المبروك، "**الإدارة الإلكترونية**"، **المفاهيم والتعريفات**"، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي 1-2010/09/4.

5. علي السيد الباز، "**الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية**"، مقال منشور متاح في: www.arablawinfo.com تاريخ الاطلاع 2018/03/19.

6. محمد محمود الطعامنة، "**نظم الإدارة المحلية**" (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 2003.

7. نعيمة يحياوي، "**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية**"، ملتقى وطني يومي 29-30 أكتوبر، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2014.

المحاضرات

1. عبد العزيز جراد، **ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية**، المدرسة الوطنية للإدارة، حيدرة، الجزائر، 2006، ص 20.

V- المواقع الإلكترونية

- 1. نظر الموقع الالكتروني للهيئة التأسيسية لصياغة مشروع الدستور الليبي، http://www.cdalibya.or

خلاصة الموضوع

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية عن طريق مبدأ تكييف المرفق العام، وكذا مؤشرات الحكم الراشد والإصلاح الإداري، معتمدة بذلك على أسلوب الإدارة الالكترونية كآلية تساعد على تحقيق ذلك.

حيث عمدت الجزائر في الآونة الأخيرة إلى التحول نحو الإدارة الالكترونية بصفة تدريجية وذلك من خلال عصرنة المرافق العمومية الإدارية وإدخال المعلوماتية في إدارتها، مراعية بذلك متطلبات ودوافع يجب أخذها بعين الاعتبار لمواجهة التحديات والصعوبات التي واجهتها لتحسين نوعية الخدمات، التي تقدمها للمواطن ولمعرفة ما مدى فعالية هذه العصرنة على تحسين الخدمة العمومية ارتأينا للقيام بالدراسة الميدانية على بلدية الشريعة ـ ولاية تبسة ـ كنموذج حول سير عصرنة الإدارة المحلية وتفاعل موظفي بلدية الشريعة وكذا مواطنيها حول ايجابيات وسلبيات هذه العصرنة.

الفهرس

الفهرس

المحتويات	الصفحة
مقدمة	4-1
الفصل الأول:الخدمة العمومية والإدارة المحلية مقاربة مفاهمية	
مقدمة الفصل	5
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية.	6
المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها.	6
الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية.	6
الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية.	8
المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة العمومية.	9
الفرع الأول: مبادئ الإدارة العمومية.	9
الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية	10
المطلب الثالث: بيئة الإدارة العمومية وعناصرها.	11
الفرع الأول: بيئة الإدارة العمومية.	11
الفرع الثاني: عناصر بيئة الإدارة العمومية.	12
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية.	13
المطلب الأول: نشأة نظام الإدارة المحلية ومبررات ظهورها.	14
الفرع الأول: نشأة نظام الإدارة المحلية.	14
الفرع الثاني: مبررات ظهور نظام الإدارة المحلية.	15

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للإدارة المحلية.	16
الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية.	16
الفرع الثاني: التمييز بين الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة.	19-17
الفرع الثالث: مقومات الإدارة المحلية.	20
المطلب الثالث: نظام الإدارة المحلية في الجزائر.	21
الفرع الأول: التطور التاريخي لنظام الإدارة المحلية في الجزائر.	21 26-
الفرع الثاني: نظام الادارة المحلية في ظل التعديلات الجديدة.	30-27
المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية.	31
المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية.	31
الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية كعملية.	31
الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية كنظام.	32
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.	33
المطلب الثالث: تعريف تحسين الخدمة العمومية والياتها.	34
الفرع الثاني: تعريف تحسين الخدمة العمومية.	34
الفرع الثاني:آليات تحسين الخدمة العمومية.	35-34
خلاصة الفصل الأول.	60
الفصل الثاني:التصور النظري و العملي لطرق و أساليب تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.	
مقدمة الفصل	37
المبحث الأول: عوامل تحسين الخدمة العمومية.	38
المطلب الأول: مبدأ تكييف المرفق العام.	38
الفرع الأول: مفهوم مبدأ تكييف المرفق العام .	38
الفرع الثاني: دور مبدأ تكييف المرفق العام في تحسين الخدمة العمومية.	39

المطلب الثاني: تجسيد مؤشرات الحكم الراشد.	39
الفرع الأول: مفهوم الحكم الراشد.	40
الفرع الثاني: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية.	42-41
المطلب الثالث: تجسيد مبادئ الإصلاح الإداري.	43
الفرع الأول: تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر.	43
الفرع الثاني: تعريف و خصائص الإصلاح الإداري.	47-44
الفرع الثالث: دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية.	48
المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية و آلية تحسينها للخدمة العمومية.	48
المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.	49
الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية.	49
الفرع الثاني: مفهوم و خصائص الإدارة الإلكترونية.	52-50
الفرع الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.	54-53
المطلب الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	55
الفرع الأول: دوافع و متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	60-55
الفرع الثاني: مراحل ومعوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	66-60
المطلب الثالث: آلية تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية في ظل الإدارة الإلكترونية.	66
الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية و تسهيل المعاملات اليومية.	67-66
الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية و الرفع من مستوى التواصل الإداري.	69-67
الفرع الثالث: زيادة كفاءة الإدارة المحلية في ظل الإدارة الإلكترونية.	70-69
الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية و آفاق تحسين الخدمة العمومية.	71-70
المبحث الثالث: دراسة ميدانية بلدية الشريعة ولاية تبسة.	72
المطلب الأول: تقديم بلدية الشريعة.	72
الفرع الأول: تعريف بلدية الشريعة.	73-72

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة.	74
المطلب الثاني: عصرنة إدارة بلدية الشريعة ولاية تبسة.	75
الفرع الأول: على مستوى مصلحة الحالة المدنية.	78-75
الفرع الثاني: على مستوى المصلحة البيومترية ببلدية الشريعة.	78-77
الفرع الثالث: على مستوى مصلحة البناء و التعمير.	79-78
خلاصة الفصل الثاني.	79
الخاتمة.	84-81
الملاحق.	92-85
قائمة المصادر والمراجع.	102-93
خلاصة الموضوع.	103
الفهرس.	104-107